Carl von Ossietzky
Universität
Oldenburg

Berufungsverfahren wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten an staatlichen Hochschulen – Eine organisationstheoretische und empirische Analyse

Von der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg,
Fakultät I – Bildungs- und Sozialwissenschaften,
genehmigte Dissertation zur Erlangung des Grades
einer Doktorin der Philosophie (Dr. phil.)

Valerie Hug
geb. am 04.06.1992 in Baden-Baden

12. Dezember 2025

Erstreferentin: Prof. Dr. Anke Hanft, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Korreferentin: Prof. Dr. Annika Maschwitz, Hochschule Bremen

Datum der Disputation: 24. April 2026

„Weil die Handelnden nie ganz genau wissen, was sie tun,

hat ihr Tun mehr Sinn, als sie selber wissen.“

(Bourdieu, 1987, S. 127)

Danksagung

Diese Studie durchzuführen und diese Arbeit zu schreiben war eine lange Reise, an der ich nicht nur sehr gewachsen bin, sondern, die mir auch viel abverlangt hat. Den Mut und die Kraft dafür hätte ich nicht aufbringen können ohne die Menschen, die mich mit Zuspruch, Fachkompetenz und Geduld begleitet haben.

Zunächst sind dies Prof. Dr. Anke Hanft und Prof. Dr. Annika Maschwitz als Betreuende und Gutachterinnen – bei Euch war ich in jeder Hinsicht in besten Händen und hätte mir zu keiner Zeit eine bessere Betreuungssituation wünschen können. Ihr habt es mir ermöglicht, diesen Weg zu gehen, mir viele Türen geöffnet und mich darin bestärkt, immer wieder über mich hinauszuwachsen.

Meiner ehemaligen Kollegin und mittlerweile Freundin Dr. Mareike Teigeler vielen Dank für Deine Bereitschaft, diese Arbeit unter hohem Zeitdruck und mit viel sprachlichem Feingefühl zu lektorieren. Ich habe keine Sekunde gezögert, diese wichtige Aufgabe vertrauensvoll in Deine Hände zu legen.

Den Personen, die ich für meine Studie interviewen durfte, vielen Dank für Ihre Bereitschaft, sich unter Pandemie-Bedingungen auf dieses Gespräch einzulassen und Ihre Perspektive mit mir zu teilen. Danke für Ihre Zeit und das große Vertrauen!

Vielen Dank an die studentischen Hilfskräfte der Universität Oldenburg und der Hochschule Bremen, die mich in wechselnder Besetzung über die Jahre mit Fleiß und Ausdauer unterstützt haben, egal wie mühsam die Aufgabe war.

Ich danke meinen Kolleginnen und Vorgesetzten an der Hochschule Bremen, die bereit waren, diese Phase mitzutragen und die mir vieles abgenommen und möglich gemacht haben, um in den letzten Jahren den Spagat zwischen Arbeit und Doktorarbeit bestreiten zu können. Auch für die Abschlussförderung des Promotionsfonds der Hochschule Bremen möchte ich mich herzlich bedanken. In dieser Lebensphase keinerlei finanzielle Sorgen zu haben, ist ein großes Glück.

Vielen Dank an alle ehemaligen Kolleg:innen des we.b an der Uni Oldenburg und des ZLL an der Hochschule Bremen für Eure fachliche und menschliche Unterstützung und das immer angenehme und motivierende Arbeitsklima, das mich durch viele zähe Nachmittage getragen hat.

Ich danke sämtlichen Promotionsnetzwerken, Schreibwerkstätten und Methodenworkshops, an denen ich über die Jahre hinweg teilgenommen habe und die mich mit den nötigen Skills für diese Reise ausgerüstet haben.

Nicht zuletzt lässt sich eine solch herausfordernde Lebensphase jedoch nur bezwingen mit Menschen, die einem auf privater Ebene mit Rückhalt, Zuneigung und Geduld zur Seite stehen. Ohne Euch wäre mein schönes Leben nicht dasselbe und wäre ich zu einer solchen

Leistung niemals in der Lage. Danke, dass ihr mich getragen, begleitet, aufgefangen und jederzeit bestärkt habt! Meinem Partner Daniel Hirsch tausend Dank, dass Du ein großes Stück dieses Weges geduldig an meiner Seite warst und zu jeder Zeit an mich geglaubt hast. Und danke, dass Du den besten Homeoffice-Kollegen Dr. Bebop in mein Leben gebracht hast. Ohne die unzähligen Spaziergänge wäre ich nicht so gut durch diese Zeit gekommen. Vielen Dank an meine Familie, die mir vieles ermöglicht hat und immer stolz auf mich ist. Danke meinem Bruder Marcel Hug – Du bist ein unschätzbar wichtiger Begleiter für mich.

Zusammenfassung[1]

Berufungsverfahren gelten bezüglich ihres Personals gemeinhin als zentrale Steuerungsinstanz der Hochschulen. Sie sind nicht nur im Sinne der Nachfolge oder Neubesetzung einer Professur besonders weitreichend, sondern können zudem als „Entscheidung über zukünftige Entscheidungen“ (Klawitter, 2017, S. 18) verstanden werden. Für die Ausbildung der Studierenden sind in erster Linie die didaktischen Fähigkeiten des lehrenden Personals entscheidend. Diese rücken nicht erst seit der Covid19-Pandemie verstärkt in den Fokus, sondern wurden bereits in zurückliegenden Förderlinien und länderübergreifenden Initiativen, wie z. B. dem Qualitätspakt Lehre[2], als eine zentrale Stellschraube für die Leistung und Attraktivität der Hochschulen adressiert. Durch bildungspolitische und gesellschaftliche Entwicklungen sowie den technologischen Wandel gewinnt die Bedeutung von Lehrkompetenz weiter an Gewicht. Damit stellt sich die Frage, in welchem Maße und auf welche Weise die didaktischen Fähigkeiten künftiger Hochschullehrender an Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) bereits bei ihrer Auswahl berücksichtigt und im Vergleich mit anderen Kriterien gewichtet werden. Die Beurteilung der didaktischen Kompetenz der Bewerber:innen[3] orientiert sich zwar an hochschulgesetzlichen und -internen Vorgaben, ihre konkrete Ausgestaltung liegt aber in den Händen der beteiligten Kommissionsmitglieder, die anlass- und institutionenbezogene Schwerpunkte setzen müssen. Dabei stellen sich nicht nur für die didaktische Beurteilung, sondern auch für andere Auswahlkriterien Fragen nach deren eindeutiger Mess- und Operationalisierbarkeit. Frühere Hochschulforschung konnte zudem zeigen, dass in Berufungsverfahren auch nicht-leistungsbezogene Kriterien eine Rolle spielen (Gross et al., 2008), die formalen Regularien nicht unbedingt gänzlich entsprechen. Unklar ist in diesem Zusammenhang, wie Berufungskommissionen vorgehen, wenn formale Leitsätze und Kriterienkataloge in einer späten Phase des Entscheidungsprozesses an die Grenzen ihrer Handhabbarkeit stoßen oder bereits ausgeschöpft sind. Über 18 leitfadengestützte Interviews mit Kommissionsvorsitzenden und Berufungsmanager:innen aus wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten staatlicher Universitäten und HAW konnte die vorliegende Studie einerseits zeigen, dass Lehrkompetenzen an HAW nach wie vor das dominierende Auswahlkriterium darstellen, während dies an Universitäten in der Regel die Forschungsleistungen sind (vgl. Kleimann & Hückstädt, 2018). Hinsichtlich der Frage, wie mit diesem Kriterium im Entscheidungsprozess umgegangen wird, zeigte sich im Verlauf der vorliegenden Studie andererseits, dass

[1] In Grundzügen wurden die Vorüberlegungen und Ergebnisse dieser Studie bereits in Form einiger Konferenzbeiträge vorgestellt und peer-reviewed veröffentlicht: Hug (2024a), Hug (2024b)

[2] Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018)

[3] Obgleich feststehende Begrifflichkeiten (wie z. B. ‚Experteninterview‘) und Zitate im Original zumeist nur die männliche Form einschließen, werden eigene Ausführungen in dieser Arbeit stets einer genderneutralen Schreibweise entsprechend formuliert.

die Prüfung der Lehrkompetenz von Bewerber:innen nur einen Ausschnitt eines weit brisanteren Spannungsfelds darstellt: Über die im Rahmen der Bewerber:innenbeurteilung bereits bekannte Problemstellung der Definition und Messbarkeit ‚guter Lehre' hinaus wurde in der Verschränkung aus Theorie und empirischen Ergebnissen deutlich, dass die gesamte Entscheidungssituation durch vier zentrale Rahmenbedingungen gekennzeichnet ist: Das Dilemma besteht darin, einerseits den von außen an Berufungsentscheidungen gerichteten Rationalitätserwartungen zu entsprechen und bestehende Zielkonflikte zu bewältigen, zugleich aber trotz bestehender Operationalisierungsdiskrepanzen und Ressourcenknappheiten eine konsistente und möglichst konsensuale Entscheidung (Kleimann, 2019, S. 33 f.) herbeizuführen. Diesem Spagat begegnen die Kommissionsmitglieder mit unterschiedlichen Handlungsstrategien, die u. a. zeigen, dass sich trotz der für Berufungsverfahren geltenden Formalvorgaben die der Entscheidungssituation inhärente menschliche Komponente nicht vollständig eliminieren lässt, womit unweigerlich Raum für subjektive Einflüsse entsteht. In diesem Zusammenhang wird sichtbar, dass Auswahlkriterien – zumeist Lehrkompetenz – in bestimmten Situationen umgedeutet oder als stellvertretende Argumente genutzt werden, um eine erwünschte Berufungsentscheidung zu erreichen. Das Entscheidungsverhalten der Akteur:innen in Berufungsverfahren führt vor diesem Hintergrund zu handlungsrationalen und entscheidungsrationalen Strategien, welche auf organisationstheoretischer Ebene mit Brunssons Theorie der „Irrational Organization" (1985) erklärt werden können und eine theoretische Grundlage dieser Arbeit bilden. Als übergeordnete theoretische Klammer wird darüber hinaus die Theorie der Strukturierung von Anthony Giddens (1984, 1997) herangezogen. Im Sinne einer analytische Rahmensetzung verhalf sie zu einem erweiterten Verständnis der Ergebnisse über die Handlungsebene der Akteur:innen hinaus, indem das Spannungsfeld aus formalen Strukturen der Berufungsverfahren und den Handlungsstrategien der Akteur:innen als ein reziprokes Verhältnis verstanden werden konnte, in dem eine Dimension die andere jeweils determiniert, was Giddens' zentraler Figur, der „Dualität von Struktur" (Giddens, 1984, S. 148), entspricht.

Das Anliegen der vorliegenden Studie zielt entsprechend darauf ab, verborgene Dynamiken im Feld der Berufungsverfahren zu rekonstruieren und bestehendes implizites Wissen auf einer empirischen Basis zu explizieren und zu systematisieren. Mit Blick auf die bereits angestoßenen Qualitätssicherungsprozesse und Reformbemühungen im Feld des Berufungsgeschehens leistet diese Arbeit einen Beitrag zur Durchdringung gegenwärtiger Mechanismen des Verfahrens, insbesondere auch hinsichtlich der bislang wenig vorgenommenen Beforschung der HAW.

Abkürzungsverzeichnis

BM	Berufungsmanagement
BK	Berufungskommission
bzw.	beziehungsweise
DBM	Dezentrales Berufungsmanagement
d. h.	das heißt
DZHW	Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung
et al.	et alia (= und andere)
FH	Fachhochschule
ggfs.	gegebenenfalls
HAW	Hochschule(n) für angewandte Wissenschaften
Hervorh. i. Orig.	Hervorhebung im Original
HRG	Hochschulrahmengesetz
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
HS	Hochschule (übergeordneter Begriff, umfasst HAW und Universitäten)
i. d. R.	in der Regel
KV	Kommissionsvorsitzende:r
LHG	Landeshochschulgesetz(e)
o. g.	oben genannte(n/m)
PZI	Problemzentriertes Interview
QIA	Qualitative Inhaltsanalyse
s. o.	Siehe oben
u. a.	unter anderem/n/und andere
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
u. v. m.	und viele mehr
v. a.	vor allem
WR	Wissenschaftsrat
z. B.	Zum Beispiel
ZBM	Zentrales Berufungsmanagement

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Qualifikationsvoraussetzungen für die Professur an HAW 28
Abbildung 2: Die drei Hauptphasen des Berufungsverfahrens 41
Abbildung 3: Drei-Ebenen Modell der Organisationskultur 90
Abbildung 4: Dualität von Struktur 94
Abbildung 5: Dimensionen der Dualität von Struktur 95
Abbildung 6: Elemente der Struktur 96
Abbildung 7: Intentionale Handlungen und ihre Folgen 97
Abbildung 8: Entscheidungsrationales und handlungsrationales Vorgehen 108
Abbildung 9: Theoretisches Bezugsmodell 116
Abbildung 10: Verortung des ‚problemzentrierten Expert:inneninterviews' 129
Abbildung 11: Hierarchisches Kategoriensystem 151
Abbildung 12: Modifiziertes Ablaufmodell der inhaltlich-strukturierenden QIA 153
Abbildung 13: Beispielhaftes Memo 154
Abbildung 14: Entscheidungshandeln in Berufungsverfahren 284
Abbildung 15: Theoretisches Bezugsmodell 296

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ergebnisse der Datenbankrecherche in ‚fis-bildung' und ‚wiso-net' 47

Tabelle 2: Überblick Sample 135

Inhalt

Zusammenfassung I

Abkürzungsverzeichnis III

Abbildungsverzeichnis IV

Tabellenverzeichnis V

1 Einleitung und Hinführung 1

1.1 Problemstellung 1

1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung 4

1.3 Theoretischer Rahmen 6

1.4 Methodisches Vorgehen 9

1.5 Aufbau der Arbeit 10

2 Übergeordneter Rahmen: Die Organisation Hochschule 12

2.1 Die Organisation Hochschule und ihre institutionellen Besonderheiten 12

2.2 Grundzüge des deutschen Hochschulsystems 17

2.3 Wissenschaftliches Personal und Karriereverläufe an Hochschulen 22

2.4 Hochschulen für angewandte Wissenschaften 26

3 Professorale Personalauswahl: Berufungsverfahren 31

3.1 Rahmenbedingungen 31

3.2 Formale Grundlagen und Akteur:innen 34

3.3 Der idealtypische Ablauf des Berufungsverfahrens 41

4 Stand der Forschung – Ausgewählte Befunde 46

4.1 Empirische Diskurse im Feld der Berufungsverfahren 46

4.1.1 Auswahlkriterien und Leistungsbewertung 48

4.1.2 Lehrkompetenz 58

4.1.3 Qualitätssicherung und Akteur:innen 60

4.1.4 Hochschulpolitische Empfehlungen und ihre Umsetzung 66

4.1.5 Weitere Themen und Allgemeines 70

4.2 Forschungsansätze im Feld der Personalentscheidungen ... 75
4.3 Zusammenfassung und Ableitung der Forschungsfragen ... 79
5 Theoretische Rahmung ... 84
5.1 Organisationstheoretische Ansätze zur Beschreibung von Hochschulen ... 85
5.2 Die Theorie der Strukturierung nach Anthony Giddens ... 92
5.2.1 Grundzüge der Dualität von Struktur ... 92
5.2.2 Verwertung für die vorliegende Arbeit ... 98
5.3 Brunssons Ansatz der Irrational Organization ... 99
5.3.1 Entscheidungsrationalität und Handlungsrationalität ... 100
5.3.2 Verwertung für die vorliegende Arbeit ... 109
5.4 Entwicklung eines theoretischen Rahmens für die empirische Untersuchung ... 111
6 Empirische Untersuchung ... 117
6.1 Erkenntnisinteresse und Forschungsdesign ... 117
6.2 Datenerhebung und -aufbereitung ... 121
6.2.1 Das ‚problemzentrierte Expert:inneninterview' ... 121
6.2.2 Feldzugang und Auswahl der Befragten ... 130
6.2.3 Forschungsethische Anmerkungen und Datenschutz ... 135
6.2.4 Konstruktion der Interviewleitfäden ... 138
6.2.5 Durchführung der Interviews ... 141
6.2.6 Datenaufbereitung ... 143
6.3 Kategorienbasierte Auswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse ... 144
6.3.1 Einführung der inhaltlich-strukturierenden QIA und Begriffsklärungen ... 145
6.3.2 Darstellung des Auswertungsprozesses ... 152
7 Ergebnisdarstellung ... 160
7.1 Berufungsverfahren aus Sicht der Akteur:innen ... 160
7.1.1 Über die Akteur:innen ... 160
7.1.2 Über das Berufungsverfahren ... 176

7.1.3 Berufungsverfahren im Wandel ... 181
7.2 Auswahlkriterien und -instrumente ... 184
7.2.1 Nähere Definition der Kriterien und übergreifende Aussagen ... 184
7.2.2 Lehrkompetenz und ihre Überprüfung ... 188
7.2.3 Forschung und Lehre im Verhältnis ... 203
7.2.4 Weitere Auswahlkriterien ... 208
7.3 Rahmen und Praxis der Berufungsentscheidung ... 215
7.3.1 Formalstruktur von Berufungsverfahren ... 215
7.3.2 Handlungsebene der Akteur:innen ... 228
7.3.3 Determinanten der Entscheidungsfindung ... 238
7.4 Vergleichendes Resümee der Ergebnisse von Universitäten und HAW ... 244
8 Diskussion der Ergebnisse ... 250
8.1 Kritische Reflexion und Erweiterung des Forschungsstands ... 250
8.1.1 Berufungsverfahren aus Sicht der Akteur:innen ... 250
8.1.2 Lehrkompetenz und weitere Auswahlkriterien ... 257
8.1.3 Persönliche Passung und Gesamteindruck ... 265
8.2 Zusammenführung von Theorie und Empirie ... 271
8.2.1 Handeln zwischen Operationalisierungsdiskrepanzen und Rationalitätserwartungen ... 272
8.2.2 Entscheidungsfindung im Spiegel verschiedener Rationalitäten ... 290
9 Fazit und Ausblick ... 301
Literaturverzeichnis ... 311
Anhangsverzeichnis ... 337

1 Einleitung und Hinführung

„Das Problem besteht aus der komplexen Entscheidungssituation mit den vielen Kriterien, und nachdem wir hier über Menschen reden, ist die Mehrzahl der Kriterien halt nicht objektivierbar.“
(HAW-L-KV: 63)

Die Auswahl ihrer Professor:innen stellt für Hochschulen sowohl die brisanteste als auch die komplexeste Entscheidung hinsichtlich ihrer personellen Ausstattung dar. Nicht nur ist sie mit Blick auf die finanzielle Investition durch die Berufung auf Lebenszeit eine besonders weitreichende – auch in strategischer Hinsicht sind mit dieser Entscheidung vielgestaltige Erwartungen und Ziele verbunden. Die am Ende eines aufwändigen Berufungsverfahrens berufene Person beeinflusst nicht nur die Weiterentwicklung von Studiengängen, die Ausrichtung und Forschungsagenda eines Fachbereichs sowie die Lernbiografie von Studierenden, sondern auch das kollegiale Miteinander einer Arbeitsgruppe oder eines Instituts – und das unter Umständen für Jahrzehnte. (Becker, 2014; Kleimann & Klawitter, 2017) Entsprechend spiegeln die herangezogenen Beurteilungsdimensionen und Kriterien ein großes Spektrum an Erwartungen wider. Zugleich treffen in Berufungsverfahren verschiedene hochschulische Akteursgruppen aufeinander, die in unterschiedlicher Weise mit diesen Erwartungen und ihren jeweils spezifischen Interessen an die Entscheidungssituation herantreten. (vgl. u. a. Webler, 2014) Diesen soll im Auswahlprozess ebenso entsprochen werden, wie den formal-juristischen Regularien, über die das Auswahlergebnis legitimiert werden muss. Die vorliegende Arbeit befasst sich vor diesem Hintergrund aus einer organisationssoziologischen Perspektive mit den bei Berufungsverfahren zugrunde gelegten Auswahlkriterien und deren Berücksichtigung im Prozess der Entscheidungsfindung sowie den von den beteiligten Akteur:innen verfolgten Entscheidungsstrategien.

1.1 Problemstellung

Die zielgruppengerechte Vermittlung von Wissen und Kompetenzen stellt eine Kernaufgabe von Professor:innen an Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) dar. Mit Blick auf die hohe Dynamik, der die Gestaltung von Lehre an Hochschulen seit einigen Jahren – befördert u. a. durch die Covid19-Pandemie – unterliegt (Vöing et al., 2024, S. 188), kann davon ausgegangen werden, dass sich die Anforderungsprofile von Hochschullehrenden mit Blick auf ihre didaktischen Kompetenzen gewandelt haben. Das Arrangement komplexer (digitaler) Lehr-Lern-Szenarien, die Begleitung einer immer heterogeneren Studierendenschaft und die vielfältigen Methoden der Wissensvermittlung sind, begleitet durch die Umstände des gesellschaftlichen und technologischen Wandels, nur einige Beispiele für diese Transformation (Ehlers, 2018; Pellert, 2018). Zu den institutionellen Voraussetzungen der Hochschulen, die unter diesen Bedingungen für die Umsetzung hoch-

wertiger Lehr-Lern-Szenarien grundlegend sind, gehören neben förderlichen Rahmenbedingungen, wie z. B. einer entsprechenden Hochschulkultur und einer ermöglichenden Infrastruktur, in erster Linie die entsprechenden Personalressourcen – und damit verbunden zweckdienliche Verfahren für deren Akquise und Auswahl (Becker, 2014, S. 111; Linke, 2019). Angesichts der herausragenden Rolle des professoralen Personals für die Profilbildung der Hochschulen im Kontext der beschriebenen Entwicklungen und der Notwendigkeit, mit neuen Herausforderungen – besonders im Kontext der Lehre – Schritt zu halten, rücken Berufungsverfahren als institutionelle Steuerungsinstanz in den Fokus. Insbesondere an Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) sind in erster Instanz die Professor:innen für die Ausgestaltung und Durchführung der Lehre verantwortlich und sollten daher mit entsprechenden hochschuldidaktischen Kompetenzen ausgestattet sein. Mit Blick auf den Umstand, dass die Erlangung dieser Fähigkeiten nach erfolgter Berufung über hochschuldidaktische Weiterbildungen im Arbeitsalltag aufgrund der gegebenen zeitlichen Restriktionen von Professor:innen schwer zu bewerkstelligen ist, wurde bereits durch Heuchemer und Szczyrba (2016, S. 234) darauf verwiesen, dass die stringente Beurteilung didaktischer Fähigkeiten bereits bei der Auswahl von Professor:innen eine stärkere Akzentuierung erfahren sollte, was später in den Empfehlungen des Wissenschaftsrats (2022, S. 78) bekräftigt wurde. Hinsichtlich der Frage nach einer einheitlichen Definition pädagogisch-didaktischer Eignung sowie geeigneten Beurteilungsinstrumenten in Berufungsverfahren zeigt sich jedoch, dass entsprechende Vorgaben hier eine „methodische Lücke“ (Ahn et al., 2011, S. 136) offenbaren (Fendler & Schmitz, 2013, S. 1). Formale Vorgaben zur allgemeinen Regelung von Berufungsverfahren finden sich im Hochschulrahmengesetz sowie in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen. Sie bestimmen u. a. administrative Verfahrensabläufe, Vorgaben zur Komposition der Berufungskommission sowie Angaben zu Auswahlkriterien im Hinblick auf Forschungsleistungen, Netzwerke und Drittmittel. Deutlich weniger konkret hingegen sind die gesetzlichen Vorgaben zu den Anforderungen im Aufgabenfeld Lehre. Dieses zentrale Kriterium und seine sachgerechte Überprüfung in entsprechenden Berufungsleitfäden und Kriterienkatalogen abzubilden, obliegt daher insbesondere den einzelnen Hochschulen. Die praktische Ausgestaltung dieser – meist immer noch eher groben – Rahmensetzung (Becker & Gieselmann, 2018) und die Verantwortung dafür, diesen Vorgaben entsprechende Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, liegt letztendlich in den Händen der Berufungskommissionen. Offen ist in diesem Zusammenhang, welches Interesse die Mitglieder von Berufungskommissionen für die didaktische Fähigkeit ihrer Kandidat:innen hegen, inwiefern deren Beurteilung durch Hochschulleitungen unterstützt wird und über welche didaktische Expertise die Auswählenden selbst verfügen – d. h. an welchen Indikatoren sie die didaktische Leistung ihrer Bewerber:innen festmachen. In Summe ist daher zu hinterfragen, inwiefern sich die seit einigen Jahren andauernde

Transformation der Lehrkultur an den Hochschulen (Vöing et al., 2024) auch auf Berufungsverfahren und die Instrumente ihrer Entscheidungsfindung niederschlagen müsste (vgl. Hug, 2024b). Auch unabhängig von der unzureichenden Berücksichtigung von Lehrkompetenzen sind Berufungsverfahren seit eh und je Gegenstand anhaltender Debatten und Kritik (Becker, 2014; Kanning, 2015, 2017; Landfried, o.J.; Linke, 2019). Bemängelt werden u. a. die fehlende Berücksichtigung personalwirtschaftlicher Erkenntnisse (Becker, 2013), Aspekte der Geschlechtergerechtigkeit (Beaufaÿs, 2003; Junghans, 2012; Sembritzki & Thiele, 2019; Zimmermann, 1999, 2000), mögliche Befangenheiten (Gläser et al., 2021) und mikropolitische Einflüsse (Frey et al., 2015). Weitere Kritikpunkte betreffen die mangelnde Transparenz und lange Dauer der Verfahren, den Umgang mit Bewerber:innen (Anonym, 2010) sowie die oftmals unzureichende Vorbereitung der Kommissionsmitglieder (Becker, 2015b, S. 178; Pellert & Widmann, 2008, S. 20). Diese Kritik hat, verbunden mit dahingehenden Empfehlungen des Wissenschaftsrates (2005) in den letzten Jahren an vielen Hochschulen eine Professionalisierungstendenz angestoßen, die sich u. a. in der Einrichtung zentraler Stellen für das hochschuleigene Berufungsmanagement sowie in der Verabschiedung von Leitfäden und Regelkatalogen niederschlug. Diese Anpassungen spielen im Hinblick auf die Autonomie der Hochschulen in Sachen Berufungspolitik (Peus et al., 2015, S. 263) sowie im Einklang mit neuen Steuerungsmodellen eine zentrale Rolle und tragen entscheidend dazu bei, Berufungsverfahren rechtssicher, effizient und bewerber:innenfreundlich zu gestalten (Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 22). An HAW wird diese Entwicklung durch das seit 2021 geförderte Programm „FH-Personal“[4] zusätzlich unterstützt. Neben der Qualitätssicherung des Berufungsgeschehens verfolgt die durch das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) finanzierte Förderlinie das Ziel, den Karriereweg einer HAW-Professur in der öffentlichen Wahrnehmung zu stärken, gesicherte Karrierewege zur Professur für Early und Mid Career Researcher zu schaffen und in der Folge die Bewerbungszahlen quantitativ und qualitativ zu verbessern. Bezüglich der zentralen Auswahlentscheidung in Berufungsverfahren und den damit verbundenen Umgang mit den Auswahlkriterien kann nichtsdestotrotz nach wie vor von einer „Black Box“ (Färber & Riedler, 2016) gesprochen werden. Über die für Universitäten und HAW jeweils institutionenspezifische Akzentuierung von Lehre, Forschung und – an HAW – Berufspraxis hinaus (Kleimann & Hückstädt, 2018), bleibt die weitere Gewichtung der Auswahlkriterien sowie ihre Operationalisierung in beobachtbare Items mutmaßlich der jeweiligen Kommission überlassen und daher weitgehend im Dunkeln. Ebenfalls stellen sich in diesem Zusammenhang Fragen nach der Mess- und Operationalisierbarkeit der geforderten Kriterien. Während sich Forschungsleistungen und Drittmittelerwerb noch relativ gut mit etablierten

[4] https://www.fh-personal.de/

Indizes und einsehbaren Publikationslisten beziffern lassen, stößt die Objektivierbarkeit im Hinblick auf die didaktischen Fähigkeiten der Bewerber:innen schnell an ihre Grenzen (vgl. Pellert & Widmann, 2008, S. 42).

Vor dem Hintergrund dieser anhaltenden Kritik wurden Berufungsverfahren vonseiten der Hochschulforschung in der jüngeren Vergangenheit vermehrt adressiert, sodass zunehmend gesichertes Wissen z. B. über die Rolle von Berufungsmanager:innen und Berufungsbeauftragten (Gerchen & Walther, 2022a, 2022b; Walther & Schwartz, 2022; Werkmeister, 2017), die Funktion der externen Begutachtung (Walther, 2022), den Grad der Kopplung zwischen Ausschreibungstext und Auswahlprozess (Klawitter, 2017) sowie den Umfang der Einflussnahme unterschiedlicher Akteur:innen (Kleimann & Klawitter, 2017) vorliegt, welches der bereits angestoßenen Professionalisierung und den darauf aufbauenden Reformprozessen eine empirische Basis bereitet. Bezüglich des Umgangs der Kommission mit weiteren Auswahlkriterien im Spannungsfeld zwischen formalen Vorgaben und deren praktischer Umsetzung liegen bislang nur wenige Erkenntnisse vor. Diese deuten jedoch bereits darauf hin, dass nicht direkt leistungsbezogenen Merkmalen der Bewerber:innen in Berufungsverfahren eine hohe Bedeutung zukommt (Gross et al., 2008). Wenig untersucht ist bislang zudem, wie die Kommissionsmitglieder den rechtlich weit gefassten Handlungsspielraum bei der Berücksichtigung von Auswahlkriterien in der finalen Entscheidungsfindung gestalten, ob sie Schwerpunkte setzen, aktuelle Entwicklungen einbeziehen und welche weiteren Aspekte diesen Prozess beeinflussen. Zudem bleibt die Situation an Hochschulen für angewandte Wissenschaften hinsichtlich der Ausgestaltung ihrer Berufungsverfahren bislang weitgehend untergeordnet. Die Frage nach weiteren, die Auswahlphase determinierenden Einflussfaktoren stellte sich im Verlauf dieser Studie in Verbindung mit der schwierigen Operationalisierbarkeit einiger Kriterien und der umstrittenen Objektivierbarkeit von Berufungsentscheidungen als besonders eklatant heraus. Das Kernanliegen dieser Studie verlagerte sich daher, wie in qualitativen Forschungsprozessen nicht unüblich (Mayring, 2016, S. 28), durch die während der Datenerhebung erlangten Erkenntnisse.

1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Widersprüche und Problemstellungen im Feld der Berufungsverfahren verfolgt diese Arbeit mehrere Zielsetzungen. Zunächst ergibt sich anschließend an bestehende Forschungsergebnisse die Frage, ob sich angesichts der oben skizzierten Transformationsbewegung an der Berücksichtigung und Beurteilung der Lehrkompetenzen in Berufungsverfahren zwischenzeitlich etwas verändert hat, z. B. durch die neuen didaktischen Anforderungen, die sich aus der Covid19-Pandemie ergeben haben (Vöing et al., 2024). In früheren Arbeiten wurde bereits herausgestellt, dass die pädagogisch-didaktische Eignung an Universitäten gegenüber der Forschungsleistung nachrangig

behandelt wird (z. B. Heuchemer & Szczyrba, 2016; Kleimann & Hückstädt, 2018; Kleimann & Klawitter, 2017), was ihrer auf Forschung und Wissenschaft ausgerichteten institutionellen Zielsetzung entspricht. Kleimann und Hückstädt (2018) zeigten mit Blick auf die Gewichtung von Forschung und Lehre bei Berufungsentscheidungen, dass sich Universitäten und HAW dahingehend institutionell immer noch parallel zueinander entwickeln – letztere mit starkem Fokus auf Lehre, Universitäten eindeutig forschungsorientiert. Ob diese Feststellung einige Jahre später immer noch der Realität entspricht und wie vorgenommene Schwerpunktsetzungen von den Berufungskommissionen genau ausgestaltet und begründet werden, gibt Anlass, diese Frage in einem qualitativen Untersuchungsdesign erneut aufzugreifen. Mit Blick auf die unverändert recht vage und hochschulindividuell formulierten Leitfäden und Regularien (Becker & Gieselmann, 2018) soll dabei auch der Frage nachgegangen werden, wie die Kommissionen diesen formal wenig umrissenen Raum durch ihre Entscheidungsstrategien mit Leben füllen und handhabbar machen – auch angesichts der herausfordernden Rahmenbedingungen, wie z. B. der zeitlichen Restriktionen und widersprüchlichen Erwartungen denen sie dabei unterliegen. Eruiert werden soll dabei auch, inwiefern die zugrundeliegenden Beurteilungsinstrumente und Leitfäden aus der Sicht der Beteiligten für die Entscheidungsfindung geeignet sind bzw. auf welche Weisungen und Prämissen sie sich berufen – einerseits bei der Beurteilung von Lehrkompetenzen, aber auch mit Blick auf die Gesamtheit der Kriterien in einer späteren Phase der Entscheidungsfindung, wenn methodisches Werkzeug, Kriterienkataloge und Bewertungsmaßstäbe ausgeschöpft sind. So interessiert in einem weiteren Schritt, wie die finale Auswahlphase im Kern beschaffen ist, was einem u. a. bei Becker (2014, S. 112) benannten Forschungsdesiderat entspricht. Die aufgeworfenen Forschungsfragen dieser Studie konzentrieren sich somit einerseits auf die in Berufungsverfahren an staatlichen Universitäten und HAW eingesetzten Auswahlkriterien und ihre Berücksichtigung im Verfahren, auch vor dem Hintergrund des Spannungsfeldes zwischen Formalstruktur und Handlungspraxis. Andererseits beinhaltet das Erkenntnisinteresse in Form der dritten Forschungsfrage explorative Anteile, die auf weitere der Entscheidungsfindung inhärente Aspekte rekurrieren, ohne diese von vornherein näher zu definieren. Die Forschungsfragen lauten demnach:

1. Wie wird das Kriterium Lehrkompetenz in Berufungsverfahren an Universitäten und HAW behandelt?
2. Wie gehen die beteiligten Akteur:innen auf Basis der formalen Regelwerke allgemein mit den Auswahlkriterien um?
3. Welche Aspekte sind im Prozess der Entscheidungsfindung darüber hinaus von Bedeutung?

Die Zielsetzung der Arbeit besteht damit insgesamt darin, einen Beitrag zu den oben knapp umrissenen, bereits bekannten Diskursen im Feld der Berufungsverfahren und zur Beforschung der determinierenden Aspekte dieser komplexen Auswahlentscheidung zu leisten, wobei die Herangehensweise ausreichend offen gehalten wurde, um auch unerwarteten Erkenntnissen Raum zu geben. Die Studie knüpft einerseits an die bereits geleistete Untersuchung der Berufungsverfahren aus Sicht der Hochschulforschung an und berücksichtigt andererseits Erkenntnisse über organisationales Handeln (Brunsson, 1985) und Entscheidungsverhalten im Feld der Personalauswahl allgemein (Imdorf, 2010; Janz, 2017; Musselin, 2010). Im Rahmen eines qualitativen Forschungsparadigmas verfolgt sie das Ziel, die identifizierten Forschungsdesiderate zu adressieren. Ein methodisch streng umrissener Vergleich von Universität und HAW wird dabei nicht angestrebt, dennoch stehen beide Hochschultypen unter Beachtung ihrer jeweiligen institutionellen Voraussetzungen im Fokus der Untersuchung. Die Formulierung konkreter Handlungsweisungen für Auswahlkommissionen steht dabei ebenso wenig im Mittelpunkt wie die Herausarbeitung einer Mängelliste des Berufungsgeschehens – Ziel ist vielmehr, ein tieferes Verständnis dafür zu gewinnen, welche formalen Rahmensetzungen und Handlungsbedingungen Berufungsverfahren prägen und wie die handelnden Akteur:innen in diesem Feld vorgehen, um Ziele, Interessen und Ansprüche auszutarieren und zu einer formal akzeptierten und zufriedenstellenden Entscheidung zu kommen. Letztendlich liegt der Studie die Absicht zugrunde, empirisch gesichertes Wissen darüber zu erlangen, worin die in Berufungsverfahren möglicherweise verdeckt wirkenden Mechanismen und Handlungsstrategien bestehen.

1.3 Theoretischer Rahmen

Das theoretische Grundverständnis dieser Arbeit baut zunächst auf organisationstheoretischen Annahmen auf, die gemeinhin für die Beschreibung von Hochschulen genutzt werden. Diese sind in erster Linie die Perspektive auf Hochschulen als „organized anarchy“ (Cohen et al., 1972) sowie das Konzept der Expertenorganisation nach Mintzberg (1983). Letzteres – genauer: die „Macht der Professionals“ (Mintzberg, 1983) – zeigt sich bezogen auf Berufungsverfahren u. a. darin, dass die Akteursgruppe der Professor:innen in Berufungskommissionen zahlenmäßig überlegen ist und ihnen daher das größte Stimmengewicht zukommt. Zudem ist es ein:e Professor:in, welche:r die Position des Vorsitzes übernimmt und daher mit einer gewissen Steuerungsmacht ausgestattet ist (Kleimann & Klawitter, 2017, S. 63 f.). Gemeinsam mit den wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen genießen Professor:innen als sogenannte „Professionals“ (Mintzberg, 1983, S. 116; vgl. Hanft, 2000b, S. 11 f.) an Hochschulen eine hohe Autonomie. Da neben dem wissenschaftlichen Personal auch studentische Vertreter:innen, beratende Kommissionsmitglieder und Angehörige des Verwaltungssystems (heute eher dem Wissenschaftsmanagement zugeordnet) in Person

der Berufungsmanager:innen bzw. Berufungsbeauftragten an Berufungsverfahren beteiligt sind und zudem auch die Interessen der Fakultät und der Hochschulleitung eine Rolle spielen (können), treffen in Berufungsentscheidungen verschiedene Subsysteme der Expertenorganisation und damit auch verschiedene Kulturen und Interessen aufeinander. Die bestehenden gesetzlichen Regularien und Vorschriften sind Teil des strukturellen Rahmens von Berufungsverfahren, in und an dem sich das Handeln der Akteur:innen vollzieht. Hier setzt die theoretische Rahmung dieser Arbeit an.

Um das wechselseitige Verhältnis zwischen Struktur und Handeln greifbar zu machen, wird die Theorie der Strukturierung nach Anthony Giddens (1984, 1997) herangezogen. Ursprünglich ist diese als Gesellschafts- und Sozialtheorie konzipiert, nicht selten wird sie jedoch für organisationstheoretische Erklärungsansätze herangezogen (Walgenbach, 1999, S. 355 f.). Giddens deutet das Verhältnis von Subjektivismus und Objektivismus, welche oftmals als voneinander unabhängige, nebeneinanderstehende Paradigmen behandelt wurden, neu, in dem er das Handeln der Akteur:innen und die Ebene der Struktur als miteinander eng verwobene Dimensionen begreift (Giddens, 1984, S. 148; Kießling, 1988, S. 289 f.; Schimank, 2016, S. 22). Handelnde agieren demnach weder völlig frei, noch sind sie einer gegebenen Struktur völlig unterworfen (Walgenbach, 1999, S. 356). Die Kernfigur der Theorie, die „Dualität von Struktur“ (Giddens, 1979, S. 5, 1984, S. 148), liegt in Abgrenzung zu einem „Dualismus“ darin begründet, dass sich die handelnden Akteur:innen einer Organisation fortlaufend auf deren formale Struktur beziehen, diese jedoch gleichermaßen durch ihr eigenes Handeln prägen und beständig reproduzieren (Giddens, 1997, S. 76–79). Diese liegt jeglichem Handeln zugrunde, welches seinerseits wiederum neue Struktur schafft, die dann zur Grundlage weiterer Handlungen wird (Giddens, 1984, S. 148). Bezogen auf Berufungsverfahren lässt sich mit Giddens annehmen, dass die strukturelle Beschaffenheit der Berufungsverfahren von den beteiligten Akteur:innen durch ihre Handlungen mitbestimmt wird, weil diese in irgendeiner Form auf bestehende formale Regelwerke sowie geltende Leitsätze und Maximen rekurrieren bzw. diese im Zuge ihrer Anwendung umdeuten, adaptieren und damit verändern bzw. reproduzieren – unabhängig davon, ob dies von ihnen intendiert ist oder nicht (Giddens, 1997, S. 58). So wird das Handeln der Kommissionsmitglieder, mit Giddens betrachtet, durch die Formalstruktur determiniert und diese wiederum durch das Handeln der Akteur:innen. In der vorliegenden Arbeit wurde die Theorie der Strukturierung als übergeordnete Klammer genutzt, um das Erkenntnisinteresse und die Ergebnisse zu systematisieren. Die an das Material gestellten Fragen und die hervorgebrachten Antworten konnten in Form der beiden analytischen Kategorien Handeln und Struktur gegliedert und auf diese Weise sinnvoll ausgewertet werden. Darüber hinaus wurde jedoch deutlich, dass diese theoretische Einordnung zu kurz greift, um die

tieferliegenden Mechanismen der Berufungsverfahren und die Handlungsstrategien der Akteur:innen vollständig zu durchdringen. Der Ansatz von Giddens (1997) zielt auf das Wechselverhältnis und die theoretische Durchdringung des Verhältnisses zwischen Individuum und Gesellschaft bzw. Organisation ab. Da sich die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit jedoch überwiegend auf die Ebene des konkreten organisationalen Handelns beziehen und insbesondere die Entscheidungssituation selbst betreffen, erwies sich eine theoretische Erweiterung als notwendig. An dieser Stelle bietet der Ansatz von Nils Brunsson eine entscheidende Ergänzung. Brunsson ist zwar in der Tradition der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (Besio, 2019) verortet, gilt aber gleichzeitig als ein zentraler Kritiker ihrer Annahmen.

Anschließend an die Feststellung, dass Organisationen zugleich zwei Ziele verfolgen, nämlich „to choose the right things to do“ und „to get it done“ (Brunsson, 1985, S. 27), entwirft Brunsson zwei diesen Zielen entsprechende Ansätze der Entscheidungsfindung, die sich in unterschiedlicher Weise für darauf aufbauendes Handeln eignen. Einer rational-betriebswirtschaftlichen Logik folgend, bauen kohärente Entscheidungen auf einer stringenten Problemanalyse auf. In diesem Zuge werden alle zur Verfügung stehenden Optionen hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile sowie ihrer erwartbaren Folgen akribisch geprüft, bevor ein Entschluss gefasst wird. Dieses Vorgehen bezeichnet Brunsson (1985, S. 27) als entscheidungsrational. Dem gegenüber steht eine Herangehensweise, die sich auf die Betrachtung weniger a priori bereits präferierter Alternativen beschränkt, welche hinsichtlich des zu erwartenden Commitments der Beteiligten und des erwünschten Ergebnisses abgewogen werden. Der Fokus liegt hier ausschließlich auf den positiven Konsequenzen der wenigen in Frage kommenden Alternativen, woraus sich eine nachträgliche Konstruktion von Zielen ergibt. Was sich vereinfacht als ‚pragmatisch‘ verstehen lässt, bezeichnet Brunsson (1985) als handlungsrationales Vorgehen. Es trägt, anders als ein entscheidungsrationales Vorgehen, in hohem Maße dazu bei, bei den Beteiligten Motivation und eine positive Erwartungshaltung aufzubauen, was die Beteiligung an der Entscheidung und dem daran anschließenden Handeln erhöht. Brunsson (1985, S. 22) geht daher davon aus, dass zugunsten der Handlungsfähigkeit von Organisationen ein streng rationales Vorgehen nicht immer zielführend ist, was dem Verständnis einer gewissen Irrationalität als „Normalfall“ (Brunsson, 1985, S. 3 f.; zit. n. Kretschmer, 2018, S. 93) entspricht. Die Ausgangssituation in Berufungsverfahren versetzt die beteiligten Akteur:innen in die Lage, zwischen formalen Vorschriften und dem juristischen Anspruch einer korrekten Verfahrensführung auf der einen Seite und individuellen Präferenzen auf der anderen Seite zu vermitteln. (vgl. Hug, 2024a, 2024b) Dies entspricht der Feststellung Brunssons, in Organisationen sei einerseits Legitimation nach außen nötig, während im Inneren effizient gehandelt werden müsse. In Summe ermöglicht Brunssons Ansatz damit eine theoretische Schärfung, die über die in

der Theorie der Strukturierung wie auch in klassischen verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien angelegten Erklärungsmöglichkeiten hinausgeht, da er eine Analyse der konkreten Handlungsstrategien ermöglicht, die durch die in dieser Studie Befragten offengelegt werden.

1.4 Methodisches Vorgehen

Für die Bearbeitung der aufgeworfenen Problemstellung wurde ein qualitativ-empirischer Zugang gewählt. Die dem qualitativen Forschen inhärente Offenheit war notwendig, da die subjektiven Sinnstrukturen (Lamnek, 2010, S. 215) und natürlichen Äußerungen der Befragten im Vordergrund stehen sollten. Sowohl der Forschungsprozess selbst als auch die Erhebungs- und Auswertungsmethode sollten darüber hinaus ausreichende Freiräume bieten, um thematische Relevanzverschiebungen und unerwartete Wendungen zulassen zu können (Lamnek, 2010, S. 311). Leitfadengestützte, halbstrukturierte Interviews erwiesen sich daher als die dem Forschungsgegenstand und Erkenntnisinteresse angemessene Erhebungsmethode. Da einerseits das Paradigma des Expert:inneninterviews (Gläser & Laudel, 2010; Meuser & Nagel, 2009a) verfolgt wurde, andererseits jedoch auch Bedeutungsgehalte von Interesse waren, die eher dem problemzentrierten Interview nach Witzel (1985) zuzuordnen sind, wurden die methodischen Instrumentarien der beiden Interviewformen unter der Bezeichnung ‚problemzentrierte Expert:inneninterviews' miteinander verknüpft. Berufungsverfahren vollziehen sich an der Schnittstelle zwischen Verwaltungs- und Expertensystem (s. o.), weshalb dementsprechend Akteur:innen beider Systeme zu Wort kommen sollten. Befragt wurden daher Kommissionsvorsitzende und Berufungsmanager:innen sowie ein:e Berufungsbeauftragte:r an staatlichen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW). Die Auswahl der bundesweit kontaktierten Hochschulen erfolgte anhand vorab festgelegter Kriterien, sodass ein Sample aus ‚typischen Fällen' (Gläser & Laudel, 2010, S. 98 f.; Kromrey, 2009, S. 66) zustande kam. Um fachkulturelle Verzerrungen der Ergebnisse zu vermeiden, wurden lediglich Kommissionsvorsitzende aus wirtschaftlichen Fakultäten befragt. Eine weitere Einschränkung wurde dahingehend vorgenommen, als diese Arbeit sich lediglich auf staatliche Hochschulen in Deutschland konzentriert, wohlwissend, dass die Untersuchung des Gegenstandsbereichs sowohl im internationalen Vergleich[5] als auch in seiner Beziehung zum privaten Hochschulsektor[6] durchaus lohnenswert wäre. Insgesamt konnten 21 Interviews realisiert werden, wovon 18 Eingang in die Analyse fanden. Die Auswertung erfolgte anhand der inhaltlich-strukturierenden

[5] Siehe hierzu eine Veröffentlichung von Schmitt et al. (2004)
[6] Siehe hierzu z. B. Sperlich (2008)

qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022), wobei eine deduktiv-induktive Bildung von Kategorien vorgenommen wurde.

1.5 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit behandelt einen Teilaspekt des akademischen Personalmanagements – die Auswahl des professoralen Personals. Um sich diesem Forschungsgegenstand schrittweise zu nähern, werden Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) zunächst einer genaueren Betrachtung unterzogen (Kapitel 2). Dabei werden neben den institutionellen Besonderheiten der Organisation Hochschule auch die Grundlagen des deutschen Hochschulsystems sowie das dort beschäftigte wissenschaftliche Personal in Kürze vorgestellt. Den Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) ist in diesem Abschnitt ein eigenes Unterkapitel gewidmet, um deren Spezifika, welche u. a. auch die Akquise und Auswahl ihres professoralen Personals bedingen, herauszustellen. Im Anschluss werden die Rahmenbedingungen, die formalen Grundlagen und beteiligten Akteur:innen sowie – verkürzt und vereinfacht – der Ablauf des Berufungsverfahrens skizziert, um ein grundlegendes Verständnis des zentralen Gegenstands dieser Arbeit zu schaffen (Kapitel 3). Um die Forschungslücke(n), welche diese Arbeit zu schließen versucht, herauszuarbeiten und die Forschungsfragen herzuleiten, wendet sich Kapitel 4 dem Stand der Forschung zu. Dabei werden zunächst empirische Studien im Feld der Berufungsverfahren vorgestellt – allen voran jene, die sich ebenfalls den eingesetzten Auswahlkriterien und der Leistungsbewertung der Kandidat:innen sowie dem Kriterium der Lehrkompetenz zuwenden. Bevor eine kurze Zusammenfassung erfolgt, werden einige Befunde aus dem Forschungsfeld der Personalentscheidungen, unabhängig vom Kontext Hochschule, vorgestellt, die als aufschlussreich für die in dieser Studie bearbeitete Problemstellung erachtet wurden. Für den Einstieg in die theoretische Rahmung (Kapitel 5) werden in Kürze einige organisationstheoretische Ansätze skizziert, die dem theoretischen Grundverständnis dieser Arbeit eine Basis bereiten. Darauf aufbauend wird zunächst die Theorie der Strukturierung nach Anthony Giddens (1984, 1997) und im Anschluss der Ansatz der „Irrational Organization“ von Nils Brunsson (1985) vorgestellt. Beide Unterkapitel erläutern zunächst die Grundzüge der jeweiligen Theorie sowie deren wichtigste Begriffe und stellen sodann nach einem kurzen Resümee den Zusammenhang zur vorliegenden Studie her. Aus der Verschränkung der beiden Ansätze wurde ein theoretisches Rahmenmodell entwickelt, welches für die spätere Analyse erneut herangezogen wird. Kapitel 6 erläutert das methodische Vorgehen der Studie, ausgehend von deren Erkenntnisinteresse und Forschungsdesign. Entlang der Phasen der Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung wird der gesamte Forschungsprozess anhand der eingesetzten Methoden und In-

strumente dargelegt. Die daran anschließende Ergebnisdarstellung (Kapitel 7) stellt die Befunde der qualitativen Inhaltsanalyse entlang des erarbeiteten hierarchischen Kategoriensystems vor. Mit dem Ziel, die aufgeworfenen Forschungsfragen zu beantworten, werden zunächst allgemeine Bestandteile und Rahmenbedingungen des Berufungsverfahrens aus der Sicht der Akteur:innen dargelegt. Das zweite Unterkapitel nimmt die eingesetzten Auswahlkriterien in den Blick und veranschaulicht zunächst, was die Interviewpartner:innen über deren nähere Definition berichten, bevor Lehrkompetenz, die verhältnismäßige Gewichtung von Forschung und Lehre sowie weitere Auswahlkriterien thematisiert werden. Der dritte Abschnitt der Ergebnisdarstellung orientiert sich an Giddens‘ analytischen Dimensionen Handeln und Struktur und fokussiert darüber hinaus die Beantwortung des dritten, eher explorativen Forschungsanliegens dieser Studie, die Determinanten der finalen Entscheidungsfindung. Resümiert wird die Ergebnisdarstellung durch einen kurzen Vergleich, in dem die zentralen Befunde aus HAW und Universitäten direkt gegenübergestellt werden. Für die Analyse und Diskussion der Befunde (Kapitel 8) auf Basis der Zielsetzung dieser Arbeit wurden die inhaltsanalytischen Ergebnisse mit dem vorgestellten Forschungsstand und der zugrunde gelegten Theorie verschränkt. Entsprechend der Reihenfolge der präsentierten Ergebnisse beginnt auch die Diskussion mit allgemeineren Befunden über Berufungsverfahren, einer Charakterisierung der Akteur:innen sowie, darauf folgend, über die eingesetzten Auswahlkriterien, wobei die persönliche Passung und der Gesamteindruck der Bewerber:innen deutlicher herausgestellt werden als zuvor. Die Zusammenführung von Theorie und Empirie mündet in ein Ergebnismodell, welches die in Berufungsverfahren wirkenden Ausgangsbedingungen und die darauf aufbauenden Handlungs- und Entscheidungsstrategien der Akteur:innen erklären kann. Die Arbeit schließt mit einem Fazit (Kapitel 9), in dem die zentralen Ergebnisse zusammengefasst, anschließende Forschungsansätze erläutert und sowohl die Limitation als auch die wissenschaftlichen Mehrwerte der Studie herausgestellt werden.

2 Übergeordneter Rahmen: Die Organisation Hochschule[7]

Um sich dem zentralen Erkenntnisinteresse dieser Arbeit schrittweise zu nähern, wird im Folgenden der übergeordnete Rahmen, die Organisation Hochschule und ihre Personalstruktur als Ausgangspunkt und Handlungsfeld der professoralen Personalauswahl umrissen. Die übergeordneten Strukturmerkmale des deutschen Hochschulsystems, die Charakterisierung der beiden Hochschultypen Universität und Fachhochschule/HAW, sowie die Darstellung ihrer Personalstruktur bilden den Einstieg, um die späteren Ausführungen in das Feld einzuordnen und die bestehende Forschungslücke herauszuarbeiten. Da sich die Hochschulforschung der letzten Dekaden fast ausschließlich allein auf Universitäten beschränkte und die Fachhochschulen erst in den jüngsten Entwicklungen als gesonderte Institution behandelt werden (Lackner, 2019a; Würmseer, 2010), soll sodann ein eigenes Kapitel die Besonderheiten der Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) herausstellen. Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit liegt zwar nicht darin, eine dezidierte Gegenüberstellung der Berufungspraxen der beiden Hochschultypen vorzunehmen, dennoch sind die Rahmenbedingungen der professoralen Personalauswahl zu verschieden, um die Erkenntnisse unhinterfragt gleichzusetzen – sie verlangen daher eine gesonderte Betrachtung.

2.1 Die Organisation Hochschule und ihre institutionellen Besonderheiten

Beim Versuch, die Hochschule als Organisation zu charakterisieren und zu verstehen, wird schnell deutlich, warum sie zurecht als besondere Art der Organisation gilt. Auch wenn viele der organisationstheoretischen Ansätze, die zu ihrer Beschreibung genutzt werden, nicht explizit für Hochschulen, sondern für bestimmte „Typen“ von Organisationen konzipiert wurden, eignen sie sich dafür, ihre institutionellen Besonderheiten zu erfassen und in Beziehung zu anderen Organisationstypen zu setzen. (Hüther & Krücken, 2016, S. 173) Max Weber (1976) zeigt in seinem „Bürokratiemodell“, dass insbesondere das Handeln entlang formaler Regeln in Hochschulen zu einer auf Rationalität und Funktionalität beruhenden Organisationskoordination und einer effizienten Zielerreichung beiträgt. In den Beiträgen der jüngeren Organisations- und Hochschulforschung (z. B. Huber, 2023; Hüther & Krücken, 2016; Hanft, 2000b) wird diese rationale Vorstellung jedoch immer wieder in Frage gestellt. So bezeichneten Cohen et al. (1972) bereits Anfang der 1970er Jahre Hochschulen als „*organized anarchy*“ (Hervorh. i Orig.) und legten damit eine Theorie zur Entscheidungsfindung in Organisationen vor, welche insbesondere durch das „*Garbage Can Model*“ Aufmerksamkeit erlangte. Dieses stellt anschaulich dar, dass Entscheidungen in Hochschulen

[7] Der Begriff „Hochschule“ wird in dieser Arbeit korrekterweise als übergeordnete Bezeichnung für verschiedene Hochschultypen genutzt. Im Fokus stehen hier Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW).

keinen formal rationalen Prozessen folgen, sondern vielmehr aus einem mehr oder weniger zufälligen Zusammentreffen von Problemen und Lösungen mit wechselnden und unterschiedlich engagierten Entscheidungsbeteiligten hervorgehen. Die „organisierte Anarchie" zeichnet sich durch die drei Merkmale „*problematic preferences*", „*unclear technologies*" und „*fluid participation*" aus (Cohen et al., 1972, S. 1). Unter „*problematischen Präferenzen*" verstehen Cohen et al. (1972) sowohl in der Gesamtorganisation, als auch in konkreten Entscheidungssituationen das Vorliegen uneindeutiger, unpräziser und inkonsistenter Ziele und Entscheidungsgrundlagen (Hüther & Krücken, 2016, S. 186), „bei denen es sich eher um die Umsetzung spontaner Ideen als um kohärente Strukturentscheidungen handelt; Präferenzen werden im Prozess selbst entwickelt und im Zeitverlauf wieder verändert […]". (Hanft, 2000b, S. 6) Die „*unklaren Technologien*" beziehen sich auf unspezifische Methoden und Lösungswege. Ablaufende Prozesse in der Hochschule sind den Beteiligten nicht vollständig klar, was Unwissen über mögliche Konsequenzen zur Folge hat und ebenfalls dazu führt, dass sie nicht imstande sind, abzuwägen, welche Handlungswege mit Blick auf die Zielerreichung erfolgsversprechend sind. Da rationales Abwägen somit unmöglich wird, verstricken sich die Handelnden fortwährend in „trial-and-error procedures" (Cohen et al., 1972, S. 1), in denen ihr Lernen vor allem auf Fehlversuchen basiert. Wenn Lösungsversuche scheitern, wird es auf andere Art erneut probiert, ohne dass diesem Handeln eine logische Systematik zugrunde liegt. (Hanft, 2000b, S. 7) Das dritte Merkmal der ‚organisierten Anarchie', die „*fluktuierende Partizipation*", bezieht sich auf die in Entscheidungssituationen involvierten Organisationsmitglieder, deren Beteiligung meist entweder auf freiwilliger Basis oder im Rahmen eines Rotationsverfahrens stattfindet – beides sorgt in den meisten Fällen dafür, dass ihre Teilnahme nicht durch Kontinuität geprägt ist. Aber auch wenn die Beteiligten eine im Zeitverlauf stabile Zusammensetzung bilden, kann die aktive Teilnahme der Personen starken Schwankungen unterliegen. So ist es beispielsweise möglich, dass Beteiligte sich auf dem Weg der Entscheidungsfindung völlig passiv verhalten und sich erst kurz vor dem tatsächlichen Beschluss aktiv einbringen, was zu einer vollständigen Umkehr des Diskurses führen kann. Letztendlich variieren Zuständigkeiten, Beteiligung und Engagement – Personen kommen und gehen, „ihre Interessen wandeln sich". (Hanft, 2000b, S. 7) Mit Blick auf Hochschulen ist offensichtlich, dass wechselnde Beteiligungen sowohl durch das System der akademischen Selbstverwaltung als auch durch die meist befristeten Beschäftigungsverhältnisse der Hochschulmitglieder und die zeitlich begrenzten Amtsübernahmen von Leitungspersonen zustande kommen und den Regelfall bilden. (Hüther & Krücken, 2016, S. 187 f.)

Die beschriebenen Merkmale der organisieren Anarchie machen demnach erneut deutlich, dass rationale Entscheidungsmodelle in dieser Form der Organisation schnell an ihre Grenzen stoßen. Vielmehr wird die Auffassung vertreten, dass Entscheidungen in Hochschulen

auf Basis einer Vielzahl eher zufälliger Strategien, Lösungen und Probleme ausgehandelt werden (Hüther & Krücken, 2016, S. 189).

Im Rahmen einer weiteren häufig zur Beschreibung von Hochschulen herangezogenen Organisationstheorie spricht Karl Weick (1976) von Universitäten als „loosely coupled systems“, was laut Hüther und Krücken (2016, S. 175–177) insbesondere auf drei Merkmalen beruht: Die einzelnen Disziplinen sind stark spezialisiert und genießen eine hohe Autonomie, zugleich existiert jedoch kein übergeordnetes Ziel, welches eine fachliche Zusammenarbeit der einzelnen Einheiten in Forschung und Lehre voraussetzen würde. (Hüther & Krücken, 2016, S. 175) Hierarchien sind vor allem mit Blick auf die hohe Entscheidungsautonomie des professoralen Personals schwach ausgeprägt. Ihr hochspezialisiertes Wissen versetzt Professor:innen trotz ihrer Abhängigkeit von hierarchisch übergeordneten Stellen in die Lage einer auf Wissen basierenden Überlegenheit. Formen der Kontrolle sind an Hochschulen darüber hinaus vor allem im professoralen Bereich kaum vorzufinden, was einerseits mit Macht- und Statusaspekten zusammenhängt und andererseits daraus resultiert, „[…] dass eine Kontrolle des Umgangs mit spezialisiertem Wissen nur schwer möglich ist, wenn der Kontrolleur nicht ebenfalls über dieses Wissen verfügt.“ (Hüther & Krücken, 2016, S. 177) Mit Blick auf den Zugang zu Positionen im Hochschulbereich herrschen hingegen starke Kontrollmechanismen, was sich unter anderem an den aufwendigen Berufungsverfahren zeigt. Hüther und Krücken (2016, S. 177) sehen diese starke Kopplung als Kompensation der losen, gering ausgeprägten Kopplungsmechanismen in den anderen genannten Bereichen.

Obwohl die in formal-bürokratisch-rationalen Organisationen klassischerweise vorherrschenden Kopplungsmechanismen in Hochschulen kaum vorzufinden sind, handelt es sich, wie Weick (zit. n. Hüther & Krücken, 2016, S. 174 f.) herausarbeitet, dennoch um stabile Organisationen: Erstens sind in lose gekoppelten Organisationen kurzfristige Veränderungen z. B. in Form einer Anpassung an Umweltbedingungen in einzelnen Einheiten oder Abteilungen möglich, ohne dass die Gesamtorganisation oder lose gekoppelte andere Einheiten sich direkt daran beteiligen müssten oder von den Auswirkungen betroffen wären. Besonders mit Blick auf die Pilotierung von Vorhaben oder einmaligen Innovationen, die keiner zentralisierten Planung bedürfen, ist dies für Hochschulen von großer Bedeutung. Ebenfalls mit loser Kopplung in Verbindung gebracht wird eine höhere Zufriedenheit der Organisationsmitglieder, die auf geringer Kontrolle, größeren Entscheidungsspielräumen und einer hohen Identifikation mit der Organisation beruht. Letztendlich schafft Weick (1976) mit seinem Modell der losen Kopplung ein Verständnis dafür, wie die verschiedenen Subsysteme der Organisationseinheiten mit ihren eigenen Kulturen, Handlungslogiken, Wertesystemen und Rationalitäten unter dem Dach ein und derselben Gesamtorganisation

koexistieren können und dabei gar zu einer Stabilität des übergeordneten Systems beitragen. (vgl. Hanft, 2000b, S. 18)

Mintzberg (1983) zufolge verleiht eines dieser Subsysteme, die Statusgruppe der „Experten“ der Organisation Hochschule zugleich ihre Bezeichnung als „Expertenorganisation“ oder „Organisation der Professionals“. Folgende Einflussgruppen und deren Einflusssysteme im Positions- und Machtgefüge von Organisationen sind dabei von Bedeutung (Mintzberg, 1983, S. 116):

1. der operative Kern („Operating Core“),
2. die strategische Spitze („Strategic Apex“),
3. das mittlere Management („Middle Line“),
4. die Technostruktur („Technostructure“) und
5. der Hilfsstab („Support Staff“)

Den operativen Kern, d. h. „die *am Prozess der unmittelbaren Leistungserstellung beteiligten Mitarbeiter*“ (Hanft, 2000b, S. 11, Hervorh. i. Orig.), bilden an Hochschulen die Professor:innen und das weitere wissenschaftliche Personal. Die ‚strategische Spitze‘ bildet die zentrale Steuerungseinheit, das Topmanagement bzw. an Hochschulen die Hochschulleitung in Person des Präsidiums oder Rektorats. Das ‚mittlere Management‘ bezeichnet das Führungspersonal auf der direkten Linienverbindung zwischen strategischer Spitze und operativem Kern. An Hochschulen sind hier die Dekan:innen der Fakultäten einzuordnen. Die Technostruktur, bei Hanft (2000b, S. 11): „*die Analysten*“ (Hervorh. i. Orig.), sind mit Aufgaben der Planung und Kontrolle befasst. Hier werden Arbeitsprozesse standardisiert, Finanzen überwacht und Arbeitsbedingungen optimiert. Der *Hilfsstab* unterstützt die Organisation u. a. in administrativen Aufgaben, bezeichnet an Hochschulen aber auch Einheiten, wie z. B. die Mensa, die Bibliothek oder den Studierendenservice. (Hanft, 2000b, S. 11; Klatetzki, 2023, S. 353)[8]

Bei der Durchsetzung ihrer Interessen greifen die genannten Organisationseinheiten auf bestimmte Einflusssysteme zurück: „*Das Expertensystem, das politische System, das Ideologische und das Autoritätssystem*“ (Hanft, 2000b, S. 11, Hervorh. i. Orig.). Hanft (2000b) konnte in ihrem Beitrag zur Reform(un)fähigkeit von Hochschulen aus einer Governance-Perspektive jedoch zeigen, dass eine idealtypische und völlig rationale Sicht auf Hochschulen auch hier nicht der Realität entspricht. So lässt sich für Hochschulen, abgesehen von der Verwaltung, keine Hierarchie beobachten, denen der Wissenschaftsbereich – das Expertensystem – unterstellt ist. „Fachbereiche agieren weitgehend autonom, weshalb durchaus als umstritten gilt, ob die Instrumente des strategischen Managements, wie Zielvereinbarungen auf Basis zentraler Zielplanungen, überhaupt greifen.“ (Hanft, 2000b, S. 12) Da-

[8] Im Beitrag von Hanft (2000b) werden die beiden letztgenannten Einheiten gemeinsam unter dem Oberbegriff der „Verwaltung“ oder „Administration“ gefasst.

neben sind für das wissenschaftliche Personal vorrangig eigene Interessen handlungsleitend. Das mittlere Management verfügt in diesem Zusammenhang jedoch weder über attraktive Anreiz- und Belohnungssysteme, noch kann es tatsächlich von Sanktionen Gebrauch machen – die Einflussmöglichkeiten des zentralen Autoritätssystems auf die Akteur:innen der dezentralen Bereiche sind demnach äußerst begrenzt und beziehen sich ausschließlich auf die in der Administration tätigen Hochschulmitglieder. (Hanft, 2000b, S. 12) Dem ideologischen System liegt eine „verbindende und machtnivellierende Wirkung" (Hanft, 2000b, S. 13) inne, es soll die Ziele der Organisationsleitung befördern, indem sich die Organisationsmitglieder mit einer bestimmten Mission identifizieren. Über die Mitglieder des Expert:innensystems ist jedoch bekannt, dass sie stark dazu neigen, sich deutlich mehr mit der Fachcommunity ihrer Disziplin und ihrem Fachbereich zu identifizieren, als mit der übergeordneten Organisation – weshalb auch Leitbilder an Hochschulen tendenziell ihre Wirkung verfehlen. Das Autoritätssystem und das ideologische System können somit an Hochschulen mit Blick auf die Steuerungsmöglichkeiten der in ihnen tätigen Expert:innen nicht viel ausrichten – divergierende Interessen zwischen verschiedenen Einflussgruppen sind in Organisationen an der Tagesordnung. (Hanft, 2000b, S. 13 f.)

Mit Blick auf Reformvorhaben stellt vor allem die dominierende Wirkung des Expertensystems an Hochschulen eine Herausforderung dar: Das fortlaufend zu produzierende und weiterzugebende Wissen stellt den Kern und die zentrale Aufgabe der Organisation dar, weshalb vom Expertensystem die größten Einflussmöglichkeiten ausgehen. Es ist zwar im Interesse der Hochschulleitung, die wissenschaftliche Leistung der Expert:innen zu sichern und zu erhöhen, über deren wissenschaftlichen Aufstieg und die Anerkennung ihrer Leistung wird jedoch nicht in der Hochschule, sondern in ihrer Scientific Community bestimmt. Karriereverläufe und Beförderung – in Wirtschaftsunternehmen bedeutsame Steuerungsinstrumente – liegen demnach kaum in der Hand der Hochschulleitung. Bürokratische und persönliche Kontrolle, die ansonsten mit dem Autoritätssystem verknüpft sind, entfalten bei den Expert:innen in Hochschulen keine Wirkung. „Die Struktur ihres Handelns folgt eigenen, durch die Scientific Community geprägten Gesetzmäßigkeiten […]" (Hanft, 2000b, S. 15) – in der Folge verfügt das Expertensystem in der Organisation über große Freiräume.

Das markanteste Merkmal der „Expertenorganisation" nach Mintzberg (1983) besteht somit in der besonderen Position derjenigen Organisationsmitglieder, die über hochgradig spezialisiertes Wissen verfügen und daher unabhängig und autonom ihren Aufgaben nachgehen, ohne dabei einer besonderen Form der Kontrolle – wenn überhaupt nur durch ihnen gleichgestellte Fachkolleg:innen – zu unterliegen. Durch ihre Position und Expertise verfügen sie in diesem Machtgefüge zwischen Leitungsebene, Verwaltungsbereich und Expertensystem somit über besondere Einflussquellen und entziehen sich jeglicher Steuerungs-

möglichkeit. Die Hochschulleitung ist zwar auf die Leistung des Expertensystems angewiesen, verfügt aber weder über bürokratische und personale Kontrollsysteme, noch erreicht sie die Expert:innen über das ideologische System. (Hanft, 2000b, S. 16 f.)
Auch bei Pellert und Widmann (2008, S. 21 ff.) werden die spezifischen Charakteristika von Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen mit den Schlagworten „Hohe individuelle Autonomie“, „Dominanz der Disziplin“, „Ungeliebte Verwaltung“, „Spezialisierung und Fragmentierung“ sowie „Selbstkontrolle“ beschrieben. Auch sie betonen die Wissensvorräte der Expert:innen als „‘Kapital der Organisation‘“ (Pellert & Widmann, 2008, S. 21), verbunden mit dem Umstand, dass „[die] Hochschullehrenden und die anderen Expert/inn/en der Organisation [...] es gewohnt [sind], eigenständig zu handeln“ und ihre größte Bindung und Loyalität nicht der Hochschule, sondern ihrer Disziplin gilt.
Obgleich die o. g. institutionellen Besonderheiten der Organisation Hochschule über sämtliche Standardwerke zur Analyse und Beschreibung von Hochschulen bzw. Universitäten hinweg genutzt und immer wieder aufgegriffen werden, beschreibt Kehm (2012, S. 18) diese Erklärungsmodelle im Spiegel der umfassenden Reformen des Hochschulsystems der letzten Jahren als „zunehmend unbefriedigender, da zunehmend auf Transparenz, Effizienz und engere Kopplung gesetzt wurde.“

2.2 Grundzüge des deutschen Hochschulsystems

In den zurückliegenden Ausführungen zu den Besonderheiten der Hochschulen als Organisation ist bereits aufgefallen, dass in den verwendeten Quellen oftmals lediglich von ‚Universitäten‘ die Rede ist, während in der vorliegenden Arbeit der Begriff ‚Hochschule‘ als übergeordnete Bezeichnung gleichermaßen für Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) genutzt wird. Hintergrund der einseitigen Begriffsverwendung im Kontext der Organisationstheorien ist, dass der Hochschultyp der Fachhochschule im Vergleich zu den Universitäten sehr jung ist und sich erst seit seiner Gründung in den 1970er Jahren zu einer wichtigen Säule des deutschen Hochschulsystems entwickelt hat (Lackner, 2019b, S. 134 f). Die Fachhochschulen wurden daher erst verhältnismäßig spät Gegenstand der Hochschulforschung, die sich lange Zeit sehr einseitig allein auf Universitäten konzentrierte (Lackner, 2019a, S. 139). Weil jedoch nicht alle bislang aufgeführten Charakteristika in gleicher Ausprägung für beide Hochschultypen gelten, wird in den folgenden drei Unterkapiteln eine Differenzierung vorgenommen. Der letzte Teil dieses Kapitels wendet sich sodann explizit den Spezifika der Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) zu.

Im Wintersemester 2022/2023 existierten in Deutschland insgesamt 423 Hochschulen, davon 108 Universitäten, 215 Fachhochschulen bzw. HAW und insgesamt 104 andere Hochschultypen, wie etwa Kunsthochschulen, Verwaltungsfachhochschulen und Theologische Hochschulen (destatis, 2024).[9] Dieses heute vorzufindende ausdifferenzierte Hochschulsystem ist die Folge veränderter „gesellschaftlicher Interessen und Konzepte von Hochschule und Bildung“, die in den letzten Jahrzehnten zu einer Weiterentwicklung der klassischen Hochschultypen sowie ihrer Größenverhältnisse geführt haben. (Wissenschaftsrat, 2010, S. 11) Die mit dem Ziel der Bewältigung eines damals herrschenden Fachkräftemangels und der Schließung einer strukturellen Lücke zwischen universitärer Bildung und dem System der dualen Berufsausbildung (Altvater, 2019, S. 145; Khakzar, 2022) im Jahr 1968 gesetzlich eingeführten Fachhochschulen stellen in diesem System mittlerweile eine feste Säule dar.[10]

Das diversifizierte deutsche Hochschulkonzept wird seit der Etablierung der Fachhochschulen durch die Differenzierung der beiden Hochschultypen Fachhochschule und Universität geprägt, die in ihrem Verhältnis zueinander immer wieder als „gleichwertig, aber andersartig“ bezeichnet werden. (Hochschulrektorenkonferenz [HRK], 1992; vgl. Ziegele et al., 2019, S. 161) Für Universitäten formulierte die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) im Jahr 1997 in einem Positionspapier zu den „Profilelemente[n] von Universitäten und Fachhochschulen“ eine Definition, welche die Einheit und Gleichrangigkeit von Forschung und Lehre – „ungeachtet unterschiedlicher Schwerpunkte und fachlicher Ausrichtungen“ – in den Mittelpunkt ihres Auftrags stellt. Ihre Tätigkeit bestünde als genuin wissenschaftliche in erster Linie darin, in unterschiedlichen Disziplinen den Erkenntnisgewinn voranzutreiben, diesen durch Reflexion stetig zu verbessern und im Feld der akademischen Lehre die Methoden und Ergebnisse der wissenschaftlichen Arbeit an Studierende zu vermitteln. Insbesondere die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Wissenschaft, Wirtschaft und Staat stünde dabei im Vordergrund, was sich im Promotions- und Habilitationsrecht der Universitäten widerspiegelt. (HRK, 1997)

Für Fachhochschulen wird in dem HRK-Papier von 1997 hingegen die anwendungsorientierte wissenschaftliche Ausbildung als Reaktion auf den zunehmenden Bedarf an „wissenschaftlich-technisch bzw. anwendungsorientiert-wissenschaftlich ausgebildeten Menschen“ in den Vordergrund gestellt. Darüber hinaus charakterisieren „[k]urze Studienzeiten, Ausbildungsangebote mit einem günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis, das Primat der Lehre mit einem relativ hohen Lehrdeputat der Professoren sowie ein an Berufsfeldern orientiertes

[9] Hochschulen in privater Trägerschaft werden in dieser Arbeit nicht weiter berücksichtigt, da sie anderen gesetzlichen Regelungen, Finanzierungsstrukturen, Aufgabenprogrammen und staatlichen sowie gesellschaftlichen Ansprüchen unterliegen als die Hochschulen in öffentlicher Hand.

[10] Näheres zu ihrer Gründungsgeschichte und Namensgebung bei Lackner (2019b)

Fächerspektrum […] die Hochschulart Fachhochschule“. (HRK, 1997) Im Gegensatz zu den Universitäten besitzen die Fachhochschulen – heute HAW – kein Habilitationsrecht und besaßen auch lange Zeit kein Promotionsrecht, was sich seit 2016 deutlich gewandelt hat: Mittlerweile wurde für 12 Bundesländer ein gesetzliches Promotionsrecht für Hochschulen für angewandte Wissenschaften auf den Weg gebracht und bereits an zahlreichen Hochschulen in Form von Promotionszentren und -programmen implementiert (U. Müller, 2025). Hintergrund für diese verzögerte und auch umstrittene Berechtigung ist, dass Fachhochschulen originär nicht damit beauftragt waren, Forschung zu betreiben. Erst Jahrzehnte nach ihrer Gründung wurde ihnen die anwendungsbezogene Forschung explizit als Aufgabe zugewiesen. Auch die Masterstudiengänge wurden an HAW erst durch den Bologna-Prozess etabliert. (Pautsch, 2019, S. 176)

Die Namensänderung der Fachhochschulen hin zu „Hochschulen für angewandte Wissenschaften“ – kurz „HAW“ –, die bei der Mitgliederversammlung der HAW in der HRK im November 2021 einstimmig beschlossen wurde (Khakzar, 2022), ist somit ein augenscheinlicher Anhaltspunkt für den andauernden substanziellen Entwicklungsprozess, in dem sich dieser Hochschultyp befindet. (Ziegele et al., 2019, S. 160) Viele HAW bringen ihre individuelle Profilschärfung daneben durch eigene Namenszusätze, wie etwa „Technische Hochschule“ oder „Hochschule für Wirtschaft und Technik“ zum Ausdruck (Lackner, 2019b, 136f.), während die englische Namensgebung „University of Applied Sciences“ eine stärkere Anlehnung der Fachhochschulen an den Begriff der Universität signalisiert und laut Wissenschaftsrat (2010, S. 54) Ausdruck „der Behauptung eines symbolischen Anspruchs“ ist, wobei nicht klar sei, „worin der Gewinn einer attestierten Ähnlichkeit jenseits des Zugewinns an Reputation besteht“. Der hier benannte „Zugewinn an Reputation“ durch die Namensgebung macht deutlich, dass Universitäten in der öffentlichen Wahrnehmung offenbar nach wie vor dazu dienen, das übrige Hochschulsystem in Abgrenzung zu selbiger zu charakterisieren (Pautsch, 2019, S. 178). Sie stellen gleichsam einen „ideelle[n] Fluchtpunkt […] des deutschen Hochschulsystems“ dar, weshalb alle Charakterisierungen von Hochschulen sich nach wie vor an ihrer Nähe oder Differenz zur Universität bemessen. (Wissenschaftsrat, 2010, S. 54)

Inwieweit HAW und Universitäten sich mit Blick auf ihre wissenschaftliche Ausrichtung, ihr Studienangebot, ihre formale Struktur und die personalbezogenen Prozesse in den letzten Jahren aufeinander zu bzw. voneinander wegbewegt haben, wurde bereits mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung untersucht (vgl. Kleimann & Hückstädt, 2018; Duong et al., 2014; u. a.) und die in diesem Kontext viel diskutierte Dynamik des „*blurring of boundaries* zwischen den bislang systemprägenden Hochschultypen Universität und Fachhochschule“

(Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 22) als Konsequenz unterschiedlicher Entwicklungen beschrieben. Um nur eine zu nennen, sei auf die dem Wissenschaftssystem innewohnende Logik der höheren Reputation von Forschungsaktivitäten gegenüber der Lehre verwiesen, die zu einem sogenannten „*academic drift*“ (Morphew & Huismann, 2002, S. 491 ff., zit. n. Ziegele et al., 2019, S. 162, Hervorh. i. Orig.) vieler HAW und damit zur „Verwischung von Unterschieden, statt zu deren selbstbewussten Betonung“ (Ziegele et al., 2019, S. 162) beitrug.

Trotz dieser deutlich beobachtbaren Veränderungsdynamik und den empirischen Untersuchungen zur Divergenz- bzw. Konvergenzbewegung zwischen Universitäten und HAW bleibt die „formale Dichotomie“ (Ziegele et al., 2019, S. 160) der beiden Hochschultypen und die „binäre Struktur“ des deutschen Hochschulsystems (Pautsch, 2019, S. 176) jedoch unverändert und manifestiert sich auch weiterhin in der unterschiedlichen Schwerpunktsetzung ihres Bildungsauftrags, ihrer Zielgruppen, der verschiedenartigen Personalstruktur und dem unterschiedlichen Drittmittelaufkommen. Nach wie vor stehen die Universitäten für Theorie und Grundlagenforschung und die HAW für Praxis- und Berufsorientierung. Das an Fachhochschulen bzw. HAW traditionellerweise weniger umfangreiche Fächerspektrum, die enge Ausrichtung an konkreten Berufsfeldern und die zunehmende Akademisierung von Ausbildungsberufen, vor allem im Gesundheitsbereich, sind weitere Merkmale des unterschiedlichen Auftrags des Fachhochschulsektors. Obgleich es mittlerweile auch für diesen Hochschultyp gesetzlich verankerte Aufträge und Zielsetzungen für Forschungsaktivitäten gibt, zeigt sich nicht zuletzt anhand deutlich geringerer Drittmittelvolumina und Publikationszahlen, dass die Priorität der HAW nach wie vor in der praxisorientierten Lehre besteht (Ziegele et al., 2019, S. 160 f.). Darüber hinaus ist festzuhalten, dass es Hochschulen für angewandte Wissenschaften eher als Universitäten gelingt, Studierende aus nicht-akademisch geprägten Elternhäusern zu qualifizieren (Berthold & Leichsenring, S. 12).

Kurz gesagt ist der sogenannte „‘Sog nach oben‘“ (Schreiterer, 2016, S. 28), die behauptete Assimilation der HAW an Universitäten, in ihrer Existenz und in ihrem Ausmaß nach wie vor umstritten (Duong et al., 2014; Schreiterer, 2016; Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 24; Altvater, 2019; Ziegele et al., 2019). Was jedoch durchaus als beobachtbare Tatsache gelten kann, ist der ständige Wandel, dem deutsche Hochschulen in den letzten Jahrzehnten unterliegen und dem sie sich angesichts einer dynamischen Umwelt auch zukünftig nicht werden entziehen können. Durch umfassende Reformprozesse waren Hochschulen in den letzten Jahren permanent mit neuen Herausforderungen und komplexen Ansprüchen konfrontiert – Beispiele hierfür sind die Bologna-Reformen, die Etablierung neuer Formen der Steuerung öffentlicher Institutionen, der digitale Wandel und nicht zuletzt die Corona-Pandemie.

Die vielgestaltigen Reformen und Veränderungsprozesse des deutschen Hochschulsystems seit Mitte der 90er Jahre lassen sich nach Hüther und Krücken (2016, S. 51–61) thematisch in folgende Bereiche untergliedern: Ausdifferenzierung des Hochschulsystems, Reformen im Bereich der Lehre und der Forschung, Reformen der Personalstrukturen und Reformen im Zusammenhang mit dem New Public Management. Governance und New Public Management sind dabei Bestandteile einer Reformagenda, welche die Modernisierung der Steuerung von Hochschulen (als öffentliche Verwaltungen) im Sinne einer Verbesserung und Flexibilisierung ihrer Reaktionsfähigkeit auf Umweltdynamiken zum Ziel hatte (Kehm, 2012, S. 17). Im Kern dieser vielfältigen Maßnahmen werden dabei Steuerungsverfahren und -instrumente aus dem Bereich der Dienstleistungsunternehmen auf staatliche Verwaltungen übertragen, was zur Folge hat, dass Kriterien der Leistungs- und Erfolgsmessung an Hochschulen ähnlichen Konkurrenzbedingungen unterliegen, wie dies in Unternehmen der Privatwirtschaft der Fall ist. Die neu geschaffenen Wettbewerbsstrukturen sollten auf die Qualität von Forschung und Lehre sowie den effizienten Einsatz öffentlicher Mittel positiv einwirken. Um auf diesen „Quasi-Märkten“ (Meier, 2009, S. 126) agieren zu können, war es notwendig, die Rolle der Hochschulleitungen als stellvertretendes Gremium für die Gesamtorganisation zu stärken und bestimmte Entscheidungsstrukturen zu zentralisieren, was einerseits eine Verbreiterung der hochschulischen Gestaltungsspielräume, andererseits aber auch eine Zunahme der externen Einflussnahme zur Folge hatte (Radke, 2008, S. 123; Münch, 2009, S. 77; zit. n. Lange-Vester & Teiwes-Kügler, 2012, S. 635). Mit Schlagworten wie „‘Kapitalisierung‘ des Hochschulbereichs“, „‘Ökonomisierung‘“ und „‘Entdemokratisierung‘“ wurde dieses Vorgehen teils heftig kritisiert. (Lange-Vester & Teiwes-Kügler, 2012, S. 635 f.) Gleichwohl hatte diese Entwicklung zur Folge, dass „Hochschulen als eigenständig entscheidende Organisationen zwischen dem steuernden Staat und der Selbststeuerung der akademischen Gemeinschaft stärker in Erscheinung“ treten konnten (Klawitter, 2017, S. 1).

Mit Blick auf Berufungsverfahren ist herauszustellen, dass diese Veränderungen zu einer deutlich gestiegenen Autonomie durch die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen von staatlichen Ministerien auf die einzelnen Hochschulen selbst geführt haben (Altvater, 2019, S. 144; Pellert, 2006, S. 7). Bedeutsam ist hier in erster Linie das Ende der 1990er Jahre sukzessive an die Hochschulen übertragene Berufungsrecht (Hüther & Krücken, 2016, S. 30) – auch hier stehen „Hochschulen in neuer Verantwortung“ (Kehm, 2008b). Begrüßenswerte Entwicklungen, wie eben jene Novellierung der Berufungsverfahren, bieten den Hochschulleitungen einerseits also neue Gestaltungsoptionen, bringen andererseits jedoch eine deutlich erhöhte Komplexität administrativer Abläufe und Entscheidungsprozesse mit sich.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass sich Hochschulen in den letzten Jahren vermehrt mit steigenden Ansprüchen von Akteur:innen aus der Umwelt konfrontiert sehen, denen sie sich eigenverantwortlich und strategisch widmen müssen, um ihre Legitimität zu sichern und der Wettbewerbssituation standzuhalten (Klawitter, 2017, S. 1 f.). Mit Blick auf politische und gesellschaftliche Herausforderungen müssen Hochschulen in ihrer Rolle als handlungsfähige Akteure (Meier, 2009) dynamische Anpassungsleistungen vollbringen. Einer der zentralsten Diskurse der Hochschulforschung befasst sich daher schon seit mehreren Jahren mit der Reformierbarkeit der Hochschulen bzw. mit der attestierten Trägheit des Systems und deren möglichen Ursachen (Hanft, 2000b; Kehm, 2008a; Kehm, 2008b; Wild & Harde, 2008, u. v. m.).Verweise auf die Unzulänglichkeiten der Organisation Hochschule, wie „schwerfällige Entscheidungsprozesse [und] ineffizienter Ressourceneinsatz“ (Laske et al., 2004, S. 1) sind dabei Ausdruck der besonderen strukturellen und kulturellen Beschaffenheit dieser Organisationsform, die im vorhergehenden Kapitel dargelegt wurde.

2.3 Wissenschaftliches Personal und Karriereverläufe an Hochschulen

Hochschulen werden gemeinhin als „personalintensive Institutionen“ bezeichnet – ihr Personal ist ihre kostbarste und auch die kostenintensivste Ressource und maßgeblich für ihre Handlungsfähigkeit und die Qualität ihrer Ergebnisse verantwortlich (Pellert, 2013, S. 19). Die Personen, die an Hochschulen forschen und lehren, Studierende betreuen und Kooperationsbeziehungen pflegen, vertreten die Hochschule in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung für die Verwertbarkeit und Sichtbarkeit ihrer Ergebnisse nach außen (Klawitter, 2017, S. 2 f.). Die hohe Autonomie der Expert:innen und deren Folgen für die Gesamtorganisation wurde in den vorhergehenden Kapiteln vor dem Hintergrund der organisationalen Charakteristika von Hochschulen bereits deutlich. Die größte Gruppe dieser Expert:innen bildet neben dem an Universitäten vorzufindenden wissenschaftlichen Mittelbau die Professor:innenschaft. Während HAW ihre Professor:innen hauptsächlich aus der außerakademischen Arbeitswelt rekrutieren und sich damit in einer Konkurrenzsituation zu Wirtschaftsunternehmen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen befinden, bilden Universitäten ihren professoralen Nachwuchs selbst aus und können bei der Besetzung von Professuren auf einen umfangreichen Pool aus qualifizierten Mitgliedern des wissenschaftlichen Mittelbaus zurückgreifen. (Wissenschaftsrat, 2016, S. 16) Um diese Aufwuchsbewegung innerhalb des eigenen Systems zusätzlich zu unterstützen, bestand eine der zentralen Reformen der universitären Personalstruktur im Jahr 2002 in der Einrichtung von Juniorprofessuren. Diese ermöglicht es, bereits in früheren Karrierestufen eigenständige For-

schung zu betreiben und sich damit zielgerichtet für eine Lebenszeitprofessur zu qualifizieren. Nichtsdestotrotz entspricht das deutsche System[11] hinsichtlich der Qualifizierung für eine Professur nach wie vor überwiegend einem „Habilitationssystem“, welches dadurch gekennzeichnet ist, dass „nach der Promotion eine weitere Ausbildungsphase vorgesehen ist, an deren Ende nach einer weiteren Prüfung eine Professur an einer anderen Hochschule erreicht werden kann“ (Hüther & Krücken, 2016, S. 228). Die Lebenszeitprofessur stellt im deutschen Wissenschaftssystem zwar die höchste und sicherste Variante der Professur dar, die direkte Berufung auf selbige über eine Habilitation beschreibt dennoch nicht den einzigen Weg, um dieses Ziel zu erreichen. Ohne an dieser Stelle ins Detail gehen zu können, muss die Existenz weiterer Differenzierungen zumindest Erwähnung finden. Sembritzki (2020, S. 41) identifiziert in seiner Untersuchung zur Binnendifferenzierung der Professur über eine Analyse der hochschulgesetzlichen Regelungen aus sechs Bundesländern seit Mitte der 1960er Jahre insgesamt mehr als 30 verschiedene Professur-Varianten. Als „Basistyp der Professur“ wird ein hauptberufliches und unbefristetes Beschäftigungsverhältnis an einer Hochschule zugrunde gelegt. In der Regel handelt es sich hierbei um ein Beamtenverhältnis auf Lebenszeit in der Besoldungsstufe W2 oder W3 (früher C2 bis C4). Aus dem jeweiligen Landeshochschulgesetz bzw. der Besoldungsordnung ergibt sich damit verbunden das Recht, die Bezeichnung ‚(Universitäts-)professor:in‘ zu führen und als Mitglied der Hochschullehrer:innengruppe, einhergehend mit entsprechenden Rechten und Pflichten, zu agieren. Befristete Professuren, sog. ‚Zeitprofessuren‘ können vergeben werden, wenn es sich um die Erstberufung einer Person handelt oder „wissenschaftsadäquate Gründe für eine Befristung sprechen“ (Sembritzki, 2020, S. 43). Personen, die bereits ‚professorabel‘ sind, d. h. die erforderlichen Voraussetzungen für das Bekleiden einer Professur erfüllen, können demnach im Rahmen einer „Erstberufung auf Zeit“, einer sog. „Tenure-Track-Professur“ oder – im Bundesland Hessen – einer „Professur mit Entwicklungszusage“ berufen werden, „welche der Bewährung auf eine Lebenszeitprofessur dienen.“ (Sembritzki, 2020, S. 43) Für das wissenschaftliche Personal, welches das Qualifikationsziel der Habilitation (noch) nicht erreicht hat, gibt es zwei verschiedene Möglichkeiten: Auf der einen Seite finden sich Stellenkonstruktionen rund um die oben angesprochene Juniorprofessur, auf der anderen Seite lassen sich Varianten der weniger verbreiteten „Dozentur“ ausdifferenzieren. Die Bezeichnung „Juniorprofessur“ umfasst mittlerweile verschiedene Formen von Tenure-Track-Juniorprofessuren, die in den verschiedenen Bundesländern unterschiedliche Ausprägungen annehmen. (Sembritzki, 2020, S. 43 f.)

Bezüglich der Übernahme von Lehraufgaben zeigt sich, dass an deutschen Hochschulen insgesamt weniger als die Hälfte der Lehre von Professor:innen erbracht wird, obgleich

[11] Für einen Blick über das deutsche System hinaus siehe z. B. Musselin (2010) und Kreckel (2008)

diese an den HAW mit 16-18 Semesterwochenstunden den Großteil der Lehre leisten. Insbesondere an Universitäten aber wird Lehre zu großen Teilen von wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen, Lehrkräften für besondere Aufgaben (LfbA) und Lehrbeauftragten abgedeckt. Zwar sollen Professor:innen an Universitäten laut Lehrverpflichtungsordnung acht bis neun SWS Lehre erbringen, in vielen Fällen reduzieren sie diesen Umfang jedoch durch die Übernahme anderer Aufgaben in der Forschung, der akademischen Selbstverwaltung oder durch Arbeitszeitreduktionen. (Bloch et al., 2014, S. 10) An HAW zeigt sich ein anderes Bild: Hier wird die Lehre zu großen Teilen von Professor:innen und Lehrbeauftragten erbracht – der an Universitäten vorzufindende akademische Mittelbau (befristet oder unbefristet angestelltes wissenschaftliches Personal unterhalb der Professur) existiert hier nur in Ansätzen. Auch Professor:innen an HAW können von ihrem Recht auf Lehrdeputatsreduktion Gebrauch machen, um in größerem Umfang ihren Forschungsaktivitäten nachzugehen. Neben Professor:innen stellen Lehrbeauftragte an HAW eine große und unverzichtbare Personalgruppe dar: Teils in einem Umfang, der über ein nebenberufliches Maß hinausgeht, übernehmen sie akademische Lehraufgaben, betreuen Studierende und nehmen Prüfungen ab. Es handelt sich hier zumeist um externe Praxisvertreter:innen, die auf Auftragsbasis, entweder fortlaufend für die gleichen Lehrveranstaltungen oder als kurzfristiger Ersatz, für die Hochschule tätig sind. (Bloch et al., 2014, S. 10)

Einer in den letzten Jahren gestiegenen hochschulpolitischen Akzentuierung und der damit verbundenen größeren Wertschätzung der Lehre als Kernaufgabe der Hochschulen (Wissenschaftsrat, 2008) zum Trotz, zeigt sich, dass Lehre im Zusammenhang mit Karrierewegen zur Professur formal nur eine Nebenrolle spielt – zumindest an Universitäten. Obgleich sich Stellenausschreibungen für Professuren mit Blick auf die geforderten Qualifikationen im Feld der Lehre empirisch auswerten ließen, bleibt es flächendeckend „unklar, welche Lehrleistungen verlangt werden und welcher Stellenwert der Lehre letztendlich im Berufungsverfahren eingeräumt wird." (Bloch et al., 2014, S. 142) Mit Blick auf das akademische Karrieresystem steht jedoch fest, dass eine Professur nicht allein über Leistungen in der Lehre erreicht werden kann. Selbst an Fachhochschulen/HAW, wo Lehre qua Selbstverständnis der Institution ein deutlich größeres Gewicht in der Professor:innenauswahl erfährt (Kleimann & Hückstädt, 2018), sind der Nachweis eigenständiger Forschung durch eine Promotion sowie zusätzlich Berufserfahrung, auch außerhalb des Hochschulsystems, zwingende Voraussetzungen. (Bloch et al., 2014, S. 87) Insgesamt wird die Lehrleistung zwar als „positiver Einflussfaktor auf dem wissenschaftlichen Werdegang" (Bloch et al., 2014, S. 151) in Richtung Professur honoriert – *wie engagiert* gelehrt wird, spielt jedoch eine eher untergeordnete Rolle. (Bloch et al., 2014, S. 154 f.) Dass im System Hochschule mit Erfol-

gen in der Forschung gemeinhin ein hohes Prestige und eine hohe Anerkennung einhergehen und demgegenüber „die Bedeutung der Lehre für die akademische Karriere bis hin zum Berufungsverfahren vage bleibt“ (Bloch et al., 2014, S. 156), gilt somit (leider) als nach wie vor bestehendes Paradigma und führt dazu, dass ‚Early Career Researcher‘, die früh mit dem geltenden Primat der Forschung sozialisiert werden, ihre Performanz in der Lehre als untergeordnet ansehen – was einer durchaus rationalen Haltung entspricht. Dementsprechend und darüber hinaus fällt auf, dass es für eine der zentralen Kernaufgaben von Professor:innen, der Lehre, keine formale Qualifizierung gibt. Die didaktische Ausbildung des professoralen Personals erfolgt an Hochschulen autodidaktisch bzw., mit Blick auf die Phasen der akademischen Beschäftigung vor der Berufung, in Form eines „learning by doing“. (vgl. Bloch et al., 2014, S. 136)

Wie der Weg zu einer Professur in Deutschland ab dem erlangten Hochschulabschluss aussehen kann, machen Hüther und Krücken (2016, S. 229) in aller Ausführlichkeit deutlich. An dieser Stelle ist lediglich zu erwähnen, dass für die Berufung auf eine HAW-Professur auch außerhochschulische Berufserfahrungen und somit das Verlassen des akademischen Sozialisationsraums zwingende Voraussetzungen sind (Braun & Wilson, 2023). Eine Universitätsprofessur hingegen kann im Grunde den Fluchtpunkt einer stringenten rein akademischen beruflichen Laufbahn darstellen. Insgesamt wird deutlich, dass die wissenschaftliche Laufbahn „ein mehrstufiger Selektionsprozess [ist], der sich über mehr als ein Jahrzehnt – meist eher zwei Jahrzehnte – erstreckt.“ (Hüther & Krücken, 2016, S. 229) Der Berufung auf eine Professur geht typischerweise ein langwieriger Prozess voraus, „der durch mehrfache Qualifikationsprüfungen und Auswahlentscheidungen geprägt ist.“ (Hüther & Krücken, 2016, S. 238) Die Beschäftigungsbedingungen auf allen akademischen Positionen unterhalb der Professur sind zumeist durch zeitliche Befristungen und Abhängigkeitsverhältnisse von Professor:innen gekennzeichnet, was in Summe zu vielen Unwägbarkeiten in allen Qualifizierungsphasen und bei allen Auswahlverfahren der wissenschaftlichen Karriere führt[12]. Ein Scheitern muss jederzeit einkalkuliert werden, möglicherweise auch, oder gerade weil die Lebenszeitprofessur im Sine eines „all or nothing“ (Hüther & Krücken, 2016, S. 239) als einzig sichere Option gilt, deren Erreichen bereits durch Max Weber im Jahr 1917 zurecht als „Hasard“ (Weber, 1991, S. 240) bezeichnet wurde.

[12] Für eine vertiefende Auseinandersetzung mit den prekären Beschäftigungsbedingungen in der Wissenschaft seien die Publikationen von Bahr (2022) und Niendorf (2025) empfohlen.

2.4 Hochschulen für angewandte Wissenschaften[13]

Trotz der qua Gesetz festgelegten Fokussierung der Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften – kurz HAW – auf die praxisnahe Lehre, ist in den letzten Jahren verstärkt ein Wandel in Richtung eines Ausbaus der Forschungsaktivitäten von HAW zu beobachten (Kleimann & Hückstädt, 2018), was die oben bereits dargelegte Diskussion um eine vermutete Angleichung der HAW an die Universitäten (Kleimann & Hückstädt, 2018; Schreiterer, 2016) befördert. Die Einführung der neuen Dienstaufgabe „Forschung“ für Professor:innen an FH/HAW Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre konnte erst im Zuge des Aufwuchses einer neuen forschungsorientierten Generation an Professor:innen vollumfänglich erfüllt werden und führte sukzessive zu einem anhaltenden Wandel dieser Institution sowie des Berufsbilds FH-/HAW-Professur. (Altvater, 2019, S. 143) Altvater (2019, S. 144) bezeichnet „die fulminante Entwicklung“ der Fachhochschulen und die damit einhergehende Tendenz zur Annäherung der Hochschultypen neben der Bologna-Reform und den o. g. angesprochenen Veränderungen im Feld der Hochschulsteuerung als „eine der auffälligsten strukturellen Veränderungen“ des deutschen Hochschulsystems in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren. Wurden Fachhochschulen vor dem Hintergrund ihrer Gründung als „reine Lehranstalten“ lange Zeit noch als „Hochschulen zweiter Klasse“ angesehen, werden sie heute zwar als „andersartig, aber gleichwertig“ (Gellert 1991, zit. n. Altvater, 2019, S. 145; vgl. Holuscha, 2013, S. 152–193) charakterisiert, oftmals aber immer noch nicht als gleichwertig anerkannt. (Wissenschaftsrat 2022, S. 5; zit. n. Altvater, 2019, S. 144 f.; Ziegele et al., 2019, S. 162) Als „[das] zentrale Signum der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften“ sieht Altvater (2019, S. 143) den „Praxisbezug in der Ausbildung der Studierenden und die anwendungsorientierte Forschung samt Technologietransfer in die Sphäre der kleinen und mittelständischen Unternehmen.“ Für eine Realisierung dieser Weisung sei jedoch eine bessere monetäre Ausstattung mit Blick auf das benötigte Forschungspersonal sowie eine Reduzierung des vorgegebenen hohen Lehrdeputats der forschenden HAW-Professor:innen notwendig (Altvater, 2019, S. 143). Dieses ist mit rund 18 SWS etwa doppelt so hoch als für Universitätsprofessor:innen, wenngleich diverse Optionen für Reduktionen, z. B. zugunsten von Forschungsaktivitäten, bestehen. Lackner (2019b, S. 149 f.) sieht aufgrund der vielen Möglichkeiten zur Lehrdeputatsreduktion das „Leitbild der deutschen Fachhochschulprofessur als eine typischerweise klar in der Lehre verankerte Professur [als] überkommen“ und relativierungsbedürftig. Die strukturelle Herausforderung für die Bundesländer bestehe darin, „das um Forschungsaufgaben erweiterte Aufgabenportfolio einer Fachhochschulprofessur mit den Vorgaben zum Lehrdeputat

[13] Die Bezeichnung Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) bezeichnet in dieser Arbeit lediglich staatliche Institutionen. Trotz der Gründungsexpansion privater Hochschulen bedarf dieser Hochschultypus einer gesonderten Betrachtung, die an dieser Stelle nicht erfolgen kann.

zu harmonisieren“. (Lackner, 2019b, S. 150) Unumstößlich sollte trotz aller Gestaltungsfreiheit nach wie vor gelten: „Wer an der Lehre keinerlei Freude hat und allein an Forschung interessiert ist, dürfte für eine Fachhochschulprofessur ersichtlich ungeeignet sein.“ (Lackner, 2019b, S. 150)

Bezüglich der Anforderungen an das lehrende Personal, ist festzuhalten, dass die Lehre an HAW didaktisch besonders anspruchsvoll ist, wenn den Zielsetzungen in vollster Weise entsprochen werden soll: „Im Mittelpunkt der Lehre steht […] nicht das schlichte Anhäufen theoretischen Wissens, sondern der Erwerb von Problemlösungskompetenz.“ (Lackner, 2019b, S. 151) Hierfür muss das vermittelte Wissen kontinuierlich auf seine Anwendungsrelevanz überprüft werden und auch methodisch sind die Lehrveranstaltungen „durch ein hohes Maß an Dialog, Interaktion und Theorie-Praxis-Transfer geprägt.“ (Lackner, 2019b, S. 151) Dies verlangt den Lehrenden selbst eine beständige Auseinandersetzung mit ihrer Disziplin und den praktischen Einsatzbereichen ab (Lackner, 2019b, S. 150 f.) – das Aufrechterhalten von Kontakten in die Wirtschaft und außerhochschulische Branchen ist hier im Grunde unabdingbar. Auf strategischer Ebene sind Hochschulen für angewandte Wissenschaften in den letzten Jahren stark in das Feld der Akademisierung von Ausbildungsberufen involviert – eine bildungspolitische Entwicklung, welche aus verschiedenen Richtungen lange kritisch gesehen wurde[14] und den HAW selbst vor allem Herausforderungen bei der Rekrutierung geeigneten professoralen Personals beschert (Wissenschaftsrat, 2016, S. 29)[15]. Auch bei der Entwicklung dualer Studiengänge sieht der Wissenschaftsrat (2016, S. 21) die Fachhochschulen in einer „Vorreiterrolle“. Im Zuge der vor diesem Hintergrund massiven Entwicklung der Studierendenzahlen an HAW ist die Zahl der Professuren zunächst jedoch nicht proportional mitgewachsen. Ohne entsprechendes professorales Personal in der Lehre aber ist die für HAW charakteristische anwendungsbezogene Lehre in kleinen Gruppen schwer realisierbar und es müssen vermehrt Lehrbeauftragte eingesetzt werden, welche die entstehenden Bedarfe jedoch nicht in vollem Umfang abdecken können. Wenn Professuren vakant bleiben, was zuletzt zunehmend der Realität an den HAW entsprach, und zusätzlich Rufe nach einer Verringerung des Lehrdeputats laut werden, findet hier eine Verschiebung statt in deren Folge Kolleg:innen aus dem Professorium, Lehrbeauftragte oder sonstige – an HAW rar gesäte – wissenschaftliche Mitarbeitende die anfallenden Aufgaben in der Lehre abdecken müssen.

Das an HAW geltende „Primat der Lehre“ (Wissenschaftsrat, 2016, S. 20) zeigt sich auch mit Blick auf die benötigten Berufungsvoraussetzungen: „Eine an den Bedürfnissen der Berufspraxis ausgerichtete, anwendungsorientierte Lehre setzt […] unabdingbar eine Doppel-

[14] Den Überschneidungsbereichen zwischen akademischer Bildung und beruflicher Ausbildung widmete sich eine Studie der Bertelsmann-Stiftung von Euler und Severing (2017).
[15] Vgl. In der Smitten et al. (2017a), In der Smitten et al. (2017b)

bzw. Dreifachqualifikation der Professoren voraus.“ (Lackner, 2019b, S. 151) Gemeint ist hiermit zunächst die Doppelqualifikation aus Wissenschaft und Praxis, nachgewiesen durch eine überdurchschnittliche Promotion, welche die Befähigung zu vertiefter selbstständiger wissenschaftlicher Arbeit belegt, sowie „besondere Leistungen bei der Anwendung oder Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden“ (HRG, 1976/letzte Änderung 2019, § 44), die durch eine Phase der Berufstätigkeit (je nach Bundesland zwischen 3 und 5 Jahren), auch außerhalb des Hochschulbereichs, bewiesen werden muss. Hierbei handelt es sich um ein besonders anspruchsvolles Kriterium, denn es sind im Grunde mehrere „Sektorenwechsel“ nötig: von der Hochschule in die berufliche Praxis und zurück (Wissenschaftsrat, 2016, S. 15 f.). Ein rein innerhochschulischer Weg zur Professur, wie er an Universitäten grundsätzlich möglich ist, existiert an Fachhochschulen daher nicht; das zeitweilige Verlassen des Hochschulsektors ist eine geforderte Voraussetzung, für die es keinen vorstrukturierten Weg gibt und für dessen Verlauf die interessierten Nachwuchswissenschaftler:innen viel Eigenverantwortung aufbringen müssen. (Wissenschaftsrat, 2016, S. 16; In der Smitten et al., 2017a, S. 2)

Um die oft als „Trias“ bezeichnete Qualifikation zu komplettieren und den Ansprüchen der HAW an eine qualitativ hochwertige Lehre optimal zu entsprechen, ist darüber hinaus eine erwiesene Lehrqualifikation in Form einer „durch praktische Erfahrungen bestätigten pädagogisch-didaktischen Eignung“ ein zwingendes und gesetzlich verankertes Kriterium für die Bewerbung auf eine Fachhochschulprofessur (Lackner, 2019b, S. 147). Der Charakter der HAW als gleichermaßen wissenschaftliche und auf die Berufspraxis bezogene Bildungseinrichtung ist in hohem Maße davon abhängig, dass auch ihre Professor:innen die Fähigkeit mitbringen, „[…] zwei Welten miteinander zu verbinden – nämlich die Wissenschaft auf der einen Seite und die berufliche Praxis auf der anderen Seite.“ (Lackner, 2019b, S. 147) Braun und Wilson (2023) bezeichnen die für diesen Berufsweg in Praxis und Wissenschaft doppelt qualifizierte Personengruppe treffend als „Prakademiker:innen“[16].

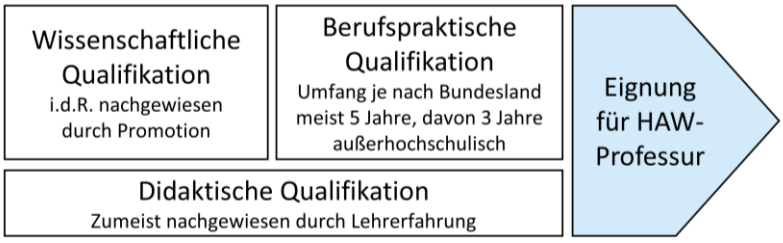


Abbildung 1: Qualifikationsvoraussetzungen für die Professur an HAW in Anlehnung an Braun und Wilson (2023, S. 9), Lay und Ruf (2019, S. 151) und Wissenschaftsrat (2016, S. 54)

[16] Laut Braun und Wilson (2023, S. 22) ist der Ursprung des Begriffs „pracademics“ nicht genauer bekannt. Näheres zu seiner Herkunft und Verwendung bei Wilson (2015), Hollweck und Doucet (2020), Hollweck et al. (2022) sowie Powell et al. (2018).

Professor:innen werden an staatlichen deutschen Universitäten und HAW gleichermaßen in ein Beamt:innenverhältnis auf Lebenszeit berufen (Lackner, 2019b, S. 148). Die Gehälter können sich jedoch nicht nur zwischen den Bundesländern erheblich unterscheiden, sondern sind auch zwischen HAW und Universitäten ungleich bemessen: Während an HAW für das Grundgehalt meist nach der Tarifstufe W2 bezahlt wird, gilt an Universitäten meist W3, was gepaart mit größeren Finanzierungspielräumen zu einem deutlich höheren Besoldungsdurchschnitt gegenüber den HAW führt. (Wissenschaftsrat, 2016, S. 30)

Angesichts der skizzierten Entwicklungen sahen sich die Hochschulen für angewandte Wissenschaften in den letzten Jahren mit der Herausforderung konfrontiert, sehr viele Professuren in kurzer Zeit besetzen zu müssen (Wissenschaftsrat, 2016, S. 29), was vermehrt zu Schwierigkeiten geführt hat (In der Smitten et al., 2017a, S. 2; Lackner, 2019a, S. 127). Die stetige Konkurrenzsituation, in der sich Fachhochschulen zu Unternehmen der freien Wirtschaft befinden, schlägt sich nach wie vor in oftmals quantitativ unbefriedigenden Bewerbungszahlen und daraus folgenden mehrfachen Ausschreibungsrunden nieder (In der Smitten et al., 2017a, S. 4). Darüber hinaus ist die Karriereoption HAW-Professur unter Personen, die dem Hochschulsektor nicht nahestehen, zumeist nicht gut bekannt, zudem herrschen Informationsdefizite über deren Voraussetzungen (Wissenschaftsrat, 2016, S. 8). Eine Rekrutierung aus dem eigenen Mittelbau, wie es an Universitäten der Fall ist, kann an HAW nicht erfolgen und wäre aufgrund der besonderen Voraussetzungen auch nicht zielführend (Wissenschaftsrat, 2016, S. 16).

Dass der Karriereweg der FH- bzw. HAW-Professur in den letzten Jahren als Forschungsgegenstand der Hochschulforschung zunehmend in den Fokus gerückt ist, konnten Braun und Wilson (2023, S. 5) deutlich herausstellen. In ihrem Forschungspapier stellen sie die zentralen Befunde zur „Berufswahl Professur an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften“ vor und setzten sie zu bestehenden Erkenntnissen aus der Karriereforschung in Beziehung[17].

Die beforschten Schwierigkeiten bei der Besetzung von Fachhochschulprofessuren bildeten in der Summe die Ausgangslage für das bundesweite BMBF-geförderte Programm „FH-Personal“, welches den Bekanntheitsgrad sowie die öffentliche Informationslage und Wahrnehmung der HAW-Professur insgesamt verbessern und die Attraktivität dieses Karrierewegs und in Folge die Bewerbungszahlen durch zahlreiche Maßnahmen an den 98 geförderten Hochschulen erhöhen soll. Neue Stellenprofile und modifizierte Karrierewege sowie die langfristige Bindung des wissenschaftlichen Nachwuchses sollen darüber hinaus die

[17] Erwähnenswert sind hier v. a. die Publikationen von In der Smitten et al. (2017a) und In der Smitten et al. (2017b) aus dem BMBF-geförderten Forschungsprojekt „Bewerberlage bei Fachhochschulprofessuren“ (BeFH-Pro).

Planbarkeit dieser Karriereoption adressieren und Interessierte dabei unterstützen, die benötigten Qualifikationen auf strukturierte Weise zu erwerben. (Bundesministerium für Bildung und Forschung [BMBF], o. J.) Dieses Ansinnen folgt dem bereits formulierten Desiderat einer „Herausbildung eines eigenständigen Karrierewegs hin zur Fachhochschulprofessur mit entsprechender Wertschätzung“, welcher die „Förderung einer Fachhochschulidentität“ im Feld der staatlichen Hochschulen unterstützen kann (Ziegele et al., 2019, S. 165).

3 Professorale Personalauswahl: Berufungsverfahren

Um die Verständnisgrundlage und den gegenstandsbezogenen Rahmen für das empirische Anliegen dieser Arbeit zu vervollständigen, widmen sich die folgenden Unterkapitel zunächst den Rahmenbedingungen von Berufungsverfahren, sodann den formalen Grundlagen und den beteiligten Akteur:innen sowie dem idealtypischen Ablauf. Anschließend werden die herangezogenen Auswahlkriterien und -instrumente thematisiert, die im Zuge der bereits angeklungenen Kritik an Berufungsverfahren auf die Problemstellung der vorliegenden Arbeit verweisen.

3.1 Rahmenbedingungen

Staatliche Hochschulen zeichnen sich durch ihren juristischen Status als Körperschaften des öffentlichen Rechts und staatliche Einrichtungen dadurch aus, dass sie im Rahmen ihres Rechts auf Selbstverwaltung unter Aufsicht des jeweiligen Landesministeriums weitgehend eigenständig über die Auswahl ihrer Mitglieder in Lehre und Forschung entscheiden dürfen (HRG, 1976/letzte Änderung 2019, Kap. 4, § 58, § 59; vgl. Becker, 2019b, S. 65). Basierend auf dem sogenannten „*eingeschränkten Selbstkooptationsrecht*“ (Becker, 2019a, S. 102, Hervorh. i. Orig.) oder „Selbstergänzungsrecht“ (Zimmermann, 2006, S. 86), obliegt es an deutschen Hochschulen den Fakultäten, im Falle einer Nachfolge oder Neubesetzung selbst über die Auswahl ihres professoralen Personals zu entscheiden. Eingeschränkt wird dieses Recht durch gesetzliche Regelungen und die in Teilen gegebene Entscheidungshoheit der Hochschulleitung, welche (im Falle einer erfolgten Übertragung des Berufungsrechts auf die Hochschule) auch die Ruferteilung vornimmt. Die Entscheidungskompetenz der berufenden Fakultät besteht letztendlich darin, die fachlichen Anforderungen für die zu besetzende Professur festzulegen und die Bewerber:innen anhand dieser Kriterien vergleichend einzuschätzen. (Becker, 2019a, S. 103) Die für diese gewichtige Personalentscheidung durchgeführten sogenannten ‚Berufungsverfahren‘ stellen einen mehrstufigen, kriteriengeleiteten Selektionsprozess dar, der im Ergebnis in einen formal begründeten Listenvorschlag der eingesetzten Berufungskommission münden soll. Der im öffentlichen Dienst geltende Grundsatz der „Bestenauslese“ ist im Grundgesetz, Art. 33, Abs. 2, verankert (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, 1949). Berufungsverfahren basieren juristisch auf dem Hochschulrahmengesetz (HRG), dem jeweiligen Landeshochschulgesetz (LHG) und der hochschuleigenen Berufungsordnung. Trotz des Hochschulrahmengesetzes sind Hochschulangelegenheiten in Deutschland überwiegend Sache der Bundesländer, wobei das Hochschulrecht insgesamt als komplex und divers bezeichnet werden kann (Becker, 2019b, S. 66). Durch die oben dargelegten Entwicklungen des New

Public Management befinden sich Hochschulen in der Situation einer erhöhten institutionellen Autonomie, die sich bei Berufungsverfahren in einem größeren Gestaltungsspielraum und einer damit verbundenen höheren Verantwortung niederschlug (Becker, 2019b, S. 106; Färber & Spangenberg, 2008, S. 18; Kleimann, 2019, S. 12). Mittlerweile wurde das Berufungsrecht in den meisten Bundesländern von den zuständigen Ministerien auf die Hochschulen selbst übertragen (vgl. Wissenschaftsrat, 2005, S. 4; Kleimann & Klawitter, 2017, S. 53). Zur Bewältigung dieser Aufgabe wurden an vielen Hochschulen mittlerweile eigene Stabsstellen oder Abteilungen für das Berufungsmanagement[18] implementiert und entsprechende Berufungsordnungen erlassen (Kleimann, 2019, S. 13). Weil das Amt der Professur an staatlichen Hochschulen i. d. R. mit einer Verbeamtung auf Lebenszeit einhergeht und mit strategisch höchst bedeutsamen und verantwortungsvollen Aufgaben verbunden ist (vgl. Kleimann, 2019, S. 16 f.), stellen Berufungsverfahren eine in hohem Maße zukunftsweisende und weitestgehend irreversible Entscheidung dar (vgl. Birke & Brünner, 2010; Wissenschaftsrat, 2005). Fehlbesetzungen können die Hochschule wegen der faktischen Unkündbarkeit der Professor:innen über Jahrzehnte hinweg schwer belasten (vgl. Auer & Laske, 2003, S. 181 f.; Becker, 2019a, S. 105)[19] Mit Blick auf die Brisanz von Berufungsentscheidungen weisen Kleimann und Klawitter (2017, S. 54 f.) sowie Kleimann (2019, S. 16 f.) darauf hin, dass Berufungsverfahren für die Hochschule insgesamt als hochgradig strukturprägend verstanden werden müssen. Die diesen Umstand konterkarierende begrenzte Einflussnahme der Hochschulen gegenüber der Statusgruppe der Professor:innen hinsichtlich deren Einstellung, Versetzung, Personalentwicklung und -entlassung macht die Einstellungsentscheidung bzw. „Eingangskontrolle“ (Kleimann & Klawitter, 2017, S. 52) als einzige Möglichkeit der Einwirkung umso brisanter (Kleimann, 2019, S. 14; Kleimann & Klawitter, 2017, S. 54 f.). Darüber hinaus kann die Auswahl neuer Professor:innen auch als „Entscheidung über zukünftige Entscheidungen“ (Klawitter, 2017, S. 18) und die Rolle der Professor:innen als „Katalysator für weitere Personalentscheidungen“ (Klawitter 2017, S. 3) bezeichnet werden, da die berufenen Professor:innen selbst wiederum eigene Entscheidungsstile mitbringen, die sie in nachfolgende, von ihnen verantwortete Stellenbesetzungsverfahren einfließen lassen (können). Der Einfluss von Berufungen auf das Zukunftsprofil der Hochschule, die Qualität von Forschung und Lehre sowie die Organisationskultur, die öffentliche Wahrnehmung und das Prestige einer Hochschule wird in der bestehenden (Forschungs-)Literatur zu Berufungsverfahren mit Nachdruck unterstrichen (Abele-Brehm & Bühner, 2016a; Abele-Brehm & Bühner, 2016b; Ahn et al., 2011; Becker & Gieselmann,

[18] Näheres zum Tätigkeitsfeld des Berufungsmanagements an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wissenschaftsmanagement findet sich bei Hüther und Krücken (2016, S. 247).

[19] „Sie können mit einer Fehlberufung ein blühendes Institut in den Boden wirtschaften, und Sie können mit einer Topberufung einen unbedeutenden Bereich an der Hochschule toll entwickeln.“ – so zitiert Kleimann (2019, S. 19) eine befragte Universitätspräsidentin.

2018; Klawitter, 2017; Kleimann, 2019; Mallich et al., 2012; Walther, 2024; Wissenschaftsrat, 2005; Zimmermann, 2006).

Landfried (2011, S. 75) bezeichnet die Berufung neuer Professor:innen als eine der „[…] schwierigsten und am längsten nachwirkenden Entscheidungen, die in Hochschulen vorbereitet oder auch getroffen werden." Neben der institutionellen Bedeutung ist auch die individuell-menschliche Tragweite dieser Entscheidung nicht zu vernachlässigen (Kanning, 2015, S. 6; Ries, 2007, S. 12). Dass die Erlangung einer Professur, insbesondere an Universitäten, ab einer bestimmten Qualifikationsstufe des akademischen Karriereverlaufs gleichermaßen die einzig wirklich attraktive Option auf dem wissenschaftlichen Arbeitsmarkt, als auch das obere Ende eines langen Flaschenhalses darstellt (vgl. Zimmermann, 2006, S. 91), wurde in Kap. 2.3 dargelegt.

Ein weiterer Grund für die hohe Bedeutung, die Berufungsverfahren an öffentlichen Hochschulen zukommt und entgegengebracht werden sollte, liegt in der juristischen Brisanz dieser Verfahren, welche höchste Sensibilität und formale Korrektheit erfordert. Konkurrenzklagen und formale Mängelanzeigen sind in den Hochschulen ein gefürchtetes Risiko und können das öffentliche Ansehen und den Ruf einer Hochschule langfristig beschädigen – von den finanziellen Folgen eines solchen Prozesses ganz zu schweigen (Becker, 2014, S. 111). Daneben sind Berufungsverfahren mit hohen gesellschaftlichen Erwartungen in Hinblick auf Transparenz sowie die Berücksichtigung sozialer Werte verbunden. Dazu gehören neben Aspekten der Gleichstellung und Chancengerechtigkeit auch normative Erwartungen, die an die Wahrung der Fairness in Berufungsverfahren appellieren. (Kleimann, 2019, S. 13 f.) Im Rahmen des akademischen Personalmanagements bedarf die Freigabe, Ausschreibung und Vergabe von Professuren daher einer höchst sorgfältigen strategischen Planung und besonderer Sachkenntnis, nicht zuletzt auch, weil die Personalgruppe der Professor:innenschaft als zentralste erfolgskritische Ressource der Hochschulen gilt (Becker, 2019b, S. 79 f.).

Was eine qualitätsgesicherte Ausgestaltung von Berufungsverfahren im Allgemeinen angeht hat der Wissenschaftsrat im Jahr 2005 umfangreiche Empfehlungen veröffentlicht, die sowohl die landesgesetzlichen Regelungen als auch die auf Hochschulebene zu gestaltenden Aspekte adressieren (Wissenschaftsrat, 2005). Dieses Papier hat einen bundesweiten Diskurs über Optimierungschancen von Berufungsverfahren ausgelöst und in diesem Zuge zu einem geschärften Bewusstsein über die strategische Relevanz dieser Personalentscheidung und die dafür erforderliche Expertise beigetragen. Inwieweit diese Empfehlungen tatsächlich Eingang in die Berufungsordnungen und -leitfäden der Universitäten gefunden haben, wurde von Becker und Gieselmann (2018) durch eine Analyse von Berufungsordnungen untersucht. Die Ergebnisse ihrer Dokumentenanalyse werden in Kapitel 4.1.4 ausführlich dargelegt. Als zentrale Schlussfolgerung kann an dieser Stelle jedoch bereits

festgehalten werden, dass von einem „einheitlichen Berufungsverfahren“ laut Becker (2019a, S. 103) keine Rede sein kann, was sich neben den sehr unterschiedlichen formalen Grundlegungen auch mit den variierenden „Usancen der Scientific Communities“ in kultureller und informaler Hinsicht erklären lässt.

3.2 Formale Grundlagen und Akteur:innen

Berufungsverfahren zeichnen sich dadurch aus, dass unterschiedliche Statusgruppen mit meist divergierenden Interessen an ihnen beteiligt sind, die jeweils darauf hinarbeiten, ihren Einfluss auf die Auswahlentscheidung geltend zu machen und ihre jeweiligen Belange einzubringen (Wissenschaftsrat, 2005, S. 8). Um Transparenz, Fairness und eine nachvollziehbar begründete Entscheidungsfindung zu ermöglichen, unterliegen die Auswahlverfahren für Professor:innen strengen gesetzlichen Regelungen und Qualitätsanforderungen, die das Ziel verfolgen, die vielfältigen Interessen entlang festgelegter Kriterien in formal umrissene Bahnen zu lenken. Das übergeordnete Bestreben besteht darin, zu einer Auswahlentscheidung zu kommen, die alle Interessensgruppen bestmöglich zufriedenstellt, die Bewerber:innen fair behandelt und die sich in Form eines begründeten Berufungsvorschlags auch vor den übergeordneten landesgesetzlichen Instanzen legitimieren lässt.

Hinsichtlich der „Einstellungsvoraussetzungen für Professorinnen und Professoren“ (HRG, 1976/letzte Änderung 2019, § 44) werden im Hochschulrahmengesetz folgende zentrale Auswahlkriterien gelistet:

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.

Zwischen einzelnen Hochschultypen wird im Hochschulrahmengesetz nicht direkt unterschieden, allerdings gibt Punkt 4 der Einstellungsvoraussetzungen einen Hinweis darauf, dass die drei zentralen Kriterien durch spezifische Ergänzungen vervollständigt werden. Während sich Universitäten und HAW hinsichtlich des Ablaufs und der Qualitätskriterien von Berufungsverfahren nicht wesentlich voneinander unterscheiden, weichen ihre jeweiligen Einstellungsvoraussetzungen v. a. hinsichtlich der geforderten Praxiserfahrung und der Bedeutung der Lehre voneinander ab. (Hüther & Krücken, 2016, S. 238; Wissenschaftsrat,

2005, S. 49)[20] Berufungsverfahren für Juniorprofessuren und Tenure-Track-Verfahren sowie Berufungen an Universitätskliniken und gemeinsame Berufungsverfahren mit Forschungszentren etc. folgen anderen formalen Regularien als ‚ordentliche Berufungsverfahren' (vgl. HRG, 1976/letzte Änderung 2019) und werden daher in dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

Neben den allgemein geltenden Einstellungsvoraussetzungen für Professor:innen legt die Rahmengesetzgebungskompetenz des Bundes auch die Regelungen für die Ausschreibung der vakanten Professur fest, die grundsätzlich öffentlich und i. d. R. auch international erfolgen muss (§ 45 HRG). § 46 betrifft die „Dienstrechtliche Stellung" der Professor:innen und legt fest, dass diese in das Beamtenverhältnis eintreten und bei Erstberufung ggfs. eine gesetzliche Probezeit anberaumt wird. Mit Blick auf die Ausgestaltung von Berufungsverfahren und die Handhabung der Kriterien stecken die Gesetze auf Bundes- und Landesebene lediglich die Grenzen ab, innerhalb derer die einzelnen Hochschulen sodann in Form ihrer eigenen Berufungsordnung und ggfs. weiterer Leitfäden und Handreichungen agieren müssen (Wissenschaftsrat, 2005, S. 15). Diese von den einzelnen Hochschulen erlassenen Dokumente sollen den durchführenden Instanzen Orientierung und Handlungssicherheit geben und beinhalten weitere Hinweise zum Ablauf und der konkreten Verfahrenspraxis für die Berufung neuer Professor:innen. Diese Aspekte können sich von Hochschule zu Hochschule daher im Detail stark voneinander unterscheiden (vgl. Becker & Gieselmann, 2018). Die höhere Verantwortung der Hochschulen im Zuge des New Public Management spiegelt sich somit auch in der Landeshochschulgesetzgebung wider, die festlegt, dass die Prozessverantwortlichkeit bei den Berufungsverfahren größtenteils auf der Ebene der einzelnen Hochschule verankert ist. (Wissenschaftsrat, 2005, S. 50) Die mittlerweile größtenteils erfolgte Übertragung des Berufungsrechts auf die Hochschulen versetzt die Hochschulleitung somit in die Lage, direkten Einfluss auf das Berufungsgeschehen nehmen und den durch die Berufungskommission vorgelegten Listenvorschlag ggfs. korrigieren oder gar zurückweisen zu können (Wissenschaftsrat, 2005, S. 14)[21]. Ganz unbeteiligt sind die Bundesländer bei der Berufung neuer Professor:innen dennoch nicht (Wissenschaftsrat, 2005, S. 14): In vielen Ländern sind die Ministerien, bzw. in Stadtstaaten die Senator:innen, nach wie vor dergestalt am Berufungsgeschehen beteiligt, als dass die Entscheidung über die (Wieder)Besetzung einer Professur sowie die Ausschreibung oder ein begründeter Ausschreibungsverzicht stets im Einvernehmen mit ihnen erfolgen muss. Darüber hinaus können die

[20] Aus diesem Grunde wird in diesem Kapitel keine gesonderte Beschreibung der Berufungsverfahren von Universitäten und HAW vorgenommen, gleichwohl verfolgt die vorliegende empirische Arbeit (unter anderem) das Ziel, Unterschiede hinsichtlich der Durchführung von Berufungsverfahren zwischen den beiden Hochschultypen sichtbar zu machen.

[21] In der Studie von Kleimann und Klawitter (2017, S. 64) gaben die befragten Universitätsleitungen an, nur in durchschnittlich 5 % der Fälle von dieser Einflussmöglichkeit Gebrauch zu machen. Mögliche Gründe für eine Problematisierung des Listenvorschlags finden sich im genannten Beitrag auf S. 65.

Ministerien von ihrem Recht Gebrauch machen, hinsichtlich der getroffenen Auswahlentscheidung, i. d. R. vorgelegt in Form einer Dreierliste, begründete Bedenken geltend zu machen und den Berufungsvorschlag damit zurückzuweisen. Sofern das Berufungsrecht nicht auf die Hochschule übertragen wurde, fällt den Ministerien nach angenommenem Berufungsvorschlag daneben die Aufgabe zu, der erstplatzierten Person den Ruf zu erteilen.

Die für Berufungsverfahren eingesetzte Berufungskommission soll die Perspektiven der unterschiedlichen Statusgruppen durch einzelne Vertreter:innen im Verfahren repräsentieren. Becker (2019a, S. 134) weist darauf hin, dass die Berufungskommission nicht als „*entscheidendes Gremium*“, sondern nur als „*entscheidungsvorbereitendes*“ (Hervorh. i. Orig.) Gremium zu verstehen ist. Einige Aufgaben, wie z. B. die Bestellung des Kommissionsvorsitzes und Ruferteilung, liegen zumeist in der Verantwortung anderer Instanzen. Die Zusammensetzung der Berufungskommission ist in den Landeshochschulgesetzen nur grob vorgegeben, in den hochschuleigenen Berufungsordnungen jedoch detailliert festgelegt. Hinsichtlich der Größe und genauen Personenkonstellation einer Berufungskommission unterscheiden sich die hochschuleigenen Vorgaben deutlich, weshalb Becker und Gieselmann (2018, S. 21) von einem regelrechten „Wildwuchs“ innerhalb der Berufungsregularien sprechen: „Eigentlich kann man für Deutschland nicht von einheitlichen Berufungsverfahren und Zusammensetzungen von Berufungskommissionen an staatlichen Hochschulen sprechen.“
Die Mitglieder der Berufungskommission lassen sich in solche mit Stimmrecht und solche ohne Stimmrecht, sogenannte „beratende Mitglieder“ unterteilen. Die Personen mit Stimmberechtigung stammen zumeist aus den Statusgruppen der Professor:innen, der wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen und der Studierenden. (Becker, 2019a, S. 141) Die Mindestanzahl der stimmberechtigten Kommissionmitglieder liegt laut der Dokumentenanalyse von Becker und Gieselmann (2018, S. 21) zwischen sechs und zehn Personen – wobei zu beachten ist, dass die zitierte Studie sich ausschließlich mit Universitäten befasst. Festzuhalten bleibt dennoch, dass sich der zuvor genannte „Wildwuchs“ auch hier deutlich widerspiegelt: „Das, was an einer Hochschule als Untergrenze festgelegt wird, kann bei anderen Hochschulen die Obergrenze an Mitgliedern in Berufungskommissionen sein“ (Becker & Gieselmann, 2018, S. 22).

In der Regel gehören der Berufungskommission in unterschiedlicher Anzahl und mit teils variierendem Stimmrecht folgende Statusgruppen an (Becker, 2019a, S. 135–150):

- Vertreter:innen aus der Studierendenschaft
- Wissenschaftliche Mitarbeiter:innen
- ggfs. Mitarbeiter:innen aus Technik und Verwaltung
- Professor:innen
- Hochschulexterne Mitglieder
- Gleichstellungsbeauftragte und ggfs. Schwerbehindertenvertretung
- ggfs. sog. Berufungsbeauftragte:r

Wissenschaftliche Mitarbeiter:innen sowie Studierende sind an Berufungskommissionen immer beteiligt, jedoch gegenüber den professoralen Mitgliedern zahlenmäßig stark unterlegen.

Die Anzahl der studentischen Kommissionsmitglieder variiert zwischen einer Person und mindestens zwei. Mit Blick auf die direkte Berücksichtigung ihrer Wahrnehmung und den Stellenwert, der dem studentischen Urteil beigemessen wird, zeigen sich in den von Becker und Gieselmann (2018) untersuchten Dokumenten unterschiedliche Gepflogenheiten: In einem Fall kann die finale Beschlussfassung gar ohne das Votum der Studierenden erfolgen, wenn ihre Stellungnahme nicht rechtzeitig vorliegt, an einer anderen Universität werden die Studierenden ausdrücklich dazu ermuntert, von ihrem Recht auf aktive Mitwirkung am Verfahren auch Gebrauch zu machen. (Becker & Gieselmann, 2018, S. 23) In der Regel wird das Votum der Studierenden insbesondere bei der Beurteilung der Lehrkompetenz der Kandidat:innen akzentuiert (Becker, 2019a, S. 145). Selbst bei eingeschränkter fachlicher Urteilsfähigkeit gilt das studentische Urteil hinsichtlich der sozialen Interaktion während der Lehrveranstaltung sowie bei der Einschätzung der Fähigkeit, komplexe Sachverhalte zielgruppengerecht und interessant zu vermitteln, als durchaus valide und bedeutsam.

Aus der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen sind ebenfalls eine oder zwei Personen für die Kommission vorgesehen, wobei es Hochschulen gibt, die Wert darauf legen, dass diese explizit nicht der vakanten Professur zugeordnet sind. Grund hierfür ist, dass die Möglichkeit einer späteren Zusammenarbeit mit der erstplatzierten Person leichthin dazu führt, persönliches Interesse und zwischenmenschliche Vorlieben bei der Auswahlentscheidung besonders stark zu akzentuieren, was der Auswahl der fachlich am besten geeignetsten Person möglicherweise entgegenstehen würde (Becker, 2019a, S. 145).

Für Mitarbeiter:innen aus Technik und Verwaltung, auch „nicht-wissenschaftliche Mitarbeiter:innen“ genannt, gilt, dass sie nicht unbedingt Teil der Kommission sein müssen und im Falle einer Teilnahme auch meist nicht stimmberechtigt sind (Becker, 2019a, S. 141).

Den beteiligten Professor:innen fällt in Berufungskommissionen grundsätzlich die Mehrheit der Stimmen, die sogenannte „Professorenmehrheit“ (Wissenschaftsrat, 2005, S. 18), zu. Sie stammen meist mehrheitlich aus der Fakultät, in der die zu besetzende Professur angesiedelt ist. Es kann jedoch auch vorgeschrieben sein, dass eine externe Person aus der gleichen oder einer verwandten Disziplin hinzubestellt wird, wobei ‚extern‘ hier sowohl eine andere Fakultät als auch eine andere Hochschule bezeichnen kann (Becker, 2019a, S. 142).

Die Beteiligung von Mitgliedern anderer Fakultäten soll die Funktion erfüllen, fakultätsinterne Mikropolitik einzugrenzen und darüber hinaus durch erhöhte Interdisziplinarität den Sachverstand der Kommission zu stärken (Becker, 2019a, S. 143). Allerdings weist Becker

(2019a, S. 142) darauf hin, dass das ausschreibende Fach selbst aufgrund der bestehenden Vakanz in aller Regel nicht über eine Person mit ausreichend fachlicher Expertise und Einblick in die Scientific Community des Fachs verfügt. Bestenfalls werden deshalb Kolleg:innen aus dem fachlichen Umfeld als Kommissionsmitglieder eingesetzt, die in der Lage sind, die zugrundeliegenden Bewertungskriterien ausreichend einzuschätzen.

Da mögliche Befangenheiten im Rahmen der Zusammenstellung von Berufungskommissionen immer wieder Gegenstand von Debatten und Empfehlungen (z. B. Birke & Brünner, 2010, S. 27; Gläser et al., 2021) sind, gilt es als Leitregel und Gütekriterium, grundsätzlich die „*Unabhängigkeit* der Auswählenden“ (Becker, 2019a, S. 145, Hervorh. i. Orig.), sprich der Kommissionsmitglieder und der hinzugezogenen Gutachter:innen sicherzustellen. Dennoch beherrschen Diskussionen um Befangenheiten, Machtstrukturen, geschlechterabhängige Benachteiligung und dominierende Individualinteressen die öffentliche Auseinandersetzung mit Berufungsverfahren und ihrer Validität seit geraumer Zeit und aus vielerlei Perspektiven (Färber, 2010; Dömling & Schröder, 2011; Gläser et al., 2021.; Landfried, o.J. u. v. m.). „Mikropolitische Besetzungsprozesse sollen in den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts viele Berufungsverfahren beherrscht haben“, so Becker (2019a, S. 145). In diesem Zusammenhang seien nicht nur persönliche Bekanntschaften mit Bewerber:innen, sondern auch die Zugehörigkeit der Kommissionsmitglieder zu einer bestimmten Gruppe oder fachlichen ‚Schule‘, ihre soziale Stellung in der Fakultät, Abhängigkeitsverhältnisse der Mitglieder zueinander sowie „die individuell unterschiedlichen Vorerfahrungen, Selbstkonzepte, Eignungen u. Ä. der Kommissionsmitglieder“ (Becker, 2019a, S. 146) zu berücksichtigen.

Ebenso wie die Vorschriften zur Abwehr von Befangenheiten sind auch die Regelungen zu den Frauenanteilen bei den Kommissionsmitgliedern mit Stimmberechtigung nicht trivial umzusetzen und weisen zwischen den Bundesländern teils erhebliche Unterschiede auf (Becker & Gieselmann, 2018, S. 24). Gerade in männlich dominierten Fachbereichen sind entsprechende Quoten zwar von besonderer Bedeutung, aber nur schwer umsetzbar, weil die wenigen Professorinnen und wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen durch ihre wiederholte Mitgliedschaft in Kommissionen zeitlich stark strapaziert werden und das Kriterium des Geschlechts mit der fachlich notwendigen Beurteilungskompetenz in einen Widerstreit geraten kann (Becker, 2019a, S. 148). Die Gleichstellungsbeauftragte ist als beratendes Kommissionsmitglied während des gesamten Berufungsverfahrens mit der Beobachtung, Beratung

und ggfs. auch Intervention in Fällen drohender direkter oder indirekter Diskriminierung betraut (Becker, 2019a, S. 150)[22].

Die Schwerbehindertenvertretung kommt ebenfalls als beratendes Mitglied der Kommission an einem späteren Zeitpunkt des Verfahrens zum Einsatz, sollten eine oder mehrere Bewerbungen von Personen mit Behinderung vorliegen, deren adäquate und gleichberechtigte Behandlung sichergestellt werden muss. (Becker, 2019a, S. 148)

Eine weitere beratende Rolle ohne Stimmrecht, die ebenfalls keiner einheitlichen Regelung folgt, nimmt die der oder des Berufungsbeauftragten ein. Überwiegend ist für diese Instanz keine reguläre Teilnahme an den Sitzungen der Berufungskommission vorgesehen, weshalb sie hier nicht als Teil der Berufungskommission, sondern gewissermaßen als variantenreicher ‚Sonderfall' der beratenden Organe behandelt wird. Die von der Hochschulleitung installierten Berufungsbeauftragten sind i. d. R. damit betraut, die Interessen der Hochschulleitung – Berücksichtigung der Strukturplanung und der festgelegten Kriterien bei der Auswahlentscheidung, formale und juristische Korrektheit sowie Einhaltung der zeitlichen Planung – im gesamten Verfahren sicherzustellen. (Wissenschaftsrat, 2005, S. 5)

Trotz dieser klar umrissenen Aufgabenstellung erfordert der Stellentypus der Berufungsbeauftragten eine differenzierte Betrachtung, da sich hinter dem Begriff ein breites Spektrum an Ausgestaltungsmöglichkeiten verbirgt. Verschiedene Modelle für den Einsatz von Berufungsbeauftragten an den Hochschulen wurden von Werkmeister (2017) skizziert. Er nennt folgende fünf Ausgestaltungsmöglichkeiten für Berufungsbeauftragte an Universitäten:

- „Der Prototyp": Die Hochschulleitung bestellt eine:n unabhängigen, ggfs. fachfremden Hochschullehrer:in für die Dauer von z. B. einigen Jahren als Berufungsbeauftragte:n.
- „Der strategische Ansatz": Eine Gruppe von erfahrenen Hochschullehrer:innen arbeitet als festes Gremium von Berufungsbeauftragten zusammen, das auch über die einzelnen Kommissionssitzungen hinaus regelmäßig tagt und durch den:die Vizepräsident:in geleitetet wird.
- „Der traditionelle Ansatz": Ein:e Senatsberichterstatter:in wird eingesetzt und übernimmt die Aufgabe als Berufungsbeauftragte:r. Hier steht weniger die Hochschulleitung als vielmehr der Senat im Hintergrund. Die Aufgabe besteht in der Sicherung der Verfahrenstransparenz und der Einhaltung der Qualitätskriterien.
- „Der administrative Ansatz": Die Funktion der Berufungsbeauftragten bezeichnet hier keine Professor:innen, sondern administrative Referent:innen – auch: „Beru-

[22] Die Funktion der Gleichstellungsbeauftragten steht in dieser Arbeit nicht explizit im Fokus. Ihre Positionierung im Verfahren, ihre Einflussmöglichkeiten und die mit dieser Rolle verbundenen Herausforderungen wurden bereits untersucht (z. B. Dömling und Schröder (2011); Färber (2007); Steffens et al. (2004)).

fungsmanager:innen“ genannt (Gerchen, 2021; Gerchen & Walther, 2022b) – welche die Aufgaben der Berufungsbeauftragten – verortet in der Verwaltung, aber der Hochschulleitung zugeordnet – übernehmen. Diese Personen sind für die Teilnahme an den Sitzungen der BK zumeist nicht vorgesehen und übernehmen stattdessen technisch-administrative Aufgaben der Verfahrensbegleitung, Qualitätssicherung und zentralisierten Kommunikation mit den Bewerber:innen. Ein Nachteil dieser Lösung kann hier das u. U. geringere Ansehen von Verwaltungsangestellten in der Kommission gegenüber professoralem Personal darstellen.

- „Der professionelle Ansatz“: Professionelle externe Personalexpert:innen werden mit der Begleitung des Berufungsprozesses und der Durchführung von Assessment-Centern beauftragt. Erfahrungen mit dieser Vorgehensweise existieren bereits und werden im Forschungsstand aufgegriffen – flächendeckend durchgesetzt hat sich dieses Modell im deutschen System der staatlichen Hochschulen bisher jedoch nicht.

Vor dem Hintergrund des hohen Komplexitätsgrads des Berufungsverfahrens, der Beteiligung der Landesministerien und des großen Risikos der juristischen Angreifbarkeit erfährt die umfassende und detaillierte Dokumentation aller Phasen des Entscheidungsprozesses ein besonderes Gewicht. (Wissenschaftsrat, 2005, S. 51) Diese Aufgabe fällt i. d. R. den Vorsitzenden der Berufungskommission zu, die das gesamte Verfahren formal begleiten, d. h. alle Kommissionsmitglieder fristgerecht zu Sitzungsterminen einladen, diese moderieren und benötigte Unterlagen versenden. Ferner sollten Kommissionsvorsitzende gemäß Empfehlung des Wissenschaftsrats (2005, S. 5) dafür Sorge tragen, dass die Entscheidungsfindung auf einer breiten Informationsgrundlage basiert, die entsprechenden extern angefertigten Gutachten ausreichend Berücksichtigung finden und diese ausreichend vergleichbar sind. Ergänzend fällt es in den Verantwortungsbereich der Kommissionsvorsitzenden, dafür zu sorgen, „dass die Leistungsbewertung im Bereich der Lehre in einer ihrer sachlichen Bedeutung angemessenen Form als Entscheidungskriterium fungiert.“ (Wissenschaftsrat, 2005, S. 5)

Die Ernennung der Kommissionsvorsitzenden kann auf unterschiedlichem Wege erfolgen: Festlegung durch die Hochschulleitung oder den Fakultätsrat, Einsatz der Dekan:in per Landesgesetz oder Berufungsordnung oder aber Wahl des Vorsitzes durch die Berufungskommission selbst.

Der Hochschulleitung kommt im Rahmen von Berufungen über den gesamten Verfahrensverlauf hinweg in erster Linie eine prüfende und absichernde Funktion mit Blick auf den korrekten Verlauf des Verfahrens zu (Wissenschaftsrat, 2005, S. 50 f.). Da sie gegenüber dem zuständigen Ministerium für die Erteilung des Rufs in voller Verantwortung steht, hat

die Hochschulleitung natürlicherweise ein hohes Eigeninteresse, das Verfahren entlang der festlegten Regeln und Auswahlkriterien und in einem angemessenen Zeitrahmen durchzuführen (vgl. Becker, 2019a, S. 149). In der Regel ist eine persönliche Teilnahme und direkte Mitwirkung der Mitglieder der Hochschulleitung an der Auswahlphase jedoch nicht üblich, stattdessen erfolgt eine schriftliche und mündliche Berichterstattung durch Verfahrensbeteiligte, wie Berufungsmanager:innen bzw. Berufungsbeauftragte und ggfs. Kommissionsvorsitzende. (Kleimann, 2019, S. 20)

3.3 Der idealtypische Ablauf des Berufungsverfahrens[23]

Nach Kleimann (2019, S. 19) lässt sich das gesamte Berufungsverfahren in drei grobe Hauptphasen einteilen (Abb. 2): Die Phase der Stellendefinition, die Auswahlphase und die Verhandlungsphase.

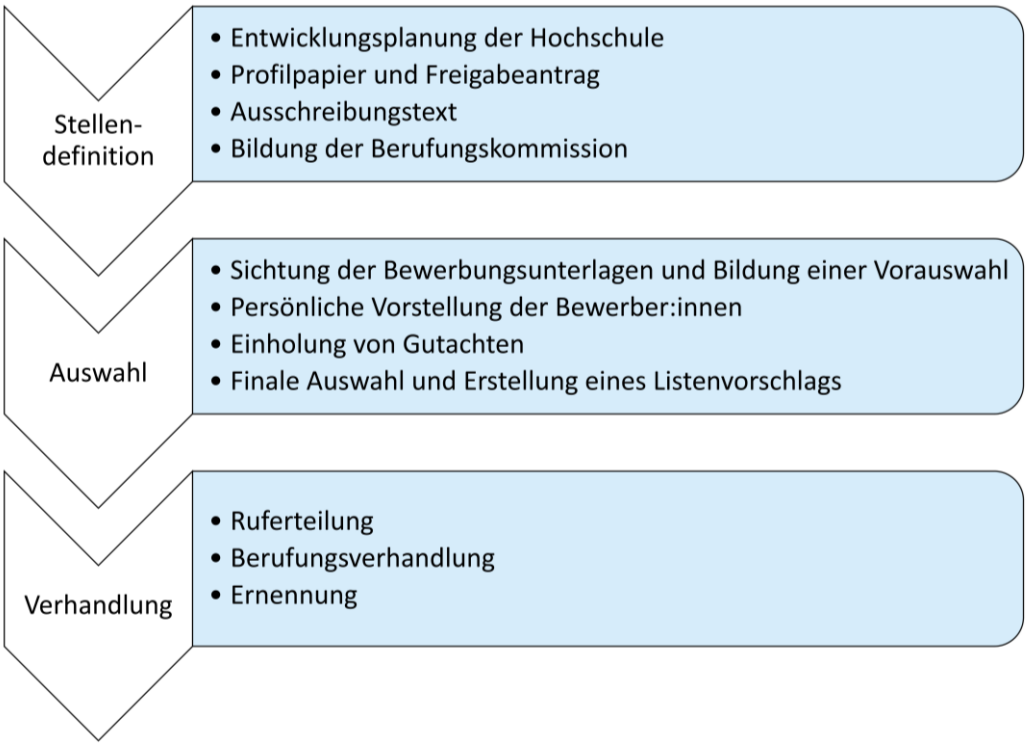


Abbildung 2: Die drei Hauptphasen des Berufungsverfahrens in Anlehnung an Kleimann (2019, S. 19)

[23] Wie bereits deutlich wurde, bestehen in der Ausgestaltung der Berufungsverfahren hinsichtlich der formalen Regelungen und der personellen Zuständigkeiten zwischen den Bundesländern und Hochschulen große Unterschiede (vgl. Kleimann & Klawitter, 2017, S. 57). Weil sich dies hinsichtlich der Verfahrensschritte des Berufungsprozesses nicht anders verhält (vgl. Wissenschaftsrat (WR), 2005, S. 16), muss für eine verallgemeinerbare Darstellung des Verfahrensablaufs stets abstrahiert werden, wie es auch in den meisten resümierenden Überblicken der Fall ist (z. B. Frey et al. 2015). Aus diesem Grund wird dieser Stelle auf eine kleinteilige Darstellung der einzelnen Prozessschritte inkl. aller Schnittstellen, Beteiligten und Sonderregelungen verzichtet und stattdessen eine grobe überblicksartige Darstellung mit Blick auf das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit vorgenommen. Für eine kleinteiligere Darstellung und vertiefte Informationen zu den einzelnen Prozessschritten siehe z. B. Becker (2019a, S. 159–241), Becker (2014, S. 112) und Neukirchen und Emmrich (2021).

Für die vorliegende Arbeit ist vor allem die Auswahlphase von Interesse: Die zugrunde gelegten Forschungsfragen adressieren den Umgang der Kommissionsmitglieder mit den geltenden Auswahlkriterien, was sich – auf Basis der Festlegung des Anforderungsprofils und der damit verknüpften Attribute – in der mittleren Phase vollzieht, wenn die Berufungskommission mit der Bewerber:innenbeurteilung und der darauffolgenden Erstellung des Listenvorschlags befasst ist. Im Folgenden werden daher die frühen und die abschließenden Verfahrensschritte nur knapp beleuchtet.

Die bei Kleimann (2019, S. 19) abgebildete Stellendefinitionsphase bildet den Startpunkt des gesamten Verfahrens. Hier nimmt bestenfalls bereits auch die Berufungskommission ihre Arbeit auf (vgl. Becker, 2019a, S. 141): Die beteiligten Akteur:innen stoßen den Prozess an, indem sie sich über die Neubesetzung oder Neuschaffung der Professur verständigen, was im Sinne einer vorausschauenden Entwicklungsplanung bestenfalls bereits einige Jahre vor der tatsächlichen Vakanz stattfindet. Die Phase der Stellendefinition hat das Ziel, die vakante Professur hinsichtlich ihres genauen Profils, der Denomination und der Ausstattung näher zu definieren. (Kleimann, 2019, S. 21) Die Erarbeitung eines Anforderungsprofils[24] im Kontext der Stellenbeschreibung bildet die Basis für die später vorgenommene Eignungsüberprüfung der Kandidat:innen und zugleich den Ausgangspunkt des zweckmäßigen Auswahlverfahrens (vgl. Becker, 2014, S. 112).

Becker (2019a, S. 159–164) sowie Birke und Brünner (2010, S. 25 f.) weisen darauf hin, dass die in der Ausschreibung benannten Qualifikationsanforderungen eine genauere Operationalisierung und Konkretisierung erfordern, um sie im weiteren Verfahrensablauf valide anwenden zu können. Die in der Stellenausschreibung genannten Qualifikationsanforderungen sind in diesem Schritt handlungsleitend, lassen der Kommission aber die Handlungsfreiheit, diese Aspekte in Breite und Tiefe zu konkretisieren (Becker, 2014, S. 112). Zudem sei es in hohem Maße entscheidend, diese Anforderungen, deren Operationalisierung und ihre Gewichtung final festzulegen, bevor Bewerbungen vorliegen bzw. Kenntnisse über mögliche Bewerber:innen bestehen[25]. Auch eine detaillierte Verständigung über die intersubjektive Deutung von Kriterien sei unabdingbar, soll vermieden werden, dass verschiedene Kommissionsmitglieder hinsichtlich einzelner Kriterien, wie z. B. „Lehrkompetenz“ oder „internationales Forschungsniveau“ keine übereinstimmenden Vorstellungen ha-

[24] Hier ist anzumerken, dass kein allgemeingültiges Standard-Anforderungsprofil für Professuren existiert, obgleich die Kernaufgaben sich nur hinsichtlich ihrer individuellen Schwerpunktsetzung je nach Hochschultyp, Fachdisziplin und Ausgestaltung der Professur unterscheiden. Die grundlegenden Inhalte einer Professur lassen sich mit Forschung, Lehre und Selbstverwaltung umreißen – ihre konkrete Darstellung sowie weitere mit der vakanten Professur verbundenen spezifischen Aufgaben stehen jedoch in jedem Verfahren erneut zur Disposition. (Becker, 2019a, S. 162)

[25] Dass in Berufungsverfahren tatsächlich immer so vorgegangen wird, stellen Färber und Spangenberg (2008, 86f.) mit ihrer Studie in Frage.

ben (Becker, 2019a, S. 161). Einen weiteren Beitrag zur Validität der späteren systematischen Eignungsprüfung für die ausgeschriebene Professur leistet die personale Übereinstimmung derjenigen, die die Kriterien festlegen mit den Personen, die sie in operationalisierte Messgrößen und Verhaltensitems überführen (Becker, 2019a, S. 141). Kurz gesagt erleichtert ein gemeinsames Verständnis der Kommissionsmitglieder über die Anforderungen der vakanten Professur, die damit verknüpften Auswahlkriterien und deren genaue Bedeutung, Gewichtung und Messbarkeit nicht nur den Berufungsprozess selbst und die stattfindende Kommunikation, sondern stellt im Ergebnis auch die Qualität einer fairen Bewerber:innenbeurteilung und einer normativ einwandfreien Auswahlentscheidung sicher.[26]

Nach abgeschlossener Festlegung des Anforderungsprofils und Operationalisierung der einzelnen Kriterien bildet die Entscheidung über einzusetzende Auswahlinstrumente den letzten Schritt der vorbereitenden Stellendefinitionsphase (Kleimann, 2019) bzw. der Schaffung einer Auswahlbasis (Becker, 2014).[27]

Der erste Schritt der Auswahlphase besteht in der Sichtung der Bewerbungsunterlagen durch die Berufungskommission, vor allem mit Blick auf die Erfüllung der formalen Kriterien anhand der eingereichten Unterlagen (Kleimann, 2019, S. 19). Für die bessere Übersicht und direkte Vergleichbarkeit anhand der relevanten Merkmale wird hierzu meist vorab eine Synopse erstellt. Bewerbungen, welche zentrale Voraussetzungen, wie bspw. die entsprechende akademische Qualifikationsstufe (an Universitäten die Habilitation, an HAW die Promotion), nicht erfüllen, werden vom weiteren Verfahren direkt ausgeschlossen und nicht weiter berücksichtigt. Aus den verbleibenden Kandidat:innen werden dann im Rahmen einer Vorauswahl einige Bewerber:innen bestimmt, die zu einer persönlichen Vorstellung eingeladen werden sollen. Diese beinhaltet, wie bei Becker (2014, S. 112) ersichtlich, verschiedene Kommissionsgespräche zur Forschungs-, Drittmittel- und Lehrerfahrung der Kandidat:innen, einen fachwissenschaftlichen Vortrag und/oder eine Probelehrveranstaltung, meist unter Anwesenheit von Studierenden. An Universitäten stellt der Vortrag zumeist das übliche Auswahlinstrument dar und adressiert die fachwissenschaftliche, teils aber auch die lehrbezogene Begutachtungsdimension (Becker & Gieselmann, 2018, S. 32). Die Inhalte des Vortrags können entweder durch die Kommission vorgegeben oder von den Bewerber:innen selbst gewählt sein, je nachdem ob hier direkt das Forschungsprofil mit abgebildet werden soll oder es sich um eine rein didaktische Beurteilung handelt. In jedem Fall sollte darauf geachtet werden, dass die Wahl des fachlichen Gegenstandsbereichs für die Präsentation keine einzelnen Bewerber:innen benachteiligt oder bevorteilt. (Birke &

[26] Weitere Informationen zur Erstellung eines Anforderungsprofils und der Formulierung der Stellenausschreibung finden sich bei Becker (2019a, S. 160–175).

[27] Zu betonen ist, dass nicht jedes Instrument für jedes Qualifikationskriterium geeignet ist, weshalb der Einsatz verschiedener Prüfinstrumente vorgesehen ist. Eine detaillierte Übersicht über Auswahlinstrumente und deren jeweilige Intension sowie die damit verbundene Aussagekraft findet sich bei Becker (2019a, S. 177–181).

Brünner, 2010, S. 29) Die Mehrzahl der Universitäten sieht explizit eine Probelehrveranstaltung oder Lehrprobe vor, wobei dieses Instrument teils optional ist. Da den lehrbezogenen Kompetenzen in Berufungsverfahren an HAW deutlich mehr Beachtung zukommt (Kleimann & Hückstädt, 2018), kann angenommen werden, dass die Durchführung von Probelehrveranstaltungen hier durchgängig Usus ist.

Die an die persönliche Vorstellung anschließende Einholung von Gutachten durch externe Expert:innen[28] berücksichtigt sodann nur noch diejenigen Personen, die als ‚listenfähig' eingeschätzt werden. Da dieses Gutachten zumeist einzig auf Basis der eingereichten Unterlagen erstellt werden, steht das Forschungsprofil der Kandidat:innen hier im Zentrum. Messgrößen wie der sog. Hirsch- oder Citation-Index werden seit einigen Jahren – u. a. wegen der Gefahr eines auftretenden Gender Bias (vgl. Birke & Brünner, 2010, S. 25) – kritischer betrachtet, bilden aber nach wie vor einen akzeptierten Anhaltspunkt für die Einschätzung der Forschungsstärke.

Nach Vorlage und Sichtung der Gutachten kann die finale Auswahl und Festlegung einer Reihenfolge für die Berufungsliste vorgenommen werden. Über diese Liste müssen vor ihrer Verabschiedung durch die Kommission diverse Hochschulorgane, z. B. Fakultätsrat, Senat, Hochschulleitung, entscheiden, die ggfs. auch von ihrem Recht Gebrauch machen können, die Listenreihung zu ändern oder die gesamte Liste zurückzuweisen. (Kleimann, 2019, S. 28)

Die letzte Phase des Berufungsverfahrens bildet nach – rechtlich noch unverbindlichem – erteiltem Ruf an die erstplatzierte Person die vorzunehmende Verhandlung. Diese dreht sich neben der genauen Gestaltung des inhaltlichen Profils der Professur um die zu erbringenden Leistungen der Hochschule, d. h. die Ausstattung der Stelle mit diversen Ressourcen, Besoldung inkl. diverser Zulagen, ggfs. Dual-Career-Optionen, als auch die im Rahmen der Professur zu erfüllenden Leistungen der neuberufenen Person, wie z. B. besondere Aufgaben und Ziele. Hierbei können mehrere Treffen und Gespräche unter der Führung der Hochschulleitung erfolgen, die mit Rufannahme, Neuverhandlung oder auch Rufablehnung enden können. Im Falle einer Nichteinigung mit der erstplatzierten Person oder bei frühem Zurücktreten selbiger vom Rufangebot, rückt automatisch die zweitplatzierte Person nach. Die Verhandlungsphase endet somit bestenfalls mit der Rufannahme und Ernennung der erstplatzierten, zweit- oder drittplatzierten Person oder aber wenn alle Listenkandidat:innen ihr Angebot ausgeschlagen haben oder die Hochschulleitung sich aus anderen Gründen, bspw. formaler Fehler oder Ungereimtheiten, gezwungen sieht, das Verfahren ergebnislos abzubrechen. (Kleimann, 2019, S. 40 f.)

[28] Mehr zur externen Begutachtung „als Mittel zum Zweck" siehe Walther (2022)

Für Fachhochschulen zeigt sich hinsichtlich des gängigen Ablaufs von Berufungsverfahren im Groben ein übereinstimmendes Bild, wobei, einhergehend mit den primären Kernaufgaben von HAW-Professor:innen, der Überprüfung ihrer Forschungsleistungen deutlich weniger Gewicht zufällt und dafür lehrbezogene Aspekte der Eignungsüberprüfung ggfs. betont werden (Becker, 2019a, S. 118; Wissenschaftsrat, 2005, S. 23 f.).

4 Stand der Forschung – Ausgewählte Befunde

Bevor das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit näher erläutert werden kann, soll zunächst dargelegt werden, welche Studien und Forschungsergebnisse im Feld der Berufungsverfahren bereits bekannt sind und worin die Forschungslücke besteht, welche diese Arbeit zu schließen versucht. Für die Erschließung des Forschungsstandes wurde eine Recherche in der Fachdatenbank ‚fis-bildung' mit den Suchbegriffen „Berufungsverfahren" und „Personalauswahl AND professor*" durchgeführt. Ein Abgleich mit der Datenbank ‚wiso-net' mit denselben Suchbegriffen inkl. Booleschen Operatoren ergab nur noch geringfügig neue Treffer, die in die eigene Literaturdatenbank Citavi integriert wurden. Über die Anwendung des Schneeballverfahrens konnte der Literaturbestand außerdem sukzessive um neue Quellen ergänzt werden. Zu beachten ist, dass durch die Verwendung deutscher Suchbegriffe überwiegend deutschsprachige Beiträge gelistet wurden. Punktuell fließen dennoch auch internationale Studien in die Darlegung des Forschungsstandes ein, jedoch konzentriert sich diese Arbeit auf die Analyse von Berufungsverfahren deutscher staatlicher Hochschulen. In den folgenden Unterkapiteln werden jene Studien aus dem Feld der Berufungsverfahren besprochen, die für das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit und die Herausarbeitung der Forschungslücke brauchbar sind. Forschungsarbeiten tangierender oder benachbarter Themenfelder werden lediglich der Vollständigkeit halber erwähnt. Nicht unerwähnt bleiben soll außerdem, dass Publikationsindizes, wie bspw. der Science Citation Index (SCI), welche die Reihung der Publikationen in den genutzten Datenbanken beeinflussen, vor dem Hintergrund von Verzerrungseffekten nicht ganz unkritisch zu betrachten sind (Gross et al., 2008, S. 10).

Nach der Besprechung des Forschungsstandes zu Berufungsverfahren widmet sich Kapitel 4.2 sodann dem Forschungsfeld der Personalentscheidungen, nicht allein bezogen auf das Berufungsverfahren, sondern auch über das Feld der akademischen Personalauswahl hinaus. Ein Fokus liegt hierbei auf subjektiven Einflussdimensionen und Objektivierungsproblematiken, da sich im Zuge der Datenauswertung der vorliegenden Studie hierzu interessante Hinweise ergeben haben. Kapitel 4.3 fasst die wesentlichen Ergebnisse zum Forschungsstand zusammen und dient der Herausarbeitung der Forschungslücke, der Skizzierung der Problemstellung und – daraus folgend – der Ableitung der Forschungsfragen.

4.1 Empirische Diskurse im Feld der Berufungsverfahren

Die Ergebnisse der Datenbankrecherche wurden extrahiert und für einen besseren Überblick thematisch geclustert. So zeigte sich, dass anschließend an die Feststellung von Kleimann und Klawitter (2017, S. 55) sowie Walther (2024, S. 6), zahlenmäßig insbesondere

Themen der Geschlechtergleichstellung sowie juristische Analysen dominieren. Zeitschriftenbeiträge, Praxisberichte und Handlungsempfehlungen sind im Feld der Berufungsverfahren in großer Zahl zu finden, allerdings handelt es sich dabei, wie Kleimann und Klawitter (2017, S. 55) bereits feststellten, zumeist um „Beiträge mit deskriptiv empfehlendem Charakter“. Wie Kleimann (2019, S. 12) außerdem bemerkt, gehört die Auswahl des professoralen Personals zu den eher jüngeren Themen der multidisziplinären Hochschulforschung.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über Trefferzahlen und gebildete Cluster:

Themenfeld	Treffer „Berufungs-verfahren“	Treffer „Personal-auswahl AND professor*“
Gleichstellung/Chancengleichheit/Geschlechtergerechtigkeit	25	24
Juristische Themen/Hochschulrecht etc.	21	1
Praxisbeiträge/Erfahrungsberichte einzelner HS	14	-
Lehrkompetenz	11	1
Auswahlkriterien/Leistungsbewertung	9	11
Qualitätssicherung/Akteur:innen	12	-
Kunst- und Musikhochschulen, Privathochschulen	6	-
Juniorprofessuren	5	-
Macht/(Mikro-)Politik (tlw. Grenzen fließend zu Geschlechtergerechtigkeit)	5	-
Historische Entwicklung	4	-
International	3	
Ostdeutschland/DDR	3	-
AC-Ansätze	4	-
Die Besetzung von Professuren an Fachhochschulen	2	-
Andere Themen & Allgemeines	28	3
gesamt	163	41

Tabelle 1: Ergebnisse der Datenbankrecherche in ‚fis-bildung‘ und ‚wiso-net‘

Teilweise sind die thematischen Cluster nicht ganz trennscharf und die Publikationen nicht eindeutig zuzuordnen. Orientiert wurde sich in diesen Fällen am entsprechenden Publikationsmedium (z. B. weist eine Publikation in der Zeitschrift „Wissenschaftsrecht“ auf eine

Zuordnung zur Kategorie *Juristische Themen/Hochschulrecht* hin). Auch im Feld der *Internationalen Beiträge* gibt es Unschärfen, die wie folgt behandelt wurden: Der Beitrag von Schmitt (2004) „Berufungsverfahren im internationalen Vergleich“ wird unter *International* gelistet, weil er das Internationale zum Thema macht, während Beiträge, die ein spezifisches Thema aus der Sicht eines anderes Landes behandeln, wie bspw. der Beitrag „Gender Bias in Academic Recruitment? Evidence from a Survey Experiment in the Nordic Region“ (Carlsson et al., 2021), der die Geschlechtergleichstellung in Island, Norwegen und Schweden zum Gegenstand hat, der entsprechenden thematischen Kategorie zugeordnet und für die vorliegende Arbeit als weniger brauchbar erachtet wurden.

Die für den Gegenstandsbereich der vorliegenden Arbeit wichtigsten empirischen Studien aus ausgewählten thematischen Clustern werden – ergänzt durch weitere Quellen und hochschulpolitische Empfehlungen – im Folgenden vorgestellt.

4.1.1 Auswahlkriterien und Leistungsbewertung

Die Beforschung der Auswahlkriterien zu Stellenbesetzungen in der Wissenschaft ist seit einigen Jahren Gegenstand der Hochschulforschung, wobei ein deutlicher Fokus auf Auswahlverfahren für Professuren liegt (Hüther & Krücken, 2016, S. 239) – allerdings zumeist auf Universitäten bezogen. Nichtsdestotrotz ist der Umfang an empirischen Studien, die sich mit den Auswahlkriterien in Berufungsverfahren befassen, verglichen mit dem breiten Feld der Untersuchungen zu Gleichstellungsaspekten bei Berufungen, recht überschaubar.[29]

Zugleich sind die Kriterien der Leistungsbewertung in Berufungsverfahren in der Hochschul- und Wissenschaftsforschung ein nicht unkritisch betrachteter Forschungs- und Diskussionsgegenstand. Zumeist wird in diesem Diskurs eine Differenzierung zwischen sogenannten meritokratischen und nicht-meritokratischen Kriterien – leistungsbezogenen und leistungsfremden Merkmalen – angestrebt[30]. Allerdings entziehen sich diese in der Praxis zumeist einer trennscharfen Unterscheidung. Vor dem Hintergrund, dass lange Zeit leistungsbezogene Kriterien als unbestrittene Faktoren für den Verlauf wissenschaftlicher Karrieren galten und dies erst durch Studien zur Benachteiligung von Frauen (z. B. Färber & Spangenberg, 2008; Zimmermann, 2000) in Frage gestellt wurde, untersuchen Gross et al. (2008) in einer Interviewstudie die fachspezifischen Unterschiede der Auswahlkriterien für

[29] Ein Umstand, welcher angesichts der immer wieder hervorgehobenen Relevanz der professoralen Personalauswahl für die strategische Ausrichtung der Hochschulen und der lauten Kritik, die an selbigen immer wieder geäußert wird – z. B. durch Becker (2014), Kanning (2015, 2017) und Landfried (o.J.) – durchaus überrascht. Kleimann und Klawitter (2017, 55f.) erklären dies mit dem erschwerten Zugang zum Forschungsfeld sowie der hohen Komplexität des Berufungsprozesses.

[30] Einen Kurzüberblick über Forschungsarbeiten zu sozialer vs. leistungsbezogener Selektivität bei Berufungen lieferte Krempkow (2019).

Professor:innen hinsichtlich leistungsbezogener und sozialer Kriterien. Anhand der untersuchten Fächer Soziologie, Rechtswissenschaften, Mathematik und Maschinenbau konnte gezeigt werden, dass den wissenschaftlichen Standards in verschiedenen Disziplinen ein unterschiedliches Gewicht zukommt. (Gross et al., 2008, S. 17) Im Zuge der Unterscheidung zwischen Leistungsfaktoren, sozialen Faktoren und persönlichen Faktoren machen die Autor:innen außerdem deutlich, dass nur wenige der im Wissenschaftssystem honorierten Leistungen von einer Person alleine erarbeitet werden können, was die valide Beurteilung einer Person zusätzlich erschwert. Hierzu zählen auch Leistungen in der Lehre, die an Universitäten einen nachrangigen Stellenwert besitzen (Gross et al., 2008, S. 18). Der weitaus bedeutendere Teil bestehe an Universitäten in Publikationsleistungen und Drittmitteleinwerbungen, wofür soziales Kapitel in Form von prestigeträchtigen Kontakten und karriereförderlichen Netzwerken unabdingbar sei. (Gross et al., 2008, S. 18 f.) Die Entscheidung für eine Person und gegen eine andere muss formal stets über Unterschiede in der Leistungsdimension legitimiert werden. (Hüther & Krücken, 2016, S. 239 f.) Dies ist jedoch teils schwer möglich, weil die Merkmale, die nicht an Leistung gekoppelt sind, für die Auswählenden einen meist ebenso großen Stellenwert einnehmen. So wird in der Studie von Gross et al. (2008, S. 22) auch die persönliche Sympathie als ein Faktor genannt – ein Interviewpartner betont *„[d]ie Chemie [müsse] stimmen*“ (Hervorh. i. Orig.). Die Studie zeigt, dass die tatsächlichen Selektionsprinzipien bei der Vergabe von Professuren schwer verallgemeinerbar sind: „Mit Leistung allein ist es […] noch nicht getan“, vielmehr käme es auf „*so eine bestimmte Kombination*“ (Gross et al., 2008, S. 24, Hervorh. i. Orig.) aus persönlichen, leistungsbezogenen und sozialen Merkmalen an. Zudem konnten die Autor:innen zeigen, dass die nicht-meritokratischen Selektionsmechanismen vor allem in Beurteilungsprozessen mit niedrigem Standardisierungsgrad zur Entscheidungsfindung beitragen. Die Studie von Fiedler und Welpe (2008) konnte in diesem Zusammenhang zeigen, dass Universitätsprofessor:innen bei Bewerber:innen offenbar vor allem jene Eigenschaften und Qualifikationen schätzen, über die sie selbst verfügen. Das Kriterium der Lehre erhielt in den von Gross et al. (2008) untersuchten Disziplinen in der Diskussion um wissenschaftliche Leistungen, wie typischerweise an Universitäten, kaum Gewicht. Das erfolgreiche Einwerben von Drittmitteln galt allenfalls als förderlich, jedoch nicht als unabdingbar für das Erreichen einer Professur (vgl. auch Plümper & Schimmelfennig, 2007). Im Zentrum der wissenschaftlichen Leistung wird einhellig die Publikationsleistung gesehen, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung je nach Fachdisziplin (Gross et al., 2008, S. 26).

Musselin (2010, S. 114) förderte in ihrer umfassenden Forschungsarbeit zu Bewertungsmustern bei akademischen Einstellungsentscheidungen weitere Aussagen zutage, welche die Bedeutsamkeit der ‚menschlichen‘ Anforderungen an künftige Kolleg:innen betonen:

„Can we live with this colleague, is he socially bearable […]?“ – Eignungskriterien, die in deutschen Berufungsverfahren (wie auch andere nicht-meritokratische Kriterien) formal nicht klar umrissen und in ihrer Gültigkeit umstritten sind. Der Umstand, dass in den letzten Phasen des Auswahlprozesses nicht mehr einzelne Kriterien als ausschlaggebend gesehen werden, sondern nur noch der Gesamteindruck der Kandidat:innen entscheidend ist, wird bei Musselin (2010) ebenfalls betont. (vgl. Hüther & Krücken, 2016, S. 242)

Den existierenden Studien zu Auswahlkriterien in der professoralen Personalauswahl ist die Erkenntnis gemeinsam, dass eine zu unkonkrete Formulierung von Auswahlkriterien und ein niedriger Standardisierungsgrad des Verfahrens die Gefahr erhöhen, dass subjektive Interessen der Kommissionsmitglieder die Auswahlentscheidung dominieren und damit nicht-meritokratische Kriterien stärker akzentuiert werden. (Gross et al., 2008; Peus et al., 2015) Im Umkehrschluss gilt: „Je standardisierter die Leistungsmessung in einem Fach, desto geringer die Diskriminierung entlang persönlicher Merkmale.“ (Gross et al., 2008, S. 27)

W. Rehberg et al. (2023) bemängeln in diesem Zusammenhang, dass oftmals lediglich vage „‘Bauchgefühle‘“ (W. Rehberg et al., 2023, S. 115) herangezogen werden, um überfachliche Kriterien, wie Persönlichkeitseigenschaften sowie Management- und Führungskompetenzen zu erfassen (vgl. auch Becker et al., 2020). Grund dafür sei, dass „professionelle, zugleich aber handhabbare Bewertungsinstrumente derzeit noch weitgehend fehlen“, worauf Bräunig (2015, S. 232) hinweist. Abele-Brehm und Bühner (2016a) kritisieren für die Disziplin der Psychologie, dass den überfachlichen Kompetenzen gegenüber den „rein quantitative[n] Produktivitätsindikatoren“ zu wenig Bedeutung beigemessen wird und fordern eine Verbesserung der Entscheidungsfindung in Berufungsverfahren anhand persönlichkeitsdiagnostischer Methoden.[31]

Auch wenn Studien zu Geschlechtergerechtigkeit im Forschungsstand der vorliegenden Dissertation nicht gesondert behandelt werden, darf an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass das Kriterium des Geschlechts der Bewerber:innen laut zahlreicher Studienergebnisse (Beaufaÿs, 2003; Färber & Spangenberg, 2008; Gross et al., 2008, S. 13; Hüther & Krücken, 2016, S. 244; Zuckerman et al., 1991) (leider) durchaus einen Einfluss auf die Berufungsentscheidung haben kann[32]. Zimmermann (2000) arbeitete in diesem Zusam-

[31] Ein so gelagertes Vorgehen zur systematischen Abbildung von Persönlichkeitseigenschaften und überfachlichen Kompetenzen von Kandidat:innen wurde laut W. Rehberg et al. (2023) in Form eines eigenen, für das spezifische Aufgabenfeld von Professor:innen an HAW gezielt zugeschnittenen Instrumentariums an der Hochschule München entwickelt. Nach eher unbefriedigenden Erfahrungen mit dem Einsatz externer Personaldienstleister wird dieses Werkzeug in der dortigen Berufungspraxis nun optional angewandt und als hilfreich bewertet.

[32] Studien zu Geschlechtergerechtigkeit stellen nicht nur hinsichtlich des Umfangs den dominierende Forschungsstand im Feld der Berufungsverfahren dar, sondern vermutlich auch einen der ältesten – die Studien-

menhang mit Hilfe von Interviews mit Kommissionsmitgliedern Machtmechanismen hinsichtlich Geschlechtergerechtigkeit und der Herstellung einer Passfähigkeit von Bewerber:innen im Berufungsgeschehen ostdeutscher Universitäten in der Zeit nach der Wende heraus. Sie kommt zu dem Schluss, dass Entscheidungskriterien ‚hinter den Kulissen' der Berufungsgremien so modifiziert und umcodiert werden, dass sie der Konstruktion einer objektiven Passfähigkeit dienen, welche in der Folge männlich dominierte Entscheidungsmuster unterstützt und verfestigt. Als zentral für die vorliegende Arbeit kann aus den Ergebnissen von Zimmermann (2000) demnach die Erkenntnis gewonnen werden, dass Auswahlkriterien offenbar teilweise für die Durchsetzung individueller Interessen bzw. zur Vermeidung unerwünschter Entscheidungen missbraucht werden – nicht nur mit Blick auf das Geschlecht der Bewerber:innen. (vgl. auch Färber & Spangenberg, 2008)

Weitere qualitative Studien untersuchen die Wirkmächtigkeit eines wissenschaftlichen Habitus bzw. die „überzeugende Darstellung der wissenschaftlichen Persönlichkeit" (Hüther & Krücken, 2016, S. 244) als Auswahlkriterium für den Ruf auf eine Professur. Da nicht zwangsläufig mit der wissenschaftlichen Leistung der Person assoziiert, handelt es sich streng genommen um ein nicht-meritokratisches Kriterium, welches in seiner Gültigkeit kritisch zu betrachten ist. Bedeutsam sind hier die Publikationen von Hamann (2019b), Engler (2001), Beaufaÿs (2003) sowie Zuckerman et al. (1991), die beiden letzteren mit einem Fokus auf Geschlecht. Hamann (2019b)[33] untersuchte soziale Anerkennungsprozesse von Wissenschaftler:innen in der Phase des Professor:in-Werdens anhand von Berufungsdokumenten aus den Jahren zwischen 1955 und 1985 in den Fächern Geschichte und Germanistik an sechzehn deutschen Universitäten. Als Ausgangspunkt seiner Analyse legte er die These zugrunde, dass selbst das Durchlaufen verschiedener Karrierestufen und das Ansammeln von Leistungspunkten in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung sowie die Sozialisierung in Fachcommunities alleine nicht ausreichen, um Professor:in zu werden – vielmehr sei für einen glaubhaften Auftritt die Anerkennung als „professoraler Jemand" notwendig. Kurz gesagt: Personen werden durch ihr Publikum erst zu Professor:innen ‚ge-

ergebnisse reichen bis in die frühen 90er Jahre zurück. Die Unterrepräsentanz von Frauen im Wissenschaftsbetrieb allgemein, insbesondere jedoch in der Gruppe der Hochschullehrenden, wurde seit den 80er Jahren vonseiten der Frauen- und Geschlechterforschung als auch aus der Perspektive der Hochschulforschung ursächlich erforscht (Lepperhoff & Spottka, 1999, S. 307). Laut einem Überblicksbeitrag von U. Müller (1999) kann die Benachteiligung von Frauen an Hochschulen als ein strukturell-gesamtgesellschaftliches Problem bezeichnet werden, welches aus der bekannten geschlechtsspezifischen Rollenverteilung zwischen familiärer Fürsorge und Karriere, allgemeinen Geschlechterstereotypen sowie aus einem Zuschnitt der typischen akademischen Karriere auf männliche Normbiografien resultiert (zit. n. Lepperhoff & Spottka, 1999, S. 307 f.). Wenngleich die strukturellen Ursachen der Benachteiligung von Frauen im Wissenschaftsbetrieb über die Hochschultypen hinweg wohl übereinstimmen, müssen die speziellen Gegebenheiten der Fachhochschulen auch mit Blick auf gleichstellungspolitische Überlegungen beachtet werden und lassen sich nicht ohne weiteres von Universitäten auf diese übertragen (Lepperhoff & Spottka, 1999, S. 309). Hierzu sei die Arbeit von Sembritzki und Thiele (2019) genannt.

[33] Siehe auch Hamann (2019a)

macht‘. Um diese Figur authentisch zu verkörpern, müssen die damit allgemeingültig assoziierten Attribute ausgebildet und durch Fachkolleg:innen anerkannt und attestiert werden. Solche Prozesse der Determinierung sozial legitimierter Figuren basieren demnach auf Praktiken der Zuschreibung, Bewertung und Anerkennung. (Hamann, 2019b, S. 291–293) Zudem zeigte sich in den analysierten Dokumenten ebenfalls die für Universitäten typische Dominanz der forschungsbezogenen Kriterien. Diese reichte so weit, dass selbst bei hervorgehobenen Fähigkeiten hinsichtlich der Lehre dieses Merkmal stets mit Schlussfolgerungen über die Forschungsleistung der Kandidat:innen verknüpft wurde. Forschungsbezogene Kriterien sind in den Berufungsakten stets fein ausdifferenziert dargelegt, während das Vermögen, gut zu lehren, lediglich in der Weise beurteilt wurde, dass ein breites Themenspektrum abgedeckt sein sollte, bereits viel Erfahrung vorliegt und dass das Lehrangebot mit der Forschung eng verwoben sein sollte. (Hamann, 2019b, S. 297 f.) Außerdem war es an den Universitäten oft eine erklärte Zielsetzung, ein strategisches Forschungsprofil durch die neuberufene Person sinnvoll und wertsteigernd zu ergänzen. Demgemäß kommt es bei der Entscheidungsfindung auch auf die bereits am Lehrstuhl oder Institut bestehende Konstellation an, um abzuwägen, welche:r Kandidat:in eine Aufwertung herbeiführen kann. Über den Umgang mit nicht-leistungsbezogenen Bewertungskriterien schreibt Hamann (2019b, S. 302), es sei aus sozialer Sicht fraglos nachvollziehbar, dass Kommissionen danach streben, ihr Urteil neben den wissenschaftlichen Aspekten auch anhand zwischenmenschlicher Kriterien zu fällen. „Immerhin wählen Kommissionsmitglieder zukünftige Kolleg*innen aus.“ (Hamann, 2019b, S. 302) Aus seiner Analyse von Berufungsakten leitet Hamann (2019b, S. 303) den Schluss ab, diese seien letztendlich eine zensierte Dokumentation dessen, was sich hinter den Kulissen der Berufungsverfahren in Wahrheit abspielt: „Aktenkundig wird nur eine offizielle und geglättete Version von Berufungsverfahren […].“ (Hamann, 2019b, S. 303)

Den existierenden Studien zu Auswahlkriterien in der Wissenschaft ist die Erkenntnis gemeinsam, dass die herangezogenen Auswahlkriterien disziplinabhängig stark variieren. Außerdem zeigte sich, dass auch nicht-meritokratische Aspekte, wie die authentische Verkörperung der Figur ‚Professor:in‘, die Passung in das kollegiale Gefüge sowie Aspekte der Sympathie und Persönlichkeit, durchaus eine Rolle spielen. Für deren Geltungskraft werden bei Hüther und Krücken (2016, S. 240) zwei Einfallstore beschrieben: Erstens ist eine direkte Messung wissenschaftlicher Leistungen teilweise kaum möglich, sodass es in Berufungsverfahren einen „erheblichen Ermessensspielraum der Entscheidungsinstanz(en) [gibt], der kaum kontrollierbar ist und die Möglichkeit bietet, nichtmeritokratische Faktoren in die Entscheidung zu integrieren.“ (Hüther & Krücken, 2016, S. 240) Zweitens ist die Un-

terscheidung zwischen leistungsbezogenen und nicht-leistungsbezogenen Merkmalen oftmals uneindeutig; genannt werden hier bei Gross und Jungbauer-Gans (2007, zit. n. Hüther und Krücken, 2016) bspw. positive Produktivitätseffekte von Wissenschaftler:innen an reputationsstarken Hochschulen. Sowohl die Vielzahl der Kriterien als auch die bestehende Kontingenz der Auswahlentscheidungen (Musselin, 2010) führen laut Hüther und Krücken (2016, S. 245) dazu, dass kaum noch eingeschätzt werden könne, wer sich in Auswahlverfahren durchsetzt und dass sich somit die wissenschaftliche Karriere in der Wahrnehmung von Wissenschaftler:innen in frühen Karrierephasen als sehr ungewisse Option – mit Max Weber (1991) gar als „Hasard“[34] – zeige.

Jüngere Studien zu Auswahlkriterien in Berufungsverfahren, welche nun teilweise auch die Beforschung der HAW einschließen, wurden am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) realisiert:

Mit Blick auf die unterschiedliche Akzentuierung der Auswahlkriterien an Universitäten und HAW ist besonders die Studie von Kleimann und Hückstädt (2018) herauszustellen, die eine zentrale empirische Grundlage für die vorliegende Arbeit liefert. Vor dem Hintergrund der institutionellen Verschiedenheit der beiden Hochschultypen stand die Frage im Zentrum, nach welchen Entscheidungskriterien dort zukünftige Professor:innen ausgewählt werden und in welchem Verhältnis die zugrunde gelegten Kriterien beider Institutionen zueinander stehen (Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 20). Die Autoren machen „die (behauptete) Erosion der Unterscheidung“ (Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 23) der beiden Hochschultypen zu einem Ausgangspunkt ihrer Untersuchung. Die Angleichung der Fachhochschulen an Universitäten, auch als „‘Sog nach oben‘“ (Schreiterer 2016, S. 26; zit. n. Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 23) bezeichnet, ist in Existenz und Ausmaß (laut Wissenschaftsrat, 2010; Duong et al., 2014 und Schreiterer, 2016) umstritten. Das Ziel der Untersuchung bestand somit darin, zu prüfen, ob es sich hierbei um eine rein normative Diskursposition mit dem Ziel einer Stärkung der Fachhochschulen oder um ein real beobachtbares Phänomen handelt. Im ersten Fall müssten sich die bestehenden strukturellen Unterschiede der beiden Hochschultypen auch in unterschiedlichen Auswahlkriterien in Berufungsverfahren zeigen, was für die Differenzthese spräche. Im Falle einer realen Angleichung der Fachhochschulen an die Universitäten müsste sich dieser institutionelle Wandel auch in gleichen oder ähnlichen Auswahlkriterien bei der Besetzung von Professuren zeigen, was die Konvergenzthese bestätigen würde. (Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 23 f.) Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine multiple Korrespondenzanalyse auf Basis einer Online-Befragung von Dekan:innen, Gleichstellungsbeauftragten und Mitgliedern sowie Vorsitzenden

[34] Siehe hierzu Reuter et al. (2016)

von Berufungskommissionen an allen staatlichen Fachhochschulen (n=207) und Universitäten (n=203) realisiert. Die Analyse konnte zeigen, dass die Strukturunterschiede zwischen Universitäten und HAW nach wie vor deutlich bestehen und somit die Differenzthese zutrifft, was sich u. a. darin zeigt, dass Fachhochschulen nach wie vor am Primat der Lehre festhalten, während in Berufungsverfahren an Universitäten die mit ‚Forschung' assoziierten Variablen deutlich im Vordergrund stehen (Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 34). Somit stellen die Autoren fest, dass die Bekenntnisse von Universitätsvertreter:innen für die Relevanz der Lehre „bislang eher Lippenbekenntnisse sind." (Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 34) Zudem kommt das Auswahlkriterium der Führungs- bzw. Leitungserfahrung bei Berufungsverfahren an Fachhochschulen stärker zum Tragen, was mit dem deutlich erhöhten Koordinationsaufwand zwischen den Professor:innen an Fachhochschulen erklärbar ist. Während an Universitäten die Struktur der losen Kopplung vorherrscht, in der Lehrstuhlinhaber:innen weitgehend autonom operieren und auf ihren wissenschaftlichen Mittelbau als Unterstützungseinheit zurückgreifen können, kommt den Führungsaufgaben an Fachhochschulen, auch aufgrund der „besondere[n] Notwendigkeit der Übernahme herausgehobener Positionen in der akademischen Selbstverwaltungshierarchie" (Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 36), eine besondere Bedeutung zu. Auch der Umstand, dass Kandidat:innen für Fachhochschulprofessuren bereits (je nach landesspezifischer Gesetzgebung) mehrere Jahre außerhochschulische Berufserfahrung vorweisen müssen und dabei besonders Führungskräfte für Professuren in Frage kommen, lässt diesem Kriterium eine besondere Relevanz zukommen. (Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 36) Auch im Zusammenhang mit der andersartigen Personalstruktur an Fachhochschulen steht möglicherweise die Erkenntnis, dass die persönliche Passung ins Kollegium an Fachhochschulen eine größere Rolle zu spielen scheint. (Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 37)

Außerdem aus o. g. Projekt hervorgegangen ist ein Beitrag von Kleimann (2019). Er fokussiert einerseits auf die in universitären Berufungsverfahren vorfindbaren Akteurskonstellationen als auch auf die entscheidungsleitenden Auswahlkriterien. Empirische Grundlage bildeten ebenfalls die im o. g. Projekt gewonnenen Daten der Online-Befragung verschiedener Akteursgruppen. Über alle Befragten hinweg – wohlgemerkt handelt es sich ausschließlich um Akteur:innen an Universitäten – wurde die Relevanz der forschungsbezogenen Kriterien als sehr hoch eingeschätzt. (Kleimann, 2019, S. 35) Innerhalb dieses Kriteriensets wurden wiederum der Fachvortrag im Berufungsverfahren, das vorgelegte Forschungskonzept sowie die wissenschaftlichen Publikationen am stärksten gewichtet, worin sich laut des Autors das Bedürfnis widerspiegelt, „die Leistung bzw. Leistungsfähigkeit der Kandidatinnen mit Blick auf die Vergangenheit (Publikationen, durchgeführte Forschungsprojekte), die Gegenwart (Fachvortrag) und die Zukunft (Forschungskonzept und geplante

Forschungsprojekte) einschätzen zu können.“ (Kleimann, 2019, S. 36) Etwas schwächer als in puncto Forschungsleistung werden von den Befragten die auf Lehre bezogenen Kriterien gewichtet: Für besonders wichtig halten die Befragten hier die Lehrerfahrung, den Lehrvortrag und das Lehrkonzept. (Kleimann, 2019, S. 36) Bei den sonstigen Kriterien werden Internationalität, Gewinnungswahrscheinlichkeit und Persönlichkeit über alle Befragtengruppen hinweg als am wichtigsten gewertet. Die immense Bedeutung des „menschlichen Faktor[s]“ ist insbesondere für die Mitglieder und die vorsitzende Person der Berufungskommission – in den meisten Fällen demnach die künftigen Kolleg:innen – von großer Wichtigkeit, was sich mit den o. g. Ergebnissen von Gross et al. (2008, S. 22) und Musselin (2010, S. 114) deckt. Die Gewinnungswahrscheinlichkeit ist insbesondere für die Kommissionsvorsitzenden entscheidend – nachvollziehbar angesichts der Tatsache, dass diese vermutlich ein großes Interesse an einem erfolgreichen Verfahrensabschluss haben. (Kleimann, 2019, S. 37–40) Hinsichtlich beobachtbarer Veränderungen mit Blick auf Auswahlkriterien nahmen die befragten Universitätsleitungen einen (starken) Bedeutungszuwachs hinsichtlich der Forschungsleistungen wahr. Mehr als die Hälfte gibt eine gestiegene Bedeutung der Lehrerfahrung an und auch hinsichtlich außerfachlicher Leitungen/Kompetenzen sehen mehr Befragte einen Bedeutungszuwachs als eine Bedeutungsabnahme. (Kleimann, 2019, S. 48)

Das Berufungskriterium der Forschungserfahrung wurde in einem weiteren Beitrag von Kleimann et al. (2015), ebenfalls hervorgegangen aus dem DZHW-Projekt „LiBerTas“ (Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung [DZHW], o. J.b), aufgegriffen. Die Autor:innen stellten hier die Frage, ob im Jahr 2012 ähnliche Anforderungen bei der Bewerbung auf eine Professur galten als 1995 oder 2003. Die quantitativ-inhaltsanalytische Auswertung von Stellenausschreibungen deutscher Universitäten und Fachhochschulen in staatlicher Trägerschaft zeigte für den Bereich der Forschung einen deutlichen Wandel der Anforderungen und einen im Zeitverlauf deutlich erhöhten Grad an Detailliertheit bei der Darlegung selbiger. Insgesamt betrachtet enthält jedoch auch im Jahr 2012 die Mehrheit der Ausschreibungen nur allgemeine, nicht näher spezifizierte Angaben zu Anforderungen hinsichtlich der mit Forschung assoziierten Aufgaben und Erfahrungen. (Kleimann et al., 2015, S. 644) An Fachhochschulen wurde die steigende Anforderung nach Anwendungsorientierung in der Forschung, speziellen fachbezogenen Forschungserfahrungen, Drittmitteleinwerbung sowie Kooperationen mit Unternehmen, Forschungseinrichtungen und anderen Hochschulen manifest. Auch Zusammenhänge zwischen einzelnen Anforderungen und der Hochschulgröße sowie starke fächerspezifische Auffälligkeiten ließen sich in der Studie beobachten. (Kleimann et al., 2015, S. 644 f.)

Aus einer organisationssoziologischen Perspektive untersuchte Klawitter (2017) anhand dieser Stellenausschreibungen den Grad der Kopplung zwischen Ausschreibungstexten als Element der formalen Struktur von Universitäten mit dem eigentlichen Auswahlprozess. Über eine Regressionsanalyse konnte gezeigt werden, dass in aktuellen Stellenausschreibungen eher Kompetenzen im Bereich der Drittmitteleinwerbung, Kooperation und Internationalität, genauso wie das Vorhandensein eines spezifischen individuellen Profils gefordert werden. Der zweite Teil der Studie rückte die tatsächliche Relevanz dieser Anforderungen in der Auswahl der Kandidat:innen in den Mittelpunkt. Über Expert:inneninterviews mit Berufungsbeauftragten und Gleichstellungsbeauftragten in ihren Rollen als beratende Kommissionsmitglieder sollte die Orientierung an Stellenausschreibungen im Prozess der Auswahlentscheidung untersucht werden. Klawitter (2017) konnte eine enge Kopplung zwischen Ausschreibungsprofil und tatsächlicher Entscheidungsfindung feststellen und damit zeigen, dass die Anforderungen für das Bekleiden einer Professur tatsächlich einem Wandel unterliegen. Zwei der Interviews zeigten jedoch, dass es unter bestimmten Umständen auch möglich ist, bei der Bewerber:innenauswahl die Ausschreibungsanforderungen nur oberflächlich zu berücksichtigen oder gar zu ignorieren.

In Bezug auf die Handhabung und Festlegung von Auswahlkriterien konnten Becker und Gieselmann (2018, S. 20 f.) herausarbeiten, dass sich bereits hinsichtlich der Verantwortung für die Festlegung und Formulierung der Auswahlkriterien Unterschiede zeigen. So wird über die Anforderungen und die Instrumente ihrer Operationalisierung teils durch die Berufungskommission, teils durch Dekan:innen oder durch die Hochschulleitungen entschieden. Auch hinsichtlich der Detailliertheit bestehen in den analysierten Dokumenten große Unterschiede; so machen einige Universitäten sehr genaue Vorgaben zu Soll-, Kann- und Darf-nicht-Vorgaben, andere wiederum stellen beispielhafte Beurteilungsbögen und Kriterienkataloge für die Berufungsvorträge und Auswahlgespräche zur Verfügung. Die Bandbreite reicht hier laut Becker und Gieselmann (2018, S. 20) „von gar keine Angaben, über vage Angaben, unverbindliche Empfehlungen und Tipps, bis zu verbindlichen Vorschriften." Eine Gewichtung der Kriterien wurde in den Dokumenten von 22 der untersuchten 73 Hochschulen erwähnt, wohingegen eine personalwissenschaftlich geforderte Skalierung der Kriterien, welche maßgeblich zur Validität der Verfahren beitragen könnte, in keinem Dokument explizit genannt war. Latent zeigt sich auch in der Studie von Becker und Gieselmann (2018) eine Dominanz der fachlichen Qualifikationsanforderungen gegenüber der didaktischen Eignung der Bewerber:innen, was sich u. a. auch in den meist nur fakultativ anberaumten didaktischen Vorträgen zeigt.

Neben den vorgestellten empirischen Studien liegen im Themenfeld Auswahlkriterien und Leistungsbewertung in Berufungsverfahren zahlreiche Kurzbeiträge vor, die beispielsweise

Ansätze zu alternativen Verfahren und Instrumenten der Leistungsbewertung (Kip & Dirnagl, 2021) vorstellen oder eine verstärkte Kompetenzorientierung in Berufungsverfahren nahegelegen (Szczyrba, 2010). Letztgenannter Beitrag beinhaltet eine hilfreiche Übersicht subjektiver Bewertungsschemata im Entscheidungsprozess und führt als weitere Auswahlinstrumente die Szenarioaufgabe und ein Rollenspiel an. Außerdem wird hier für die Beurteilung der Lehrqualifikation von Bewerber:innen die Inanspruchnahme hochschuldidaktischer Expertise und die Verwendung von Lehrportfolios empfohlen.
Weitere bedeutsame Beiträge zu Auswahlkriterien in Berufungsverfahren – wenn auch nicht empirischer Natur – stammen u. a. von Mallich et al. (2012) und Mallich et al. (2010), hier mit einem Fokus auf die Beurteilung überfachlicher Qualifikationen, sowie von Stephan und Bowman (2004) zur Kritik am Einsatz von Impact-Faktoren im Rahmen der Beurteilung der Forschungsleistungen in Berufungsverfahren.

In der Zusammenschau der Ergebnisse zu den herangezogenen Auswahlkriterien in Berufungsverfahren staatlicher Universitäten zeigt sich über alle betrachteten Studien hinweg eine verstärkte Berücksichtigung fachlich-wissenschaftlicher gegenüber didaktischen Kompetenzen (Kleimann & Klawitter, 2017; Kleimann & Hückstädt, 2018; Gross et al., 2008; Hamann, 2019b; Becker & Gieselmann, 2018; Becker et al., 2012 u. a.). In diesem Zusammenhang gilt die wissenschaftliche Produktivität, gemessen anhand der Publikationszahlen, als entscheidendes Kriterium für eine Berufung an Universitäten (Jungbauer-Gans & Gross, 2013; Plümper & Schimmelfennig, 2007). Auch der Einfluss persönlichkeitsbezogener Merkmale auf die Berufungsentscheidung ist bereits erforscht (Gross et al., 2008; Kleimann, 2019; Musselin, 2010). Letztendlich bleibt hinsichtlich der Auswahlkriterien und des Anforderungsprofils für Professuren festzuhalten, dass insbesondere die beiden Kriterien der Lehrkompetenz und der persönlichkeitsbezogenen Passung bzw. der Sozial- und Führungskompetenz Gegenstand einer anhaltenden Debatte um ihre Operationalisierung, Gewichtung und sachgerechte Beurteilung in Berufungsverfahren an HAW und Universitäten sind. Sowohl in der diesbezüglichen Kritik, als auch hinsichtlich aller Lösungsvorschläge und Empfehlungen müssen die intraindividuellen Spezifika der Hochschultypen, der Bundesländer, der jeweiligen Hochschulen und der Fachdisziplinen bedacht werden, welche sämtliche Universallösungen deutlich restringieren.
Darüber hinaus wurde deutlich, dass die eingesetzten Auswahlkriterien durchaus Aushandlungsprozessen der an Entscheidungen beteiligten Akteur:innen unterliegen und dabei Einflugschneisen für Möglichkeiten der individuellen mikropolitischen Einflussnahme bestehen (Zimmermann, 2000; 2006; Walther, 2022; Färber & Spangenberg, 2008). Studien zu Berufungsverfahren an Fachhochschulen/HAW sind bislang selten und in der jüngeren Vergangenheit vor allem hinsichtlich des Vergleichs mit universitären Verfahren und durch die

Forschungsgruppe des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) realisiert worden (Kleimann & Hückstädt, 2018).

4.1.2 Lehrkompetenz

Wenngleich die Befähigung zur Lehre auf den ersten Blick keiner genaueren Definition mehr bedarf, entzieht sich das Auswahlkriterium der didaktischen Eignung im Gegensatz zur Forschungsleistung einer exakten Operationalisierung. Ihre Überprüfung ist in Berufungsleitfäden nicht vollständig einheitlich geregelt (Becker & Gieselmann, 2018), weshalb ‚Lehrkompetenz' häufig immer noch mit ‚Lehrerfahrung' gleichgesetzt wird (Fendler & Schmitz, 2013, S. 1; Heuchemer & Szczyrba, 2016, S. 221; Wildt, 2005, S. 98). So zeigte eine Befragung von Kleimann und Klawitter (2017), dass Kommissionsvorsitzenden und Dekan:innen, verglichen mit Lehrevaluationsergebnissen, Lehrkonzept und Lehrvortrag, am häufigsten das Kriterium ‚Lehrerfahrung' wichtig oder sehr wichtig ist. Jedoch hat die Hochschulforschung (z. B. Fendler & Schmitz, 2013) bereits deutlich gemacht, dass Lehrkompetenz und die Feststellung der pädagogisch-didaktischen Eignung in Berufungsverfahren „mehr als ‚nur' Lehrerfahrung" (Heuchemer & Szczyrba, 2016, S. 221) bedeuten müsse. Eine einheitliche Definition der erforderlichen pädagogisch-didaktischen Eignung existiert jedoch nicht.

Ein weiterer Kritikpunkt an den Verfahren zur Beurteilung der didaktischen Eignung bezieht sich auf die Aussagekraft der Lehrveranstaltungsevaluationen früherer Lehrtätigkeiten, die Bewerber:innen zumeist ihrer Bewerbung auf eine Professur beilegen, um ihre Erfahrung unkompliziert nachzuweisen. Eine Untersuchung von Klein und Rosar (2006) konnte in diesem Zusammenhang für deutsche Universitäten demonstrieren, dass die physische Attraktivität von Dozierenden positiven Einfluss auf deren Lehrevaluationen nimmt, was durch eine US-amerikanische Studie von Hamermesh und Parker (2005) bereits bekannt war. Das herangezogene Hilfskriterium der Lehrerfahrung ist in seiner Validität somit als begrenzt hilfreich zu betrachten.

Diese Missstände haben vielerorts zum Einsatz sogenannter Lehrportfolios in Berufungsverfahren geführt; ein Instrument, welches die Dokumentation der „individuellen Anstrengungen zur Entwicklung der Lehrkompetenz" (Wildt, 2005, S. 98) – welche über die reine ‚Erfahrung' hinausgeht – erlaubt. Die Verwendung solcher Lehrportfolios wurde bereits in allerlei Erfahrungsberichten bewertet. Wenngleich auf diesem Gebiet wenig empirische Forschung stattgefunden hat, sind einige Beiträge durchaus erwähnenswert. So z. B. eine Arbeit von Trautwein und Merkt (2014), die einen allgemeinen Überblick zu den gängigen Inhalten von Lehrportfolios sowie praxis- und literaturbasierte beispielhafte Bewertungskriterien für die Einschätzung der im Lehrportfolio dargestellten Lehrkompetenz gibt. Ähnliche

Beiträge stammen von Fendler und Gläser-Zikuda (2011), Fendler (2012), Szczyrba und Gotzen (2012) und Webler (2010).

Ein empirisch gestützter Beitrag zur Entwicklung sogenannter „Lehrkonzeptionsprofile“ wurde von Ahn et al. (2011) vorgelegt. Viebahn (2008) zufolge umfasst ‚Lehrkonzeption‘ dabei die Überzeugungen und Auffassungen über die eigene Rolle als Lehrende:r im Lehr-Lern-Kontext, die Ziele der Hochschulausbildung und das hochschulische Lernen selbst. Diese Ansichten münden in einen eigenen didaktischen Ansatz und bestimmen in der Folge das eigene Lehrverhalten (Ahn et al., 2011, S. 137 f.). Mit Hilfe einer Literaturstudie sowie 14 qualitativen Interviews wurde ein Instrumentarium entwickelt, welches dazu dienen soll, in Berufungsverfahren individuelle Lehrkonzeptionsprofile erstellen und mit den gegebenen Anforderungen abgleichen zu können. Ziel des Ansatzes war es, ein möglichst realistisches Bild der didaktischen Überzeugungen und Fähigkeiten der Bewerber:innen zu erhalten (Ahn et al., 2011, S. 136), um so die beschriebene methodische Beurteilungslücke in Berufungsverfahren zu schließen. Da die Autor:innen den im Berufungsgeschehen schwer zu realisierenden Aufwand für die Erstellung des Lehrkonzeptionsprofils kritisch reflektieren, schlagen sie eine Unterstützung der Verfahren durch Hochschuldidaktiker:innen vor (Ahn et al., 2011, S. 148).

Mittels einer Interviewstudie untersuchten Becker et al. (2012), ob Hochschulleitungen im Sinne der Qualitätssicherung der Lehre die Berufungsverfahren für eine geeignete strategische Stellschraube halten. Es zeigte sich, dass die befragten Hochschulleitungen „fast unisono und unabhängig von der Hochschulart“ (Becker et al., 2012, S. 225) von einer hohen Lehrmotivation ihrer neuberufenen Professor:innen ausgehen, da diese ihrer Auffassung nach eine hohe intrinsische Motivation aufweisen. Zudem war von Interesse, inwiefern die benötigte Lehrqualifikation bei der Stellenausschreibung und -freigabe eine Rolle spielte und ob Hochschulleitungen mit dem Anliegen, die Qualität der Lehre zu steigern die Berufungsverfahren hinsichtlich der Überprüfung von Lehrqualifikationen zu beeinflussen versuchen. (Becker et al., 2012, S. 227) Im Ergebnis zeigte sich hier eher eine passive Haltung: „Eine konsequente Umsetzung der Wünsche nach ‚guter Lehre‘ war konzeptionell wie praktisch kaum vorzufinden.“ (Becker et al., 2012, S. 228) Hochschulleitungen sahen Stellenausschreibungen nicht als ein wirksames Mittel an, um die Qualität der Lehre zu beeinflussen. Bei der Frage nach der Bedeutung der Lehre in Berufungsverfahren verwiesen fast alle Hochschulen auf deren Beurteilung durch die beteiligten Studierenden, welche sehr ernst genommen würde. Einige Befragte gaben an, dass gegen das Votum der Studierenden an ihrer Hochschule nicht berufen würde. (Becker et al., 2012, S. 228) Anzumerken bliebt hier jedoch, dass Probevorlesungen nur an wenigen der untersuchten Universitäten und Fachhochschulen als einziges Instrument oder zusätzlich zu einem wissenschaftlichen

Vortrag grundsätzlich verlangt werden. An den anderen befragten Hochschulen wurde angegeben, die Entscheidung für oder gegen den Lehrvortrag läge aufseiten der Fakultäten. Auch ein Lehrkonzept wird nur an drei von 21 Hochschulen flächendeckend eingefordert - auch hierüber entscheiden zumeist die Fakultäten oder Berufungskommissionen. (Becker et al., 2012, S. 229) Insgesamt sehen die befragten Hochschulleitungen mit Blick auf die Qualität der Lehre zwar anhaltenden Handlungsbedarf – jedoch in unterschiedlichem Ausmaß mehr oder weniger dringend. An den untersuchten Universitäten wurde trotz des wachsenden Bewusstseins für die Qualität der Lehre nach wie vor die Forschung akzentuiert – rational betrachtet erscheint dies vor dem Hintergrund der von den Befragten beschriebenen finanziellen staatlichen Anreize auch sinnvoll (Becker et al., 2012, S. 222, 229).

4.1.3 Qualitätssicherung und Akteur:innen

Obgleich das Thema der Qualitätssicherung in Studium und Lehre seit langer Zeit einen zentralen Forschungsgegenstand darstellt, blieb die Frage nach der Anwendung des Qualitätsbegriffs auf Berufungsverfahren laut Walther (2024) bislang weitgehend ungeklärt. Über die vorgenommene Recherche konnten in diesem Themenfeld ebenfalls nur wenige empirische Beiträge identifiziert werden.

Eine Studie in Form einer Online-Befragung stammt dabei von Becker et al. (2020). Vor dem Hintergrund der anhaltenden Kritik an den Berufungsverfahren deutscher Universitäten wurden Professor:innen aus der Personalwissenschaft zu ihren Einschätzungen und Verbesserungspotentialen hinsichtlich der Verfahrensqualität befragt. Ausgewählte Befunde der Studie zeigen folgendes: Der Statusgruppe der Studierenden in der Kommission wird von den Personalexpert:innen keine hohe Auswahlkompetenz zugeschrieben – lediglich mit Blick auf die Lehre wurde ihre Einschätzung von der Hälfte der Befragten als gut oder sehr gut eingeschätzt (Becker et al., 2020, S. 48). Den professoralen Kommissionsmitgliedern wurden überwiegend gute bis sehr gute Fähigkeiten hinsichtlich der Einschätzung der Fachkompetenz von Bewerber:innen zugeschrieben. Mit Blick auf die Lehrbefähigung und die außerfachliche Eignung wird ihre Beurteilungskompetenz quasi als vollständig gegeben angesehen. (Becker et al., 2020, S. 48 f.) Vorbereitende Schulungen für Kommissionsvorsitzende und -mitglieder wurden von den Befragten überwiegend als (sehr) sinnvoll erachtet, jedoch eher nicht als verpflichtende Maßnahme (Becker et al., 2020, S. 49). Was die Erstellung eines Anforderungsprofils mit operationalisierten Items vor Sichtung der Bewerbungsunterlagen betrifft, zeigte die Befragung, dass dies zwar als sehr wichtig erachtet wird, scheinbar aber in vielen Fällen nicht der gängigen Praxis entspricht (Becker et al., 2020, S. 49 f.). Die meisten Teilnehmenden der Studie schätzten die Gewichtung der Lehrkompetenz in den von ihnen erlebten Berufungsverfahren zwischen 5 und 30 Prozent ein.

Als ideal erachteten die meisten Befragten jedoch eine Gewichtung zwischen 20 und 30 Prozent. (Becker et al., 2020, S. 50) Die Bewertung der Lehrkompetenz in Berufungsverfahren wurde insgesamt von der deutlichen Mehrheit der Befragten als notwendig empfunden, wobei etwa ein Drittel die Nutzung von vergangenen Lehrveranstaltungsevaluationen als mangelhafte Bewertungsgrundlage ansieht. Was die Aussagekraft des Fachvortrags als Indiz für die Lehrkompetenz der Bewerber:innen betrifft, so schätzte etwa ein Drittel dieses Instrument als gut bis sehr gut ein. (Becker et al., 2020, S. 52) Die Rückmeldungen zeigen insgesamt, dass die Personalexpert:innen die Qualität der Berufungsverfahren recht unterschiedlich bewerten, in jedem Fall kann die Befragung jedoch interessante Hinweise zu Verbesserungspotentialen liefern.

Eine hochaktuelle Studie stammt von Walther (2024)[35] und verfolgt das Ziel, Maßnahmen zu untersuchen, welche die Qualität in Berufungsverfahren sicherstellen. Dabei werden die externe Begutachtung und die Begleitung der Verfahren durch die Instanz der sogenannten Berufungsbeauftragten in den Blick genommen. Für die Erstellung der Gutachten werden in Berufungsverfahren staatlicher Hochschulen einschlägige Fachkolleg:innen im Sinne eines Peer-Reviews damit betraut, die wissenschaftliche Qualifikation der Kandidat:innen in der engeren Auswahl vergleichend zu bewerten und schriftliche Gutachten anzufertigen. Die Autorin kommt hier zu dem Schluss, dass die Akzeptanz der erstellten Listenreihung durch nachfolgende Instanzen über die Einholung und Würdigung der externen Gutachten bestimmt wird. Daran anschließend wurde deutlich, welche Relevanz diesen Gutachten auf formaler und praktischer Ebene zukommt, wenn Kommissionsmitglieder diese zur Legitimation der Bewertung von Kandidat:innen nutzen. So wird die inhaltliche Legitimität durch die Gutachten entweder darüber hergestellt, dass die Kommission diese zur fachlichen Urteilsbildung heranzieht oder diese einsetzt, um eine bereits gefestigte Bewertung zu untermauern. (Walther, 2022, S. 259f.) Andererseits ist es der Kommission möglich, die Begutachtenden so auszuwählen, dass eine Kongruenz der Einschätzung des Gutachtens mit ihrer eigenen Präferenz zu erwarten ist:

> Gelingt es der Kommission nicht, die Erstellung der Gutachten so zu beeinflussen, dass diese sich legitimitätssteigernd auf die Entscheidung der Kommission auswirken, nutzt die Kommission […] ihr Einflusspotenzial, zu kontrollieren, wie die externen Gutachten in den anschließenden Entscheidungsprozessen zu bewerten sind. (Walther, 2022, S. 260)

In der Herleitung ihres Forschungsdesiderats nimmt Walther (2024, S. 15 f.) Bezug auf die Arbeit von Dömling und Schröder (2011), welche ebenfalls zeigen konnten, dass die externe Begutachtung als Schlüsselstelle für die Qualitätssicherung von Berufungsverfahren gilt. Im Rahmen von Handlungsempfehlungen legen die Autor:innen nahe, verbindliche Regeln und Vorgaben zur Auswahl und Ansprache der Gutachter:innen festzulegen und eine

[35] Siehe hierzu auch die Publikation von Walther (2022)

einheitliche und transparente Kommunikation über die Anforderungen der Gutachten zu pflegen, mit dem Ziel, subjektive Spielräume zu minimieren. (Dömling & Schröder, 2011, S. 33) Zur Sicherstellung von Rechtmäßigkeit, Qualität und Gleichstellungskriterien wird in dem Beitrag ebenfalls der Einsatz von Berufungsbeauftragten empfohlen (Dömling & Schröder, 2011, S. 43).

Die Instanz der Berufungsbeauftragten wurde bereits 2010 in einem Praxisbeitrag von Wank (2010) thematisiert. Anlass hierfür war die Fragestellung, ob die Neueinführung der Rolle der Berufungsbeauftragten an den staatlichen Hochschulen geglückt ist und einen Mehrwert schafft. Insgesamt wurde diese Neuerung als gelungen angesehen, da der Einsatz von Berufungsbeauftragten dazu beitrüge, Verfahrensfehler zu vermeiden: „Bei sachgerechter Ausübung ihres Amtes erweisen sich Berufungsbeauftragte […] sowohl als Helfer und Ratgeber für die Fakultät als auch als unabhängiges Kontrollorgan der Gesamtuniversität." (Wank, 2010, S. 334)

Einen Grundstein für die empirische Beforschung der sogenannten Berufungsbeauftragten hat Werkmeister (2017) mit seiner Arbeit gelegt, in der er verschiedene Konstellationen und Funktionen dieser Personengruppe an den Hochschulen kritisch durchleuchtet und aus der Analyse von 30 zufällig ausgewählten Berufungsordnungen fünf Grundmodelle herausarbeitet. Die Typen von Berufungsbeauftragten entsprechen laut Werkmeister in unterschiedlichem Maße den Empfehlungen des Wissenschaftsrats; sie wurden in Kapitel 3.2 knapp vorgestellt.[36] Welches dieser Modelle für eine Hochschule sinnvoll sein kann, hängt laut Werkmeister von der jeweiligen Funktion und Zielsetzung, der Hochschulkultur und dem institutionellen Selbstverständnis sowie von den verfügbaren Ressourcen ab (Werkmeister, 2017, S. 71).

Unter Bezugnahme auf die Arbeit von Werkmeister (2017) legten Becker und Gieselmann (2018) in einer Dokumentenanalyse von 162 Berufungsordnungen ebenfalls die Handhabung der Funktion der Berufungsbeauftragten an den untersuchten Hochschulen dar. Sie kamen dabei zu dem Ergebnis, dass sich die Typologie nicht sauber auf die untersuchten Hochschulen anwenden lässt und in der Realität wohl meist Mischformen der fünf Typen vorzufinden sind (Becker & Gieselmann, 2018, S. 30). Insgesamt fand sich in den Berufungsordnungen von 50 der untersuchten 73 Hochschulen die Nennung einer Person, „welche die Qualität der Berufungsverfahren verbessern, die Hochschulleitung in den einzelnen Verfahren vertreten und/oder die Mitwirkung der Gesamtuniversität an den einzelnen Verfahren sicherstellen soll." (Becker & Gieselmann, 2018, S. 29)

[36] Aus der Typologie von Werkmeister (2017) wurde auch deutlich, dass die in eigens dafür eingerichteten Stabsstellen tätigen Verwaltungsfachkräfte, die zur Begleitung der Verfahren eingesetzt sind, ebenfalls zu den ‚Berufungsbeauftragten' gehören, später aber vermehrt als ‚Berufungsreferent:innen' oder ‚Berufungsmanager:innen' bezeichnet wurden.

Im Jahr 2021 wurde durch Gerchen eine breit angelegte Studie zur Erforschung der konkreten Ausgestaltung des Stellentypus der Berufungsbeauftragten vorgelegt. Über eine teilnehmende Beobachtung und eine Online-Befragung konnte sie einen wertvollen Einblick in die zentralen Strukturmerkmale und den Status Quo der Etablierung dieses Stellentypus geben. Gerchen und Walther (2022a) veröffentlichten in der Folge die Ergebnisse einer Dokumentenanalyse von Universitätswebseiten und zeigten, dass diese Position mittlerweile vermehrt von nicht-wissenschaftlichem Personal in Abgrenzung zu den meist professoralen „Berufungsbeauftragten“ unter der Bezeichnung „Berufungsmanager*innen“ bekleidet wird (vgl. Gerchen & Walther, 2022b, S. 85). Diese verfügen zumeist über einen rechts- oder verwaltungswissenschaftlichen Hintergrund und sind zu einem knappen Drittel promoviert. An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung erfüllen sie eine wichtige Managementfunktion, die „inzwischen deutlich über eine reine Begleitung und Berichterstattung hinausgeht“ (Gerchen & Walther, 2022b, S. 94). Ihr Kompetenzprofil enthält in erster Linie „Kenntnisse der Universitätsverwaltung, Beratungs- und kommunikative Kompetenzen sowie Serviceorientierung.“ (Gerchen & Walther, 2022b, S. 94) Äquivalent zu anderen Typen von Berufungsbeauftragten (Werkmeister, 2017) – jedoch zumeist ohne Teilnahme an der Kommission – begleiten Berufungsmanager:innen die Verfahren auf einer administrativen Ebene, stellen die Einhaltung aller zeitlichen Fristen, die sachgerechte Erstellung aller Dokumente und die strenge Orientierung an den geltenden Qualitätskriterien sicher und dienen darüber hinaus als Ansprech- und Beratungsperson sowohl für die Kommission als auch für die Bewerber:innen. Den Modus ihrer Tätigkeit beschreiben die Autorinnen pointiert „im Sinne einer präventiven Problemabwehr“ (Gerchen & Walther, 2022b, S. 94). Anhand einer ergänzenden qualitativen Befragung kamen sie darüber hinaus zu der Feststellung, „dass dieser Personenkreis seiner Arbeit ein stark an formaler Rechtssicherheit orientiertes Qualitätsverständnis zugrunde legt.“ (Gerchen & Walther, 2022a, S. 79)

Auch von Walther und Schwartz (2022) wurden Berufungsbeauftragte im Rahmen der DZHW-Studie „Berufungsverfahren unter Beobachtung“ (DZHW, o. J.a) einer Untersuchung unterzogen. Die Studienergebnisse speisen sich aus der Analyse von Landeshochschulgesetzen, Berufungsordnungen von 85 Universitäten sowie deren Webseiten und zeigen, dass im Jahr 2022 an 70[37] von 85 deutschen Universitäten in staatlicher Trägerschaft Berufungsbeauftragte formalstrukturell verankert waren. Diese sind in den entsprechenden

[37] Aus der Studie „Berufungsverfahren unter Beobachtung“ sind mehrere Publikationen auf Basis des gleichen Datenmaterials hervorgegangen. In der Publikation von Walther und Schwartz (2022) ist vermerkt, „[…] dass 70 der 85 Universitäten formal Berufungsbeauftragte in ihrer Struktur verankert haben.“ (S. 71) In dem Beitrag von Gerchen und Walther (2022b) heißt es hingegen: „Die Analyse der Webpräsenzen der Universitäten hat ergeben, dass 60 der 85 Universitäten Berufungsbeauftragte auf den Webseiten ausweisen.“ (S. 84)

Dokumenten entweder direkt als solche benannt oder erfüllen mindestens zwei der folgenden durch den Wissenschaftsrat definierten Aufgaben:

- Teilnahme an allen Sitzungen der Kommission als nicht stimmberechtigtes Mitglied,
- Berichterstattung gegenüber der Hochschulleitung über den Verfahrensstand,
- Hinwirken auf die Einhaltung der Pläne zur strategischen Hochschulentwicklung sowie der in der Ausschreibung festgelegten Kriterien bei der Entscheidungsfindung der Kommission,
- Ansprechperson für die Bewerbenden (Wissenschaftsrat, 2005, S. 52)

Mit Blick auf die personelle Eingruppierung der Berufungsbeauftragten galt bei etwa der Hälfte dieser Universitäten eine Doppelstruktur, d. h. die Berufungsbeauftragten können sowohl aus der Professor:innenschaft stammen, als auch nicht-professoral sein. (Walther & Schwartz, 2022, S. 70 f.)

Anschließend an diese Erkenntnis, untersuchte Walther in ihrem Beitrag (2023) die Kongruenz zwischen formalen Aufgabenbeschreibungen und subjektivem Aufgabenverständnis der Berufungsbeauftragten. Unter Rückgriff auf die Methode der typenbildenden Inhaltsanalyse ergaben sich drei verschiedene Modelltypen: die „Verfahrenswächter:innen“, die „stillen Beobachter“ und die „Unabhängige[n] Berater:innen“ (Walther, 2023, S. 127). Entscheidend war bei der Einordnung in eine Vier-Felder-Matrix der Grad an Wichtigkeit, welchen die Befragten jeweils der Qualität des Verfahrens und der Qualität der getroffenen Entscheidung beimessen. Die Verschränkung der Dokumentenanalyse der formalen Berufungsregularien mit den qualitativ gewonnenen Aussagen zum subjektiven Selbstverständnis gibt Aufschluss über das Verhältnis von Formalität und Informalität an Hochschulen. In diesem Zusammenhang konnte die Untersuchung zeigen, dass die formalen Gegebenheiten der Organisation zwar wesentlich für das Handeln der Organisationsmitglieder, nicht aber final determinierend, „sondern an die Zuweisung individueller Sinnzuschreibungen durch die ausführenden Personen gebunden sind.“ (Walther, 2023, S. 131)

Anzumerken ist mit Blick auf den Forschungsstand zu Berufungsbeauftragten, dass Hochschulen für angewandte Wissenschaften auch in diesem Diskurs bislang weitgehend ausgeklammert wurden und sich empirische Studien und Beiträge auf die Situation an Universitäten beschränken. Gerchen und Walther (2022b, S. 81) bemerken hierzu, eine vertiefte Auseinandersetzung mit anderen Hochschultypen neben der Universität sei derzeit „(noch) nicht zweckmäßig“ bzw. nur schwer systematisch realisierbar, weil die Qualitätssicherungsinstanz der Berufungsbeauftragten dort bislang im Vergleich seltener vorhanden sei. Hinsichtlich der Zweckbestimmung des Einsatzes von Berufungsbeauftragten betonen Gerchen und Walther (2022b, S. 82) in erster Linie die Verbesserung der prozeduralen Qualität von Berufungsverfahren – dies entspräche der Annahme, dass eine hohe Verfahrensqualität einer zentralen Voraussetzung für die Qualität der Auswahlentscheidung entspräche.

Ein Beitrag, welcher die Perspektive verschiedener an Berufungsverfahren beteiligter Akteur:innen in den Fokus nimmt, stammt von Kleimann und Klawitter (2017). Die quantitativ

angelegte Befragung von Universitätsleitungen, Dekan:innen und Berufungskommissionsvorsitzenden liefert Erkenntnisse über den Einfluss, den diese Personen selbst auf das Berufungsverfahren ausüben und über den Einfluss, den sie anderen Verfahrensbeteiligten zuschreiben. Die empirischen Ergebnisse zeigen u. a., dass den professoralen Kommissionsmitgliedern in der Auswahlphase des Berufungsprozesses der größte Einfluss auf die Erstellung des Listenvorschlags zukommt, dicht gefolgt von den Kommissionsvorsitzenden. (Kleimann & Klawitter, 2017, S. 64) Auch den externen Gutachtenden kommt ein erheblicher Einfluss zu, denn ihre Einschätzung hat „als Stimme der Fachcommunity" (Kleimann & Klawitter, 2017, S. 64) ein hohes Gewicht, was es der Kommission schwer macht, diese Einschätzung zu übergehen[38]. Den übrigen Kommissionsmitgliedern komme hingegen im Entscheidungsverlauf nur wenig Gewicht zu und auch beratende Instanzen, wie Gleichstellungsbeauftragte und Berufungsbeauftragte nehmen aus der Sicht der befragten Kommissionsvorsitzenden kaum Einfluss – dies tun sie in erster Linie durch Hinweise auf geltende formale Regeln und Androhung von Sanktionen bei deren Nichtbeachtung. (Kleimann & Klawitter, 2017, S. 64) Für Universitätsleitungen bestehen laut Selbsteinschätzung die größten Chancen zur Mitgestaltung bei der Zusammensetzung der Berufungskommission (Kleimann & Klawitter, 2017, S. 69) sowie am Ende des Verfahrens im Rahmen ihres Ruferteilungsrechts. Kleimann (2019, S. 23 ff.) führt die Befunde zum Einfluss der Hochschulleitungen weiter aus und betont deren strategischen Einfluss – indirekt gar bezüglich der Auswahlphase, in der sie selbst meist nicht direkt involviert sind. Bei der Auswahl der Kommissionsmitglieder etwa, sei indirekte Einflussnahme möglich, indem Hochschulleitungen Personen zu Kommissionsmitgliedern machen könnten, deren Verhalten kalkulierbar ist und voraussichtlich ihren Erwartungen entspricht, während sie schwierige Persönlichkeiten von der Kommission ausschließen könnten (Kleimann, 2019, S. 23). Es lässt sich somit erkennen, „dass die Koordination des Personals, das die Auswahl von Professorinnen vornimmt, zumindest teilweise recht eng durch die Leitung gesteuert wird." (Kleimann, 2019, S. 24) Laut Selbstauskunft machen Hochschulleitungen in etwa 5% der Verfahren von ihrem Recht Gebrauch, vom Listenvorschlag der Kommission abzuweichen, die Listenreihenfolge zu ändern oder diese zurückzuweisen. (Kleimann & Klawitter, 2017, S. 64) Die drei häufigsten Gründe für diese Problematisierung des Listenvorschlags sind Verfahrensfehler, eine unzureichende Berücksichtigung des Ausschreibungstextes und eine unzureichende Begründung des Listenvorschlags. (Kleimann & Klawitter, 2017, S. 65)

[38] Vgl. hierzu Walther (2022)

4.1.4 Hochschulpolitische Empfehlungen und ihre Umsetzung

Nicht nur von der empirischen Forschung, sondern auch aus den Reihen der hochschul- und wissenschaftspolitischen Akteur:innen wurde das Thema Berufungsverfahren in den letzten Jahren durch zahlreiche Papiere und Stellungnahmen aufgegriffen und teils kritisch kommentiert. Vor dem Hintergrund des seinerzeit anstehenden Generationenwandels in der Gruppe des professoralen Hochschulpersonals und des gleichzeitigen Umbruchs der Rahmenbedingungen und Anforderungen an das Hochschulsystem akzentuierte der Wissenschaftsrat die Bedeutung der professoralen Auswahlverfahren und positionierte sich mit empirisch basierten ‚Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren' (2005). Die Intension bestand darin, die Qualitätssicherung der Verfahren zu verbessern, die Transparenz zu erhöhen und die internationale Konkurrenzfähigkeit im Wettbewerb um die besten Wissenschaftler:innen zu stärken. Die Übertragung des Berufungsrechts an die Hochschulen selbst wird vom Wissenschaftsrat ausdrücklich begrüßt[39], Vorteile liegen in der Stärkung der Autonomie der Hochschulen und der Verkürzung der Verfahrensdauer. Die Verantwortung für die Einhaltung der Verfahrensfristen, die Einbindung der Berufungsverfahren in die Entwicklungsplanung der Hochschulen, die Abstimmung auf Fakultätsebene sowie die Nutzung aktiver Rekrutierungsstrategien sieht der Wissenschaftsrat bei den Hochschulleitungen (Wissenschaftsrat, 2005, S. 4 f.). Mit Blick auf den Einsatz von Berufungsbeauftragen empfiehlt der Wissenschaftsrat die Übertragung dieser Rolle auf erfahrene Hochschullehrer:innen, die den reibungslosen Verfahrensablauf verantworten und dafür Sorge tragen sollen, „dass die Entwicklungsplanung der Hochschule bei der Kandidatenwahl Berücksichtigung findet." (Wissenschaftsrat, 2005, S. 5) Über die Zusammensetzung der Berufungskommission sollte auf Fakultätsebene entschieden werden. Neben der Einbindung der üblichen Statusgruppen und der Gleichstellungsbeauftragten benennt der Wissenschaftsrat hier explizit die Integration stimmberechtigter Frauen sowie externer Fachvertreter:innen. Kommissionsvorsitzende sind in der Verantwortung, auf Basis einer breiten Informations- und Datenbasis für eine Entscheidungsfindung zu sorgen, welche auch die Einbeziehung externer vergleichender Gutachten einschließt. Die Bewertung der Lehrqualifikation soll „in einer ihrer sachlichen Bedeutung angemessenen Form als Entscheidungskriterium fungier[en]." (Wissenschaftsrat, 2005, S. 5) Zur Vermeidung von Fehlentscheidungen wird den Hochschulen die Möglichkeit der Befristung nahegelegt, welche vor allem bei Erstberufungen greifen soll. Die Entfristung soll sodann ohne weiteres Berufungsverfahren erfolgen, sofern die in den Berufungsverhandlungen festgelegten Zielvereinbarungen erfüllt wurden. (Wissenschaftsrat, 2005, S. 6)

[39] Zum Zeitpunkt der Empfehlungen war die Übertragung des Berufungsrechts an die Hochschulen selbst bereits teilweise durch die Landeshochschulgesetze geregelt, aber noch nicht in allen Bundesländern umgesetzt.

Als Kernpunkte der vorgelegten Empfehlungen zur Ausgestaltung des Berufungsverfahrens benennt der Wissenschaftsrat „die Klärung der Verantwortlichkeiten, die Einbindung eines Berufungsbeauftragten in das Verfahren, die Beteiligung externer Experten, die Verbesserung der zur Qualitätssicherung eingesetzten Instrumente sowie […] [den] Ausbau der allgemeinen Informationspraxis gegenüber den Bewerbern." (Wissenschaftsrat, 2005, S. 48)

Dreizehn Jahre später wurde durch Becker und Gieselmann (2018) eine umfassende Dokumentenanalyse anhand von 162 Dokumenten aus 73 staatlichen und privaten Universitäten und Technischen Hochschulen vorgelegt. Anlass der Untersuchung war die flächendeckende Novellierung der Berufungsordnungen und -leitfäden vieler Hochschulen, angeregt durch die Empfehlungen des Wissenschaftsrats (2005). Untersucht wurde daher, ob sich die Berufungssituation in Deutschland durch die Empfehlungen des Wissenschaftsrats und den daraus entstandenen Diskurs sowie das offenbar gestiegene Bewusstsein für die personalwirtschaftliche Brisanz der professoralen Personalauswahl auf dem Wege einer Verbesserung befindet. (Becker & Gieselmann, 2018, S. 7) In Summe zeigte sich, dass nicht nur die im Rahmen der Berufungsverfahren zur Verfügung gestellten Dokumente, sondern auch ihr Inhalt höchst heterogen sind. Zumeist werden die Dokumente, welche den beteiligten Akteur:innen Orientierung bieten sollen, als „Berufungsordnungen" (37) und „Leitfäden" (24) bezeichnet (Becker & Gieselmann, 2018, S. 9). Auch der Grad ihrer Rechtskraft und Verbindlichkeit variiert sehr stark; so fanden sich gleichermaßen Empfehlungen, Soll-Vorschriften und Muss-Vorschriften. Die Autor:innen konnten zu einer Vielzahl an Aspekten Ergebnisse generieren und Schlussfolgerungen ableiten – einige für die vorliegende Arbeit zentrale Erkenntnisse sollen hier beleuchtet werden:

Mit Blick auf den Berufungsprozess als solchen fanden sich in den Dokumenten sowohl hinsichtlich der Reihenfolge und Anzahl der Prozessschritte, als auch hinsichtlich ihrer Bezeichnungen eine Vielzahl an Varianten des Berufungsprozesses, was in erster Linie auf unterschiedliche Landeshochschulgesetze zurückgeführt werden kann. Einige Dokumente zeigten detaillierte Ablaufpläne mit Verantwortlichkeiten, Zeitangaben und Prozessbeschreibungen, andere wiederum gingen nur am Rande auf die verschiedenen Prozessschritte ein. Nur aus den wenigsten Dokumenten wurde ersichtlich, dass es aus personalwirtschaftlicher Sicht zentrale Aufgabe der Berufungskommission ist, die geltenden Qualifikationsanforderungen für die Ausschreibung zu erarbeiten und daraus operationalisierte Auswahlkriterien abzuleiten. (Becker & Gieselmann, 2018, S. 13) Insgesamt stießen die Autor:innen der Studie an dieser Stelle in zahlreichen Dokumenten auf Ungereimtheiten, die aus Sicht der Personalwissenschaft dem idealtypischen Vorgehen entgegenstehen und „– zumindest aus der Sicht juristisch[er] Laien – rechtlich nicht haltbar" (Becker & Gieselmann, 2018, S. 16) sind.

Auch bezüglich der Festlegung und Operationalisierung der Auswahlkriterien machen die Universitäten unterschiedliche Angaben: Teilweise existieren detaillierte Soll-, Kann- und Darf-nicht-Vorgaben, andernorts liegen Beurteilungsbögen oder Kriterienkataloge für die Fach- und Lehrvorträge sowie persönlichen Gespräche vor. Für die Festlegung der Auswahlkriterien reicht die Bandbreite in den Dokumenten von gänzlich fehlenden Angaben, über vage Angaben oder nicht bindende Empfehlungen bis hin zu verbindlichen Vorschriften. Eine Gewichtung der Kriterien wird in den Dokumenten nur von weniger als einem Drittel der untersuchten Hochschulen erwähnt. Eindeutig sichtbar wurde hingegen eine Dominanz der fachlichen gegenüber der pädagogischen bzw. didaktischen Eignung der Bewerber:innen – ein Umstand der auch an der oftmals nicht gegebenen Verpflichtung einer Probelehrveranstaltung sichtbar wird. Vorschläge für mögliche Auswahlkriterien beziehen sich darüber hinaus häufiger auf Aspekte der Forschung als auf Lehre. (Becker & Gieselmann, 2018, S. 20 f.)

Mit Blick auf die Zusammensetzung der Berufungskommission fließen an den Hochschulen jeweils die landeseigenen Gesetzgebungen in Berufungsordnungen und -satzungen ein, was zu dem bereits erwähnten Eindruck eines „Wildwuchs[es]“ an Regelungen geführt hat (Becker & Gieselmann, 2018, S. 21). Dieser bezieht sich dabei auf eine Vielzahl an Faktoren, u. a. auf die Personenanzahlen der verschiedenen vertretenen Statusgruppen in den Kommissionen, das Stimmrecht der Gleichstellungsbeauftragten, den geforderten Frauenanteil, die Rolle der (meist so genannten) Berufungsbeauftragten, die Einflussnahme der Hochschulleitung, die Teilnahme der Fakultätsleitungen und der bisherigen Amtsinhaber:innen und auf den berechtigten Personenkreis für die Übernahme des BK-Vorsitzes. (Becker & Gieselmann, 2018, S. 22–31)

Was die Auswahlmethoden und -instrumente für die engere Auswahl betrifft, dominiert in der Vorauswahl die Prüfung der Publikationslisten der Bewerber:innen. In der Phase der engeren Auswahl kommen an den untersuchten Universitäten in der Reihenfolge ihrer Häufigkeit das Gutachten, der Berufungsvortrag und ein Gespräch mit der Kommission zum Einsatz. Hinsichtlich des Berufungsvortrags gibt es erneut sehr uneindeutige Regelungen – meist beinhaltet er in erster Linie fachwissenschaftliche Inhalte, teilweise wird mit ihm auch direkt die Lehrprobe verknüpft, zumeist ist ein Lehrvortrag bzw. eine Probelehrveranstaltung jedoch separat vorgesehen, teilweise aber wiederum nur fakultativ. Zur Prüfung der Lehrkompetenz wird an 18 Universitäten das Vorlegen eines Lehrkonzepts vorgeschlagen, ein Lehrportfolio wird lediglich bei fünf Universitäten erwähnt. Musterbögen zur Beurteilung des Fach- oder Lehrvortrags und der Gespräche werden nur vereinzelt zentral zur Verfügung gestellt. Eher selten wurden in den Dokumenten Assessment-Center oder ein- bis zweitägige Workshops als Teil des Berufungsverfahrens aufgeführt. (Becker & Gieselmann, 2018, S. 31–33)

In ihrem Fazit betonen Becker und Gieselmann (2018, S. 41) erneut die inhaltliche Heterogenität der untersuchten Berufungsdokumente. Deutlich wurde hier herausgestellt, dass nicht nur landesspezifische Gesetzgebungen, sondern auch die gegebene Autonomie der Hochschulen selbst zur weiten Ausdifferenzierung der Verfahrensbestimmungen beitragen.

Rund zehn Jahre nach Erscheinen der Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren wurden die Rahmenbedingungen der Berufungsverfahren speziell an Fachhochschulprofessuren durch den Wissenschaftsrat (2016) adressiert. Vor dem Hintergrund des überproportionalen Wachstums des Fachhochschulsektors (Wissenschaftsrat, 2016, S. 7) und mit Blick auf ihr sicherzustellendes Kerngeschäft, die wissenschaftliche und zugleich praxisorientierte Ausbildung, kommt der Anpassung ihrer Personalstruktur und damit der Besetzung von Professuren besondere Relevanz zu. Aufgrund der besonderen Qualifikationsvoraussetzungen gestaltet sich die professorale Personalgewinnung an Fachhochschulen jedoch sehr schwierig, weshalb der Wissenschaftsrat strukturelle Reformen empfiehlt, die u. a. in der Attraktivitätssteigerung der FH-Professur, früh ansetzender begleiteter Karrierewege zur Qualifizierung sowie der Einrichtung von Tandemstellen und Schwerpunktprofessuren Ausdruck finden. (Wissenschaftsrat, 2016, S. 10–12)

Der Deutsche Hochschulverband DHV hat sich dem Thema Berufungsverfahren neben vielerlei Kurzbeiträgen (Deutscher Hochschulverband (DHV), 2010; Deutscher Hochschulverband (DHV), 2019) auch in Form verschiedener Erhebungen und Untersuchungen angenommen. So rezipieren Detmer und Meurs (2008) eine Befragung zur Berufungskultur, welche die „lokalen Berufungsbedingungen“ an 130 deutschen Hochschulen in Form eines Rankings zusammenstellt – einerseits mit dem Ziel, das Feld für Bewerber:innen transparent zu machen, andererseits um den im Wettbewerb stehenden Hochschulen selbst einen Überblick über die Best Practices zu geben. Der eingesetzte Fragebogen umfasste 14 Aspekte eines Berufungsverfahrens, darunter z. B. die Frage nach der durchschnittlichen Verfahrensdauer, nach verantwortlichen Personen und Schnittstellen im Verfahrensablauf, sowie nach Informationspolitik, Hilfestellungen und Unterstützungsstrukturen für Bewerber:innen. (Detmer & Meurs, 2008, S. 304 f.) Im Ergebnis zeigte sich in vielerlei Hinsicht auch hier ein heterogenes Bild – Nachbesserungsbedarfe wurden in erster Linie hinsichtlich der Verfahrensdauer sowie in puncto Transparenz und Rechtssicherheit deutlich, wofür an den Hochschulen im Idealfall entsprechenden Verordnungen vorliegen sollten. (Detmer & Meurs, 2008, S. 305) Ebenfalls durch den Deutschen Hochschulverband realisiert und von deren stellvertretendem Geschäftsführer Hubert Detmer publiziert wurden zwei weitere Befragungen zur Berufungspraxis in Deutschland, Detmer und Krämer (2006) sowie Detmer und Metzler (2010). Sie werden hier nicht gesondert rezipiert.

Im Jahr 2005 wurde durch den Deutschen Hochschulverband eine Resolution zum Thema Berufungsverfahren publiziert. Hier wurden als wesentliche Prinzipien der Berufungsverfahren das Fachprinzip – „über die wissenschaftliche Qualität und die wissenschaftliche Qualifikation [können] nur fachlich dafür ausgewiesene Personen befinden“ (Deutscher Hochschulverband (DHV), 2005, S. 2) – und das Selbstergänzungsrecht der Fakultäten betont. Neben einer klaren Positionierung für die Autonomie der Hochschulen in Sachen Berufungen (Deutscher Hochschulverband (DHV), 2005, S. 2 f.) werden verschiedene Reformvorschläge unterbreitet. Anlass sind auch hier die wiederkehrenden Kritikpunkte der langen Verfahrensdauer, der fehlenden Transparenz und „die bürokratische Handhabung des Berufungsverfahrens“ (Deutscher Hochschulverband (DHV), 2005, S. 3). Besonders hervorzuheben ist die Empfehlung, den durch die Fakultäten bestellten Berufungskommissionen freizustellen, auf welchem Wege die wissenschaftliche Qualifikation geprüft wird und ihnen auch die Möglichkeit einzuräumen, auf – oftmals zeitintensive – externe Gutachten zu verzichten und stattdessen andere sog. „Qualifikationsfeststellungsverfahren“ (Deutscher Hochschulverband (DHV), 2005, S. 3) einzusetzen. Mit Blick auf die Frage des Verhältnisses zwischen Forschungs- und Lehrleistungen folgt der DHV der These „Je besser die Forschung desto besser die Lehre“ (Deutscher Hochschulverband (DHV), 2005, S. 4), weshalb die Forschungsleistungen auch weiterhin maßgebliches Entscheidungskriterium bleiben sollten – jedoch ergänzt um erweiterte Anforderungen an den Nachweis der Lehrqualifikation, wie bspw. vorgelegte Lehrevaluationen, die vorherige Vergabe eines Lehrauftrags oder auch das Einholen einer Referenz bei einem auswärtigen Studiendekan. Daneben sollte nach Maßgabe des DHV auch die persönliche Eignung der Kandidat:innen, wie z. B. die Führungsqualifikation verstärkt berücksichtigt werden. (Deutscher Hochschulverband (DHV), 2005, S. 4)

4.1.5 Weitere Themen und Allgemeines

Neben den dargelegten Themen, die für die vorliegende Arbeit von Interesse sind, ergab die Literaturrecherche einige weitere Treffer zu empirischen Studien sonstiger Themen, die hier nur in aller Kürze vorgestellt werden können.

Juristische Perspektiven auf Berufungsverfahren

Im Themenfeld der juristischen Forschung zu Berufungsverfahren dominieren Kurzberichte und Abhandlungen zu neuen gerichtlichen Entscheidungen in Form von Zeitschriftenbeiträgen, zumeist publiziert in *Forschung & Lehre*. Die Themen reichen von der Erläuterung des Rechtsschutzes bei Berufungsverfahren (K. Herrmann, 2010; Funk, 2013; Beaucamp & Seifert, 2011; u. a.) über die gerichtliche Überprüfung von Geschlechtergerechtigkeit (Jung-

hans, 2012) bis hin zur juristischen Analyse einzelner Teilaspekte, wie bspw. der Zulässigkeit eines Sperrvermerks bei Berufungsverfahren (Wolff & Ziedek, 2012). Außerdem sind der Konkurrenzstreit (Detmer, 1995), die Möglichkeit der Rufrücknahme (Wertheimer, 2015), das Akteneinsichtsrecht (Wolff & Stemmer, 2014), die Bindung der staatlichen Seite an Berufungsvorschläge (Detmer, 1997) sowie Schadensersatzansprüche bei Verfahrensfehlern (Wertheimer, 2016) Gegenstand weiterer Beiträge. Einige umfassendere Arbeiten, die eine nähere Betrachtung verdienen, werden im Folgenden kurz skizziert.

Ein empirischer Beitrag stammt von Metzger (2020), die sich dem von Bund und Ländern finanzierten (und sehr erfolgreichen[40]) Professorinnenprogramm aus einer verfassungsrechtlichen Perspektive widmet. Mehde (2017) untersuchte die Rolle von externen Personen als Mitglieder der Berufungskommission oder in der Rolle stellungnehmender Gutachter:innen und konnte herausarbeiten, dass diese eklatanten Zielkonflikten unterliegen. Bemängelt wird daher das Fehlen eines entsprechenden kohärenten Rechtsrahmens, um die diskrepanten Erwartungen des Gesetzgebers in Einklang zu bringen.

Die Publikation von O. Herrmann (2007) fokussiert Berufungsverfahren und Berufungsvoraussetzungen mit dem Ziel einer juristischen Durchdringung der gesetzlich meist nur oberflächlich behandelten Rechtsfragen. Sogenannte ‚negative Einstellungsvoraussetzungen', wie die dreijährige Sperrfrist nach Rufannahme und das Verbot der Hausberufung, werden dabei unter einer verwaltungsrechtlichen und verfassungsrechtlichen Perspektive bewertet. Der zweite Teil orientiert sich entlang des gängigen Verfahrensablaufs und erörtert Handlungsalternativen sowie die auftretenden Rechtsprobleme im Zusammenspiel der beteiligten Hochschulgremien und -organe. Dabei wird u. a. die Möglichkeit der Abweichung von der beschlossenen Listenreihenfolge durch die Hochschulleitung bzw. das Ministerium beleuchtet.

Kunst- und Musikhochschulen sowie private Hochschulen

Das weite Feld der Privathochschulen sowie der Kunst- und Musikhochschulen in Deutschland stellt berechtigterweise ein ganz eigenes Forschungsgebiet in Bezug auf ihre professorale Personalauswahl dar, womit den differenten Rahmenbedingungen und Strukturmerkmalen dieser Hochschultypen Rechnung getragen wird. Grüner und Schmidt (2014, S. 98) machen in ihrem Zeitschriftenbeitrag zur Gewinnung professoralen Personals an künstlerischen Hochschulen deutlich, dass dieser Hochschultypus gegenüber Universität und Fachhochschule bzw. HAW durch eine Reihe von Besonderheiten gekennzeichnet ist, welchen in Berufungsverfahren Rechnung getragen werden muss. So lässt sich die Leistungsbewertung, welche sich hier nicht auf einer fachwissenschaftlichen, sondern einer

[40] Vgl. Schweer et al. (2020)

künstlerischen Ebene bewegt, nicht durch die an anderen Hochschultypen etablieren Verfahren der Qualifikationsprüfung bewerkstelligen. Erwähnenswerte Beiträge in diesem Themenfeld stammen von Dölle und Schröder (2014) und Kleimann et al. (2021).

Auch die Berufungsverfahren privater Hochschulen unterliegen in Deutschland anderen Anforderungen, bspw. mit Blick auf ihre Berufungsvoraussetzungen. Der Stifterverband veröffentlichte in den Jahren 2010 (Frank et al., 2010) und 2020 (Frank et al., 2020) jeweils eine Studie zur Situation privater Hochschulen; Aspekte der Personalauswahl wurden darin jedoch nicht gesondert in den Blick genommen.
Empirische Forschungsergebnisse zum Berufungsgeschehen der rund 110 staatlich anerkannten privaten Hochschulen in Deutschland existieren bislang nur in geringem Umfang. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung fördert bis 2026 insgesamt 21 Projekte zur Beforschung privater Hochschulen mit einem Fokus auf multidisziplinäre Wissenschafts- und Hochschulforschung (BMBF, 2023), darunter ein Projekt mit thematischem Schwerpunkt auf Berufungsverfahren an privaten und staatlichen HAW (BMBF/WiHo, o. J.), durchgeführt am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW), gemeinsam mit der IU Internationale Hochschule GmbH und der Europäischen Fernhochschule Hamburg.

Macht und Mikropolitik in Berufungsverfahren

Das Thema Macht und Mikropolitik ist mit der Forschung zu Berufungsverfahren eng verwoben: Insbesondere im Zusammenhang mit Chancengerechtigkeit, Geschlechtergleichstellung und Diskriminierung (z. B. Schneck, 2019) zeigen sich (meist patriarchale) Machtverhältnisse und hierarchische Akteurskonstellationen sowohl als zugrunde gelegte Untersuchungsschablone als auch in Form gewonnener Ergebnisse. Allen voran ist hier Zimmermann (2000) zu nennen, die in ihrer oben bereits genannten qualitativen Studie verborgene Mechanismen der Elitenbildung an Universitäten im Rahmen von Berufungsverfahren während der Zeit des Umbruchs der ostdeutschen Universitäten sichtbar macht. In einem darauf aufbauenden Beitrag (2006) stellt sie verborgene Selektionsmechanismen und nicht explizierte Auswahlkriterien zur argumentativen Herstellung einer Passfähigkeit erwünschter Kandidat:innen in den Fokus.

Eine qualitative Interviewstudie mit berufungserfahrenen Professor:innen stammt von Gläser et al. (2021). Sie untersuchten das Dilemma der Befangenheit, welches bei der Besetzung von Berufungskommissionen der Auswahl von geeigneten Expert:innen aus einem oftmals kleinen Kreis der Fachdisziplin im Wege stehen kann. Ausgangspunkt des Erkenntnisinteresses stellen zwei im Kontext der geltenden Regelungen zum Umgang mit Befan-

genheiten auftretende Nebenwirkungen dar: Erstens kann es zu erheblichen Schwierigkeiten kommen, wenn fachkundige Wissenschaftler:innen aufgrund von Befangenheit vom Verfahren ausgeschlossen werden müssen, diese aber die nötige Expertise für eine qualifizierte Bewertung der fachlichen Leistung der Kandidat:innen mitbrächten. Zweitens können komplexe Regelwerke zur Verhütung von Befangenheit neben ihrer eigentlichen Wirkung auch als Vorwand herangezogen werden. (Gläser et al., 2021, S. 11) Im Rahmen der Studie sollte die Frage untersucht werden, inwiefern die geltenden Befangenheitsregeln zu den beschriebenen Nebeneffekten führen und welche Möglichkeiten sich bieten, diese zu minimieren. Die Ergebnisse der Studie münden in vier Modelle, welche jeweils auf der Grundlage spezifischer Regelungen versuchen, „die Vermeidung von Befangenheit gegen die Bewahrung von Fachkompetenz auszubalancieren und dabei Instrumentalisierungen zu erschweren sowie Interessen der betroffenen Einrichtung zu berücksichtigen." (Gläser et al., 2021, S. 29)

Assessment-Center

Assessment-Center-Ansätze in Berufungsverfahren entziehen sich bisher weitestgehend der empirischen Forschung, wenngleich die Literaturrecherche einige Treffer hervorbrachte. Wie Becker und Gieselmann (2018, S. 31 ff.) zeigen konnten, liegt diese Forschungslücke vermutlich darin begründet, dass Assessment-Center-Verfahren nur an sehr wenigen deutschen Universitäten im Rahmen von Berufungsverfahren zum Einsatz kommen bzw. kamen. Neben der Universität Hamburg ist dies bisher nur an der Universität Bremen der Fall, wovon W. Müller (2015) berichtet. Vor dem Hintergrund, dass soziale Kompetenzen wie das Führungsverhalten und die Teamfähigkeit angehender Professor:innen als zunehmend ausschlaggebende Auswahlkriterien in der letzten Phase der Berufungsverfahren bewertet werden müssen, wurde hier von 2003 bis 2012 ein Personalberatungsunternehmen mit der Durchführung von psychologischen Testverfahren und fiktiven Personalgesprächen beauftragt. Außerdem mussten die Kandidat:innen vor einer simulierten Öffentlichkeit eine Präsentation zu ihrer zukünftigen Tätigkeit halten und eine Management-Fallstudie bewältigen. Zwar gab es seitens der Bewerber:innen in dieser Zeit nur wenige Beschwerden, eine im Jahr 2005 (etwa nach den ersten drei Jahren) durch das Rektorat beauftragte Befragung ergab jedoch, dass die Mehrzahl der Kommissionsvorsitzenden aus unterschiedlichen Gründen Vorbehalte gegenüber dem eingesetzten Verfahren hatten und diese Bedenken ausgehend vom Rektorat über die Dekanate bis zu den BK-Vorsitzenden über die Personengruppen hinweg zunahmen. Vor Beginn der langfristigen Einführung des Assessment-Centers wurden entsprechend Vereinbarungen getroffen, die der Kommission und den Fachbereichen ein gewisses Maß an Mitbestimmung bei der genauen Ausgestaltung der Durchführung zubilligte (W. Müller, 2015, S. 265). Seit 2009 ist

der Einsatz des Assessmentcenters bei Berufungen an die Universität Bremen nun etabliert und erreicht mittlerweile ein hohes Akzeptanzniveau, sowohl hochschulseitig, als auch vonseiten der Bewerber:innen. Als Fazit formuliert W. Müller (2015) unter anderem, dass sich Berufungskommissionen seit der Einführung des Assessmentcenters der Bewertung der Leitungs- und Kooperationsfähigkeit sowie der sozialen Kompetenz der Kandidat:innen mit größerer Sorgfalt widmen – ein Effekt, der vor allem bei gleichen wissenschaftlichen Leistungen zum Tragen kommt. Mit Blick auf die Dimension Geschlecht konnte beobachtet werden, dass Professorinnen in sozialer Hinsicht gleichauf sind, jedoch selbstkritischer auftreten. Die meisten neuberufenen Professor:innen konnten die Rückmeldungen des Personalberatungsunternehmens wertschätzend annehmen und die Hinweise als Chance zur persönlichen Weiterentwicklung verstehen. (W. Müller, 2015, S. 266 f.)

Berufungsverfahren an Fachhochschulen/HAW

Mit Blick auf die besonderen Gegebenheiten und institutionellen Zielsetzungen der professoralen Personalbeschaffung an Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) sind die beiden Beiträge von In der Smitten et al. (2017b) sowie In der Smitten et al. (2017a) zu nennen, die sich mit der Schwierigkeit der Besetzung von Professuren an Fachhochschulen und den Gründen für die teils schwierige Bewerbungslage befassen. Kritisch ist dabei, wie die Autor:innen zeigen konnten, oftmals das notwendige Kriterium der erlangten außerhochschulischen Berufserfahrung. Besonders zum Tragen kommt hier der Umstand, dass Fachhochschulen für die Heranbildung des eigenen wissenschaftlichen Nachwuchses hinsichtlich der notwendigen Promotion auf Universitäten und für die Erlangung der Berufspraxis auf den freien Arbeitsmarkt angewiesen sind (vgl. Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 38).

Neben all den in diesem Kapitel zur Illustration des Forschungsstandes genannten empirischen Arbeiten und sonstigen Publikationen im Feld der Berufungsverfahren gibt es eine große Zahl an Beiträgen und Fachbüchern, die sich auf allgemeiner Ebene mit professoralen Auswahlverfahren befassen, einen umfangreichen Wissensbestand abbilden und damit zur besseren Durchdringung dieses komplexen Themas einen maßgeblichen Beitrag leisten. Sie dienen der Erstellung der vorliegenden Arbeit als wichtige Grundlage und werden an entsprechender Stelle zitiert. In erster Linie seien hier mit Blick auf die Erkenntnisse aus der Personalmanagementforschung die Arbeiten von F. G. Becker (u. a. 2014, 2015a, 2015b, 2017, 2019b) genannt. Zwei Beiträge, die sich ebenfalls aus der Perspektive personalwirtschaftlicher und wirtschaftspsychologischer Erkenntnisse der akademischen bzw. professoralen Personalauswahl widmen, stammen von Kanning (2015, 2017).

Auch Praxisbeiträge und Berichte einzelner Hochschulen, oftmals in Form von Zeitschriftenbeiträgen, die anwendungsorientierte Handlungsempfehlungen geben, sind in zahlreicher Form erschienen. Die Themen bewegen sich dabei von allgemeinen Anschauungsbeispielen universitärer Berufungsverfahren, oftmals in Form von Interviews mit zentralen Akteur:innen (z. B. V. Müller, 2021; V. Müller, 2020; W. A. Herrmann, 2011), bis hin zu Ansätzen der Prozessoptimierung (Vogel & Meyer, 2018; Eichenberger, 2010) und Professionalisierung (Georgy, 2009). Auch individuelle – meist eher negative – Erfahrungen aus der Sicht von Kandidat:innen (z. B. Pauly, 2011; Anonym, 2010; Anonym, 2021) sowie ratgeberähnliche Hilfestellungen zur Erlangung einer Professur (z. B. Preißler, 2018; Kayser, 2015) wurden veröffentlicht.

4.2 Forschungsansätze im Feld der Personalentscheidungen

Die Suche nach Forschungsergebnissen zu Personalentscheidungen führte zu einigen Studien, die zwar nicht dezidiert auf das Hochschulsystem rekurrieren, aber dennoch interessante Erklärungsansätze für das Verständnis der inneren Logiken professoraler Personalauswahlprozesse bieten.

So untersuchte Janz (2017) unter Rückbezug auf Pierre Bourdieu das Instrument des „Bauchgefühls“ bei der Vergabe von Ausbildungsstellen in verschieden großen Betrieben. Auf der Grundlage von 30 qualitativen Interviews mit Personalverantwortlichen und durch deren rekonstruktive Analyse mit Blick auf sogenannte ‚Somatisierungssemantiken‘ konnte die Autorin herausarbeiten, in welcher Form das Bauchgefühl auf einer „nicht rationalisierbare[n], nicht objektivierbare[n] sinnlich-körperliche[n] Ebene der Auswahlpraxis“ (Janz, 2017, S. 85) als Instrument für die Auswahlentscheidung genutzt und im Nachgang rationalisiert und legitimiert wird. Über Bourdieus Sozialtheorie schlägt die Autorin eine Brücke zur Ebene der Organisation, indem sie zeigt, dass das „Bauchgefühl“ der Personalverantwortlichen auf „inkorporierte organisationsspezifische Prinzipien“ (Janz, 2017, S. 86) der Wahrnehmung und Bewertung zurückzuführen ist und die der Organisation immanenten Distinktionslogiken damit mit jeder Auswahlentscheidung reproduziert werden.

Grundlegend für die Beforschung der Funktion des Bauchgefühls in Situationen der organisationalen Entscheidungsfindung sind u. a. die Arbeiten von Imdorf (2010; 2015) im Feld der Diskriminierung von Jugendlichen mit Migrationsgeschichte beim Zugang zu Ausbildungsplätzen. Er konnte über ein von ihm entwickeltes ‚organisationstheoretisches Modell der Lehrlingsselektion‘ (Imdorf, 2015) sichtbar machen, dass die in einem Betrieb herrschenden Konventionen die Einflugschneise für Diskriminierung darstellen und somit ein Teil der betrieblichen Selektionslogik sind. In ihrer daran anschließenden Forschung zu Diskriminierung in Groß-, Klein- und Mittelbetrieben in Baden-Württemberg konnten Scherr

et al. (2013; 2015) zeigen, dass die Beurteilung und Auswahl von Bewerber:innen mit Blick auf ihre Passung zur Organisation anhand betrieblicher „Normalitätsannahmen“ und daraus resultierender „organisationsspezifische[r] Akzeptanzkriterien“ stattfindet. Unter betrieblichen Normalitätsannahmen verstehen die Autor:innen dabei die betriebseigenen „expliziten und impliziten Annahmen darüber, was unproblematische Eigenschaften und Merkmale von (potenziellen) Mitarbeiter/innen in unterschiedlichen Dimensionen […] sind.“ (Scherr, 2015, S. 47) In den hier knapp zusammengefassten Erkenntnissen von Imdorf (2015) und Scherr (2015) schrieben die interviewten Personen ihrem „Bauchgefühl“ in Entscheidungsprozessen jeweils eine große Bedeutung zu – dies auch im Falle hochgradig formalisierter Verfahren. Die hohe Relevanz, die der individuellen Intuition – auch „tacit knowledge“ (Schemensky 2008; Polanyi/Sen 2009; zit. n. Janz, 2017, S. 59) oder „gut feeling“ (Moss & Tilly, 2001) – als Entscheidungsinstanz zukommt, ist aus älteren Arbeiten von Miller und Rosenbaum (1997), Neckerman und Kirschenman (1991) und Voswinkel (2008) bereits bekannt. Einige Forschungen stellen hier, laut Janz (2017, S. 59 f.) einen Zusammenhang zu den vielen Entscheidungsprozessen inhärenten Umständen wie Zeitdruck, Mangel an Informationen, die Notwendigkeit der Zukunftsprognosen sowie der Beurteilung von ‚soft facts‘ her – wobei es sich um Aspekte handelt, die in Berufungsverfahren teils stark ausgeprägt sind.

Trotz der angeführten existierenden Studien zur Rolle des Bauchgefühls (u. a. Voswinkel, 2008; Scherr et al., 2015; Imdorf, 2010) wurden diese empirischen Erkenntnisse bislang kaum organisationstheoretisch aufgegriffen, wenngleich subjektive Einflussgrößen auf Entscheidungssituationen durchaus thematisiert wurden. Jene wurden zumeist als emotional und irrational etikettiert, im Gegensatz zu objektiven Entscheidungsaspekten, die als rational und formell angesehen werden. Einige Forschungsarbeiten legen nahe, dass ein höherer Grad an Formalisierung den Einfluss von Subjektivität und „Bauchgefühl“ schmälern könne (eine Feststellung, der Janz (2017) wiederum widerspricht) und dass gleichzeitig der informelle Charakter von Selektionsprozessen dazu führe, dass subjektive Einflüsse sich entfalten. (Jenkins, 1984; Moss & Tilly, 2001; vgl. Janz, 2017, S. 60) In der Feststellung, dass die in einer Organisation geltenden Werte einen entscheidenden Einfluss auf die Ergebnisse ihrer Auswahlverfahren haben, sind sich die genannten Autor:innen einig.

Jüngere Studien (Imdorf, 2010; Voswinkel, 2008) verstehen Emotionen und Intuition nicht mehr als rein subjektive Größen, sondern betten deren Funktion in ein organisationstheoretisches Modell ein, das diese als „professionellen Erfahrungswert, der immanenter Teil der Organisation des Entscheidungsprozesses ist“, fasst (Janz, 2017, S. 60). Die Dichotomie zwischen Objektivierung und Subjektivierung in Personalauswahlentscheidungen wird dabei durch Voswinkel (2008) aufgebrochen, „da der Organisation des Auswahlprozesses

sowohl subjektivierende als auch objektivierende Elemente immanent sind – und diese in einem komplementären Verhältnis zueinander stehen.“ (zit. n. Janz, 2017, S. 60; vgl. Voswinkel, 2008, S. 5007)

Imdorf (2010) konnte darlegen, dass Emotionen im Rahmen organisationaler Entscheidungsfindung zur Bewältigung von Unklarheiten beitragen und somit organisationale Unsicherheit und Komplexität reduzieren können, wenn nur wenige oder gar keine vertrauenswürdigen Informationen zur Beurteilung des Wertes von Stellenbewerber:innen zur Verfügung stehen. Sein Verständnis von Emotionen geht somit ebenfalls über einen rein subjektiven Horizont hinaus – stattdessen werden diese hinsichtlich ihrer Funktion organisationstheoretisch greifbar gemacht – Imdorf (2010, S. 91) spricht hier von „*organizational emotions*“ (Hervorh. im Orig.). (vgl. Janz, 2017, S. 60) Das umgangssprachlich oft genannte „Bauchgefühl“ fasst Imdorf (2010, S. 100) dabei als Metapher für erfahrungs- sowie glaubensbasierte Urteilsformen, die organisationalen Entscheidungsträger:innen innewohnen. Seine Analyse konnte in Bezug auf Voswinkel (2008) ferner offenlegen, dass die Bezugnahme auf eigene Emotionen der Rechtfertigung einer Entscheidung nicht unbedingt schadet, da Emotionen eine Form der Rationalisierung in der Beurteilung von Kandidat:innen ermöglichen (Imdorf, 2010, S. 100). Eine weitere wichtige organisatorische Funktion von Emotionen besteht schließlich darin, dass sie den Auswahlprozess beschleunigen oder gar beenden können.

Die dargelegten Untersuchungen dienen Janz (2017) als Ausgangspunkt für ihre Konzeption des „Bauchgefühls“ als organisationsspezifisches Instrument auf der Grundlage von Bourdieus Habitus- und Distinktionstheorie. Das Habituskonzept wurde bis dato nur in wenigen Studien für die Organisationsforschung nutzbar gemacht. Die Konzeption eines „Organisationshabitus“ geht auf Özbilgin und Tatli (2005) zurück.[41] Für den deutschsprachigen Raum sind die Arbeiten von Hofbauer (1992, 2004, 2010) zu nennen, die Arbeits- und Organisationshandeln unter Rückgriff auf Bourdieus Habitus- und Distinktionskonzept und den durch Özbilgin und Tatli (2005) entworfenen Organisationshabitus theoretisch greift und damit Erkenntnisse über die Konstruktion sozialer Homogenität in Organisationen gewinnt. Janz (2017) konzeptualisiert in ihrer Studie zur Vergabe von Ausbildungsplätzen die im Sprechen über das Bauchgefühl thematisierten Empfindungen als Teil eines organisationsspezifischen Habitus. Für die vorliegende Dissertationsschrift sind daraus folgende Aspekte relevant:

[41] Zur Vermeidung von Missverständnissen spricht Janz (2017, S. 61) von einem „organisationsspezifischen Habitus“, um zu verdeutlichen, dass nicht die Organisation selbst, sondern die ihr zugehörigen Personen einen Habitus haben.

Die in den Interviews mit Personalverantwortlichen verbalisierten körperlichen Empfindungen, die in Auswahlentscheidungen einfließen und zumeist in Form eines „Bauchgefühls“ geschildert werden, entziehen sich offenbar der Rationalisierung und Objektivierung – sie werden dennoch in ihrer Gültigkeit als berechtigte Entscheidungsquelle nicht hinterfragt und stets positiv konnotiert. (Janz, 2017, S. 67) Darüber hinaus zeichnen sich diese Empfindungen durch *Eindeutigkeit* und *Emergenz* aus: „Sympathie/ein positives Gefühl stellt sich ein – oder eben nicht.“ (Janz, 2017, S. 67; Hervorh. i. Orig.) Auch Sequenzialität und Spontanität lassen sich dem Bauchgefühl zuordnen: Es entsteht direkt zu Beginn, bliebt meist konstant und beeinflusst den weiteren Verlauf des Auswahlprozesses. Bei der Beurteilung von Kandidat:innen als „ganze Person“ besteht oft die Schwierigkeit, diese Einschätzung an einzelnen Kriterien festzumachen, wobei die Intuition der Entscheidungsträger:innen erneut eine entscheidende Rolle spielt: Gefühle wie Sympathie und „der erste Eindruck“ beziehen sich auf die Gesamtheit von Eigenschaften, die unter „das Menschliche“ oder „die Wellenlänge“ subsummiert werden. (Janz, 2017, S. 68) Oftmals wird von den Befragten betont, das Gespür dafür, ob eine Person zur Organisation „passt“ habe sich über die Jahre und mit der Erfahrung entwickelt, was darauf hindeutet, dass es sich um ein organisationsspezifisches Erfahrungswissen handelt, auf das sich Personalverantwortliche in Form einer sicheren Entscheidungsquelle berufen. Über das „Bauchgefühl“ wird der Körper zum zuverlässigen Referenzpunkt für finale Entscheidungen - bei einigen Befragten gar zur alleinigen und endgültigen Instanz, ungeachtet der formal geltenden Kriterien. (Janz, 2017, S. 69 f.) In Summe werden der Auswahlentscheidung damit sehr körperliche Dimensionen zugewiesen, die sich nicht an einzelnen Kriterien festmachen lassen und sich jeglicher objektiven Messbarkeit entziehen. Vor dem Hintergrund des ambivalenten Verhältnisses der befragten Personalverantwortlichen zur Bedeutung ihrer nicht rationalisierbaren Empfindungen, die sich hinter dem Begriff des Bauchgefühls verbergen, arbeitet Janz (2017, S. 72–75) drei zentrale Thematisierungsregeln heraus: (a) „die Post-Rationalisierung der ‚bauchgefühlbasierten‘ Entscheidung“, (b) „die Betonung der Kongruenz zwischen nachvollziehbaren empirischen Ergebnissen und dem ‚Bauchgefühl‘“ sowie (c) „Konformitätsbekundungen bzw. das Hervorheben der Übereinstimmung zwischen dem eigenen ‚Bauchgefühl‘ und dem der anderen Mitentscheider/innen.“ Mit Blick auf (a) die nachträgliche Rationalisierung der eigenen Empfindung ist herauszustellen, dass über den Weg der ‚Verobjektivierung‘ offenbar den vorherrschenden Maximen der Organisation – eine objektive meritokratische Auswahl – Rechnung getragen werden soll.

Ob die vorgestellten Befunde auf Hochschulen übertragen werden können und in Berufungsverfahren ebenso beobachtbar sind, soll die vorliegende Studie zeigen. Aufgrund der

vielen Beurteilungsschritte (schriftliche Bewerbung, Vorträge/Probelehrveranstaltung, externe Gutachten, ggfs. außerfachliche Eignungsprüfung, persönliches Gespräch), der zahlreichen beteiligten Instanzen (Berufungskommission, Hochschulleitung, Fakultätsrat/Senat, Ministerium) und der strengen hochschulgesetzlichen Regularien auf Bundes- und Landesebene sowie dem hohen formalen Legitimationsdruck, dem Berufungsverfahren unterliegen, ist zunächst anzunehmen, dass diese als deutlich stärker formalisiert gelten können als es Personalauswahlverfahren in Betrieben der freien Wirtschaft sind. Möglicherweise wirkt sich diese formalstrukturelle Rahmung auf das Phänomen ‚Bauchgefühl' und das Auftreten von „*organizational emotions*" (Imdorf, 2010, S. 91, Hervorh. i. Orig.) aus.

4.3 Zusammenfassung und Ableitung der Forschungsfragen

Mit Blick auf das zentrale Interesse dieser Arbeit, die in Berufungsverfahren herangezogenen Auswahlkriterien, hat die bestehende Forschung bereits deutlich gemacht, dass diese in ihrer Gewichtung und Beurteilung sowohl fach- als auch institutionenspezifisch stark variieren (Becker & Gieselmann, 2018; Gross et al., 2008; Kleimann et al., 2015; Plümper & Schimmelfennig, 2007). So wird deutlich, dass weitere tiefergehende Untersuchungen zu Auswahlkriterien in Berufungsverfahren dezidiert einzelne Disziplinen in den Blick nehmen oder diese streng unterscheiden bzw. vergleichen müssen, sollen valide Ergebnisse generiert werden, die nicht alleine auf unterschiedliche Berufungskulturen einzelner Fächer zurückzuführen sind. Bereits hinlänglich empirisch untermauert ist die Dominanz forschungsbezogener Auswahlkriterien in universitären Berufungsverfahren (Becker et al., 2020; Gross et al., 2008; Hamann, 2019a, 2019b; Kleimann, 2019) und demgegenüber ein höherer Stellenwert der Lehrkompetenz sowie zwischenmenschlicher Aspekte an Hochschulen für angewandte Wissenschaften (Kleimann, 2019; Kleimann & Hückstädt, 2018). Auch über die Art und Weise der Überprüfung von Forschungskompetenzen (Kleimann, 2019; Kleimann et al., 2015) und Lehrbefähigung (Becker & Gieselmann, 2018; Fendler & Schmitz, 2013; Heuchemer & Szczyrba, 2016; Kleimann & Klawitter, 2017; Wildt, 2005) konnten bereits Erkenntnisse generiert werden. Das Auswahlkriterium der Lehrkompetenz scheint mit Blick auf dessen valide Beurteilung besonders problematisch, was auch durch den Wissenschaftsrat (2005, S. 39) bereits bemängelt wurde. Becker und Gieselmann (2018) konnten in diesem Zusammenhang zeigen, dass es keine übereinstimmenden Regularien zu dessen Feststellung in Berufungsverfahren gibt. Stattdessen wird Lehrkompetenz häufig in Form des Nachweises von ‚Lehrerfahrung' (Fendler & Schmitz, 2013, S. 1; Heuchemer & Szczyrba, 2016, S. 221; Kleimann & Klawitter, 2017; Wildt, 2005, S. 98) oder während des Fachvortrags (Becker et al., 2020) überprüft. Die häufig herangezogenen Lehrveranstaltungsevaluationen sind bekanntermaßen fehleranfällig, da sie z. B. durch das äußere Erscheinungsbild der Lehrperson beeinflusst werden können (Hamermesh & Parker, 2005;

Klein & Rosar, 2006). Angesichts des anspruchsvollen Aufgabenspektrums und der an Professor:innen gestellten Erwartungen im Hinblick auf „gute Lehre“ (vgl. Becker, 2019a, S. 104, 166) ist die Vernachlässigung dieses Auswahlkriteriums in universitären Berufungsverfahren längst Gegenstand anhaltender Kritik, die sich in zahlreichen Plädoyers dafür zeigt, die didaktischen Fähigkeiten künftiger Professor:innen im Zuge der Qualitätsdebatte um gute Lehre an Hochschulen bereits bei der Auswahl des professoralen Personals stärker zu akzentuieren (u. a. Heuchemer & Szczyrba, 2016, S. 234).

Obgleich viele Hochschul- und Personalforscher:innen auf die Relevanz der Gewichtung und strengen Operationalisierung von Selektionskriterien im Zuge der Festlegung des Anforderungsprofils hinweisen (Becker, 2019a, S. 159; Birke & Brünner, 2010, S. 25 f.) – und zwar ausdrücklich bevor die Kommission Einsicht in die vorliegenden Bewerbungen erhält –, zeigte sich an verschiedenen Stellen, dass dieser Schritt längst nicht überall formal vorgesehen ist und korrekt gehandhabt wird (Becker, 2019a, S. 111; Becker et al., 2020, S. 49 f.; Färber & Spangenberg, 2008, S. 86 f.). Die bestehende Kopplung zwischen dem in der Stellenausschreibung festgelegten Anforderungsprofil und dessen reale Berücksichtigung im Auswahlprozess machte Klawitter (2017) für Universitäten deutlich. Nichtsdestotrotz wurde hier sichtbar, dass es der Kommission auch möglich ist, bei der Auswahlentscheidung die formalen Anforderungen nur oberflächlich zu beachten oder gar zu ignorieren (Klawitter, 2017, S. 185 f.).

Was die zentralen Faktoren für das Gelingen wissenschaftlicher Karrieren (Röbken, 2011) und in diesem Zusammenhang die Unterscheidung leistungsbezogener und nicht-leistungsbezogener Kriterien betrifft, liegen ebenfalls schon weitreichende Erkenntnisse vor, u. a. vorgestellt durch Gross et al. (2008). Zudem ist bekannt, dass die Selektionsprinzipien nicht alleine mit der Leistungsdimension verknüpft sind, sondern auch nicht-meritokratische Kriterien (Färber & Spangenberg, 2008; Zimmermann, 1999) sowie zwischenmenschliche Aspekte (Hamann, 2019a, 2019b; Musselin, 2010) eine Rolle spielen und dass Berufungsentscheidungen nicht unbedingt an einzelnen Kriterien festgemacht werden können, sondern das Gesamtbild ausschlaggebend ist (Gross et al., 2008; Musselin, 2010). Vermutungen, weshalb nicht-meritokratische Aspekte stark in Berufungsentscheidungen einfließen, stellen Hüther und Krücken (2016, S. 240) an. Mit Blick auf den Zusammenhang zwischen der Geltungskraft nicht-meritokratischer Aspekte und dem Standardisierungsgrad von Personalauswahlprozessen, ist sich die Forschung bislang offenbar darin einig, dass nicht-meritokratische Prinzipien und subjektive Entscheidungsanteile eine größere Rolle spielen, je niedriger der Standardisierungsgrad des Auswahlprozesses ist (Gross et al., 2008; Jenkins, 1984; Moss & Tilly, 2001).

Mit Blick auf das tatsächliche Handeln der Akteur:innen in Berufungsverfahren im Vergleich zu offiziell übermittelten Berufungsberichten, d. h. die Existenz einer ‚offiziellen‘ und einer

‚inoffiziellen' Seite der professoralen Personalentscheidungen sind die Studien von Hamann (2019b) und Zimmermann (2000) aufschlussreich. In Verbindung hiermit stehen Erkenntnisse über Personalentscheidungen außerhalb des Hochschulbereichs, in denen im Zusammenhang mit Diskriminierung deutlich wurde, dass in Betrieben stillschweigende Übereinkünfte darüber existieren, welche sozialen Merkmale bei Bewerber:innen akzeptabel oder inakzeptabel sind (Imdorf, 2010; Scherr, 2015; Scherr et al., 2015). Zudem wurden hier die Rolle und Wirkmechanismen des ‚Bauchgefühls' der Auswählenden und dessen nachträgliche Rationalisierung und Legitimierung (Janz, 2017) untersucht – insgesamt sind dies Ansätze, deren Übertragung auf Berufungsverfahren durchaus lohnenswert erscheint. Trotz der bestehenden Beurteilungsschwierigkeiten hinsichtlich einiger Kriterien und der Existenz einer mikropolitischen Dimension (in Auswahlprozessen allgemein sowie Berufungsverfahren), ist bekannt, dass Berufungskommissionen aufgrund der Dringlichkeit, ihre Entscheidung möge durch Hochschulleitung unverändert akzeptiert werden, erstens, nach einer konsensualen Entscheidung streben und, zweitens, darauf angewiesen sind, diese konsistent zu begründen (Kleimann, 2019, S. 33 f.). Walther (2022) konnte in diesem Zusammenhang herausarbeiten, auf welche Weise externe Gutachten dazu beitragen, Berufungsentscheidungen zu legitimieren.

Obgleich Berufungsverfahren somit insgesamt Gegenstand anhaltender Kritik sind und in ihrer Beschaffenheit und Durchführung in den letzten Dekaden vermehrt problematisiert wurden (Becker, 2015a; Becker, 2019a, S. 106–112; Färber & Riedler, 2016; Färber & Spangenberg, 2008; Kanning, 2017; Schmitt, 2004; Schmitt et al., 2004 u. a.)[42], blieb laut Becker (2014, S. 112; 2015a, S. 66; 2019a, S. 107) die zentrale Auswahlphase von den bestehenden Diskursen bislang weitgehend unberührt, obgleich die „Black Box" (Färber & Riedler, 2016) hier am dunkelsten zu sein scheint. Weder liegen einheitliche Regularien dafür vor, noch ist im Kern bekannt, wie sich die Entscheidungssituation in der Berufungskommission gestaltet, wenn Regelwerke und Leitfäden nicht mehr weiterhelfen – sei es, weil ihre Anwendung bereits ausgeschöpft und ab einem bestimmten Punkt nicht mehr aufschlussreich ist oder weil sie sich als nicht ausreichend handhabbar und praktikabel erweisen. Auf der Ebene des Handelns der beteiligten Akteur:innen könnte es demnach aufschlussreich sein, mittels eines qualitativ-explorativen Vorgehens zu ergründen, wie die Be-

[42] Teils wird mit Bezug auf den Begriff der „Bestenauslese" gar bemängelt, „dass durch das Kooptationsverfahren und die vielfältig verflochtenen Zuständigkeiten keine exzellenten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, sondern eher ein gutes Mittelmaß berufen wird." (Färber & Spangenberg, 2008, S. 17 f..) Mit Blick auf die mikropolitische Dimension von Berufungsverfahren gibt Becker (2019a, S. 146) zu bedenken, dass die fatale Möglichkeit besteht, dass professorale Mitglieder der Berufungskommission unter Umständen gar kein Interesse daran haben, eine exzellente Person zu berufen, da sie ihre eigene Stellung im Gefüge des Instituts gefährdet sehen und um ihre eigene Reputation fürchten. Statt einer ‚Bestenauslese' könne dann, mit Spiewak (2005) gesprochen, gar ein „Erhaltungsgesetz der Mittelmäßigkeit" vorliegen.

teiligten vorgehen, was für sie maßgebliche Faktoren und Rahmenbedingungen dieser finalen Abwägung sind und wie sie ihr Handeln angesichts des beschriebenen Spannungsfeldes begründen. Was die Gewichtung der Auswahlkriterien Lehrkompetenz und Forschungsleistung betrifft, so stellt sich die Frage, ob sich seit Erscheinen der Studie von Kleimann und Hückstädt (2018) – und durch die hochschuldidaktischen Auswirkungen der Covid19-Pandemie – möglicherweise eine Tendenz zugunsten einer zunehmenden Betonung der Lehre an Universitäten ergeben hat und wie die Gewichtung und Beurteilung der Auswahlkriterien insgesamt von den Akteur:innen selbst geschildert wird. So wäre es vor dem Hintergrund der jüngsten Professionalisierungsansätze im Berufungsgeschehen, angestoßen u. a. durch das Förderprogramm FH-Personal, aufschlussreich, zu untersuchen, ob sich an der oft kritisierten Überbetonung von Leistungen in Forschung und Drittmittelerwerb an Universitäten (Becker, 2014, S. 112, 2019a, S. 106; Röbken, 2006b) in der Zwischenzeit etwas verändert hat und mittlerweile möglichweise ein stärkeres Augenmerk auf didaktische und soziale Kompetenzen gelegt wird.

Für HAW existieren überdies bislang kaum empirische Studien, welche die Ausgestaltung ihrer Berufungsverfahren näher untersuchen, wenngleich der Karriereweg HAW-Professur zunehmend in den Fokus der Öffentlichkeit und der Hochschulforschung rückt (Braun & Wilson, 2023; In der Smitten et al., 2017a; Lackner, 2019b; Ziegele et al., 2019). Da die zurückliegende Hochschulforschung jedoch überwiegend als eine ‚Universitätsforschung' verstanden werden kann (Lackner, 2019a, S. 139), liegen nahezu keine Erkenntnisse darüber vor, welche Annahmen und gesicherten Befunde der universitären Berufungsverfahren auf den Hochschultypus HAW übertragen werden können bzw. welche abweichenden Erkenntnisse sich angesichts der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen hinsichtlich ihrer Personalstruktur, Zielsetzung, institutionellen Entwicklung sowie der unterschiedlichen Gewichtung der Auswahlkriterien aufgrund anderer Anforderungen an ihr professorales Personal möglicherweise ergeben.

Die vorliegende Studie verfolgt aus diesem Grunde das Ziel, bestehende Unklarheiten im Feld der Berufungsverfahren deutscher Hochschulen auszuleuchten und qualitativ-empirisch herauszuarbeiten, welche Auswahlkriterien und Entscheidungspraktiken dem Berufungsverfahren an Universitäten und HAW inhärent sind. Die in diesem Kapitel rezipierte Forschung zu Berufungsverfahren zeigt, dass zwar ein breiter Fundus empirisch gesicherten Wissens sowie zahlreiche, in der Hochschulcommunity geteilte Annahmen und Kritikpunkte existieren, die sich in zahlreichen Zeitschriftenbeiträgen und Kommentaren widerspiegeln, dass jedoch die finale Auswahlphase ein weiterhin lohnenswertes Forschungsfeld darstellt.

Das vordergründige Forschungsinteresse dieser Arbeit bezieht sich zunächst auf den Sachverhalt der gegenstandsangemessenen Überprüfung von Lehrkompetenzen in Berufungsverfahren staatlicher Universitäten und HAW. Fragen nach dem allgemeinen Umgang der Kommissionsmitglieder mit den zugrundeliegenden Auswahlkriterien auf Basis formal-bürokratischen Prozessvorgaben sowie den zentralen Aspekten der Entscheidungsfindung nach Durchführung aller vorgegebenen Verfahrensschritte schließen sich unmittelbar an. Dabei ist der Umstand bedeutsam, dass es Berufungsverfahren staatlicher Hochschulen im Grunde nicht an Regelsetzungen und bürokratischen Auflagen mangelt (Becker & Gieselmann, 2018), die Befolgung und Auslegung selbiger jedoch weitgehend im Dunkeln liegt. Empirische Arbeiten zur mikropolitischen Dimension von Berufungsverfahren sind zwar vorhanden (Färber & Riedler, 2016; Färber & Spangenberg, 2008; Gläser et al., 2021; Schneck, 2019; Zimmermann, 2000), jedoch mit abweichender Schwerpunktsetzung in ihrem zentralen Erkenntnisinteresse und mit einem überwiegenden Fokus auf Universitäten. Zudem ist vor allem die Beforschung der Verfahren aus organisationstheoretischer Perspektive bislang wenig fortgeschritten (vgl. Klawitter, 2017, S. 4), weshalb die vorliegende Arbeit sich auch diesem Desiderat annimmt.
Anschließend an die vorhergehenden Ausführungen ergeben sich folgende Forschungsfragen:

- Wie wird das Kriterium Lehrkompetenz in Berufungsverfahren an Universitäten und HAW behandelt?
- Wie gehen die beteiligten Akteur:innen auf Basis der formalen Regelwerke allgemein mit den Auswahlkriterien um?
- Welche Aspekte sind im Prozess der Entscheidungsfindung darüber hinaus von Bedeutung?

Da die für die Beantwortung dieser Fragen zu erhebenden empirischen Daten erst durch einen Bezug auf Theorien sinnvoll interpretierbar sind (Döring & Bortz, 2016, S. 5), werden im folgenden Kapitel zwei theoretische Ansätze vorgestellt, die als Deutungsrahmen für die Ergebnisse dieser Studie herangezogen werden.

5 Theoretische Rahmung

Für die theoretische Rahmung dieser Arbeit wird sowohl auf die Theorie der Strukturierung von Anthony Giddens (1997) als auch das Konzept der „Irrational Organization“ von Nils Brunsson (1985) zurückgegriffen.
Erstere besitzt in ihrer Konzeption des wechselseitigen Verhältnisses von Handeln und Struktur möglicherweise Erklärungskraft für die Beziehung zwischen den für Berufungsverfahren geltenden formalen Regularien und der Handlungsebene der Akteur:innen – im engeren Sinne: der Vorsitzenden und Mitglieder von Berufungskommissionen sowie der Berufungsberufungsbeauftragten sowie Berufungsmanager:innen. Diese Personen unterliegen in ihrer Tätigkeit in vielerlei Hinsicht strukturellen Einschränkungen, wobei diese Strukturen zugleich einen orientierenden Rahmen und eine ermöglichende Dimension beinhalten können, an der sich das Handeln der Kommissionsmitglieder ausrichtet. Darüber hinaus gelingt es Giddens (1979, 1984, 1997) in seiner soziologischen Theorie, auch weiteren, dem organisationalen Handeln immanenten Elementen, wie Regeln oder Kultur, einen Platz einzuräumen, indem er sie in die zentrale Figur der Dualität von Struktur logisch integriert.
Brunsson (1985) hingegen beleuchtet konkrete Entscheidungssituationen und nimmt dabei jene Elemente in den Blick, die den Entscheidungsprozess und die Überführung der Entscheidung in ein Handeln auf verschiedene Weise hemmen oder befördern. In seiner Kernthese bricht er mit gängigen Ansprüchen an Rationalität in Entscheidungssituationen und begreift Irrationalität stattdessen als ‚Normalfall‘ und für anschließende Handlungen förderlich. Die beiden von Brunsson eingeführten Arten der Rationalität – Entscheidungs- und Handlungsrationalität – werden für die Einordnung verschiedener Ausprägungen des Entscheidungsverhaltens hochschulischer Akteur:innen in Berufungskommissionen herangezogen – wenngleich hier nicht das Ziel einer Typenbildung verfolgt wird. Vielmehr beinhalten die beiden Entscheidungsmodi diverse Facetten, die sich in den empirischen Daten dieser Studie wiederfinden und mit Brunsson interpretationsfähig werden.

Kapitel 5.1. macht ausgehend von zwei Definitionen zwei verschiedene Betrachtungswinkel auf Organisationen und das Handeln der Organisationsmitglieder auf, wobei die dieser Arbeit zugrunde liegende Perspektive – Ausgangspunkt bildet das reale Handeln der Akteur:innen – sodann weiter ausgeführt wird. Dieses Kapitel bildet den Einstieg in organisationstheoretische Paradigmen und bietet anhand der bekanntesten Theorielinien eine überblicksartige Basis für die beiden dieser Arbeit zugrunde gelegten Theorien von Anthony Giddens und Nils Brunsson. Letztere ist der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie zuzuordnen, deren Kernbegriffe ebenfalls aufgegriffen und anhand der Standardwerke dieser Disziplin erläutert werden.

Die hier vorgestellten organisationstheoretischen und organisationssoziologischen Ansätze eignen sich zur Beschreibung von Hochschulen, weil diese eine Institution der öffentlichen Verwaltung darstellen. Mit ihrer Formalstruktur, ihrer öffentlichen Rechenschaftspflicht und den Vorgaben der Gesetzmäßigkeit unterliegen sie denselben spezifischen Rahmenbedingungen wie andere staatliche Bildungseinrichtungen, Behörden oder Ministerien. Das Feld der öffentlichen Verwaltung stellt seit ihren Anfängen einen wichtigen Gegenstand der Organisationsforschung dar, weshalb sich diese Ansätze auf Hochschulen problemlos übertragen lassen. (Apelt & Tacke, 2023; Huber, 2023) Die bis in die 60er Jahre hinein geltenden klassischen Ansätze der Verwaltungswissenschaft wurden durch eine Forschergruppe um Herbert A. Simon als deskriptiv und präskriptiv kritisiert und durch die „empirisch und theoretisch gehaltvollen verhaltenswissenschaftlichen“ (Jann, 2006, S. 124) Ansätze der Organisations- und Entscheidungstheorie abgelöst, die auf dem Konzept der „*bounded rationality*“ (Simon, 1955) basieren. Auch die sog. Skandinavische Schule, als deren Vertreter Nils Brunsson gilt, hat die moderne Verwaltungswissenschaft und damit eine reale und empirisch unterfütterte Sicht auf Organisationen und ihre Entscheidungsprozesse entscheidend geprägt und befördert. Zentrales Beispiel der Untersuchung öffentlicher Verwaltungsinstitutionen waren bereits damals Universitäten. (Jann, 2006, S. 123–125)[43]

In den Kapiteln 5.2. und 5.3. werden für beide Theorien zunächst die Grundbegriffe und zentralen Figuren erläutert, bevor diese in einem zweiten Schritt auf das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit angewandt und Implikationen abgeleitet werden. Die nachfolgenden Kapitel verfolgen nicht den Anspruch, eine allumfassende Darstellung und Analyse der jeweiligen Gesamtwerke vorzulegen, sondern beschränken sich im Sinne der gegenstandsbezogenen Anwendbarkeit auf eine Definition und Erläuterung derjenigen Begriffe und Figuren, die für die vorliegende Arbeit von Relevanz sind und möglicherweise Erklärungskraft für die hervorgebrachten empirischen Beobachtungen besitzen.

5.1 Organisationstheoretische Ansätze zur Beschreibung von Hochschulen

Die Theoriebildung über Organisationen basiert auf einigen Grundannahmen und Vorüberlegungen, die im Folgenden kurz skizziert werden, bevor die beiden dieser Arbeit zugrunde gelegten Theorien eingeführt werden können. So soll deutlich werden, welche Auffassung von Organisationen die Basis für die vorliegende Arbeit bildet, in der mit Hochschulen eine besondere Art der Organisation untersucht wird.

[43] Die Anfänge, ihre Entwicklung und zentralen Forschungslinien der skandinavischen Schule sind in einem Beitrag von Jann (2006) ausführlich dargestellt. Zur Entwicklung der deutschen Verwaltungswissenschaft siehe Bogumil und Jann (2005).

Miebach (2007, S. 11) legt der Problemstellung der Organisationstheorie die beiden Fragen zugrunde, weshalb die theoretische Beschäftigung mit Organisationen überhaupt von Belang ist und wie eine Organisation näher definiert werden kann. Die erste Frage lässt sich mit March und Simon (1993, S. 21) damit beantworten, dass Menschen naturgemäß viel Zeit in Organisationen verbringen, was in neueren organisationssoziologischen Ansätzen dergestalt aufgegriffen wurde, dass Organisationen als zentrale vergesellschaftende Instanz verstanden wurden (Jäger & Schimank, 2005, S. 20, zit. n. Miebach, 2007, S. 11; vgl. Hüther & Krücken, 2016, S. 157). Gemeint ist, „dass die Individuen die Gesellschaft vorwiegend in Organisationen erleben und nur innerhalb von Organisationen in der Gesellschaft agieren können." (Miebach, 2007, S. 11) Wesentlich umfangreicher zu beantworten ist die Frage nach einer hinreichend gültigen Definition von Organisation, wobei sich die in dem Standardwerk von Kieser und Walgenbach (2010) dargelegte Erklärung mittlerweile etabliert hat. Sie definieren „Organisationen" als

> *[…] soziale Gebilde, die*
>
> - *dauerhaft ein Ziel verfolgen und*
> - *eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.* (Kieser & Walgenbach, 2010, S. 6, Hervorh. i. Orig)

Während diese Umschreibung von Kieser und Walgenbach (2010) Organisationen als soziale Einheit begreift und Ziele und Strukturen recht unabhängig von den handelnden Organisationsmitgliedern sieht, rückt eine weitere, weitaus ältere und komplexere Definition von March und Simon (1993, S. 2) das soziale Handeln der Mitglieder in den Mittelpunkt:

> Organisationen sind Systeme koordinierter Handlungen zwischen Individuen und Gruppen, die sich in Präferenzen, Information, Interessen und Wissen unterscheiden. Organisationstheorien beschreiben die schwierige Umwandlung von Konflikt in Kooperation, die Mobilisierung von Ressourcen und die Koordination der Anstrengung zur Sicherstellung des gemeinsamen Überlebens einer Organisation und ihrer Mitglieder. (March & Simon, 1993, S. 2, übersetzt und zit. n. Miebach, 2007, S. 12)

Die Aushandlungsprozesse und das Verhältnis zwischen Individuum und Gruppe werden hier ebenso aufgegriffen wie die Diskrepanzen, die es hinsichtlich der Ausgangsbedingungen und Wege der Zielerreichung in Organisationen oftmals zu überwinden gilt. Die bei Kieser und Walgenbach (2010, S. 6) benannte Formalstruktur von Organisationen wird hier nicht explizit benannt, jedenfalls nicht als etwas äußerlich gegebenes, sondern in Form einer Koordination von Handlungen, die jedoch von einer gewissen Dynamik durchzogen bleibt, die durch die individuellen Präferenzen und Perspektiven der Mitglieder hervorgebracht wird.

Der Vergleich der beiden Definitionen macht deutlich, dass es zwei Ansatzpunkte für die Analyse von Organisationen gibt: Kieser und Walgenbach (2010, S. 6) nehmen eine Perspektive ein, die sich auf den „*statischen Aspekt*" (Miebach, 2007, S. 13, Hervorh. i. Orig) von Organisationen gründet. Die Ausgangsbasis der Analyse bilden hier vorgegebene Ziele und Strukturen, welche dem individuellen Handeln der Organisationsmitglieder Orientie-

rung und Hilfestellung bieten. March und Simon (1993, S. 2) hingegen verfolgen eine Betrachtungsweise, die das Handeln der Individuen in den Mittelpunkt der Analyse stellt. Ihr Interesse richtet sich auf das reale Verhalten der Organisationsmitglieder und betrachtet dabei Widersprüche und Konflikte als Normalfall. In der Auffassung von March und Simon (1993, S. 155) sind Menschen keine bloßen „Instrumente“, die der Zielerreichung dienen, sondern konkrete Individuen, die Entscheidungen auf Grundlage bestimmter Motive treffen. (Besio, 2019, S. 4 f.)

Die Definition und dahinterliegenden Annahmen von March und Simon (1993) sind der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie zuzuordnen. Dieser Theoriezweig, zu dem auch Nils Brunssons Ansatz der „Irrational Organization“ (1985) gezählt wird, stellt eine Teildisziplin der Organisationsforschung dar und stärkt eine empirische Sicht auf Organisationen (Besio, 2019, S. 11). Ihr Gegenstand ist laut Besio (2019, S. 1) die „Beobachtung von konkret stattfindenden Entscheidungsprozessen“. Dabei verfolgt dieser Ansatz das Ziel, empirisch zu untersuchen, wie in Organisationen komplexe Entscheidungsaufgaben bewältigt, dabei Routinen etabliert und Unsicherheiten eingedämmt werden und wie Organisationen bei gleichzeitiger Aushandlung von Zielen in der Lage sind, zu lernen. (Besio, 2019, S. 1) Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie stellt „Entscheidungen als Kernelement der Organisationen ins Zentrum“ der Analyse. Da Organisationen in der theoretischen Grundlegung als „Systeme koordinierter Handlungen“ (March & Simon, 1993, S. 23) gelten, stellen Entscheidungen als maßgebliches Element der Koordination von Handlungen den Fortbestand des Systems sicher. Dass Entscheidungen eine zentrale Rolle für die Strukturierung und das Management von Organisationen spielen, gilt seit den klassischen Werken der Organisationstheorie von Max Weber (1976) und Henri Fayol (1929) als unbestritten (vgl. Apelt & Männle, 2023). Ihre Beobachtung und die empirische Untersuchung ihres Zustandekommens und ihrer Durchsetzung sind daher unerlässlich, um Organisationen zu verstehen. (Besio, 2019, S. 2)

Die Grundlegung der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie geht laut Besio (2019, S. 4) auf die Arbeiten von Herbert A. Simon, Richard M. Cyert und James G. March aus den 50er und 60er Jahren zurück, welche in der Verbindung wirtschaftswissenschaftlicher und sozialpsychologischer bzw. soziologischer Ansätze die realen Verläufe organisationaler Prozesse zum Gegenstand ihrer Beobachtungen machten. Als wichtigsten Grundstein der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie bezeichnet Besio (2019, S. 4) das Werk „Administrative Behavior“ von Herbert A. Simon (1947), zentrale Kernaussagen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie werden in „Organizations“ von March und Simon (1958) zusammengeführt. „Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie bildet keinen einheitlichen Theorierahmen, sondern bietet unterschiedliche

Modelle zu der Frage an, wie in Organisationen entschieden wird“ (Besio, 2019, S. 3), wobei Nils Brunsson mit seinem Ansatz der Irrational Organization (2000) eine bedeutsame Entwicklungslinie bildet. (Besio, 2019, S. 4)

Als Orientierungsrahmen für die Deskription und Analyse von Organisationen haben sich drei Ebenen etabliert: Individuen und ihr Handeln bewegen sich auf der Mikroebene, die Organisation selbst bildet die Mesoebene und das sie umgebende System bzw. die Gesellschaft als Ganze stellt die Makroebene dar. (vgl. Miebach, 2007, S. 13) Die vorliegende Arbeit beschränkt sich – der Perspektive von March und Simon (1993) folgend – ausgehend von der Beforschung des konkreten Akteurshandelns in Berufungsverfahren zunächst auf die Mikroebene, wobei das Ziel verfolgt wird, Schlüsse über die bei Berufungsentscheidungen an Hochschulen wirkenden Regelkreise und Dynamiken zu ziehen, die auf der Mesoebene verortet sind.

Entscheidungsprozesse in Organisationen sind nach Cyert und March (1963) von *Unsicherheit* durchzogen, woraus folgt, „[…] dass sich der größte Teil der modernen Entscheidungstheorie mit dem Problem der Entscheidungsfindung unter der Bedingung von Risiko und Unsicherheit beschäftigt hat.“ (Cyert & March, 1963, S. 118 f., übersetzt und zit. n. Miebach, 2007, S. 13) Neben den sich aus der Organisationsumwelt speisenden Unsicherheiten kann insbesondere die Arbeit von Simon (1997) zur „*begrenzten Rationalität (bounded rationality)*“ (zit. n. Miebach, 2007, S. 13, Hervorh. i. Orig) als ursächlich für die hohe Relevanz des Begriffs der Unsicherheit (*uncertainty*) in der Organisationstheorie angesehen werden. Diese Einsicht steht der klassisch betriebswirtschaftlichen Vorstellung einer „optimale[n] Zielerreichung durch den Einsatz geeigneter Mittel“ (Miebach, 2007, S. 13) und dem damit verbundenen starken Glauben an Rationalität diametral entgegen. Verfahren rationaler Entscheidungsprozesse setzen die Kenntnis aller Entscheidungsalternativen und ihrer Konsequenzen sowie Eintrittswahrscheinlichkeit voraus. Weil dies unter realistischen Bedingungen äußerst selten der Fall ist, plädieren March und Simon (1993, S. 161) für die Akzeptanz „*zufrieden stellende[r] (satisfactory)*“ (Hervorh. i. Orig.) Alternativen anstelle optimaler Entscheidungen. Die Annahmen der klassisch rationalen Entscheidungstheorie werden in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie somit entschieden zurückgewiesen und stattdessen die Grenzen der Rationalität herausgearbeitet. Auf empirischer Basis kann auf diese Weise sichtbar gemacht werden, wie Entscheidungsprozesse auch auf der Grundlage ‚*begrenzter Rationalität*‘ realisiert werden und welche Rolle die Formalstruktur von Organisationen dabei spielt. (Besio, 2019, S. 2) Organisationsstrukturen in Form von Hierarchien, Zielen und Prozessen wirken auf Entscheidungen demnach dergestalt ein, dass sie den Organisationsmitgliedern einen Rahmen bieten, in dem festgelegt ist, was in einer Organisation zum Repertoire des akzeptierbaren Handelns und Verhaltens gehört

und was als relevant erachtet wird. March und Simon (1993, S. 160) folgend, dienen Organisationsstrukturen als sogenannte „Entscheidungsprämissen“. (Besio, 2019, S. 6) Diese sind insofern von Bedeutung, als die komplexe und veränderbare Organisationsumwelt in Kombination mit der begrenzten Rationalität der Handelnden Organisationen in eine Lage bringt, in der sie eine Basis für das Treffen von Entscheidungen benötigen. Hierzu greifen Organisationen auf frühere Entscheidungen zurück – es findet eine sog. „Programmierung von Routineentscheidungen“ (Besio, 2019, S. 7) statt, um nicht jede Situation neu aushandeln zu müssen. In Form dieser so gebildeten Entscheidungsprämissen können Informationen gebündelt und mit den Zielen und Motivationen der Organisationsmitglieder in Beziehung gesetzt werden. Die Neuentwicklung dieser Routineprogramme oder ihre Veränderung ist komplex und erfordert in Organisationen große Anstrengung. Dies ist nicht zuletzt der Struktur geschuldet, durch die die Individuen in Organisationen zu einem gewissen Maße mitbestimmt werden, auch wenn sie ihnen nicht völlig unterworfen sind. (Besio, 2019, S. 7 f.) Struktur erfüllt somit auch insofern eine Orientierungsfunktion, als sie den Organisationsmitgliedern ein „Anspruchsniveau“ (Besio, 2019, S. 8) an Programme und Entscheidungen vorgibt und damit bestimmt, was im bestehenden Rahmen akzeptabel ist.

In diesem Zusammenhang hat die Theorie der Strukturierung des Soziologen Anthony Giddens große Anerkennung in der Organisationsforschung gefunden, wenngleich sie ursprünglich als Sozial- bzw. Gesellschaftstheorie konzipiert ist. Die Leitidee der Theorie besteht in der Dualität von Struktur als Instanz, die einerseits einschränkend auf das Handeln der Organisationsmitglieder wirkt, andererseits aber auch als Rahmen fungiert, der soziales Handeln erst möglich macht. (Kießling, 1988, vgl. Miebach, 2007, S. 149)

Neben den Rahmensetzungen der Organisationsstruktur fließen in Entscheidungen die in einer Organisation geltenden normativen Annahmen, Einstellungen und Werte ein. Diese als „Kultur“ fassbaren Aspekte stehen mit den Strukturen in einem engen Verhältnis, umfassen aber deutlich mehr als nur die formalen Aspekte der Organisation. Die mittlerweile wohl bekannteste Darstellung stammt von Edgar Schein (1985) und besteht aus einem 3-Ebenen-Modell, das die unterschiedlichen Aspekte von Kultur hierarchisch gliedert. In einer neueren Ausgabe seines Werks „Organisationskultur und Leadership“ (2018) definieren Edgar Schein und sein Sohn Peter Schein die Kultur einer Organisation als „[…] ein Muster oder System von Überzeugungen […], von Werten und Verhaltensregeln, die als so grundlegend empfunden werden, dass sie schließlich aus der Bewusstheit verschwinden.“ (Schein & Schein, 2018, S. 5) Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur macht ebenfalls deutlich, dass sich die beiden unteren Ebenen „unter der Oberfläche“ des Wahrnehmbaren befinden und nur die obere nach außen hin sichtbar ist:

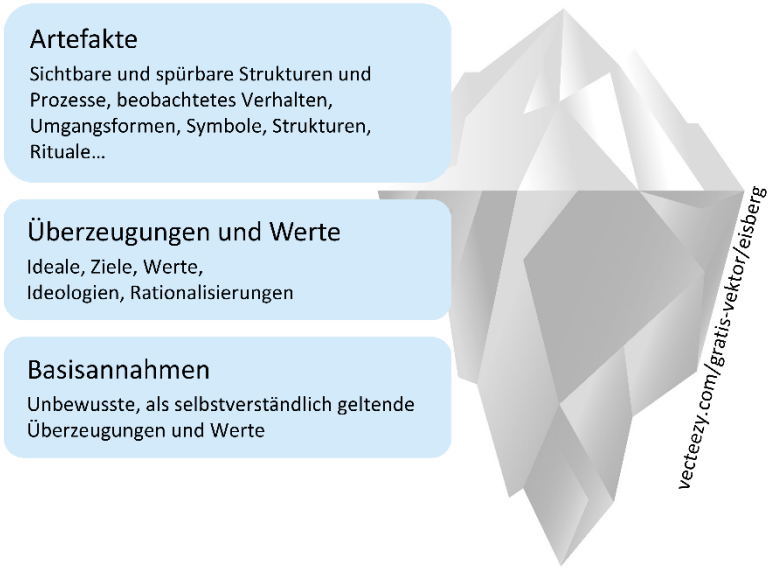


Abbildung 3: Drei-Ebenen Modell der Organisationskultur (eigene Darstellung in Anlehnung an Schein & Schein, 2018, S. 15)

Die Kultur einer Organisation erfüllt, gemeinsam mit der Struktur, für ihre Mitglieder eine wesentliche Orientierungsfunktion. Die Überzeugungen, Werte und Einstellungen sorgen dafür, die Umwelteinflüsse zu organisieren und zu bewerten, was Integrität und Autonomie stärkt, Identität stabilisiert und dadurch eine Abgrenzung von der Umwelt und anderen Organisationen ermöglicht. (Schein 1997, zit. n. Miebach, 2007, S. 52) Verfügbare Entscheidungsalternativen und ihre potentiellen Konsequenzen können somit unter Zugrundelegung der herrschenden Kultur abgewogen und antizipiert werden, ohne dass sich die Organisationsmitglieder dieser kulturellen Steuerungsinstanz vollumfänglich bewusst sind. Sie haben diese gewissermaßen inkorporiert und richten ihr Handeln unbewusst danach aus. Der Aspekt der Organisationskultur wird sich in der vorliegenden Arbeit insofern als zentral erweisen, als kulturelle Aspekte bzw. – mit Brunsson (1985, S. 28) gesprochen: „Ideologien" – dem Handeln und Verhalten der Organisationsmitglieder in Form geteilter Werte und normativer Annahmen einen orientierenden Rahmen zugrunde legen. Zugleich kann eine stark ausgeprägte Kultur jedoch auch organisationalen Wandel erschweren. Eine zentrale Fragestellung der Organisationstheorie befasst sich daher mit der Frage, wie Veränderungsprozesse in Organisationen trotz der vorherrschenden Trägheit von Statten gehen können und wie sie angelegt sein müssen, um die Handlungsfähigkeit der Organisation zu erhalten und zu befördern. (Miebach, 2007, S. 15) Brunsson (1985) kann hier aufzeigen, dass die Art und Weise der vorausgehenden Entscheidungsprozesse markanten Einfluss auf die darauf aufbauende Handlungsfähigkeit hat.

Als letzter Aspekt sei erwähnt, dass Organisationen als „Handlungszusammenhänge mit eigenen Zielen" betrachtet werden müssen, wobei die Ziele nicht zwingend den Motiven und Intentionen der Organisationsmitglieder entsprechen. (Besio, 2019, S. 8 f.) Darüber

hinaus müssen sie auch nicht eindeutig und stabil sein, vielmehr sind ihre Ziele nicht selten variabel und widersprüchlich, wie Cyert und March (1963) gezeigt haben. Weil daher fortlaufend über sie verhandelt werden muss, stellen Zielkonflikte in Organisationen den Normalfall dar. Unterschiedliche Interessen und Vorstellungen treffen aufeinander, weshalb Kompromisse gefunden werden müssen, die „zufriedenstellenden Entscheidungen" anstatt optimaler Lösungen entsprechen. (Besio, 2019, S. 10)

Der für den theoretischen Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit aufgegriffene Ansatz der Entscheidungs- und Handlungsrationalität von Nils Brunsson (1985) ist mit den hier vorgestellten zentralen Annahmen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie eng verknüpft, da Brunsson sich auf diesen Ansatz stützt, ihn weiterentwickelt und mit neoinstitutionalistischen Auffassungen verbindet. (Besio, 2019, S. 14 f.) Dabei nimmt er insbesondere die informellen Aspekte des organisationalen Verhaltens in den Blick und verfolgt das Ziel, das tatsächliche Organisationsgeschehen zu erfassen. Anders als Simon (1955, 1981) folgt Brunsson jedoch der Überzeugung, dass Entscheidungen in Organisationen häufig unabhängig von darauf aufbauenden Handlungen getroffen werden, was Überlegungen des soziologischen Neoinstitutionalismus (Meyer und Rowan, 1977, zit. n. Besio, 2019, S. 14) entspricht. Jenen neoinstitutionalistischen Überlegungen folgend, gelingt es Brunsson (1989) zu zeigen, dass Organisationen im Spiegel ihrer komplexen und anspruchsvollen Umwelt eine „Schauseite" ausbilden, die ihr Handeln unter Legitimation stellt. Dabei entspricht das im Inneren der Organisation ablaufende Handeln nicht zwingend dem nach außen gezeigten Bild – „*talk*" und „*action*" sind nicht zwingend konsistent. Durch diese „organisierte Heuchelei" gelingt es Organisationen, sowohl die Ansprüche der Umwelt zu befrieden als auch ihre Aufgaben zu bewältigen. Organisationalem Entscheiden schreibt Brunsson in diesem Zusammenhang eine „zeremonielle" Funktion zu, die Handlungen bisweilen blockieren kann. (Brunsson, 1989; Brunsson und Olsen 1993, zit. n. Besio, 2019, S. 14 f.)

Zusammenfassend lässt sich der Gegenstand der Organisationstheorie als ein Spannungsfeld aus koordinierten Handlungen der Organisationsmitglieder fassen, die unter Inkaufnahme von Unsicherheiten zur Erreichung der Organisationsziele beitragen, dabei aber auch individuelle Motive verfolgen. Formal sind sie einer Struktur unterworfen, die ihr Handeln sowohl begrenzt, als auch ermöglicht. In kultureller Hinsicht werden sie geprägt durch geteilte Annahmen, Einstellungen und normative Wertemuster. (Miebach, 2007, S. 14 f.)

5.2 Die Theorie der Strukturierung nach Anthony Giddens

Der britische Soziologe Anthony Giddens vereint in seiner Theorie der Strukturierung – auch: ‚Strukturationstheorie' – zahlreiche Kernelemente des organisationstheoretischen Erkenntnisinteresses und verschränkt diese unter dem Dach der Dualität von Struktur. Weil davon ausgegangen werden kann, dass sich Berufungsverfahren und die damit verbundenen Entscheidungsprozesse in einem Spannungsfeld aus ermöglichender und zugleich einschränkender Struktur bewegen, wird angenommen, dass die Grundfigur der Theorie der Strukturierung einen geeigneten Rahmen für die Interpretation der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit bieten kann – wenngleich gegenüber der empirischen Verwendung der Theorie immer wieder Vorbehalte geäußert werden (z. B. Miebach, 2007, S. 149).

5.2.1 Grundzüge der Dualität von Struktur

In ihrer ursprünglichen Konzeption ist die Theorie der Strukturierung keine Organisationstheorie im eigentlichen Sinne, vielmehr möchte sie laut Walgenbach (1999, S. 355) von Giddens selbst als Sozial- bzw. Gesellschaftstheorie verstanden werden. Immer wieder wird die Strukturationstheorie jedoch auf das Handeln von und in Organisationen angewendet und für diesen Gegenstand in der Organisations- und Managementforschung auch empirisch nutzbar gemacht (Walgenbach, 1999, S. 356). So wurde die Theorie z. B. mit Blick auf Personalentwicklung bei Hanft (1995), für die Untersuchung organisationaler Regeln und Routinen bei Pentland und Rueter (1994) und für das Thema der Mikropolitik bei Ortmann et al. (1990) genutzt. Auch die Arbeit von Kretschmer (2018) bedient sich der Theorie für eine organisationssoziologische Analyse der Entwicklung von Studiengängen an Hochschulen. Laut Walgenbach (1999, S. 355) leistet die Theorie der Strukturierung einen wichtigen Beitrag zur Vermittlung zwischen Handeln und Struktur und trägt so dazu bei, ein Verständnis für menschliches Handeln und soziale Institutionen sowie eine Analyse sozialer Prozesse zu entwickeln. Dabei ist es ein zentrales Anliegen Giddens', der oftmals einseitigen Fokussierung bestehender Theorien auf rein subjektivistische oder rein objektivistische Sichtweisen ein Ende zu bereiten und beide Positionen miteinander zu verbinden: „Das zentrale Forschungsfeld der Sozialwissenschaften", so schreibt Giddens (1997, S. 52), „besteht – der Theorie der Strukturierung zufolge – weder in der Erfahrung des individuellen Akteurs noch in der Existenz irgendeiner gesellschaftlichen Totalität, sondern in den über Zeit und Raum geregelten gesellschaftlichen Praktiken." Durch diesen Fokus auf die sozialen Praktiken gelingt Giddens laut Walgenbach (1999, S. 358) ein „'theoretische[r] Spagat'": Das Subjekt erfährt eine Dezentrierung, ohne als Handelnde:r aus dem Blick zu geraten. Gleichzeitig wird der übermächtige Charakter von Struktur geschmälert, ohne dadurch deren Existenz und Wirkung zu negieren. In seiner jenseits von rein subjektivistischen und rein objektivistischen Positionen verorteten Theorie der Strukturierung versteht

Giddens das „Handeln von und in Organisationen […] weder [als] rein voluntaristisch noch vollkommen durch strukturelle Zwänge bestimmt." (Walgenbach, 1999, S. 356) Hierfür muss der Dualismus von Handeln und Struktur überwunden und als Dualität neu gefasst werden. (Giddens, 1984, zit. n. Walgenbach, 1999, S. 357) Kurz: Menschen sind als aktive Subjekte in der Lage, ihre eigenen Handlungspläne zu verfolgen – jedoch innerhalb der vorstrukturierten Umstände, die als Bedingungen ihres Handelns beständig auf alle sozialen Aktivitäten einwirken.

Vereinfacht lässt sich die Grundfigur der Theorie der Strukturierung mit ihren beiden zentralen Ebenen ‚Handeln' und ‚Struktur' wie folgt zusammenfassen: Die fortwährende Reproduktion von Handlungsweisen durch die Interaktion der Subjekte sorgt für eine „Strukturierung", worunter Prozesse verstanden werden, die Strukturen erzeugen. (Giddens, 1984, S. 148) Der für das Verständnis der Theorie zentrale Begriff der „Dualität von Struktur" besagt, dass Strukturen sowohl durch das menschliche Handeln gebildet und bestimmt werden und zugleich das „Medium" des Handelns sind, dieses also erst möglich machen: „*[…] structure is both medium and outcome of social practices […]*" (Giddens, 1979, S. 5, Hervorh. i. Orig.). Struktur ist daher nichts, was den Individuen äußerlich vorliegt, sondern sie ist ihren Aktivitäten sozusagen „'inwendig"' (Giddens, 1997, S. 78). Struktur bedeutet demnach auch nicht Zwang, denn „sie schränkt Handeln nicht nur ein, sondern ermöglicht es auch." (Giddens, 1997, S. 78) Dies ist der Kern der Dualität von Struktur: Die Strukturelemente und das Handeln der Akteur:innen stehen sich nicht diametral gegenüber, sondern Struktur ist in das Handeln genauso eingebettet wie das Handeln in die Struktur. Die beiden Dimensionen sind insofern wechselseitig aufeinander bezogen, als Struktur jeglichem Handeln zugrunde liegt, das Handeln aber wiederum neue Struktur schafft bzw. die bestehende Struktur fortwährend reproduziert. Giddens (vgl. 1984, S. 148) greift zur Illustration dieses Verhältnisses auf einen Vergleich mit Sprache zurück: Sprache existiert nur insoweit als syntaktische und semantische Struktur, als Subjekte sie im Akt des Sprechens benutzen. Indem Sprechende sich auf grammatikalische Regeln beziehen, sorgen sie für eine Reproduktion selbiger. Gleichzeitig machen diese Regeln die Handlung des Sprechens erst möglich, welche wiederum in Summe die Gesamtheit der Sprache ausmachen. Dieses Bild überträgt Giddens auf die Gesellschaft und ihre Reproduktion, die sich „im *unmittelbaren Prozeß des Konstituierens von Interaktion*" (Giddens, 1984, S. 148, Hervorh. i. Orig) vollzieht. So wie sich jeder Satz in Abhängigkeit zur Gesamtheit der Sprache entwickelt, so wird jede einzelne Interaktion von der Gesamtheit der Gesellschaft geprägt. Strukturen sind daher nicht als etwas Statisches zu verstehen, sondern besitzen einen prozesshaften Charakter (Giddens, 1984, S. 155). Dies zeigt sich im Begriff der ‚Reproduktion', der auf den von der Theorie ebenfalls berücksichtigten sozialen Wandel hinweist: Jede Handlung, welche zur Reproduktion der Struktur beiträgt, kann einen Wandel initiieren, da sie

die Struktur dabei verändert – „[…] so, wie sich die Bedeutung von Wörtern in und durch ihren Gebrauch verändert." (Giddens, 1984, S. 156)

Zur Veranschaulichung seiner Konzeption der Dualität von Struktur entwickelte Giddens ein Modell, welches sich in verschiedenen Abwandlungen in zahlreichen Publikationen (siehe z. B. Hanft, 1995, S. 21; Walgenbach, 1999, S. 362) wiederfindet:

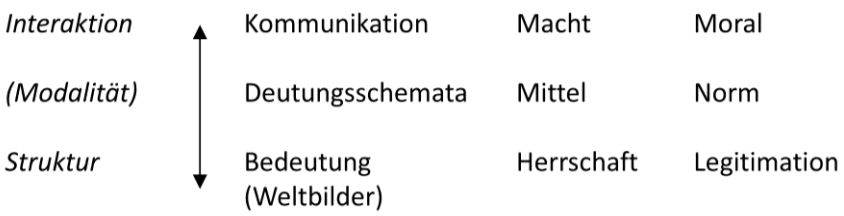


Abbildung 4: Dualität von Struktur nach Giddens (1984, S. 148)

Auf der Ebene der Struktur verortet Giddens in seiner Originalversion die Elemente „Bedeutung (Weltbilder)", „Herrschaft" und „Legitimation". Als „wesentliche Elemente von Interaktion" legt er „Kommunikation", „Macht" und „Moral" zugrunde (Giddens, 1984, S. 149). Seine Konzeption der „Dualität von Struktur" ist horizontal aufgebaut, wobei die Ebene der Struktur in seiner ersten Darstellung unten ist, während Interaktion die oberste Ebene bildet. Seine spätere Version (Giddens, 1997, S. 81) sowie die Weiterentwicklungen des Modells von Hanft (1995, S. 21) und Walgenbach (1999, S. 362) zeigen die ursprüngliche Abbildung in umgekehrtem Aufbau, mit Struktur als übergeordneter Ebene, und mit teils geringfügig veränderten Bezeichnungen. In dieser Arbeit wird begrifflich die Darstellung von Hanft (1995, S. 21) aufgegriffen, grafisch aber modifiziert (Abb. 5). Durch eine Überführung der ursprünglich horizontal abgebildeten Ebenen von Struktur und Interaktion/Handeln in eine vertikale Darstellung wird das dieser Arbeit zugrunde gelegte Verständnis von Giddens' Dualität der Struktur treffend zum Ausdruck gebracht. Handlung und Struktur stehen nun auf einer Ebene und sind in gleichwertiger Weise wechselseitig aufeinander bezogen. Somit illustriert die eigene Darstellung deutlich, was Walgenbach (1999, S. 358) im Anschluss an Sewell (1992, S. 4) schreibt: „Handlung und Struktur stehen in der Theorie der Strukturierung nicht konkurrierend einander gegenüber, sondern sie setzen sich wechselseitig voraus".

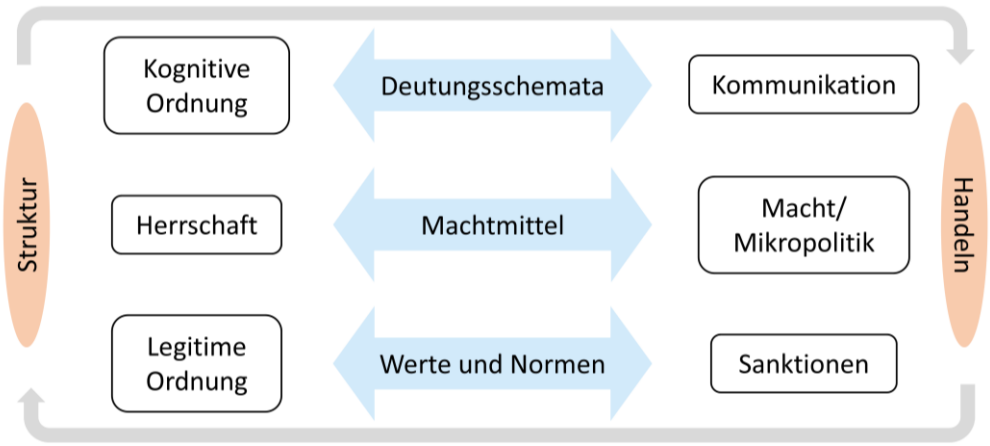


Abbildung 5: Dimensionen der Dualität von Struktur, eigene Darstellung in Anlehnung an Giddens (1984, S. 148), Giddens (1997, S. 81), Hanft (1995, S. 21) und Walgenbach (1999, S. 362)[44]

Die Dimension der Struktur setzt sich zusammen aus der Kognitiven Ordnung, der Herrschaft und der Legitimen Ordnung. Das Handeln besteht aus Kommunikation, Macht/Mikropolitik und Sanktionen. Zwischen den beiden Dimensionen Struktur und Handeln vermitteln in allen Darstellungen sogenannte „‘Modalitäten‘“ (Giddens, 1984, S. 149), die als Mittel zur Produktion von Interaktion (Giddens, 1984, S. 194) oder als Ausdruck der Struktur auf der Ebene der Handelnden (Walgenbach, 1999, S. 363) gefasst werden können. Im Falle der Strukturdimension der Kognitiven Ordnung – in Giddens‘ Original als „Bedeutung (Weltbilder)“ (Giddens, 1984, S. 148) bezeichnet – vermitteln Deutungsschemata zwischen der Struktur und der Interaktionsebene der Kommunikation. Kurz: Dass Subjekte miteinander kommunizieren können, setzt ein geteiltes Weltbild voraus, eine gemeinsame „‘kognitiv[e] Ordnung‘“ (Giddens, 1984, S. 149). Indem die Handelnden sich dieser bedienen, um über geteilte Deutungsschemata miteinander in Interaktion zu treten, reproduzieren und verfestigen sie diese Ordnung. Gleichermaßen sind Machtmittel die vermittelnde ‚Währung‘ für Macht und Mikropolitik, welche in der Strukturdimension die Totalität der Herrschaft konstituieren. Machtmittel speisen sich somit aus der geltenden Herrschaftsordnung und reproduzieren diese durch ihre Anwendung zugleich. (Giddens, 1984, S. 149) Ebenso verhält es sich mit den moralischen Werten und Normen, die zwischen Sanktionen – bei Giddens (1984, S. 148): „Moral“ – auf der Ebene der Interaktionspraktiken und der Strukturdimension der Legitimen Ordnung vermitteln. Letztendlich erhält nun jede Form der Interaktion einen Sinn, weil die Akteur:innen ein „gegenseitiges Wissen“ teilen, welches als Deutungsschema herangezogen wird, um das Gesagte und Getane zu begreifen. (Giddens, 1984, S. 194)

[44] Entwickelt im Anschluss an Broens, A. (2020): Rekonstruktion nicht-traditioneller Bildungs- & Berufsbiographien. Lebensentwürfe und biographische Gestaltungsmöglichkeiten von ehemaligen Studierenden ohne Abitur. Präsentation im Rahmen des Forschungskolloquiums des Arbeitsbereichs Weiterbildung und Bildungsmanagement am 23.11.2020, Universität Oldenburg.

Regeln und Ressourcen stellen weitere wichtige Begriffe in der Theorie der Strukturierung dar – beide sind Bestandteile der Struktur (Abb. 6) und wirken daher sowohl einschränkend als auch ermöglichend und orientierend (Giddens, 1997, S. 75). Regeln beinhalten wiederum sowohl solche, die moralischer bzw. normativer Art sind, als auch solche, die sog. Signifikationen festlegen, also die Bedeutung von Dingen und Weltbildern transportieren. Auf beide Arten von Regeln beziehen sich Akteur:innen in ihrem Handeln. Menschen finden sich demnach in sozialen Situationen mühelos zurecht, weil sie die gleichen Regelsysteme zum Verständnis von Situationen heranziehen. (Giddens, 1997, S. 73 f.) In diesem Zusammenhang führt Giddens (1984, S. 150) auch den Kulturbegriff ein: Verkürzt und vereinfacht ausgedrückt zeigt sich Kultur darin, dass Handelnde auf das gleiche System semantischer und moralischer Regeln zurückgreifen. Sie nehmen also die Gesamtheit dessen, was Sprache, Wörter oder Dinge für sie bedeuten, sowie das, was sie moralisch als richtig oder falsch begreifen, als gegebenen Rahmen ihrer Interaktion, was in Summe ihre geteilte Kultur ausmacht. Ressourcen unterteilt Giddens in allokative und autoritative Ressourcen. Erstere bezeichnen die Fähigkeit des Individuums, materielle Güter für sich zu beanspruchen bzw. Herrschaft über Güter, Objekte und Materielles zu erlangen. (Giddens, 1997, S. 86) Unter autoritativen Ressourcen versteht Giddens (1997, S. 86) das Vermögen, Herrschaft über andere Akteur:innen zu erlangen. (vgl. Walgenbach, 1999, S. 362)[45]

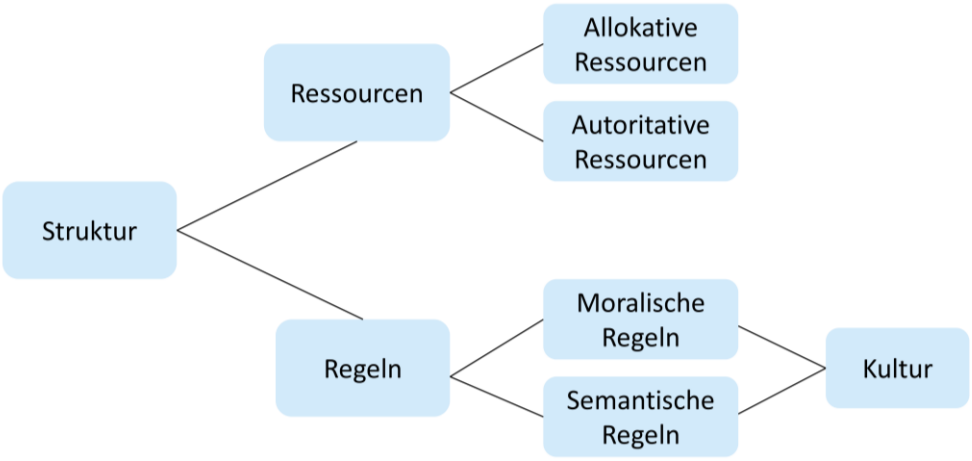


Abbildung 6: Elemente der Struktur, eigene Darstellung in Anlehnung an Giddens (1997)

Die handelnden Akteur:innen skizziert Giddens als reflexive Wesen (Walgenbach, 1999, S. 358), die zweckgerichtet handeln, dies auch von anderen erwarten und in der Lage sind, die Gründe für ihr Handeln auf Nachfrage plausibel darzulegen oder auch absichtlich zu verbergen. Die Akteur:innen kennen somit die Inhalte und Gründe des eigenen Handelns

[45] Ein weiterer wichtiger Begriff der Theorie der Strukturierung ist Macht (Giddens, 1997, S. 65-67). Er ist für das Grundverständnis der zentralen Figur der Theorie – die Dualität von Handeln und Struktur –, die als übergeordneter Verständnisrahmen für die vorliegende Arbeit genutzt wird, jedoch keine notwendige Voraussetzung und wird daher an dieser Stelle ausgeklammert.

und können es mit Blick auf ihre intendierten Ziele steuern. Trotz der reflexiven, rationalen und intentionalen Fähigkeiten, die Giddens den Handelnden zuschreibt, richtet er auch einen besonderen Blick auf die den Handlungen immanenten unbeabsichtigten Folgen, die sich aus der Bezugnahme der Handelnden auf Struktur ergeben. (Walgenbach, 1999, S. 359 f.) Vereinfacht ausgedrückt: Dass Menschen so handeln, wie sie handeln, verdanken sie stets den Bedingungen, die sie vorfinden und auf die sich ihr Handeln gründet. Durch ihr Handeln wiederum verfestigen, verändern, entwickeln sie diese Strukturen – was dann die Ausgangsbedingungen für weiteres Handeln darstellt: „In und durch ihre Handlungen reproduzieren die Handelnden die Bedingungen, die ihr Handeln ermöglichen." (Giddens, 1997, S. 52)

Unter „intentionalen Handlungen" versteht Giddens solche Handlungen, von denen Akteur:innen wissen oder glauben, dass diese eine bestimmte Wirkung erzielen werden. (Giddens, 1997, S. 61; vgl. Giddens, 1984, S. 91) Diese verfolgten Handlungen bringen jedoch auch unbeabsichtigte Folgen hervor, die sich in „systemischen Rückkoppelungsprozessen" als unerkannte Bedingungen weiterer Handlungen zeigen (Abb. 7) (Giddens, 1997, S. 58), was ebenfalls auf die Reproduktion von Strukturen einzahlt.[46]

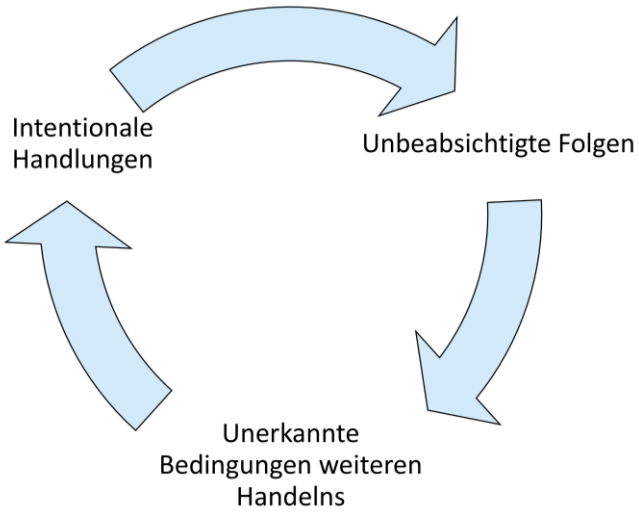


Abbildung 7: Intentionale Handlungen und ihre Folgen, eigene Darstellung in Anlehnung an Giddens (1997, S. 58)

Das Ineinander-verwoben-Sein von sozialer Handlung und Struktur – und somit der Kern der Theorie – drückt sich im Begriff der ‚Strukturierung' aus. Es gilt die Überzeugung, dass die Produktion des Handelns gleichzeitig den Prozess der Reproduktion des Handelns darstellt. (Giddens, 1997, S. 78) Die Akteur:innen erschaffen in Form der „Reproduktion von Strukturmomenten" auch die Bedingungen, auf die sich ihr Handeln gründet (Giddens,

[46] Giddens (1997, S. 58) führt hier das Beispiel an, dass er durch sein Bestreben, korrektes Englisch zu sprechen und zu schreiben, einen Beitrag zur Reproduktion der gesamten englischen Sprache leiste, wobei sein eigenes Sprechen intentional ist, die weitere Reproduktion der Sprache nicht.

1997, S. 79). Den Strukturen als solche sind sich die Akteur:innen jedoch nur „dunkel“ bewusst. Es handelt sich hier um ein „praktische[s] Bewußtsein“, welches Giddens von einem „diskursive[n] Bewusstsein“ abgrenzt (Giddens, 1997, S. 57). Die Akteur:innen verfügen demnach zwar über ein praktisches Wissen, mit dessen Hilfe sie sich in den Routinen des Alltags zurecht finden, sind aber gleichzeitig nicht in der Lage, die Struktur des jeweiligen Interaktionskontextes vollständig zu benennen. (vgl. Walgenbach, 1999, S. 358) Mit Blick auf unser Handeln in sozialen Zusammenhängen sowie dessen Folgen, fasst Giddens (zit. n. Kießling, 1988, S. 288) daher zusammen,

> […] daß wir zwar wissen, was wir tun, daß uns als praktisch Handelnde die Inhalte unseres Tuns aber immer nur in den Kategorien der Alltagssprache zugänglich sind und daß wir nur eine geringe Kenntnis von den verzweigten Konsequenzen unseres Handelns haben.

5.2.2 Verwertung für die vorliegende Arbeit

Für die vorliegende Arbeit kann die Dualität von Struktur insofern als theoretischer Bezugspunkt dienen, als auch Berufungsverfahren eine soziale Situation darstellen, die sich zwischen den Dimensionen Handeln und Struktur vollzieht. Hinsichtlich der Struktur stehen den beteiligten Akteur:innen sowohl Regeln als auch Ressourcen zur Verfügung, derer sie sich im Aushandlungsprozess bedienen und die sie somit verfestigen. Bezüglich der Regeln ist der zugleich ermöglichende als auch einschränkende Charakter sämtlicher formaler Regularien in Form von Gesetzestexten, Berufungsleitfäden und Prozessvorschriften, durch welche Berufungsverfahren ‚ge-regelt‘ sind, offensichtlich. Mit Giddens (1997, S. 74) handelt es sich hier um „formal kodifiziert[e] Regeln“, deren Missachtung Sanktionen zur Folge hat. Hinzu kommen die Regeln des gesellschaftlichen Lebens – bzw. hier auch: der akademischen Welt, in der sich die Beteiligten bewegen –, an welchen sich die Kommissionsmitglieder orientieren und die sie somit, so Giddens‘ zentrale Annahme, durch ihre Anwendung reproduzieren. In letzter Konsequenz führt der Bezug der Beteiligten auf die von ihnen geteilten Regeln an der Hochschule zur Herausbildung einer gewissen Kultur bezüglich der Durchführung von Berufungsverfahren – einer ‚Berufungskultur‘. In Form von Ressourcen sind insbesondere jene der Erlangung von Herrschaft über andere, die autoritativen Ressourcen, hinsichtlich der Personenkonstellation von Berufungsverfahren augenfällig. So gibt es Positionen, wie bspw. den Kommissionsvorsitz oder Personen aus der Hochschulleitung, welche qua Position über mehr Einflussmöglichkeiten verfügen, als andere. Jedoch ist hier auch die bei Mintzberg (1983) beschriebene „Macht der Professionals“ mit Blick auf die in Berufungskommissionen übliche Professor:innenmehrheit (vgl. Wissenschaftsrat, 2005, S. 18) zu bedenken. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich durch den Bezug auf Regeln und Ressourcen fortwährend Handlungspraktiken herausbilden, die sich durch ihre Anwendung festigen und so zur einer gewissen Systemstabilität beitragen. Zu-

gleich wäre ein sozialer Wandel denkbar, wenn – bspw. durch eine neue Personenkonstellation oder Erfordernisse aus der Umwelt, wie strengere Rechenschaftspflichten – bestehende Regeln neu interpretiert werden und damit Raum für alternative Handlungspraktiken eröffnet wird, die sich möglicherweise ebenfalls etablieren und so zu einer Weiterentwicklung der Struktur beitragen.

Hinsichtlich der organisationstheoretischen Durchdringung von Berufungsverfahren stellt die Theorie der Strukturierung somit einen Verständnisrahmen bereit, innerhalb dessen sich die Interaktionen der handelnden Akteur:innen rund um die Entscheidungsfindung vollzieht, flankiert durch die Regeln und Ressourcen, die ihrem Handeln zugrunde liegen. Es lässt sich also annehmen, dass sich die handelnden Kommissionsmitglieder in Berufungsverfahren unter der Nutzung von Regeln und Ressourcen auf eine bestehende Struktur beziehen, die sie zugleich durch ihre Handlungen reproduzieren und determinieren (Giddens, 1997, S. 52). Giddens bietet mit seinem Entwurf der Dualität von Struktur die Chance, den Fokus weder allein auf die strukturellen Gegebenheiten der Berufungsverfahren noch ausschließlich auf die Handlungsautonomie der Akteur:innen zu legen, sondern das, was sich genau an der Schnittstelle bewegt in den Blick zu nehmen und hieraus folgende Fragen abzuleiten: Wie bewegen sich die Akteur:innen in dem formalen Rahmen und wie gehen sie mit den zugrundeliegenden Regeln um? Was passiert, wenn die Kommissionsmitglieder die gegebenen Strukturen mit ihren eigenen Handlungsabsichten in Einklang bringen müssen?
Darüber hinaus könnte mit Giddens davon ausgegangen werden, dass unbeabsichtigte Handlungsfolgen, die sich aus Interaktionen, Regelinterpretationen, Entscheidungen und dem Verhalten der beteiligten Akteur:innen ergeben, zu den Bedingungen weiteren Handelns – auch in nachfolgenden Berufungsverfahren – werden (Giddens, 1997, S. 58). Auch in Berufungsverfahren ergäbe sich somit durch das Handeln der Kommissionsmitglieder eine Rekursivität, denn „[in] und durch ihre Handlungen reproduzieren die Handelnden die Bedingungen, die ihr Handeln ermöglichen.“ (Giddens, 1997, S. 52)

5.3 Brunssons Ansatz der Irrational Organization

Der zweite in dieser Arbeit herangezogene theoretische Ansatz stammt von Nils Brunsson, einem Vertreter der skandinavischen Schule der Verwaltungswissenschaft (Jann, 2006), dessen aktive Schaffensphase etwa parallel zu Anthony Giddens stattfand. Brunssons Ansatz der „Irrational Organization“ (1985) ist laut Meyer (2015, S. 126) als Kritik an der oben eingeführten auf March und Simon (1958) zurückgehenden verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie zu sehen. Nils Brunsson hinterfragt mit Blick auf die Effizienz, ob „die vielfach als Ideal betrachteten rationalen Entscheidungsprozesse“ (Meyer, 2015, S. 126) in

Organisationen tatsächlich der beste Weg seien, um organisationales Handeln zu befördern. Brunssons zentrales Anliegen zielt auf die Handlungsfähigkeit von Organisationen auf der Grundlage unterschiedlicher Entscheidungsmodi ab. Das Ziel, Vorhaben erfolgreich in die Tat umzusetzen und Aufgaben „'erledigt zu bekommen'" (Meyer, 2015, S. 126) wird seinen Annahmen folgend eher erreicht, wenn – gemessen an normativen Standards – vermeintlich irrationale Entscheidungswege beschritten werden: „Rational decisions do not always provide a good basis for appropriate and successful action." (Brunsson, 1985, S. 22) Ein Vorgehen, das im Grunde irrational scheint, kann also, so seine zentrale Schlussfolgerung, eine Basis für darauf aufbauendes erfolgreiches Handeln sein. In seinem etwas später erschienenen Werk „The organization of hypocrisy" (1989) entwickelt er seine Theorie auf Basis einer umfangreichen empirischen Studie des schwedischen Verwaltungsapparates weiter. Er zeigt, dass Organisationen häufig widersprüchlichen Erwartungen ausgesetzt sind und dennoch sowohl effizientes Handeln im Inneren als auch Legitimität nach außen sicherstellen müssen. Dies gelingt, indem sie „talk", „decision" und „action" voneinander trennen: Nach außen wird Rationalität und Anpassung an gesellschaftliche Normen kommuniziert, während intern pragmatisch gehandelt wird. Diese Form der „organisierten Heuchelei" ist somit keine Schwäche, sondern eine funktionale Strategie, die Organisationen befähigt, in komplexen und widersprüchlichen Umwelten zu bestehen. (vgl. Seeliger, 2015).

5.3.1 Entscheidungsrationalität und Handlungsrationalität

Brunsson nimmt Bezug auf klassische Ansätze der Entscheidungsfindung in Organisationen, die auf einem idealtypischen und eng mit normativen Rationalitätskriterien assoziierten Ablaufmodell basieren. Dieses besteht in der Regel aus folgenden Schritten: „generating action alternatives, predicting the consequences of alternatives and evaluating alternatives." (Brunsson, 1985, S. 15) So würden Personen in Organisationen ihre Aktivitäten überwiegend als „decision-making" beschreiben, wobei sie bestrebt seien, dem Anspruch an Rationalität entlang dieses Ablaufmodells zu folgen. Brunsson kritisiert, dass späteren Phasen des Entscheidungsprozesses, insbesondere der Implementierung der getroffenen Entscheidung, bislang zu wenig Aufmerksamkeit entgegengebracht wurde. (Brunsson, 1985, S. 15 f.) Während aus normativer Perspektive somit ein Konsens hinsichtlich rationalen Entscheidens bestünde, seien die bestehenden Rationalitätsnormen aus empirischer Perspektive nicht länger haltbar. Gründe dafür, dass Menschen gegen rationale Entscheidungsstandards verstoßen, sieht Brunsson unter anderem darin, dass in alltagstypischen Entscheidungssituationen normative Annahmen, Zukunftsprognosen und verschiedene Entscheidungsalternativen auf komplexe Weise miteinander interagieren und den Entscheidungsträger:innen zudem meist entweder zu wenige Informationen oder deutlich zu viele

vorlägen. Seine Argumentation besteht letztlich darin, dass irrationale Entscheidungsstrategien hinsichtlich des darauf aufbauenden organisationalen Handelns als wesentlich brauchbarer zu bewerten sind. (Brunsson, 1985, S. 16 f.)

Brunsson definiert die Priorisierung von Entscheidungen und Handlungen in Organisationen daher neu: Die wichtigste Aufgabe von Organisationen sieht er nicht zwingend darin, Entscheidungen zu treffen – „to choose the right things to do" –, sondern überhaupt zu einem organisierten Handeln zu kommen: „to get it done" (Brunsson, 1985, S. 27). Mit Blick auf diese Entkopplung von Entscheiden und Handeln bricht er mit der in der Organisationsforschung geläufigen Vorstellung, Entscheidungen seien quasi identisch mit den Handlungen, die ihnen vorausgehen, die Umsetzung einer Entscheidung sei also gewissermaßen vorprogrammiert. (Brunsson, 1985, S. 15; vgl. Meyer, 2015, S. 126 f.) Brunsson betont hingegen vielmehr, dass anerkannt werden müsse, dass das Treffen einer Entscheidung lediglich den ersten Schritt des organisationalen Handelns darstellt und keineswegs als Handlungsergebnis zu verstehen sei: „There is no automatic link between thought and action in organizations" (Brunsson, 1985, S. 18). Entscheidungsprozesse müssten daher dergestalt angelegt sein, dass sie organisationales Handeln befördern und die Handlungsfähigkeit nicht behindern. Zudem sei zu bedenken, dass Entscheidungsprozesse mit vielen Beteiligten wesentlich anspruchsvoller seien – eine Situation, die in Organisationen dem Regelfall entspricht.

Als Voraussetzungen zur Überführung einer Entscheidung in organisationales Handeln stellt Brunsson (1985, S. 19 f.) drei Aspekte heraus: „*expectations*", „*motivation*" und „*commitment*" (Hervorh. i. Orig.). Wenn Individuen davon überzeugt sein sollen, dass sich Handlungen für sie lohnen werden, benötigen sie ein gewisses Maß an Überzeugung, dass ihr Handeln auch zu Fortschritten beitragen wird, weshalb Organisationen konkrete *Erwartungshaltungen* aufbauen müssen, um das Handeln zu befördern. (Brunsson, 1985, S. 19) Die zweite Bedingung für organisationales Handeln sieht Brunsson in der *Motivation*. Wie viel Motivation Menschen für eine Handlung aufbringen, hängt davon ab, wie sie das Handeln und seine erwarteten Konsequenzen bewerten, besonders dann, wenn es hohe Hürden zu überwinden gilt. (Brunsson, 1985, S. 19 f.) Mit Blick auf *Erwartungen* und *Motivation* gibt Brunsson zu bedenken, dass beide Aspekte anfällig für das Aufkommen von Unsicherheit sind. Wer sich hinsichtlich des Ertrags einer Handlung nicht sicher sein kann, ist weniger motiviert, zu ihrem Erreichen beizutragen. Als dritte Bedingung für organisationales Handeln nennt Brunsson (1985, S. 20) das „*commitment*" – zu Deutsch ‚Selbstverpflichtung' oder ‚Engagement' – von Brunsson (1985, S. 20) als „the social aspect of action" bezeichnet. Wenn Menschen gemeinsam etwas erreichen wollen, bedarf es einer gegenseitigen Kontrolle. Teammitglieder knüpfen an das Verhalten und die Haltung anderer an, was ihre

Bereitschaft zur Zusammenarbeit stärkt. Diese Kontrolle entsteht durch ein stillschweigendes Commitment, bei dem sich die Beteiligten wechselseitig den Glauben an den gemeinsamen Erfolg zusichern. Diese drei Handlungsbedingungen – *Erwartungen*, *Motivation* und *Commitment* – sind daher nicht unabhängig voneinander wirksam, sondern beeinflussen sich gegenseitig. (Brunsson, 1985, S. 20)

Mit Blick auf das Verständnis von „decisions as action generators**“** (Brunsson, 1985, S. 21) ist es Brunsson zufolge bedeutsam, anzuerkennen, dass Entscheidungen auch ohne darauf aufbauende Handlungen und Handlungen ohne vorausgehende Entscheidung stattfinden können. Nicht alle Handlungen würden vorbereitet, indem Ziele vorab abgewogen, Alternativen gründlich evaluiert und auf dieser Basis Entscheidungen getroffen werden. Gleichermaßen lösten Entscheidungsprozesse nicht immer Handlungen aus. Genau diese Beziehung zwischen Entscheidungsfindung und Handeln kann Brunsson zufolge erklären, weshalb Entscheidungsprozesse oftmals von normativer Rationalität abweichen. Seine zentrale Schlussfolgerung lautet demnach wie folgt: „Rational decisions do not always provide a good basis for appropriate and succesful action.“ (Brunsson, 1985, S. 22)

Ein üblicher Entscheidungsweg in Organisationen ist laut Brunsson so angelegt, dass verschiedene Handlungsalternativen aufgeworfen und ihre möglichen Effekte antizipiert werden, auf deren Basis abschließend ein Handlungsweg ausgewählt wird. Rationalen Normen folgend formulieren Entscheidungsträger:innen vorab Ziele oder angestrebte Kriterien, auf welche hin die Alternativen abgewogen werden können. (Brunsson, 1985, S. 22) Um ihre Handlungsfähigkeit anschließend an die Entscheidung zu stärken, seien Brunsson zufolge jedoch kognitive, motivationale und soziale Verknüpfungen notwendig, da eine Entscheidung vor allem dann zur Grundlage für anschließendes Handeln wird, wenn Erwartungshaltungen, Motivationen und Commitment mit ihr verbunden sind. Effektive und handlungsorientierte Entscheidungsprozesse brechen nach Brunssons Auffassung allerdings mit den normativen Regeln rationaler Entscheidungsfindung: nur wenige Alternative werden analysiert, nur die positiven Konsequenzen der ausgewählten Handlungen werden berücksichtigt und es werden vorab noch keine Ziele formuliert. (Brunsson, 1985, S. 22) Brunsson erläutert detailliert entlang der vier Schritte des Entscheidens – Suche nach Alternativen, Bewertung der Konsequenzen, Evaluierung der Alternativen und Auswahl – inwiefern deshalb Irrationalität eine gute Basis für organisationales Handeln darstellt bzw. wie sich Irrationalität auf rationale Weise nutzen lässt.

„*Searching for alternatives*“ (Brunsson, 1985, S. 23, Hervorh. i. Orig):

Das rationale Entscheidungsmodell folgt dem Anspruch, alle möglichen Entscheidungsalternativen gründlich zu beurteilen. Da dies sehr aufwändig oder gar unmöglich ist, werden so viele Alternativen geprüft, wie möglich. In der Realität beschränken sich die meisten

Entscheidungssituationen jedoch auf eine begrenzte Anzahl von Alternativen – in den meisten Fällen sogar lediglich auf zwei. Diese Beschränkung macht mit Blick auf eine anschließende Handlungsfähigkeit durchaus Sinn, denn die Berücksichtigung vieler Alternativen erzeugt Unsicherheit, welche wiederum Motivation und Commitment der Beteiligten schmälert. Aus diesem Grund sollten die Entscheidungsträger:innen, so Brunsson (1985, S. 23), von vornherein jene Handlungsalternativen außer Acht lassen, von denen eine geringe oder mäßige Chance erwartet wird, ausgewählt zu werden. Die Alternativen hingegen, denen keinerlei Chance auf Zustimmung zugeschrieben wird, haben keinen negativen Effekt auf Motivation und Commitment. Sie erzeugen keine Unsicherheit, sondern bestärken die Beteiligten stattdessen darin, eine der anderen Alternativen zu wählen. (Brunsson, 1985, S. 23 f.)

„*Assessing consequences*“ (Brunsson, 1985, S. 24, Hervorh. i. Orig):
Rational vorgehende Entscheidungsträger:innen verfolgen den Anspruch, alle positiven und negativen Konsequenzen der vorgeschlagenen Alternativen zu antizipieren. Dieses Vorgehen setzt jedoch eine hohe Toleranz gegenüber Ungewissheit voraus, da inkonsistente Informationen Zweifel hervorrufen können. Darüber hinaus ist diese sorgfältige Abwägung sehr herausfordernd – wesentlich einfacher wäre es, ausschließlich die positiven Konsequenzen der akzeptierten Alternativen zu berücksichtigen. Dies trüge nicht nur dazu bei, aufkommende Ungewissheit zu vermeiden, sondern steigere auch den Enthusiasmus und somit das Commitment der Beteiligten für die präferierte Alternative.

„*Evaluating alternatives*“ (Brunsson, 1985, S. 24, Hervorh. i. Orig):
Gemäß dem rationalen Entscheidungsmodell sollten alle Alternativen und ihre Konsequenzen auf der Grundlage festgelegter Kriterien evaluiert werden, bestenfalls in Form vorab definierter Ziele. Mit Blick auf Handlungsfähigkeit ist dies jedoch riskant, weil Entscheider:innen oft inkonsistente Ziele formulieren, was die Abwägung erschwert. Außerdem ist die Informationslage oft wenig hilfreich und unvollständig. Entgegen rationaler Entscheidungsstandards wäre es daher sinnvoller, zunächst nur von den direkten Konsequenzen auszugehen und die Ziele später zu formulieren. Die erwarteten Konsequenzen werden dann als positiv bewertet, wenn sie als wünschenswerte Ziele formuliert werden können. Ziele werden so zu Instrumenten der Motivation und des Commitments, nicht der Analyse. Diese Strategie zeigt sich laut Brunsson (1985, S. 24 f.) deutlich in Situationen, in denen die ursprünglichen Ziele während der Diskussion in den Hintergrund treten, sobald deutlich wird, dass die eigentlich präferierten Alternativen diese gar nicht unterstützen.

„*Choosing*“ (Brunsson, 1985, S. 25, Hervorh. i. Orig):
Aus der Perspektive rationaler Entscheidungsfindung wird eine Entscheidung automatisch als Ergebnis der durchgeführten Analyse angesehen. Wenn Entscheidungsfindung aber Handlungen begünstigen soll, ist die Entscheidung nicht lediglich Ausdruck der Präferenz für eine Alternative, sondern auch des Commitments dafür, in ein Handeln zu kommen. (Brunsson, 1985, S. 25)

„*Making rational use of irrationality*“ (Brunsson, 1985, S. 26, Hervorh. i. Orig):
Brunsson argumentiert, dass ein vermeintlich irrationales Vorgehen gerade bei Maßnahmen sinnvoll sei, die große Veränderungen mit sich bringen, denn in solchen Fällen sind Motivation und Engagement besonders zentral. Die in Entscheidungsprozessen vielfach genutzte ‚Entscheidungsirrationalität‘ (i. Orig. „‘decision irrationality‘“ (Brunsson, 1985, S. 26)) kann somit als ‚Handlungsrationalität‘ (i. Orig. „‘action rationality‘“ (Brunsson, 1985, S. 26)) beschrieben werden, was Brunssons zentraler Hypothese entspricht: „The purpose of action calls for irrationality.“ (Brunsson, 1985, S. 25 f.) Handlungsrationalität sei deshalb vor allem in Situationen vorteilhaft, in denen viel Motivation und Engagement vonnöten sind. „If the decisions should generate action, then the irrationaltity is functional and should not be replaced by more rational decison procedures.“ (Brunsson, 1985, S. 26) Klassisch-rationale Analysen werden von ihm hingegen als angemessen betrachtet, wenn die zu erwartenden Vorteile aus Motivation und Commitment ohnehin gering sind, zum Beispiel weil die entsprechenden Handlungen weniger wichtig, nicht besonders anspruchsvoll oder nur kurzfristig angelegt sind. (Brunsson, 1985, S. 26 f.) Wenn Handlungen mit einer größeren organisationalen Veränderung verbunden sind, kann das Ausmaß an Unsicherheit, welches in rationalen Entscheidungsprozessen schnell entstehen kann, dazu verleiten, sehr detaillierte Analysen zu erstellen. Gleichzeitig macht das Unsicherheitspotential und der Umstand, dass zumeist viele Menschen beteiligt sind, es noch wahrscheinlicher, dass rationale Entscheidungsfindung nicht zu einem Handeln führt. Brunsson nennt dieses Vorgehen daher „entscheidungsrational“. (Brunsson, 1985, S. 27) Wichtig ist, dass Entscheidungsfindungsprozesse dieser Art zwar durchaus die Funktion der Auswahl erfüllen können, jedoch, wie Brunsson (1985, S. 27) betont, einzig der Herausforderung „to choose the right things to do“ entsprechen und den Anspruch, „to get it done“ vernachlässigen. Die beiden unterschiedenen Arten von Rationalität – Entscheidungsrationalität („*decision rationality*“) und Handlungsrationalität („*action rationality*“) – entsprechen daher jeweils einer dieser beiden Aufgaben. Allerdings ist keine der beiden Herangehensweisen normativ besser als die andere, sie dienen lediglich unterschiedlichen Zwecken und basieren auf verschiedenen normativen Annahmen. Letztendlich schließen sich beide Arten von Rationalität gegenseitig aus, weil

klassisch rationale Entscheidungsfindungsprozesse aus einer Perspektive, die das anschließende Handeln betont, als irrational gelten. Umgekehrt erfüllen Entscheidungsprozesse, die handlungsrational angelegt sind, unter einer normativen Perspektive keinen Anspruch an Rationalität. (Brunsson, 1985, S. 27)

Um zu erläutern, wie es vor diesem Hintergrund für Organisationen überhaupt möglich ist, gute Entscheidungen zu treffen und dabei zugleich handlungsfähig zu sein, führt Brunsson (1985, S. 27 ff.) den Begriff der „Ideologien“ ein. Sie können einen alternativen Weg darstellen, um das Problem der Entscheidungsfindung zu lösen, da sie die Funktion der Auswahl erfüllen können, ohne dabei Handeln zu behindern. Ideologien können als geteilte Vorstellungen und Überzeugungen der Organisationsmitglieder verstanden werden, die gemeinsame Erwartungen und Motivationen hervorbringen und Brüche mit bestehenden Erwartungen verhindern können, wenn sie hinreichend konsistent und schlüssig sind. (Meyer, 2015, S. 128) Organisationsideologien sind eng verknüpft mit Entscheidungen, da sie es den Mitgliedern einfacher machen, den Zielen, die sie verfolgen, den Handlungsalternativen, die sie als passend einschätzen und den Ergebnissen, die sie als wahrscheinlich erachten, zuzustimmen. (Brunsson, 1985, S. 29) Starke Ideologien können Entscheidungsprozesse wesentlich beschleunigen, weil Handlungsalternativen lediglich mit der geltenden Ideologie abgeglichen werden müssen und so zügig verworfen oder weiterverfolgt werden können. Nicht kompatible Entscheidungsalternativen geraten so erst gar nicht in das Blickfeld der Entscheidungsbeteiligten. Eine breite Auswahl an Handlungsmöglichkeiten, wie es rationalem Entscheiden folgend üblich wäre, wird durch Ideologien somit von vornherein ausgeschlossen, stattdessen basieren Handlungen „auf einer engen, begrenzten Menge von strukturierenden Vorstellungen“ (Meyer, 2015, S. 128). In diesem Sinne können Ideologien Entscheidungen gar überflüssig machen bzw. ersetzen, weil die geteilten Vorstellungen und Werte der Organisationsmitglieder die Basis dafür schaffen, ohne Entscheidungsfindungsprozess zu einer Übereinkunft zu gelangen. (Danielsson & Malmberg, 1979, zit. n. Brunsson, 1985, S. 29) Das Handeln erfolgt selbstverständlich anhand ritualisierter Verhaltensmuster– „es erscheint […] alternativlos, was getan werden muss.“ (Meyer, 2015, S. 128, vgl. Hanft, 1995, S. 18) Ideologien ermöglichen somit „short-cuts in decision-making“ (Brunsson, 1985, S. 29), weil auf ihrer Grundlage langwierige Analysen übersprungen oder verkürzt werden können (March & Simon, 1958, zit. n. Brunsson, 1985, S. 29). Wenngleich starke Ideologien und etablierte Routinen Entscheidungsprozesse vereinfachen, scheint es vor diesem Hintergrund naheliegend, dass Brunsson Organisationen mit stark ausgeprägten ideologischen Systemen und manifestierten Werte- und Entscheidungsmustern als weniger wandlungsfähig einschätzt. Um einen Wandel zu ermöglichen, sei es zunächst notwendig, die Ideologie der Organisation aufzubrechen.“ (Meyer, 2015, S. 128)

Durch Ideologien wird es – ähnlich dem handlungsrationalen Vorgehen – möglich, ein Vorhaben ohne große Analyse oder Diskussion als akzeptabel oder inakzeptabel zu bewerten. Starke Ideologien sorgen dafür, dass die Analyse, welche Entscheidung die richtige ist, auf ein Minimum reduziert werden kann und daher die Anstrengungen darauf verwendet werden können, das Handeln zu stärken. Somit lässt sich festhalten:
„Ideologies which are conclusive, complex and consistent can provide a good basis for action, in that they solve a good deal of the choice problem." (Brunsson, 1985, S. 30)

Brunsson (1985, S. 31) betont, dass sowohl Entscheidungsfindungsprozesse als auch Ideologien in ihrer traditionellen Bedeutung eigentlich irrational angelegt sind. Viele Entscheidungen basieren auf voreingenommenen Annahmen über wenige feststehende Alternativen, wobei die verfügbaren Informationen meist nicht sorgfältig abgewogen werden. Die Ideologie einer Organisation konstituiert sich zudem nur über Ausschnitte der Realität und die individuelle voreingenommene Wahrnehmung der Organisationsmitglieder. Prozesse in Organisationen blenden demnach einen Teil der Realität systematisch aus. (Brunsson, 1985, S. 31) Das Hauptproblem von Organisationen liegt laut Brunsson jedoch – wie bereits mehrfach betont – weniger in der Auswahl von Alternativen, sondern darin, diese in ein organisiertes Handeln zu überführen. So zeigt sich, dass irrationale Entscheidungsfindung und vorurteilsbehaftete Ideologien notwendige Bestandteile jeder überlebensfähigen Organisation sind, die in einer komplexen Umwelt agieren muss. (Brunsson, 1985, S. 31)

> Organizations face two problems in connection with action: finding out what to do, and doing it. When they are confronted with difficult actions, organizations separate the two problems. They solve the problem of choice by formulating ideologies; the various activities leading up to specific action can then concentrate on creating expectations, motivation and commitment.

Zentral hierbei ist, dass die Motivation der Organisationsmitglieder durch Unsicherheit deutlich geschmälert werden kann, was die Umsetzung von Maßnahmen erschwert. (Brunsson, 1985, S. 37) Unsicherheit ist somit nicht nur ein Charakteristikum der Organisationsumwelt, sondern auch ein „'psychological state' (Downey and Slocum, 1975)" (Brunsson, 1985, S. 37), der daher rührt, dass selten vollständige und korrekte Informationen über Sachverhalte vorliegen. Für Entscheidungen ziehen Menschen daher meist Schätzungen und Mutmaßungen heran, wobei das Ausmaß an Ungewissheit davon abhängt, wie stark sie in ihren eigenen Vermutungen und Bewertungen vertrauen, auf denen ihre Schlussfolgerungen beruhen. (Brunsson, 1985, S. 38 f.) Die Erwünschtheit von Entscheidungsalternativen kann anhand ihrer Konsequenzen und im Abgleich mit den in der Organisation geltenden Normen und Regeln beurteilt werden. Da diese Konsequenzen jedoch kaum zuverlässig vorhergesagt werden können, ist ihre Bewertung mit einem hohen Unsicherheitspotential verbunden. (Brunsson, 1985, S. 39 f.) Dennoch handeln Akteur:innen häufig auf Grundlage ihrer individuellen Vorstellungen davon, wie die Zukunft mit oder ohne ihr Handeln aussähe bzw.

auf Basis der erwarteten Effekte auf die Realität. Menschen, die unsicher sind, ob die Konsequenzen ihres Handelns positiv oder negativ sind, fühlen sich jedoch vermutlich weniger motiviert als solche, die sich über die Erwünschtheit der Handlungsfolgen im Klaren sind. Verminderte Motivation reduziert so die Wahrscheinlichkeit, zu handeln. (Brunsson, 1985, S. 41 f.) Die Motivation der Individuen, sich an organisationalen Handlungen zu beteiligen, hängt zudem meist davon ab, wie sie deren Auswirkungen auf ihre eigenen Umstände einschätzen. Wenn sie negative Auswirkungen für die Organisation fürchten, wird die Handlungsmotivation der Individuen davon beeinflusst, z. B. wenn dadurch ihre eigene Position bedroht ist. Außerdem ist im Zusammenhang mit negativen Folgen der Entscheidung für die Personen entscheidend, in welchem Maße sie für diese zur Verantwortung gezogen werden können – dies beeinflusst ebenfalls die Bereitschaft, sich einzubringen. Wenn das potentielle Risiko für die Beteiligung an einer Handlung also hoch ist, weil negative Konsequenzen drohen, ist es umso schwieriger, Organisationsmitglieder für eine Handlung zu motivieren. (Brunsson, 1985, S. 43 f.)

Entscheidungsprozesse, die sich hingegen auf die Betrachtung weniger bereits vorab präferierter Handlungsalternativen beschränken, den Fokus auf die positiven Konsequenzen selbiger, die Zustimmung der Beteiligten und das erwünschte Ergebnis legen, bezeichnet Brunsson als ‚handlungsrational'. Entscheidungsprozesse dieser Art beginnen bei ein oder zwei konkreten Eigenschaften des geplanten Vorhabens bzw. der Entscheidungsalternative, die a priori bereits als ‚gut' oder ‚schlecht' angesehen wird. Diese Eigenschaften sprechen dann für oder gegen die Alternative. Wenn auch weitere Elemente, die auf Basis der ersten berücksichtigten Attribute hinzugezogen werden, eher dafür sprechen, diese Entscheidungsalternative als positiv zu bewerten, dann wird nach weiteren Argumenten gesucht, die diese Einschätzung stützen. Wenn die ersten berücksichtigten Attribute eher negativ waren, werden folglich andere negative Argumente gesucht. (Brunsson, 1985, S. 46–48) Diese Vorgehensweise entlang einer variablen Zielkonstruktion sorgt für eine Steigerung der Motivation, der Erwartungssicherheit und der Selbstverpflichtungen und trägt somit zur Ermöglichung organisationalen Handelns bei. Wenn auch aus der Perspektive traditioneller Entscheidungstheorien als irrational bewertet, kann dieses Vorgehen mit Blick auf das darauf aufbauende Handeln durchaus rational sein – „Entscheidungsirrationalität wird so zur Handlungsrationalität." (Hanft, 1995, S. 18) Auf dieser Grundlage kommt Brunsson zu der oben bereits genannten Feststellung, „dass rationale Entscheidungsprozesse nicht immer die beste Grundlage für Handlungen sind." (Meyer, 2015, S. 127)

Festzuhalten ist, dass beide Entscheidungsmodi in jeweils unterschiedlichem Ausmaß für Unsicherheit sorgen. Handlungsrationales Entscheiden erzeugt lediglich Ungewissheiten, weil nicht alle Informationen im Detail abgewogen werden, während rationales Entscheiden

in jeglicher Hinsicht für Unsicherheit sorgt. In diesem Fall werden zwar alle Handlungsalternativen detailliert geprüft, die normative Bewertung der Alternativen und die Einschätzung ihrer Konsequenzen gestaltet sich angesichts der Flut an Informationen jedoch ungewiss. (Brunsson, 1985, S. 48)

Zudem ist zu berücksichtigen, dass beide Entscheidungsstrategien jeweils unterschiedliche Arten von Vorwissen voraussetzen. Im handlungsrationalen Modus setzen die beteiligten Akteur:innen bei den bereits bekannten Attributen der Handlungsalternativen an und entscheiden auf dieser Grundlage darüber, wie diese zu bewerten sind. (Brunsson, 1985, S. 48)

Rational vorgehende Entscheidungsträger:innen nehmen ihre Bewertung hingegen anhand einer generischen Schablobe vor. Diese ist so allgemein gehalten, dass sie für quasi jede Entscheidungssituation anwendbar ist – gleichzeitig aber auch viele Unbekannte enthält. Ausgehend von den gesetzten Zielen sind die Bewertungsnormen zwar vorbestimmt, die Konsequenzen aller Alternativen müssen aber aufwändig abgewogen und mit den verfolgten Zielen in Beziehung gesetzt werden. (Brunsson, 1985, S. 49)

Die beiden beschriebenen Vorgehensweisen bildet Brunsson (1985, S. 47) grafisch ab (Abb. 8). Die Modelle machen sichtbar, in welche Richtung der Entscheidungsfindungsprozess jeweils von Statten geht und wie viel Ungewissheit („value sought“) jeweils bewältigt werden muss. So wird deutlich, dass Entscheidungsrationalität, ausgehend von einer abstrakten Ebene, sehr viel Ungewissheit beinhaltet und kein einziger bekannter Wert vorliegt, auf dem die Abwägung beruht. Die Skizze zur Handlungsrationalität hingegen zeigt ein Vorgehen in umgekehrter Richtung – ausgehend von konkret vorliegenden Werten wird so lange mit bekannten Faktoren gearbeitet, bis der gesuchte Wert, das Entscheidungsergebnis, vorliegt.

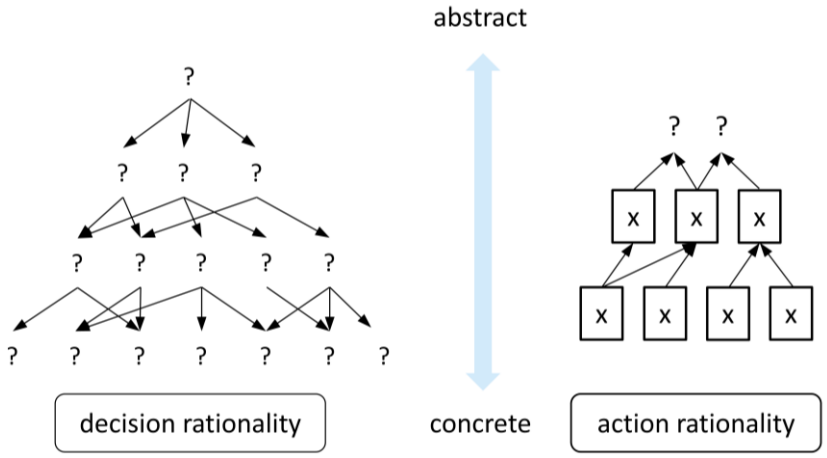


Abbildung 8: Entscheidungsrationales und handlungsrationales Vorgehen, eigene Darstellung in Anlehnung an Brunsson (1985, S. 47)

Mit Blick auf das Potential an Unsicherheit ergeben sich aus dem entscheidungsrationalen Vorgehen demnach einige Nachteile: Es muss auf unsicherer Basis – nur unter Zugrundelegung von abstrakten Zielen – eine Einschätzung unbekannter Variablen vorgenommen werden, die dann zur Bewertungsgrundlage weiterer Konsequenzen wird (siehe Abb. 8). Durch die gründliche Abwägung können letztendlich für jede Entscheidungsalternative positive und negative Effekte mit Blick auf die definierten Ziele prognostiziert werden – was in der finalen Entscheidungsfindung viel Unsicherheit erzeugt. (Brunsson, 1985, S. 49) Weniger Potential für Unsicherheit hinsichtlich der Beurteilung von Handlungsalternativen besteht im handlungsrationalen Vorgehen: Hier beurteilen die Beteiligten von vornherein nur solche Alternativen, deren Wert für sie offensichtlich ist, was deutlich weniger Unsicherheit bei der Einschätzung erzeugt. Handlungsrational vorgehende Entscheidungsträger:innen kommen auf Basis gegebener Werte zu einer Einschätzung, nicht auf Grundlage von unbekannten Alternativen, deren Werte erst noch bestimmt werden müssen (siehe Abb. 8). Da neue Aspekte lediglich angeführt werden, um a priori geformte Meinungen zu unterfüttern, ist das Potential für Unsicherheiten bei der Einschätzung und Beurteilung wesentlich geringer. (Brunsson, 1985, S. 49)

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass Entscheidungsrationalität wegen der hohen Unsicherheit und der dadurch verminderten Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung kaum zu einem Commitment der Beteiligten beiträgt, was wiederum die Erwartungen begrenzt und in der Folge weniger Motivation erzeugt. Handlungsrationales Entscheiden hingegen befördert Risikominimierung durch Reduktion von Unsicherheit, weil nur bekannte Entscheidungsalternativen berücksichtigt werden. Verantwortung zu übernehmen, stellt hier kein Problem dar, weil die Erwartungen an das Resultat der Entscheidung berechtigterweise hoch sind, wodurch auch Motivation und Commitment steigen. (Brunsson, 1985, S. 55)

5.3.2 Verwertung für die vorliegende Arbeit

Um eine gute Basis für Handlungsfähigkeit zu erzeugen, muss – so Brunssons zentrale Aussage – Entscheidungsfindung in Organisationen im Grunde irrational erfolgen. Entscheidungssituationen, deren Informationsgrundlage unklar oder unvollständig ist oder die zu viele Alternativen beinhalten, können durch rationale Entscheidungswege Unsicherheit erzeugen und in der Folge Handeln verhindern. Irrationalität hingegen – wenngleich oftmals als „Abweichung vom angestrebten, als optimal betrachteten rationalen Entscheidungsprozess“ oder gar „Fehler“ betrachtet – wird von Brunsson für eine bestimmte Art von Entscheidungssituationen als „hochgradig funktional“ und ohnehin in Organisationen weit verbreite-

tes Phänomen angesehen. (Meyer, 2015, S. 127) Brunsson gelingt es, diese Schlussfolgerung anhand der logisch aufeinander aufbauenden Konsequenzen des rationalen Entscheidungsmodells abzuleiten. Handeln braucht Motivation, Engagement und Erwartungen – und deren Ausmaß hängt davon ab, wie die Entscheidung getroffen wird. (Brunsson, 1985, S. 58) Schlussendlich darf im Anschluss an Brunssons Ausführungen jedoch nicht vernachlässigt werden, dass eine zu stark positive Betonung der Vorzüge des handlungsrationalen Vorgehens durchaus problematisch sein kann, da ebenso Szenarien existieren, in denen eine sehr gründliche und verantwortungsvolle Abwägung jeder einzelnen Handlungsalternative vonnöten ist. (Meyer, 2015, S. 128 f.)

Auch mit Blick auf den Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit muss hinterfragt werden, in welchem Maße die beiden Entscheidungsmodi für die Auswahl von Professor:innen an Hochschulen jeweils als zielführend erachtet werden können und welche Folgen sich daraus für die Beteiligten und für die Organisation ergeben.

Wenn auch die Fragestellungen der vorliegenden empirischen Studie die Entscheidungssituation als solche fokussieren, ist es an dieser Stelle erneut wichtig, zu betonen, dass Brunssons Theorie ursprünglich das Anliegen verfolgte, die Handlungsfähigkeit von Organisationen, abhängig von der Art des vorangegangenen Entscheidungsprozesses, in den Blick zu nehmen. Sein Plädoyer bezieht sich auf den Grad der Umsetzbarkeit von Veränderungsmaßnahmen in Organisationen und die Schaffung einer breiten Basis des Commitments durch die beteiligten Akteur:innen, um Maßnahmen wirksam umzusetzen. In der vorliegenden Arbeit werden die beiden Entscheidungsmodi auf die Auswahl von Kandidat:innen in Berufungsverfahren angewendet, um verschiedene Vorgehensweisen in der Bewertung und Begutachtung von Bewerber:innen auf Professuren staatlicher deutscher HAW und Universitäten durch die Auswahlkommission zu durchleuchten. Es geht in diesem Fall somit ebenfalls um ein Handeln mit dem Ziel, das Berufungsverfahren erfolgreich zum Abschluss bringen. Zentral ist hier jedoch die Frage, inwiefern rationale und vermeintlich irrationale Entscheidungsprozesse jeweils dazu beitragen, eine Berufungsentscheidung herbeizuführen, die im Sinne der Berufungskommission und der Organisation Hochschule ein breites Commitment schafft und dabei gleichzeitig alle juristischen Rahmenbedingungen erfüllt. Hierzu ist zunächst zu klären, ob das Ziel von Berufungsverfahren eher darin besteht, die richtige Entscheidung zu treffen im Sinne von „‘to choose the right things to do‘“ oder die Entscheidung in ein Handeln zu überführen im Sinne von „‘to get things done‘“. Am naheliegendsten scheint die These, dass es im Falle der Professor:innenauswahl gleichermaßen um beides gehen soll, wenn die Annahme zugrunde gelegt wird, dass eine ‚gute‘ Berufungsentscheidung sowohl darin besteht, auf Basis einer guten Informationsgrundlage eine Person auszuwählen, die alle Erwartungen erfüllt und den Ansprüchen aller Beteiligten

Rechnung trägt – gleichermaßen aber auch formal legitimierbar ist und damit ohne Umschweife berufen werden kann. In Berufungsverfahren ist qua Auswahlregularien festgelegt, dass – zumindest in den Phasen nach Prüfung aller formalen Voraussetzungen – nur noch potentiell zielführende Entscheidungsalternativen bzw. juristisch theoretisch durchsetzbare Kandidat:innen betrachtet werden, um zu einem Berufungsergebnis zu kommen. Gleichwohl mag es in der Phase der finalen Entscheidungsfindung verschiedene Argumentations- und Entscheidungsstile innerhalb einer Berufungskommission geben, die mutmaßlich zu unterschiedlichen Ergebnissen führen bzw. im Entscheidungsdiskurs eine Dynamik entfalten, abhängig davon, welche Ideologien an der Hochschule oder Fakultät geteilt werden und welche verschiedenen Herangehensweisen bzw. Entscheidungsmodi aufeinandertreffen. In diesem Zusammenhang hat Hanft (1995, S. 17) im Anschluss an Simon (1982) bereits darauf verwiesen, dass Entscheidungsträger:innen in Organisationen in Situationen mit unvollständiger Informationslage (in ihrem Beispiel handelte es sich um die Implementierung von Personalentwicklungsbereichen) „kognitiven Restriktionen“ unterliegen und daher in der Abwägung von Alternativen und ihrer Konsequenzen nur über „beschränkte Rationalität“ verfügen. March und Shapira (1990) zeigten in einer empirischen Untersuchung dass Manager:innen keine aufwändigen Analysen entlang betriebswirtschaftlicher Logiken durchführen und damit nicht auf Grundlage entscheidungsrationaler Standards handeln, obgleich diese in der Organisation durchaus anerkannt seien, sondern sie ihre Handlungsentwürfe anhand von Regeln und Erfahrungen planen sowie „an den in der Organisation vorherrschenden sozialen Normen und Erwartungen“ (Hanft, 1995, S. 17) ausrichten, was – mit Brunsson (1985, S. 28–30) – gesprochen, einer Ideologie entspricht. Wie oben bereits angedeutet, erfüllen Ideologien somit die Funktion, subjektiv rationalem Verhalten entlang ritualisierter Muster eine aus Sicht der Organisation legitime Basis zu bereiten. Diese Aspekte können zu Entscheidungsprozessen und dem Verhalten individueller Akteur:innen in Berufungsverfahren in Beziehung gesetzt werden, sind in der vorliegenden empirischen Untersuchung aber eingehend zu prüfen.

5.4 Entwicklung eines theoretischen Rahmens für die empirische Untersuchung

Im Anschluss an die dargelegten Theorien soll im Folgenden der Rückbezug zu dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Erkenntnisinteresse vollzogen werden, wobei die Theorie der Strukturierung nach Giddens (1984; 1988; 1997) und die Entscheidungs- und Handlungsrationalität nach Brunsson (1985) in ihrer Verschränkung als Rahmen und deren Begrifflichkeiten als Werkzeuge für die Interpretation und Diskussion der qualitativ-empirisch generierten Ergebnisse dienen sollen.

Die Theorie der Strukturierung nach Giddens liefert, wie im entsprechenden Kapitel bereits angerissen, zahlreiche Anknüpfungspunkte, von denen angenommen wird, dass sie das Handeln der Kommissionsmitglieder in Berufungsverfahren in der wechselseitigen Beziehung zu einer sich ständig reproduzierenden Struktur erklären können. Die in Berufungsverfahren staatlicher Hochschulen an der Auswahlentscheidung beteiligten Akteur:innen legen ihrem Handeln bestimmte Werte, Normen, Überzeugungen und Regeln zugrunde. Sie agieren auf Basis einer bestehenden Struktur, die sich in der Organisation Hochschule durch ihr Handeln herausgebildet hat und in Aushandlungsprozessen ständig neu konstituiert wird. Sie besteht, wie bei Giddens gezeigt, aus diversen Elementen: Die formalen Gesetzgebungen und Berufungsordnungen als „kodifizierte Regeln" (Giddens, 1997, S. 74) gehören ebenso dazu, wie die kulturellen Aspekte, welche in Form moralischer und semantischer Regeln vorliegen (Giddens, 1984, S. 150). Darüber hinaus verfügen die Akteur:innen über autoritative und allokative Ressourcen, was mit Blick auf das Modell der Dualität von Struktur, die strukturelle Ebene vervollständigt.

Übertragen auf Berufungsverfahren gehört zur Ebene der Struktur – um nur einige Beispiele zu nennen – das dem System immanente und den Akteur:innen inkorporierte Wissen darum, dass der Lehre im Kontext von Universitäten in Berufungsverfahren gegenüber der Forschungsleistung üblicherweise eine geringere Relevanz zukommt, als dies bei Hochschulen für angewandte Wissenschaften der Fall ist. In Form formaler bzw. kodifizierter Regeln legen die Kommissionsmitglieder ihrem Handeln sämtliche Gesetze, Leitfäden und Ordnungen zugrunde. Indem sich die Akteur:innen in ihrem Handeln auf diese Regeln beziehen und diese befolgen, tragen sie zu ihrer Verfestigung und zum Fortbestehen der Struktur bei, die dann wiederum zur Grundlage neuer Handlungen wird und als Bedingung auf ihr Handeln zurückwirkt (Giddens, 1984, S. 148). Gleichermaßen kann sich neue Struktur bilden bzw. die Struktur weiterentwickeln, indem die handelnden Subjekte bestehende Regeln interpretieren, anders auslegen oder gar umgehen, was dann ebenso künftige Handlungen determiniert. In beiden Fällen wirkt das Handeln auf die Struktur und die Struktur auf das Handeln – keine Dimension ist der anderen über- oder untergeordnet: „Structure is both, medium and outcome of social practices." (Giddens, 1979, S. 5) Indem die an Berufungsverfahren beteiligten Akteur:innen so handeln, wie sie handeln, reproduzieren sie die Bedingungen, auf denen ihr Handeln fußt. (Giddens, 1997, S. 52) Es ergibt sich ein Handlungskreislauf, der den Handelnden nur teilweise bewusst ist (vgl. Giddens, 1997, S. 55). Struktur und Handeln stehen sich somit nicht diametral gegenüber, sondern sind wechselseitig aufeinander bezogen – so lässt sich der Kern Giddens' Theorie als Interpretationsschablone auf den Forschungsgegenstand der Berufungsverfahren anwenden. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang erneut die von Giddens intendierte kritische Funktion der Theorie der Strukturierung – so sei es möglich, die „Grauzonen der

(handlungs)praktischen Bewußheit“ (Walgenbach, 1999, S. 368) aufzudecken. Handlungen, die den Akteur:innen in ihrer Wirkungsweise nur begrenzt bewusst sind und Folgen nach sich ziehen, die sich nicht kontrollieren lassen, bilden somit ebenso ein Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie. Unbeabsichtigte Folgen, die „[…] regelmäßig als ein Nebenprodukt geregelten Verhaltens [anfallen]“ (Giddens, 1997, S. 65) sorgen unintendiert für eine Aufrechterhaltung bestimmter Mechanismen, die in Berufungsverfahren mutmaßlich ihre Wirkung entfalten. Sie werden im alltäglichen Handeln womöglich nicht hinterfragt, da sie im Bewusstsein der Handelnden ihre eigenen normativen und rationalen Ansprüche erfüllen, in der Summe aber womöglich eine irrationale Wirkung entfalten (vgl. Giddens, 1997, S. 61). In jedem Fall lohnt es sich, diesen Handlungen und ihren Wirkungen analytisch auf den Grund zu gehen.

Ziel dieser Arbeit ist die Beleuchtung der Rekursivität, welche sich in Berufungsverfahren durch die wechselseitige Wirkung von Handlung und Struktur entfaltet. Bei Giddens nicht näher definiert, für das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit jedoch von zentraler und grundlegender Relevanz ist die Frage danach, welchen Handlungsstrategien Akteur:innen in Entscheidungssituationen folgen, um ihr Handeln aus ihrer Perspektive zu rationalisieren. Giddens macht zwar deutlich, inwiefern das Handeln auf die Ausgangsbedingungen zurückwirkt und inwiefern diese Handlungsfolgen eine irrationale Wirkung entfalten können, verschiedene Herangehensweisen an Handlungen bzw. Entscheidungen werden aber nicht weiter spezifiziert. Die notwendige Untersuchung und Einordnung dieses konkreten Handelns veranlasst zur Verwendung einer weiteren Theorie, welche die bei Giddens abstrakt bleibenden Zonen des Erkenntnisinteresses zu konkretisieren vermag.

Ergänzt um die Theorie von Nils Brunsson lassen sich zwei Handlungsmodi mit Blick auf Entscheidungsverhalten unterscheiden: Akteur:innen können (idealtypisch) entweder ‚handlungsrational‘ („*action rationality*“) oder ‚entscheidungsrational‘ („*decision rationality*“) vorgehen. Brunsson (1985, S. 27) betont, wie oben dargelegt, dass keiner der beiden Entscheidungsmodi dem anderen allgemeingültig überlegen ist, sondern beide sich jeweils für verschiedene Kontexte eignen bzw. in unterschiedlichem Maße dazu beitragen, dass bzw. wie schnell einer Entscheidung auch eine organisationale Handlung bzw. Maßnahme folgt. Das Handeln der Kommissionsmitglieder in Berufungsverfahren könnte also dem handlungsrationalen oder dem entscheidungsrationalen Paradigma entsprechend betrachtet werden, was mit Blick auf Motivation, Commitment und Erwartungen zahlreiche Folgen für den Entscheidungsverlauf bzw. den weiteren Hergang des Berufungsverfahrens mit sich bringt. So wird für diese Studie angenommen, dass die bestehende Struktur darüber bestimmt, wie die Beteiligten in der jeweiligen Kommission vorgehen. Gleichzeitig wirkt – mit Giddens gesprochen – das entscheidungsrationale oder handlungsrationale Vorgehen wiederum zurück auf die Struktur. Einem handlungsrationalen Vorgehen folgend wirken die

Ausgangsbedingungen von Berufungsverfahren – Zeitknappheit sowie unvollständige Informationen (z. B. Wie werden die Kandidat:innen in der alltäglichen Realität performen?) – in der Weise, dass Akteur:innen danach streben, eine Auswahlentscheidung herbeizuführen, die auf ein breites Commitment stößt und von den Beteiligten mitgetragen wird, die wenig Unsicherheit produziert und die daher für Kommissionsvorsitzende ein geringes Risiko birgt, weil sie den Präferenzen der Hochschule entspricht. Formal gerechtfertigte Ziele lassen sich hier auch im Nachhinein konstruieren. Indem daher von vornherein nur die Alternativen einbezogen werden, die mutmaßlich viel Akzeptanz erfahren, kann der Entscheidungsprozess abgekürzt und ein Konflikt vermieden werden. Entscheidungsrational vorzugehen hätte in einer Berufungskommission wiederum den Vorteil, sich juristisch nicht angreifbar zu machen, indem jede einzelne Alternative gründlich anhand bestehender Regelkataloge geprüft wird, formal legitimierte Auswahlkriterien herangezogen und daraus folgend zeitintensive Diskussionen auf sich genommen werden. Dieses Vorgehen enthält viel Risiko für die Übernahme der Verantwortung für die Entscheidung, liefert durch das formal absolut korrekte Vorgehen aber zugleich eine legitimatorische Absicherung (vgl. Brunsson, 1985, S. 54). Ganz gleich, welcher Rationalität die Akteur:innen in ihrem Handeln folgen: Ihr Handeln wird in jedem Fall Folgen nach sich ziehen und die bestehende Struktur stabilisieren, modifizieren oder aufbrechen.

Die beiden von Brunsson zugrunde gelegten Handlungsmodi als ‚Schablone' oder Werkzeug nutzend, kann das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit mit Blick auf das reale Handeln der Akteur:innen in Berufungsverfahren somit expliziert und der theoretische Bezugsrahmen vervollständigt werden. Darüber hinaus sind Fragen nach der begrenzten Rationalität bzw. der Funktion von Irrationalität für Berufungsverfahren und das Entscheidungshandeln der Beteiligten zentral.

Für die Frage danach, auf welcher Grundlage das Handeln der Akteur:innen fußt – was ihm also vorsteuernd vorausgeht –, gibt es einen weiteren Aspekt zu bedenken: Wie in Kapitel 5.1 bereits eingeführt, orientieren Handelnde in Organisationen sich an geltenden Wertemustern, Überzeugungen und Basisannahmen (Schein, 1985) – einer gemeinsamen Kultur, die, mit Giddens (1984, S. 150) gesprochen, einen Teil der Struktur ausmacht. Der Aspekt der Kultur könnte demnach, wie mit Schein (1985) dargelegt, dem jeweiligen Handlungsmodus der Akteur:innen determinierend vorausgehen. Es erscheint schlüssig, dass die in der Organisation geltenden sozialen Normen und Erwartungen und die „*objective ideologies*" (Brunsson, 1985, S. 28, Hervorh. i. Orig) als Teil von Kultur in den Kreislauf aus Struktur und Handeln einfließen und damit über ein eher handlungsrationales oder eher entscheidungsrationales Vorgehen bestimmen – so das angenommene theoretische Verständnis dieser Arbeit. „Die Konstitution sozialer Systeme als strategisches Verhalten zu untersu-

chen, bedeutet, die Art und Weise zu untersuchen, in der Akteure Strukturelemente - Regeln und Ressourcen - in ihren sozialen Beziehungen heranziehen.“ (Direkt übersetzt aus Giddens 1979, S. 80, zit. n. Walgenbach 1999, S. 368)

Diese ‚Art und Weise‘ mit Brunsson näher zu untersuchen, bringt das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Dissertation auf den Punkt, da angenommen wird, dass diese durch die Kultur bzw. die Ideologien konstituiert wird und sich in entscheidungs- oder handlungsrationalem Vorgehen niederschlägt.

Dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit – der Umgang der Kommission mit Auswahlkriterien in Berufungsverfahren und die Frage nach weiteren den Prozess der Entscheidungsfindung prägenden Aspekten – soll sich mit dem entworfenen theoretischen Bezugsrahmen insofern angenähert werden, als einerseits die aufgeworfenen Forschungsfragen und ihre empirische Antwort mit Giddens und Brunsson interpretiert werden sollen, andererseits aber auch eine explorative Offenheit vorausgesetzt wird. Neben dem a priori eingegrenzten Erkenntnisinteresse werden sich im Zuge der Auswertung möglicherweise neue Aspekte ergeben, die sich als besonders relevant herauskristallisieren und die zum Zeitpunkt der Annäherung an den Gegenstand noch nicht offensichtlich waren oder antizipiert werden konnten. Dem Untersuchungsparadigma qualitativer Forschung entsprechend, liegt hierin der verstehend-interpretative Charakter des Forschungsdesigns mit dem Ziel der „Rekonstruktion sozialer Phänomene in ihrem jeweiligen Kontext“ (Döring & Bortz, 2016, S. 63).

Die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit lassen sich mit Giddens und Brunsson wie folgt weiterentwickeln und in Form eines theoretischen Modells (Abb. 9) illustrieren:

- Wie gehen Mitglieder der Berufungskommission vor dem Hintergrund weit gefasster formaler Vorgaben bei der Anwendung von Auswahlkriterien vor? Wie gestaltet sich der Entscheidungsprozess?
- Warum gehen sie so vor? Was liegt ihrem Handeln zugrunde? Welche Bedingungen sind handlungsleitend?
- Welche Folgen ergeben sich aus ihrem Handeln? (Rekursivität)

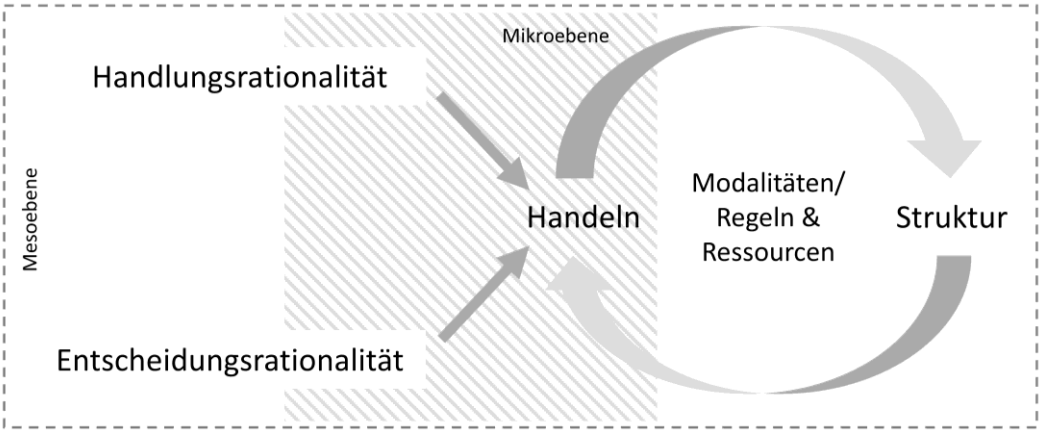


Abbildung 9: Theoretisches Bezugsmodell, eigene Darstellung in Anlehnung an die vorgestellten Ansätze von Giddens (1984, 1997) und Brunsson (1985)

Auf Grundlage des theoretischen Bezugsmodells wird im folgenden Kapitel erläutert, wie dieses Erkenntnisinteresse methodisch umgesetzt und in ein empirisches Forschungsdesign für die Interviewstudie überführt wurde.

6 Empirische Untersuchung

Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel, den Umgang der Akteur:innen mit Auswahlkriterien in Berufungsverfahren staatlicher Universitäten und HAW näher zu ergründen. Dabei interessierte zunächst die Berücksichtigung des Auswahlkriteriums der Lehrkompetenz, ergänzt um die offene Anschlussfrage, welche weiteren Aspekte im Prozess der finalen Entscheidungsfindung von Bedeutung sind. Die Theorie der Strukturierung nach Giddens (1984) und das Konzept der „Irrational Organization“ nach Brunsson (1985) bilden gemeinsam den theoretischen Analyserahmen mit dem die empirischen Ergebnisse mit dem Ziel der Beantwortung der Forschungsfragen zu interpretieren sind.

Zur Untersuchung dieser Problemstellung wurde ein qualitativer Ansatz gewählt – ein Forschungsparadigma, welches für den vorliegenden Gegenstand und die Verschränkung mit den theoretischen Vorüberlegungen angemessen erscheint. Mithilfe dieses ‚rekonstruierenden Zugangs‘ (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 69; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021, S. 15) und unter Berücksichtigung vorliegender Forschungsergebnisse wird es möglich, die dem Untersuchungsgegenstand immanenten Mechanismen näher zu untersuchen. Bevor der Prozess der Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung im Folgenden gemäß dem der qualitativen Forschung zugrundeliegenden Gütekriterium der „Verfahrensdokumentation“ (Mayring, 2016, S. 144 f.) und des Prinzips der „Explikation“ (Lamnek, 2010, S. 23, 319 f.) dargelegt wird, erfolgt die Erläuterung des Forschungsdesigns bzw. des verfolgten „*Untersuchungsplan[s*]“. (Mayring, 2016, S. 40, Hevorh. i. Orig) Dieser Schritt dient dem Zweck, das Ziel und den Ablauf der Studie näher zu beschreiben (Untersuchungsplan), grenzt sich jedoch ab von den konkreten verwendeten Methoden der Erhebung, Aufbereitung und Auswertung (Untersuchungsverfahren) (vgl. Mayring, 2016, S. 40).

6.1 Erkenntnisinteresse und Forschungsdesign

Gemäß der Prozesslogik qualitativer Sozialforschung wurde in der vorliegenden empirischen Studie mittels teilstrukturierter Interviews (Bogner et al., 2014, S. 27) umfassendes Audiomaterial erhoben, aufbereitet und mittels inhaltlich strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse (QIA) nach Kuckartz (2016) systematisch ausgewertet, um den Untersuchungsgegenstand auf Basis dieser Ergebnisse detailliert beschreiben, Hypothesen ableiten sowie Theorien (weiter)entwickeln zu können. Der genuin zirkulär angelegte Prozess des qualitativen Forschens (Lamnek, 2010, S. 174) ermöglichte es dabei, flexibel mit unerwarteten Ergebnissen und Wendungen umzugehen, Schritte ggfs. zu wiederholen, Annahmen zu überdenken und somit das Verständnis über den Gegenstand schrittweise auf Basis des bestehenden Wissens zu erweitern und zu schärfen. (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 26) Bewusst wurde, der „theorieentdeckenden Forschungslogik“ (Döring & Bortz, 2016, S. 25;

Lamnek, 2010, S. 20) und dem „Prinzip der Offenheit“ (Mayring, 2016, S. 27 f.) folgend, auf die vorgelagerte Formulierung von Hypothesen und Variablen verzichtet.

Zu Beginn des Forschungsprozesses stand die Feststellung, dass staatliche Hochschulen in Deutschland darauf angewiesen sind, ihr Lehrpersonal über alle Statusgruppen hinweg didaktisch auf veränderte Lehr-Lern-Paradigmen vorzubereiten (Heuchemer & Szczyrba, 2016, S. 220) – gerade Professor:innen sich aber dahingehend schwer „entwickeln“ und „managen“ lassen (Becker, 2019b, S. 16; Pellert & Widmann, 2008). Aus dieser Problemstellung folgte der Schluss, dass bereits bei der Personalauswahl entsprechende Kompetenzen besondere Berücksichtigung erfahren müssten (Heuchemer & Szczyrba, 2016; HRK, 2007, 2008; Stahr, 2009, S. 71). Als zentrale Arena der Entscheidung über die didaktische Kompetenzausstattung künftiger Professor:innen wurde das Berufungsverfahren staatlicher Hochschulen zum Forschungsgegenstand der vorliegenden Studie. Über die nähere Befassung mit Berufungsverfahren und den zugrundeliegenden Auswahlkriterien und -instrumenten zeigte sich, dass die Situation bezüglich der Akzentuierung von Lehrkompetenzen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) eine andere ist als an Universitäten und dass diese Differenz, gemäß der Studie von Kleimann und Hückstädt (2018) zumindest bis in das Jahr 2018, unbestritten ist. Es erwuchs die Überlegung, einzelne Aspekte der zitierten Arbeit von Kleimann und Hückstädt (2018) qualitativ zu stützen und Berufungsverfahren aus einer organisationstheoretischen Perspektive zu untersuchen. Letzteres ergab sich aus der Feststellung, dass die existierenden Gesetze, Leitfäden und Ordnungen im Kontext der Berufungsverfahren durchaus – wenn auch teils nur vage – Vorgaben und Richtlinien zur Eignungsfeststellung der Bewerber:innen (auch im Feld der Lehre) enthalten und die daran anschließende Frage, wie diese von den beteiligen Akteur:innen genutzt und umgesetzt werden sowie in die Kultur der Organisation Hochschule einfließen. Kurz: Im Zentrum der Untersuchung stand die Frage nach der institutionellen Umsetzung der veränderten Anforderungen an Lehre. Im Anschluss an die weitere Befassung mit dem bis etwa 2020 bestehenden Forschungsfundus zu Berufungsverfahren und Auswahlkriterien war es nun möglich, das Forschungsproblem zu konkretisieren und, dem Grundsatz der Hermeneutik (Mayring, 2016, S. 29 f.) folgend, offene Forschungsfragen an das zu erhebende Material zu formulieren. Aus der Beschäftigung mit Ansätzen der Organisationstheorie, die zur Beschreibung von Hochschulen genutzt werden, erwies sich die Theorie der Strukturierung (Giddens, 1984) als brauchbar, um die Verschränkung von formalen Verfahrensrichtlinien und dem Handeln der Akteur:innen zu spezifizieren: Auf der einen Seite stehen formale Kriterien, Regelsysteme und Vorgaben und auf der anderen Seite die Organisationskultur bzw. die gelebte institutionelle Praxis. Der zweite, dieser Arbeit zugrun-

deliegende theoretische Ansatz von Brunsson ergab sich erst während der Phase der Datenerhebung, welche unerwartete Aspekte zutage förderte und damit zur Verwendung einer weiteren Theorie anregte. Die qualitative Vorgehensweise erlaubte diese theoretische Erweiterung, die sich aus der näheren Befassung mit dem Gegenstandsbereich ergab, da der Forschungsprozess ausreichend offen und flexibel gehalten war (Lamnek, 2010, S. 20; Mayring, 2016, S. 28). Somit konnte, dem explorativen Vorgehen folgend, die Beschaffenheit des Forschungsgegenstands in den Fokus gerückt und der Blickwinkel mit fortschreitendem Erkenntnisgewinn zunehmend zugespitzt werden. (Lamnek, 2010, S. 23)

Die Festlegung auf ein Untersuchungsdesign inklusive Definition der Untersuchungseinheit, der Zusammensetzung der Stichprobe und der Entscheidung über das Verfahren der Datenerhebung erfolgte anhand des Prinzips der „Gegenstandsangemessenheit“ (Mayring, 2016, S. 146). Das in qualitativen Studien üblicherweise kleine Sample ermöglichte das Sammeln sehr umfänglichen Datenmaterials und die ganzheitliche Betrachtung von Einzelfällen im Kontext ihres subjektiven Erlebens (vgl. auch Lamnek, 1988, S. 204). Das vordergründige Interesse bestand somit darin, die individuellen Sichtweisen und Argumentationen der an Berufungsverfahren Beteiligten herauszuarbeiten und die Untersuchungspersonen dabei entlang ihrer subjektiv sinnvollen Sinnstruktur frei sprechen zu lassen, ohne sie in ihren Schilderungen zu stark zu beeinflussen oder zu beschneiden (vgl. Lamnek, 2010, S. 215). Der Annahme folgend, dass unterschiedliche Befragte eine je eigene Perspektive auf den Gegenstandsbereich der Berufungsverfahren besitzen und darüber hinaus unterschiedliche Vorerfahrungen, Prägungen und Haltungen mitbringen, schien eine verhältnismäßig überschaubare Stichprobe mit einer dafür umso stärkeren Konzentration auf den Einzelfall angemessen, was dem Grundverständnis qualitativer Sozialforschung entspricht (Lamnek, 2010, S. 13 f.). So lassen sich gezielt jene Aspekte herausarbeiten, die für die befragte Person selbst von Bedeutung sind – Relevanzsetzungen werden durch die Befragten selbst und weniger durch die Forscherin vorgenommen (Lamnek, 2010, S. 311). Dieser Umstand begründet wiederum den Charakter der Interviewstrukturierung: Da die Vorkenntnisse sich auf das öffentlich zugängliche Faktenwissen über den Untersuchungsgegenstand beschränkte und die Sachverhalte ‚hinter den Kulissen‘ recht unerschlossen waren, bot sich ein Vorgehen an, bei dem eine Annäherung an den Gegenstand anhand recht offen formulierter Fragen und mit einer entdeckenden Haltung erfolgen konnte – wissend, dass sich im Forschungsprozess weitere Fragestellungen und bedeutsame Sachverhalte zeigen werden. Die Durchführung von halbstrukturierten Interviews im Rahmen einer persönlichen, möglichst natürlichen Gesprächssituation war somit naheliegend (vgl. Mayring, 2016, S. 22). Als Untersuchungspersonen bildeten Kommissionsvorsitzende und Berufungsbeauftragte im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften sowie Mitarbeitende des

zentral angesiedelten Berufungsmanagements an staatlichen Universitäten und HAW das Sample. Da der befragte Personenkreis und das Erkenntnisinteresse der Interviews zusammen sowohl Aspekte eines klassischen „Experteninterviews“ (Bogner et al., 2014; Gläser & Laudel, 2010; Meuser & Nagel, 2009a) als auch des „problemzentrierten Interviews“ nach Witzel (2000) enthalten, fiel die Entscheidung, sich Elemente beider Interviewformen zu bedienen und damit ‚problemzentrierte Expert:inneninterviews‘ durchzuführen. Dieses Vorgehen folgte dem Leitgedanken qualitativen Forschens, sich von den methodischen Grenzen der genutzten Instrumente nicht einengen zu lassen (vgl. Lamnek, 2010, S. 76), sondern diese „[…] an die Besonderheiten des untersuchten Gegenstandsbereichs, an die Eigenheiten des Forschungsfeldes und an die jeweiligen Bedürfnisse der Informanten“ (Lamnek, 2010, S. 82) anzupassen.

Im Zuge der Planung der Datenerhebung wurde die Interviewform methodisch erschlossen und gemäß der Zielsetzung entsprechend ausgestaltet (Kap. 6.2.1). Anhand eines systematischen Vorgehens wurden die zu befragende Personengruppe und die Anforderungen an das Sampling sodann näher spezifiziert und die Kontaktanbahnung vorgenommen (Kap. 6.2.2), wobei auch die Befassung mit forschungsethischen Aspekten sowie die datenschutzrechtliche Absicherung stattfand (Kap. 6.2.3). Die Konstruktion des Interviewleitfadens (Kap. 6.2.4) erfolgte entlang der bestehenden Methodenliteratur (z. B. Helfferich, 2009) und wurde anhand einer Testperson aus dem kollegialen Umfeld der Forscherin auf seine Handhabbarkeit hin getestet. Nach Abschluss der Leitfadenkonstruktion, der datenschutzrechtlichen Vorkehrungen und der technischen Vorbereitung begann die Phase der Interviewdurchführung (Kap. 6.2.5). Durch die strikten Kontaktbeschränkungen der Covid19-Pandemie zur Zeit der Datenerhebung (November 2021 bis Juni 2022) wurde die persönliche Interviewführung weitestgehend verunmöglicht und musste bei nahezu allen Interviews[47] via Online-Meeting mit Aufzeichnung erfolgen. Da es sich bei der befragten Personengruppe um Expert:innen handelte, die mit dem Format des Online-Meetings durch ihren Arbeitsalltag und die Bedingungen der Pandemie überwiegend vertraut waren, kann dieser Umstand als unproblematisch für den Forschungsprozess bewertet werden. Nach Abschluss der Interviewphase konnten die Video- und Audio-Aufzeichnungen mithilfe der Software f4 händisch in Interviewtranskripte überführt werden. Nach Sichtung, Korrektur und Anonymisierung des umfänglichen textlichen Datenmaterials (Kap. 6.3) erfolgte die Überführung in die Software MAXQDA (Rädiker & Kuckartz, 2019). Diese dient der kategorienbasierten Auswertung in Form einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2016) und erleichtert die Zuordnung von Textstellen zu bestimmten Themen

[47] Von den insgesamt 21 Interviews wurden 3 in Präsenz geführt, wovon letztendlich nur eines dem finalen Sample angehört.

in Kategorien und Subkategorien. Hierbei erfolgte, wie später methodisch und theoretisch begründet, eine Kombination aus induktiver und deduktiver Kategorienbildung (Kap. 6.4).

6.2 Datenerhebung und -aufbereitung

Interviewtechniken werden üblicherweise anhand von drei Dimensionen kategorisiert: Grad der Öffnung bzw. Geschlossenheit (hinsichtlich der Freiheitsgrade der Befragten), Standardisierungs- und Strukturierungsgrad (hinsichtlich der Freiheitsgrade der interviewenden Person) sowie die Auswertungstechnik (qualitativ oder quantitativ).[48] Qualitative Interviewformen zeichnen sich dadurch aus, dass sowohl die befragte Person als auch die interviewende Person recht frei darin sind, Antworten bzw. Fragen gemäß ihrer subjektiven Intuition an die Gegebenheiten anzupassen, d. h. die Befragten können das äußern, was sie in Bezug auf das Thema als wichtig erachten und sie können so viel erzählen, wie es ihnen angemessen erscheint. Interviewende orientieren sich nicht an einem starren Fragenkatalog mit einer festgelegten Reihenfolge, sondern an einem flexibel handhabbaren Interviewleitfaden. Zudem müssen die Fragen nicht in jedem Gespräch wortgenau identisch gestellt, sondern können je nach Gesprächssituation und -partner:in recht frei formuliert werden. (Mayring, 2016, S. 66) In der vorliegenden Interviewstudie handelt es sich, wie für das problemzentrierte und das Expert:inneninterview üblich, um ein offenes, halbstrukturiertes Verfahren, in welchem das gewonnene Datenmaterial qualitativ ausgewertet wird. Im Folgenden wird zunächst die gewählte Interviewform weiter spezifiziert, bevor die befragte Personengruppe näher umrissen und ihre Auswahl legitimiert wird.

6.2.1 Das ‚problemzentrierte Expert:inneninterview'

Für die Erhebung der Daten der vorliegenden Studie wird die Methode des „Experteninterviews" (Bogner et al., 2002; Gläser & Laudel, 2010; Meuser & Nagel, 1991, 2009a) um Aspekte des problemzentrierten Interviews (Witzel, 2000) angereichert, da die alleinige Festlegung auf das Expert:inneninterview angesichts des Forschungsgegenstands und Erkenntnisinteresses nicht als hinreichend schlüssig erachtet wurde. Zunächst werden daher die beiden Interviewformen jeweils in ihrer Zielsetzung und der methodisch-technischen Ausgestaltung charakterisiert, damit sodann ihre Verschränkung miteinander erläutert werden kann.

Als eines der am weitesten verbreiteten Verfahren der qualitativen Sozialforschung (Meuser & Nagel, 2009a, S. 465), verfolgt das Expert:inneninterview das Ziel, spezifisches Wissen von Personen aufzudecken, „die aufgrund ihrer Position über besondere Informationen verfügen" (Gläser & Laudel, 2010, S. 11) und daher als Expert:innen angesehen werden. Ihr

[48] Für eine umfänglichere Darstellung der verschiedenen Interviewgattungen und ihrer Vergleichsdimensionen siehe Lamnek (2010, S. 303).

Spezialwissen ist den Forschenden verborgen, da sie dem interessierenden Kontext nicht angehören, weshalb es für die Schaffung einer validen Datengrundlage durch verschiedene erkenntnisgenerierende Fragetypen im Interview ergründet werden muss. Die Interviewpartner:innen zeichnen sich dabei laut Gläser und Laudel (2010) durch zwei Merkmale aus: Erstens fungieren sie im Kontext der Untersuchung als ein Medium, durch das Forschende Informationen über den interessierenden Sachverhalt erlangen möchten. „Sie sind also nicht das ‚Objekt' unserer Untersuchung, der eigentliche Fokus unseres Interesses, sondern sie sind bzw. waren ‚Zeugen' der uns interessierenden Prozesse." (Gläser & Laudel, 2010, S. 12) Wissen über die Personen selbst, ihre Gedanken, Gefühle und Einstellungen sind dabei zunächst nachrangig, jedoch nicht gänzlich unerheblich: Sie sind für die Untersuchung insofern bedeutsam, als sie die Darstellung der befragten Person zum Forschungsgegenstand mitbestimmen. Die individuellen Erfahrungen der Befragten mit dem untersuchten sozialen Sachverhalt prägen ihre Perspektive, was bei der Auswertung der generierten Daten nicht ignoriert werden darf (Gläser & Laudel, 2010, S. 12; vgl. Meuser & Nagel, 2009a, S. 469). Zweitens haben die befragten Expert:innen in dem interessierenden sozialen Kontext meist eine besonders exponierte Position inne, die ihnen das besondere Wissen verschafft.

Expert:inneninterviews lassen sich dem Feld der ‚rekonstruierenden Untersuchungen' zuordnen. Ihr Ziel ist es, soziale Situationen zu rekonstruieren, in welche die Befragten involviert sind und deren Wissen daher zur Erklärung des untersuchten Sachverhalts beiträgt (Gläser & Laudel, 2010, S. 13 f.). Diese Untersuchungen gelten als zentrale Methode der „mechanismenorientierten Erklärungsstrategie", die auf einer umfassenden Informationssammlung und einer tiefgehenden Analyse einzelner Fälle beruht. Aufgrund dieses Detailgrads ist die Zahl der untersuchten Fälle, wie in der qualitativen Forschung üblich, meist begrenzt (Gläser & Laudel, 2010, S. 37). Der eingesetzte Leitfaden ermöglicht es, den Gesprächsverlauf zu steuern und thematisch einzugrenzen, gleichzeitig aber genügend Freiräume für die subjektive Sichtweise der Befragten und sämtliche spontane Assoziationen zu lassen. Zudem sind Expert:innen es gewohnt, ihre Perspektive nachvollziehbar zu veranschaulichen und Wissen zu vermitteln (Lamnek, 2010, S. 658). Diese Aspekte und Vorteile treffen auf die vorliegende Studie vollumfänglich zu: Ziel der durch die Interviews ermöglichten Erkenntnisgenerierung sind tiefgehende Einblicke in das bei den Befragten vorhandene Wissen über Berufungsverfahren und die an ihrer Hochschule jeweils stattfindenden Prozesse, Diskurse und Handlungsroutinen, an denen die Befragten unmittelbar beteiligt sind. Im Falle der befragten Professor:innen liegt die Rolle als Wissensvermittler:in auf der Hand – bei den Mitarbeitenden im zentralen Berufungsmanagement liegt es ebenso nahe, dass sie geübt darin sind, Auskünfte zu erteilen, sich argumentativ zu positionieren und komplexe Prozessabläufe zu erläutern.

Der Charakter des ‚Expert:innen'interviews konstituiert sich, anders als in der Auffassung von Gläser und Laudel (2010), bei Meuser und Nagel (2009a) sowie Bogner et al. (2014) durchaus über die berufliche Stellung der Expert:innen und ihr daraus resultierendes Expert:innenwissen in Abgrenzung zu reinem Alltagswissen. Gemeinhin wird der Begriff „Expert:in" mit „Sachverständige[n], Fachleute[n], Kenner[n]" gleichgesetzt – gemeint ist eine sachkundige Person, die über Spezialwissen verfügt (Bogner et al., 2014, S. 9)[49]. Für die vorliegenden Arbeit gilt die Überzeugung, dass es einerseits in der Definition der Forschenden liegt, wer vor dem Hintergrund des Forschungsinteresses als Expert:in angesehen wird und dass diese Zuschreibung auch institutionell begründet ist, wie im vorliegenden Fall eindeutig zu erkennen: „Im Regelfall gelten Experten als Personen, die in herausgehobenen sozialen Positionen […] handeln, die sie als Experten kenntlich machen; sie sitzen beispielsweise in einer Expertenkommission, einem Beratungsgremium, haben einen Professorentitel und Ähnliches mehr." (Bogner et al., 2014, S. 11) Laut Helfferich (2009, S. 163) ist allen Expert:inneninterviews gemein, dass die Person „aufgrund ihres speziellen Status und nicht als Privatperson befragt" wird. Meuser und Nagel (2009a, S. 469) unterstreichen ebenfalls das Bestreben, „die privaten Bezüge" der Expert:innen auszuklammern, weisen aber gleichzeitig auf den dahinterliegenden Diskurs hin, der in Frage stellt, ob die Ablösung des Expert:innenwissens von der dahinterstehenden Privatperson überhaupt zu trennen sei. Feststehen soll für die vorliegende Interviewstudie, dass „[n]icht die Person des Experten in seiner biographischen Motiviertheit, sondern der in einen Funktionskontext eingebundene Akteur […] Gegenstand der Betrachtung [ist]." (Meuser & Nagel, 2009a, S. 469)
Die vorgestellten Prämissen des Expert:innenbegriffs sind für die vorliegende Interviewstudie in mehrerer Hinsicht zutreffend: Die zum Zweck des Interviews kontaktierten Personen weisen sich sowohl durch ihre berufliche Stellung im Gefüge der Hochschule als Expert:innen aus, zudem verfügen sie über Verantwortung sowie ein spezielles Sonderwissen, das sich aus ihrer Mitwirkung an Berufungsverfahren ergibt und somit dem Erkenntnisgewinn dienen kann. Bei der Unterscheidung der befragten Personengruppen ist zweierlei zu bedenken: Die interviewten Kommissionsvorsitzenden sind als Professor:innen an einer Hochschule tätig, d. h. sie besitzen eine nachgewiesene Expertise ihrer Fachdisziplin, welche für die hier durchgeführte Studie jedoch nur begrenzt von Bedeutung ist.[50] Zudem unterstreicht diese Rolle ihre herausgehobene und mit Macht verknüpfte Position (vgl. Kap. 2.3) sowohl im Organisationsgefüge (als ranghöchste Statusgruppe der Hochschulen), als

[49] Der Diskurs zum gesellschaftlichen Status von Expert:innen im Kontext der Technokratie- und Autoritätsdebatte (z. B. Koch und Senghaas (1971)) sowie die Nähe zum vordergründig im englischsprachigen Raum populären Eliteninterview (z. B. Dexter (1970)) werden an dieser Stelle ausgespart.
[50] Professor:innen der Wirtschaftswissenschaften verfügen zudem in einigen Fällen über Fachwissen im Gebiet der Personalauswahl, was an späterer Stelle noch von Relevanz sein wird.

auch mit Blick auf ihr gesellschaftliches Ansehen. Formal ausgebildete Expert:innen für Berufungsverfahren, also den Untersuchungsgegenstand, sind Kommissionsvorsitzende jedoch in aller Regel nicht (Becker, 2014, S. 112, 2019a, S. 155). Die interviewten Mitarbeitenden des zentralen Berufungsmanagements sind dies schon eher – jedoch aus einer anderen Perspektive. Sie sind überwiegend dem Feld des Wissenschaftsmanagements zuzuordnen (Gerchen & Walther, 2022b) und haben in Berufungsverfahren eine zentrale, steuernde Position inne. Auch ihnen verleiht ihre berufliche Position daher die Bezeichnung des:der Expert:in: Sie verfügen über Spezialwissen und Erfahrung, das sich aus exklusiven Einblicken in Verfahren, Vorgänge und Prozesse speist, die der Hochschulöffentlichkeit vorenthalten bleiben und welche ihnen daher ihre Stellung als Expert:innen eindeutig zuweist.

Die angewandte Interviewtechnik kann, entsprechend des oben erläuterten qualitativen Paradigmas, als nichtstandardisiert charakterisiert werden: Sowohl die Reihenfolge der gestellten Fragen als auch der genaue Wortlaut sind nicht strikt festgelegt und auch die Antwortmöglichkeiten der Befragten sind nicht vorgegeben (Gläser & Laudel, 2010, S. 41). Gleichwohl bildet ein Leitfaden die Grundlage des Interviews. Er gibt im Sinne einer „Richtschnur“ Themen und mögliche Fragen in einer aufgrund des Vorwissens sinnhaft erscheinenden Reihenfolge vor, ermöglicht aber eine flexible und weitgehend natürliche Gesprächsführung, welche die Befragten in ihren Ausführungen nicht einschränkt und Raum für spontane Nachfragen seitens der Interviewerin offenhält (Gläser & Laudel, 2010, S. 42). Lamnek (2010, S. 658) weist darauf hin, dass die sorgfältige Konstruktion des Leitfadens in Vorbereitung auf das Expert:inneninterview zwar notwendig ist, um eine „lockere und unbürokratische Führung des Interviews“ zu erreichen (Lamnek, 2010, S. 658), gleichzeitig besteht durch die hierfür nötige intensive Auseinandersetzung mit dem Handlungsfeld der befragten Expert:innen jedoch die Gefahr, durch ein zu ausgereiftes Vorwissen die Chance der Exploration unerwarteter Aspekte ungenutzt zu lassen. Andererseits birgt eine zu oberflächliche Beschäftigung mit dem Gegenstand das Risiko, im Gesprächsverlauf inkompetent zu wirken, was einen negativen Einfluss auf die Auskunftsbereitschaft der Befragten und die Offenheit der Interviewsituation haben kann.[51] Die oben thematisierte offene und entdeckende Haltung im gesamten Forschungsprozess bei gleichzeitig systematischer Durchführung der einzelnen Prozessschritte bildet eine solide Voraussetzung, um diese Gratwanderung erfolgreich zu bestreiten. Zudem lässt sich das Expert:inneninterview mit Pfadenhauer (2009) als „ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte“ begreifen – ein Gefälle im Umfang des Wissens über den Gegenstand muss dem Interview im Zuge

[51] Gerade bei der befragten Gruppe der Professor:innen ist dieser Sachverhalt nicht zu unterschätzen. Siehe dazu auch Meuser und Nagel (2009a, S. 473).

seiner Sinnhaftigkeit immanent sein, gleichzeitig sind grundlegende Kenntnisse der interviewenden Person für die Gesprächsführung und einen Austausch „[a]uf gleicher Augenhöhe“ (Pfadenhauer, 2009, S. 99) definitiv von Vorteil. Meuser und Nagel (2009a, S. 473) schreiben hierzu: „Die Arbeit, die in die Entwicklung des Leitfadens investiert wird, verschafft dem Interviewer die thematische Kompetenz, die ein ertragreiches Interview ermöglicht.“

Die im Zuge der vorliegenden Studie durchgeführten Interviews sind der Methode des ‚systematisierenden Experteninterviews‘ (Bogner et al., 2014, S. 24 f.) zuzuordnen. Diese Technik erscheint passend, da das Ziel vorwiegend darin besteht, das Sachwissen der Expert:innen über den Gegenstand möglichst umfassend und systematisch zu erheben. Das erhobene Expert:innenwissen lässt sich bei den im vorliegenden Fall Befragten in Abgrenzung zu einem „*Kontextwissen*“ (Meuser & Nagel, 2009a, S. 471 f., Hervorh. i. Orig.) als *„Betriebswissen“* beschreiben und erklärt sich über ihre Position als „[…] Entwickler und Implementeure, die an entscheidender Stelle Verantwortung dafür tragen, dass Programme und Maßnahmen entwickelt, verabschiedet, umgesetzt oder aber auch blockiert werden.“ (Meuser & Nagel, 2009a, S. 471) Diese Umschreibung trifft sowohl auf Kommissionsvorsitzende, als auch auf die Mitarbeitenden des zentralen Berufungsmanagements zu. Die Interviewten können im Falle des Betriebswissens laut Meuser und Nagel (2009a, S. 471) Auskunft über ihre eigenen Handlungsbedingungen geben, dessen Maximen, Logiken und Regeln das Forschungsinteresse bilden – was in der vorliegenden Studie ebenfalls eindeutig der Fall ist. Ziel ist die Gewinnung von Informationen, die die strukturellen Gegebenheiten insofern erheben, als ihre Rekonstruktion eine Basis zur Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen bilden kann. Denn, so schreiben Meuser und Nagel (2009a, S. 471): „Steuerungspolitische Programme scheitern oft daran, dass die Logik des Programms und die im Implementationsfeld gültigen Maximen und Regeln des Entscheidens nicht kompatibel sind.“ Diese Feststellung weckt wiederum Assoziationen zu dem von Giddens (1997) thematisierten Verhältnis zwischen Formalstruktur und Akteurshandeln in Gesellschaften und Organisationen – Theorie, Methode und Gegenstand greifen hier ineinander. Die Mitarbeitenden des zentralen Berufungsmanagements verfügen, so die Erwartung der Forscherin, sowohl über Betriebs- als auch über „*Kontextwissen*“ (Meuser & Nagel, 2009a, S. 471, Hervorh. i. Orig.). Letzteres bezeichnet nicht das Wissen über das eigene Handeln, sondern das der Personen „[…] auf die das Expertenhandeln gerichtet ist und über die jene durch ihre Tätigkeit ein spezialisiertes Sonderwissen erworben haben.“ (Meuser & Nagel, 2009a, S. 471) Hiermit ist mit Bezug auf die Studie gemeint, dass die im Berufungsmanagement Tätigen nicht nur über ihre eigene Rolle und ihre eigene Sicht auf Berufungsverfahren berichten können, sondern dass ihre Position als zumeist anwesende, aber nicht stimmberechtigte

Instanz in Berufungsverfahren eine Art Beobachtungsrolle impliziert, aus deren Perspektive heraus auch über das Handeln, Argumentieren und Entscheiden der Berufungskommission berichtet werden kann. Es wird angenommen, dass Kommissionsvorsitzende durch ihre eher exponierte Rolle, gewissermaßen als ‚primus inter pares', unmittelbar selbst am Geschehen beteiligt sind und ihre Sichtweise auf den Gegenstand sich von dieser subjektiven Brille weniger lösen lässt, als es bei den Mitarbeitenden des zentralen Berufungsmanagements der Fall ist, die für die Einhaltung der Vorschriften und de Beratung der Kommission verantwortlich, selbst aber nicht direkt in die Entscheidungsfindung involviert sind. Der Leitfaden in systematisierenden Experteninterviews mit dem Ziel der Erhebung von Betriebswissen kann vor dem Hintergrund dieser Komplexität sehr umfassend sein, da er den Zweck verfolgt, „alle Lücken zu schließen, die im Informationsstand der Forscher bestehen." (Bogner et al., 2014, S. 24) Obgleich sich das Expert:inneninterview in Thema und Zielsetzung von biografischen Erhebungstechniken unterscheidet, sind narrative Passagen nicht ausgeschlossen und für den Erhalt umfassender Schilderungen auch impliziter Handlungsstrategien äußerst hilfreich. So werden Narrationen und bei Schütze (1982) so bezeichnete „Zugzwänge des Erzählens" durch die Frageformulierung durchaus herausgefordert, denn sie können „Aufschluss über Aspekte des Expertenhandelns [geben], die dem Experten selbst nicht voll bewusst sind, die ihm vielmehr erst im Laufe der Erzählung Schritt für Schritt bewusst werden." (Meuser & Nagel, 2009a, S. 473) Befragte werden so in eine freie Erzählung verstrickt und geben mehr Preis als sie ursprünglich selbst geplant hatten und als sie es in einer direkten Befragungssituation, wie in quantitativen Verfahren üblich, getan hätten. Bei der Leitfadenkonstruktion nicht konkret planbar, aber für den Erkenntnisgewinn äußerst ertragreich sind Erzählsituationen, in denen Interviewte von aufgetretenen Problemen sowie der Bewältigung selbiger berichten. Für die Provokation derartiger Narrationssequenzen ist eine flexible Handhabung des Interviewleitfadens mit ausreichend Raum für unerwartete Ausführungen der Expert:innen unabdingbar, damit „[die] Relevanzstrukturen der Befragten […] zur Geltung kommen, nicht die eigenen." (Meuser & Nagel, 2009a, S. 474) Was die Art der gestellten Fragen betrifft, so empfehlen Meuser und Nagel (2009a, S. 474), diese sollten sich auf das „Wie des Entscheidens und Handelns konzentrieren." So sei es möglich, geltende Prinzipien und Normen des interessierenden Handlungsfeldes und seiner Entscheidungslogiken zu erfassen – persönliche Einschätzungen kämen, so die Autor:innen, ohnehin früher oder später zur Sprache. Mithilfe der gestellten Fragen würde so gleichermaßen deutlich, wie die institutionalisierte Wirklichkeit beschaffen ist, als auch, wie die befragte Person in diesem Spannungsfeld zwischen institutionellen Rahmensetzungen und eigener Interpretation agiert, was wiederum hervorragend an das theoretisch mit Giddens (1997) begründete Erkenntnisinteresse dieser Arbeit anschließt. Fragen nach vollzogenen Entscheidungen oder etablierten Prozessen erlauben Einblicke in geltende Entscheidungs-

und Verfahrenslogiken (Meuser & Nagel, 2009a, S. 474), was der Zielsetzung der vorliegenden Studie entspricht.

Mit Verweis auf das große Spektrum der als „Experteninterviews“ bezeichneten Verfahren, die sich hinsichtlich des Grades ihrer Standardisierung und ihrer Zielsetzung unterscheiden, stellen Bogner et al. (2014, S. 3) fest: „*Das* Experteninterview gibt es nicht.“ (Bogner et al., 2014, S. 3) – ein Hinweis auf die Notwendigkeit, dieses Instrument auf die Gegebenheiten des jeweiligen Forschungsvorhabens anzupassen (Bogner et al., 2014, S. 3), was in der vorliegenden Arbeit unter Rückgriff auf die Methode des problemzentrierten Interviews (Witzel, 1985) erfolgt.

Der durch Witzel (2000) geprägte Begriff des problemzentrierten Interviews (PZI) bezeichnet ebenso wie das Expert:inneninterview eine Form der offenen, halbstrukturierten Befragung[52], bei der die Interviewten sich frei äußern können, sodass das Interview einem natürlichen Gespräch nahekommt. Eine Besonderheit besteht darin, dass dieses Gespräch auf eine vorab bestimmte Problemstellung hin ausgerichtet ist, auf die die interviewende Person beständig rekurriert und die von ihr vorab bereits vertieft analysiert wurde. Problemzentrierte Interviews eignen sich somit insbesondere für theoriegeleitete Forschungsvorhaben, in denen bereits eine bestimmte Problemlage a priori erschlossen wurde, die also nicht rein explorativ angelegt sind (Mayring, 2016, S. 67–70). Darüber hinaus erfüllt die leichte Tendenz zur Standardisierung, die problemzentrierten Interviews (ebenso wie in Expert:inneninterviews) durch die Leitfadenkonstruktion immanent ist, die Funktion, mehrere Interviews problemlos miteinander zu vergleichen (Mayring, 2016, S. 70), was in empirischen Studien in aller Regel das Ziel ist. Ebenso wie Expert:inneninterviews erlaubt auch das PZI eine am Gegenstand orientierte Flexibilität in der Gesprächsführung, in der für die Befragten der nötige Raum für Narrationen und für die Befragenden die Gelegenheit für Nachfragen eingeräumt wird. In diesem dialogischen Verhältnis entsteht bestenfalls eine Vertrauensbeziehung, die seitens der Interviewten die Offenheit erzeugt, „ihre Problemsicht ‚ungeschützt‘ in Kooperation mit dem Interviewer [zu] entfalten“ (Witzel, 2000, Abs. 4), wobei sie beständig neue Aspekte einbringen, ihr Gesagtes während des Erzählaktes reflektieren (Witzel, 2000, Abs. 4) und somit zu einer sukzessiven Verdichtung der übermittelten Informationen beitragen können. Die zugrundeliegenden Vorstellungen der Forschenden sind dabei allerdings vorläufig und sollten den Interviewten gegenüber keinesfalls offengelegt werden, um keinen verzerrenden Einfluss zu provozieren. Vielmehr gilt es, den Befragten „‘a blank page

[52] In seiner ursprünglichen Konzeption wird das problemzentrierte Interview als Teil einer Methodenkombination aus verschiedenen Verfahren (Interview, Fallanalysen, biographische Methode, Gruppendiskussion) angewendet, um ein Problem von gesellschaftlicher Relevanz multiperspektivisch zu betrachten und zu analysieren. (Lamnek, 2010, S. 332; Witzel, 1985)

to be filled in by the interviewee'" (Merton, 1956, S. 15, zit. n. Lamnek, 2010, S. 333) anzubieten.

Ebenso wie im Expert:inneninterview spielt das Vorwissen der Forschenden auch im PZI eine zentrale Rolle – allerdings hier im Sinne einer Fokussierung auf ein bestimmtes Problem, das im Interviewprozess dialogisch bearbeitet wird. Das daraus resultierende und sich durch den gesamten Forschungsprozess ziehende induktiv-deduktive Wechselverhältnis ist für das problemzentrierte Interview kennzeichnend. (Witzel, 2000, Abs. 3) Obgleich, wie angemerkt, das Prinzip der Offenheit in beide Richtungen gewahrt werden muss, dient das „unvermeidbare, und damit offenzulegende Vorwissen […] in der Erhebungsphase als heuristisch-analytischer Rahmen für Frageideen im Dialog zwischen Interviewern und Befragten." (Witzel, 2000, Abs. 3) Der Erkenntnisgewinn für die Forschenden vollzieht sich somit im Abgleich des bereits bestehenden theoretischen Wissens mit der im Interview dargestellten Realität – die a priori erdachten Vorstellungen können so plausibilisiert, verändert oder widerlegt werden. (vgl. Lamnek, 2010, S. 349) Da das problemzentrierte Interview in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht in seiner Reinform angewandt wird, liegt der Interviewführung kein ausgereiftes theoretisches Konzept zugrunde (vgl. Lamnek, 2010, S. 333). Eine Beschäftigung mit dem Thema hatte jedoch insofern vorab stattgefunden, als das Forschungsproblem konkretisiert und eine ausreichende Basis geschaffen werden konnte, um den interviewten Expert:innen informiert gegenübertreten zu können.

Daneben wird das problemzentrierte Interview klassischerweise durch vier ergänzende Instrumente begleitet, die in der vorliegenden Studie Anwendung fanden: der Kurzfragebogen, die Aufzeichnung, der Leitfaden und das Postskriptum. Die Aushändigung eines Kurzfragebogens vor oder nach dem Interview dient dazu, die eigentliche Gesprächsphase zu entlasten und faktische Informationen schriftlich zu erheben, die sich auf soziodemographische Angaben (wie Alter, Beruf, Bildungsgrad usw.) beziehen. (Witzel, 2000, Abs. 6) Die Audioaufzeichnung des gesamten Interviews ermöglicht nicht nur die spätere Transkription, sondern ermöglicht es der interviewenden Person auch, sich voll und ganz auf den Gesprächsverlauf, etwaige nonverbale Signale und die Vorbereitung der nächsten Frage zu konzentrieren. (Witzel, 2000, Abs. 7) Der als Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen dienende Interviewleitfaden sichert die Vergleichbarkeit der Interviews untereinander sowie die Vollständigkeit der angesprochenen Teilaspekte des Forschungsproblems. (Witzel, 2000, Abs. 8) Als Ergänzung der Tonaufzeichnung wird nach Beendigung des Interviews und der Verabschiedung der Interviewpartner:innen idealerweise jeweils ein sogenanntes Postskriptum angefertigt, welches persönliche Eindrücke zu den situativen Rahmenbedingungen des Interviews, inhaltliche Schwerpunktsetzungen und Auffälligkeiten sowie erste Assoziationen für die Auswertung fixiert. (Witzel, 2000, Abs. 9)

Aspekte des PZI, die für die vorliegende Studie als Ergänzung des Expert:inneninterviews beachtenswert erscheinen, beziehen sich nun auf zweierlei Aspekte:

Erstens interessiert sich das Expert:inneninterview genuin für die Wissensbestände der befragten Akteur:innen, klammert deren subjektive Haltung und das Interesse an der Person selbst jedoch weitgehend aus. Die Befragung der Personen als soziale Akteur:innen, die aus einer bestimmten Stellung im Statusgefüge des Berufungsgeschehens heraus ihr „*Betriebswissen*" (Meuser & Nagel, 2009a, S. 471 f., Hervorh. i. Orig.) artikulieren, ist eng mit ihrer persönlichen Haltung zum untersuchten Thema verknüpft, die ihren Schilderungen eine persönliche Färbung verleiht und damit zum Erkenntnisgewinn durchaus beiträgt. Wie Kommissionsvorsitzende und Mitarbeitende des zentralen Berufungsmanagements ihre eigene Rolle begreifen, wie sie über Prozesse, Vorschriften und die Beschaffenheit des Verfahrens urteilen und sich auf dem Grat zwischen Formalstruktur und Handlungsroutinen positionieren (kurz: wie sie handeln) geht jedoch über ein reines Expert:innenwissen hinaus, was zur Ergänzung der Methode um Kerngedanken des PZI anregte.

Der zweite Aspekt bezieht sich auf die Problemorientierung des PZI und die Kombination von induktiver und deduktiver Herangehensweise. Die untersuchte Problemstellung spannte sich auf Basis eines umfänglichen Vorwissens zwischen der Faktenlage und der Irritation über selbige auf, die zur Verdichtung und Ausformulierung der Forschungsfragen führte. Ein rein induktives Vorgehen war zu diesem Zeitpunkt bereits nicht mehr möglich – das ‚Problem'[53] war bereits offensichtlich und wurde zwangsläufig zum Dreh- und Angelpunkt der Befragung. Die „Problemzentrierung" der Interviewstudie war somit unumgänglich und die Ergänzung des ‚Interviews mit Expert:innen' um die methodischen Bestimmungen von Witzel (2000) naheliegend. Interviewt wurden somit in Form von ‚problemzentrierten Expert:inneninterviews' soziale Akteur:innen, die sich als solche in einem institutionellen Problemfeld bewegen und zusätzlich über umfangreiches Expert:innenwissen verfügen.

Das zugrundeliegende Untersuchungsziel, auf welches hin die Erhebungsmethode zugeschnitten wurde, lässt sich durch die folgende Abbildung verdeutlichen:

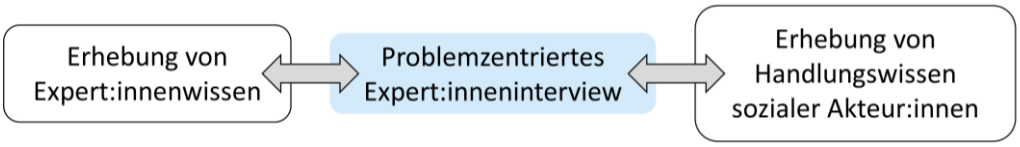


Abbildung 10: Verortung des ‚problemzentrierten Expert:inneninterviews, eigene Darstellung

[53] Zeitgemäße und mediendidaktisch fundierte Lehrkompetenzen von Professor:innen stellen die Basis für einen studierendenzentrierten Paradigmenwechsel der Hochschullehre dar – gleichzeitig gibt es kaum formale Regelsetzungen und anerkannte Verfahren für die Überprüfung selbiger bei der Auswahl dieses Personals.

6.2.2 Feldzugang und Auswahl der Befragten

Da sich das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie, wie in Kapitel 6.1 dargelegt, auf die Untersuchung von Berufungsverfahren der beiden Hochschultypen HAW und Universitäten stützt (ohne dezidiert einen methodischen Vergleich vornehmen zu wollen) und eine Einschränkung nur dahingehend vorgenommen wurde, private Hochschulen und andere weniger verbreitete Hochschultypen, deren Berufungsverfahren eigenen Gesetzmäßigkeiten folgen, auszuklammern, lag die Fokussierung auf Berufungsverfahren einer einzigen Fachdisziplin nahe. Um unerwünschte Nebeneffekte, wie eine ungleiche Verteilung über die Bundesrepublik, zwischen den Hochschultypen oder eine zu geringe Verbreitung der Fachdisziplin, auszuschließen, wurde zunächst recherchiert, welches Studienfach mit Blick auf diese Vorbehalte für das Sample der geplanten Studie in Frage kommt. Die schlussendliche Entscheidung für den Fachbereich Wirtschaftswissenschaften gründete sich auf zwei wesentliche Erkenntnisse: Die Wirtschaftswissenschaften sind an nahezu allen staatlichen Universitäten sowie an zahlreichen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften institutionell verankert; darüber hinaus gehören sie zu den meistgewählten Studienfächern in Deutschland (Statista, 2025). Zweitens kann davon ausgegangen werden, dass die Rahmenbedingungen dieser Fachdisziplin an den beiden Hochschultypen im Wesentlichen ähnlich ausgerichtet sind, sich die Berufungsverfahren daher im Wesentlichen ähneln dürften und die Antworten der Befragten als weitestgehend vergleichbar angesehen werden können. Selbstverständlich ist zu berücksichtigen, dass sich die Schwerpunktsetzung der Auswahlkriterien aufgrund der verstärkten Praxisorientierung der HAW unterscheiden wird – dieser Umstand stellt jedoch ein Erkenntnisinteresse der Studie dar und ist somit erwünscht. Insgesamt kann das Sample unter Berücksichtigung dieser methodischen Entscheidungen insgesamt als so heterogen wie nötig (unterschiedliche Standorte, Bundesländer, Hochschulgrößen, Hochschultypen), aber in sich so vergleichbar wie möglich angesehen werden. Auf Basis der Recherche aller staatlichen HAW und Universitäten in Deutschland, die über einen wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereich verfügen ergab sich ein mögliches geeignetes Feld von weit über 200 Hochschulen. Da der Aufwand, alle Hochschulen zu kontaktieren kaum realisierbar gewesen wäre und dem Prinzip einer *bewussten Auswahl* der Befragten (Kromrey, 2009, S. 265–269) gefolgt werden sollte, erfolgte die Kontaktaufnahme unter Einhaltung bestimmter theoretisch abgeleiteter Kriterien, welche die Hochschulen jeweils nicht allesamt, aber überwiegend erfüllen sollten, um in die Sampleerstellung aufgenommen zu werden. Neben den Voraussetzungen „staatliche deutsche HAW/Universität“ und „Vorhandensein eines wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichs/einer wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät“ waren diese:

- Aus der Internetpräsenz der Hochschule erkennbare Bemühungen um eine Qualitätssicherung der Berufungspraxis, z. B. durch das Siegel „Faire und transparente Berufungsverhandlungen“ des Deutschen Hochschulverbandes
- Verankerung eines Berufungsmanagements auf zentraler Ebene, z. B. Anbindung an das Präsidium oder Struktur- und Entwicklungsplanung, als eigenes Referat bzw. eigene Stabsstelle – nicht verwaltungsförmig organisiert bzw. als Teilgebiet der Personalverwaltung gefasst
- Akademischer Hintergrund der im Berufungsmanagement tätigen Mitarbeitenden als Hinweis auf Zugehörigkeit zum Wissenschaftsmanagement – nicht rein dem Verwaltungsapparat zugehörig
- Bei HAW: Teilnahme am bundesweiten Förderprogramm FH-Personal mit erkennbarem Hinweis darauf, dass das Berufungsmanagement der Hochschule Teil der konzeptionellen qualitätsgesicherten Entwicklungsbemühungen darstellt
- Keine Besonderheit im LHG oder in den hochschuleigenen Berufungsleitfäden (falls öffentlich einsehbar), was den Ablauf der Verfahren oder den Einsatz von Berufungsbeauftragten betrifft (in keinem Bundesland der Fall, wobei einzelne Hochschulen den Einsatz von Personalberatungsfirmen vorsehen, was zu einem Ausschluss aus dem Sample führte)

Im Sinne einer „*Auswahl typischer Fälle*“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 98 f.; Kromrey, 2009, S. 266, Hervorh. i. Orig.) wurden sowohl große als auch kleinere Hochschulen, verteilt über die Bundesrepublik kontaktiert, mit dem Ziel, eine ausgewogene Stichprobenauswahl anhand der vorab festgelegten Merkmalskombinationen zu erhalten. Durch die Konstanthaltung bestimmter Variablen und die Variation anderer kann somit die Erklärungskraft der Studie erhöht und die Suche nach Kausalzusammenhängen ermöglicht werden (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 98). Repräsentativität im Sinne einer Abbildung der Grundgesamtheit wird bei einer solchen kriteriengeleiteten Auswahl nur eingeschränkt erreicht (Kromrey, 2009, S. 266), wenngleich es sich um einen Versuch handelt, „das Prinzip der Repräsentativität von Stichproben in die Fallauswahl der mechanismenorientierten Erklärungsstrategie [zu] übertragen.“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 98) Diesem Ziel wird durch die Auswahl solcher Fälle entsprochen, von denen angenommen werden kann, dass sie das Untersuchungsfeld in seinen charakteristischen Merkmalen in hohem Maße repräsentieren., „d. h. die auszuwählenden Fälle müssen typisch für das *Spektrum* auftretender Fälle sein.“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 98) In der vorliegenden Untersuchung wurde eine Auswahl *typischer* Fälle in erster Linie durch das Ausklammern *untypischer* Fälle vorgenommen, d. h. Hochschulen in privater oder kirchlicher Trägerschaft sowie Hochschulen, die Personalberatungsfirmen für

die Professor:innenauswahl einsetzen, wurden ausgeschlossen. Trotz sorgfältiger Fallauswahl muss einschränkend angemerkt werden, dass der Anspruch der Verallgemeinerbarkeit in qualitativen Studien naturgemäß nur unter Vorbehalt eingelöst werden kann und sorgfältig argumentiert werden muss. Die Charakterisierung von Fällen als ‚typisch' erfordert daher eine genaue Kenntnis des Untersuchungsfeldes bzw. die Rücksprache mit versierten Expert:innen, was im Falle der vorliegenden Forschungsarbeit der Fall war. Zudem erfolgte, was bei qualitativen Studien dieser Art möglich ist, eine sukzessive Anreicherung des Samples über ein Schneeballverfahren, nachdem das Material der ersten durchgeführten Interviews bereits oberflächlich gesichtet wurde. Der Vorteil besteht hierbei darin, dass die Auswahl der weiteren Fälle von der sich verdichtenden Kenntnis des Untersuchungsfeldes profitiert. (Gläser & Laudel, 2010, S. 97) Neben der *Auswahl typischer Fälle* ist im Zusammenhang mit der Konstruktion des Samples das *Konzentrationsprinzip* von Bedeutung, wobei „besonders ‚ins Gewicht fallende' Fälle" (Kromrey, 2009, S. 268) in die Erhebung einfließen. Vorabinformationen über die ausgewählten Untersuchungseinheiten wurden über die Analyse der Hochschulwebseiten eingeholt, die Aufschluss darüber geben, inwiefern die oben aufgeführten Sampling-Kriterien zutreffen. Die Voraussetzung der „Bedeutsamkeit" lässt sich darüber legitimieren, dass diejenigen Hochschulen, welche sich bereits mit der Etablierung eines professionellen Berufungsmanagements befasst bzw. bereits Bemühungen in Richtung einer Qualitätssicherung der Verfahren angestoßen haben, erstens mutmaßlich am ehesten bereit und in der Lage sein werden, die gestellten Fragen im Interview zu beantworten und zweitens das Vorgehen dieser Hochschulen im Sinne einer Vorreiterrolle für die vorliegende Fragestellung als besonders relevant erachtet wird. Es ist davon auszugehen, dass die Angehörigen der in die Untersuchung einbezogenen Hochschulen aus eigenem Antrieb heraus ein gewisses Interesse an der Thematik vorweisen und sich aus den Interviews daher besonders bedeutsame Stellungnahmen und Implikationen für die Beantwortung der Fragestellung und die Berufungspraxis allgemein gewinnen lassen. Methodisch orientiert an Gläser und Laudel (2010, S. 117–120) konnte über dieses Vorgehen sichergestellt werden, dass auch tatsächlich diejenigen Personen befragt werden, die in der Lage sind, eine qualifizierte Auskunft zu geben, weil sie an dem interessierenden und zu rekonstruierenden Prozess in einer spezifischen Position beteiligt sind, dass sie über die zur Beantwortung der Forschungsfrage benötigten Informationen verfügen und bereit dazu sind, diese zu teilen. Da nicht alle Personen über alle relevanten Wissensbestände verfügen und ihre Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand jeweils eine sehr individuelle ist, war von vornherein eine größere Anzahl an Interviews geplant. Dabei lag die Annahme zugrunde, dass die erlangten Informationen an Gültigkeit gewinnen, wenn sie von mehreren Personen unabhängig voneinander bestätigt werden und damit empirisch gut

abgesichert sind: „Mit der Häufigkeit der Beschreibung von Fakten wächst […] die Sicherheit der Rekonstruktion." (Gläser & Laudel, 2010, S. 105) Die Integration neuer Fälle in das Sample erfolgte so lange bis eine „theoretische Sättigung" (Glaser & Strauss, 1998) erreicht war (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 26). Für die finale Auswahl der Personen letztendlich ausschlaggebend waren ihre Position, ihre Zugänglichkeit/Erreichbarkeit und ihre Bereitschaft zur Studienteilnahme sowie ihre vermutete Expertise in dem interessierenden Sachgebiet.

Für den Anspruch der Multiperspektivität außerdem bereichernd, war die Entscheidung, zwei verschiedene Personengruppen aus dem Feld der Berufungsverfahren zu befragen. Sowohl Vorsitzende von Berufungskommissionen (KV) als auch Mitarbeitende des Zentralen Berufungsmanagements (ZBM) verfügen über einen übergeordneten Blick auf das Berufungsgeschehen – zugleich ist ihre Position im Akteursgefüge jedoch insofern verschieden, als Kommissionsvorsitzende gegenüber den übrigen Kommissionsmitgliedern eine exponierte Rolle einnehmen, weil sie das Verfahren „technisch" organisieren und inhaltlich moderieren und Mitarbeitende des zentralen Berufungsmanagements[54] eher eine administrative, beratende und juristisch absichernde Position bekleiden, die – nichtsdestoweniger wichtig – eher am Rande des Geschehens verortet ist. Anders als bspw. die Gleichstellungsbeauftragten, die aus der Perspektive eines spezifischen Interesses (Gleichbehandlung der Beweber:innen, insbesondere mit Blick auf Geschlecht) auf die Berufungsverfahren blicken, wird davon ausgegangen, dass Kommissionsvorsitzende und Berufungsmanager:innen einen ähnlichen ‚Auftrag' (= den sachgerechten, juristisch nicht anfechtbaren Verfahrensablauf, der in eine faire Berufungsentscheidung mündet) verfolgen, dabei aber dennoch unterschiedliche Positionen einnehmen und sich daher in ihren Schilderungen gut ergänzen können. Die befragten Kommissionsvorsitzenden leiten jeweils ausschließlich Berufungsverfahren an wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten, ihre Aussagen sind demnach fachspezifisch zu interpretieren. Die interviewten Berufungsmanager:innen sprechen aufgrund ihrer zentralen Verortung fächerübergreifend über die Verfahren, die sie in der Vergangenheit begleitet haben und gegenwärtig begleiten. Da diese verschiedenen Sichtweisen auf das Untersuchungsfeld teilweise andere Fragen erfordern, kamen zwei leicht unterschiedliche Interviewleitfäden zum Einsatz.

Letztendlich fand auch eine Person Eingang in das finale Sample, die sich selbst in Abgrenzung zu den übrigen Befragten als „Berufungsbeauftragte:r" (BBA) bezeichnet. Die Person

[54] Zu den interviewten Mitarbeitenden des zentralen Berufungsmanagements ist anzumerken, dass diese teilweise einen Verwaltungshintergrund haben und teilweise über einen Hochschulabschluss oder gar Doktortitel verfügen. Diese Befragtengruppe ist in sich also recht heterogen zusammengesetzt, woraus sich später u. U. bedeutsame Schlüsse ableiten lassen.

ist Professor:in der Wirtschaftswissenschaften, jedoch nicht in der Rolle des Kommissionsvorsitzes tätig, sondern der Typologie der Berufungsbeauftragten von Werkmeister (2017, S. 69–71) folgend der Variante des „Prototyp“ zuzuordnen und damit nicht ausschließlich für die Verfahren des eigenen Fachbereichs verantwortlich. Die Aufgaben sind ähnlich wie die der Berufungsmanager:innen und beinhalten u. a. die Berichterstattung an das Hochschulpräsidium und die Teilnahme an den Sitzungen der Kommission. Da sich die Position dieser Person problemlos in das übrige Sample einfügt und als gehaltvoll erwies, spricht nichts gegen eine Integration dieses Falls in das Sample. Die explizit dem zentralen Berufungsmanagement angehörenden Interviewpartner:innen entsprechen gemäß Werkmeister (2017, S. 70) dem „administrative[n] Ansatz“ – laut der Typologie sind sie jedoch alle „Berufungsbeauftragte“.

Die für die Befragung interessanten Personen an den geeigneten Hochschulen wurden per E-Mail kontaktiert, wobei sie neben einem Anschreiben mit allen relevanten Informationen zum Forschungsvorhaben ein Aufklärungsblatt zum Datenschutz erhielten (s. Anhang I und II sowie Kap. 6.2.3). In den meisten Fällen wurden direkt die Ansprechpersonen aus dem zentralen Berufungsmanagement kontaktiert und um Teilnahme an der Interviewstudie gebeten. Die Vermittlung einer Kontaktperson für die Akquise der Kommissionsvorsitzenden aus dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften im gleichen Schritt (im Sinne eines Schneeball-Verfahrens) wurde zwar als wünschenswert erachtet, verlief aber in den wenigsten Fällen erfolgreich. Somit wurde die erste Kontaktanbahnung für die gesuchten Kommissionsvorsitzenden über die Geschäftsstellen der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten realisiert. Die dort aufgeführten Ansprechpersonen wurden darum gebeten, die Anfrage für die Interviewstudie an die entsprechenden Professor:innen mit (regelmäßigem) Kommissionsvorsitz weiterzuleiten bzw. einen Kontakt herzustellen. Dies führte jedoch in den wenigsten Fällen zu einer Interviewzusage, weshalb letztendlich nur an drei Hochschulen mehr als ein Interview stattfand. An einer dieser drei Hochschulen ergab sich sowohl ein Interviewtermin mit dem zentralen Berufungsmanagement (ZBM) als auch mit einer Person aus dem dezentralen Berufungsmanagement (DBM) der Fakultät Wirtschaftswissenschaften. Letzteres wurde zwar durchgeführt, erwies sich letztlich aber als wenig gehaltvoll und führte durch die abweichende Verankerung im Hochschulgefüge zu einer schwer legitimierbaren Verzerrung des Samples, weshalb es im Nachhinein nicht in die Untersuchung einging.

Als Beobachtung aus der Phase der Kontaktakquise ist erwähnenswert, dass einige der kontaktierten Personen im Berufungsmanagement sich selbst als nicht geeignet einschätzten, um an der Studie teilzunehmen und daher der Teilnahme zunächst nicht zustimmten. Obwohl die gesuchte Zielgruppe im Anschreiben sehr präzise und eindeutig benannt wurde,

folgte oft die Begründung, dass Kontaktierte sich selbst nicht als Expert:innen in diesem Feld ansahen. Eine weitere Begründung für Nicht-Teilnahme war die Befürchtung, ‚die Fragen nicht einschätzen' zu können. Dem konnte durch weitere Informationen zum Inhalt der Interviews oder ggfs. auch im Rahmen eines persönlichen Telefonats in vielen Fällen entgegengewirkt werden.

Auf Grundlage der erteilten Zusagen wurden zwischen Dezember 2021 und Juni 2022 insgesamt 21 leitfadengestützte Interviews geführt. Die Befragten sind dabei dergestalt geografisch recht ausgewogen über die Bundesrepublik verteilt, als sieben Bundesländer in der Studie vertreten sind: Bremen, Niedersachsen, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein, Bayern und Brandenburg. Die folgende Tabelle gibt einen groben Überblick über die Befragten:

Position	HAW	Universität	gesamt
Zentrales Berufungsmanagement (ZBM)	2	3	5
Dezentrales Berufungsmanagement WiWi (DBM)	-	2	2
Kommissionsvorsitzende WiWi (KV)	9	4	13
Berufungsbeauftragte (BBA)	1	-	1
Geführte Interviews	12	9	**21**
Finales Sample	**11**	**7**	**18**

Tabelle 2: Überblick Sample

Ein:e Inverviewpartner:in bat nach erfolgter Auswertung aller Interviews und Verschriftlichung der Ergebnisse um Löschung der Daten und Ausschluss aus der Studie. Alle auf dieses Interview bezogenen Aussagen und Zitate wurden daher entfernt. Erwähnenswert ist zudem, dass zwei Interviews geführt wurden, die dem Pretest des Leitfadens und der Erprobung des Interviewverfahrens dienten. Beide verliefen inhaltlich gehaltvoll, jedoch erfolgte eines mit einer Person aus einem anderen Fachbereich, weshalb es für die Studie nicht berücksichtigt werden konnte. Der Interviewleitfaden wurde nach den Pretests nur geringfügig modifiziert, weshalb kein nennenswerter Datenverlust zu verzeichnen war.

6.2.3 Forschungsethische Anmerkungen und Datenschutz

Forschungsethische Aspekte und Fragen des Datenschutzes sind in jeder Art von Forschung relevant, in qualitativen Studien jedoch besonders ernst zu nehmen. (vgl. Hopf, 2015, S. 196) Unter dem Begriff der ‚Forschungsethik' werden „[…] all jene ethischen Prinzipien und Regeln zusammengefasst, in denen […] bestimmt wird, in welcher Weise die Beziehungen zwischen den Forschenden auf der einen Seite und den in sozialwissenschaftliche Untersuchungen einbezogenen Personen auf der anderen Seite zu gestalten sind." (Hopf, 2015, S. 195) Drei der bei Hopf (2015, S. 195) genannten Fragen sind für die

vorliegende Studie besonders zentral: Erstens die Frage nach der Freiwilligkeit der Teilnahme an der Studie, zweitens die Frage nach der Sicherheit von Anonymitäts- und Vertraulichkeitszusagen und drittens die Frage nach der Schädigung der Studienteilnehmer:innen.

Zur Wahrung dieser Grundsätze wurden einerseits durch die Fachverbände verschiedener Disziplinen Leitsätze und Kodizes vereinbart (Miethe, 2013, S. 927 f.), wie z. B. der Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE) (2016), als auch – mit Blick auf Datenschutz – bundes- bzw. landesweit geltende und juristisch bindende Gesetze erlassen. Diese enthalten Vorschriften zur Erhebung, Aufbewahrung, Weitergabe und Veröffentlichung der im Rahmen wissenschaftlicher Studien verarbeiteten Daten, insbesondere mit dem Ziel der Wahrung von Persönlichkeitsrechten. (Hopf, 2015) Zu den allgemein anerkannten forschungsethischen Grundsätzen gehören außerdem die Regeln einer guten wissenschaftlichen Praxis und der Integrität der Forschenden (vgl. Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft, 2016). Die beiden forschungsethischen Prinzipien der „informierten Einwilligung“ und der „Nicht-Schädigung“ der Studienteilnehmer:innen sollen an dieser Stelle kurz umrissen und mit Blick auf ihre Beachtung in der vorliegenden Studie veranschaulicht werden.

Das Prinzip der informierten Einwilligung (engl. auch „informed consent“) (Miethe, 2013, S. 929 f.) verfolgt die Absicht, die Persönlichkeit der potentiellen Studienteilnehmer:innen zu schützen, indem sie über Ablauf, Ziel und Zweck der Untersuchung vorab möglichst ausführlich, umfassend und ihrem Sprachverständnis entsprechend informiert werden, um ihre Teilnahmeentscheidung auf eine fundierte Abwägung zu stützen. Die Teilnahme sollte in jedem Fall freiwillig sein und zu jedem Zeitpunkt der Untersuchung ohne Folgen widerrufen werden können. (Hopf, 2015, S. 197 ff.; vgl. Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft, 2016, S. 3) In der hier durchgeführten Interviewstudie wurde dieser Grundsatz in zwei Schritten umgesetzt: Informiert wurden die potentiellen Befragten zunächst im Rahmen der ersten Ansprache, bei der neben einem kurzen E-Mail-Text ein ausführliches Schreiben übersandt wurde, welches über den Rahmen der Studie, das Erkenntnisinteresse und die Themenschwerpunkte der geplanten Interviews informierte (siehe Anhang I). Auch über die geplante Aufzeichnung des Gesprächs wurde an dieser Stelle bereits informiert. Damit sich die kontaktierten Personen direkt ein Bild über die Seriosität der Anfrage machen konnten, wurde auch die angefertigte Datenschutzerklärung direkt angehängt. Diese erfüllt die Voraussetzungen des zweiten geltenden Prinzips der Forschungsethik – das „Prinzip der Nicht-Schädigung“. Es besagt, dass die im Rahmen von Studien befragten Personen keine Nachteile und Schädigung durch ihre Teilnahme erfahren dürfen. Verletzungen der Vertraulichkeit sind dabei in Studien dieser Art besonders brisant. Sie können

durch die unerlaubte Weitergabe personenbezogener Daten als auch durch wissenschaftliche Veröffentlichungen entstehen, in denen die enthaltenen Personen oder Institutionen nicht ausreichend unkenntlich gemacht wurden. (Hopf, 2015, S. 199) Risiken im Zusammenhang mit personenbezogenen Daten sind in verschiedener Hinsicht auszuschließen, was im gegenwärtigen Fall sorgfältig umgesetzt wurde:

- In Gesprächen mit Kolleg:innen und Gutachterinnen der Qualifikationsarbeit wurden nähere Informationen zu den angefragten und akquirierten Interviewpartner:innen und deren Hochschulzugehörigkeit ausgespart.
- Im Zuge der Erstellung der Datenschutzvereinbarung wurde die Beratung durch einen Datenschutzbeauftragten der eigenen Hochschule in Anspruch genommen.
- Für die Durchführung der Online-Interviews wurde die Videokonferenzplattform „iconf BigBlueButton“ der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg genutzt, die eigens für sensible Zwecke dieser Art zur Verfügung steht und deren Daten ausschließlich auf universitätseigenen Servern gehostet werden.[55]
- Die im Rahmen der Interviewaufzeichnung erstellten Audio- und Videodateien wurden sorgfältig auf eigenen Datenträgern abgespeichert und gegen den Zugriff von Dritten geschützt archiviert. Die Benennung der Dateien erfolgte von Beginn an anhand der vergebenen Interviewkürzel, die keinen Rückschluss auf Person und Hochschule erlauben.
- Die vor dem Interview ausgefüllten Kurzfragebögen wurden an einem sicheren, nur der Forscherin bekannten und zugänglichen Ort aufbewahrt und werden nach Begutachtung und Publikation der Arbeit vernichtet.
- Die vergebenen Interviewkürzel, welche nichts mit der Person und ihrer Institution zu tun haben (bis auf die Zuordnung HAW/Uni und das Kürzel für die jeweilige Personengruppe ZBM, KV und BBA), wurden auch für die Transkripte und die für die Auswertung und Diskussion herangezogenen Interviewzitate und deren Belege verwendet. Die Zuordnung von Interviewkürzel zu Klarnamen und Hochschulen ist allein der Interviewerin bekannt.
- Im Zuge der Datenaufbereitung wurden alle Transkripte in mehreren Durchgängen konsequent anonymisiert. Dabei wurden Hinweise auf die Bildungs- und Berufsbiographie, den Wohnort und Beschäftigungsverhältnisse sowie den aktuellen Arbeitgeber der Befragten aus den Dokumenten entfernt. Schilderungen, die einen Rückschluss auf die jeweilige Hochschule erlauben könnten, wurden sorgfältig geprüft

[55] Weitere Datenschutzinformationen finden sich unter: https://uol.de/fileadmin/dism/Datenschutzerklaerungen/BBB/BBB_DS-Info_GerEng.pdf?v=1727851917

und ggfs. geglättet bzw. nur noch verkürzt verschriftlicht. (vgl. Hopf, 2015, S. 200 f.; Miethe, 2013, S. 930 ff.)

Der zweite Schritt der „informierten Einwilligung“ erfolgte am Tag des Interviews vor Beginn der Aufzeichnung. Die Studienteilnehmer:innen wurden erneut über die Inhalte des Interviews und den Zweck der Untersuchung informiert und eventuelle Rückfragen konnten direkt geklärt werden. Nach Abschluss der Befragungsphase wurden die interviewten gebeten, die Datenschutzerklärung und den Kurzfragebogen in Papierform auszufüllen und ihre Einwilligungserklärung zu unterschreiben.

Obgleich in der vorliegenden Studie keine Daten erhoben und verarbeitet wurden, die private Details über die Befragten erfordern, ist die Sensibilität der gewonnen Informationen im Rahmen der Verletzung von Persönlichkeitsrechten und der Integrität der Personen und ihrer Institutionen nicht zu unterschätzen. Interna über Gepflogenheiten, Rituale, Personalangelegenheiten und Entscheidungsprozesse der teilnehmenden Hochschulen sowie Schilderungen über etwaige juristische Graubereiche waren im Rahmen der gestellten Fragen erwartbar und sind in ihrem Potential, den Ruf von Personen und Institutionen nachhaltig zu schädigen, nicht zu unterschätzen. Aus diesem Grunde wurden die datenschutzrechtlichen Anforderungen und forschungsethischen Prinzipien im Vorfeld umfassend betrachtet und über den gesamten Forschungsprozess hinweg sehr ernst genommen.

6.2.4 Konstruktion der Interviewleitfäden

Der Konstruktion der Interviewleitfäden ging, wie die vorhergehenden Kapitel zeigen, eine intensive Analyse und präzise Formulierung des zu beforschenden Problems voraus, auf deren Grundlage die erkenntnisleitenden Fragestellungen formuliert wurden, aus denen sich sodann auch die zentralen Aspekte für den Interviewleitfaden ableiten ließen. (Gläser & Laudel, 2010, S. 34; Mayring, 2016, S. 69–71) Dieses Vorgehen entspricht der Überzeugung: „Nur wer weiß, was er herausbekommen möchte, kann auch danach fragen.“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 63) Die im Interview zu bearbeitenden Themen wurden systematisch geclustert und in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht, bevor Fragen ausformuliert wurden. Trotz identischem vorliegenden Kontext, in dem sich Forschende und Befragte bewegen, sollte es in Interviews vermieden werden, die eigenen Untersuchungsfragen ungefiltert als Interviewfragen an die Interviewpartner:innen weiterzugeben – sie müssen im Zuge der Leitfadenkonstruktion sorgfältig operationalisiert werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 113). Im Falle der vorliegenden Studie wurde hinsichtlich des Forschungsparadigmas einer Kombination aus induktivem und deduktivem Vorgehen gefolgt. Für die Überführung des Forschungsinteresses in den Interviewleitfaden bedeutete dies, dass das gewonnene Vorwissen durchaus in die Erstellung des Interviewleitfadens einfloss, im Verlauf der Erhebung

jedoch genügend Raum für unerwartete und neue Aspekte gelassen wurde, deren Ausführung ausdrücklich begrüßt wurde.

Um von den theoretischen Vorüberlegungen zu den Leitfragen zu gelangen, die gewissermaßen als Vorstadium des Interviewleitfadens zu betrachten sind, war es nötig, die „empirischen Sachverhalte“, von denen angenommen wurde, dass sie der Beantwortung der Untersuchungsfragen dienlich sind, näher zu umreißen. In dieser Vorphase der Datenerhebung wurde daher eine Reihe von Fragen an den Untersuchungsgegenstand formuliert, um die zu erhebenden Informationen eingrenzen zu können. (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 78–93) Dieser Schritt entspricht bereits der ersten Stufe „Sammeln“ des sog. SPSS-Prinzips der Leitfadenerstellung nach Helfferich (2009, S. 182–185). In dieser Phase werden Fragen gesammelt, die im Zusammenhang mit dem Forschungsthema interessieren und zu denen man sich im Zuge der Erhebung Antworten verspricht. Im Falle der vorliegenden Studie waren dies u. a. Fragen nach

- den Gründen für die unterschiedliche Schwerpunktsetzung bzgl. der Kernaufgaben Lehre und Forschung zwischen HAW und Universitäten,
- dem gegenwärtigen Verständnis einer ‚guten‘ Lehre an Hochschulen,
- dem Interesse an der Lehrkompetenz von Bewerber:innen in Berufungsverfahren,
- der Verantwortung für die Überprüfung der Lehrkompetenz der Bewerber:innen,
- den Instrumenten und Leitlinien, die hierfür existieren und deren Anwendung,
- der Vorbereitung der Kommissionsmitglieder auf die in Berufungsverfahren verantworteten Aufgaben

Im Zuge der zweiten Phase des SPSS-Prinzips, „Prüfen“ (Helfferich, 2009, S. 182 ff.) wurde das Ziel verfolgt, die anfänglich sehr umfangreiche Fragenliste konsequent zu reduzieren und zu strukturieren – in dem Wissen, dass ein Großteil der Fragen dieser Prüfung nicht standhalten wird. Im ersten Schritt wurden alle Fragen, die sich auf die reine Wiedergabe von Fakten beziehen und die im schlechtesten Fall sogar mit einem Wort zu beantworten sind, aus der Liste entfernt. (Helfferich, 2009, S. 182) Weitere erwähnenswerte Prüfkriterien beziehen sich, neben Aspekten nach der Notwendigkeit und Redundanz von Fragen, auf ihre Formulierung und die Vermeidung von suggestiven Unterstellungen, die den Rahmen des möglichen Antwortverhaltens der interviewten Person zu stark einengen. Weiterhin war zu prüfen, ob die gestellten Fragen dem zu untersuchenden Gegenstand und dem rekonstruktiven Forschungsdesign dahingehend Rechnung tragen, als sie geeignet sind, subjektive Sichtweisen und eine freie Erzählsequenz zu generieren. Dabei sollte das eigene Vorwissen nicht zu stark in die Formulierung der Fragen einfließen, um nicht den Eindruck zu erwecken, dass die befragte Person jene Vorannahmen nur bestätigen soll. Vielmehr galt es, zu erkennen, worin die Chance für gänzlich neue Erkenntnisse bestehen könnte. Die

Fragen sollten daher genügend Raum lassen, auch solche Dinge zu antworten, die den eigenen Vorannahmen diametral widersprechen und es sollte vermieden werden, sie bereits zu richtungsweisend oder einengend zu formulieren. Der letzte Prüfschritt dieser Phase der Leitfadenkonstruktion galt der ‚Übersetzung' des Erkenntnisinteresses und der verwendeten theoretischen Konzepte und Begriffe in handhabbare Interviewfragen. (Helfferich, 2009, S. 182 ff.) Ein Beispiel hierfür war die Forschungsfrage „Wie gehen die beteiligten Akteur:innen im Berufungsprozess allgemein mit den Auswahlkriterien und den formalen Regelwerken um?". Diese wurde für die Durchführung des Interviews in mehrere Teilfragen zergliedert, die eine passende Erzählaufforderung darstellten, um Befragte von eben jenen Handlungen und Haltungen berichten zu lassen. Hier zeigte sich deutlich, dass das Ziel des Interviews nicht darin bestehen sollte, Antworten auf möglichst viele Faktenfragen zu erhalten, sondern umfangreiches und aussagekräftiges Material zu generieren, das für die spätere Auswertung herangezogen werden kann. (Helfferich, 2009, S. 184)
Die nächste Phase des SPSS-Prinzips, das „Sortieren" (Helfferich, 2009, S. 185) galt der Herstellung einer inneren Logik und Struktur des Leitfadens. Die verbliebenen Fragen wurden entlang einer sinnhaften Abfolge zu Bündeln zusammengestellt. So kristallisierten sich sukzessive vier thematische Frageblöcke heraus, die durch ein Warm-up und einen Schluss eingerahmt wurden:

1. Stellenwert der Lehre für die befragte Person und an ihrer Hochschule
2. Auswahlkriterien in Berufungsverfahren
3. Berufungsleitfäden und Prozessvorgaben: Genese und Relevanz
4. Hochschulbeteiligte und ihr Handeln in Berufungsverfahren

Den letzten Schritt der Leitfadenerstellung bildete das „Subsumieren" (Helfferich, 2009, S. 185). Für die verschiedenen Fragebündel wurden nun passende Erzählaufforderungen gesucht, welche die Interviewten dazu bringen sollten, möglichst viele der interessierenden Aspekte von selbst anzusprechen. Weitere vertiefende Fragen zu Aspekten, die möglicherweise nicht von selbst angesprochen werden sowie Formulierungen zur Aufrechterhaltung des Gesprächsflusses, nach Helfferich (2009, S. 187) sogenannte „Aufrechterhaltungsfragen" oder „inhaltsleere Steuerungsfragen", wurden ebenso notiert.
Das Ergebnis der Phase der Leitfadenerstellung bildete somit ein übersichtliches und gut handhabbares Dokument, welches alle interessierenden Interviewfragen sowie benötigten Nachfragen realistisch formuliert und einer logischen Argumentationslinie folgend bereithielt (vgl. Helfferich, 2009, S. 180).
Für die beiden befragten Gruppen der Kommissionsvorsitzenden und der Berufungsmanager:innen wurde jeweils ein eigener Leitfaden erstellt (siehe Anhänge VI und VII), da von einer unterschiedlichen Perspektive dieser Befragten auf den Gegenstand ausgegangen

werden musste und sich daher nicht alle Fragen gleichermaßen für beide Gruppen eigneten. Die Anzahl und die thematische Benennung der vier Fragenbündel gleichen sich jedoch, sie enthalten jeweils drei bis zehn Unterfragen.
Auf eine genauere Differenzierung der verwendeten Fragetypen (Gläser & Laudel, 2010, S. 122), die sich hinsichtlich ihres Inhalts, ihres Gegenstands, hinsichtlich der angestrebten Antwort und hinsichtlich ihrer Steuerungsfunktion unterscheiden, wird an dieser Stelle verzichtet. Welche Fragetypen in der vorliegenden Studie Anwendung fanden, geht aus dem Dokument in Anhang V hervor, welches die in einer frühen Phase der Leitfadenerstellung gesammelten Fragen sowie deren Zielsetzung und Funktion enthält.

6.2.5 Durchführung der Interviews

Von den insgesamt 21 Interviews wurden drei in Präsenz und 18 über die Videokonferenzplattform „iconf.uol“ der Universität Oldenburg geführt. Der Mitschnitt erfolgte demnach entweder über ein Diktiergerät oder über die Aufzeichnungsfunktion der Videokonferenzplattform. Die Handhabung des Leitfadens erfolgte im Sinne des offenen Verfahrens flexibel (Meuser & Nagel, 2009b, S. 52). Die Interviews dauerten im Schnitt 68 Minuten, wobei das längste Gespräch 99 Min. und das kürzeste 43 Min. umfasst.
Der Einstieg in das Interview wurde entsprechend der klassischen Interviewphasen (Bogner et al., 2014, S. 59 f.) für die Einleitung des interessierenden Themengebiets und eine kurze Erläuterung des Forschungskontextes (Promotionsprojekt, thematische Verortung etc.) sowie für die Klärung des zeitlichen Rahmens und des geplanten Interviewablaufs genutzt. Der thematische Einstieg wurde über die Bitte zur kurzen Selbstvorstellung der Interviewpartner:innen sowie Warm-up-Fragen nach deren Tätigkeitsfeld und Verantwortungsbereich gestaltet, da das Sprechen über sich selbst, (berufs-)biografische Aspekte und die eigene Funktion verhältnismäßig niedrigschwellig ist und keine Aktivierung spezifischer Wissensbestände erfordert (Bogner et al., 2014, S. 61).
Gemäß der etablierten Durchführungspraktiken des Expert:inneninterviews nach Meuser und Nagel (2009b) wurde auch in der vorliegenden Studie viel Wert auf die Offenheit der Gesprächsführung und die Flexibilität des Leitfadens gelegt. Immer in dem Wissen, dass die Interviewten die zwischen praktischem und diskursivem Bewusstsein (vgl. Giddens, 1997) verorteten Wissensbestände nicht „ohne weiteres einfach ‚abspulen‘ können“ (Meuser & Nagel, 2009b, S. 51) lag das Ziel darin, sie in eine Lage zu versetzen, aus der heraus sie frei über ihre Verantwortlichkeiten und die damit verbundenen Strategien, Entscheidungen und Prinzipien berichten können. Einerseits lag die oberste Priorität somit darin, eine Gesprächssituation zu erzeugen, die „[…] möglichst den im jeweiligen Kontext kulturell üblichen Gewohnheiten des Miteinander-Redens entspricht“, also die interviewte Person „we-

der in eine verhör-ähnliche noch in eine künstliche […]“, sondern in eine „möglichst vertraute Kommunikationssituation […]“ (Pfadenhauer, 2009, S. 103) versetzt. Um dies zu erreichen, wurden die geschilderten Ausführungen der Befragten häufig aufgegriffen, paraphrasiert und möglichst neutral kommentiert (vgl. Lamnek, 2010, S. 362), um entlang eines möglichst ‚lockeren‘ Gesprächsflusses die nächste Frage vorzubereiten. Dies folgte der Hoffnung, durch engagierte inhaltliche Steuerung des Interviewverlaufs Interesse zu signalisieren und die Gesprächspartner:innen über diese Form der Wertschätzung zu weiteren Ausführungen anzuregen. (vgl. Bogner et al., 2014, S. 69) Im weiteren Verlauf des Interviews wurde angestrebt, die Befragten zu den jeweils gestellten Fragen so lange sprechen zu lassen, bis ihnen nichts mehr zu dem behandelten Aspekt einfiel bzw. bis eine weitere Erzählaufforderung eingesetzt werden musste. Dies war z. B. der Fall, wenn zu interessierenden Sachverhalten noch nichts oder nur wenig gesagt wurde, möglicherweise auch, weil es den Interviewten zu selbstverständlich schien oder sie nicht antizipiert hatten, dass dieser Aspekt für das Forschungsanliegen überhaupt von Relevanz war. (vgl. Lamnek, 2010, S. 355) Das Ende des Interviews beinhaltete den Dank an die Befragten sowie die Frage danach, ob aus deren Sicht weitere erwähnenswerte Aspekte offengeblieben sind. Wie zu erwarten reichte die Antwort hier von einer knappen Verneinung bis hin zu minutenlangen Ausschweifungen, die teils noch durchaus relevante Sachverhalte hervorbrachten. Nach Abschluss des Gesprächs wurden in einem Interviewprotokollbogen (Anhang IV) die Rahmenbedingungen des Gesprächs, wie etwaige Störungen oder Unklarheiten sowie die ersten inhaltlichen Eindrücke kurz festgehalten. Diese Notizen dienen der Reflexion und Verfahrensdokumentation und sind einzig für interne Zwecke bestimmt.

Begleitumstände, die sich auf Status- und Geschlechterrelationen beziehen, sind dem Expert:inneninterview im Allgemeinen (Meuser & Nagel, 2009a, S. 475 f.) und der in dieser Studie gegenwärtigen Interviewsituation im Besonderen inhärent. Die in der Methodenliteratur zum Expert:inneninterview häufig angesprochene Differenz zwischen den Lebenswelten der Forschenden und der Befragten (Gläser & Laudel, 2010, S. 112) und damit verbunden auch in der genutzten Sprache besteht im vorliegenden Forschungskontext zunächst weniger: Sowohl die Befragten als auch die Forscherin bewegen sich innerhalb der akademischen Welt. Wenngleich somit die alltagssprachliche Operationalisierung des Untersuchungsziels entfiel, ergab sich aus dem vorliegenden Statusunterschied zwischen der Forscherin (vgl. Meuser & Nagel, 2009b, S. 54 f.) und den befragten Kommissionsvorsitzenden, aber auch in Relation zu den meist sehr erfahrenen Mitarbeitenden des zentralen Berufungsmanagements, ein bedeutsamer Reflexionsanlass, der von Abels und Behrens (2009, S. 168) folgendermaßen beschrieben wird:

> Wir behaupten, dass wir in vielen Gesprächen mit Experten gerade deshalb wichtige Informationen erhielten, weil mann glaubte, uns Dinge gründlich erklären zu müssen oder Fakten auszusprechen,

> die mann [sic!] uns als Frauen mit einem interaktiv zugewiesenen niedrigeren Status nicht zutraute, richtig einschätzen zu können. Diese Projektionen auf uns und die damit einhergehende Offenheit über den Sachverhalt ließen sich noch durch Fragen verstärken, die dem Experten als naiv und unbeholfen erscheinen mussten und an seine Bereitschaft appellierten, hier Aufklärung zu betreiben.

Das angesprochene durch Geschlechterzugehörigkeit und Statusrelation unterstellte Informationsdefizit lässt sich somit im Sinne der Forschungsziele strategisch instrumentalisieren (Meuser & Nagel, 2009a, S. 475 f.), was in der vorliegenden Untersuchung mutmaßlich zu lückenlosen Detailbeschreibungen bestimmter Verfahrensweisen und Vorgänge innerhalb der Berufungsverfahren geführt hat, welche der Forscherin durch die Aufarbeitung des Forschungsstands und die Beschäftigung mit dem Feld durchaus bekannt waren, somit aber von den Befragten bestätigt wurden. Für den Erkenntnisgewinn war es folglich die richtige Herangehensweise, sich in der Rolle der Forscherin als „lernende" Person zu definieren und den Gesprächspartner:innen explizit die Rolle der Expert:innen zuzuweisen. (vgl. Froschauer & Lueger, 2009, S. 248 f.)

6.2.6 Datenaufbereitung

Um die in der vorliegenden Studie gewonnenen Interviewdaten kategorienbasiert auswerten zu können, wurden die Aufzeichnungen zunächst wortgenau und vollständig transkribiert, d. h. von einem Audioformat in Texte im Word-Format überführt. Für die Transkription von verbalen Aufzeichnungen stehen in der qualitativen Forschung verschiedene Transkriptionssysteme zur Verfügung, die vorgegeben, wie die gesprochene Sprache in Schriftform überführt wird. Je nach Transkriptionssystem kommt es zu einem größeren oder geringeren Informationsverlust – entscheidend sind dabei Ziel und Zweck der späteren Analyse. (Kuckartz, 2010, S. 41) Eine Transkription, die auch lautsprachliche und paraverbale Aspekte berücksichtigt, wurde für das Erkenntnisinteresse und Themenfeld der vorliegenden Studie nicht als notwendig erachtet. Daher wurde zugunsten der verbesserten Lesbarkeit und besseren Umsetzbarkeit eine sogenannte „erweiterte inhaltlich-semantische Transkription" (Dresing & Pehl, 2018, S. 23) umgesetzt, bei der die wiedergegebenen Inhalte im Fokus stehen und auf Details zur Aussprache verzichtet wird. (vgl. Dresing & Pehl, 2018, S. 18–23) Es erfolgte somit eine Übertragung in „normales Schriftdeutsch" (Kuckartz, 2010, S. 43), wobei grammatikalische und Satzbaufehler nicht geglättet wurden. Gegenüber dem einfachen inhaltlich-semantischen Transkript berücksichtigt die erweiterte Variante auch Wort- und Satzabbrüche, Wortdoppelungen, Sprechpausen, markante Fülllaute („hm") sowie Überlappungen der Gesprächsbeteiligten. (Dresing & Pehl, 2018, S. 23) Darüber hinaus wurden bei der Transkription der Interviews die Regeln zur einheitlichen Schreibweise nach Dresing und Pehl (2018, S. 24 f.) genutzt. Die Verwendung der Transkriptions-Software ‚f4transkript' (Kuckartz, 2010, S. 38 f.; Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 201) erleichterte

das händische Abtippen der verbalen Gesprächsinhalte. Nach sorgfältiger Prüfung der erstellten Transkripte konnte ein Interview jeweils als bereit für die anschließende inhaltsanalytische Auswertung betrachtet werden, wenn es – orientiert an der auf Basis von Kuckartz und Rädiker (2022, S. 197) erstellten Vorgabe (Anhang VIII) – vollständig abgetippt, (bestenfalls zweifach) kontrolliert und korrigiert, vollständig anonymisiert, sauber formatiert und mit dem entsprechenden Kürzel versehen als Word-Datei abgespeichert wurde. Für die Anonymisierung wurden Namen von Hochschulen, Städten oder Arbeitgebern durch Platzhalter wie „<Stadt in Deutschland>“, „<Name einer Bank>“ oder „<Hochschule in Deutschland>“ ersetzt, sodass ein Rückschluss auf die interviewten Personen nicht mehr möglich ist. (vgl. Kuckartz, 2010, S. 47) Das erdachte System für die genutzten Interviewkürzel setzt sich aus dem jeweiligen Hochschultyp (HAW/UNI), dem fortlaufenden Buchstaben der Hochschule (A-Q, 0 für Pretest-Interview), der befragten Personengruppe (KV, ZBM, DBM, BBA) sowie ggfs. einer Nummer bei Befragung einer Person aus der gleichen Personengruppe an der gleichen Hochschule (nur bei HAW-H-KV notwendig) zusammen.
Im Zuge der Kontrolle der Transkripte entstanden bereits erste Eindrücke inhaltlicher Art und Ideen für die spätere Auswertung, die in Form von Kurznotizen und Memos schriftlich festgehalten wurden und für die nachfolgende Analyse wertvolle Ansatzpunkte boten.

6.3 Kategorienbasierte Auswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse

Die Qualitative Inhaltsanalyse (QIA) ist allgemein gesprochen ein analytischer Ansatz zur Auswertung und Interpretation von jeglichem Textmaterial, wie z. B. Dokumenten, (Fach)Literatur oder Transkripten von Interviews. Im deutschsprachigen Raum wurde die Methode insbesondere durch Philipp Mayring (2015 u. a.) weiterentwickelt und verbreitet. Ein zentrales Prinzip inhaltsanalytischer Verfahren ist die Arbeit entlang eines Kategoriensystems, wobei die Kategorien für die Analyseaspekte stehen, unter denen das Material bearbeitet werden soll. Das Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse lässt sich gemeinhin als ‚selektiv‘, ‚zirkulär‘ und ‚systematisch‘ bzw. ‚regelgeleitet‘ umschreiben (vgl. Schreier, 2014, Abs. 4): Die Analyse des Textmaterials erfolgt selektiv, weil nicht der Text als Ganzes im Vordergrund steht, sondern nur die Segmente, die für das Erkenntnisinteresse von Bedeutung sind (Mayring & Brunner, 2013, S. 425 f.). Das Material wird hierfür in überschaubare Analyseeinheiten zerlegt und damit bearbeitbar, so kann es schrittweise anhand eines Kategoriensystems analysiert werden (Mayring, 2016, S. 114). Dabei ist zu beachten, dass in Abgrenzung zu Mayring (2016), der die QIA im Wesentlichen als theoriegeleitetes Verfahren versteht, andere Autor:innen (Kuckartz, 2012; Schreier, 2012) auch die induktive Kategorienbildung aus dem Material heraus betonen. Gläser und Laudel (2009) sprechen sich für einen Ansatz der gemischt induktiv-deduktiven Kategorienbildung aus. Die durch die Ergänzung der Vorgehensweise um induktive Techniken verstärkt ermöglichte Offenheit für

neue und unerwartete Sachverhalte trägt der entdeckenden Haltung des qualitativen Forschens Rechnung (Lamnek, 2010, S. 20; Mayring, 2016, S. 27 f.), was auch für die vorliegende Arbeit zu zeigen sein wird. Die Inhaltsanalyse ist darauf angelegt, die Komplexität der Wirklichkeit auf diejenigen Aspekte zu reduzieren, die mit dem Erkenntnisinteresse der Studie in Verbindung stehen. Durch diese Selektivität gehen zwar Informationen verloren, ein fokussierter Erkenntnisgewinn lässt sich jedoch nur durch diese Reduktion erzielen. (Zierer et al., 2013, S. 121) ‚Zirkulär' ist das Vorgehen der QIA, weil das schrittweise erarbeitete System der Kategorien einer gründlichen Überarbeitungsschleife unterzogen wird, bevor es auf das gesamte Material angewendet werden kann. Dieses kontinuierliche Wechselspiel aus theoretischen Vorannahmen und interpretativ aus dem Material gewonnenen Erkenntnissen ermöglicht eine zunehmend präzisere Modifikation der Kategorien, die letztendlich für die Erschließung des gesamten Textkorpus' herangezogen werden. (Mayring & Brunner, 2013, S. 326) Der gesamte Forschungsprozess einer qualitativen Studie stellt somit gleichzeitig einen inhaltlichen Lernprozess für die Forschenden dar, in dem die Zwischenergebnisse das weitere Vorgehen steuern (Döring & Bortz, 2016, S. 26) und schlussendlich in die Generierung von Hypothesen und Theorien münden (Dresing & Pehl, 2018, S. 6; Lamnek, 2010, S. 80 f.). Trotz der möglichen Überarbeitungsschleifen folgt die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse einem systematischen und regelgeleiteten Prozess, dem ein bestimmtes Ablaufmodell zugrunde liegt.

6.3.1 Einführung der inhaltlich-strukturierenden QIA und Begriffsklärungen

In der sozialwissenschaftlichen Methodenliteratur (Gläser & Laudel, 2009; Kuckartz, 2012; Lamnek, 2010; Mayring, 2016; Mayring & Brunner, 2013; Steigleder, 2008) werden verschiedene Formen der qualitativen Inhaltsanalyse unterschieden, die von Schreier (2014) näher definiert und zueinander in Beziehung gesetzt wurden. Vor dem Hintergrund der breiten Ausdifferenzierung und der uneinheitlichen Definitionen der variantenreichen inhaltsanalytischen Verfahren betont sie, dass es ‚die' qualitative Inhaltsanalyse nicht gibt und kein Konsens darüber bestehe, was die Auswertungsmethode allgemein ausmacht (Schreier, 2014, Abs. 4).

Für die vorliegende Arbeit wird die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse genutzt. Laut Schreier (2014, Abs. 7) kann diese mit Verweis auf Schreier (2012), Kuckartz (2012) und Mayring (2010) als „Kern einer qualitativen Inhaltsanalyse" bezeichnet werden. Ihr Ziel ist es, unter Verfolgung einer festgelegten Systematik die interessierenden Aspekte aus dem Gesamtmaterial herauszufiltern und gewissermaßen einen Querschnitt anzulegen (Mayring, 2016, S. 115 f.) bzw. „das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben [und] durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist" (Mayring, 2003, S. 58). Um das Material zu

strukturieren (Mayring, 2016, S. 118) werden entlang des Textes inhaltliche Aspekte identifiziert, die sich bestimmten Gesichtspunkten der interessierenden Thematik zuordnen lassen, um das erhobene Material systematisch beschreiben zu können. So kann – vollständig mit Blick auf das interessierende Thema, aber selektiv mit Blick auf den Gesamtumfang des Materials – herausgefiltert werden, was z. B. im Rahmen einer Interviewstudie zu bestimmten Themen gesagt wurde. Die interessierenden Aspekte bilden Kategorien, anhand derer das Material segmentiert und in die es eingeordnet wird.

Kategorie/Code

Über die korrekte und einheitliche Verwendung der Begriffe „Code“ und „Kategorie“ besteht in der sozialwissenschaftlichen Forschung und ihren Traditionen kein Konsens (Kuckartz & Rädiker, 2022, 58–61). In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe „Code“ und „Kategorie“ aus pragmatischen Gründen synonym verstanden, wobei die aktive Tätigkeit der Verknüpfung eines Textsegments mit einer Kategorie als „Codieren“ bezeichnet wird. Die Differenzierung zwischen Haupt- bzw. Oberkategorien und Unter- bzw. Subkategorien ist laut Kuckartz und Rädiker (2022, S. 62) ebenso nicht irrelevant, bezeichnet doch der Begriff der „Hauptkategorie“ nicht die höchste Ebene im Kategoriensystem, sondern verdeutlicht eine besondere Relevanz für das Forschungsprojekt. Um begriffliche Verwirrungen zu vermeiden, wird in dieser Arbeit daher der Begriff ‚Oberkategorie‘ für die höchste Ebene des Kategoriensystems genutzt. Auf den darunter gelagerten Ebenen finden sich dementsprechend „Unter-“ oder „Subkategorien“ und – da die Anzahl der Ebenen grundsätzlich nicht beschränkt ist – auch „Subkategorien“ von „Subkategorien“. (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 62)

Arten von Kategorien

Kuckartz und Rädiker (2022, S. 56 f., alle Hervorh. i. Orig.) unterscheiden sieben Arten von Kategorien:

a) „**Fakten-Kategorien**“ beziehen sich auf objektive Gegebenheiten und Informationen, z. B. Berufe der befragten Personen, Orte oder Ereignisse, die real stattgefunden haben. Ein Beispiel aus der vorliegenden Studie ist die Kategorie „Aktuelle Position“, in der sich codierte Segmente wie das Folgende finden: *„[…] bin seit elf Jahren Berufungsreferentin hier an der <Universität>“* (UNI-B-ZBM).
b) „**Thematische Kategorien**“ weisen wie ein Zeiger auf bestimmte Themen, Argumente oder Denkfiguren hin, zu denen sich im Text weitere Informationen finden und die dann mit dieser Kategorie codiert werden. In der hier vorliegenden Auswertung sind dies z. B. die Kategorien „Kriterien der didaktischen Eignung“, „Bewerbungslage“ oder „Generationenwandel“.

c) „**Evaluative, skalierende Kategorien**“ dienen dazu, Daten anhand von Maßstäben der Forschenden zu bewerten. Sie beinhalten „eine definierte Zahl von Ausprägungen, aufgrund derer die Daten eingeschätzt werden.“ (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 56) Evaluative Kategorien besitzen häufig ein ordinales Skalenniveau oder dichotome Bewertungsskalen, wobei über die Einstufung der Daten die Forschenden entscheiden. In der vorliegenden Studie wurden nur wenige Kategorien dieser Art eingesetzt, ein Beispiel ist die Subkategorie „Einfluss auf Auswahl eigener Kolleg:innen/Nachfolge“ mit den Ausprägungen „Kolleg:innen haben mehr Einfluss“ und „Kolleg:innen haben weniger Einfluss“.

d) „**Analytische Kategorien**“ sind das „Resultat der intensiven Auseinandersetzung der Forschenden mit den Daten“ (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 56), was bedeutet, dass diese Kategorien sich von der reinen Beschreibung entfernen und stattdessen bereits Ausdruck eines Erkenntnisgewinns sind. Im Rahmen der hier vorgestellten Arbeit kamen einige Kategorien dieses Typs zum Einsatz, wie bspw. „Strategisches Handeln & Mikropolitik“ im Kontext des Handelns der Akteur:innen in Berufungsverfahren.

e) „**Theoretische Kategorien**“ sind eine spezielle Form analytischer Kategorien, nämlich solche, die bereits mit einer im Rahmen der Forschung herangezogenen Theorie assoziiert oder aus dieser abgeleitet sind. Diese Kategorien können ohne eine Befassung mit den erhobenen Daten deduktiv gebildet werden. Im Zusammenhang mit dem in dieser Arbeit verwendeten Theoriemodell, basierend auf Giddens (1984) und Brunsson (1985), wurden z. B. die Kategorien „Handeln/Verhalten/Interaktion“, „Formalstruktur“ und „(Ir)rationalität“ gebildet.

f) „**Natürliche Kategorien**“ entspringen direkt der Terminologie und Begriffsverwendung der Beforschten und entsprechen dem in der Grounded Theory dafür genutzten Begriff „In-vivo-Code“ (Strauss & Corbin, 1996). Beispielhaft für die vorliegende Arbeit ist die Kategorie *„Machtarena“* – ein Begriff, mit dem ein:e Befragte:r das erlebte Verhalten der beteiligten Akteur:innen im Berufungsgeschehen beschreibt.

g) „**Formale Kategorien**“ dienen der Sammlung von Daten und Informationen über das Analysematerial, z. B. das Datum der Erhebung oder die Länge des Interviews. Sie kamen in der vorgelegten Studie nicht zum Einsatz.

Deduktive Kategorienbildung

Für die deduktive Bildung von Kategorien, auch „A-priori-Kategorienbildung“ (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 71), werden interessierende Themen aus der Vorarbeit der Studie für die Benennung der Kategorien genutzt. Da dieser Prozess unabhängig von den erhobenen

Daten erfolgt und die herangezogenen Oberthemen bereits in der Phase der Datenerhebung leitend waren, kann er ggfs. sogar vor der Durchsicht des Materials stattfinden. (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 71, 133, 209) Für die A-priori-Kategorienbildung können verschiedene Quellen herangezogen werden, wie z. B. der verwendete Interviewleitfaden, die erkenntnisleitenden Theorien, Erkenntnisse aus dem Forschungsstand, existierende Prozessmodelle und Hypothesen, aber auch das Alltagswissen der Forschenden. Da die in der Theorie enthaltenen Konzepte zumeist auch in die Konstruktion des Interviewleitfadens einfließen, ergibt sich, wie auch in der vorliegenden Arbeit, für die deduktive Kategorienbildung eine Triade aus den drei unmittelbar miteinander verschränkten Elementen Theorie, Forschungsfragen und Kategorien. (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 72 f.) Neben den theoretischen Rahmensetzungen ‚Handeln' und ‚Struktur' (Giddens, 1984, 1997) bildete der Forschungsstand in der vorliegenden Studie für das Kategoriensystem eine hilfreiche Basis. So war z. B. schon vorab bekannt, welche Auswahlkriterien üblicherweise herangezogen werden, welchen Einfluss eine hochschulweite Lehrkultur auf die Akzentuierung didaktischer Kriterien im Auswahlprozess hat und welche Akteur:innen an Berufungsverfahren grundsätzlich beteiligt sind.

Induktive Kategorienbildung

Die induktive Bildung von Kategorien wird in der qualitativen Forschung häufig angewandt und bezeichnet die Ableitung von interessierenden Themenaspekten aus dem Material heraus (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 82). Dieser voraussetzungsvolle Prozess kann nach Kuckartz und Rädiker (2022, S. 82–102) auf verschiedenen Wegen erfolgen: Neben einem Ansatz von Mayring (2015) und einem mehrstufigen Prozess gemäß der Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1996) existieren zwei weitere, weitaus offenere Verfahren: die induktive Bildung von Kategorien anhand fokussierter Zusammenfassung und das Verfahren der direkten Codeentwicklung am Material. Letzteres wurde in der vorliegenden Arbeit umgesetzt und beschreibt ein „offenes Codieren" anhand eines 6-schrittigen Vorgehens (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 95–102), das im folgenden Unterkapitel beschrieben wird.

Deduktiv-induktive Kategorienbildung

Werden das deduktive und das induktive Vorgehen miteinander kombiniert, spricht man von deduktiv-induktiver Kategorienbildung. Die deduktive Kategorienbildung wird hier zuerst genannt, da der Prozess bei dieser häufig anzutreffenden Mischform sich so gestaltet, dass zunächst ein überschaubares System an Kategorien auf deduktivem Wege, also aus den Forschungsfragen bzw. dem Interviewleitfaden, der Theorie, dem Forschungsstand und/oder dem Vorwissen gebildet und dieses dann induktiv, also aus dem Material heraus, um weitere Ober- und Unterkategorien ergänzt wird. Die zunächst deduktiv gebildeten Kategorien bilden dabei den Ausgangspunkt bzw. ein „Suchraster" (Gläser & Laudel, 2010,

S. 200), mit dessen Hilfe das Material durchkämmt wird. Bei der Bildung der Subkategorien müssen dann nur noch die bereits mit den Oberkategorien codierten Textsegmente bearbeitet werden – alles, was für die Beantwortung der Forschungsfragen hilfreich ist, wurde durch das System der Oberkategorien bereits erfasst und thematisch sortiert. (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 102 f.) Bei Gläser und Laudel (2010, S. 199–204) ist in diesem Kontext der Begriff der „Extraktion“ zentral: Sie stellen heraus, dass die QIA das einzige Verfahren der qualitativen Textanalyse ist, welches frühzeitig und konsequent eine Trennung von den Ursprungstexten vollzieht und anstrebt, „die Informationsfülle systematisch zu reduzieren sowie entsprechend dem Untersuchungsziel zu strukturieren.“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 200) Die Extraktion bildet somit den Kern dieser Vorgehensweise, gemeint ist „die Entnahme der benötigten Informationen aus dem Text“ (Gläser & Laudel, 2010, S. 200), was der Zuordnung des Materials in die a priori gebildeten Oberkategorien entspricht. Das System der Oberkategorien bleibt bewusst offen und ist im Falle neuer Erkenntnisse jederzeit veränderbar: Bei Bedarf können neue Kategorien gebildet und bestehende Kategorien verändert werden. (Gläser & Laudel, 2010, S. 200) In der vorliegenden Studie kam eine Mischform der Ansätze von Gläser und Laudel (2010) und der im folgenden Kapitel dargelegten Variante nach Kuckartz und Rädiker (2022) zum Einsatz. Das System der Oberkategorien wurde in seinen Grundzügen deduktiv angelegt und induktiv am Material um neue und unerwartete Aspekte ergänzt. Durch die beständige Erweiterung des Verständnishorizonts konnte das Kategoriensystem somit sukzessive geschärft werden. Jede Überarbeitungsschleife zog jedoch die Notwendigkeit nach sich, das bisher bearbeitete Material und die bisher ausdifferenzierten Kategorien erneut auf Konsistenz und Vollständigkeit zu überprüfen (vgl. Steigleder, 2008).

Codieren

Die Tätigkeit des Codierens bezeichnet den Vorgang, das Material zeilenweise durchzuarbeiten und interessierende Textstellen einer passenden Kategorie zuzuordnen bzw. sie mit dem entsprechenden Code zu versehen. Die Tätigkeit des ‚Codierens‘ kann dabei beides bedeuten: Das Subsumieren eines Textsegments unter eine bereits bestehende Kategorie oder das Generieren einer neuen Kategorie anhand eines Begriffs oder Phänomens, das aus dem Text hervorgeht. Das Resultat bildet in beiden Fällen eine Verknüpfung zwischen Textstelle und Kategorie. (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 67) Die so codierten Segmente bleiben mit dem entsprechenden Code jederzeit verbunden, auch wenn diese in den folgenden Arbeitsschritten neu benannt oder einer neuen Oberkategorie zugeordnet werden, was dem gängigen Schaffensprozess in der Auswertungsphase entspricht. (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 210) Im weiteren Verlauf werden alle in eine Kategorie passenden

Textstellen ebenfalls sukzessive zugeordnet, bis sich keine weiteren Kategorien mehr ergeben. Ist dieser Punkt erreicht, muss das Kategoriensystem überarbeitet und – im Falle von Unschärfen, Überlappungen und Redundanzen – modifiziert werden. (Mayring, 2016, S. 117)

Ob sich die verwendeten Kategorien im Codierprozess gegenseitig streng ausschließen oder auch überlappen, d. h. ob Textsegmente auch mehr als einer Kategorie zugeordnet werden können, bleibt laut Kuckartz (2010, S. 198) den Forschenden überlassen. Wenngleich mit Blick auf die Kategorien durchaus der Anspruch besteht, diese trennscharf zu formulieren, kann es durchaus vorkommen, dass in einem Textsegment mehr als ein inhaltliches Element zutrifft. Sobald die Subkategorien jedoch so formuliert sind, dass sie sich gegenseitig ausschließen, z. B. weil es sich um verschiedene Ausprägungen ein und desselben Phänomens handelt (wie bspw. ‚rot', ‚blau' und ‚grün' als Teile des Themas ‚Farbe'), ist dies nicht möglich (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 134). Dass mehrere Themen in einem Textsegment angesprochen werden, kommt in der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse durchaus vor, weshalb die überlappende Vergabe mehrerer Codes als unproblematisch angesehen werden kann. (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 69, 134)

Als ein Textsegment wurde im vorliegenden Fall eine beliebig lange zusammenhängende Sinneinheit verstanden, d. h. ein Abschnitt, der auch ohne den umliegenden Kontext noch verständlich ist, was Kuckartz und Rädiker (2022, S. 96) gegenüber anderen Formen des Codierens als „'Gold-Standard'" bezeichnen.

Kategoriensystem

Die gebildeten und angewandten Kategorien bilden in ihrer Gesamtheit das sogenannte „Kategoriensystem" oder „Codesystem" (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 61), welches laut Schreier (2014, Abs. 4) als „'Herzstück'" der qualitativen Inhaltsanalyse gilt. Das in dieser Arbeit angewandte Vorgehen der deduktiv-induktiven Kategorienbildung führte (wie klassischerweise in der QIA) zu einem „*hierarchischen Kategoriensystem*" – eine Ordnungsstruktur, die sich als Baumstruktur mit beliebig vielen Verästelungen darstellen lässt (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 61 f., Hervorh. i. Orig.). Grundsätzlich kann das System der Kategorien beliebig viele Ebenen in Form von Sub- und Sub-Sub-Kategorien umfassen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 209 f.).

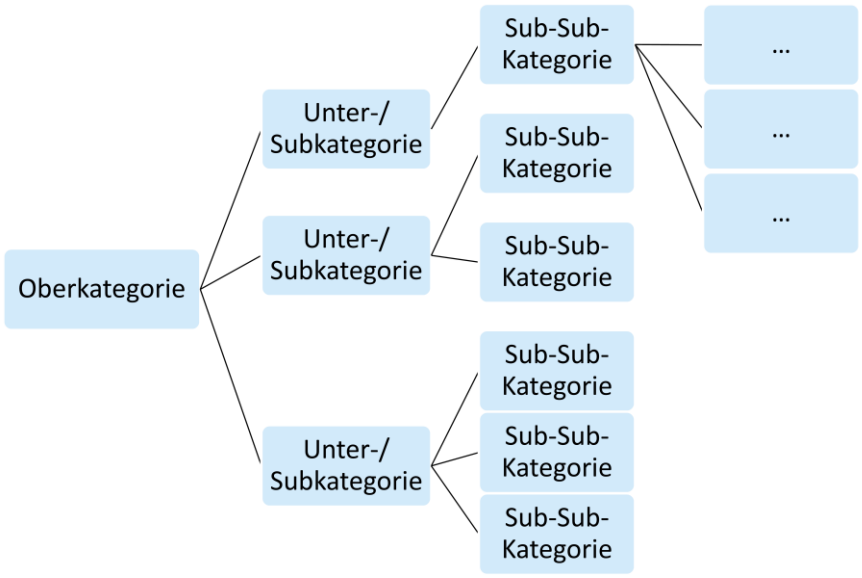


Abbildung 11: Hierarchisches Kategoriensystem, eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz und Rädiker (2022, S. 61 f.)

Damit hierarchische Kategoriensysteme ihre Vorteile entfalten können, sind ein innerer Zusammenhang sowie ein plausibler Aufbau unabdingbar. Weitere Qualitätsanforderungen liegen laut Kuckartz und Rädiker (2022, S. 63 ff.) u. a. darin, dass die Kategorien einen engen Bezug zu den Forschungsfragen aufweisen. Auch sollte überprüft werden, ob alle interessierenden Aspekte durch die Kategorien erfasst werden, d. h. das Kategoriensystem sollte „erschöpfend“ sein, also für jeden Aspekt, der in den Daten zu finden ist und der zur Beantwortung des Erkenntnisinteresses beiträgt, auch eine entsprechende Kategorie vorsehen. Vor allem bei evaluativen und skalierenden Kategorien sollte auf die Trennschärfe der Kategorien geachtet werden (s. o.), sodass im Codierprozess immer eindeutig entscheidbar ist, welche Kategorie dem Textsegment zugeordnet werden kann. Auch sollten die Namen der Kategorien eindeutig und auf gleicher Ebene auch gleichwertig formuliert sein, sodass das Kategoriensystem eine „innere Kohärenz“ erhält, was bedeutet, dass die Kategorien sich logisch ergänzen und ein vergleichbares Abstraktionsniveau besitzen. Dazu gehört auch, dass die Subkategorien jeweils „Dimensionen, Ausprägungen oder Unteraspekte ihrer Oberkategorien“ darstellen, der Abstraktionsgrad also nach unten hin in der Hierarchie abnimmt. (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 64 f.)

Kategoriendefinitionen und Codierleitfaden

Einhergehend mit der Konstruktion des Kategoriensystems werden Definitionen für die angelegten Kategorien erstellt, welche die Bedeutung der Kategorien festlegen und ihre konsistente Anwendung sicherstellen. In der vorliegenden Studie wurden die Kategoriendefinitionen zugleich in den sogenannten „Codierleitfaden“ überführt. Dieser enthält für jede Kategorie eine kurze und prägnante Beschreibung der Theorie, Anweisungen zu deren Anwendung sowie ein möglichst aussagekräftiges Beispiel in Form eines Textsegments der Studie, welches eindeutig mit dieser Kategorie codiert wurde. Der Codierleitfaden ist vorrangig für die interne Verwendung im Auswertungsprozess vorgesehen, während die darin enthaltenen Kategoriendefinitionen auch für die späteren Leser:innen der Studie hilfreich sind und das Vorgehen nachvollziehbar illustrieren. (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 65 ff.) Der für die vorliegende Studie erstellte Codierleitfaden befindet sich im Anhang (VIII).

Memo

Memos sind ursprünglich ein Instrument der Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1998) und bezeichnen kurze Notizen, die während des Codierprozesses am Rande des Textes angeheftet werden und erste Ideen, theoretische Vermutungen und Hypothesen enthalten. Kuckartz und Rädiker (2022, S. 122) unterscheiden dabei Memos, die Deskriptionen (eine rein beschreibende Zusammenfassung eines Datenabschnitts) beinhalten, Memos für die spätere Interpretation (erste Deutungen des Materials) sowie Notizen für den Forschungsprozess (wie z. B. Entscheidungen und ausstehende Aufgaben).

6.3.2 Darstellung des Auswertungsprozesses

In dieser Arbeit erfolgte größtenteils eine Orientierung am Ablauf der inhaltlich-strukturierenden QIA nach Kuckartz und Rädiker (2022, S. 132–156). Im Zentrum des gesamten Prozesses stehen die zugrundeliegenden Forschungsfragen, zu welchen ein kontinuierlicher Rückbezug hergestellt wird (vgl. Abb. 12). Mit Blick auf den Gegenstand und die Art der erhobenen Daten schien das Vorgehen nach Kuckartz und Rädiker (2022) für die vorliegende Studie anschlussfähig und geeignet. Nichtsdestotrotz erfolgte eine geringfügige Modifikation des Vorgehens, die dem Umstand geschuldet ist, dass die Datenauswertung rein qualitativ erfolgen sollte und demnach auf ergänzende quantitative Analyseverfahren – in der Originaldarstellung von Kuckartz und Rädiker (2022, S. 132) entsprechend Schritt 6 der QIA – bewusst verzichtet wurde.

Für die Bildung des Kategoriensystems wurde ein deduktiv-induktives Verfahren gewählt (vgl. Gläser & Laudel, 2010), wobei die Bildung der Oberkategorien überwiegend anhand der im Interviewleitfaden adressierten Themen und des zugrundeliegenden Erkenntnisinteresses sowie unter Bezug auf die theoretische Rahmung der Arbeit erfolgte, während die

Weiterentwicklung der Oberkategorien sowie die weitere Ausdifferenzierung in Sub- und Sub-Sub-Kategorien aus dem Material heraus vorgenommen wurde. Diese Mischform der Kategorienentwicklung ist laut Kuckartz und Rädiker (2022, S. 102) häufig anzutreffen und trägt der Berücksichtigung unerwarteter Aspekte im Datenmaterial Rechnung, die direkt in das Kategoriensystem einfließen können. Das Vorgehen lässt sich in den im Folgenden dargestellten Ablauf der inhaltlich-strukturierenden QIA problemlos integrieren, wobei in der vorliegenden Studie die (überwiegend) induktive Bildung von Subkategorien und ihre Anwendung auf das gesamte Material – bei Kuckartz und Rädiker (2022, S. 132) als Schritte 4 und 5 dargestellt – simultan erfolgten (Schritt 4). Auf die Gründe für diese Entwicklung während des Analyseprozesses wird an entsprechender Stelle näher eingegangen. Zudem wurde, abweichend von der Originaldarstellung, eine eigene Phase für den Kontrolldurchlauf durch das Material mit den gebildeten Subkategorien sowie die benötigten Überarbeitungsschleifen (Schritt 5) in die Darstellung eingefügt. Im Folgenden wird das gewählte Vorgehen anhand Abb. 12 näher beschrieben.

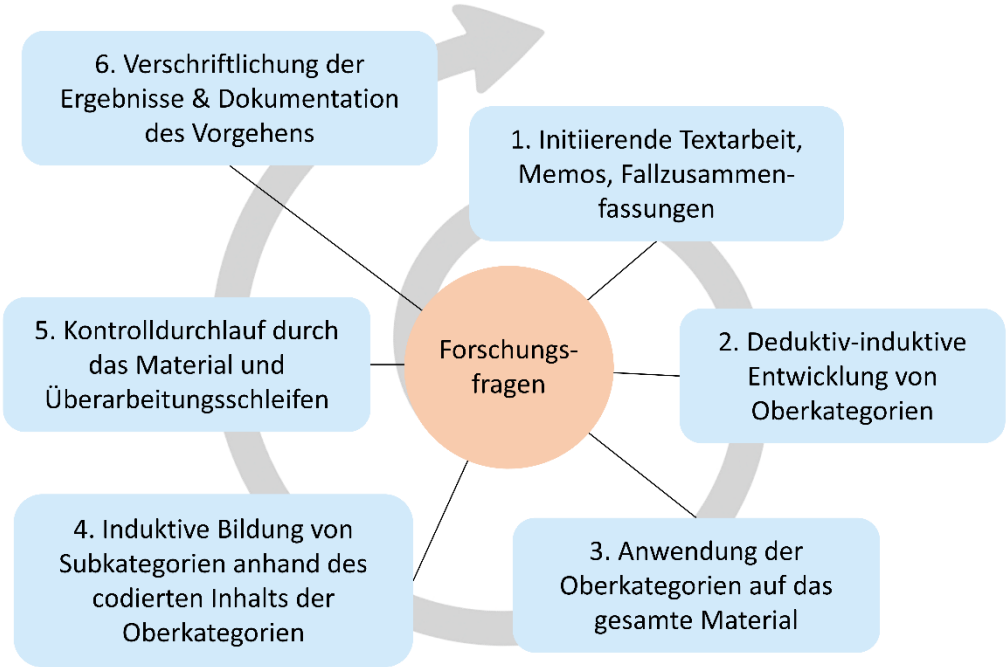


Abbildung 12: Modifiziertes Ablaufmodell der inhaltlich-strukturierenden QIA, angelehnt an Kuckartz und Rädiker (2022, S. 132)

1. Initiierende Textarbeit, Memos, Fallzusammenfassungen

Der erste Schritt, bei Kuckartz und Rädiker (2022, S. 132 f.) als „initiierende Textarbeit" bezeichnet, beginnt im Grunde noch während der Datenerhebungsphase und beinhaltet das sorgfältige Lesen des Textes und das Markieren bedeutsamer Textstellen. Die Autoren betonen, dass sich die Phasen der Datenerhebung und -analyse in qualitativen Forschungsprozessen nicht strikt getrennt betrachten lassen, sondern dass bereits während der Interviewführung erste gedankliche Konzepte und Ideen entstehen (Kuckartz & Rädiker,

2022, S. 208). Auch in der vorliegenden Studie wurden bereits während der Kontrolle und Korrektur der Interviewtranskripte auffällige und besonders interessierende Aspekte schriftlich festgehalten und es entstand bereits ein erster Eindruck über die Aussagekraft des erhobenen Materials. Nach der Einspeisung aller Transkripte in die Software ‚MAXQDA' erfolgte ein erster Materialdurchgang, bei dem zahlreiche Memos (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 122 f.) angefertigt wurden. Ein beispielhaftes Memo aus der vorliegenden Forschungsarbeit beinhaltet die Deskription eines Interviewabschnittes, der aber schon erste konzeptuelle Begrifflichkeiten („Operationalisierungsversuch") beinhaltet und damit bereits der Ebene einer ersten Interpretation nahekommt:

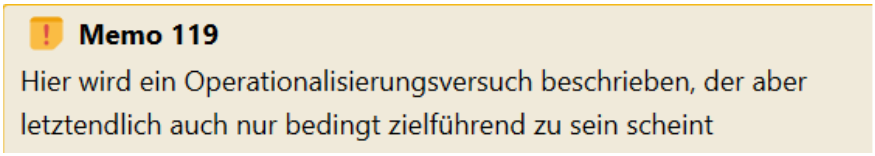


Abbildung 13: Beispielhaftes Memo, Ausschnitt aus MAXQDA-Projektdatei

Ebenfalls wurden für jedes Interview sogenannte „Fallzusammenfassungen" angefertigt. Hierbei handelt es sich um „eine faktenorientierte, eng am Text arbeitende Komprimierung", die in enger Beziehung zu den Forschungsfragen steht (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 124). Dabei können auch Aspekte einfließen, die einer Charakterisierung der befragten Person und ihrer Haltung zum interessierenden Thema entsprechen. Zudem bietet es sich an, dieser kurzen und ggfs. stichwortartigen Zusammenfassung eine treffende Überschrift bzw. eine kreative Kurzbezeichnung zu verleihen, die den Charakter der befragten Person mit Blick auf einen Aspekt der Forschungsfragen oder basierend auf Interviewaussagen gut abbildet. (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 124 f.) In der vorliegenden Arbeit lauten diese Überschriften beispielsweise „Der Moderator des politischen Minenfelds", „Der lösungsorientierte Freiheitsverfechter", „Die Dienstleisterin", „Der zynisch-pragmatische Ökonom" oder „Die strategische Überfliegerin". Diese Titel tragen hier unter anderem dazu bei, die Interviews gut voneinander unterscheiden und sich die markanten Inhalte direkt vergegenwärtigen zu können.[56]

2. Deduktiv-induktive Entwicklung von Oberkategorien

Um die erzielte inhaltliche Strukturierung der Daten anhand von Themen und Subthemen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 133) vorzubereiten, wurden im zweiten Schritt der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse zunächst Oberkategorien auf deduktivem Wege, also aus der Fragestellung, der Theorie und dem Interviewleitfaden, erstellt.

[56] Da die Fallzusammenfassungen nur internen Zwecken dienen, subjektive Schlussfolgerungen beinhalten und möglicherweise Informationen enthalten, die der Wahrung von Datenschutzgeheimnissen widersprechen, werden sie nicht veröffentlicht.

(Kuckartz, 2010, S. 202) Da die Frage nach dem „Eigene[n] Rollenverständnis“ der Befragten im Interviewleitfaden (neben der Funktion als niedrigschwellige Warm-up-Frage) Erkenntnisse über die Haltung und das Berufsverständnis der Kommissionsvorsitzenden und Berufungsmanager:innen hervorbringen sollte, war es bspw. folgerichtig, diesen Themenbereich auch als Oberkategorie festzulegen. Ebenso die Fragen nach der „Vorbereitung auf [ihre] Tätigkeit“ sowie die Kerninteressen im Kontext der Berufungsverfahren, wie „Stellenwert Lehre“, „Ablauf des Berufungsverfahrens“, „Forschung & Lehre im Verhältnis“, „Didaktische Eignung“ und „Wissenschaftliche Eignung/Forschung“. Der Fragenkomplex „Berufungsleitfäden und Prozessvorgaben: Genese und Relevanz“ aus dem Leitfaden spiegelte sich in der ersten Version des Kategoriensystems in der Oberkategorie „Formale Vorgaben und Leitfäden“ wider. Die anfängliche Version des Kategoriensystems enthielt 20 Oberkategorien, die größtenteils deduktiv erarbeitet wurden.

Über die erfragten Themenbereiche hinaus traten bereits während der initiierenden Textarbeit weitere Aspekte hervor, die sich im Material als wiederkehrende Themen zeigten. Da sie für die Beantwortung der Forschungsfragen bedeutsam erschienen, wurden sie als neue Kategorien induktiv – also direkt aus dem Material heraus – ergänzt bzw. aus den anfänglich erstellten Code-Memos abgeleitet. Diese induktive Anreicherung des zunächst deduktiv entwickelten Kategoriensystems um neue Aspekte wird in der Methodenliteratur (Gläser & Laudel, 2010; Schreier, 2014, Abs. 12; Steigleder, 2008) als durchaus gangbarer Weg beschrieben und war notwendig, da die vorliegende Studie, ähnlich wie im ausgeführten Beispiel von Kuckartz und Rädiker (2022, S. 95) illustriert, deskriptive und explorative Anteile beinhaltet. Die ersten beiden Forschungsfragen „Wie wird das Kriterium Lehrkompetenz in Berufungsverfahren behandelt?“ und „Wie gehen die beteiligten Akteur:innen auf Basis der formalen Regelwerke allgemein mit den Auswahlkriterien um?“ führten über die eingesetzten Leitfadenfragen in den Interviews zu ausführlichen Schilderungen des Berufungsprozesses, der Abläufe und Verantwortlichkeiten sowie Erläuterungen der vorhandenen Regelwerke und Leitfäden. Diese eher deskriptiven Anteile des Interviewmaterials lassen sich für die anvisierte Ergebnisdarstellung gut zu dem Vorwissen der Forscherin und der bestehenden Literatur zu den Rahmenbedingungen von Berufungsverfahren in Beziehung setzen. Angestrebt wurde daher die Bildung von hauptsächlich thematischen Kategorien, welche – wo nötig – eine Unterscheidung der Aussagen nach den befragten Personengruppen (ZBM, KV, BBA) erlauben. Insbesondere hinsichtlich der Schilderungen zu Aufgabenbereichen, Verantwortlichkeiten, Verortung der Stelle etc. schien es von vornherein sinnvoll, für diese Gruppen jeweils eigene „*Ordnungskategorien*“ (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 57, Hervorh. i. Orig.) in der Kategorie „Akteur:innen“ anzulegen und darin die später am Material gebildeten Subkategorien (bspw. „Aufgaben“, „Anforderungen“, „Vorbereitung auf Tätigkeit“

etc.) zu clustern. Ziel der Kategorienbildung für diesen deskriptiven Teil des Erkenntnisinteresses war demnach, eine vollständige und übersichtliche, thematisch gut abgegrenzte Darstellung dessen zu erhalten, was die Befragten zur Prüfung der Lehrkompetenz von Bewerber:innen in Berufungsverfahren, zur Handhabung der Regelwerke und Kriterienkataloge etc. zu berichten hatten. Die dritte, deutlich offener formulierte Forschungsfrage „Welche Aspekte sind im Prozess der Entscheidungsfindung darüber hinaus von Bedeutung?“ stellt den explorativen Teil der Studie dar. Da das Vorwissen sich dahingehend nur auf öffentlich publizierte Informationen zu Machtverhältnissen, geschlechterbezogener Diskriminierung, Auswahlfehler etc. beschränkte und weitere bedeutsame Mechanismen der Entscheidungsfindung erforscht werden sollten, war auch das Vorgehen zur Kategorienbildung hier ein sehr ergebnisoffener Prozess. Da nach „weiteren Aspekten“ in den Interviews nicht direkt gefragt wurde, sondern sich die Erkenntnisse analytisch aus den gewonnenen Daten ableiten ließen, war eine induktive Kategorienbildung angemessen. Induktiv ergänzt wurden in diesem frühen Stadium des Kategoriensystems die Codes „Verfahrensfehler“, „Externe Gutachten“, „Berufungsfähigkeit“ sowie „Bewerber:innenfeld“.

Die erste Kategorienbildung führte zu einem hierarchisch angelegten Kategoriensystem, das für die verschiedenen Teilaspekte des Themas mehrere Kategorienebenen umfasste und verschiedene Arten von Kategorien beinhaltete (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 90). Für die Antwortdarstellungen des ersten Fragebündels des Leitfadens kamen einige Faktenkategorien zum Einsatz, die „Informationen zur Person“ abbilden (z. B. „Aktuelle Position“, „Ausbildung/Studium/Beruflicher Werdegang“ und „Erste Berührungspunkte mit BV“). Auch thematische Kategorien waren für viele Sachverhalte im Kontext des Berufungsgeschehens angemessen (Kategorie „Berufungsverfahren allg.“ mit später entwickelten diversen Subkategorien). Evaluative bzw. skalierende Kategorien kamen überall dort zum Einsatz, wo Meinungen und Positionierungen von den Befragten erbeten wurden, wie bspw. „Umfang an Erfahrung mit BV“ oder „Bedeutungszuschreibung Lehre“. Analytische und theoretische Kategorien auf einer höheren Abstraktionsebene wurden insbesondere für den explorativen Teil im Kontext „Handeln/Interaktion/Verhalten“ und später „Entscheidungsfindung“ gebildet.

Sobald in dieser Verschränkung aus deduktiver und induktiver Kategorienbildung (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 102 f.) ein erstes System an Oberkategorien entstanden ist, wird in dieser Variante der inhaltlich-strukturierenden QIA ein erster Codier-Durchgang mit einem Teil des Interviewmaterials empfohlen, um die Passgenauigkeit und Handhabbarkeit der Kategorien zu erproben. Kuckartz und Rädiker (2022, S. 133 f.) raten hier, etwa 10-25 % des Textmaterials heranzuziehen, abhängig vom Gesamtumfang und der Komplexität des Kategoriensystems. Gemäß den methodischen Vorgaben erfolgte daher auch in der vorliegenden Arbeit ein Probedurchlauf mit fünf Interviews (sowohl UNI als auch HAW sowie aus

allen befragten Personengruppen), wobei der Übergang zu den nächsten Arbeitsphasen, der Codierung der übrigen Interviews mit den Oberkategorien und der induktiven Erstellung von Subkategorien, fließend war.

3. Anwendung der Oberkategorien auf das gesamte Material

In der dritten Phase der inhaltsanalytischen Auswertung wurde das gesamte Textmaterial mit den bislang deduktiv-induktiv gebildeten Oberkategorien Zeile für Zeile durchgearbeitet. Jeder Textabschnitt wurde dabei einer passenden Kategorie zugeordnet bzw. mit einem passenden Code versehen. (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 134) Ausführungen der Befragten, die mit dem Forschungsthema in keinem direkten Bezug stehen, wurden keiner Kategorie zugewiesen, blieben also uncodiert oder wurden unter „Sonstiges“ erfasst, um später bei Bedarf darauf zurückgreifen zu können (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 63). Das erste System der Oberkategorien stellte sich bei der Bearbeitung der übrigen Interviews als nicht hinreichend repräsentativ heraus, weshalb sukzessive auf induktivem Wege weitere Kategorien ergänzt wurden, die dann zunächst auf das bis dahin bereits codierte Material übertragen werden mussten.

Dieser Codierprozess dauerte aufgrund der Fülle des Interviewmaterials mehrere Wochen an. Nicht nur umfassten die Transkripte aufgrund der Dauer der Interviews jeweils große Textmengen, auch die Breite der angesprochenen Themen führte zu einem sehr umfangreichen Kategoriensystem, welches die methodischen Anforderungen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 63 ff.) in der ersten Fassung noch nicht vollumfänglich erfüllte. Auch waren mehrere Überarbeitungszyklen nötig, weil sich fortwährend neue Erkenntnisse aus dem Material und damit neue Ideen für die Anpassung der Kategorien ergaben. Daher entstanden im Verlauf des ersten Codierprozesses aus dem Material heraus auch schon zahlreiche Ansatzpunkte für die induktive Bildung von Subkategorien, was bei Kuckartz und Rädiker (2022, S. 138–142) dem vierten Schritt entspricht.

4. Induktive Bildung von Subkategorien anhand des codierten Inhalts der Oberkategorien

Die Ausdifferenzierung der gebildeten Kategorien in Subkategorien erfolgte überwiegend auf induktivem Wege, d. h. anhand des in der jeweiligen Oberkategorie vorgefundenen Materials. Über das Clustern der Unterthemen ließen sich die relevanten Bestandteile der Kategorie identifizieren und daraus Subkategorien ableiten. Dabei wurde darauf geachtet, dass diese sowohl einen Rückbezug zu den Forschungsfragen und den zugrundeliegenden theoretischen Konzepten, als auch einen vorausschauenden Blick auf die Art der Studienergebnisse beinhalten. (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 138 ff.) Für die Bildung von Subkategorien formulieren Kuckartz und Rädiker (2022, S. 139) zwei weitere zentrale Kriterien: Ei-

nerseits sollten sie sparsam und überschaubar angelegt werden, andererseits so ausdifferenziert sein, dass sie die Breite und Präzision der angesprochenen Inhalte adäquat wiedergeben und keine Informationen verloren gehen. Aufgrund der hohen methodisch-theoretischen Ansprüche sei die direkte Kategorienbildung am Material als „Kunst“, als „aktiver Konstruktionsprozess“ anzusehen, der von den individuellen sozialwissenschaftlichen Forschungserfahrungen, Wissensbeständen und der jeweiligen theoretischen Sensibilität der Forschenden geprägt sei. In Projekten mit mehreren Forschenden lasse sich das Gütekriterium der Intercoder-Reliabilität auf diesem Abstraktionsniveau daher nur noch schwerlich erfüllen. Lediglich für die Anwendung der Kategorien am Material sei dies mithilfe des Codierleitfadens möglich. (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 82 f.) Diese Einschränkung ist auch dem Umstand geschuldet, dass sich die Kategorienbildung und -benennung mit zunehmendem Abstraktionsniveau weiter vom Originalmaterial entfernt, wie bspw. bei der hier gebildeten Subkategorie „(Ir)rationalität“, die das Handeln der Akteur:innen bereits mit einer analytischen Einschätzung versieht und zugleich einen theoretischen Rückbezug zur Theorie der „Irrational Organization“ nach Brunsson (1985) enthält.

Wie hier schon gezeigt, sind in dieser Phase Überlegungen zur (vorläufigen) Benennung der Kategorien anzustellen, also darüber, wie abstrakt oder wie nah diese an der Wortwahl der Befragten formuliert werden sollen. Um der genutzten Sprache der Befragten den dem qualitativen Forschungsparadigma angemessenen Raum zu geben, wurden für die der Benennung der induktiv gebildeten Subkategorien teilweise direkt die von den Interviewten genutzten Begriffe und Formulierungen als Kategorien-Bezeichnung herangezogen. Beispiele für diese sogenannten „In-vivo-Codes“ (vgl. Glaser & Strauss, 1998; Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 211) oder „Natürliche[n] Kategorien“ (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 57) sind in der vorliegenden Interviewstudie u. a. die Kategorien „Legitimierung des ‚Bauchgefühls‘“ (wobei „Bauchgefühl“ einem direkten Zitat eines Befragten entspricht) sowie „learning by doing“ (als Antwort auf die Frage nach einer Vorbereitung auf die Tätigkeit im Berufungsmanagement).

Für die induktive Bildung der Subkategorien wurden jeweils alle Segmente einer Kategorie in MAXQDA zusammengestellt und darin vorkommende Teilaspekte des Themas als neue Subkategorien angelegt. Im gleichen Zuge wurden die vorgefundenen Textsegmente der Oberkategorie direkt den jeweils neu gebildeten Subkategorien zugeordnet, d. h. die induktive Bildung von Subkategorien und ihre Anwendung, die bei Kuckartz und Rädiker (2022) dem zweiten Codierprozess entspricht, konnten simultan erfolgen, weshalb in der vorliegenden Arbeit streng genommen nicht von einem „2. Codierprozess“ gesprochen werden kann bzw. lediglich von einem, der bereits anhand der Oberkategorien erfolgte. Möglich war dies, weil im ersten Codierprozess entschieden wurde, bereits das gesamte Textmaterial

mit den Oberkategorien zu codieren und den Probedurchlauf an einer Teilmenge des Materials nicht weiterzuverfolgen (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 200), wodurch das Gesamtmaterial bereits vollständig in den gebildeten Oberkategorien gebündelt war.

5. Kontrolldurchlauf durch das Material und Überarbeitungsschleifen

Nichtsdestotrotz erfolgte zu Kontrollzwecken erneut ein gesamter Kontrolldurchlauf durch alle Interviewdokumente, um sicherzustellen, dass die codierten Aussagen im Gesamtzusammenhang des Interviews korrekt verstanden und keine Bedeutungsgehalte übersehen oder falsch gedeutet wurden. In einer weiteren Überarbeitungsschleife wurden die gebildeten Subkategorien teilweise fusioniert oder weiter ausdifferenziert bzw. die Textsegmente bei Bedarf mehrfach umsortiert, bis die Subkategorien in sich konsistent, auf der gleichen Abstraktionsebene angesiedelt und zur Berücksichtigung aller in der jeweiligen Kategorie thematisierten Aspekte ausreichend waren. (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 215) Mehrere zirkuläre Überarbeitungsschleifen in Phase 4 und 5 stellen in der QIA den Regelfall dar und wurden auch in der vorliegenden Forschungsarbeit benötigt (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 142). Der Prozess bis zu einem in sich konsistenten System aus Kategorien und Subkategorien, in dem sich alle interessierenden und neu entdeckten Aspekte hinreichend wiederfinden und das dennoch so übersichtlich und handhabbar wie möglich gestaltet ist, war durch viele Umstrukturierungen geprägt. Gravierende Entscheidungen zur Fusion, Trennung oder Auflösung von Kategorien wurden dabei ggfs. mit einer weiteren Person diskutiert und jeweils als Code-Memos schriftlich festgehalten, um die Gründe später noch nachvollziehen zu können.

Auch die Benennung der Subkategorien wurde in dieser Phase in den Blick genommen. Die Erstellung des Codierleitfadens erfolgte sukzessive und in mehreren Überarbeitungsschleifen. In einigen Fällen führte die Arbeit am Codierleitfaden und das Formulieren der Kategoriendefinitionen und Anwendungsregeln zu neuen Erkenntnissen bzw. die Kategorien stellten sich beim Versuch ihrer Definition als nicht eindeutig genug, nicht trennscharf oder redundant heraus, sodass die Modifikation des Kategoriensystems und die Arbeit am Codierleitfaden teilweise parallel erfolgten und sich gegenseitig ergänzten.

6. Verschriftlichung der Ergebnisse und Dokumentation des Vorgehens

Nachdem das Kategoriensystem finalisiert, alle Kategorien treffend benannt und das gesamte interessierende Material mehrfach bearbeitet war, konnte die Verschriftlichung der Ergebnisse beginnen (siehe Kap. 7). Die Dokumentation des Vorgehens erfolgte bereits sukzessive während des Auswertungsprozesses, musste für die nachvollziehbare Darlegung und die Reflexion des Forschungsprozesses jedoch gründlich rekapituliert werden.

7 Ergebnisdarstellung

Entlang des entstandenen Systems der Kategorien und Subkategorien werden im Folgenden die Schilderungen der befragten Kommissionsvorsitzenden, Berufungsmanager:innen und der Person in der Rolle „Berufungsbeauftragte:r“ dargelegt. Ausgehend von Ausführungen über ihre eigene Rolle im Verfahren werden sodann Berufungsverfahren im Allgemeinen sowie hinsichtlich eines beobachtbaren Wandels, die geltenden Auswahlkriterien und -instrumente sowie der formale Rahmen und die Praxis der Berufungsentscheidung auf der Handlungsebene vorgestellt. Dabei stehen jeweils jene Aspekte im Fokus, welche der Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfragen dienen. Der letzte Teil der Ergebnisdarstellung nimmt die augenfälligsten Unterschiede zwischen den beiden Hochschultypen HAW und Universität hinsichtlich der hervorgebrachten Ergebnisse in den Blick.

7.1 Berufungsverfahren aus Sicht der Akteur:innen

7.1.1 Über die Akteur:innen

Zunächst sollen jene an Berufungsverfahren beteiligte Akteur:innen näher umschrieben werden, die in dieser Interviewstudie zu Wort kommen. Aussagen, die sich bspw. auf ihre Rolle, die Entwicklung ihrer Position, ihre Aufgaben, ihr Selbstverständnis und ihre Einflussmöglichkeiten beziehen, dienen ihrer näheren Charakterisierung und können in einem späteren Schritt mit dem existierenden Forschungsstand in Verbindung gebracht werden.

Kommissionsvorsitzende (KV)

Die erste Akteursgruppe bilden die interviewten Kommissionsvorsitzenden (KV). Über ihren **Arbeitsaufwand** berichten sie, dass dieser im Rahmen von Berufungsverfahren *„enorm“* (HAW-F-KV: 45) sei und nicht vergütet werde – auch nicht durch eine Reduktion des Lehrdeputats, sondern der Vorsitz käme *„nochmal on top“* (HAW-A-KV: 13). Als am umfangreichsten werden organisatorische Aufgaben und die Erstellung des Berufungsberichts benannt. Letzterer müsse *„sehr detailliert dann vor allem sein [und] natürlich auch rechtssicher“* (HAW-A-KV: 15).

Im Kontext ihrer **Vorbereitung auf diese Position** wird geschildert, welche Art von Unterstützungsstrukturen ihnen bei der Vor- bzw. Einarbeitung geholfen habe. Sehr häufig werden dabei Aspekte genannt, die sich als kollegialer Support verstehen lassen: Institutsverwaltungen, Dekanatsmitarbeiter:innen, Berufungsmanager:innen, Frauenbeauftragte und erfahrene Kolleg:innen standen in vielen Fällen *„mit Rat und Tat zur Seite“* (UNI-K-KV: 5), sie *„konnte man immer zwischendurch mal fragen“* (UNI-K-KV: 5). Die *„sehr kompetente Dame, die fast alle Fragen beantworten kann“* (HAW-L-KV: 11) wird dabei als deutlich hilfreicher angesehen, als ein Präsident in der festgelegten Rolle des *„Kümmerer[s]“* (HAW-H-

KV-2: 23), der sich als *„graue Eminenz im Hintergrund“* zeigte. Zudem müsse in diesem Fall ehrlich gefragt werden: „*wer ähm gibt dann schon gerne zu, dass er da nicht klar kommt“* (HAW-H-KV-2: 23). Daher sei häufig der Fall: *„ja, es läuft, wie es an Hochschulen läuft, man man hat dann irgendwann ähm selbst ein Problem und fragt nen Kollegen […].“* (HAW-I-KV: 7)

Ebenfalls von Bedeutung scheint im Zusammenhang mit der inhaltlichen Vorbereitung die Bereitstellung von Handbüchern und Leitfäden. Prozessbögen und -beschreibungen, welche den Verfahrensablauf und die rechtlichen Grundlagen beinhalten, werden dabei ebenso genannt, wie ein *„Handbuch ‚Berufung‘ von der Uni“* (UNI-K-KV: 5), die Berufungsordnung bzw. der Berufungsleitfaden, ggfs. mit Muster-Protokollen.

In anderen Fällen erfolgte keine Vorbereitung im engeren Sinne. Die Antworten reichen dabei von *„gar nicht […]“* (HAW-H-KV-2: 23) bis hin zu:

> *Naja, so wie man das an Hochschulen halt macht, nicht? Also gar nicht. Ähm nee, also, wie wurde man vorbereitet, ich will das gar nicht zu negativ darstellen, ich bin mir gar nicht sicher, ob das viel besser wäre, wenn man da so formal drauf vorbereitet werden würde.* (HAW-I-KV: 6)

Der Vorbereitung förderlich scheint es, vorher BK-Mitglied gewesen zu sein (HAW-M-KV: 7; HAW-I-KV: 7): *„Also als erster Durchgang selber zu leiten ohne dass man weiß wie es läuft wollte ich dann auch nicht.“* (HAW-A-KV: 13) Aus formaler Sicht sei durch die vorherige Teilnahme klar, was zu beachten sei. Wie man gute Lehrende erkennt, habe man aber nicht gelernt (HAW-A-KV: 67).

Mit *„learning by doing“* (UNI-K-KV: 5; HAW-N-KV: 12; HAW-F-KV: 11) wird die Vorbereitung ebenso umschrieben. Da die Rolle des Kommissionsvorsitzes *„so kompliziert“* dann auch wieder nicht sei, wird ein Lernen *„on the job“* von einer Person als wenig problematisch erlebt (UNI-K-KV: 5). Schulungs- oder Beratungsangebote scheinen für die befragten Kommissionsvorsitzenden eine untergeordnete Rolle zu spielen – sie werden selten als vorhandene Unterstützungsstruktur angegeben, aber ebenso selten als wünschenswert benannt. In einem Fall bestand das Angebot aus einer *„Sachbearbeiterin, die das die ganze Zeit unter sich hat und die war mega erfahren und da kriegte man bei der einen Termin und dann wurde man eingenordet.“* (HAW-H-KV-2: 23)

Antworten auf die Frage nach dem **Zustandekommen der Position** als KV geben teils Auskunft darüber, was die Regularien im entsprechenden Bundesland bzw. an der entsprechenden Hochschule vorsehen, wer dieses Amt also bekleiden darf (z. B. Prodekan:innen, Studiendekan:innen etc.). Im Grunde sei für diese Aufgabe jedoch keine besondere fachliche Voraussetzung notwendig, so schildert eine Person, ihre eigene *„Erfahrung im Bereich Assessment und Recruiting“* (HAW-M-KV: 7) sei aber letztendlich ausschlaggebend gewesen. Zudem wird geäußert, die meisten Kolleg:innen würden diese Position nicht bekleiden wollen, weil es mit viel Arbeit verbunden sei (UNI-K-KV: 61). Diese:r Befragte sei selbst im

Falle eines *„politisch“* schwierigen Verfahrens *„auserkoren“* worden, weil sie *„keine persönlichen Aktien drin“* hatte. Aber auch nach dem Motto *„‘Du wärst jetzt mal dran‘“* (HAW-H-KV: 2) oder *„gut, jetzt bin ich auch mal dran, das zu machen“* (HAW-A-KV: 13) wird offenbar vorgegangen.

Das **Aufgabenspektrum** der Kommissionsvorsitzenden lässt sich unter dem Stichwort *„sehr viel Abstimmung und Organisation“* (HAW-L-KV: 61) wie folgt ausdifferenzieren: Kommissionsvorsitzende *„dirigieren“* (UNI-K-KV: 7), *„moderieren“* und *„leiten“* (UNI-K-KV: 7, HAW-A-KV: 13) den komplexen Prozess. Sie sorgen für die Besetzung der Kommission (HAW-F-KV: 13), koordinieren die Sitzungstermine (HAW-A-KV: 13) und tragen Sorge dafür, *„dass genug Bewerbungen reinkommen“* (UNI-K-KV: 7; UNI-C-KV: 31), auch von Frauen (UNI-C-KV: 31). Bei der Sichtung der Bewerbungen erstellen sie häufig selbst eine Excel-Tabelle, in der alle Bewerber:innen nach den formalen Kriterien zusammengestellt werden (HAW-M-KV: 41; HAW-F-KV: 13). In der Auswahlphase organisieren sie die Probevorträge, kontaktieren die externen Gutachtenden und Kommissionsmitglieder und fungieren als Ansprechperson für Bewerber:innen (UNI-C-KV: 31; HAW-F-KV: 13). Wenn es um die Frage geht, wer zu den Probevorträgen eingeladen werden soll, mische sie sich *„nicht so“* (UNI-P-KV: 13) ein, berichtet ein:e KV. Im gesamten Prozess gehört die sorgfältige Vorbereitung von Unterlagen (HAW-A-KV: 15) und im späteren Verlauf die Zusammenstellung der eingeholten Bewertungen durch Gutachtende, Studierende und Kommissionsmitglieder zu den Aufgaben der Kommissionsvorsitzenden (UNI-C-KV: 31). Weiter werden die Moderation der Berufungsvorträge und der Kommissionsgespräche (UNI-C-KV: 75; HAW-F-KV: 13; u. a.) als Aufgaben genannt, wobei bei sämtlichen Sitzungen sowohl auf die Zeit als auch auf die Regeln geachtet werden müsse (UNI-C-KV: 247). Teilweise ist es offenbar auch nötig, dass Kommissionsvorsitzende die *„externen Personen […] in die Schranken weisen“* (UNI-P-KV: 27). Weiter sei es wichtig, im Blick zu haben, *„was die rechtlichen Rahmenbedingungen sind von Frauenförderung, Befangenheit, Schwerbehindertenförderung bis zu den tatsächlichen Kriterien“* (HAW-M-KV: 65). Andere Befragte empfinden es jedoch als angenehm, dass sie sich *„wirklich auf die Inhalte konzentrieren“* können und sehen es nicht als ihre Aufgabe an, über rechtliche Fragen im Detail Bescheid zu wissen (HAW-H-KV-1: 13). Mit Blick auf die bestehenden Dynamiken in der Kommission wird mehrfach erwähnt, dass es auch Aufgabe der KV sei, Kommissionsmitglieder, die sich stark einbringen oder auch profilieren, im Blick zu behalten und die Interessen auszutarieren (HAW-H-KV-2: 63). Anders ausgedrückt gelte es, den Prozess sicher durch *„politische Minenfelder“* zu leiten und dabei handlungsfähig zu bleiben sowie die Personen zu einem Konsens zu führen, der dem Ziel der Ausschreibung und der Fakultät entspricht (UNI-K-KV: 7). Nach erfolgter Berufungsentscheidung übernehmen sie das Verfassen einer Begründung in Form

des Berufungsberichts (HAW-A-KV: 15), die Präsentation der erstellten Liste im Fakultätsrat (HAW-F-KV: 13) und offenbar teils auch die Vorbereitung einer Laudatio sowie ihren Vortrag im Fakultätsrat (UNI-C-KV: 31; HAW-F-KV: 13).

Bezüglich der an die Position des Kommissionsvorsitzes gestellten **Anforderungen** nennen die Befragten z. B. Neutralität, *„was diese politischen Lager angeht“* (UNI-K-KV: 61) und *„eine gute Verfahrensführung“* (UNI-K-KV: 61). Jene befragte Person berichtet im Zuge ihrer Ernennung für die Position des Kommissionsvorsitzes in einem herausfordernden Verfahren, dass die Fachfremdheit hier entscheidend gewesen sei, um die persönliche Unabhängigkeit von der Entscheidung sicherzustellen. Von einer Hochschule wird als Voraussetzung für den Kommissionsvorsitz genannt, dass man *„sowas zumindest mal gemacht hat“* (HAW-M-KV: 11). Anderswo heißt es: *„[…] jeder, der sich das zutraut oder dort ähm möchte, sozusagen, der kann auch direkt Kommissionsvorsitzender werden. Das ist nicht so vermachtet, wie vielleicht an anderen Hochschulen.“* (HAW-H-KV-1: 7).

Hinsichtlich der **Schnittstellen** der Kommissionsvorsitzenden und ihrer Arbeitsteilung mit anderen Akteur:innen, werden die *„Personalabteilung“* (HAW-L-KV: 61), das *„Rektorat“,* die *„Fakultät“* (UNI-C-KV: 29) und der *„Berufungsmanager“* (UNI-C-KV: 23) genannt. Daneben wird von einer Personalentwicklerin gesprochen, welche die Kommission im Vorfeld der Probelehrveranstaltung dabei unterstützt, ein *„Fragenkonzept […] sowohl für die Probelehrveranstaltungen als auch für diesen informellen Teil im Anschluss“* (HAW-L-KV: 45) auszuarbeiten. Eine Person betont, es gäbe zwar kein zentrales Berufungsmanagement, aber immer wieder befristete Stellen für diese Aufgabe, von denen man aber erst erfahre mit dem Hinweis, *„da hätte man gerne jemanden noch in der Berufungskommission“* (HAW-F-KV: 121). Dies würde man aber dankend ablehnen, um nicht *„noch mehr Leute unter einen Hut bringen“* zu müssen. Diese:r KV schildert, man mache da lieber sein eigenes Ding und würde diese Person im Zweifelsfall *„als Protokollführender“* einsetzen, das sei aber die einzige Möglichkeit so jemanden in der Kommission dabei zu haben, denn: *„ansonsten/ ich mache mir das Leben ähm und das hat jetzt nichts mit irgendwo Befindlichkeiten zu tun, ich mach mir das Leben sonst selber schwierig“* (HAW-F-KV: 121). Grund sei die Befürchtung, dass diese Person dann auch noch Wünsche äußert, sie sei sich offenbar aber nicht darüber im Klaren, was es bedeutet *„so ein Verfahren auch ordnungsgemäß abzuwickeln.“* (HAW-F-KV: 121) Gleichzeitig lenkt die befragte Person ein, dass *„personelle Unterstützung“* an der ein oder anderen Stelle nicht schlecht wäre, z. B. bei der Sichtung von Bewerbungen (HAW-F-KV: 122). Auch anderswo wird argumentiert, man hätte so jemanden gerne dabeigehabt, denn die Person könne einem durchaus Arbeit abnehmen (UNI-P-KV: 37). An anderen Hochschulen ist es offenbar die Regel, dass ein:e Berufungsbeauftragte:r des Rektors (UNI-E-KV: 47) oder jemand aus dem zentralen Berufungsmanagement (UNI-

C-KV: 23, HAW-H-KV: 1) am Berufungsverfahren teilnimmt und die Kommissionsvorsitzenden in unterschiedlicher Weise und Intensität bei administrativen und organisatorischen Aufgaben unterstützt.

Ihr eigenes **Rollenverständnis** schildern Kommissionsvorsitzende am häufigsten unter dem Schlagwort *„Moderator“* (UNI-P-KV: 13; UNI-K-KV: 61; UNI-C-KV: 247) bzw. *„Moderation“* (HAW-L-KV: 61) oder *„Gesprächsleiter“*, der *„nicht seinen Willen durchdrücken, sondern alle Meinungen nochmal anhören“* und dafür sorgen möchte, dass alle zu Wort kommen und niemand *„übergebraten wird“* (HAW-H-KV-1: 85). Selbst sei man nicht Expert:in, sondern könne die Fachleute dazu zwingen, *„zu einzelnen Punkten Stellung zu beziehen“*. Dies sei nötig*, „weil ansonsten, was ich da alles schon erlebt habe […]“* (UNI-P-KV: 13). Außerdem sei man *„nicht der Dompteur“* (UNI-P-KV: 45). Wenn die Mehrheit in der Kommission anderer Meinung sei, müsse man sich eben anpassen. Außerdem sei es entscheidend, dass man als Kommissionsvorsitz letztendlich die Interessen der Fakultät vertritt: So sei man zwar auch *„Peer“* und könne im eigenen Interesse agieren, dies sei aber nachrangig und man verstehe sich eher als *„Primus inter Pares“* (UNI-C-KV: 135). Weiterhin werden die *„Konfliktlösungsrolle“* (HAW-L-KV: 61) sowie *„Administration und Organisation“* (HAW-L-KV: 61) genannt. Es sei eine Frage des Selbstverständnisses, so schildert es ein:e andere:r Befragte:r, ob man seine eigene Rolle als hochrangiger und die eigene Stimme als ausschlaggebender als die der anderen einstuft oder ob man sich eher als Koordination sieht, die den Prozess *„ein bisschen zusammen [hält]“* (HAW-H-KV-1: 13). Die befragte Person selbst habe *„[…] das immer so verstanden, dass ich das mehr koordiniere, dass aber alle gleichberechtigt sind.“* Die *„formale Verantwortung“* bestehe somit darin, dass der Prozess richtig abläuft und die Hochschule eine gute Person findet (HAW-H-KV-1: 13).

Mit Blick auf die **Einflussmöglichkeiten** der Kommissionsvorsitzenden konnten einige zentrale Aspekte identifiziert werden, die sich überwiegend auf die Prozesssteuerung beziehen. Hierzu schildert eine Person, dass die Kommissionsmitglieder durchaus Respekt vor ihr hätten und es vermeiden würden, sich mit ihr anzulegen (UNI-P-KV: 13). Es sei auch eine Frage, wie man an bestimmte Situationen herangehe und Diskussionen eröffne (HAW-M-KV: 41). Man habe in dieser Rolle in jedem Fall Macht und könne *„durchaus sehr clever oder sehr dumm sein“* mit Blick auf die Moderation, berichtet HAW-I-KV (7). Zudem sind Kommissionsvorsitzende im Zuge der Entscheidung über Abbruch oder Fortführung eines Verfahrens in der Lage, ihren Einfluss geltend zu machen: Diese Entscheidung sei *„STARK“* vom Kommissionsvorsitzenden abhängig, so argumentiert ein:e Befragte:r (HAW-M-KV: 38, 39, 41): *„[…] wenn man nicht ganz bescheuert ist, kann man schon beeinflussen, wo die Reise hingeht.“* (HAW-M-KV: 39) Es sei teilweise auch wichtig, in einer solchen Situation einzugreifen, *„weil man ansonsten […] irgendwie noch die komplett Blinden zu Einäugigen*

macht“ (HAW-M-KV: 41). Im Zuge einer Abstimmungssituation ist der Einfluss der KV hingegen nichtig, denn faktisch zählt ihre Stimme nicht mehr als die der anderen Professor:innen, wie zwei Personen (HAW-F-KV: 13; HAW-A-KV: 76) betonen. Mit einer guten rhetorischen Vorbereitung könne man aber in Richtung Konfliktlösung viel erwirken, wird in UNI-P-KV (13) anhand einer Situation illustriert. Dies funktioniere aber nur, *„wenn die mitspielen“* – wenn man einen *„Putin“* dabeihabe, sei das schwieriger. Zudem ergibt sich eine Einflussmöglichkeit über das Pochen auf die formalen Kriterien in der Ausschreibung (UNI-K-KV: 64-65) und auf Sachverhalte, die mit der Leistungsbewertung zu tun haben, z. B. in Relation zum Lebensalter der Kandidat:innen, wie ein:e Befragte:r berichtet (UNI-C-KV: 247).

Zentrales Berufungsmanagement (ZBM)

Was die **Anforderungen** an den Beruf der Berufungsmanager:in betrifft, berichten einige Befragte, es sei von Vorteil, einen wissenschaftlichen Hintergrund zu haben, um von Dekan:innen und Professor:innen akzeptiert zu werden und *„auf Augenhöhe sprechen“* zu können (UNI-C-ZBM: 5; ähnlich HAW-Q-ZBM: 21). Noch wichtiger als eine formale Ausbildung sei jedoch ein Verständnis dafür, dass die eigene Tätigkeit *„ein wichtiger Bestandteil für die Weiterentwicklung der Hochschule“* ist, zu der man selbst im Zuge der Personalauswahl beitragen könne, auch wenn man selbst kein Mitglied des Faches sei, aber ein Gerechtigkeitsgefühl mitbrächte (HAW-Q-ZBM: 15).

Als ihre **Aufgaben** und ihren Verantwortungsbereich umreißen die befragten Berufungsmanager:innen

- das Bewerbungsmanagement (HAW-G-ZBM: 9; UNI-D-ZBM: 11),
- die allgemeine Verfahrensbegleitung und -organisation (HAW-G-ZBM: 9; HAW-H-KV-1: 15; HAW-Q-ZBM: 3, 25; UNI-B-ZBM: 13, 17, 39; UNI-C-ZBM: 17; UNI-D-ZBM: 9, 11, 59, 73, 107)
- die Erstellung und Überarbeitung von Berufungsdokumenten (UNI-D-ZBM: 11),
- die Beratung der Kommission(svorsitzenden) und ggfs. die Lösung von auftretenden Problemen (HAW-G-ZBM: 9, 11, 15; UNI-B-ZBM: 13, 17, 59, 89; UNI-C-ZBM: 71),
- (im Falle einer Teilnahme an den Sitzungen) ggfs. die Steuerung der Gespräche mit den Kandidat:innen während der Anhörung (z. B. im Falle einer beobachteten Ungleichbehandlung oder eines Fehlverhaltens) (UNI-B-ZBM: 59; UNI-C-ZBM: 61),
- die Einhaltung der formalen Regeln und die Sicherstellung der Gleichbehandlungsgrundsätze (HAW-Q-ZBM: 59, 61, 63; UNI-B-ZBM: 17, 44; UNI-C-ZBM: 49; UNI-D-ZBM: 77),

- die strategische Weiterentwicklung des Verfahrens bzw. die Prozessoptimierung (HAW-Q-ZBM: 3, 21; UNI-D-ZBM: 11),
- das Onboarding der Neuberufenen (HAW-G-ZBM: 9; UNI-C-ZBM: 17) und
- die Berichterstattung an das Rektorat und ggfs. deren Interessensvertretung (UNI-B-ZBM: 17; UNI-C-ZBM: 7).

Mit Blick auf die **Akzeptanz** von Berufungsmanager:innen in der Berufungskommission wird überwiegend deutlich, dass die Zusammenarbeit gut sei und viele Professor:innen für die Unterstützung dankbar seien (UNI-D-ZBM: 73, 79). Zu Beginn habe es teilweise Vorbehalte *„oder auch Gegenwind"* gegeben aufgrund der Sorge *„'da ist ein Aufpasser des Rektors jetzt dabei'"* (UNI-C-ZBM: 71), diese hätten sich dann aber gelegt (UNI-B-ZBM: 13). Mittlerweile stünde der Erfahrungsschatz des Berufungsmanagements im Vordergrund und die Rolle als *„Berater"* oder „*Hüter der Verfahrensschritte"* habe sich positiv etabliert (UNI-C-ZBM: 71; UNI-B-ZBM: 59): *„also in der Regel begrüßt man uns immer sehr gerne bei den Sitzungen, weil man dann weitestgehend sicher ist, dass alles ähm formal korrekt abläuft."* (UNI-B-ZBM: 45) Dies hänge auch damit zusammen, dass so offene Fragen und Unsicherheiten *„schnell vor Ort unkompliziert"* gelöst werden könnten (HAW-Q-ZBM: 25). Wichtig sei auch, trotz der rein beratenden Rolle als vollwertiges Mitglied der Berufungskommission angesehen zu werden (HAW-Q-ZBM: 21). Weil Berufungsverfahren nicht rein verwaltungsförmig organisiert seien, sondern mehrdimensional betrachtet werden müssten, sei ein „*Umdenken*" hinsichtlich des Berufsbilds der Berufungsmanager:innen beobachtbar: Die Erfahrungen zeigten, *„dass eine rein verwaltungsformale Sicht auf Berufungsprozesse einfach nicht ausreicht. Also es ist kein formaler Prozess an sich, es ist auch ein akademischer."* (HAW-Q-ZBM: 21) Auch hier wird betont, ein akademischer Hintergrund sei neben dem formalen Wissen für die Akzeptanz durch die Berufungskommission (HAW-Q-ZBM: 21) hilfreich.

Hinsichtlich ihrer **Vorbereitung** auf diese Tätigkeit reichen die Schilderungen der Berufungsmanager:innen von Fortbildungen (HAW-G-ZBM: 7; HAW-Q-ZBM: 15) bis zu *„learning by doing"* (HAW-G-ZBM: 7; HAW-Q-ZBM: 15; UNI-D-ZBM: 7; UNI-C-ZBM: 11) oder einem *„Sprung ins kalte Wasser"* (UNI-C-ZBM: 11). In einem Fall sei zudem das Studium im Fach ‚Öffentliches Recht' hinsichtlich des Verständnisses von Gesetzestexten hilfreich gewesen, wohingegen man sich *„das Fachliche"* gut selbst aneignen könne (UNI-B-ZBM: 4-5).

Mit Blick auf die **Verortung** des zentralen Berufungsmanagements zeigt sich, dass dieses in zwei Fällen als eigene Stabsstelle (UNI-D-ZBM: 3; HAW-Q-ZBM: 3) und in einem Fall als eigenes Referat angelegt ist. An UNI-C ist die Stelle im Rektoratsbüro (UNI-C-ZBM: 3) und

an HAW-G in der Personalabteilung verortet und in das bundesweite Programm FH-Personal eingebunden (HAW-G-ZBM).

Zur **Genese der Stelle** oder Abteilung wird in vielen Fällen berichtet, diese sei erst in den letzten Jahren richtig professionalisiert worden – auch mit Verweis darauf, dass das Berufsbild Berufungsmanagement erst im Entstehen sei: *„Also es gibt keinen Ausbildungsberuf in dem Sinne […]. Das ist jetzt nicht so, kein Bachelor Berufungsmanagement oder sowas, gibt es nicht ne. Oder Weiterbildung Berufungsmanagement."* (HAW-Q-ZBM: 13) Viele Berufungsmanager:innen seien *„Quereinsteiger"* und *„alle so eigentlich reingerutscht mit ähm verschiedenen Ausbildungswegen"* (HAW-Q-ZBM: 13). Daher sei man auch mit der Definition der Begriffe Berufungsmanagement bzw. Berufungsbeauftragte:r *„noch nicht am Ende"*. Auch durch die Förderlinie FH-Personal hat das Thema Berufungsmanagement, zumindest an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften, offenbar Auftrieb bekommen (HAW-G-ZBM: 3, 9).

Ihr eigenes **Rollenverständnis** umreißen die befragten Berufungsmanager:innen wie folgt: Betont wird erneut die Beratungsfunktion, die Rolle als *„Hüter der Verfahrensschritte"* (UNI-C-ZBM: 71) sowie als *„Brückenfunktion oder […] Vertrauensstelle*" (UNI-B-ZBM: 13) – aber auch das eigene Beraten-Werden durch die Kommission wird genannt (HAW-Q-ZBM: 31). Ein weiteres Schlagwort mit Blick auf formale Korrektheit, Transparenz und ein gutes Ergebnis ist das der *„Prüfinstanz"* (HAW-Q-ZBM: 59). Gerne würden sie von der Kommission als *„Unterstützung und Service"* und weniger gerne als *„Aufpasser"* angesehen (UNI-D-ZBM: 73). Ähnlich wird das eigene Selbstverständnis als *„Dienstleister:in für die Berufungsausschüsse"* (HAW-G-ZBM: 115) umrissen, *„um ähm Fragen zu beantworten, um ihnen möglicherweise auch Ängste und und Sorgen zu nehmen […]"*. So könne man aufzeigen, was möglich oder nicht möglich ist und auf diese Weise dazu beitragen, für die BK-Vorsitzenden eine Entscheidungsgrundlage zu schaffen (HAW-G-ZBM: 115).

Berufungskommission (BK)

Über ihre eigene Position hinausgehend wurden die Kommissionsvorsitzenden und Berufungsmanager:innen zur Berufungskommission und ihrer Arbeit befragt. In zwei Interviews werden in diesem Kontext **Anforderungen** an die Mitwirkung in der Kommission genannt: Diese liege laut einer Person darin, die fachliche, didaktische und persönliche Eignung der Kandidat:innen beurteilen zu können (HAW-N-KV: 31). An einer Hochschule ist der Besuch einer Schulung gefordert (HAW-J-BBA: 19).

Die **Aufgabe** der Berufungskommission wird überwiegend darin gesehen, die eingegangen Bewerbungen nach Ende der Ausschreibung zu sichten. Zuvor werden jedoch, wie an UNI-

E-KV (5), die Berufungskriterien explizit festgelegt. Zumeist sei es so, dass die Gesamtmenge der eingegangenen Bewerbungen nach einem ersten Durchgang bereits drastisch reduziert werden könne, z. B. weil formale Kriterien nicht erfüllt sind. In einem zweiten Durchgang werden die Kommissionsmitglieder gebeten, sich mit den übrigen Bewerbungen eingehend zu beschäftigen, um in der darauffolgenden Kommissionssitzung darüber diskutieren zu können (UNI-E-KV: 5).

Hinsichtlich der Art und Weise der **Bildung und Zusammensetzung der Kommission** wird am häufigsten über die Personenkonstellation und deren Statusgruppenzugehörigkeit gesprochen, die ausschlaggebend für die Teilnahme ist. Dabei werden Aspekte wie die geltende Mehrheit der Professor:innen in der Kommission (UNI-D-ZBM: 83; HAW-L-KV: 55), die Vermeidung von Abhängigkeitsverhältnissen (HAW-Q-ZBM: 37), die Mitwirkung von Studierenden, der Gleichstellungsstelle und ggfs. der Schwerbehindertenvertretung (HAW-G-ZBM: 45) genannt. Ferner wird erwähnt, dass Hochschulmitglieder mit *„unterschiedliche[n] Erfahrungsstufen“* an der Kommission beteiligt werden (HAW-M-KV: 11) und dass an einer Hochschule ein zusätzliches studentisches Mitglied herangezogen wird – *„und dann entsprechend aber eben auch ähm mehr Profs, sodass die Professor*innenmehrheit ähm immer gegeben ist dann.“* (HAW-G-ZBM: 47). Einschränkend wird mit Blick auf eine mögliche Mitgliedschaft in der BK angemerkt, dass *„der aktuelle Lehrstuhlinhaber“* (UNI-D-ZBM: 69) sowie die direkten Kolleg:innen nicht Teil der Kommission sein dürften.[57] Wie oben im Kontext eingeschränkter personeller Ressourcen schon deutlich wurde, kommt es teilweise zu Schwierigkeiten bei der gesetzmäßigen Zusammenstellung der Kommission, insbesondere hinsichtlich der wissenschaftlichen Mitarbeitenden an HAW. Man habe dann durchaus manchmal die Frage im Hinterkopf: *„Was wäre, wenn das jetzt gerichtlich überprüft würde, was würde dann passieren?“* (HAW-G-ZBM: 59), schildert ein:e Berufungsmanager:in. Auch hinsichtlich der Größe der Kommission sei es *„terminlich nicht leistbar“* (HAW-F-KV: 67), sich an die Vorgaben zur vollständigen Besetzung der Kommission zu halten, wie ein:e Kommissionsvorsitzende:r einräumt:

> *Deshalb habe ich jetzt auch für MICH da an der ein oder anderen Stelle die Reißleine gezogen, dass ich gesagt habe: ‚Also ich werde auch möglicherweise auf die Gefahr eines Konflikts hin ähm die entsprechenden Regularien nicht einhalten.'* (HAW-F-KV: 67)

Inklusive Präsidiumsmitglied, einem Mitglied einer anderen Fakultät und an HAW einem:einer Praxisvertreter:in käme man mit den anderen Kommissionsmitgliedern auf *„elf oder zwölf“* Personen, die man terminlich nicht *„unter einen Hut bringen“* könne. Darüber hinaus gäbe es weitere *„Wünsche wer noch alles drin sein sollte“* (HAW-F-KV: 91), was aber letzt-

[57] Dieser Einschränkung wurde in einer separaten Kategorie weiter unten im Kategoriensystem weiter behandelt, da das Thema häufig angesprochen wurde.

endlich die Handlungsfähigkeit der Kommission behindern könne. Was im Landeshochschulgesetz nicht steht, könne auch nicht realisiert werden – die Folge sei dann aber eine *„Retourkutsche“*, was bedeute, *„dass unter Umständen eben die Berufungskommission ausgebremst wird.“* Diese Verzögerung bei der Besetzung einer Professur führe dann zu Ausfällen in der Lehre: *„Das heißt also, […] Lehre nach außen hochhalten und dann unter Umständen das auch praktisch leben, das ist an der ein oder anderen Stelle/ das sind schon zwei Paar Stiefel.“* (HAW-F-KV: 91)

Die Kompatibilität der Mitglieder ist ein weiteres Kriterium, welches sich im Kontext der Zusammenstellung der Berufungskommission als relevant gezeigt hat. Personen werden offenbar auch danach ausgewählt, mit wem man gut zusammenarbeiten kann, wer *„eine ähnliche Vorstellung, wie man selbst“* (UNI-K-KV: 59) hat und mit wem es hingegen eher schwieriger werden könnte. Als Kommissionsvorsitzende:r könne man dies gut beeinflussen, wie in Interview UNI-K-KV (61) ausgesagt wird: *„Aber wenn ich jetzt gesagt hätte mit einer Person 'Die geht gar nicht', ne 'Die will ich nicht in der Kommission haben', ja dann ja dann wäre das so gewesen wahrscheinlich ne“.* Man habe zwar gewisse Vorlieben, letztendlich müsse aber der Fachbereichsrat entscheiden und man könne sich als Dekan:in nicht beliebig *„als kleiner Diktator“* durchsetzen, wird in einem anderen Interview erläutert (HAW-N-KV: 39). Ein:e KV sieht in dieser Personenkonstellation mit unterschiedlichen Erfahrungen und Prioritäten eine *„Schwarmintelligenz“*, die mit ausreichenden Entscheidungsmöglichkeiten und wenn sie *„nicht zu groß und nicht zu klein ist“*, zu *„relativ guten Entscheidungen“* (HAW-M-KV: 11) käme. An HAW-A werden die Personen bewusst so ausgewählt, dass verschiedene Sichtweisen vertreten sind, bestenfalls *„ne Mischung, die die Fakultät repräsentiert“* (HAW-A-KV: 73). Zudem sei diese:r KV immer froh, wenn sowohl *„die alten Hasen“* (HAW-A-KV: 73), als auch neuere Kolleg:innen dabei sind. Dennoch sei es schon vorgekommen, dass Kolleg:innen sich geweigert hätten, mit einer bestimmten Person an der BK teilzunehmen (HAW-A-KV: 75). So berichtet eine befragte Person aus dem Berufungsmanagement ebenfalls, man müsse eventuell bestehende Streitigkeiten in Fachgruppen bei der Bildung der BK berücksichtigen, denn sonst sei der Prozess *„sowieso schon zum Scheitern verurteilt, weil es dann irgendwann im Fakultätsrat Bäng machen wird.“* (HAW-Q-ZBM: 37) Man müsse sich auch im Kontext von Befangenheitsbesorgnissen, insbesondere bei Hausberufungen, genau anschauen, wer in der Kommission ist und ggfs. für die fachliche Beurteilung verstärkt externe Personen heranziehen, um Streitigkeiten aus dem Weg zu räumen. So gäbe es verschiedene Hebel, um zu vermeiden, dass *„die Fachgruppe ähm nur menschlich aussucht“* (HAW-Q-ZBM: 37), sondern die fachliche Passung im Vordergrund steht. Oder wie es in Interview HAW-A-KV (87) illustriert wird:

> *[…] natürlich Querköpfe gibt es immer überall, die man dann vielleicht nicht erkennt oder die (lacht) die schon schon länger hier sind, aber ich glaube schon, dass man dann insgesamt da schon so ein Gespür hat, ähm wer könnte hier weiter in diese Runde passen und wer nicht.*

Die **Auswahl der Kommissionsmitglieder** wird unterschiedlich beschrieben: *„[…] entweder man sucht sich dann sein Team selbst zusammen“* (UNI-K-KV: 61) oder man bespricht sich mit dem Dekan, wie ein:e Kommissionsvorsitzende:r schildert. Eine Person aus dem Berufungsmanagement erklärt, die Fakultät würde die Kommissionsmitglieder wählen, wobei es oft entscheidend sei, wer fachlich möglichst kompetent dafür ist, weshalb die Kommission auch immer anders aussehe (UNI-D-ZBM: 65). Der Fakultätsrat und die Kommission würden dann gemeinsam den Vorsitz wählen (UNI-D-ZBM: 71). An HAW-M wird durch den Fakultätsrat zunächst der Kommissionsvorsitz bestimmt, welcher *„sich dann die entsprechenden Mitglieder [sucht], geht wieder in den Fakultätsrat und dann wird entschieden, dass die gesamte Liste der Mitglieder ähm bestimmt wird.“* (HAW-M-KV: 13; HAW-L-KV: 55). In diesem Zusammenhang wird auch der Sachverhalt der geschlechterparitätischen Besetzung angesprochen. Aus Gründen mangelnder personeller Ressourcen komme es hier teilweise zu formalen Schwierigkeiten oder zum wiederholten Einsatz der gleichen Frauen in den Kommissionen (UNI-D-ZBM: 67; HAW-F-KV: 13; HAW-A-KV: 73).

Gerade bei den **hochschulexternen Kommissionsmitgliedern** käme es stark auf die Persönlichkeit an, berichtet UNI-P-KV (27). Es habe schon einmal einen Mann gegeben, der ganz klare Vorstellungen hatte *„wen er haben wollte“*, andere seien wiederum leichter zu handhaben und würden das Selbstergänzungsrecht der Fakultät respektieren. Teilweise sei es nötig, diese Personen in die Schranken zu weisen, ohne sie aber zu vergraulen. Auch wird berichtet, die externen Mitglieder seien nicht immer wertschätzend, was fatale Folgen haben könne:

> *[…] die haben dann da vorne jemanden, der trägt toll vor, der passt fachinhaltlich, sie wollen den eigentlich alle haben und der entscheidet sich dann für eine andere Hochschule, nur weil diese Probelehrveranstaltung für den eine schreckliche Erfahrung war. Also das ist für mich immer so eine Horrorvorstellung.* (HAW-Q-ZBM: 61)

In der Regel ließen sich die externen Kommissionsmitglieder aber aus dem eigenen Umfeld rekrutieren, was die stattfindende *„intensive Kommunikation“* vereinfacht, so ein:e andere:r Kommissionsvorsitzende:r (HAW-L-KV: 59). Ein:e andere:r Interviewpartner:in äußert eine Vermutung, was externe Kommissionsmitglieder eigentlich für diese Aufgabe motiviere:

> *[…] das Ganze ist eigentlich nur erklärbar, weil es immer schon so lief, beziehungsweise weil die ganze Wissenschaft letztendlich so ein soziales Netzwerk ist: Man kennt sich einfach. Und kann nicht nein sagen. Das heißt das zu formalisieren ähm diese diese ähm Netzwerke, das wird nicht funktionieren.* (HAW-H-KV-1: 121)

Gerade weil diese Art der Review-Verfahren stark auf persönlichen Kontakten beruhe, sei es wichtig, dass es *„für beide Seiten […] fair“* (HAW-H-KV-1: 121) abläuft.

Mit Blick auf die **Schnittstellen** der Berufungskommission ist erwähnenswert, dass ein:e Kommissionsvorsitzende:r berichtet, es gäbe während der Auswahlphase im Grunde keine Berührungspunkte mit dem Berufungsmanagement. Man könne *„sicherlich immer anrufen, wenn man Fragen hat“*, das habe die Person aber nie getan, *„weil das Wissen haben wir ja*

sowieso." Erst nach erfolgter Berufung wäre das Berufungsmanagement wieder aktiv, z. B. beim Thema Dual Career. *„Aber in dem Prozess selber gibt es keine Schnittstellen mit der mit der Zentrale, wenn man so will ne."* (UNI-K-KV: 13) Ansonsten werden die üblichen Schnittstellen, wie *„Personalabteilung"* (HAW-M-KV: 13), *„Hochschulleitung"* (HAW-L-KV: 69), eine *„Referentin des Kanzlers"* (HAW-N-KV: 12) bzw. *„Beauftragte der Präsidentin"* (HAW-N-KV: 22) sowie das Berufungsmanagement auf dezentraler und zentraler Ebene (HAW-L-KV: 9; HAW-J-BBA: 17; HAW-I-KV: 10-13; HAW-H-KV-1: 9) benannt.

Die **Vorbereitung** der Kommissionsmitglieder wird unterschiedlich besprochen: Zum einen seien diese *„zumindest nicht komplette Laien, im Sinne von, dass die das zum ersten Mal machen"* (HAW-M-KV: 11). Jedoch sei es *„auch sehr schwierig Leute zu Experten für Berufungsverfahren oder oder auch Interviews zu machen"* (HAW-M-KV: 11). Eine Person aus dem Berufungsmanagement berichtet, dass die Schulung von Kommissionsmitgliedern im Kontext des Programms FH-Personal ein Thema sei und an vielen Hochschulen anvisiert würde (HAW-Q-ZBM: 65). Gerade mit Blick auf Didaktik sei dies sehr zu befürworten, damit *„man ähm vielleicht von diesen Zetteln, die ich austeile, auch wieder ein bisschen wegkommt ähm und ähm ein bisschen besser dort berät. Das kann ich nicht so gut, weil ich da die neusten Lehrmethoden einfach noch nicht so auf dem Schirm habe."* (HAW-Q-ZBM: 65) Diese Schulungen müssten jedoch aufgrund der Anzahl der eingesetzten Kommissionen regelmäßig stattfinden, *„vielleicht alle zwei Monate"*, wird vorgeschlagen (HAW-Q-ZBM: 65). Auch in Interview HAW-A-KV (87) wird die Vorbereitung und Sensibilisierung der Kommissionsmitglieder als wünschenswert angesprochen, da die Mitglieder aktuell gar nicht vorbereitet würden und man eher hoffe, *„dass man da so reinwächst"* (HAW-A-KV: 67). Dies sei auch problematisch, wenn die Dinge sich wandeln und eine Person das vielleicht schon *„X mal"* gemacht, es aber trotzdem nie richtig gelernt habe (HAW-A-KV: 67).

Eine Akteursgruppe der Berufungskommission sind die **studentischen Mitglieder***.* Auf ihr Urteil würde zwar nicht unbedingt am meisten Wert gelegt, aber die Studierenden würden in der Kommission auch die Funktion erfüllen, die übrigen BK-Mitglieder daran zu erinnern, dass es nicht lediglich darum geht, neue Kolleg:innen zu finden, so ein:e Vorsitzende:r (HAW-A-KV: 53). Zumeist seien es ein oder zwei Studierendenvertreter:innen, die an der Berufungskommission teilnehmen, bei der Probelehrveranstaltung die Meinung ihrer Kommiliton:innen einholen (HAW-L-KV: 35; HAW-J-BBA: 27; HAW-G-ZBM: 47; HAW-F-KV: 51) und durch die Kommissionsvorsitzenden teilweise im Vorfeld auch gebrieft würden (HAW-F-KV: 87). In einigen Fällen kämen die Studierenden für die Kommission aus der Fachschaft, daher seien es meist dieselben Personen, die dann auch zunehmend Erfahrung sammelten, wird berichtet (HAW-L-KV: 55). Nichtsdestotrotz müsse man die Studierenden auf ihre Rolle eigentlich auch besser vorbereiten (UNI-C-KV: 119).

Auch Abhängigkeiten, welche die studentischen Kommissionsmitglieder möglicherweise in ihrer aktiven Beteiligung hemmen könnten (UNI-D-ZBM: 83), werden erwähnt. Es gäbe aus diesem Grunde mittlerweile die Regel, dass innerhalb der BK auch zwischen den studentischen Mitgliedern und dem Vorsitzenden oder – im Falle von Hausberufungen – zwischen den Bewerber:innen und den Studierenden keine Abhängigkeitsverhältnisse bestehen dürften (HAW-Q-ZBM: 37, 59), berichtet eine befragte Person aus dem Berufungsmanagement einer HAW.

Mit Blick auf ihre Zusammenarbeit mit der BK und ihre Beteiligung wird über die studentischen Kommissionsmitglieder ausgesagt, dass diese von ihrem Stimmrecht und ihrer Chance zur Meinungsäußerung teilweise nur eingeschränkt Gebrauch machen (UNI-D-ZBM: 83), weil sie sich möglicherweise *„eingeschüchtert“* fühlen und *„nicht wissen, wie sie sich da positionieren sollen“* (UNI-K-KV: 25). Man versuche immer, sie in die Diskussionen aktiv einzubinden und gezielt ihre Meinung abzufragen (UNI-D-ZBM: 83), aber *„meistens ne sagen die nicht viel, was schade ist“* (UNI-K-KV: 25). Ein:e Kommissionsvorsitze:r sieht das Problem eines mangelnden Engagements vor allem in den wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen: Die Anwesenheit der studentischen Mitglieder in der Kommission sei *„unterirdisch“*, nachdem es ohnehin schwierig sei, jemanden dafür zu finden. Sie seien außerdem *„egozentrisch“* und es ginge ihnen *„eigentlich fast immer nur um ihre eigenen Interessen“*, was in anderen Fachbereichen anders sei (UNI-P-KV: 31). Es sei jedoch wichtig, mit den Studierenden in die Diskussion zu gehen, denn *„die Lehre wird ja für die Studierenden gemacht“* (UNI-P-KV: 31). Auch wenn man sich dem studentischen Votum nicht immer anschließen müsse, sei es daher wichtig, dieses ernst zu nehmen und den studentischen Mitgliedern das Gefühl zu geben, auf Augenhöhe sprechen zu können. Man müsse hier etwas aufpassen, denn formal seien zwar alle Mitglieder gleich, *„aber dann doch nicht irgendwie.“* (UNI-P-KV: 33) Ein:e Berufungsbeauftragte:r äußert sich deutlich positiver und berichtet von einer aktiven Beteiligung der Studierenden, auch im Rahmen des strukturierten Interviews mit den Bewerber:innen (HAW-J-BBA: 31). Auch hinsichtlich der Auswahlentscheidung habe es noch nie einen Dissens mit den Studierenden gegeben, wird weiter berichtet: Bei der Listenreihung gäbe es manchmal unterschiedliche Vorstellungen, aber nie einen *„fundamentalen Meinungsunterschied zwischen Studierenden und dem Kollegium“* (HAW-L-KV: 39).

Neben der Beteiligung äußern sich manche Befragte auch zur Beurteilungsfähigkeit der studentischen Kommissionsmitglieder: Mit Blick auf die Beurteilung der Lehrkompetenz gäbe es durchaus manchmal unterschiedliche Sichtweisen zwischen den studentischen und den übrigen Kommissionsmitgliedern. Dies führt ein:e KV darauf zurück, dass die Studierenden Fragen der inhaltlichen Vermittlung und der sachlichen Korrektheit weniger gut beurteilen könnten und sich leicht davon beeindrucken lassen, wenn jemand *„eine geniale*

PowerPoint Show" abliefert (HAW-F-KV: 51). Ein:e andere:r KV hält die Beteiligung von Studierenden *„nicht für persönlich sinnvoll, also weil (stottert) unsere Kompetenz und Erfahrung ist natürlich eine andere als von einer Studierenden, die jetzt irgendwie zwei Semester oder vier Semester irgendwas gehört hat"* (HAW-M-KV: 65). Anderswo wird den Studierenden ein *„ein sehr gutes Gefühl"* (HAW-J-BBA: 29) attestiert. Außerdem wird geschildert, die Studierenden seien in ihrer Wahrnehmung zwar kritischer bei der Beurteilung der Lehre als früher, aber sie würden die Qualität auch tatsächlich strukturiert beurteilen, sich viele Gedanken machen und ihren Eindruck nachvollziehbar begründen (UNI-B-ZBM: 63).

Der Einfluss der studentischen Kommissionsmitglieder wird insgesamt als sehr bedeutsam bewertet (u. a. HAW-F-KV: 57), obgleich sie durch die Professor:innenmehrheit formal überstimmt werden können (UNI-K-KV: 27). Es sei noch nie der Fall gewesen, schildert ein:e KV, *„dass die Studierenden gesagt haben 'Diese Person geht gar nicht' und wir gesagt haben 'Wir wollen die aber trotzdem'"* (UNI-K-KV: 27). Wenn Studierende so etwas sagen, würde dies zumeist auch stimmen und die Meinung der übrigen Kommission widerspiegeln (UNI-K-KV: 31). Man könne, wenn man über *„einen guten Kontakt zur Fachschaft"* verfüge, das Veto der Studierenden jedoch im Vorfeld steuern und Studierende zwischen BK und Auditorium gezielt als *„Katalysator"* einsetzen, räumt ein:e Kommissionsvorsitzende:r ein (HAW-I-KV: 77). Auch in einem anderen Interview wird der potentielle Einfluss der Studierendenschaft auf die Berufungsentscheidung eindrücklich beschrieben: Wenn die studentischen Kommissionsmitglieder im Fakultätsrat die Berufungsentscheidung hinsichtlich der Lehre als untragbar bewerten würden, würde die Liste wahrscheinlich zurückgewiesen werden (UNI-P-KV: 31; ähnlich HAW-F-KV: 51). *„Also die studentischen Mitglieder, WENN sie sich engagieren, können da wirklich ein großes Gewicht haben."* (UNI-P-KV: 31) – hierin sind sich viele Befragte einig. In Gremien müsse immer davon ausgegangen werden, dass die Studierenden nach ihrer Meinung gefragt werden (HAW-H-KV-1: 102). Ausgenommen in Fällen, in denen die BK sich über die Berufung einer Person vollständig einig sei und es gute Gründe gäbe, warum Studierende diese Eignung an der Stelle nicht beurteilen können, würde man sich niemals über das Urteil der Studierenden hinwegsetzen und gegen ihren Willen eine Person berufen (HAW-F-KV: 51). Auch in der Probelehrveranstaltung würde man die Meinungen der anwesenden Studierenden durchaus mit Interesse einholen, schildert eine befragte Person aus dem Berufungsmanagement (HAW-G-ZBM: 23). Die Kommissionsmitglieder würden sich natürlich auch ihr eigenes Urteil bilden, aber man würde schon genauer hinschauen und seine Meinung auch revidieren (HAW-N-KV: 34), wenn die Mehrheit der Studierenden *„gravierende Mängel"* attestieren würde (HAW-G-ZBM: 25). Dies habe in der Regel gute Gründe und es müsse *„irgendwas vorgefallen sein. Entweder ist da was bekannt, über diese Person, aus früheren Beschäftigungen, oder in dem Vortrag*

ist irgendwas schiefgelaufen, das gar nicht geht, was nicht entschuldbar ist, beispielsweise." (HAW-H-KV-1: 103) Ihr Einfluss sei davon abhängig, wie durchsetzungsfähig die studentischen Kommissionsmitglieder seien, denn nur selten würden diese sich trauen, *„auf die Pauke zu hauen"* (HAW-H-KV-1: 101), wird ebenso erläutert. Insgesamt zeigt sich in der Mehrheit der geführten Interviews, dass Studierende durchaus über *„eine Art Vetorecht"* (HAW-I-KV: 77; ähnlich UNI-C-KV: 119) verfügen, gegen ihren Willen also in der Regel niemand berufen wird (HAW-L-KV: 37). Überdies hätten Studierende teilweise auch die Möglichkeit, ein Sondervotum im Präsidium abzugeben, wenn sie sich nicht ausreichend ernst genommen fühlen (HAW-J-BBA: 31; UNI-E-KV: 17). Der große Einfluss der Studierenden wird von den meisten Befragten als *„gut so"* (HAW-I-KV: 7; HAW-F-KV: 57) empfunden, vor allem mit Blick auf die Lehrkompetenz (UNI-B-ZBM: 61). Hier sei nicht nur die methodische und inhaltliche Qualität entscheidend, sondern auch, wie sich die Studierenden in der Probelehrveranstaltung durch die Kandidat:innen behandelt gefühlt haben (UNI-B-ZBM: 69). Diese Komponente bringe nochmal einen *„anderen Blickwinkel in die Beurteilung von Lehre"* (UNI-B-ZBM: 69) und diese falle auch wesentlich detaillierter aus, wenn Studierende sich engagiert einbrächten. Die übrigen Kommissionsmitglieder würden sich dahingehend immer schnell und weniger durchdacht auf ein Urteil verständigen und – zumindest in manchen Fachbereichen – eher selten die Meinung der Studierenden einholen, so schildert die Person weiter (UNI-B-ZBM: 71). Dennoch sei die Studierendenschaft in der Lage, die beteiligten Professor:innen durch ihre Einschätzung zum Umdenken zu bringen – „*Und vielleicht macht es da bei dem ein oder anderen auch mal Klick (lacht)."* (UNI-B-ZBM: 83) Denn, „*wenn die älteren Hasen in der Kommission sitzen und mehrfach sehen, dass Lehre heute anders geht und von den Studierenden deutlich progressiver beurteilt wird ähm, glaube ich schon dass dort ein ein Umdenken oder auch ein Erkenntnisgewinn ist."* (UNI-B-ZBM: 85)

Berufungsbeauftragte (BBA)

Die letzte befragte Akteursgruppe ist die der Berufungsbeauftragten, wobei hier darauf hingewiesen werden muss, dass nur eine befragte Person sich selbst als „Berufungsbeauftragte:r" bezeichnet.[58] Eine Vorbereitung auf diese Rolle habe es nicht gegeben, aber sie habe im Vorfeld bereits an Kommissionen teilgenommen, schildert die befragte Person (HAW-J-BBA: 19). Ihre Aufgaben und Funktionen lägen darin, den Kommissionsmitgliedern den Berufungsleitfaden *„nahe zu bringen"* (HAW-J-BBA: 69), sie zu beraten (HAW-J-BBA:

[58] Laut der Typologie von Werkmeister (2017) fällt auch das „Zentrale Berufungsmanagement" unter „Berufungsbeauftragte", jedoch ist ihre Verortung in der Hochschule und ihr Stellenprofil ein anderes: Sie sind entweder in der Verwaltung oder im Wissenschaftsmanagement tätig, während die in dieser Studie als „BBA" interviewte Person ein:e Professor:in der Wirtschaftswissenschaften ist, die für Berufungskommissionen (auch in anderen Fächern) eingesetzt wird.

11), Hilfestellung zu geben (HAW-J-BBA: 5) und sich mit den Kommissionsvorsitzenden zum Verfahren abzustimmen (HAW-J-BBA: 11). Es gehe als Berufungsbeauftragte:r darum, eine fachfremde Perspektive in die Verfahren einzubringen und dabei für Transparenz, Fairness und nachvollziehbare Entscheidungen zu sorgen (HAW-J-BBA: 5). Zudem sei dem Präsidium nach Abschluss des Verfahrens Bericht zu erstatten und auf Nachfrage zu erläutern, wie die Kommission zu ihrer Entscheidung gekommen ist. Andere Befragte erwähnen die Berufungsbeauftragten ihrer Hochschule ebenfalls in Verbindung mit dem Auftrag, für Einhaltung der Regularien, auch hinsichtlich bestehender Befangenheitsbesorgnisse, zu sorgen (UNI-P-KV: 35). An HAW-N erfüllt der Kanzler die Funktion des Berufungsbeauftragten. Er sei *„an diesen rechtlichen Grundlagen […] viel dichter dran“* und habe somit die Chance, jederzeit steuernd einzugreifen, wird berichtet (HAW-N-KV: 20). Zu den BK-Sitzungen erscheine er jedoch nur sporadisch oder auf Nachfrage in kritischen Situationen. Ansonsten sei er zwar immer eingeladen, bekäme aber letztendlich nur die Protokolle (HAW-N-KV: 18). Ein:e weitere:r Kommissionsvorsitzender spricht über *„einen sogenannten Berufungsbeauftragen des Rektors“*, der bei allen Verfahren anwesend sei, der u. a. darauf achte, dass Kommissionsmitglieder nicht erst nach Sichtung aller Bewerbungen *„plötzlich noch ein Kriterium aus dem Hut ziehen und sagen: ‚Ähm da ist mir aber noch was eingefallen und das spricht jetzt aber für A und nicht für B'.“* (UNI-E-KV: 47)

Mit Blick auf das Zustandekommen der Position als BBA wird aus den Hochschulen unterschiedliches berichtet: An UNI-P wird ein:e Berufungsbeauftragte:r durch das Rektorat bestimmt. Eigentlich solle jemand aus der zentralen Verwaltung die Berufungsverfahren unterstützen, bisher seien es aber *„irgendwelche Profs […] aus anderen Fakultäten“* (UNI-P-KV: 35). Über den eigenen Weg auf diese Position berichtet der:die befragte Berufungsbeauftragte, dass es wie an Universitäten *„häufig so üblich“* gewesen sei: Der Fachbereich müsse jemanden nominieren und habe gefragt, wer Interesse hat (HAW-J-BBA: 19). Die Person selbst wisse nicht genau, warum man sich für sie entschieden habe, jedenfalls sei durch vorige Positionen Erfahrung mit Personalauswahl vorhanden gewesen (HAW-J-BBA: 19).

Darüber hinaus wird über Berufungsbeauftragte ausgesagt, dass sie lediglich als Beobachter:innen eingesetzt würden und kein Stimmrecht hätten (UNI-D-ZBM: 61). An UNI-D sei es ebenfalls so, dass im Grunde jede:r Professor:in das Amt als Berufungsbeauftragte:r übernehmen könne und dann durch das Rektorat in fachfremden Verfahren eingesetzt werde (UNI-D-ZBM: 59). In Interview HAW-Q-ZBM wird die begriffliche Uneinheitlichkeit im Kontext der Berufungsbeauftragten folgendermaßen erläutert:

> *Also […] Berufungsbeauftragte ist eher so vielleicht der Überbegriff oder so ähm. Wenn ich mich vorstelle in den Berufungskommissionen, dann sage ich meistens 'zentrale Berufungsbeauftragte', um mich von den dezentralen abzugrenzen, die aber in den Fakultäten eigentlich auch nicht Berufungsbeauftragte heißen, sondern eigentlich - warten Sie mal - 'dezentrale Berufungsassistenzen', glaube ich. Und wenn man ganz offiziell geht, bin ich 'Stabstellenleitung Berufungsmanagement'.* (HAW-Q-ZBM: 11)

Die hier als Berufungsbeauftragte:r befragte Person macht selbst ebenfalls deutlich, dass sie eine von mehreren Berufungsbeauftragten *(„ich denke schon so zwischen zwanzig und dreißig“)* an ihrer Hochschule sei (HAW-J-BBA: 15).

7.1.2 Über das Berufungsverfahren

Was die Befragten allgemein über das Berufungsverfahren berichten, ist Teil der nun folgenden Ausführungen.

Ablauf des Berufungsverfahrens

In den geführten Interviews finden sich teils ausführliche Schilderungen der Befragten zu Prozessschritten und -abläufen der Berufungsverfahren an ihrer jeweiligen Hochschule. Dabei geht es bspw. um die Abläufe zwischen Bewerbungseingang und Einladung ausgewählter Bewerber:innen zu den Vorträgen mit anschließender Einholung der Gutachten (UNI-P-KV: 13) oder um die erste Zusammenkunft der Berufungskommission, in der Befangenheiten geklärt und vor der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen und der ersten Vorselektion die Berufungskriterien festgelegt werden (UNI-E-KV: 5). Außerdem wird mit Blick auf Schnittstellen erläutert, welche hochschulischen Instanzen wo und wann beteiligt werden, so z. B., dass in der dritten BK-Sitzung einer Universität der Rektor beratend teilnimmt (UNI-C-KV: 31). Ebenso werden hier die organisatorischen Rahmenbedingungen zum Ablauf der Berufungsvorträge dargelegt, z. B. wie viele Tage für die Durchführung der Vorträge benötigt werden (UNI-C-KV: 31).

Bewerbungslage

Hinsichtlich der Bewerbungslage geben die Befragten Auskunft darüber, wie groß die Anzahl der eingehenden Bewerbungen an der jeweiligen Hochschule normalerweise ist.
In guten Fällen würden *„vielleicht fünfundzwanzig Bewerbungen“* eingehen, aber *„davon sind wahrscheinlich fünf bis vielleicht sogar zehn komplett indiskutabel“* (HAW-M-KV: 37). Die Bewerbungslage sei stark abhängig vom jeweiligen Fach, in einigen Fällen seien bis zu drei Ausschreibungen nötig (HAW-N-KV: 70; HAW-L-KV: 49), aber *„die Zahl an sich, die sagt ja jetzt noch nichts über die Qualität der Bewerber aus“* (HAW-L-KV: 49). Eine schlechte Bewerbungslage beeinflusse die Relevanz der Lehrkompetenz dahingehend, dass man nicht sagen könne: *„'Naja, der eine, der macht ja gute Lehre, der andere macht sehr gute Lehre und der andere ist da ja nochmal ausgewiesener.'“* (HAW-I-KV: 35) Statt-

dessen sage man *„'Haken dran, okay, können wir nehmen."* (HAW-I-KV: 35) Ein Zusammenhang zur Lehrkompetenz wird von dieser Person später erneut hergestellt: Da der Fachbereich zunächst überhaupt froh sei, *„jemanden zu kriegen"*, wird die stärkere Berücksichtigung der Didaktik als nachrangig angesehen. Stattdessen solle zunächst stärker geprüft werden, *„wie gut der eigentlich in seiner Fachlichkeit ist"* (HAW-I-KV: 79). Die Regel sei abschließend die Bildung eine Dreier-Liste, bestehend aus Kandidat:innen, die *„man sich auch vorstellen kann, also dass es da keine Dummie-Kandidaten drauf gibt"* (HAW-N-KV: 70). Auch Zweier- und Einerlisten seien möglich, aber dann müsse man von diesen Kandidat:innen auch wirklich überzeugt sein (HAW-N-KV: 70). Natürlich sei es aber nicht immer so, dass die erstplatzierte Person den Ruf dann auch annimmt, sondern „*wir haben in der Tat auch den Fall, dass wir Platz eins gesetzte Bewerber nicht bekommen haben."* (HAW-M-KV: 55). Die an HAW bestehende Konkurrenz mit dem Arbeitsmarkt der freien Wirtschaft wird als eine Ursache für schlechtere Bewerbungszahlen erwähnt und führe ebenfalls dazu, dass Kandidat:innen wieder abspringen, um stattdessen doch in der freien Wirtschaft zu verbleiben (HAW-I-KV: 79).

Institutionelle Folgen von BV

Im Kontext der institutionellen Folgen von Berufungsverfahren werden zunächst **Fehlentscheidungen** häufig thematisiert, denn vor diesen *„ist man nicht gefeit"* (HAW-L-KV: 69). Trotz zumeist zufriedenstellender Berufungen gäbe es auch hin und wieder Entscheidungen, mit denen man im Nachhinein doch nicht ganz glücklich sei (HAW-L-KV: 69), wird berichtet. Grund hierfür sei, dass *„sich Bewerber bei solchen Gesprächen besser darstellen, anders darstellen, vielleicht auch manchmal ein bisschen was vorspielen".* (HAW-L-KV: 69) Fehlentscheidungen seien trotz der Güte der Verfahren und der Möglichkeit, *„den Bewerbern wirklich auf den Zahn zu fühlen"* nicht ausgeschlossen, aber *„auf ein Minimum reduziert."* (HAW-L-KV: 69) Eine weitere Person äußert, es sei überall im Beruf so, dass man nie genau wisse, *„wen man da bekommt"* (HAW-H-KV-1: 57). Man hoffe aber, völlige Fehlgriffe zu vermeiden und dabei seien Gespräche möglicherweise hilfreich. Gleichzeitig sei es schwer, über die Güte einer Berufungsentscheidung zu urteilen, da man später keine genauen Einblicke in die tatsächliche Arbeitsleistung der Berufenen hätte und sich die Entscheidung im Kollegium so kaum evaluieren ließe (HAW-H-KV-1: 109). Eine Person aus dem Berufungsmanagement betont ebenso, es gäbe ohnehin nach erfolgter Berufung auf Lebenszeit keine Handhabe mehr, außer bei schweren Verfehlungen – dies sei im Falle von weniger guter Lehre aber nicht der Fall (HAW-G-ZBM: 72-75).

Hinsichtlich der **Relevanz und Auswirkung der Entscheidung** skizzieren Befragte darüber hinaus die Tragweite der Berufungsentscheidung. Diese sei eine, die die Hochschule über Jahrzehnte binde und einen massiven Einfluss auf die Strategie der Hochschule habe

(UNI-D-ZBM: 107). Mehrere Befragte gehen darauf ein, dass sie in ihrer Rolle als Berufungsmanager:in oder Kommissionsvorsitzende:r diese Tragweite gegenüber den Mitgliedern der Berufungskommission auch zum Ausdruck bringen – so sei es wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass die berufenen Personen der Hochschule unter Umständen ein Leben lang erhalten bleiben: *„Sie binden sich den dreißig Jahre ans Bein jetzt im besten Falle."* (HAW-Q-ZBM: 33) In diesem Kontext werden auch unabhängig von der finanziellen Auswirkung die möglichen negativen Folgen erwähnt (HAW-I-KV: 51): Eine Hochschule stehe und falle mit ihren Professuren, weshalb hier keine Kompromisse eingegangen werden dürften (HAW-G-ZBM: 69). Fraglich bleibt, ob die Beschaffenheit des Prozesses und die Qualität der Entscheidung ihrer Tragweite aus Sicht der Betroffenen immer Rechnung tragen – folgt man dieser leicht überspitzten Äußerung:

> *'Hier, du bist jetzt mal lebenslang bei uns'. Und da sind dann vier Leute, oder fünf Leute schuld, die kurz vor der Pensionierung stehen (lacht) denen das am Ende egal ist. Ich übertreibe natürlich mal wieder, aber ja. Schon so ein Punkt, dass sich da das Leben dann doch verändert und das Bild der ähm Fakultät ja auch immer ein Stück weit verändert, wenn dann einer kommt, oder eine kommt, die sich besonders viel einbringt, oder auch eine Person kommt, die eigentlich ähm hier nur ihr eigenes Ding macht."* (HAW-A-KV: 67)

Eng verknüpft mit der Tragweite der Entscheidung ist die Frage danach, wie vorgegangen wird, wenn am Ende des Auswahlprozesses keine zufriedenstellende Entscheidung erreicht werden konnte. Die Weisung **‚Lieber gar nicht berufen als schlecht berufen'** bringt die verbreitete Haltung der Befragten dahingehend treffend zum Ausdruck. Es solle niemals eine Person ausgewählt werden, *„weil die eben frei ist und kein Besserer da war"* (UNI-D-ZBM: 107), stattdessen sollte dem Prinzip der Bestenauslese Genüge getan und die nötige Zeit erneut investiert werden, auch wenn dies für alle Beteiligten frustrierend sei, wird berichtet. Eher würde man von vorne beginnen, als Kompromisse einzugehen (HAW-Q-ZBM: 33) oder hinsichtlich der Anforderungen Abstriche zu machen (HAW-L-KV: 49). An HAW scheint es überdies Thema zu sein, keine(n) typische(n) *„Universitätsmann, Universitätsfrau"* zu berufen, für die eine Professur lediglich eine *„Durchgangsstation"* sei und die nicht langfristig glücklich würde *„[…] und dass wir dann nach, vielleicht nach drei Jahren auf ein Neues, das muss nicht sein."* (HAW-F-KV: 45)

Aud dem Berufungsmanagement wird berichtet, im Falle einer erneuten Ausschreibung mit angepasster Denomination käme die gleiche Berufungskommission wieder zusammen, was zur Folge haben könne, dass Vergleiche mit den Bewerber:innen der ersten Ausschreibungsrunde gezogen würden (HAW-Q-ZBM: 31). Folge dieser Angewohnheit sei eine verringerte Objektivität. Eine weitere Person bemerkt, das Schließen von Berufungslisten ohne Ergebnis sei in der Vergangenheit *„nicht Gang und Gäbe"* (HAW-M-KV: 39) gewesen, sondern habe sich aufgrund der schlechteren Bewerbungslage und dem veränderten Verhältnis aus Angebot und Nachfrage an HAW so entwickelt. Zudem sei es stark abhängig vom Kommissionsvorsitz und den Beteiligten, wie in zweifelhaften Fällen entschieden würde:

> *[…] das ist ein bisschen zufällig glaube ich. Ob das am Ende bei einer mittelmäßigen Bewerberliste weitergeführt wird oder nicht, kann so und so ausgehen. Ich glaube, das ist eine Frage der Leute, die ganz konkret in dem Berufungsverfahren drin sind, wo es am Ende hingeht.* (HAW-M-KV: 39)

Die Entscheidung für einen Abbruch läge dann näher, wenn sich die Ausschreibung inhaltlich verändern lasse. Teilweise würden Verfahren aber auch aus dem Grund abgebrochen, weil man sich „*was anderes gewünscht [hätte] im Sinne zum Beispiel der praktischen Erfahrungen, in der konkreten thematischen Abdeckung oder ähnliches.“* (HAW-M-KV: 39) Nicht unerheblich seien im Falle einer Neuausschreibung dennoch die zeitlichen und finanziellen Investitionen, die eine erneute Prozessaufnahme mit sich bringt. Es käme in dieser Abwägung daher durchaus manchmal zu einer *„Zwickmühle“* (HAW-H-KV-2: 53). Ein:e andere:r Kommissionsvorsitzende:r berichtet, eine erneute Ausschreibung sei das, *„was man auf keinen Fall möchte“* (HAW-A-KV: 53). Hingegen argumentieren andere, die Entscheidung über Ruferteilung oder Verfahrensabbruch sei *„eine entspannt zu beantwortende Frage“* (HAW-F-KV: 114). Selbst sei man als Kommissionsvorsitzende:r *„in einer sehr komfortablen Situation“*. Es könne einem nichts passieren, *„wenn hier irgendwas schiefgeht, in dieser Kommission“* (HAW-H-KV-1: 121), die Lehre müsse dann eben übergangsweise anderweitig abgedeckt werden, was aber schon das Schlimmste und im Grunde *„völlig egal“ sei*. Stattdessen sei es entscheidend zu sehen, wer in der Kommission welchen Kosten und Nutzen habe. Als Kommissionsvorsitz habe man dabei

> *[…] eigentlich nur die Perspektive, dass ich später einen interessanten Fachbereich habe und nicht den Unwillen der Kolleginnen und Kollegen auf mich ziehe, indem ich da völlig schräge Personen ähm berufen habe, mit der die überhaupt nichts zu tun haben, die dann verbeamtet sind und auf einmal da zwanzig Jahre Ärger machen […]* (HAW-H-KV-1: 121).

Insgesamt gilt unter den Befragten flächendeckend die Weisung, das Verfahren lieber abzubrechen, als eine schlechte Berufungsentscheidung in Kauf zu nehmen.

Kritik an Berufungsverfahren

Hinsichtlich der Kritik an Berufungsverfahren werden zunächst **Ressourcenknappheiten** thematisiert. Diese zeigen sich mit Blick auf Zeit und Personal: Im Kontext zeitlicher Ressourcen wird von den Befragten kritisch betont, dass man teils organisatorische Abstriche machen müsse, denn für die Terminfindung der Berufungskommission sei oftmals viel organisatorisches Geschick nötig (HAW-A-KV: 15). Im Gegensatz zu der oben getätigten Äußerung im Kontext des Verfahrensabbruchs wird hier von einer anderen Person bemerkt, die Folgen einer Verzögerung seien mit Blick auf den Lehrbetrieb durchaus ernst zu nehmen, was teils zu Konflikten führe. Verantwortlich macht die Person hierfür die *„handelnden Personen ähm bei uns im Präsidium“*. (HAW-F-KV: 93) Wirtschaftliche Erwägungen seien ebenso nicht außer Acht zu lassen, denn man wisse ja *„was letztendlich so ein ganzer Prozess kostet“* (HAW-H-KV-2: 53), auch hinsichtlich der investierten Arbeitszeit.

Mit Blick auf Personal sind Ressourcenknappheiten ebenso ein Thema. An HAW wirkt sich der Umstand ungünstig aus, dass es wenig wissenschaftliches Personal gibt, welches sich für Berufungsverfahren heranziehen lässt (HAW-G-ZBM: 51). Ein Berufungsverfahren aus solchen Gründen nicht durchzuführen, hält diese Person aus rein praktischen Erwägungen aber für *„abwegig“* – letztendlich könne man es in diesen Einzelfällen nicht anders handhaben. Teilweise sei man, um das Problem nicht auf dem Rücken der Studierenden auszutragen, gezwungen, die Situation *„im Rahmen des Legalen“* irgendwie *„handlebar“* zu halten, indem man z. B. bei der Vervollständigung einer vorgegeben Geschlechterzusammensetzung eine Person aus dem Präsidium hinzuziehe, die dann *„als Mann oder Frau hier aber nicht als Präsidiumsmitglied einbezogen“* werde (HAW-F-KV: 71). Hinsichtlich der paritätischen Besetzung der Kommission gäbe es immer wieder Schwierigkeiten: *„Also Frauen sind wahrscheinlich auch immer die Gleichen, in manchen Fächern, die da drinsitzen.“* (UNI-D-ZBM: 67) Ein:e Kommissionsvorsitzende:r befürchtet bei Nichteinhaltung der Vorgaben eine Verurteilung durch die Gleichstellungsbeauftragte: *„stellen Sie mich nicht in die eine Ecke […]“*, *„also das sind Dinge, wo ich dann schon sage: 'Man kann es auch übertreiben'.“* (HAW-F-KV: 13) Auch hinsichtlich des Ausschlusses von Befangenheiten seien personelle Ressourcenknappheiten relevant und ärgerten viele, da in der BK moniert werde *„„Ja wie sollen wir denn jetzt noch jemanden finden, der das fachlich besetzen kann, wenn dann alle befangen sind?'“* (UNI-D-ZBM: 75). Auch sei es schwierig, die externen Mitglieder von anderen Hochschulen einzubinden. Es gebe hier aufgrund formaler Restriktionen ein *„gewisses Organisationsproblem, dass man jemanden bekommt, der das von externer Seite dann auch macht“* (HAW-L-KV: 57) und für einige Tage anreist.

Hinsichtlich ihrer **Sinnhaftigkeit und Grenzen** werden Berufungsverfahren an drei HAW mit Blick auf ihre Zweckmäßigkeit von Kommissionsvorsitzenden bewertet. So müsse berücksichtigt werden, dass man nie vorhersagen könne*, „wie sich jemand dann wirklich langfristig an der Hochschule entwickelt“* (HAW-L-KV: 69). Ebenso müsse man sich darüber im Klaren sein, dass dieses Verfahren nicht unbedingt dazu führe *„[…], dass man den Besten findet.“* (HAW-I-KV: 59) Geschildert wird in diesem Zusammenhang eine Situation, in der die Beteiligten sich im Vorfeld lange mit dem Abstimmungsverfahren für die Listenerstellung auseinandergesetzt hatten. Letztendlich sei bei der Abstimmung dann jedoch die Person auf Platz eins gelandet, die alle Beteiligten am schlechtesten fanden. Diese Person wisse außerdem von *„von BK's, dass dass ähm es ganz klar zwei Gute gab und einen Schlechten und der Schlechte kam auf dem Markt. Weil man sich auf den einigen konnte.“* (HAW-I-KV: 59) Eine weitere Person berichtet, man habe sich im Team kürzlich erst darüber ausgetauscht, dass es eigentlich sinnvoller sei, jemanden zunächst mit Probezeit einzustellen

„anstatt dass wir denen 45 Minuten geben, ich übertreibe jetzt mal, aber zwei Stunden, die kennen lerne und sage: 'Hier, du bist jetzt mal lebenslang bei uns'." (HAW-A-KV: 67).

Qualität(smanagement) von Berufungsverfahren

In den Interviews finden sich einige Attribute, die aus Sicht der Befragten im Kontext der Berufungsverfahren für Qualität stehen, so z. B., *„dass das Verfahren gut durchgeführt wird, dass es zügig durchgeführt wird und dass sie die bestmögliche Person für diese Position finden und ähm dass das im Einvernehmen mit allen auch dem Rektorat ähm geschieht"* (UNI-D-ZBM: 107). Es sei ein Ziel, die Qualitätssicherung der Verfahren zu erhöhen, gleichzeitig lasse sich *„ein gutes Berufungsverfahren"* mithilfe von Indikatoren und der Entwicklung einer Matrix kaum fassen, weshalb Qualitätsmanagement hier *„irre schwierig"* sei (HAW-Q-ZBM: 39). Es sei z. B. nicht unbedingt automatisch ein gutes Verfahren, weil es mit einer Dreier-Liste endet, denn auch hier könne es sein, *„dass Platz Eins vielleicht gut ist, aber Zwei und Drei will man eigentlich doch nicht so richtig ne."* (HAW-Q-ZBM: 39) Dies sei dann kein gutes Verfahren. Ein gutes Qualitätsmanagement müsse sich z. B. bereits früh im Prozess der Denomination mit der Enge und Weite von Kriterien befassen, *„früh Weichen stellen"* (HAW-Q-ZBM: 39) und dann die eingegangenen Bewerbungen auswerten. Diese Person aus dem Berufungsmanagement weist darauf hin, dass der enge Zuschnitt von Ausschreibungen auf Basis einer Vielzahl von Kriterien kritisch zu sehen sei. Es sei kein gutes Berufungsverfahren, wenn von zwanzig Bewerber:innen achtzehn nicht den formalen Kriterien entsprechen (HAW-Q-ZBM: 39). Dies wird auch mit Blick auf zu geringe Bewerbungszahlen von Frauen deutlich kritisiert: *„Ne, und natürlich wird da getrickst in dem ähm Bereich und das ist nicht schön […]."* (HAW-H-KV-1: 121) Aufgrund dieser bestehenden strukturellen Probleme gäbe es heutzutage, dies wird positiv bemerkt, eine verstärkte Tendenz an den Hochschulen, sich mit der Qualität von Berufungsverfahren zu beschäftigen und auch Fortbildungen in diesem Bereich anzubieten. Insgesamt sei mit Blick auf Qualität und Transparenz aber *„noch Luft nach oben"* (HAW-A-KV: 87; HAW-Q-ZBM: 3). Als Beispiele werden der Umgang mit Bewerber:innen genannt, der der Sache nicht gerecht werde (HAW-Q-ZBM: 15), zudem die mangelnde Vorbereitung und Sensibilisierung der Kommissionsmitglieder, auch mit Blick auf die Frage *„'was ist gute Lehre?'"* (HAW-A-KV: 87).

7.1.3 Berufungsverfahren im Wandel

Gefragt nach Veränderungen im Feld der Berufungsverfahren nennen die Befragten verschiedene Aspekte, die sich auf institutionelle und systemische Veränderungen, einen beobachtbaren Generationenwandel sowie veränderte Auswahlkriterien beziehen, teilweise jedoch eng miteinander verknüpft sind.

Institutionelle Veränderungen

Mit Blick auf Veränderungen in der oder durch die Institution werden die Einführung eines Bewerbungsportals an der Hochschule (UNI-P-KV: 37; UNI-D-ZBM: 11) und die Etablierung einer entsprechenden Stabsstelle für das Berufungsmanagement (HAW-Q-ZBM: 3, 21; HAW-G-ZBM: 9, 11; HAW-A-KV: 67) genannt. Bei zweiterem steht an zwei Hochschulen die Diskussion um eine vollständige Zentralisierung bzw. eines fachbereichsübergreifenden Berufungsmanagements (HAW-G-ZBM: 9) gegenüber einer bislang teils dezentralen Organisation im Raum (HAW-Q-ZBM: 3). Gute Bedingungen für Bewerber:innen, Onboarding, eine durchgehende Digitalisierung und eine transparente Gestaltung der Vorgänge werden dabei ebenfalls genannt (HAW-G-ZBM: 9, 11; HAW-A-KV: 67). Auch personelle Neuerungen in Form von dezentralen Berufungsbeauftragten (HAW-Q-ZBM: 3) oder zentral verorteten Referent:innen für Berufungsangelegenheiten (HAW-N-KV: 12) werden in diesem Zusammenhang erwähnt.

Systemische Veränderungen

Im Themenfeld der systemischen Veränderungen, denen Hochschulen im Zusammenhang mit Berufungen unterliegen, sprechen die Befragten zunächst über die Bewerbungslage. Früher sei es nicht vorgekommen, dass man Berufungsverfahren ohne Liste habe schließen müssen, heute sei das Verhältnis aus Angebot und Nachfrage ein anderes und es seien vermehrt Verfahren abgebrochen worden, weshalb man Personen auf die Möglichkeit einer Professur aktiv aufmerksam machen müsse (HAW-M-KV: 39; HAW-G-ZBM: 7). Erschwerend kommt hinzu, dass gleichzeitig aufgrund des Generationenwandels viele Professuren nachzubesetzen seien (HAW-F-KV: 9). Auch globale Veränderungen von Auswahlverfahren insgesamt werden erwähnt: Aufgrund der nicht gegebenen Vergleichbarkeit von Abschlüssen der unterschiedlichen Hochschulen seien Bewerbungen auch auf dem außerakademischen Arbeitsmarkt nicht miteinander vergleichbar, weshalb diese:r Befragte eine verstärkte Notwendigkeit prognostiziert, *„dass da was normiert wird“* (HAW-N-KV: 96). Als weitere systemische Veränderung wird die verstärkte Forschungsaktivität der HAW genannt: mittlerweile würden durch Lehrdeputationsreduktionen vermehrt Anreize für Professor:innen gesetzt, sich an der Forschung zu beteiligen (HAW-J-BBA: 49). Ein:e KV, selbst Professor:in, ist jedoch der Meinung, man werde mittlerweile einerseits geradezu *„genötigt“*, Forschung zu betreiben und Promotionen zu betreuen, andererseits sei die finanzielle und personelle Unterstützung hierfür nicht vorhanden – *„und das kann eigentlich ähm nicht funktionieren“* (HAW-F-KV: 47). Veränderte Bedarfe der Studierenden sind an HAW ebenfalls ein relevantes Thema: Im Vergleich zu Universitäten *„kommen einfach bei uns andere Leute an“*, berichtet ein:e Befragte:r (HAW-N-KV: 56). Dies bedeute im Umkehrschluss,

man müsse *„auch die Leute entsprechend mitnehmen, und damit sind denn/ werden denn also auch einfach die Lehrkompetenzen viel wichtiger."* (HAW-N-KV: 56)

Generationenwandel

Mit Blick auf einen beobachtbaren Generationenwandel wurde u. a. davon gesprochen, der Blick auf Lehre sei mittlerweile teilweise ein anderer, was sich darin zeige, *„dass die Generation derer, die in einer Berufungskommission sitzen als Professoren immer etwas älter ist als die jungen Kandidaten, daher auch noch andere Vorstellungen von Lehre haben."* (UNI-B-ZBM: 81) Es sei daher zu hoffen – so ein:e Berufungsmanager:in – *„dass auch mit der neuen Generation an Professoren auch neue Kriterien hineinfließen, wie man Lehrkompetenz oder Lehrkonzepte liest und beurteilt."* (UNI-B-ZBM: 81) Auch das Urteil und die Ansprüche der Studierenden seien hierfür entscheidend (HAW-J-BBA: 47), denn, *„wenn die älteren Hasen in der Kommission sitzen und mehrfach sehen, dass Lehre heute anders geht und von den Studierenden deutlich progressiver beurteilt wird, glaube ich schon dass dort ein Umdenken oder auch ein Erkenntnisgewinn ist."* (UNI-B-ZBM: 85) Gleichzeitig gäbe es an Hochschulen aber mittlerweile ein recht junges Kollegium, denn es habe sich aufgrund einer Pensionswelle mittlerweile ein *„gigantischer Generationswechsel vollzogen"* (HAW-L-KV: 81).

Veränderungen der Auswahlkriterien

Hinsichtlich einer Veränderung der Auswahlkriterien wird u. a. genannt, dass die Teilnahme an hochschuldidaktischen Weiterbildungen zunehmend an Bedeutung gewinnt (UNI-C-ZBM: 23) und auch der Fokus auf Persönlichkeitsmerkmale *„deutlich zugenommen"* habe, *„was auch auf jeden Fall gut ist"* (HAW-G-ZBM: 109). So werde die Fachlichkeit nicht mehr „als Maß aller Dinge" gesehen, sondern auch:

> *[…] was lässt sich denn über die Bewerbenden oder die Bewerberin oder den Bewerber als Persönlichkeit sagen? Wie präsentiert er sich hier, also wie behandelt er offen ähm auf jeden Fall auch die die Studierenden in der/ wie hat er die Studierenden oder sie die Studierenden in den Probevorlesungen behandelt, ist das etwas, was auf Augenhöhe passiert […]* (HAW-G-ZBM: 109).

Mit Blick auf Lehre seien immer mehr interaktive Anteile mit den Studierenden gefordert (UNI-C-ZBM: 37), *„die reine Frontalvorlesung wird dann schon kritisch beurteilt"* (UNI-C-ZBM: 37).

Die zunehmende Forschungsaktivität der HAW scheint sich ebenfalls in den Auswahlkriterien niederzuschlagen. Das frühere Verhältnis *„[…] siebzig dreißig, sechzig vierzig, Lehre zu Forschung"* verschiebe sich aktuell zugunsten der Forschung, so ein:e Kommissionsvorsitzende:r:

> *Manchmal habe ich so den Eindruck innerhalb unserer Hochschule, wenn ich so die Strategie der Hochschulleitung anschaue, dass die Forschung eher mehr betont werden soll als die Lehre. Wo wir als Fakultät immer wieder versuchen dann etwas gegenzusteuern, weil uns natürlich die gute Ausbildung der Studierenden wichtig ist […]* (HAW-L-KV: 15)

Ähnlich sieht dies ein:e andere:r KV – die verstärkte Forschungsorientierung habe sicher etwas mit dem Thema Promotionsrecht an HAW zu tun, *„was so über allem so ein bisschen schwebt“* (HAW-A-KV: 41). Ein Nachteil für die Beurteilung der Lehrqualität wird hierdurch allerdings nicht pauschal befürchtet (HAW-A-KV: 51). An einer anderen *HAW „spielt die Lehre weiterhin die dominierende Rolle, dort hat sich […] keine Veränderung ergeben.“* (HAW-F-KV: 47) Teilweise wird die Lehrprobe im Berufungsverfahren gar als zunehmend bedeutsamer erlebt. An einer Universität sei früher *„irgend so ein pädagogisch-didaktisches Element“* auch bereits Teil der Berufungsverfahren gewesen, aber *„nicht durchgängig die Regel“* und eher *„so ne Art Bonusleistung“* (UNI-C-ZBM: 21) – zentral war der Forschungsvortrag. Heute hingegen gäbe es *„keinen Vorstellungstermin ohne eine irgendwie gestaltete Lehrprobe“* (UNI-C-ZBM: 21). Auch an HAW seien die Vorträge früher *„mehr fachlicher Natur“* und ausgerichtet auf Forschungsthemen gewesen, während es heute eine davon abgegrenzte Lehrprobe gäbe: *„[…] wir haben jetzt einfach gesagt, das Wesentliche ist jetzt einfach die Probevorlesung und den Rest kann man aus Literaturlisten und dem Gespräch eigentlich ermitteln.“* (HAW-N-KV: 40) Ähnlich berichtet ein:e weitere:r KV, was sich Kandidat:innen früher bei den Lehrproben *„geleistet“* hätten, sei *„ziemlich hanebüchen“*, denn *„das spielte einfach damals überhaupt gar keine Rolle“* (HAW-H-KV-2: 7).

7.2 Auswahlkriterien und -instrumente

Die nun folgenden Abschnitte dienen der Beantwortung der ersten und zweiten Forschungsfrage, die sich auf den Umgang der Beteiligten mit den Auswahlkriterien, allen voran der didaktischen Kompetenz der Bewerber:innen, und den Modus ihrer jeweiligen Beurteilung beziehen.

7.2.1 Nähere Definition der Kriterien und übergreifende Aussagen

Zunächst kommen dabei allgemeine Informationen über die zugrunde gelegten Auswahlkriterien zur Sprache, d. h. nach welchen Gesichtspunkten die Kriterien an den Hochschulen differenziert und gewichtet werden. Zudem finden sich hier kriterienübergreifende Ausführungen, die sich nicht direkt auf ein Auswahlkriterium beziehen, sondern die Gesamtheit der in Berufungsverfahren geltenden Kriterien adressieren.

Kriteriendifferenzierung

Mit Blick auf eine nähere Definition der unterschiedlichen Auswahlkriterien beziehen sich die Befragten auf die unterschiedlichen Varianten, diese zu gewichten, zu differenzieren bzw. ihre Geltung anhand von Regelungen und formalen Vorgaben zu legitimieren. Dies kann z. B. die Festlegung der Auswahlkriterien in der Ausschreibung bzw. ihre Fixierung in Hochschulgesetzen bedeuten. So findet sich das Kriterium *„'Habilitation oder gleichwertige*

Leistung'" für Universitäten beispielsweise im Hochschulgesetz und ist daher nicht verhandelbar (UNI-P-KV: 13). Weiterhin wird hier erläutert, dass sich die sog. ‚Muss-Kriterien', wie die benötigte einschlägige Berufspraxis, der Hochschulabschluss etc. (HAW-H-KV-1: 61), aus dem Landeshochschulgesetz ergeben und dass die grundlegende Bewertung nicht auf der subjektiven Einschätzung der Kommissionsmitglieder basiert, sondern es *„ja im Wesentlichen rechtlich festgelegt* [sei]*, was die Kriterien für uns sein können"* (HAW-M-KV: 7). Auf Basis der gesetzlich verankerten Formalkriterien werden daher zunächst Personen aussortiert, welche diese Voraussetzungen nicht erfüllen (HAW-N-KV: 38). In der nächsten Stufe würden dann die übrigen Bewerber:innen auf ihre fachliche Eignung hin überprüft, welche auch die Beurteilung der didaktischen Eignung in Form des Nachweises von Lehrerfahrung umfasse (ähnlich HAW-G-ZBM: 15). Eine Person aus dem Berufungsmanagement berichtet, der Ausschreibungstext würde an ihrer Hochschule *„bisschen breiter gefasst"* (HAW-G-ZBM: 65), um sich offenzuhalten, später wieder mehr Kriterien anzulegen, wenn es eine breite Auswahl an Bewerber:innen gibt. Dann fiele es *„manchmal ein bisschen leichter, da jemanden zu finden"* (HAW-G-ZBM: 65). Hierzu passend gibt ein:e weitere:r Interviewpartner:in aus dem Berufungsmanagement an, eine schlechte Bewerbungslage trage dazu bei, die Kriterien zu überdenken (HAW-Q-ZBM: 41).

Anhand der Bezeichnung *„ABC-/Muss-Soll-Kann-Kriterien"* wird deutlich, welche Kriterien an den Hochschulen in welcher Weise priorisiert werden, was zumeist über Kategorien von A bis C oder mit der Bezeichnung „*Muss*-", „*Soll-Kriterien*" und „*Kann-Kriterien*" (HAW-G-ZBM: 87; HAW-H-KV-1: 57) bzw. *„Wünschenswert-Kriterien"* (HAW-Q-ZBM: 41) erfolgt.

Dabei sei Kategorie A ein *„hartes, unbedingt zu erfüllendes Kriterium"*, dessen Nichterfüllung zum Ausschluss aus dem Verfahren führe (HAW-G-ZBM: 93). Die Kategorie sei weiter unterteilt in A1 und A2, wobei A1 die Kriterien umfasst, die anhand der eingereichten Bewerbungsunterlagen geprüft werden können, und A2 diejenigen Kriterien bezeichnet, die vor Ort überprüft werden müssen (HAW-G-ZBM: 95, 99). Diese Kriterien und ihre Erfüllung oder Nicht-Erfüllung werden zumeist in Form einer Synopse dargestellt, die dem Überblick aller eingegangen Bewerbungen und ihrem Vergleich dient (HAW-H-KV-1: 57). In Interview HAW-H-KV-1 (71) wird zudem eine Unterscheidung in harte und weiche Kriterien vorgenommen.

Hinsichtlich der Definition, Ausdifferenzierung und Gewichtung der Kriterien finden sich darüber hinaus Schilderungen, die verdeutlichen, dass die in der Ausschreibung genannten Kriterien zunächst *„ein bisschen schwammig definiert"* (UNI-K-KV: 17) sind und im nächsten Schritt durch die Fakultät (HAW-L-KV: 13) bzw. die Kommissionsmitglieder, ggfs. anhand von Handreichungen mit Beispielen (UNI-K-KV: 49), näher bestimmt und operationalisiert werden müssen, um die Bewerbungen zu bewerten (UNI-K-KV: 33; UNI-P-KV: 49; HAW-J-BBA: 23, 53; UNI-E-KV: 47; ähnlich HAW-G-ZBM: 65). Hier sei es aber wichtig, dass die

festgelegten Kriterien im weiteren Verfahrensverlauf auch bindend sind – so könne man nicht *„plötzlich noch ein Kriterium aus dem Hut ziehen und sagen: ‚Ähm da ist mir aber noch was eingefallen und das spricht jetzt aber für A und nicht für B'."* (UNI-E-KV: 47) Zudem sei es wichtig, bei der Definition der Kriterien zu beachten, dass diese *„irgendwie die Situation spiegeln [müssen], die wir in den nächsten Jahren haben"*, was aufgrund der Weiterentwicklung der Fächer nicht einfach sei (HAW-Q-ZBM: 41). Von einer Universität wird berichtet, dass es einen Katalog an Auswahlkriterien gäbe, der zwar *„recht standardisiert"* sei, von den Kommissionsmitgliedern aber ergänzt oder abgewandelt werden könne (UNI-D-ZBM: 15). Es sei wichtig, sich Gedanken über die genaue Definition und Operationalisierung der Kriterien zu machen, *„also wie man dann auch nachher bei der Bewerbung feststellt, Kriterium ist erfüllt oder nicht erfüllt"* (UNI-K-KV: 51; ähnlich HAW-J-BBA: 53, 55) – letztendlich auch, um spätere Diskussionen zu vermeiden (UNI-K-KV: 65). Die Gewichtung der Kriterien sei *„ein Thema, das immer noch offen ist, beziehungsweise das aus meiner Sicht auch nicht lösbar ist"* (HAW-L-KV: 41), schildert ein:e Kommissionsvorsitzende:r. An der Fakultät würde schon überlegt, welche Kriterien welches Gewicht haben,

> *[…] aber nicht auf einer zu feinen, granularen Ebene. Na also das wir jetzt sagen würden, wir haben fünfundzwanzig Kriterien und bis auf eine Nachkommastelle genau legen wir da die Gewichtungspunkte fest, das machen wir nicht. Das wäre auch nicht sinnvoll.* (HAW-L-KV: 41)

Diese:r KV berichtet vom Versuch ein Scoring-Modell zu entwickeln, die Festlegung einer einheitlichen Gewichtung sei jedoch aufgrund der Unterschiedlichkeit der Verfahren nicht möglich (HAW-L-KV: 53). Bei Anforderungen, die über die Zeit nicht veränderbar sind, sei man nicht bereit Abstriche bei der Auswahl der Bewerber:innen zu machen, in diesem Fall würde man eher neu ausschreiben (HAW-L-KV: 49). An einer Universität wird von der Nutzung eines Benotungssystems von eins bis drei berichtet, um die Bewerbungen zu vergleichen, wobei mindestens eine Zwei erlangt werden muss, um im Verfahren zu verbleiben (UNI-P-KV: 13). Ähnlich wird an zwei HAW eine Excel-Tabelle angefertigt, in der anhand eines Punktesystems bzw. *„Scores"* (HAW-J-BBA: 23) über das Weiterkommen der Kandidat:innen entschieden wird (HAW-G-ZBM: 15). Anderswo wird nicht mit einem Punktesystem gearbeitet, sondern lediglich mit dem oben genannten Schema der Muss-, Soll- und Kann-Kriterien (HAW-H-KV-1: 57). Schwierig sei die Beurteilung aber bei *„weiche[n] Kriterien"*, hier müsse die Berufungskommission eine Gewichtung gemäß ihrer als wichtig erachteten Voraussetzungen für die Professur vornehmen (HAW-H-KV-1: 63). Ein:e KV geht näher darauf ein, wie sich in einer qualitativen Einschätzung der Dimensionen die Kriterien zueinander verhalten und wie der Vergleich der Bewerbungen untereinander aussieht. So sei es z. B. Abwägungssache, ob *„eine magna cum laude Promotion [reicht], wenn nichts veröffentlicht ist?"* (HAW-M-KV: 43). Die Person selbst sei der Meinung, dass dies ausreicht, denn es sei kein *„Knockout-Kriterium",* dafür müsse dann aber nicht nur Lehrerfahrung vorliegen, sondern z. B. auch ein Preis für die Lehre nachgewiesen werden (HAW-M-

KV: 43). Die Einführung eines Punktesystems habe man an dieser Hochschule *„eher so als ähm als Diskussionsförderung verstanden, als dass man am Ende mathematisch sagt: wir geben jetzt für jedes Dinge ein bis drei Punkte und addieren das am Ende hoch.“* (HAW-M-KV: 55).

Hinsichtlich der Gewichtung legt eine Person aus dem Berufungsmanagement einer HAW die hierarchische Reihenfolge *„Lehre, Forschung, Team“* fest, in einigen Fällen gelte auch *„Lehre, Team, Forschung.“* (HAW-Q-ZBM: 37) Eine gewichtete Aufzählung von Kriterien an einer Universität findet sich in Interview UNI-P-KV (13): Im Anschluss an die Forschungsleistung seien diese

> *[…] ähm dann 'Drittmittel' und 'Lehre' und 'Internationalität', 'Interdisziplinarität' und dann 'Erfahrung in der akademischen Selbstverwaltung'. Das wird am Anfang immer hochgehalten, aber meistens spielt es dann (lacht) gar keine große Rolle mehr dann später ja.*

„Eierlegende Wollmilchsau“

Die Wendung der *„eierlegende[n] Wollmilchsau“* bringt zum Ausdruck, dass im Grunde immer eine Person gesucht wird, die in allen Dimensionen überdurchschnittliche Leistungen erzielt, was in der Realität jedoch einem utopischen Unterfangen entspricht (HAW-H-KV-2: 35; HAW-N-KV: 72; UNI-C-KV: 201; HAW-A-KV: 51). Ein:e Kommissionsvorsitzende:r ist in diesem Zusammenhang der Meinung, eine Professur an einer HAW sei schwieriger zu erlangen als eine Universitätsprofessur:

> *[…] welche Kriterien man alle erfüllen muss, also man muss irgendwie super in der Lehre sein, man muss super in der Forschung sein, man muss schon was weiß ich wie viel Gremienerfahrung haben, man muss diese Praxiserfahrung haben, man soll Kontakte haben zu irgendwelchen Firmen und so und ich hab das Gefühl, es ist eigentlich eine völlige Überfrachtung.* (HAW-H-KV-2: 69)

Diskussionspunkte

Diskussionen über Kriterien, die z. B. in der Kommission öfter für Uneinigkeit sorgen oder die sich schwer überprüfen lassen, zeigen sich in den Interviews ebenfalls.[59] Schwierigkeiten treten laut der Befragten z. B. dann auf, wenn die Kriterien vorab nicht ausreichend klar definiert wurden oder Beteiligte versuchen, Aspekte *„durch die Hintertür reinzukriegen“* (UNI-K-KV: 65). An HAW entsteht in diesem Kontext offenbar schnell Diskussionspotential, wenn z. B. unklar ist, was sich hinter dem Begriff *„berufliche Erfahrungen“* genau verbirgt oder wenn die vakante Professur in einer Fachdisziplin angesiedelt ist, in der verschiedenste Studienfächer und Ausbildungswege existieren, um die geforderte Fachkompetenz zu erlangen (HAW-J-BBA: 55). Beim Thema der außerfachlichen Eignung sei die Einschätzung oft besonders schwer, so ein:e Kommissionsvorsitzende:r: *„Wie prüft man das ab? Ich meine, ich bin ja kein Psychologe. Ich muss mich auf mein Bauchgefühl, so meinen Menschenverstand verlassen.“* (HAW-A-KV: 65) Ebenfalls nur schwer eindeutig entscheidbar ist außerdem oftmals die Anerkennung der an HAW geltenden Berufspraxis

[59] Abzugrenzen sind diese Aussagen von den auftretenden Interessenskonflikten in der BK, die auch andere Gründe haben können und sich nicht explizit auf die Kriterien beziehen. Sie werden weiter unten thematisiert.

(HAW-G-ZBM: 13; HAW-N-KV: 20). Zu einem Dissens zwischen Kommissionsmitgliedern könne es außerdem kommen, wenn die Priorisierung zwischen didaktischer und fachlicher Eignung unterschiedlich gewünscht wird (HAW-L-KV: 39, 41). Ähnlich beschreibt eine weitere interviewte Person die unterschiedlichen Auffassungen hinsichtlich der Performance von Bewerber:innen: Die Diskussionen hätten hier eindeutig gezeigt, *„welches Gewicht mitunter nicht die Vorträge, sondern einfach die ganze Präsenz hat die/ also das Vor-Ort-Sein, ja gar nicht der/ klar Vortrag auch nochmal aber ‚wie gibt man sich?'"* (UNI-C-KV: 143). Zusammenfassend lässt sich mit den Worten einer Person aus dem Berufungsmanagement sagen: *„Diskrepanzen gibt es immer, selten passt ein Bewerber richtig in alle formale Kategorien rein."* (HAW-Q-ZBM: 27)

Gesamtpaket

Ähnlich lassen sich im Themenfeld der Auswahlkriterien auch einige Segmente finden, welche die Beurteilung der Bewerber:innen als ein schwer zu greifendes Gesamtpaket (UNI-C-ZBM: 39; UNI-C-KV: 97) bezeichnen. Weniger sei die Berufungsentscheidung von einzelnen Kriterien abhängig, sondern es müsse eben ein *„rundes Paket"* (HAW-I-KV: 63) sein. Der Auswahlprozess sei daher *„keine Balanced Scorecard"* mit Punktevergabe (UNI-C-KV: 97). Man habe dies bereits versucht, *„weil wir wo nicht weitergekommen sind"*, das sei aber nie zielführend. Entscheidend seien daher letztendlich auch nicht nur die Vorträge, sondern *„das Dasein"*, so ein:e Kommissionsvorsitzende:r. Es sei *„[…] immer eingebettet in diese/ in dieses wie der Kandidat gesamt rüberkommt"* (HAW-I-KV: 63). Die Frage sei letztendlich *„[…] ganz ehrlich, man schaut sich den an und überlegt sich: 'Kann ich mir vorstellen, dass der das hinkriegt?' […], aber ähm und das ist viel Bauchgefühl glaube ich."* (HAW-I-KV: 41)

7.2.2 Lehrkompetenz und ihre Überprüfung

Mit Blick auf die Lehrkompetenz sprechen die Befragten sowohl über Beurteilungsinstrumente und Indikatoren, als auch ihre Gewichtung und über die Beurteilung der didaktischen Fähigkeiten durch die BK.

Beurteilungsinstrumente der didaktischen Eignung

Im Zusammenhang mit der Überprüfung von Lehrkompetenz wird zunächst die **Probelehrveranstaltung** genannt. Ein wichtiger Punkt scheint hier die **Beteiligung der Studierenden** zu sein, welche laut der befragten Berufungsmanager:innen fachabhängig stark variiere. Teilweise sei es schwierig, Studierende für die Teilnahme zu gewinnen (UNI-C-ZBM: 29), was die Durchführung mit Blick auf interaktive Elemente dann erschwere – gleichwohl werde es besonders honoriert, wenn Kandidat:innen mit dieser Situation gut umgehen

könnten (UNI-C-ZBM: 37). Schlimmstenfalls sei sogar nur das studentische Kommissionsmitglied anwesend, was dann zu einer geringeren Berücksichtigung der studentischen Einschätzung bzw. zu einer Bewertung der Lehre überwiegend durch die professoralen Kommissionsmitglieder führe (UNI-C-ZBM: 29). Ein wertschätzendes Verhältnis zwischen Studierenden und Professor:innen trägt offenbar dazu bei, dass die Studierenden an den Probelehrveranstaltungen teilnehmen und sich über einen Evaluationsbogen engagiert in die Bewertung der Kandidat:innen einbringen (UNI-B-ZBM: 61, 67; UNI-C-ZBM: 29). Diese Evaluationsbögen dienen der Einholung des Feedbacks der Studierendenschaft und fließen *„als ein Bestandteil der Gesamtschau sozusagen“* (HAW-Q-ZBM: 59) in die Kommissionsbesprechung ein. Das studentische Kommissionsmitglied sei dabei nicht an die Einschätzung der Kommiliton:innen gebunden, da diese ja nur einen Ausschnitt aus dem Berufungsverfahren erleben, so wird geschildert (HAW-Q-ZBM: 59; UNI-C-KV: 89). Auch sei die Kommission in der Lage, die Reaktion der Studierenden während der Probelehrveranstaltung aus der letzten Reihe gut zu beobachten, was ein wichtiges Indiz sei (HAW-Q-ZBM: 69). Andersherum könne es zu einer Verzerrung führen, wenn Kommissionsmitglieder sich ihren persönlichen Eindruck während der Lehrprobe zu stark anmerken ließen und die Studierenden damit in ihrer Evaluation beeinflussen, wird ebenfalls berichtet. Man müsse bei einer schlechten Evaluation der Studierenden dann *„dagegen an argumentieren und sagen 'Ja, da saß aber auch der Silberrücken vorne und hat die ganze Zeit den Kopf geschüttelt'“* (HAW-Q-ZBM: 59). In einigen Fächern, so auch in den Wirtschaftswissenschaften, finden laut einem Interview (UNI-D-ZBM: 93) sogar separate Gespräche mit den Bewerber:innen und den Studierenden statt (UNI-B-ZBM: 19). Die Kommissionsvorsitzenden äußern sich für die Wirtschaftswissenschaften ähnlich zur Beteiligung der Studierenden – gerade in den höheren Semestern könnten diese durchaus Stellung zur Probelehrveranstaltung nehmen bzw. mit den Kandidat:innen ins Gespräch gehen (UNI-C-KV: 125). Die Anwesenheit der Studierenden würde zu *„mehr Ambivalenzen und Ambiguität“* beitragen, weshalb Bewerber:innen sich dann auch besser auf die Lehrprobe vorbereiten würden, so ein:e Interviewpartner:in (UNI-C-KV: 109). Das erste Wort bei der Bewertung der Lehrprobe habe immer das studentische Kommissionsmitglied (UNI-C-KV: 87). Je nach Datum, Interesse und Thema fänden *„sich noch ein, zwei Studis ein“*, aber es sei teilweise schwer, Studierende für die Teilnahme zu gewinnen, so wird auch hier geschildert (UNI-C-KV: 69; HAW-I-KV: 77; HAW-H-KV-1: 99). In den Sozialwissenschaften sei *„die Bude voll“*, in den Wirtschaftswissenschaften hingegen müsse man *„froh sein, wenn die Mitglieder aus der Kommission kommen.“* (UNI-P-KV: 35) Sind genügend Studierende anwesend, sei das Verfahren hier so, dass im Anschluss an die öffentliche Probelehrveranstaltung das persönliche Gespräch zwischen Bewerber:in und Kommission stattfindet, während ein studentisches Kommissionsmitglied das Votum der anderen anwesenden Studierenden einholt und

dieses in das Kommissionsgespräch einbringt (HAW-L-KV: 35; HAW-H-KV-2: 41; HAW-H-KV-1: 99). Dass die Anwesenheit von Studierenden sich als wichtige Chance herausstellen kann, zeigt das folgende Zitat:

> *[…] die waren einfach schon völlig am Ende am Donnerstag abends um achtzehn Uhr oder sowas und dann kam da dieser, nicht gerade zu beneidende, Kandidat rein und hat da ein Feuerwerk abgebrannt, wo wo wo/ auf einmal sind die alle wieder aufgeblüht und haben mitgemacht und so ein/ ich mein das war natürlich genial und den den haben wir dann auch genommen.* (HAW-I-KV: 77)

Über die **Relevanz und Aussagekraft** der Probelehrveranstaltung berichten die Befragten, diese sei *„ein wichtiger Aspekt in allen Berufungsverfahren“* (UNI-C-ZBM: 21), habe zusammen mit der Beurteilung der Studierenden eine *„ganz große Bedeutung“* (UNI-B-ZBM: 61) und bilde die Lehrkompetenz ab (HAW-N-KV: 42; HAW-G-ZBM: 99). Gegenüber der Papierlage hätten die Vorträge eine viel höhere Aussagekraft, berichtet ein:e KV – es sei auch schon vorgekommen, dass Kandidat:innen wegen eines zu forschungslastigen und langweiligen Lehrvortrags *„rausgefeuert“* wurden (UNI-K-KV: 17). Obgleich ein Unterschied zwischen Forschungs- und Lehrvortrag erkennbar sein müsse und der Lehrvortrag kein *„verkappter Forschungsvortrag“* sein dürfe (UNI-K-KV: 17), sei es meist so, dass *„Leute, die schlechten Lehrvortrag halten, […] meistens auch nicht die besten Forschungsvorträge“* halten, denn *„Lehrkompetenz hängt ja wahrscheinlich auch eng zusammen mit einer generellen Vortragskompetenz“* (UNI-K-KV: 21). Ein guter Lehrvortrag habe auch schon Kandidat:innen *„über die Klippe geschoben“*, bei denen es mit einem schlechten Lehrvortrag schwierig geworden wäre (UNI-K-KV: 31) und auch bei der Listenplatzierung vergegenwärtigt man sich laut Interview UNI-E-KV (17) noch einmal, wer einen guten Vortrag gehalten habe. Ähnlich wird es in Interview UNI-C-KV (87) dargelegt: Es gäbe zwar nie eine Garantie, dass ein:e Kandidat:in nach erfolgter Berufung keine *„schnarchnasige Lehre macht“*, aber wer bereits *„im Berufungsvortrag uns nur schwer davon abhalten kann, einzuschlafen“* habe im Grunde keine Chance und dann sei es auch zweitrangig, ob die Person z. B. Lernziele formuliert habe (UNI-C-KV: 87; ähnlich HAW-M-KV: 27).

Was die festgelegten **Durchführungsmodalitäten** der Probelehrveranstaltungen betrifft, wird zunächst erklärt, dass die Vorträge öffentlich und die nachfolgenden Gespräche der Kommission vorbehalten sind (UNI-K-KV: 25). Das Design der Probelehrveranstaltung bzw. der Lehrvorträge, deren Länge und Evaluation unterscheide sich stark zwischen den Fachgruppen und den Kommissionen, wird aus dem Berufungsmanagement berichtet (HAW-Q-ZBM: 61; UNI-D-ZBM: 15, 31, 46; UNI-C-ZBM: 29). An einer Universität wird offenbar teilweise auch nur das Lehrkonzept bewertet, auf die Probelehrveranstaltung verzichtet und anhand des Vortrags darauf geachtet, ob dieser verständlich für Studierende ist (UNI-D-ZBM: 15, 93, 94). Auch an einer HAW gäbe es manchmal einen Fachvortrag, mal gäbe es keinen, manchmal seien die Probelehrveranstaltungen *„anderthalb Stunden lang, mal nur dreißig Minuten, mal ähm gibt es noch ein strukturiertes Auswahlgespräch vorher, mal ist*

es vier Wochen vorher gelagert." (HAW-Q-ZBM: 61) – offenbar gibt es hier je nach Professur viele Gestaltungsoptionen. An einer Universität wird dieser Termin so gehandhabt, dass die Bewerber:innen eingeladen werden, um ein Thema ihrer Wahl vorzutragen und gleichzeitig deren didaktische Fähigkeiten überprüfen zu können. Es gäbe aus zeitlichen Gründen keine davon getrennte Lehrprobe, sondern man sage bei der Einladung:

> *‚Wir sind ja schon davon überzeugt, dass Sie eine gute Forscherin oder ein guter Forscher sind. Und jetzt wollen wir sehen, ob Sie das auch vermitteln können und denken Sie daran, in der Kommission sitzen fachfremde Wissenschaftler und Studentinnen und Studenten und die wollen alle aus dem Vortrag herausgehen und sagen ah, das hab ich verstanden.'* (UNI-E-KV: 35)

Hinsichtlich des Themas der Vorträge wird von *„Pflichtthemen"* und *„Wahlthemen"* gesprochen, wobei die Vergleichbarkeit bei den Wahlthemen sehr schwierig sei (UNI-C-KV: 71; UNI-B-ZBM: 19). An einer Universität (UNI-P-KV: 13) und an einer HAW (HAW-L-KV: 27) sind für den Lehrvortrag und die anschließende Diskussion jeweils 20 Minuten vorgesehen. Häufig wird auch von Anteilen in englischer Sprache gesprochen (HAW-H-KV-1: 99; UNI-D-ZBM: 94; UNI-B-ZBM: 87). In der Regel richtet sich die Lehrprobe an Studierende in einem bestimmten Semester, um deren Vorkenntnisse abschätzen zu können (HAW-L-KV: 29, 31; UNI-P-KV: 21) und es liegt in der Hand der jeweiligen Berufungskommission, festzulegen, in welches Modul und welchen inhaltlichen Kontext die Probelehrveranstaltung eingebunden werden soll (HAW-L-KV: 29). Das von den Studierenden genutzte Evaluationsinstrument wird auch hier erwähnt: ein:e Kommissionsvorsitzende:r erhält im Nachgang Excel-Tabellen und Säulendiagramme, um zu sehen, wie die verschiedenen Items von den Studierenden bewertet wurden (HAW-H-KV-2: 41). Für das persönliche Gespräch stünde ein Fragenkatalog mit verpflichtenden und optionalen Fragen zur Verfügung, berichtet eine Person aus dem Berufungsmanagement (HAW-G-ZBM: 15). Inhaltlich gehe es darum, gewisse Fallsituationen durchzusprechen und zu sehen, wie Bewerber:innen darauf reagieren (HAW-H-KV-2: 37), wird von einer HAW berichtet. Neben persönlichen Reflexionsfragen seien auch Fragen zu pädagogischen Aspekten vorgesehen, heißt es in einem anderen Interview an einer HAW (HAW-H-KV-2: 41; ähnlich HAW-Q-ZBM: 59). Eine Person aus dem Berufungsmanagement hebt hervor, dass ein wertschätzendes Frageverhalten der Kommissionsmitglieder essenziell sei und daher besser in einem geschlossenen Auswahlgespräch stattfände als vor den Studierenden, damit *„die Bewerber nicht da fertig gemacht werden vor den Augen der Studierenden."* Andernfalls sei bereits klar, wie die Evaluationsergebnisse der Studierenden ausfallen (HAW-Q-ZBM: 63).

Was die **Beurteilungsmodalitäten** der Probelehrveranstaltung betrifft, wird von Universitäten nur in einem Fall berichtet, dass es einen Katalog mit Fragen zur Lehre gibt, welcher der Kommission durch das Berufungsmanagement zur Verfügung gestellt wird (UNI-D-ZBM: 31). In zwei weiteren Interviews wird die Frage nach einer solchen Hilfestellung verneint (UNI-P-KV: 22-23; UNI-C-KV: 72-73), es wird aber in einem Fall angemerkt, dass bei

der Bewertung der Probelehrveranstaltung das akademische Alter der Bewerber:innen berücksichtigt und darauf geachtet werde, um welche Professur es sich handelt, ob also z. B. viele Grundlagenvorlesungen übernommen werden müssen (UNI-P-KV: 17). An einer weiteren Universität ist man sich bei der Bewertung der Lehrprobe *„im Sinne von 'war gut' oder 'war sehr gut'“* offenbar immer schnell einig, ohne dass ins Detail gegangen wird (UNI-B-ZBM: 71). Als ähnlich *„flott“* werden die internen Diskussionen in einem weiteren Interview beschrieben, die befragte Person findet es *„auffällig […] wie wenig letzten Endes inhaltlich diskutiert wird.“* (UNI-P-KV: 61)

An den untersuchten HAW hingegen scheint die Beurteilung der Probelehrveranstaltung tendenziell detaillierter geregelt: Man versuche, die Didaktik anhand von Anhaltspunkten zu operationalisieren, denn wie man didaktische Szenarien umsetzt, sei meist das größte Problem, beschreibt ein:e Berufungsbeauftragte:r (HAW-J-BBA: 71). Die Bewertung der Probelehrveranstaltung fließe mit 40% bis 60% in die Gesamtbewertung ein, dies seien aber *„natürlich immer subjektive Erfahrungen“* (HAW-F-KV: 49), schildert ein:e Kommissionsvorsitzende:r. Deshalb könne man gute Lehre auch *„definitiv nicht durch eine ISO-Norm nachweisen“* (HAW-F-KV: 61). Nicht nur für die Studierenden (HAW-Q-ZBM: 59), sondern auch für die Kommission selbst gibt es teils Bewertungsbögen, in denen Kriterien, wie z. B. *„Medieneinsatz“*, *„Kommunikationskompetenz“*, *„Einbindung der Studierenden und didaktische Mittel“* (HAW-Q-ZBM: 59), in einem Fall durch *„Schulnoten“* (HAW-A-KV: 45), beurteilt werden. Ähnlich äußert sich ein:e andere:r Kommissionsvorsitzende:r: Die Wissenschaftlichkeit oder Leistung in der Anwendung müsse sich in guter Lehre auszahlen und es solle gezeigt werden, *„[…] dass man gewisse Sachen kann und sich da auch zuhause fühlt.“* (HAW-M-KV: 27) Die Bewertung setze sich zusammen aus *„Inhalt und Form der Vermittlung“*, wobei *„Didaktik“* die Hürde definiere (HAW-M-KV: 27). Dies sei nicht anhand der Papierlage auszumachen, sondern es gehe darum, ob die Person augenscheinlich geeignet sei, wird ähnlich geäußert (HAW-F-KV: 49). Es gehe hinsichtlich der Studierenden darum, zu sehen, ob diese die Inhalte verstanden hätten oder nicht, wird von HAW-L-KV (25) erklärt. Auch ein gewisser Realismus sei vonnöten, so wird erwähnt, dass Bewerber:innen eine realistische Vorstellung darüber mitbringen sollten, was es bedeutet 18 Semesterwochenstunden zu lehren (HAW-H-KV-2: 45).

In fünf Interviews wird **Kritik** an Probelehrveranstaltungen geäußert, die überwiegend den Umstand adressiert, dass die Probelehrveranstaltung lediglich eine *„Momentaufnahme“* (UNI-D-ZBM: 31) darstelle, bei der vieles auch nur zufällig falsch oder richtig laufen könne (HAW-H-KV-2: 45). So sei es eine Fehlannahme, davon auszugehen, „*dass die natürlich IMMER so sich Mühe geben*“, weshalb es schwierig sei, von einer wochenlang vorbereiteten 45-minütigen Lehrprobe auf die alltägliche Leistung zu schließen (HAW-A-KV: 57). Es sei daher fraglich, ob dies *„eine valide Messung“* sei oder eher *„ein sehr artifizielles Format*

(räuspern), wo man halt so ein gewisses Handwerk prüfen kann" (UNI-C-KV: 71). Es handle sich im Grunde um eine *„Pseudo-Vergleichbarkeit"*, *„obwohl ja jede Situation eine andere ist"* (HAW-H-KV-2: 41). Gerade die Interaktion mit Studierenden sei schwer zu operationalisieren, vor allem in Fällen, in denen keine Studierenden anwesend sind (s. o.) (UNI-C-KV: 75). Zudem wird bemerkt, dass die Aufmerksamkeit der Kommissionsmitglieder teilweise ausbaufähig sei: *„[…] ich bin ja nicht blind, ich sehe ja wie viele Kommissionsmitglieder auch ihren Laptop dabei haben und ihr Handy"* (UNI-C-KV: 109). Eigentlich sei die Zeit für die Probelehrveranstaltung zu kurz bemessen, wenn sie noch länger dauerte, wäre die Kommission unter Umständen noch unaufmerksamer (UNI-C-KV: 109).

Als weiteres Beurteilungsinstrument der didaktischen Eignung wird das **Lehrkonzept** genannt. An einigen Hochschulen kann es optional eingereicht werden (HAW-F-KV: 55; UNI-K-KV: 23; UNI-B-ZBM: 19), an zwei Universitäten wird es nur von denjenigen Kandidat:innen verlangt, die zu den Vorträgen eingeladen werden (UNI-C-ZBM: 29; UNI-D-ZBM: 27), an einer Universität dient es gar der Einschätzung der Listenfähigkeit (UNI-B-ZBM: 76) und anderswo wird es regelmäßig erbeten (HAW-L-KV: 29; UNI-P-KV: 17). Im Vordergrund steht bei einem Lehrkonzept die Einschätzung darüber, welche Vorstellungen die Bewerber:innen zur Ausgestaltung der Lehre mitbringen und welche didaktischen Methoden, Konzepte und Formate sie nutzen (UNI-C-ZBM: 29; UNI-D-ZBM: 31, 97; UNI-B-ZBM: 75), ggfs. auch hinsichtlich digitaler (UNI-C-ZBM: 27) und zukünftiger (UNI-C-ZBM: 25) Lehr-Lern-Settings. Es gäbe zwar keine besonderen Kriterien zur Beurteilung des Lehrkonzepts, diese seien aber aus den Auswahlkriterien ableitbar und zielten auf die Bewertung der Anschlussfähigkeit an die Schwerpunkte der Fakultät oder Universität ab, so schildert ein:e Berufungsmanager:in (UNI-B-ZBM: 78). Ein:e andere:r Befragte:r erzählt, einige Bewerber:innen seien *„sehr modern"* und hätten ein Lehrkonzept und es falle zwischen vielen Bewerbungen mit Lehrkonzept natürlich immer auf, wenn jemand keines hat, was dann als Anfängerfehler zu werten sei oder *„das ist die gleiche Bewerbung, die sie seit zehn Jahren rausschicken"* (HAW-H-KV-1: 95). Manche Lehrkonzepte seien sehr gut, andere eher oberflächlich und andere zeigten, dass die Bewerber:innen bereits Kontakt mit der Hochschule hatten oder bereits gute Einblicke, z. B. durch einen Lehrauftrag, gewinnen konnten, was sich in ein *„maßgeschneidertes Lehrkonzept"* übertragen lässt. Dies sei dann zwar ein *„Wettbewerbsvorteil"*, führe aber dazu, dass man *„immer nur GLEICHE Leute"* beruft (HAW-H-KV-1: 95). Dass Lehrkonzepte sehr oberflächlich sein können, bringt auch ein:e weitere:r KV zum Ausdruck: *„[…] da steht halt immer das gleiche drin, wenn man ehrlich ist"* (UNI-K-KV: 23). Es seien gewisse *„Buzzwords"*, wie Studierendenzentrierung, Praxis- und Forschungsorientierung und eine hohe Priorisierung der Lehre, die immer genannt würden, was man aber in dem Moment nicht beurteilen könne (UNI-K-KV: 23).

Die für die Beurteilung der Lehrkompetenz an Hochschulen eingesetzten **Lehrveranstaltungsevaluationen** werden von den Befragten ambivalent beurteilt. Ihre Einreichung bei der Bewerbung auf eine Professur ist teils freiwillig (HAW-L-KV: 29; UNI-D-ZBM: 31; UNI-E-KV: 25), teils werden die Evaluationen auch eingefordert bzw. erwartet (UNI-B-ZBM: 19; UNI-K-KV: 53). In wenigen Fällen werden sie als wirklich wichtig erachtet (HAW-A-KV: 47; HAW-N-KV: 34), vielmehr häufen sich die Fälle, in denen ihre Aussagekraft aus verschiedenen Gründen als *„begrenzt“* (HAW-H-KV-1: 67; UNI-K-KV: 53) oder schwer vergleichbar (UNI-D-ZBM: 49; UNI-E-KV: 25, 31) eingeschätzt wird, weshalb ihnen eine zunehmend geringere Bedeutung zukommt (UNI-D-ZBM: 51; UNI-K-KV: 17). Als Gründe für die zweifelhafte Aussagekraft der Lehrveranstaltungsevaluationen werden u. a. genannt, dass diese auch gefälscht sein könnten und daher immer im Gesamtkontext betrachtet werden müssen (HAW-A-KV: 87; ähnlich HAW-H-KV-2: 41), dass es nicht immer die anspruchsvollen Lehrveranstaltungen seien, die honoriert werden (UNI-C-KV: 223) und dass Bewerber:innen auch selektiv nur die positiven Evaluationen beilegen können (UNI-K-KV: 53; UNI-C-KV: 105). Auch wenn sie bei positiven Ergebnissen also durchaus ein Pluspunkt im Verfahren sein (UNI-D-ZBM: 49) und im Falle negativer Evaluationen gar zu einem Ausschluss führen kann (UNI-E-KV: 25), gilt die Lehrveranstaltungsevaluation insgesamt nicht als *„das Maß aller Dinge, weil sie eben auch fehlerbehaftet ist, also nicht objektiv ist“* (UNI-B-ZBM: 75). Vielmehr hole man sie *„gerne zusätzlich so ein, um sich abzusichern in der eigenen Meinung oder Beurteilung“* (UNI-B-ZBM: 75), so ein:e Berufungsmanager:in.

Stellenwert der Lehrkompetenz

Der Stellenwert des Auswahlkriteriums Lehrkompetenz soll zunächst spezifisch für die **wirtschaftswissenschaftlichen Fächer** beschrieben werden. Hierbei zeigt sich an HAW ein überwiegend sehr hoher oder dominierender Stellenwert der Lehre (HAW-F-KV: 47; HAW-H-KV-1: 57; HAW-L-KV: 15). Es wird klargestellt: *„[…] wer keine gute Lehre macht, der hat auch definitiv keine Chance“*, denn diese stünde *„eindeutig im Vordergrund“* (HAW-F-KV: 45). Ein:e andere:r Kommissionsvorsitzende:r unterstreicht ebenfalls ein *„großes Augenmerk“* (HAW-N-KV: 78) auf Didaktik und ergänzt: *„im didaktischen Bereich wird die Schlacht geschlagen, nicht in der Anzahl der Paper.“* (HAW-N-KV: 78) In einem weiteren Interview wird erläutert, eine hohe wissenschaftliche Qualifikation und eine *„irrsinnig lange Veröffentlichungsliste“* brächten den Bewerber:innen nichts, wenn nicht der Eindruck entstünde, dass die Person auch wirklich *„Lehre machen“* und die Kolleg:innen bei ihrer Arbeit unterstützen wird (HAW-H-KV-2: 25). Nichtsdestotrotz sei Lehre nicht zwangsläufig der größte Aspekt, sondern die Berufungsentscheidung sei zusammengesetzt aus unterschiedlichen Aspekten (HAW-H-KV-2: 45). Ein:e andere:r Interviewpartner:in bezeichnet die Lehre verglichen mit

Forschung als *„mit Abstand das Wichtigere“* (HAW-I-KV: 41), ist aber gleichzeitig der Meinung, man solle vor der Bewertung der Didaktik *„vielleicht eher nochmal bisschen oder deutlich tiefer prüfen, wie gut der eigentlich in seiner Fachlichkeit ist“*, da diese nur rudimentär geprüft werde (HAW-I-KV: 79). An einer HAW wird Lehre gar als *„Add-on“* bezeichnet, bei dem zwar darauf geachtet werde, was die Studierenden sagen, auf das aber ansonsten nicht am meisten Wert gelegt werde (HAW-A-KV: 53).

An Universitäten wird der Lehre an den wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen laut einem Interview vor allem bei Erstberufungen viel Beachtung geschenkt, denn, *„wenn jemand schon eine Professur hat, hat diese Prüfung ja schon einmal stattgefunden und findet sie auch fortwährend durch Evaluationen statt.“* (UNI-C-KV: 105) Insgesamt sei Lehre *„nur ein Aspekt“* (UNI-C-KV: 87), gehöre *„auch dazu“* und man sollte *„zumindest ähm nichts falsch machen“* (UNI-C-KV: 101), schildert ein:e Kommissionsvorsitzende:r. Ein:e weitere:r Interviewpartner:in beschreibt über die letzten zehn Jahre eine gestiegene Relevanz der Qualität von Lehre in den Berufungsverfahren (UNI-E-KV: 25) und auch in einem weiteren Interview wird ausgesagt, dass an der eigenen Fakultät der Lehre ein hohes Gewicht zukommt (UNI-K-KV: 17).

Was den Stellenwert der Lehre aus der **fächerübergreifenden Sicht** von Berufungsmanager:innen betrifft, zeigt sich für Universitäten eine tendenziell zunehmende Bedeutung der Lehre in Berufungsverfahren (UNI-C-ZBM: 21; UNI-B-ZBM: 73), was sich auch darin widerspiegelt, dass die Durchführung von Probelehrveranstaltungen früher eine optionale *„Bonusleistung“* gewesen sei und heute kein Berufungsverfahren mehr ohne sie stattfände (UNI-C-ZBM: 21). Nichtsdestotrotz wird darauf hingewiesen, dass der Stellenwert von Lehre zwischen den Verfahren, Fakultäten und Fachbereichen stark variiere (UNI-C-ZBM: 21; UNI-B-ZBM: 73), sie sei aber *„immer zwingend vorgesehen als Muss-Kriterium“* (UNI-D-ZBM: 15), betont ein:e weitere:r Berufungsmanager:in. In einem Interview wird zusätzlich unterstrichen, es sei gerade vor dem Hintergrund der Wettbewerbssituation im Hochschulsektor *„für die Universität als Ganzes von Bedeutung“*, dass die berufenen Professor:innen gute Lehre anböten, Interesse daran hätten und sich an Programmen zur Weiterentwicklung der Lehre beteiligten (UNI-C-ZBM: 23).

Ein:e Berufungsmanager:in und ein:e Berufungsbeauftragte:r an HAW äußern sich zum Stellenwert wie folgt: An HAW-G stehe die Lehre an erster Stelle, allein schon aufgrund der achtzehn Semesterwochenstunden Lehrverpflichtung (HAW-G-ZBM: 29). An HAW-J käme man an der Probevorlesung nicht vorbei, wobei die Didaktik nach der fachlichen Fähigkeit als zweitwichtigstes Kriterium zu 30 Prozent zählte (HAW-J-BBA: 27, 33).

Indikatoren der didaktischen Eignung

Als Indikatoren für die Beurteilung der didaktischen Eignung in Berufungsverfahren werden überwiegend die **didaktische Qualität der Probelehrveranstaltung**, das Vorliegen von Lehrerfahrung sowie Kompetenz im Umgang mit digitalen Medien genannt. Erstere wird von einer Person mit Kommissionsvorsitz an einer HAW umschrieben mit:

> *Wie kommt der Bewerber rüber? Wie gut versteht der zu erklären? Ja das sind Sprechtempo, Modulation in der Stimme spielen eine Rolle, aber auch die Frage: Wie formuliert derjenige die Sätze? Bringt er Sachverhalte wirklich rüber? Aber das ist etwas, das kann man aus meiner Sicht nicht objektivieren. Ja, das ist so der Eindruck: Kommen die Inhalte an? Kommen sie weniger an?* (HAW-L-KV: 25)

Auch stünden Fragen der Interaktion mit Studierenden (HAW-I-KV: 63; HAW-M-KV: 27; HAW-N-KV: 38; UNI-D-ZBM: 43) sowie der Einsatz unterschiedlicher Medien (UNI-B-ZBM: 75; HAW-Q-ZBM: 59) und Lehrmethoden im Fokus (HAW-L-KV: 25, 31; UNI-C-KV: 71). Oft genannt wurden hier – sowohl an HAW, als auch an Universitäten – außerdem der Umgang mit Fragen seitens der Studierenden (HAW-M-KV: 27; UNI-C-ZBM: 31), die inhaltliche Qualität und Korrektheit (UNI-C-ZBM: 31), die Aufbereitung des Themas (HAW-M-KV: 55), unterlegt mit angemessenen Folien (HAW-A-KV: 45; HAW-Q-ZBM: 59; HAW-H-KV-2: 25, UNI-K-KV: 57; UNI-P-KV: 61; UNI-C-ZBM: 31) sowie orientiert an Lehr-Lernzielen (HAW-A-KV: 45; UNI-K-KV: 57; UNI-C-KV: 71), die Einordnung der Inhalte in einen übergeordneten Kontext bzw. in einen roten Faden (HAW-A-KV: 45; HAW-M-KV: 27; HAW-L-KV: 29; UNI-C-KV: 71; UNI-B-ZBM: 75), eine angemessene Rhetorik (HAW-I-KV: 63; HAW-Q-ZBM: 59; HAW-L-KV: 25; UNI-P-KV: 61) sowie – für HAW besonders bedeutsam – die Herausstellung eines praktischen Anwendungsbezugs (HAW-M-KV: 27; HAW-N-KV: 38). Es müsse insgesamt *„ein rundes Paket“* sein und im Idealfall solle die Person in der Lage sein, das Publikum zu begeistern, so bringt es ein:e Kommissionsvorsitzende:r auf den Punkt (HAW-I-KV: 63). Ein:e Berufungsmanager:in nennt ebenfalls die Fähigkeit, Nicht-Kenntnisse gegenüber den Studierenden ehrlich einzugestehen als Pluspunkt (UNI-C-ZBM: 31). Die klassische Vorlesung ohne interaktive Elemente würde außerdem mittlerweile kritischer gesehen (UNI-C-ZBM: 36, 37).

Das Vorliegen von **Lehrerfahrung** wird in mehr als der Hälfte der Interviews als Indikator für Lehrkompetenz benannt, wobei dies gerade in Interviews mit Befragten von HAW eher kontrovers thematisiert wird und daher differenziert zu betrachten ist: Neben einer Person, welche die Relevanz der Lehrerfahrung unkritisch unterstreicht (HAW-G-ZBM: 23), gehen die Aussagen der anderen Interviewpartner:innen teils weit auseinander. So wird das Vorhandensein von Lehrerfahrung in einem Interview als hartes, juristisch-objektiviertes Kriterium benannt (HAW-F-KV: 49), wobei dem Umfang der Lehrerfahrung wiederum ein untergeordnetes Gewicht zukäme, weil man diesen anhand der Papierform ohnehin nicht überprüfen könne (HAW-F-KV: 51). Auch an einer anderen Hochschule wird dieses Kriterium

nicht tiefer überprüft (HAW-I-KV: 35), wobei in anderen Fällen schon genauer betrachtet wird, wann, in welchem Umfang und an welcher Institution die Lehrerfahrung gesammelt wurde (HAW-A-KV: 47). Dass gerade auch Erfahrungen, die über die Hochschule hinaus gehen, honoriert werden, verdeutlicht ein:e weitere:r Kommissionsvorsitzende:r: *„Also da erwarten wir schon, dass die später in ihrem Berufsleben auch nochmal gesagt haben 'Ich war irgendwo mal als Lehrbeauftragter tätig' oder sowas. Also also was dann auch eine Neigung, ein Engagement in der Richtung ausdrückt." (HAW-N-KV: 38)* Ähnlich argumentiert ein:e weitere:r Befragte:r: Bei ehemaligen wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen sei es *„eine reine Zufälligkeit sozusagen, dass das jemand gemacht hat"* (HAW-M-KV: 33), was jedoch nicht bedeute, dass diese Person unbedingt didaktisch besser sei, als ein:e Bewerber:in, die diese Erfahrung nicht vorweisen könne. Es entspreche eben nicht der Realität, dass man für die Lehre während einer Tätigkeit an der Hochschule eine Ausbildung durchlaufe und Feedback erhalte, vielmehr sei man automatisch in der Lehre eingebunden, was noch nicht bedeute, dass man besser darin sei *„als derjenige, der es noch nicht in dieser Weise gemacht hat, aber das ist ja jetzt irgendwie auch keine Rocket-Science, das kann man auch lernen, ne."* (HAW-M-KV: 33). Man würde bei nicht vorhandener Lehrerfahrung daher weniger darauf schließen, dass die Person dies *„kompetenzmäßig"* nicht könne, sondern es sei dann fraglich, weshalb die Motivation zur Lehre bisher nicht dagewesen sei und woher nun die Idee käme, Professor:in zu werden (HAW-M-KV: 33). Wenn jemand ansonsten stark sei, würde man der Person die Lehre unter Umständen dennoch zutrauen und sie einladen (HAW-M-KV: 27), erläutert die Person weiter. Das Kriterium der reinen Lehrerfahrung sei daher *„Quatsch"* (HAW-M-KV: 37) und *„Kokolores"* (HAW-M-KV: 35), denn es ginge eher um das Zeigen einer Motivation. Andererseits

> *[…] wenn Sie natürlich sagen würden, wir haben jetzt irgendwie hundertfünfzig Bewerbungen, die alle qualifiziert sind, dann gibt es irgendwie davon fünfzig, die didaktische Erfahrungen haben und hundert, die es nicht haben, dann würde ich natürlich die nehmen, die didaktische Erfahrungen haben.* (HAW-M-KV: 37)

Auch in Interview HAW-L-KV (51) wird unterstrichen, es gehe weniger um die Lehrerfahrung, als um das *„Talent zu lehren"*, ebenso betont ein:e weiter:e Kommissionsvorsitzende:r, die reine Erfahrung sei nicht alles, sondern es habe auch einen Fall gegeben, in dem eine didaktisch unerfahrene, aber fachlich sehr versierte Person vollständig überzeugt habe: *„Didaktisch war das Mist, ja, aber das war ne wahnsinnig geiler Vortrag, wo die Studis unglaublich viel bei gelernt haben, weil das so gut war."* (HAW-I-KV: 41) Ein:e andere befragte Person mit Kommissionsvorsitz glaubt gar zu wissen, es sei theoretisch möglich, *„dass jemand überhaupt keine Lehre gemacht hat"* (HAW-H-KV-1: 61), dies sei lediglich ein wünschenswertes Kriterium.[60] Lehrerfahrung sei kein entscheidendes Kriterium, da es an

[60] Dies entspricht nachweislich nicht den formalen Zugangsvoraussetzungen gemäß Hochschulgesetz des entsprechenden Bundeslandes (aus Datenschutzgründen nicht benannt).

HAW vor allem auf die gesammelte Praxiserfahrung ankäme – schön sei es dann, wenn jemand über Lehraufträge oder Vorträge die Verbindung zu Lehre und Forschung gehalten habe. Dennoch:

> *Wenn das jemand ist, der zehn Jahre in der Beratung war, beispielsweise, aber dann überhaupt nichts mehr gemacht hat, keine Lehre, keine Forschung, und jetzt auf einmal auf die Idee kommt er möchte gerne einen Professorentitel haben, dann wird man so ein bisschen unruhig, sage ich mal.* (HAW-H-KV-1: 57)

An Universitäten sei dieses Kriterium einfacher zu erfüllen, da diese *„sich oft selbst regenerieren, indem sie Leute, die NIE in der Praxis waren, dort ähm ähm einfach übernehmen“* (HAW-H-KV-1: 57). Die Lehrverpflichtung sei dann automatisch gegeben und sorge für die entsprechende Erfahrung, was aber nicht bedeute, dass diese Personen didaktisch besser seien.

Die Befragten der Universitäten selbst sprechen allerdings auch das Szenario an, dass in manchen Fällen keine Lehrerfahrung vorliege. An UNI-D könne dies kompensiert werden, denn es handele sich lediglich um ein Kann-Kriterium, weil die Erfahrung alleine nichts über die Qualität der Lehre aussage und man keine Bewerber:innen ausschließen wolle, die z. B. hervorragende Forscher:innen seien, aber noch keine Gelegenheiten gehabt hätten, Lehrerfahrung zu sammeln, weil sie *„zum Beispiel an nem Max-Planck-Institut [sind], wo man dann ein/ einfach nicht die Chance dazu hat.“* (UNI-D-ZBM: 15, 17) In UNI-C-KV (217) wird bemerkt, die Regelmäßigkeit der Lehrerfahrung gelte als bedeutsam, in UNI-C-ZBM (29) wird Lehrerfahrung anhand des Umfangs der Erfahrung, der Art der Lehrformate und der Lehrinhalte beurteilt. An UNI-B-ZBM gilt die Lehrerfahrung an einer Hochschule als harte Einstellungsvoraussetzung (19) – bei W3-Professuren seien dies mindestens zwei Jahre in allen Formaten, bei W1-Professuren sähe das anders aus (75).

Die Kompetenz im **Umgang mit digitalen Medien** bzw. mit reiner Online-Lehre wird – zusätzlich betont durch die Covid19-Infektionslage zum Zeitpunkt der Interviewdurchführung – ebenfalls verstärkt thematisiert. Zumeist geben die Befragten an, der Mut zum Einsatz digitaler Medien in der Probelehrveranstaltung und die Freude, sich mit digitalen Tools und Online-Lehrszenarien zu befassen, habe durchaus an Bedeutung gewonnen und werde honoriert (UNI-C-ZBM: 25; UNI-B-ZBM: 27, 85; HAW-H-KV-2: 37; UNI-E-KV: 21; HAW-H-KV-1: 75; HAW-A-KV: 63). Jüngere Bewerber:innen seien hier aber durchaus im Vorteil und würden zumeist eine höhere Affinität mitbringen (UNI-B-ZBM: 27, 85). Teilweise, vorrangig an HAW, gelte die digitale Kompetenz und die Fähigkeit, Online-Szenarien umzusetzen als überaus wichtiges Kriterium (HAW-H-KV-2: 37; HAW-H-KV-1: 75), daneben wird jedoch auch betont, dass sich dies als formales Kriterium sicher nicht durchsetzen würde (UNI-D-ZBM: 98-99), da das Kerngeschäft der deutschen Hochschulen auch zukünftig die Präsenzlehre sei (HAW-H-KV-1: 73, 75; HAW-L-KV: 23).

In einigen Interviews wird im Kontext der lehrbezogenen Auswahlkriterien auch das Vorhandensein von **Spaß und Motivation** für die Lehre als Indikator betont. Zwar könne man nicht von einer Probelehrveranstaltung auf die alltägliche Lehrleistung schließen, aber Hinweise darauf, ob jemand *„so eine Freude ausstrahlt“* und echte Motivation mitbringt, gäbe es durchaus (HAW-A-KV: 57, 47, 49) oder dies könnte durch spezifische Fragen ergründet werden (UNI-E-KV: 37). Ähnlich beschreibt ein:e weitere:r Kommissionsvorsitzende:r, Initiativen im Bereich der Lehre oder besonderes Engagement ließen durchaus darauf schließen *„dass diese Person wahrscheinlich mehr Wert draufgelegt hat, als wenn sie nur Mittwochabend da angereist ist, die Lehre runtergerissen und ist dann wieder nach Hause gefahren“* (HAW-H-KV-1: 67). Eine echte Motivation sei gut ablesbar bei Personen, die lange in der Praxis tätig waren, obgleich kein echter Kompetenzerwerb in der Lehre stattgefunden habe:

> *[…] der hat sein Schäfchen im Trockenen, der hat genug Geld verdient, der sagt jetzt will er nochmal zehn, fünfzehn Jahre mit dem arbeiten, was er alles so an Erfahrungen gesammelt hat, will das weitergeben, will bisschen forschen in der Richtung, der wird sich sicherlich ähm jetzt Didaktik nochmal beibringen lassen und dann ist das glaube ich ein richtig Guter* (HAW-I-KV: 41).

Mit Blick auf den **Umgang mit Studierenden** als Indikator für didaktische Kompetenz wird verstärkt betont, es sei wichtig, ein Verhältnis und einen Dialog auf Augenhöhe herzustellen und die Studierenden auch aktiv in die Diskussion einzubeziehen (HAW-G-ZBM: 109; HAW-I-KV: 41; UNI-B-ZBM: 61, 69). Im Falle eines nicht angemessenen Umgangs mit den Studierenden in der Probelehrveranstaltung würde sich dies negativ auf das Verfahren auswirken (HAW-J-BBA: 75). Ein:e Kommissionsvorsitzende:r einer Universität räumt jedoch ein, dies sei ein schwer zu operationalisierendes Kriterium und man könne es nicht unbedingt den Bewerber:innen anlasten, wenn keine Interaktion stattfinde, denn es sei eben auch stark von der Anwesenheit und Beteiligung der Studierenden abhängig (UNI-C-KV: 75).

Die inhaltliche **Passung ins Lehrangebot** der Hochschule ist ebenso ein wichtiger Aspekt hinsichtlich der Auswahl von Bewerber:innen. Diese Anschlussfähigkeit kann bedeuten, dass die Person auch bereit ist, Grundlagenlehrveranstaltungen in anderen Studiengängen zu übernehmen (HAW-F-KV: 99), dass sie die in der Ausschreibung genannten Bereiche abdecken kann – kurz: dass sie genau die Themen mitbringt, die aktuell gebraucht werden (HAW-H-KV-2: 25; UNI-D-ZBM: 57; UNI-P-KV: 17), was teils genau definiert ist (HAW-N-KV: 78). Zu klären seien hier die Fragen: *„'welche Lehrveranstaltung können Sie eigentlich aus dem Hut zaubern?' so ungefähr? 'Für welche bräuchten Sie mehr Vorbereitungszeit?'.“* (HAW-A-KV: 47)

Hinsichtlich der Beurteilung der Lehrkompetenz wurden außerdem die Fähigkeit, **große Gruppen** zu managen (UNI-K-KV: 53; HAW-M-KV: 31; UNI-C-KV: 77, 91, 95), der Nachweis von didaktischen Weiterbildungen oder Zertifikaten (HAW-KV: 59; UNI-D-ZBM: 52;

UNI-C-KV: 84; UNI-C-ZBM: 41; UNI-B-ZBM: 85), eine Weiterbildungsbereitschaft (HAW-I-KV: 44; HAW-L-KV: 73; UNI-C-ZBM: 23, 39) sowie Lehrpreise (UNI-E-KV: 25) genannt.

Beurteilung durch die BK

Ein weiteres Thema im Kontext der Lehrkompetenz ist deren Beurteilung durch die Berufungskommission. So wird in einigen Interviews an HAW die Haltung vertreten, didaktische Kompetenzen ließen sich problemlos ‚**nachschulen**' (HAW-L-KV: 49; HAW-I-KV: 51; HAW-L-BBA: 29; HAW-M-KV: 31). Daher würden an einer HAW bei den didaktischen Fähigkeiten *„am ehesten noch gewisse Zugeständnisse"* gemacht, *„wenn jemand grundsätzlich charismatisch reden kann, wenn jemand grundsätzlich gut erklären kann"* (HAW-L-KV: 49). Attribute, welche die Persönlichkeit betreffen, *„wenn jemand die Leute nicht motivieren kann, wenn der Vortrag völlig langweilig ist, wenn der Kandidat eine völlige in Anführungszeichen Schlaftablette ist"*, seien hingegen nicht veränderbar und schwer zu akzeptieren (HAW-L-KV: 49). Die nachträgliche Schulung didaktischer Kompetenzen sei vor allem deshalb ein Thema, weil die Hochschule viele Bewerbungen von Personen erhalte, die *„gestandene Praktiker"* sind und *„nie die Notwendigkeit [hatten], sich mit sowas auseinanderzusetzen."* (HAW-L-KV: 75) Zudem sei es eine Frage der Bewerbungslage, was man hinsichtlich der vorhandenen Lehrkompetenzen erwarten könne, schildert ein:e andere:r Kommissionsvorsitzende:r (HAW-N-KV: 60). In der Regel habe man die Möglichkeit, durch Weiterbildungsangebote didaktische Kompetenzen aufzubauen (HAW-I-KV: 41; HAW-L-KV: 49), besser sei es aber, wenn diese schon vorlägen (HAW-J-BBA: 29).

Mit Blick auf die **Beurteilungsfähigkeit der BK** wird teilweise die Einschätzung vertreten, die Mitglieder hätten durchaus eine didaktische Expertise vorzuweisen, denn: *„Das machen die täglich, die haben/ sind in Wissenschaft ausgebildet worden, die betreiben Lehre seit Jahren, manche haben auch ähm Weiterbildungen in Hochschuldidaktik"* (UNI-B-ZBM: 101; ähnlich HAW-G-ZBM: 23). Die Personen würden nicht explizit anhand ihrer hochschuldidaktischen Kompetenz ausgewählt, sondern *man „hoffe eher, dass die Professorinnen die da in den Kommissionen sitzen hochschuldidaktisch kompetent sind (lacht) ähm und Ahnung haben von ihrem Fach und von der Lehre"* (UNI-D-ZBM: 87). An einer untersuchten HAW seien zwei pädagogisch versierte Personen in der Kommission gewesen (HAW-H-KV-2: 41), ansonsten scheint Didaktik zumindest nicht das *„Spezialgebiet"* der Berufungsbeauftragten (HAW-J-BBA: 71; HAW-Q-ZBM: 75) zu sein und auch ein:e Kommissionsvorsitzende:r einer Universität gibt an, die meisten Professor:innen hätten *„wenig Ahnung von Fachdidaktik"*, sondern profilierten sich zunächst in der Forschung (UNI-P-KV: 21). Zumeist sei es eher so, dass man das, was man selber aus dem Lehrkontext kenne auch in die Berufungsverfahren übertrage (HAW-F-KV: 11) und aus dem eigenen Erfahrungsschatz schöpfe, was auch für die studentischen Kommissionsmitglieder zutreffend sei (UNI-C-

ZBM: 23; UNI-B-ZBM: 84). Ein:e Berufungsmanager:in weist allerdings kritisch darauf hin, diese Erfahrungswerte müssten *„mal aktualisiert werden*“, denn *„wir alle wissen, dass die Generation derer, die in einer Berufungskommission sitzen als Professoren immer etwas älter ist als die jungen Kandidaten, daher auch noch andere Vorstellungen von Lehre haben.“* (UNI-B-ZBM: 81) Auf die Überzeugung, dass Professor:innen glauben *„alles beurteilen zu können“* (UNI-B-ZBM: 61) weisen zwei Befragte ebenfalls hin:

> *[…] per Definition sind die ja alle Professoren, Universalgelehrte und können sowieso immer alles, und können auch immer alles beurteilen ne, auch wenn sie fachfremd sind. Also an starken Meinungen mangelt es da meistens nicht (lacht) bei den Professoren ne.* (UNI-K-KV: 55)

Einige Textsegmente im Themenfeld der Beurteilung der Lehrkompetenz verdeutlichen, dass diese stark durch subjektive Eindrücke geprägt ist und sich häufig drauf stützt, was die Beteiligten in ihrem eigenen Hochschulstudium erlebt haben (HAW-F-KV: 87) oder wie sie selbst ihre Lehre gestalten (HAW-Q-ZBM: 69).

Durchaus gut zu beurteilen sei die Reaktion der anwesenden Studierenden, weshalb man sich diese ganz genau anschaue (HAW-Q-ZBM: 69). Man könne sich schon vorstellen, wie die Lehrkompetenz einer Person aussehe, wenn man sie zwei Stunden erlebt hat, bemerkt ein:e Kommissionsvorsitzende:r: Auch wenn der Eindruck nicht objektiv sei, müsse das nicht heißen, dass er falsch sei (UNI-K-KV: 55).

Erfragt wurde in den Interviews auch das **Interesse der BK an einer guten Lehrleistung** der Bewerber:innen. Hierzu bemerkt ein:e Kommissionsvorsitzende:r einer Universität, Lehre und Lehrkompetenz seien durchaus wichtig, letztendlich berufe die Kommission aber eine:n Kolleg:in „*und ob jetzt der Kollege besonders gut in der Lehre ist, ne/ ich muss ja mit ihm zurechtkommen oder ihr ja.“* (UNI-K-KV: 17) Die Qualität der Lehrvorträge sei daher *„immer ein gutes Argument dann, um für oder gegen einen bestimmten Kandidaten zu argumentieren.“* (UNI-K-KV: 17) Ein:e Kommissionsvorsitzende:r einer anderen Universität erläutert, *„im Prinzip“* müsse man ja meinen, dass alle Mitglieder ein Interesse an guter Lehre der Bewerber:innen hätten – direkt betroffen seien aber die Studierenden (UNI-P-KV: 35). Ein:e weitere:r Kommissionsvorsitzende:r (UNI-C-KV: 116-119) spricht hier eher die Mitglieder des Mittelbaus und die Studierenden an. Letztere hätten dahingehend auch eine große Macht (auch HAW-L-KV: 39), aber man müsse sie auch besser vorbereiten – *„also mich vielleicht auch“*, wird hinzugefügt.

An den befragten HAW wird auf die hohe Lehrverpflichtung und den damit einhergehenden hohen Stellenwert der Lehrkompetenz gepocht (HAW-H-KV-1: 107), weshalb *„alle“* ein Interesse hätten, dass die Person gute Lehre mache. Die Fachgruppen seien klein und *„[…] wenn dort einer ausfällt, weil er schlechte Lehre macht und die Studenten seine Seminare nicht belegen, sondern nächstes Semester dann alle bei mir sind, […], da kann ich nichts mit anfangen, ne, mit so einer Person“* (HAW-H-KV-1: 107). Ähnlich beschreibt dies eine

Person aus dem Berufungsmanagement einer HAW: Die BK-Mitglieder hätten aus den genannten Gründen *„eine hohe intrinsische Motivation, jemanden zu finden, der gut lehrt."* (HAW-Q-ZBM: 69) Ein:e Kommissionsvorsitzende:r betrachtet die Frage aus verschiedenen Perspektiven und erklärt, aus Eigennutz müsse man ja die Person nehmen, die einem selbst am meisten bringe:

> *Also warum sollte ich eigentlich jetzt den aussuchen, der die beste Lehre macht? […] Ja ich brauche einen, der die Lehrveranstaltung macht, die noch fehlt, ne damit ich da nicht weitersuchen muss, das wäre so die Studiendekan-Perspektive.* (HAW-A-KV: 53)

Hinsichtlich der **Lehrverständnisse der BK** zeigt sich, dass man sich zur Lehrkompetenz der Bewerber:innen überwiegend einig zu sein scheint, weil sich dieses Kriterium *„in den Gesamteindruck"* einfüge (HAW-H-KV-1: 67). An einer HAW stellt sich die Lage wie folgt dar: *„Ich glaube da haben wir noch nie drüber diskutiert. Was gute Lehre ist. Ähm also da haben wir kein gemeinsames Verständnis. Und ich glaube, ich glaube das brauchen wir auch gar nicht."* (HAW-I-KV: 63) Längere Diskussionen gäbe es eher hinsichtlich der Forschungsleistung oder Berufungserfahrung, berichtet ein:e Berufungsbeauftragte:r einer HAW, aber hinsichtlich dessen, was gute Lehre ausmacht, gäbe es die geringsten Diskrepanzen und die Kommission sei sich *„relativ schnell einig"* (HAW-J-BBA: 71, ähnlich UNI-D-ZBM: 41). Auch ein:e Kommissionsvorsitzende:r einer Universität gibt an, *„die Wahrnehmung der Lehrleistung war eigentlich immer sehr im Gleichklang der Kommission."* (UNI-C-KV: 87) In einigen Fällen scheint sich auch trotz unterschiedlicher Auffassungen ein Konsens zu finden: So gäbe es zwar subjektiv durchaus unterschiedliche Meinungen, *„aber jetzt gerade wenn wir über Listenplätze sprechen […], da besteht unausgesprochen, ohne dass wir das irgendwie formalisiert hätten, eigentlich immer Einheitlichkeit"*, berichtet ein:e Kommissionsvorsitzende:r (HAW-F-KV: 97). Es sei *„ja auch so ein bisschen gesunder Menschenverstand"* (HAW-H-KV-1: 105) erklärt ein:e andere:r Befragte:r – zwar gäbe es durchaus graduell teils unterschiedliche Auffassungen, aber man müsse nie lange diskutieren. Auch ein:e Berufungsmanager:in berichtet ähnliches und kommt zu dem Schluss, es käme letztendlich *„immer ein Ergebnis raus, mit dem alle leben konnten. Und meistens sind die Entscheidungen auch noch einstimmig […]"* (UNI-D-ZBM: 34). Ein:e andere Berufungsmanager:in spricht an, es zeigten sich durchaus ein *„Mainstream"* und *„Mehrheitsmeinungen"*, die sich über die Vorstellungen von guter Lehre innerhalb der Fakultät herausgebildet hätten. Gleichzeitig gäbe es natürlich auch immer Professor:innen, *„die sagen 'Ich mach das Ding so wie ich mir das vorstelle und ähm es interessiert mich jetzt nicht, ob die anderen Kollegen das auch so gut finden'."* (UNI-C-ZBM: 35)

Über bestehende Differenzen hinsichtlich der Beurteilung der Lehrleistung wird ebenso berichtet. Unabhängig vom Hochschultyp geben viele Befragte an, es gäbe durchaus teilweise unterschiedliche subjektive Vorstellungen von Lehre (HAW-F-KV: 51; HAW-A-KV: 45;

HAW-F-KV: 51; UNI-D-ZBM: 43; UNI-C-ZBM: 33), eigene Meinungen (UNI-K-KV: 55) und unterschiedliche Schwerpunktsetzungen hinsichtlich der Aspekte, auf die man achte (UNI-P-KV: 63). Ein:e Berufungsmanager:in weist darauf hin, dies sei auch eine Generationenfrage: Die Erfahrungswerte einiger Kommissionsmitglieder müssten auch *„mal aktualisiert werden“*, denn *„wir alle wissen, dass die Generation derer, die in einer Berufungskommission sitzen als Professoren immer etwas älter ist als die jungen Kandidaten, daher auch noch andere Vorstellungen von Lehre haben.“* (UNI-B-ZBM: 81) Es könne eventuell auch zu einem Umdenken führen, *„wenn die älteren Hasen in der Kommission sitzen und mehrfach sehen, dass Lehre heute anders geht und von den Studierenden deutlich progressiver beurteilt wird.“* (UNI-B-ZBM: 85) Die Studierenden selbst wiederum – so wird es von einer HAW erzählt – hätten manchmal allerdings auch unerwartete Auffassungen. So sei es vorgekommen, dass die Kommission eine Probevorlesung als *„veraltet“* eingeschätzt hätte (es handelte sich um eine *„klassische Frontalvorlesung“* mit sehr vielen Folien) und die Studierenden diese kommentiert hätten mit *„'Ach endlich mal wieder eine normale Vorlesung'“*, was in der Kommission eine Diskussion über die Erwartungen der Studierenden gegenüber den eigenen Erwartungen ausgelöst habe (HAW-A-KV: 21).

7.2.3 Forschung und Lehre im Verhältnis

Nachdem die vorhergehenden Abschnitte bereits eine eher starke Betonung der Lehrkompetenzen an HAW verdeutlicht haben, sollen im Folgenden weitere Auswahlkriterien zur Sprache kommen. Mit Blick auf die Erkenntnisse aus dem Forschungsstand und die bekanntermaßen unterschiedliche Schwerpunktsetzung der beiden Hochschultypen hinsichtlich der beiden Auswahlkriterien Forschung und Lehre, wurde in den Interviews darauf abgezielt, Fragen nach deren Verhältnis zueinander und deren Gewichtung aus Sicht der Interviewpartner:innen zu klären.

Verhältnis/Gewichtung allgemein

Die hierzu erhaltenen Ausführungen müssen differenziert betrachtet werden, da die befragten Kommissionsvorsitzendenden allein auf Wissen aus wirtschaftswissenschaftlichen Berufungsverfahren zurückgreifen können, während die Berufungsmanager:innen sowie der:die Berufungsbeauftragte über eine **fachbereichsübergreifende Perspektive** verfügen. Letztere macht unterschiedliche Aspekte sichtbar: In Interview HAW-J-BBA wird als erstes Auswahlkriterium die *„fachliche Fähigkeit“* genannt, wozu auch die Forschung zähle, und als zweiter wichtiger Punkt die *„Didaktik“* (HAW-J-BBA: 23). Zudem erwähnt die Person die an HAW üblichen achtzehn Semesterwochenstunden Lehrverpflichtung, die bezogen auf die Arbeitszeit den größten Raum einnehme, während man für die Forschung noch

zusätzlich Zeit finden müsse (HAW-J-BBA: 29). Ähnlich betont ein:e Kommissionsvorsitzende:r einer HAW den hohen Stellenwert der Lehre, welcher sich gemäß der *„typischen Tradition der Fachhochschulen“* (HAW-L-KV: 15) und mit Blick auf das Ziel einer guten Ausbildung der Studierenden in einer Gewichtung von Lehre zu Forschung zeige, die traditionell etwa *„siebzig dreißig, sechzig vierzig“* entspräche. Aktuell verschiebe sich das Verhältnis jedoch zugunsten einer Betonung der Forschung, was auf die strategische Ausrichtung der Hochschule zurückzuführen sei. In seiner Fakultät versuche man jedoch *„etwas gegenzusteuern, weil uns natürlich die gute Ausbildung der Studierenden wichtig ist“* (HAW-L-KV: 15).

Eine Person aus dem Berufungsmanagement einer Universität gibt an, Forschung und die Gewinnung von *„Forschungspersönlichkeiten“* sei *„natürlich sehr wichtig“*, doch glaube sie, dass *„auf Fakultätsebene Lehre auch ne wichtige Rolle spielt und dass denen auch sehr wichtig ist, dass die Personen auch bestimmte Lehrveranstaltungen, Lehre ableisten und halten können.“* (UNI-D-ZBM: 55) Letztendlich sei diese Gewichtung aber auch fachspezifisch verschieden (UNI-D-ZBM: 55) und es käme auch auf die Kommission an, da diese ja sehr heterogen besetzt sei (UNI-D-ZBM: 89). Letzteres unterstreicht auch eine weitere Person aus dem universitären Berufungsmanagement: trotz standardisierter und qualitätsgesicherter Verfahren hätten die zehn bis zwölf Personen in der Kommission je unterschiedliche Erwartungen und legten dementsprechend auch unterschiedliche Gewichtungen hinsichtlich Forschung und Lehre zugrunde (UNI-C-ZBM: 45). Aus demselben Interview geht außerdem hervor, dass es Professuren gäbe, bei denen aufgrund der Übernahme von grundständigen Lehrveranstaltungen ein Fokus auf die Lehrkompetenz gelegt werde, weshalb bei der Bewertung der Forschungsleistung dann Abstriche gemacht werden könnten (UNI-C-ZBM: 43). An einer weiteren Universität wird das Verhältnis der Kriterien Forschung und Lehre mit *„50 Prozent Forschung, 50 Prozent Lehre“* angegeben, wobei es in der Regel aber so sei, dass die Forschungsleistungen von übergeordnetem Interesse seien (UNI-B-ZBM: 19). Jedoch, so schildert die Person weiter, *„wenn jemand aber in der Lehre versingt, heißt das so schön bei uns, dann ist es ausgeschlossen, dass er auf die Berufungsliste kommt, das geht nicht“* (UNI-B-ZBM: 19). Als Indizien für eine ungenügende Lehrleistung werden *„Thema nicht getroffen“*, ein nicht angemessener Umgang mit Studierenden, oder die Präsentation falscher Aspekte in der Lehrprobe genannt. Unter diesen Umständen habe man keine Chance auf einen Listenplatz, ganz unabhängig von der Forschungsleistung. Ein Professor habe schließlich *„Forschung UND Lehre wahrzunehmen“*, daher könne man sich ein Versagen in der Lehre trotz der Betonung der Forschung nicht erlauben (UNI-B-ZBM: 19).

Ausschließlich für die **wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereiche** gesprochen wird das Verhältnis an einer HAW als *„Dreiviertel zu ein Viertel also V/ oder vielleicht sogar vier zu*

eins, also achtzig zwanzig“ (HAW-F-KV: 45) mit einer starken Betonung der Lehre umschrieben. Diese:r Kommissionsvorsitzende gibt an, dass Personen gemäß der Papierlage auch nicht eingeladen würden, wenn der Eindruck zu theorie- oder forschungslastig sei, weil sich dann die Frage stelle, weshalb diese Person sich überhaupt beworben habe, denn: *„Eine typische ähm sage ich mal Universitätsmann, Universitätsfrau ähm die wird bei uns nicht glücklich und die wird im Zweifelsfalle dann auch nur das als ähm Durchgangsstation haben und deshalb ähm/ das brauchen wir nicht wirklich“* (HAW-F-KV: 45). An einer anderen HAW wiederum wird das Verhältnis von Forschung Lehre in den Wirtschaftswissenschaften als *„gleichberechtigt“* bezeichnet, auch wenn die Lehre einen *„sehr großen Stellenwert hat“* (HAW-H-KV-1: 57). Ungefähr 20 Prozent der Kolleg:innen würden Forschung betreiben und Drittmittel einwerben, dennoch seien die verschiedenen Kriterien (genannt werden auch Gremienarbeit und internationale Erfahrungen) in der Auswahl gleichberechtigt (HAW-H-KV-1: 57). Später wird im gleichen Interview im Kontext der Entscheidung für oder gegen Bewerber:innen in der engeren Auswahl ausgesagt:

> *Realistisch wird Lehre auch bei uns im Vordergrund stehen. Ähm 'bei Forschung fällt diese Person nicht wesentlich ab, gegenüber den anderen Personen. Das passt alles.'. Ne, dann freuen wir uns, dass wir da eine gute Person haben.* (HAW-H-KV-1: 101)

Eine andere Person an der gleichen HAW vertritt ebenfalls die Haltung, aufgrund der Ausrichtung und der hohen Lehrverpflichtung könne nicht so viel geforscht werden wie an Universitäten, das *„Hauptgeschäft“* sei die Lehre und diese müsse daher eben gut funktionieren (HAW-H-KV-2: 65). Dies unterstreicht ein weiteres Interview aus einer HAW mit dem Verweis darauf, dass die Probelehrveranstaltung 45 Minuten umfasse, während für den Forschungsvortrag lediglich zehn Minuten vorgesehen seien, dieser sei also *„viel unwichtiger“* (HAW-A-KV: 41). Ebenso ist hier die Haltung vertreten, *„dass man sich Didaktik beibringen kann“* (HAW-I-KV: 51), weshalb die Fachlichkeit an diesem Fachbereich höher bewertet werde als die Lehre.

Eine Person mit Kommissionsvorsitz an einer Universität empfindet Forschungs- und Lehrvortrag als *„etwas Versäultes“*, das nebeneinander stattfindet (UNI-C-KV: 69), dennoch habe sie das Gefühl, *„mit der Lehre kann man wenig sehr richtig machen, aber eine Menge falsch.“* (UNI-C-KV: 129). Diese:r Befragte vergleicht Forschungs- und Lehrvortrag mit *„Pflicht und Kür beim Eislauf“*:

> *Lehrvortrag ist Pflicht, Forschungsvortrag ist Kür. So und die […] Pflicht die muss sitzen, aber da reden wir dann auch nicht mehr groß drüber (5). Bei Erstberufungen sicherlich mehr, aber eigentlich gucken wir alle auf Forschung. Vor allem der Rektor. Der guckt eigentlich nur auf Drittmittel.* (UNI-C-KV: 129)

Zusammenhang gute Forschung/gute Lehre

Neben der verhältnismäßigen Gewichtung thematisieren die Befragten auch den Zusammenhang zwischen guter Forschung und guter Lehre, wobei verschiedene Meinungen vorherrschen. Nachdem eine Person aus dem Berufungsmanagement einer Universität geäußert hatte, man gehe davon aus, dass eine Person, die gut forscht, *„Lehre eigentlich auch kann“* (UNI-D-ZBM: 55) und auch eine Person mit Kommissionsvorsitz einer anderen Universität argumentierte, man sei der Meinung, *„dass gute Forscher auch in der Regel gute Lehrer sind“*, weshalb man die besten Forscher:innen auch im Hörsaal haben wolle (UNI-E-KV: 9), wurden nachfolgende Befragte aufgefordert, ebenfalls dazu Stellung zu beziehen. Es zeigt sich, dass die Befragten aus HAW dieser Haltung widersprechen (HAW-F-KV: 29; HAW-G-ZBM: 43; HAW-L-KV: 19) bzw. zumindest keinen direkten Zusammenhang sehen (HAW-H-KV-1: 50):

> *Ähm vielleicht in dem Sinne, dass man sagt: 'Wer sein sein Job im Griff, hat, wer sich gut organisiert, wer einfach professionell an seinen Job rangeht, der wird wahrscheinlich beides gut machen'. Das kann ich mir schon vorstellen ähm aber ich glaube nicht, dass jemand gut lehrt, WEIL er gut forscht, ja.* (HAW-I-KV: 23)

Eine befragte Person begreift den Zusammenhang sogar gegenteilig und spricht von *„unterschiedliche[n] Persönlichkeiten“*, die entweder für die Lehre *„brennen“* oder *„forschungsinteressiert“*, aber *„nicht notwendigerweise gute Hochschullehrer“* seien (HAW-L-KV: 19) – wobei natürlich auch eine Verknüpfung beider Felder vorkomme.

Umgang mit Differenz zwischen Forschungs- und Lehrleistung

Auf die Frage, wie die Kommissionen damit umgehen, wenn ein:e Bewerber:in in Bezug auf Forschung und Lehre sehr unterschiedliche Leistungen erbringe, wird aus **fächerübergreifender Perspektive** an einer Universität ausgesagt, es sei eben ein *„Gesamtpaket“*, aber z. B. bei sehr jungen Bewerber:innen würde man bei starker Forschungsleistung unter Umständen eine schwächere Lehrleistung in Kauf nehmen, weil die Person sich noch entwickeln und an Weiterbildungen teilnehmen könne (UNI-C-ZBM: 39). An einer anderen Universität ist eine sehr gute Lehrleistung *„SELTEN“* ausschlaggebend, wenn jemand in der Forschung weniger stark sei (UNI-B-ZBM: 25).

Betrachtet man nur die **Wirtschaftswissenschaften**, wird von einer Universität berichtet, die Anforderungen an die Forschungsleistung seien in der Regel ohnehin erfüllt, aber

> *[…] wenn sie den Lehrvortrag komplett versenken, dann wird es glaube ich schwer ja, weil es dann/ weil man ja immer schon sagt 'Man beruft einen Hochschullehrer', da muss man schon sehr gut, also müsste man sehr gut argumentieren können.* (UNI-K-KV: 21)

Gleichermaßen argumentiert eine andere Person einer Universität, auch bei einem *„super Forscher“* bestünde keine Chance, wenn er in der Lehre *„eine Niete“* sei (UNI-P-KV: 21). Kleine Unterschiede würden durchaus vorkommen, aber es sei in der Regel so, *„dass quasi die besser qualifizierten Kandidaten dann auch beide Sachen besser machen.“* (UNI-C-KV:

91) Die Person selbst gibt an, das nicht unbedingt gut zu heißen, aber die Forschungsleistung setze sich aus einem exzellenten Publikationsrecord und aus Drittmitteln zusammen, schildert die Person weiter (UNI-C-KV: 101). Lehre gehöre *„auch dazu […] und da sollte man zumindest ähm nichts falsch machen."* Jedoch sei es nicht möglich, durch gute Lehre einen der beiden Forschungsindikatoren zu kompensieren, zumeist sei das ausschlaggebende Kriterium *„einfach Forschung"* (UNI-C-KV: 101).

An HAW scheint die Situation eine andere zu sein: Eine Person mit Kommissionsvorsitz würde in jedem Fall eher auf Forschungserfahrung als auf Lehrkompetenz verzichten (HAW-H-KV-2: 65) und eine andere glaubt *„im didaktischen Bereich wird die Schlacht geschlagen, nicht in der Anzahl der Paper."* (HAW-N-KV: 78) Eine differenzierte Sichtweise wird in Interview HAW-H-KV-1 (77) dargelegt: Es würde auch nach Erklärungen für die Ausprägung der Kompetenzen gesucht und hinterfragt, ob z. B. leichter Zugang zu Forschungsdaten bestanden habe oder gute Rahmenbedingungen geherrscht hätten, um Lehrkompetenzen zu erwerben. In einem weiteren Interview an einer HAW wird betont, wie stark diese Entscheidung vom Zuschnitt der ausgeschriebenen Professur abhänge, hier gäbe es große Unterschiede zwischen Forschungs- und Lehrprofessuren (HAW-L-KV: 51). Insgesamt sei es aber so,

> *[…] wenn jetzt jemand wirklich nur eine Seite vollständig vertritt und auf der anderen Seite ist gar nichts vorhanden, ähm den würden wir, egal ob Forschungsprofessur oder die klassische Professur, wo es dann mehr um die Lehre geht, den würden wir nicht durchlassen.* (HAW-L-KV: 51)

Schriftliche Bewerbung vs. Verfahrensverlauf

Zuletzt beschreiben die Befragten teilweise, wie sich die Gewichtung von Forschung und Lehre jeweils in der schriftlichen Bewerbung und im Verlauf des Verfahrens verhält. An einer Universität sei dies bei der ersten Sichtung der Bewerbungsunterlagen so, dass Lehre zweitrangig ist, weil dieses Kriterium in irgendeiner Weise alle erfüllten, auch wenn Lehrevaluationen und didaktische Nachweise gegenüber den Forschungsleistungen *„nicht wirklich wahrgenommen"* würden, wird von einem Kommissionsvorsitzenden berichtet (UNI-K-KV: 17). Auch die Lehrkonzepte lese diese Person „*nur sehr kursorisch"*, denn sie glaube nicht, *„dass das ähm da relevant ist"*. Erst in den Vorträgen gewinne dieses Kriterium an Relevanz, was *„viele der Kandidaten auch falsch einschätzen"* (UNI-K-KV: 17). Bei den Probelehrveranstaltungen würden die *„Karten komplett neu gemischt"*, weshalb das Ranking gemäß Papierform weniger aussagekräftig sei als die Vorträge oder das Auftreten der Bewerber:innen (UNI-K-KV: 17). Diese Haltung bestätigen auch HAW-G-ZBM (99) sowie HAW-M-KV (27): Wissenschaftliche Leistung und Befähigung könne aufgrund der Zeugnisse und des Lebenslaufes gut eingeschätzt werden, die Befähigung zur Lehre könne man hingegen nicht anhand der Unterlagen prüfen, sondern diese müsse vor Ort *„gecheckt"* (HAW-G-ZBM: 99) werden, denn *„was können wir Besseres machen als sich das anzuschauen"* (HAW-M-KV: 37), betont auch ein:e weitere:r Befragte:r.

An einer Universität habe man sich darauf geeinigt, dass Papierform und die mündliche Leistung jeweils zu fünfzig Prozent zählen, um zu vermeiden, dass objektive Fakten durch den persönlichen Eindruck überdeckt würden (UNI-P-KV: 13).

7.2.4 Weitere Auswahlkriterien

Weitere Auswahlkriterien, welche die Befragten neben der Lehrkompetenz adressieren und die für das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit als wichtig erachtet werden, sind die praktische Eignung bzw. benötigten Jahre der Berufspraxis an HAW, die wissenschaftliche Eignung – oben bereits in der Gegenüberstellung mit Lehrkompetenz thematisiert – und die persönliche Eignung der Bewerber:innen. Ein Auswahlinstrument, welches mit mehreren Zielsetzungen verbunden ist, stellt das persönliche Gespräch zwischen Kommission und Bewerber:in dar. Schilderungen der Befragten, welche diesen Schritt des Berufungsverfahrens aufgreifen, werden am Ende des Abschnitts vorgestellt.

Praktische Eignung/Berufserfahrung

Hinsichtlich der Erwartungen an die Berufserfahrung der Kandidat:innen wird aus dem Feld der Wirtschaftswissenschaften u. a. geschildert, man wünsche sich durchaus

> *[…] Leute, die einen sehr guten praktischen Hintergrund haben, die idealerweise auch wirklich in der Wirtschaftspraxis, jetzt nicht in der Beratung, sondern wirklich in der Praxis möglichst auch in Führungspositionen waren, die gleichzeitig auch didaktische Fähigkeiten haben.* (HAW-L-KV: 49)

Ähnliches berichtet ein:e Berufungsmanager:in im Falle einer guten fachinhaltlichen Passung müsse man *„alles […] versuchen ähm die Berufspraxis wirklich als außerhochschulische Berufspraxis noch irgendwie auszulegen ne."* (HAW-Q-ZBM: 27) Dies sei *„vielleicht der Graubereich"*, da es schwer zu beurteilen sei, ob Forschungsinstitute und ähnliches tatsächlich als außerhochschulische Berufspraxis gelten könne (HAW-Q-ZBM: 27). Gerade bei Bewerber:innen, die davon abgesehen passend seien, versuche man *„argumentativ hineinzuwirken"* und *„den Graubereich auszuschöpfen"*, um die vorhandene Berufspraxis gut dokumentieren zu können (HAW-Q-ZBM: 27).

Wissenschaftliche Eignung/Forschung

In Bezug auf den **Stellenwert und die Relevanz** der wissenschaftlichen Eignung bzw. der Forschungsleistung finden sich folgende Aussagen: Die Forschung sei auch wichtig für die Lehre, erläutert ein:e Kommissionsvorsitzende:r einer HAW, denn sonst sei *„der Inhalt der Lehre irgendwann eingefroren […] auf dem Wissensstand der Kollegen, als sie berufen worden sind."* (HAW-N-KV: 80) Andererseits sei es für eine Hochschule für angewandte Wissenschaften auch nicht passend, wenn sich jemand nur auf die Forschung konzentriere (HAW-N-KV: 80). Ein:e Berufungsmanager:in einer HAW macht deutlich, die Relevanz der

Forschung sei an der Universität eine ganz andere gewesen – es sei dort viel um die Fachlichkeit, die Publikationstätigkeit und die Forschungspräferenzen gegangen, was an der HAW ganz anders sei (HAW-Q-ZBM: 37).

Bezüglich der **Messbarkeit und Definition** der wissenschaftlichen Eignung erklärt ein:e Kommissionsvorsitzende:r, man käme mit diesen *„harten Faktoren sehr weit“* und dies sei beim Thema Forschung *„sicher ganz gut möglich“* (HAW-H-KV-1: 71). Dennoch würde man nicht einfach die Impact-Faktoren *„aufaddieren“* und daran festmachen, wer besser sei, sondern es stelle sich die Frage nach Projekten und dem daran abzulesenden Durchhaltewillen der Bewerber:innen, denn dies sei *„irgendwie messbar“* (HAW-H-KV-1: 71). Auch ein:e Kommissionsvorsitzende:r einer Universität macht sich Gedanken zur Messbarkeit der Forschungsleistung:

> *[…] und jetzt kommt es immer drauf an, wie man so Forschung definiert. Ne, definiert man das so an der Einschlägigkeit - die müssen ein gewisses Gebiet abdecken? Definiert man es an der Qualität der Publikationen, und wie definiert man dann Qualität ja? Also nach welchem Ranking wird das zum Beispiel bemessen?* (UNI-K-KV: 51)

Die **Beurteilung der wissenschaftlichen Eignung** erfolgt offenbar überwiegend anhand von Publikationszahlen, dem Forschungsvortrag sowie der externen Gutachten. Daneben spielen Drittmittelerfolge, Forschungskonzepte, die Forschungsmotivation und -bereitschaft sowie die zu erwartende Aufwertung des Fachbereichs eine Rolle. Erwähnenswert ist mit Blick auf die Publikationszahlen, dass ausschließlich an Universitäten über Rankings, Indizes und Records zur Einschätzung der Forschungsleistung gesprochen wird (UNI-K-KV: 21; UNI-P-KV: 13; UNI-D-ZBM: 27; UNI-C-KV: 101) und dies an HAW eher *„eine untergeordnete Rolle“* spiele, was ein:e Kommissionsvorsitzende:r mit Blick auf die Stärkung der Forschung an HAW kritisch sieht (HAW-A-KV: 41). Der Forschungsvortrag umfasse an einer HAW lediglich zehn Minuten (HAW-A-KV: 41), an einer anderen HAW würde er nur bei *„etwas forschungslastigere[n] Professuren“* verlangt (HAW-L-KV: 26), wohingegen es den Forschungsvortrag an einer Universität *„immer“* (UNI-D-ZBM: 44) gäbe bzw. die Einladung in der Regel aus Forschungsvortrag und Lehrvortrag bestehe (UNI-K-KV: 17; UNI-C-KV: 69-71), so berichten die Befragten. Mit Blick auf Drittmittelerfolg zeigt sich, dass an einer HAW durchaus genauer nach der Forschungskompetenz und Motivation zur Drittmitteleinwerbung gefragt wird (HAW-A-KV: 53).

Zum Thema der externen Gutachten als Beurteilungsinstrument für die wissenschaftliche Eignung der Bewerber:innen berichten die Befragten teils, dass die Gutachtenden sowohl die Kriterien als auch die Gewichtung selbiger vorliegen hätten (UNI-P-KV: 13), dass es teils jedoch verboten wäre, die Gewichtung offenzulegen (UNI-C-KV: 197, 199). Auch gäbe es Unterschiede hinsichtlich der Frage, ob Einzelgutachten (HAW-G-ZBM: 13) oder vergleichende Gutachten angefordert werden. Ein:e Berufungsmanager:in einer HAW berichtet, früher habe es statt Einzelgutachten auch Referenzschreiben für einzelne Bewerber:innen

gegeben, was heute aufgrund von Befangenheiten anders geregelt sei (HAW-G-ZBM: 13). Als *„externes objektives Votum“* (HAW-A-KV: 51) sollen die vergleichenden Gutachten teils auch bei der finalen Listenerstellung den ausschlaggebenden Hinweis oder eine Hilfestellung für ein Ranking geben, wie zwei Befragte erläutern (UNI-E-KV: 47; HAW-A-KV: 77).
Die Aufwertung des Fachbereichs als ein Aspekt des Auswahlkriteriums Forschung scheint ebenso bedeutsam: Ein:e Kommissionsvorsitzende:r einer Universität berichtet hier, vor dem Hintergrund der exzellenten Position der eigenen Universität in internationalen Rankings werde sehr stark darauf geachtet, dass nachfolgende Professor:innen den Fachbereich tatsächlich um neue Forschungsthemen bereichern und nicht lediglich das mitbrächten, was bereits vorhanden sei:

> *Die Kultur in/ bei den Wirtschaftswissenschaften ist schon seit Jahrzehnten immer gewesen 'eigentlich ist uns das egal, was die künftige Kollegin oder der künftige Kollege fachlich macht. Wir wollen jemanden haben, der dafür sorgt, oder die dafür sorgt, dass die durchschnittliche Qualität im Fachbereich steigt.' […] da sind zwei Bewerber, die sind richtig gut, die haben toll publiziert, aber nicht besser als die Leute, die schon da sind. Und da würde ich sagen: ‚Die brauchen wir nicht'. Und dann haben wir noch eine Person dabei, die ja toll publiziert UND macht ganz neue Sachen. Und da würde ich sagen: ‚Ja, DAS verbessert unsere Qualität.'* (UNI-E-KV: 59)

Ähnlich berichten auch weitere Befragte, es gehe nicht darum, *„Stärken zu stärken oder das zu duplizieren, was wir haben“*, sondern es zähle teilweise auch das Kriterium der Neuartigkeit (UNI-K-KV: 65).
Zur **Gewichtung des Auswahlkriteriums Forschung** bzw. wissenschaftliche Eignung machen die Befragten von Universitäten und HAW unterschiedliche Angaben. Zunächst ausschließlich für die **wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereiche** gesprochen, zeigt sich an den untersuchten HAW, dass die Forschung tendenziell *„unter ferner liefen“* (HAW-F-KV: 45) berücksichtigt werde, *„bisher nicht so wichtig“* (HAW-A-KV: 41) gewesen sei, aber aktuell unter den aufstrebenden Forschungsbemühungen der HAW und der Debatte um das Promotionsrecht an Bedeutung gewinne (HAW-A-KV: 41, 51). Auch die **fächerübergreifenden Einschätzungen** der befragten Berufungsmanager:innen an HAW zeigen ähnliches: die Lehrkompetenz bliebe nach wie vor in Berufungsverfahren das dominierende Kriterium, aber *„natürlich, HAW stellen sich auch nach Forschungsstärke auf“* (HAW-Q-ZBM: 37). Forschung sei *„auch“* wichtig, gerade mit Bezug auf die Einwerbung der benötigten Drittmittel (HAW-G-ZBM: 29), aber gehöre bei der Auswahlentscheidung dennoch zu den Soll- oder gar Kann-Kriterien (HAW-G-ZBM: 101). Die Gesamtheit der fachlichen Fähigkeiten mache bei der Bewertung rund vierzig Prozent aus, darunter fielen die Berufserfahrung, die Forschungsfähigkeit und andere fachliche Fähigkeiten, erläutert der:die Berufungsbeaufragte:r (HAW-J-BBA: 33).
An Universitäten hingegen wird für den Fachbereich Wirtschaftswissenschaften die Forschung als so zentral gefasst, *dass „jeder der in dieses Verfahren reingeht […] so diese*

Forschungskarte mehr oder weniger erfüllt [hat]" (UNI-K-KV: 21). Forschung stünde deutlich im Vordergrund, denn damit profiliere man sich, stellt ein:e andere:r Kommissionsvorsitzende:r klar (UNI-P-KV: 21). Auch ein:e Berufungsmanager:in macht deutlich: *„Ich denke die Forschung ist immer noch in sehr weiten Teilen dann der entscheidende Punkt für eine Entscheidung für oder gegen eine Bewerberin oder einen Bewerber."* (UNI-C-ZBM: 21)

Persönlichkeit

Das Auswahlkriterium der Persönlichkeit bzw. der persönlichen Eignung scheint in Berufungsverfahren ebenfalls eine zentrale Rolle zu spielen. Vor allem an HAW wird hinsichtlich des **Stellenwerts** einhellig betont, die Beachtung der Persönlichkeitsmerkmale habe *„deutlich zugenommen"* und die Fachlichkeit alleine sei nicht mehr das *„Maß aller Dinge"* (HAW-G-ZBM: 109), was vonseiten des Berufungsmanagements als *„auf jeden Fall gut"* bewertet wird. Auch ein:e Kommissionsvorsitzende:r betont, *„dieses persönliche Gefühl"* spiele eine große Rolle im Sinne von *„Kann man sich vorstellen mit dem die nächsten dreißig Jahre lang zusammen zu arbeiten? Das […] können wir nicht wegdiskutieren, das ist ein wichtiger Punkt."* (HAW-I-KV: 49). Es sei daher wichtig, *„dass man diese menschlichen Kompetenzen rauskitzelt. Also das man Fassaden durchbricht"* (HAW-N-KV: 92), bemerkt ein:e weitere:r Befragte:r. Der Punkt, dass sich jemand persönlich gut in das Kollegium einbringe, sei *„tatsächlich […] fast wichtiger als Lehre"*, wird gar bemerkt (HAW-A-KV: 53).

Hinsichtlich welcher **Indikatoren** die persönliche Eignung genau beurteilt wird, erläutern viele Befragte ebenfalls. So ist es überwiegend die Frage nach der Passung in das Kollegium bzw. nach der Teamfähigkeit der Kandidat:innen, welche einen großen Stellenwert einnehme (HAW-H-KV-1: 67), denn man *„muss ja mit den Leuten auch noch paar Jahre dann zusammenarbeiten"* (HAW-H-KV-1: 89). Der größte Aspekt sei nicht zwangsläufig die Lehre, sondern, *„dass man das Gefühl hat: Der passt bei uns ins Team. Er passt zu uns. Das klappt mit dem."* (HAW-H-KV-2: 45; ähnlich HAW-A-KV: 53) Diese Haltung unterstreicht ein:e weitere:r Kommissionsvorsitzende ebenfalls anhand einer Schilderung aus einem Verfahren, in dem ein:e Kandidat:in *einen „sehr charismatischen Vortrag gehalten"* habe, zwar fachlich wenig tief, aber *„toll vorgetragen und wirklich mitreißend"* – die Kommission habe aber ein *„komisches Bauchgefühl"* gehabt (HAW-L-KV: 43), da es Bedenken hinsichtlich der Integration der Person in das Team gegeben habe. Es habe sich dann im persönlichen Gespräch auch der Eindruck einer fehlenden Konfliktfähigkeit und der unklaren Vorstellungen bezüglich der Zusammenarbeit bestätigt. Auch ein:e Berufungsmanager:in betont: *„Sie binden sich den dreißig Jahre ans Bein jetzt im besten Falle. Und der muss neben der ganzen fachlichen Kompetenz auch ins Team passen"* (HAW-Q-ZBM: 33), was an Fachhochschulen noch bedeutsamer sei, als an Universitäten, wo noch die Lehrstuhlpolitik herrsche. Kommissionsmitgliedern, die nicht direkt an der Fakultät sind, sei es

manchmal *„egal“*, dass die Person auch ins Kollegium passen müsse, berichtet ein:e Kommisionsvorsitzende:r. Selbst als Vorsitzende:r müsse man in diesem Fall sagen *„„Also ich stimme gegen die Person, ich kann sie mir nicht vorstellen.'“* (HAW-F-KV: 97). Dies diskutiere man dann aber in der Kommission aus und man sei mittlerweile auch davon abgekommen, *„dieses Excel-Sheet bis zum bitteren Ende durchzuziehen“*, denn es könne im Falle einer guten Lehrleistung dann durchaus passieren, *„dass sie jemanden auf der Liste haben, wo sie sagen: ‚Also den wollen wir nicht'“.* (HAW-F-KV: 97) Es gäbe durchaus einige *„Altlasten“* und *„Fehlgriffe“* dieser Art (HAW-F-KV: 97). Nichtsdestotrotz bestehen zum Einfluss des Kriteriums der Teamfähigkeit unter den Kommissionsvorsitzenden unterschiedliche Auffassungen: Die Frage *„'Mit wem kann ich zusammenarbeiten?'“* sei zwar insbesondere für die Institutsmitglieder wichtig, aber die Fakultät *„sollte ja schon auch dem Artikel 33 Grundgesetz der Bestenauswahl versuchen Genüge zu tun“* (UNI-P-KV: 13), was diese:r Kommissionsvorsitzende:r einer Universität offenbar als widersprüchlich empfindet. Dies sieht ein:e KV einer HAW vor dem Hintergrund eigener Berufserfahrung in der Unternehmensberatung ähnlich: *„Dazu gehört auch die Frage, ob er jetzt ins Team reinpasst oder nicht. Möchte ich mit dem, mit der Person arbeiten oder sowas. Das sind alles […] Sachen, das finde ich nicht sinnvoll ne.“* (HAW-M-KV: 65)

Im Kontext der persönlichen Passung ebenso bedeutsam scheint das authentische Auftreten der Kandidat:innen zu sein. Durch die Vorträge und im persönlichen Gespräch gelte es daher zu prüfen: *„Ist die Person wirklich so, wie die Papierlage das hergibt? Was haben wir für einen Eindruck?“* (HAW-A-KV: 87; ähnlich HAW-L-KV: 41). Die Frage *„‘wie gibt man sich?‘“* ließe sich nur mithilfe der persönlichen Präsenz beantworten, wobei es hier zwischen den Kommissionsmitgliedern offenbar teils auch unterschiedliche Wahrnehmungen gibt (UNI-C-KV: 143).

Auch wird das Kriterium der *„Selbstentwicklungsfähigkeit“* angesprochen: Kandidat:innen sollten nicht auftreten, als wüssten sie alles schon (HAW-J-BBA: 75), gleichzeitig lasse sich mit Souveränität jedoch auch Eindruck machen (UNI-C-KV: 145).

Realistische Vorstellungen über den Arbeitsalltag sollten Bewerber:innen ebenfalls mitbringen und diese authentisch darlegen können, findet ein:e Kommissionsvorsitzende:r:

> *Ich würde immer behaupten, man merkt das dann schon auch, wenn man mit Leuten ins Gespräch kommt, ob das wirklich ähm hieb- und stichfest ist, oder oder eben nur so auswendig gelernt, aber das ist natürlich, ja, das bleibt sehr stark subjektiv.* (HAW-H-KV-2: 45)

Mit Bezug auf diese *„weichen Kriterien“* betont auch eine weitere befragte Person, es käme nicht gut an, wenn man *„sich selbst überpräsentiert“*, sondern *„wir sind doch alles normale Leute und dass man ein bisschen bodenständig ist.“* (HAW-H-KV-1: 67)

Weitere offenbar wichtige Persönlichkeitsmerkmale sind an HAW diverse *„Softskills“* (HAW-J-BBA: 33), wie Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit (HAW-N-KV: 88; HAW-J-BBA:

75), Organisationsfähigkeit (HAW-J-BBA: 53), Konfliktfähigkeit (HAW-L-KV: 43) und Sozialkompetenz (HAW-L-KV: 43; HAW-G-ZBM: 99).

Eine gewisse Kooperationsbereitschaft und Ansprechbarkeit werden an den befragten HAW ebenso genannt: Es sei nicht gewollt, dass jemand nur zeitweise an der Hochschule ist und dies sei auch ein entscheidendes Kriterium, erklärt ein:e Kommissionsvorsitzende:r (HAW-F-KV: 109). Man suche eine Person, die *„uns auch wirklich unterstützen [wird] bei der Erledigung unserer Arbeit“*, schildert ein:e andere:r Befragte:r. Gefragt seien *„Teamplayer und nicht die ähm einzelstehenden Solitaire“* (HAW-N-KV: 88). Auch mit Blick auf die zunehmenden Forschungstätigkeiten der HAW ist die Kooperationsbereitschaft künftiger Kolleg:innen offenbar von Interesse (HAW-A-KV: 53): *„Als Forscher suche ich einen, der vielleicht mit mir zusammen Paper schreibt, oder sagt 'ich betreue auch eine Doktorandin ähm da können wir uns ja zusammentun'.“* (HAW-A-KV: 53)

Mit Blick auf die Empfindung von Sympathie oder Antipathie bezeichnet ein:e KV es als

> *[…] interessante Erkenntnis, dass wir hier natürlich sagen ähm 'mit der Person/ die wollen wir gar nicht in der Mensa treffen oder so, die ist uns so unsympathisch ist ganz egal, was die für super Lehre macht, aber die passt hier einfach nicht rein, die wollen wir hier nicht'.* (HAW-A-KV: 53)

Zur Frage danach, wie die **Argumentation mit und die Gültigkeit von Persönlichkeitsmerkmalen** insgesamt in Berufungsverfahren gesehen wird, finden sich verschiedene Ansichten unter den Befragten: Einige Personen finden es eher **problematisch** bzw. *„nicht sinnvoll“* (HAW-M-KV: 65) nach persönlichen Präferenzen zu entscheiden. So stellt ein:e Kommissionsvorsitzende:r klar: *„also ich halt vom Menschlichen nicht wahnsinnig viel“*, weshalb die Person in solchen Fällen einschreite *„und sage, dass das für mich keine Kriterien sind. Weil in der Tat, ob jemand einen nett, sympathisch oder sonst was findet, das ist ein sehr subjektives Kriterium.“* (HAW-M-KV: 65) Diese Haltung wird auch von einer weiteren Person mit Nachdruck unterstrichen: Es ginge nicht darum, ob man mit Kandidat:innen privat *„einen Nachmittag verbringen“* wolle und es sei sehr problematisch zu sagen: *„'Die Person will ich einfach nicht. Der gefällt mir nicht. Ne, wir wollen nur Leute, die zu uns passen.'“* (HAW-H-KV-1: 113) Es sei zwar noch nie vorgekommen, dass alle Kandidat:innen unsympathisch waren, aber man könne sie dann *„ja formal nicht absägen“*, weil man nicht gerne mit den Personen zusammenarbeiten würde (HAW-H-KV-1: 111). In einem solchen Fall müsse man *„sehr tricksen“* und sich *„formale Gründe ausdenken“* (HAW-H-KV-1: 115), aber das sei bisher nicht vorgenommen (HAW-H-KV-1: 111). Dass ein solches Vorgehen *„an formale Grenzen stößt“* vermutet auch ein:e weitere Kommissionsvorsitzende:r (HAW-L-KV: 43). Im Zweifel müsse man damit argumentieren, dass die Person in der Lehre nicht tragbar sei, dies sei aber noch nicht vorgekommen (HAW-H-KV-1: 111).

Dass Persönlichkeitseigenschaften und **Lehrkompetenzen** offenbar in einem gewissen Bezug zueinanderstehen, legen einige Textsegmente nahe. So unterstreicht ein:e Befragte:r, dass gewisse ungünstige Verhaltensweisen in der Lehrprobe auch auf *„Persönlichkeit“* hinweisen und daher nicht nachgeschult werden könnten: *„wenn jemand die Leute nicht motivieren kann, wenn der Vortrag völlig langweilig ist, wenn der Kandidat eine völlige in Anführungszeichen Schlaftablette ist […]“* (HAW-L-KV: 49). Es habe ein Verfahren gegeben mit einem Bewerber, der wissenschaftlich sehr geeignet war, *„aber den mochte keiner“*, berichtet ein:e andere:r Kommissionsvorsitzende:r (UNI-K-KV: 17). Niemand habe sich vorstellen können, mit der Person zusammenzuarbeiten, was aber nicht legitimierbar gewesen sei. Letztendlich habe der Bewerber *„aber dann einen echt schlechten Lehrvortrag gehalten“*, womit er *„raus“* gewesen sei. Dass er zwar *„ein guter Forscher, aber kein guter Hochschullehrer“* sei, konnte in diesem Fall gut begründet werden (UNI-K-KV: 17). Ebenso wird erklärt, man habe im Grunde verschiedene Möglichkeiten, die individuelle Passung einer Person auf legitimem Wege einfließen zu lassen, *„[w]enn aus irgendwelchen Gründen ja man eine Person unbedingt nicht will“* – dies sei einmal bei der Schriftform das Kriterium *„Passung zum Institut“* und später: *„Gespräch mit der Berufungskommission. (4) Da eine Note schlechter als zwei: Peng draußen.“* (UNI-P-KV: 73).

Persönliches Gespräch

Das persönliche Gespräch mit den Bewerber:innen erfüllt verschiedene Funktionen und wird von den Befragten vielfach erwähnt (HAW-G-ZBM: 15; HAW-H-KV-1: 99; HAW-L-KV: 13; HAW-M-KV: 11). Es findet nicht öffentlich (HAW-N-KV: 38) und teilweise in Anwesenheit der Hochschulleitung (HAW-M-KV: 7; HAW-L-KV: 65), teils auch der Fakultäts- bzw. Institutsmitglieder (UNI-P-KV: 13; HAW-L-KV: 65) und ggfs. begleitet durch eine:n Personalreferent:in (HAW-L-KV: 65) statt. Die Gespräche, welche teils direkt am Tag der Probelehrveranstaltungen (HAW-L-KV: 43), teils aber auch zusätzlich noch einmal in der Phase der Listenerstellung (HAW-L-KV: 65; HAW-M-KV: 7) stattfinden, dienten dem näheren persönlichen Kennenlernen (HAW-L-KV: 65) und dem Ausloten von Anknüpfungspunkten in Lehre und Forschung (UNI-K-KV: 21; HAW-L-KV: 65) und böten außerdem die Gelegenheit, zu bestimmten Themen noch einmal vertieft nachzuhaken (UNI-P-KV: 21), den Personen *„auf den Zahn zu fühlen“* (UNI-P-KV: 25) oder *„Problempunkte“* (HAW-L-KV: 69) anzusprechen. Ein:e Kommissionsvorsitzende:r berichtet, es sei *„[n]atürlich“* so,

> *wenn (lacht) ein Mitglied schon eine Favoritin hat irgendwie, wird die da natürlich weniger auf den Zahn fühlen als andere, die halt jetzt deren Favoritin das nicht ist. Das ist ja klar, das spielt da eine Rolle dann (3) ja.* (UNI-P-KV: 25)

Es wird zudem beschrieben, man könne die Bewerber:innen in diesem Gespräch nochmal auf einer *„etwas informelleren Ebene“* kennenlernen und wenn der Druck nach dem offiziellen Teil abfiele, *„da tun sich manchmal dann auch wirklich Sachen auf“* (HAW-L-KV: 43),

weil bei den offiziellen Gesprächen sei es so, dass die Kandidat:innen *„vielleicht auch manchmal ein bisschen was vorspielen“* (HAW-L-KV: 69). Teilweise käme bei den Gesprächen ein freiwilliger Fragenkatalog zum Einsatz, es sei aber *„absolut zäh, wenn man das macht“*, weil dann allen Bewerber:innen nur die gleichen Fragen gestellt würden (UNI-P-KV: 25), so beschreibt ein:e Kommissionsvorsitzende:r.

7.3 Rahmen und Praxis der Berufungsentscheidung

Im letzten Teil dieses Kapitels werden zunächst die Schilderungen der Befragten in den Themenfeldern Formalstruktur und Handeln vorgestellt, bevor im letzten Abschnitt jene Aspekte zur Sprache kommen, welche die Entscheidungssituation im Kern determinieren. Der erste Abschnitt zeigt, welche Dokumente und Regularien von den Akteur:innen mit Blick auf den strukturellen Rahmen der Berufungsverfahren genannt werden und wie sie diese hinsichtlich ihrer Funktion und Handhabbarkeit beurteilen. Ebenso sind Anpassungen des formalen Rahmens und die Veränderung bestehender Abläufe hier von Interesse. Zuletzt wird dargelegt, in welchen Facetten sich Formalisierung und Standardisierung für die Befragten zeigen und wie sie den Grad der Formalisierung einschätzen.

7.3.1 Formalstruktur von Berufungsverfahren

Dokumente für die Festlegung formaler Strukturen

Mit Blick auf die formale Strukturiertheit von Berufungsverfahren soll zunächst dargelegt werden, welche Dokumente und Regelwerke an den untersuchten Hochschulen existieren bzw. von den Befragten erwähnt werden. Dabei ist zu beachten, dass das Hochschulrahmengesetz (HRG) und die jeweils geltenden Landeshochschulgesetze ebenfalls greifen, von den meisten Befragten aber keine gesonderte Erwähnung finden. Häufig genannt wird der Berufungsleitfaden (UNI-C-KV: 93; HAW-J-BBA: 5; UNI-P-KV: 37; HAW-L-KV: 45) bzw. ein Berufungshandbuch (UNI-K-KV: 49) und die Berufungsordnung (UNI-E-KV: 47; HAW-J-BBA: 5; HAW-A-KV: 15). Daneben wird ein *„Paket an Unterlagen“* mit *„vielen Handreichungen“* erwähnt, welches den Kommissionsvorsitzenden durch das Berufungsmanagement zur Verfügung gestellt wird (UNI-B-ZBM: 37), der Kriterienkatalog, welcher durch die Berufungskommission ergänzt oder ggfs. abgewandelt werden kann (UNI-D-ZBM: 15), verschiedene *„detaillierte Vorlagen“* für Protokolle und externe Gutachten (HAW-N-KV: 12) sowie ein *„Prozessbogen, vielleicht zehn Seiten […], wo drinsteht, wie das Verfahren abläuft ähm wo auch verwiesen ist auf die wesentlichen rechtlichen Grundlagen“* (HAW-M-KV: 7). Ein *„QM-Portal“* mit Leitfäden, Formularen und einer Prozessbeschreibung (HAW-L-KV: 45) wird ebenso erwähnt wie eine Richtlinie mit Anwendungsbeispielen, Hilfestellungen sowie einer Übersicht der Bewertungskriterien (HAW-G-ZBM: 101). Der Kriterienkatalog inklusive Gewichtung wird auch in UNI-P-KV (13) erwähnt, an einer HAW existieren Excel-Dateien,

in denen ein Punktesystem angewendet werden kann, um transparent zu machen, welche Bewerber:innnen im Verfahren eine Runde weiterkommen (HAW-G-ZBM: 15). An dieser Hochschule wird außerdem ein Fragenkatalog mit verpflichtenden und optionalen Fragen für die Durchführung der Bewerbungsgespräche genannt (HAW-G-ZBM: 15).

Funktion formaler Strukturen

Über die Funktion formaler Strukturen berichten die Befragten am häufigsten, diese erfüllten eine **juristische Funktion** im Sinne von *„[…] dass einem da keine Böcke passieren im Ablauf, dass man alles richtig macht“* (UNI-K-KV: 5), denn man könne schnell Dinge falsch machen (UNI-K-KV: 7) oder bedeutsame Dinge unterlassen (HAW-F-KV: 63), diese Angst schwebe immer über einem (HAW-A-KV: 65). In diesem Zusammenhang wird vor allem über die Vermeidung von Konkurrentenklagen gesprochen und dass das Einhalten formaler Regeln für Rechtssicherheit sorge und dabei helfe, Verfahrensfehler zu vermeiden (UNI-B-ZBM: 49, 51; HAW-A-KV: 15, 65; UNI-C-KV: 199) und alle rechtlichen Anforderungen zu erfüllen (HAW-N-KV: 12; HAW-H-KV-1: 9), was durchaus eine *„gewisse Brisanz“* mit sich bringe (HAW-L-KV: 65). Auch mit Blick auf die Definition der Kriterien und deren strikte Befolgung bei der Sichtung der Bewerbungen sei die klare Einhaltung der Verfahrenslogik für die Vermeidung von Formfehlern extrem wichtig (UNI-K-KV: 33). Erfahrungsgemäß gäbe es nach Einreichen des Berufungsordners nach erfolgter Listenerstellung auch immer eine Fehlerliste mit Hinweisen *„was alles noch anders formuliert oder nachgebessert werden muss“*, berichtet, ein:e KV (HAW-L-KV: 9). Ein:e andere:r Befragte:r glaubt,

> *[…] diese Formalisierung ist eine Geschichte, die durch Juristen in diese Systeme reinkommt, um eine Sache vor Gericht wasserdicht zu machen. Damit man nachweisen kann, was man nicht alles getan und gelassen hat und was man dann immer im im Detail tatsächlich macht, weiß sowieso keiner.* (HAW-I-KV: 79)

Ebenfalls häufig angesprochen wird die **Legitimationsfunktion** formaler Regeln und Strukturen, um die Entscheidung vor höheren Instanzen, wie z. B. dem Senat, dem Fakultätsrat (HAW-F-KV: 13-15) oder dem Ministerium (HAW-I-KV: 53) gut begründen zu können. Für die Legitimation kommen teils Excelsheets zum Einsatz, welche die Beurteilung der Personen transparent machen (HAW-F-KV: 49), es müssen detaillierte Protokolle aller Sitzungen angefertigt werden (UNI-D-ZBM: 75) und außerdem muss aus dem Berufungsbericht hervorgehen, ob die notwendigen Prozessschritte eingehalten wurden und ob alle Entscheidungen nachvollziehbar sind (HAW-G-ZBM: 109; HAW-J-BBA: 69). All diese Unterlagen dienten im Zweifel dazu, *„das Verfahren quasi beweissicher vor Gericht zu machen“* (HAW-F-KV: 65). Mit Blick auf Konkurrenzklagen müsse man es *„dann entsprechend in Formulierungen kleiden“*, wenn man jemanden aus dem Verfahren ausschließe, denn wenn sich jemand ungerechtfertigt nachteilig behandelt fühlt, müsse man dies fachlich begründen

können (HAW-F-KV: 99). Dies sei aber *„am Ende des Tages vielleicht an der ein oder anderen Stelle auch ähm nicht ganz, ganz ehrlich gemeint, wenn […] man da mal […] die Decke […] der formalen Aspekte zur Seite schiebt“*, dies ließe sich aber nicht anders regeln (HAW-F-KV: 99), erklärt ein:e Kommissionsvorsitzende:r. Eine andere Person berichtet, es habe den Fall gegeben, dass der Berufungsbericht umgeschrieben werden musste, weil er stellenweise zu ehrlich formuliert war (HAW-H-KV-2: 23):

> *Also ich habe in den Bericht geschrieben, wie es wirklich war. Dass wir den wollen, aber dass der nicht die beste Lehrveranstaltung gemacht hat. Aber dass wir den trotzdem wollen und auch warum und das konnte ich auch gut begründen […] also so diese Diskongruenz oder diese diese Ambivalenz, so will ich es mal nennen, die stand da drin, im Bericht, und das ging nicht. Das durfte nicht sein.*

Am leichtesten sei die Begründung immer bei einstimmigen Entscheidungen: *„Blöd ist natürlich, wenn wenn dann in so einem komischen Fall und dann ist das Abstimmergebnis sieben zu acht oder so, das ist dann doof, nicht, dann sagt das Ministerium dann auch: 'Ob das jetzt wirklich so war?'“* (HAW-I-KV: 69)

Neben der juristischen und der legitimatorischen Funktion erfüllen die formalen Strukturen und Regularien auch eine **Ordnungs-, Orientierungs- und Qualitätssicherungsfunktion** für die Befragten. So schildern die Kommissionsvorsitzenden, dass man sich durch den Berufungsleitfaden eine Hilfestellung (HAW-A-KV: 65) und Orientierung für die Einhaltung des formalen Rahmens erhoffe, z. B. *„welche Schritte habe ich in welcher Abfolge zu leisten ähm und bis wann muss ich unter Umständen was eingereicht haben“* (HAW-F-KV: 65). Der Berufungsleitfaden sei daher ein *„sehr hilfreicher Ablaufplan“* (HAW-H-KV-1: 63) bzw. eine *„Checkliste“* (HAW-I-KV: 53):

> *[…] nicht dass man am Ende sagt: 'Mensch, der hat uns ja irgendwie einen Kopf verdreht und so, so um den Finger gewickelt, jetzt haben wir gar nicht gefragt, ob er überhaupt Englisch kann und und keine Ahnung, nicht und dann: 'Ups, jetzt haben wir den auf eins, obwohl er da ja gravierende Lücken'.* (HAW-I-KV: 53)

Ein:e Berufungsmanager:in findet Standardisierung positiv, *„weil sie die Qualität von Berufungsverfahren verbessert“* (UNI-B-ZBM: 51), was auch von einer weiteren Person aus dem Berufungsmanagement unterstrichen wird. So sei dafür gesorgt, dass die Verfahren nach einem einheitlichen Schema abliefen, dass Mindestanforderungen an die Verfahrensschritte und die Beurteilung der Bewerbungen eingehalten würden *„[und] es gibt den ähm, den Kommissionsmitgliedern natürlich schon auch eine Orientierung auf was sie achten sollen, dass das jetzt nicht mehr nach dem Bauchgefühl ist, […]“* (UNI-C-ZBM: 49).

Als weitere Funktionen der formalen Regeln und Strukturen werden **Transparenz und Fairness** genannt (HAW-J-BBA: 69). Die Formalisierung des Prozesses sei gut, weil man ansonsten *„der Willkür Tür und Tor“* öffne und weil es für eine Fairness den Bewerber:innen gegenüber sorge, *„dass sie wissen, warum sie abgelehnt wurden“* (HAW-H-KV-1: 119). Aus Sicht der Hochschule müsse der Prozess ebenfalls transparent sein, *„dass man sich nicht*

selbst in die Tasche lügt und sagt: 'Ich mach mir hier ein einfaches Leben, indem ich Leute berufe, die genauso sind, wie ich'." (HAW-H-KV-1: 119)

Im Zusammenhang mit der **Vermeidung von Fehlentscheidungen** wird geschildert, das formale Korsett sorge dafür, dass es *„keine zwei Meinungen"* mehr gäbe, wenn Kriterien offensichtlich nicht erfüllt würden (HAW-I-KV: 55). Das System verhindere somit, dass man aus Gefälligkeit jemand beruft, der überhaupt nicht passt (HAW-I-KV: 79). Der Kriterienkatalog sei nichtsdestotrotz ein *„Werkzeug"*, das einem zwar dabei helfe, Bewerber:innen richtig einzuschätzen, jedoch dürfe man sich auch nicht davon versklaven lassen, erläutert ein:e Kommissionsvorsitzende:r (UNI-P-KV: 13). Die Vergabe von Scores in einem Punktesystem zur Bewertung wird zudem als Diskussionshilfe verstanden, die dabei helfe, Argumente zu explizieren:

> *[…] das find ich immer das interessanteste an der Sache, ja, also wenn's nen Dissens gibt, ja, dass man das ausdiskutiert, ja, und dann vielleicht sogar […] einen Konsens herbeiführt, ja, ähm und […] Man hat es besser strukturiert, man sieht dann relativ schnell, wo die Unterschiede Wertungen sind und kann dann ganz gezielt über diese Punkte diskutieren.* (HAW-J-BBA: 69)

Beurteilung formaler Strukturen

Was die Beurteilung formaler Strukturen durch die Akteur:innen betrifft, sprechen viele Befragte über gegebene **Handlungsspielräume** und Flexibilitäten, die von ihnen mehrheitlich auch als notwendig empfunden werden (UNI-K-KV: 69; UNI-C-KV: 229; HAW-N-KV: 50; HAW-I-KV: 79; HAW-H-KV-2: 45; HAW-F-KV: 67, 75, 77). Vor allem inhaltlich seien die bestehenden Freiheiten auch weiterhin notwendig (HAW-F-KV: 77), *„um der Unterschiedlichkeit der jeweiligen Anforderungen gerecht zu werden"*, erklärt ein:e Kommissionsvorsitzende:r (HAW-F-KV: 67). Mit der steigenden Formalisierung des Prozesses bestünde außerdem auch immer die Gefahr, als Kommission nicht mehr handlungsfähig zu sein (HAW-F-KV: 67):

> *Also deshalb muss eigentlich dieser gesunde Menschenverstand ähm und auch die Freiheit der Berufungskommission, Gott sei Dank haben wir die bisher und da hatten wir noch nie ein Problem, die muss aufrecht erhalten bleiben.* (HAW-F-KV: 75)

An der ein oder andere Stelle sei eine stärkere Formalisierung jedoch notwendig, um Willkür zu vermeiden, es bestünde aber mit steigendem Anspruchsniveau das Risiko, *„[…] einmal, dass wir nachher keine gute Lehre mehr machen und zum anderen, dass wir unter Umständen ähm auch nicht mehr Leute finden"* (HAW-F-KV: 133). Dass vor allem inhaltlich Spielräume nötig und noch stärker formalisierte Prozesse an dieser Stelle wenig hilfreich seien (HAW-F-KV: 75), wird auch von weiteren Kommissionsvorsitzenden betont. Ein:e Befragte:r äußert die persönliche Einschätzung, eine stärkere Formalisierung verbessere den Entscheidungsprozess nicht. *„Vielleicht sogar im Gegenteil. Ähm es es ist aber juristisch einfacher zu beurteilen […]"* (HAW-I-KV: 79). Vielmehr gelte, *„wenn er einigermaßen passt, dann krieg ich es auch hin argumentiert und und und die Reihenfolge entscheidet man dann sowieso irgendwie subjektiv aus dem Bauch. Und ich glaub das ist richtig so."* (HAW-I-KV:

79) Ein weiterer erwähnter Aspekt ist die Diskrepanz zwischen subjektiv-menschlicher Beurteilung und dem Versuch, die Entscheidung mithilfe streng formalisierter Regeln zu treffen. So schildert ein:e Kommissionsvorsitzende:r, die individuellen Handlungsspielräume seien *„unwahrscheinlich wichtig“*, denn man werde niemals in der Lage sein, ein universell gültiges Regelwerk zu entwickeln, *„das auf alle Menschen zutrifft“*, sondern es sei immer eine *„Entscheidung […] der persönlichen Kompetenz von Menschen. Und das ist glaube ich ganz wichtig.“* (HAW-N-KV: 50). Eine *„gewisse Unbestimmtheit“* hinsichtlich der formalen Strukturen gäbe der Kommission *„einen gewissen Handlungsspielraum“*, berichtet auch eine weitere befragte Person (UNI-C-KV: 229). Es ginge nicht unbedingt darum, diesen auszunutzen, sondern man müsse sich vergegenwärtigen, dass man den Prozess auch so weit durchregulieren könne, *„dass es einfach nur noch […] einen Sachbearbeiter bräuchte, der das sozusagen prüft“*, es ginge aber ja doch um mehr, denn *„es wird entschieden, wer künftig Kollegin oder Kollege ist“* (UNI-C-KV: 229). Hier zeigt sich ein Problemfeld der Berufungsentscheidung: *„Die menschliche Dimension ist ja überhaupt nicht operationalisiert […]“* (UNI-C-KV: 229). Auch ein:e weitere:r Kommissionsvorsitzende:r betont, wie wichtig die bestehenden Freiheitsgrade bei der Beurteilung der unterschiedlichen Persönlichkeiten seien (UNI-K-KV: 69): Es sei *„nichts komplett Deterministisches, dass ich diese formale Kriterien habe, und dann bin ich auf Gedeih und Verderb an die gebunden wie an einer Steuererklärung - so ist es nicht.“* Vielmehr bestünde genug Raum, um innerhalb des Verfahrens seine Meinung über Kandidat:innen zu ändern, denn man über- oder unterschätze Personen auch oft anhand der Papierlage. Das Verfahren und die Kriterien seien glücklicherweise flexibel genug, um so etwas zuzulassen (UNI-K-KV: 69). Auch aus dem Berufungsmanagement wird geäußert, es sei wichtig, sich im Beurteilungsprozess auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten einzulassen, um unter der Weisung der Gleichbehandlung der Bewerber:innen flexibel agieren zu können (UNI-C-ZBM: 57). Das gesamte Verfahren sei so komplex und beinhalte so viele Faktoren, dass es schwer falle, alles in einheitliche Pläne zu gießen (HAW-G-ZBM: 9).

Diese bestehenden **Grenzen der Regulierbarkeit und Objektivität** werden im Zusammenhang mit der Beurteilung formaler Strukturen ebenfalls häufig thematisiert. *„Sie können dieses Verfahren nicht hundert Prozent objektivieren, das geht schlicht und einfach nicht“*, äußert ein:e Kommissionsvorsitzende:r (HAW-L-KV: 53, 65). Es sei schlichtweg nicht möglich, ein Verfahren zu entwickeln, das über alle Kriterien und alle Szenarien hinweg gültig sei, sondern *„das wird immer ein ganzes Stück weit subjektiv sein“* (HAW-L-KV: 53). Das Problem sei die komplexe Entscheidungssituation mit den vielen Kriterien *„und nachdem wir hier über Menschen reden, ist die Mehrzahl der Kriterien halt nicht objektivierbar.“*

(HAW-L-KV: 63) Ein:e andere:r Kommissionsvorsitzende:r merkt zur finalen Phase der Listenerstellung an, diese lasse sich nicht objektivieren, denn *„qualitative Aspekte und Quantifizierung: schwierig."* (HAW-F-KV 51; ähnlich HAW-H-KV-2: 25, 45)

Besonders schwer zu objektivieren seien Aspekte der Lehrkompetenz, so ein:e Kommissionsvorsitzende:r einer HAW: Wie Bewerber:innen allgemein *„rüberkommen"*, wie sie erklären, wie sie sprechen – all das sei sehr stark subjektiv (HAW-L-KV: 25). Man müsse *„zulassen"* und *„anerkennen, dass das eine Entscheidung ist, die man nie vollständig objektiv wird treffen können"* (HAW-L-KV: 65). Die Formalität des Verfahrens habe vor allem aufgrund der drohenden Konkurrentenklagen eine hohe Brisanz, zu einer vollständigen oder überwiegenden Objektivität würde dies aber nicht führen. Man sei in den letzten Jahren dennoch in einen guten Modus gekommen und habe gute Entscheidungen getroffen – es sei ein Verfahren, mit dem man gut leben könne, auch wenn es *„nicht hundert Prozentig objektiviert ist"* (HAW-L-KV: 65). Dass es *„ein ganz gutes Gleichgewicht zwischen Bauchgefühl und standardisierten Kriterien"* sei, bemerkt auch eine andere Person, denn *„da sitzen individuelle Menschen drin in den Kommissionen, die natürlich auch nicht sozusagen normiert sind."* (HAW-N-KV: 46) Kurz gesagt: *„Also das ist kein Algorithmus, das sind Menschen, die da entscheiden."* (HAW-N-KV: 48) Vollständige Objektivität sei nicht möglich, sondern das Verfahren habe immer seine eigene Dynamik und ob jemand in der Kommission gehört werde, hänge von vielen verbalen und nonverbalen Prozessen sowie von der Sozialisation der Mitglieder ab, erläutert auch ein:e Berufungsmanager:in (HAW-Q-ZBM: 31).

Dass formale Regularien **nur bedingt zu einer Objektivierung beitragen**, wird weiterhin von einigen Befragten betont. Totale Objektivität sei *„eine fixe Idee"*, funktioniere aber nicht – auch nicht durch Kriterienkataloge mit Punktesystemen (HAW-H-KV-2: 61). Dies sähe lediglich mit Blick auf den Gleichbehandlungsgrundsatz *„nach außen hin korrekter aus"*, aber die Entscheidung, wer welche Punkte erhalte, erfolge ja auch wieder auf der Grundlage eines subjektiven Empfindens, weshalb vor allem die zwischenmenschliche Ebene des Verfahrens nicht objektivierbar sei (HAW-H-KV-2: 61). Ein kritischer Punkt in Berufungsverfahren sei, dass man versuche eine Quantifizierung herbeizuführen, die aber schwierig sei, bemerkt auch ein:e andere:r Kommissionsvorsitzende:r (HAW-L-KV: 25): *„[…] diese ganzen formalen Anforderungen, die werden nach meinem Dafürhalten nicht dazu führen, dass man irgendwann mal vollständige oder auch nur überwiegende Objektivität haben werden."* (HAW-L-KV: 65) Es sei ein *„Gesamtpaket"* und keine *„Balanced Scorecard"* (UNI-C-KV: 97). Eine Punktevergabe habe man lediglich in einem schwierigen Verfahren einmal versucht, in der Regel sei dieses Vorgehen aber nicht zielführend, denn *„menschliche Wahrnehmung und solche Quantifizierungen vertragen sich nicht."* (UNI-C-KV: 97) Auch ein:e Berufungsmanager:in hält die objektive Vergleichbarkeit für schwierig: Leitfäden würden nur bis zu

einem gewissen Punkt helfen und könnten lediglich eine Hilfestellung sein, für Standardisierung und Qualitätssicherung sorgen, aber letztendlich sei es immer eine *„Einzelfallentscheidung über bestimmte Personen, wo man kein strenges Raster anlegen kann."* (UNI-C-ZBM: 51)

Die **Akzeptanz der formalen Vorgaben** durch die Kommission ist teilweise offenbar ein Problem (HAW-J-BBA: 69), sodass Berufungsmanager:innen und Berufungsbeauftragte viel Aufklärungsarbeit leisten müssen, was den Sinn und Zweck der Formalitäten betrifft, gerade mit Blick auf Befangenheitsbesorgnisse (UNI-D-ZBM: 75). In anderen Interviews zeigt sich, dass die beteiligten Akteur:innen die gegebenen formalen Regeln trotz ihrer Grenzen überwiegend akzeptieren. So sei es – bei allen gegebenen Möglichkeiten der Auslegung, z. B. der benötigten Jahre an Berufspraxis – manchmal auch *„gut und richtig",* dass es ein formales Korsett gibt (HAW-I-KV: 55) und auch, dass z. B. die Kriterien nach Sichtung der Bewerbungen nicht mehr geändert werden könnten (UNI-K-KV: 34). Auch ein:e weitere:r Kommissionsvorsitzende:r bewertet es als gut, dass ein Kriteriensystem vorhanden sei, in dem die BK aber selbst noch Akzente setzen könne (UNI-C-KV: 197). Es sei größtenteils ein wertschätzender Umgang der Kommissionsmitglieder mit den formalen Vorgaben und es gäbe eine große Akzeptanz, denn alle hätten ja dasselbe Ziel: *„Wir wollen nicht nur eine Bestenwahl, sondern wir wollen auch ein vernünftiges Verfahren."* (HAW-Q-ZBM: 25) Hier seien die Vorgaben *„extrem hilfreich"*, denn die Berufungskriterien immer wieder neu auszuhandeln wäre schwierig (UNI-C-KV: 197). Außerdem seien die Vorgaben im Sinne einer Standardisierung der Verfahren förderlich: *„es gibt der Unileitung die Möglichkeit einen Rahmen zu setzen, den dann auch Berufungskommission folgen können."* (UNI-C-KV: 197). Positiv im Sinne der Akzeptanz durch die Hochschulleitung äußert sich auch ein:e Berufungsmanager:in: *„dann gehts ja auch besser durch's Rektorat, das ist ja auch der Sinn der Sache (lacht). Dass da nicht noch fünf Schleifen gedreht werden müssen, später (lacht)."* (UNI-D-ZBM: 79).

Der Berufungsleitfaden sei einerseits eine Hilfe, andererseits aber auch **nicht der *„Universalschlüssel"*** (HAW-A-KV: 65), stellt ein:e andere:r Befragte:r in diesem Zusammenhang fest. Man müsse immer ein Gleichgewicht finden zwischen Willkür, Vorlieben, Arbeitserleichterung und Gerechtigkeit – aber da gäbe es keine Lösung, schildert ein:e andere:r Kommissionsvorsitzende:r (HAW-H-KV-1: 119). Gerade mit Blick auf Lehre, sei es schwierig, eindeutige Kennzahlen zu definieren und anhand dieser zu Qualität zu messen, wird in einem anderen Interview angemerkt (HAW-I-KV: 15).

Zur Umschreibung der utopischen Objektivierungsversuche werden von Befragten an HAW die Begriffe der ***„Scheinobjektivität"*** (HAW-L-KV: 41) sowie *„Pseudo-Objektivierung"* (HAW-I-KV: 53) und *„Pseudo-Vergleichbarkeit"* (HAW-H-KV-2: 41) genutzt. So sei es eine *„Anforderung […] von oben"*, allen Bewerber:innen die gleichen Fragen zu stellen, was die

Person aber als *„manchmal schräg“* empfände. Auch Kriterienkataloge mit Punktevergabe würde man an ihrem Fachbereich nicht nutzen, *„also, dass man da […] so eine Pseudo-Vergleichbarkeit herstellt, obwohl ja jede Situation eine andere ist.“* (HAW-H-KV-2: 41) Ebenfalls im Zusammenhang mit der Nutzung von Kriterienkatalogen bemerkt eine andere Person, dies sei *„ein Versuch, eine subjektive Bewertung zu objektivieren.“* (HAW-I-KV: 53) Es handele sich bei Berufungsverfahren um *„ein standardisiertes Verfahren um eine Gerechtigkeit vorzugaukeln.“* (HAW-I-KV: 79)

Hinsichtlich der **Handhabbarkeit formaler Regelwerke** wird ebenfalls berichtet, Berufungsleitfäden seien nicht dazu geeignet, eine Formalisierung inhaltlicher Art zu leisten, denn die Inhalte verschiedener Professuren seien nicht miteinander vergleichbar, weshalb nur mit Blick auf den formalen Rahmen eine Hilfestellung erfolge (HAW-F-KV: 63, 65). Ebenso schätzt ein:e Berufungsmanager:in auch die *„länderübergreifenden Ratgeber oder ähm die länderübergreifende Fachliteratur“* als *„sehr dünn und nicht tiefgehend genug“* ein, als dass sie tatsächlich eine Hilfe seien (HAW-Q-ZBM: 15). Auch wenn an der Hochschule alles in Form von Regelwerken und Handreichungen vorhanden sei, sei eine gewisse Hemmschwelle der Akteur:innen vorhanden, sich mit diesen komplexen Unterlagen auseinanderzusetzen, weshalb *„man doch lieber zum Hörer“* greife und sich das Problem mündlich erläutern lasse, berichtet ein:e Berufungsmanager:in (UNI-B-ZBM: 37, 59). Auch wenn sich Anforderungen an den Prozess ändern bzw. diese steigen, seien die Prozessbeschreibungen nicht mehr hilfreich, berichtet eine andere Person (HAW-L-KV: 11).

Hinsichtlich der **Zweckmäßigkeit von Reglementierungen** werden verschiedene Aspekte angesprochen, die auf eine (zu) starke Formalisierung hinweisen: Genannt wird hier die starke Einschränkung der Auswahl von Bewerber:innen mit Blick auf ihre Promotionsnote, was gegenüber der Kommission teils schwierig zu vermitteln sei (UNI-B-ZBM: 51). Hinsichtlich der fachlichen Leistung ebenso kritisch gesehen wird der sog. *„Hirsch-Index“* zur Beurteilung der Forschungsleistung, denn: *„wir treffen grundsätzlich keine Berufungsentscheidungen aufgrund von Statistiken oder Indikatoren“* (UNI-E-KV: 33). Als weiteres Beispiel für eine zu starke Reglementierung erwähnt ein:e Kommissionsvorsitzende:r den Leitfaden für das persönliche Gespräch zwischen Kommission und Bewerber:innen: allen Personen exakt die gleichen Fragen zu stellen werde dem Sinn und Zweck nur eingeschränkt gerecht, *„den Leuten auf den Zahn [zu] fühlen“* (UNI-P-KV: 25).

Einige Kommissionsvorsitzende an HAW benennen mit Blick auf die Beurteilung formaler Strukturen argumentativ Parallelen zwischen Berufungsverfahren und **Personalauswahlprozessen der Privatwirtschaft** bzw. stellen Vergleiche an, um den sehr großen Aufwand und die unterstellte Absurdität des Berufungsverfahrens zu veranschaulichen:

In Unternehmen gäbe es *„eine sehr sehr formalisierte und strukturierte Art Bewerberinterviews durchzuführen“* (HAW-M-KV: 9), was aber auf den Kontext der Berufungsverfahren

nicht anwendbar sei. Die Kriterien seien zudem in der freien Wirtschaft nicht immer ganz transparent, was in einem *„öffentlichen Verfahren“* aber nicht möglich sei. Der Berufungsprozess sei weniger systematisch als manch ein Auswahlprozess in der freien Wirtschaft, was aber aufgrund der Arten möglicher Fehler als besser bewertet wird: Es sei in Berufungsverfahren eher hinzunehmen, dass unsystematische Fehler auftreten, wie Biases etc. – *„dafür haben sie aber dann irgendwie zehn Leute im Berufungsausschuss sitzen/ am Ende ruckelt sich das zurecht“* (HAW-M-KV: 11). Systematische Fehler hingegen, die unbewusst bestimmte Personen oder Fähigkeiten benachteiligen und Diversität nicht abbilden können, entstünden vor allem wenn die Methoden zu stark standardisiert seien. Ein:e andere:r Interviewpartner:in wiederum sieht Personalentscheidungen in Unternehmen als weniger formalisiert an. Subjektive Faktoren würden hier ebenso eine Rolle spielen, letztendlich läge die finale Entscheidung aber bei Vorgesetzten. Wenn dieser am Ende sage *„'Ich will den Bewerber XY nicht haben', dann würde es gerade im Unternehmen, wo es ja weniger formale Prozesse gibt, dann würde es im Unternehmen das K.O.-Kriterium sein.“* (HAW-L-KV: 65) Ein:e weitere:r Kommissionsvorsitzende:r würde nicht für den Einsatz vermehrt weicher Faktoren plädieren, *„einfach, weil es dann natürlich auch der Willkür Tür und Tor öffnet“*, andererseits könne man auch nicht *„mit einem Algorithmus die beste Person rausfinden“* (HAW-H-KV-1: 71).

Im Kontext der Beurteilung formaler Strukturen benennen vor allem die Berufungsmanager:innen einen **Spagat zwischen Befangenheitsvermeidung und der Durchführbarkeit** der Berufungsverfahren. Befangenheiten seien je nach Größe der Fachdisziplin mehr oder weniger wahrscheinlich bzw. vermeidbar (auch HAW-I-KV: 87) und es sei teilweise schwer einzuschätzen, wie eng die Verhältnisse z. B. zwischen einzelnen Bewerber:innen und Kommissionsmitgliedern sind, was häufig zu Einzelfallentscheidungen führe. Hier sei man formal *„ganz grau unterwegs“* und müsse gut argumentieren (HAW-Q-ZBM: 27). Vor allem bei jüngeren Bewerber:innen, deren Promotion noch nicht lange her ist, sei häufig die individuelle Einschätzung des Berufungsmanagements gefragt (HAW-G-ZBM: 13). Es gäbe hier oft unterschiedliche Sichtweisen zwischen Kommission und Berufungsmanagement und es werde zumeist so argumentiert, *„dass man das Mitglied in der Kommission halten kann und es nicht ausscheiden muss, weil es befangen ist“*, aber letztendlich müsse die Kommission der Empfehlung des Berufungsmanagements nicht vertrauen und im Zweifel auch selbst die Konsequenzen tragen mit Blick auf drohende Konkurrenzklagen (UNI-B-ZBM: 59). Viele in der Kommission würden sich über die Formalitäten hinsichtlich von Befangenheiten ärgern, berichtet ein:e andere:r Berufungsmanager:in, weshalb man dann häufig die Hintergründe erläutern müsse (UNI-D-ZBM: 75). Der zu leistende Spagat zwischen formalen Vorgaben und Handlungserfordernis zeigt sich deutlich anhand einer Anekdote einer Universität, in der sich der Ehepartner einer Kollegin beworben hatte: Es habe

„Befangenheiten links und rechts“ gegeben und trotzdem habe man *„das Kind nach Hause schaukeln“* müssen, berichtet ein:e Kommissionsvorsitzende:r (UNI-K-KV: 9).

Anpassungen formaler Regeln/Strukturen/Abläufe

In den Interviews werden verschiedene Anlässe genannt, die Anpassungen formaler Regeln, Strukturen und Abläufe notwendig gemacht haben bzw. zu diesen geführt haben. Einerseits basierten diese Anpassungen auf Initiativen der beteiligten Akteur:innen, in anderen Fällen lassen sie sich als eine Folge der zunehmenden Formalisierung und Standardisierung von Berufungsverfahren einordnen. Im Falle der **Akteursinitiativen** beschreiben Interviewte insbesondere die Anpassung von Bewertungsschemata (UNI-P-KV: 13), z. B. durch die Einführung eines Excelsheets (HAW-F-KV: 63) oder einer Notenskala zur besseren Operationalisierung der Kriterien (UNI-P-KV: 42), Änderungen der Berufungsordnung (HAW-J-BBA: 11), z. B. aufgrund der verstärkten Digitalisierung im Zuge der Pandemie (UNI-D-DBM: 25; UNI-B-ZBM: 30) – Gelegenheiten, *„um den Prozess nochmal zu überdenken“* (UNI-D-ZBM: 25) – sowie mit Blick auf die Handhabung von Abhängigkeiten (HAW-Q-ZBM: 37), Qualitätsverbesserungen und Transparenz (HAW-Q-ZBM: 3). Eine Person aus dem Berufungsmanagement berichtet, man habe in der Vergangenheit *„schon relativ stark am Verfahren gebastelt“*, sodass es nun *„gut durchführbar“* sei und meistens auch gut funktioniere, *„wenn die Kommissionen sich daran halten“* (UNI-D-ZBM: 79). Auch im Falle auffällig gewordener *„Defizite“* würden nötige Anpassungen aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen diskutiert und vorgenommen (HAW-N-KV: 52). Ein:e Kommissionsvorsitzende:r sieht Anpassungen der hochschulweit gültigen Berufungsdokumente (wenn sie nicht auf ohnehin indiskutablen LHG-Vorgaben beruhen) skeptisch, da diese auf eine breite Akzeptanz in den Fakultäten treffen müssten (UNI-C-KV: 229).

In einigen Interviews wird auch darauf verwiesen, dass es zuletzt einige Anpassungen der Berufungsverfahren gegeben habe, die aufgrund einer *„zwangsweise“* (HAW-F-KV: 65) **verstärkten Formalisierung und Standardisierung** bzw. aufgrund gestiegener Anforderungen an das Verfahren (HAW-L-KV: 11) notwendig wurden (HAW-F-KV: 11) – so sei bspw. ein Excelsheet zur besseren Vergleichbarkeit von Bewerber:innen vor dem Hintergrund einer Konkurrenzklage eingeführt worden (HAW-F-KV: 65), die Abstimmungen bei den Probevorlesungen würden nun strenger gehandhabt (HAW-L-KV: 13) und es gäbe nun sehr detaillierte Vorlagen für die Durchführung der Berufungsverfahren (HAW-N-KV: 12). Auch seien Anpassungen *„ordnungspolitischer Natur“* vorgenommen worden, die auf Änderungen des Hochschulgesetzes oder Anforderungen des Ministeriums basierten (HAW-N-KV: 52). Die Befragten geben teils an, das Verfahren sei mittlerweile *„extrem formalisiert“* (HAW-H-KV-1: 119) und reglementiert (UNI-B-ZBM: 51). Dies habe sicher rechtliche Gründe oder sei Folge einer öffentlichen Diskussion, denn *„früher (lacht) ist da sicher auch*

viel schief gelaufen" (HAW-H-KV-1: 119) und die Zeiten, in denen *„man so ne Leute durch Seilschaften auf eine Professur bringt, die dafür nicht qualifiziert sind"* seien sicherlich vorbei (UNI-K-KV: 21). Heute müsse man deutlicher darauf achten, keine Fehler zu machen (UNI-K-KV: 32) und sich an die Verfahrenslogik zu halten. In der Vergangenheit sei dies *„[…] abenteuerlicher gehandelt, gehandhabt […]"* worden, während das Verfahren heute genauer beobachtet werde (UNI-K-KV: 33).

Ausprägungen der Formalität

Wie die mit Berufungsverfahren verbundene Formalität ausgeprägt ist und worin sie sich (auch hinsichtlich der Auswirkungen für die Akteur:innen) zeigt, wurde in den Interviews ebenfalls deutlich. Zunächst zeigen sich **Handlungsbeschränkungen** durch formale Grenzen. So beschreiben Kommissionsvorsitzende, dass die bestehenden Regelwerke in vielerlei Hinsicht einen *„Rahmen"* vorgeben, innerhalb dessen man sich bewegen müsse (UNI-E-KV: 47). Dieser ist laut Berufungsmanagement zwar *„eng"*, aber die Beteiligten könnten ihn *„durchaus noch ausfüllen"* und *„flexibel drin reagieren"* (UNI-B-ZBM: 87). Konkret wird berichtet, dass gerade bei der Prüfung der notwendigen Zeiträume der Berufspraxis an HAW präzise Vorgaben teils dafür sorgen, dass gewisse Bewerber:innen aus dem Verfahren ausgeschlossen werden müssen, welche die Kommission gerne eingeladen hätte (HAW-A-KV: 73; HAW-H-KV-2: 29). Dies sei aufgrund der Politik in einigen Bundesländern bereits der Fall, wenn nur ein Monat – anderswo gar eine Woche (HAW-N-KV: 94) – fehle, *„was wirklich völlig hanebüchen"* sei (HAW-H-KV-2: 29), aber *„[da] ist das Ministerium gnadenlos. Geht nicht."* (HAW-N-KV: 94). Ähnlich wirkt diese formale Beschränkung bei der Promotionsnote der Bewerber:innen: hier habe bei einer Person die Note ‚Cum Laude' nicht ausgereicht – *„die hat mittlerweile eine Uni-Professur"* (HAW-H-KV-2: 29). Hier habe es Spielräume gegeben, die aber nicht bekannt gewesen seien:

> *Und dann schmeißt man Leute raus, die fachlich super geeignet wären, aber die eben irgendeine/ ein Vermeidkriterium nicht erfüllen und ähm naja und im Endeffekt hab ich dann erfahren, dass/ wir hätten es im Profilpapier anders formulieren müssen. Wenn wir im Profilpapier vorher formuliert hätten ähm was weiß ich, ne ne überdurchschnittliche Promotion oder promotionsadäquate Leistung, wäre das kein Problem gewesen.* (HAW-H-KV-2: 29)

Diese Strenge bei der Akzeptanz der Promotionsnote wird auch durch das Berufungsmanagement kommentiert: Es sei für die BK-Mitglieder *„schwierig ähm nachzuvollziehen oder verständlich zu machen"* und *„manchmal wirklich schwierig, da Verständnis für zu erlangen"*, aber hier würden die Voraussetzungen strikt ausgelegt (UNI-B-ZBM: 51).

Von anderen Befragten wird dieses enge Korsett als *„gut und richtig"* (HAW-I-KV: 55) beschrieben, denn so würde verhindert, *„[…] dass man da aus Gefälligkeit jemanden […] beruft, der überhaupt nicht passt."* (HAW-I-KV: 79) Dies sei auch der Fall, wenn *„der Nasenfaktor"* (HAW-L-KV: 43) nicht passe, so ein:e andere:r Kommissionsvorsitzende:r. Man hätte tatsächlich ein großes Problem, wenn bei einem *„herausragenden Bewerber, der auch*

einen wirklich sehr sehr guten didaktischen Vortrag gehalten hat“ in der Kommission Vorbehalte hinsichtlich der Sympathie bestünden. Dies sei dann formal nicht zu rechtfertigen (HAW-L-KV: 43).

Neben den formalen Grenzen zeigt sich der Rahmen des Berufungsverfahrens in Form einer **Standardisierung und Formalisierung**: Von einigen Befragten wird thematisiert, dass es wichtig sei, subjektive Interessen bei der Beurteilung der Bewerbungen auszuklammern, um *„[…] im Sinne der Hochschule, im Sinne des Kollegiums die ähm optimale Entscheidung treffen.“* (HAW-A-KV: 75) Die zitierte Person glaubt nicht, dass eine zweite oder dritte Kommission bei einer identischen Bewerbungslage zu einem gänzlich anderen Ergebnis käme. Es sei eben nicht *„völlig erratisch oder so, dass man da jetzt würfelt, wen nehmen wir denn jetzt.“* (HAW-A-KV: 87) Eigentlich müsse man, *„wenn man jetzt einen austauscht aus der Kommission, oder die ganze Kommission tauscht, wahrscheinlich ähnliche Schlüsse ziehen.“* Womöglich läge dies daran, dass die Personen an dieser Hochschule *„ähnlich ticken“* (HAW-A-KV: 87). Auf einer Skala zwischen Standardisierung und Flexibilität würde diese:r Kommissionsvorsitzende:r sagen: *„schon so achtzig Prozent ist es eigentlich standardisiert und da würde immer das gleiche rauskommen. Und ein bisschen ist natürlich das Bauchgefühl dabei […].“* (HAW-A-KV: 87) Eine Person aus dem Berufungsmanagement bemerkt, an ihrer Universität gäbe es *„im Prinzip für alles ein Regelwerk, eine Handreichung“*, nichts sei unkommentiert (UNI-B-ZBM: 59). Eine Formalisierung inhaltlicher Art sei jedoch nicht leistbar, denn fachliche Kompetenzen könne man nicht so stark formalisieren (HAW-N-KV: 96), bemerken einige Kommissionsvorsitzende – man könne verschiedene Teildisziplinen der Wirtschaftswissenschaften nicht vergleichen und *daher „[…] auch nicht in einem Berufungsleitfaden/ [...] ähm irgendwie kleiden, dass ich sage: ‚Ich zieh den jetzt raus und hab dann wirklich eine inhaltliche Hilfestellung.'“* (HAW-F-KV: 65) Es gäbe durchaus formal ein enges Korsett, was aber zu unterstützen sei, führt diese Person weiter aus, gerade auch bei *„Leute[n] mit Handicap oder Ähnlichem“* (HAW-F-KV: 77). Solche Dinge würden *„sicherlich im öffentlichen Dienst ähm ja härter gelebt, als in der Privatwirtschaft“* und damit könne die Person auch leben. Auch das Thema Befangenheiten wird im Zusammenhang mit der Formalisierung und Standardisierung angesprochen: Hier gäbe es *„ganz strikte Linien“* (HAW-H-KV-1: 91; ähnlich HAW-G-ZBM: 13) – *„Befangenheitsbesorgnisse sind eben anzuzeigen und […] vor allen Dingen ähm zu verhindern“* (HAW-Q-ZBM: 31). Es wird weiter geschildert, dass das Verfahren vor allem zu Beginn stark formalisiert sei und dann in der Phase der Listenreihung *„sehr weich und sehr sehr stark auf Kommunikation bezogen, sehr flexibel“* sei (HAW-H-KV-1: 119). Eine weitere befragte Person hält das Verfahren insgesamt für sehr formalisiert, womit man als Wirtschaftswissenschaftler:in aber weniger Probleme habe (HAW-J-BBA: 23). Ein:e Kommissionsvorsitzende:r sieht kei-

nen Vorteil *„in diesen sehr hoch standardisierten Verfahren“* und hält daher auch Assessment-Center, Intelligenztests und psychologische Testverfahren für *„Kokolores“* (HAW-M-KV: 65).

Auch wird in den Interviews deutlich, dass die Formalität hinsichtlich anderer Aspekte geringer ausgeprägt ist und durchaus gewisse **Freiheitsgrade und Handlungsspielräume** bestehen: So ist es an einer HAW beispielsweise möglich, ein Forschungsexposé einzuholen (HAW-A-KV: 63), an einer anderen HAW scheint die genaue Ausgestaltung der Anhörungstermine flexibel (HAW-J-BBA: 69), auf die Probelehrveranstaltung zu verzichten, ist allerdings nicht möglich (HAW-A-KV: 63; HAW-J-BBA: 69). Auch wird an einer HAW beschrieben, dass bei der Beurteilung über erfüllte Voraussetzungen durchaus Spielräume bestehen und die Möglichkeit besteht, z. B. über die sog. promotionsadäquaten Leistungen *„da noch irgendwas zu basteln“*, wenn ein:e Bewerber:in in anderen Kriterien eindeutig überzeugt. Man könne Argumente finden, denn das starre Korsett lasse durchaus viel Luft und man könne immer ausprobieren, ob das Ministerium die Entscheidung akzeptiert (HAW-I-KV: 55). Solange die BK sich einig sei, bekomme *„man das so in den Bericht geschrieben, dass das Ministerium das auch“* akzeptiere (HAW-I-KV: 67). Diese:r Kommissionsvorsitzende ist sich sicher: *„Ne, also da da sind so viele Spielräume innerhalb der der Cluster und Kriterien und und Kategorien“* (HAW-I-KV: 79) und auch ein:e Berufungsbeauftragte:r gibt an, eine bestimmte Flexibilität bei der Beurteilung der Kandidat:innen sei durchaus gegeben (HAW-J-BBA: 23). Der Berufungsleitfaden lasse durchaus Freiräume, z. B. habe die Kommission selbst bei der Anwendung von Scores immer noch die Möglichkeit, die Reihenfolge der Listenplätze dennoch anders festzulegen, wenn dies gut begründet werden könnte und die Personen nah beieinander lägen (HAW-J-BBA: 69). Hierzu wird von einer Universität berichtet, man könne auch Listenplätze doppelt vergeben – man habe insgesamt *„sehr viel Freiheiten“* (UNI-E-KV: 53). Im Falle von Befangenheiten, so erklärt ein:e Berufungsmanager:in, sei die Kommission nicht an das Urteil des Berufungsmanagements gebunden:

> *[…] da versuchen natürlich viele Kommissionsmitglieder mit Argumenten zu überzeugen, dass das in dem Fall keine Befangenheit ist, da ähm können wir auch nur sagen: Aus Sicht des Berufungsmanagements ist es eine Befangenheit, aber es liegt im Verantwortungsbereich der Kommission, jetzt auf Unbefangenheit zu beschließen und dann müssen sie auch die Konsequenzen tragen* (UNI-B-ZBM: 59)

Das Berufungsmanagement lasse der BK somit innerhalb eines gewissen Rahmens durchaus Freiheiten, könne aber auch *„‘No-Go‘“* sagen (UNI-B-ZBM: 89; ähnlich UNI-D-ZBM: 77). Die Einschätzungen der Befragten zum Grad der Standardisierung und dem Umfang an Freiheitsgraden variieren insgesamt stark: Gut begründet und formal korrekt dargestellt sehen die Beteiligten offenbar inhaltliche Handlungsspielräume, vor allem bei der fachlichen Bewertung der Kandidat:innen. Hinsichtlich der formalen Verfahrensvorschriften, dem Umgang mit Befangenheiten und der gut operationalisierbaren Voraussetzungen, wie z. B. der

Promotionsnote oder an HAW der Praxiszeiten, pochen aber insbesondere die Berufungsmanager:innen auf strikte Einhaltung der Vorgaben.

7.3.2 Handlungsebene der Akteur:innen

Das Handeln der Akteur:innen auf der Mikroebene der Berufungsverfahren wird zunächst hinsichtlich der Zusammenarbeit in der Berufungskommission näher beschrieben. Es folgen Schilderungen der Befragten zu strategischem Handeln und Mikropolitik in der Kommission, zur Umsetzung der sogenannten ‚Bestenauslese' sowie zuletzt zum Umgang der Akteur:innen mit den gegebenen Formalia, der bereits auf unterschiedliche verfolgte Handlungs- und Entscheidungsmodi verweist.

Arbeitsstil/Kultur in der BK

Mit Blick den Arbeitsstil bzw. die Kultur innerhalb der Berufungskommission wird zunächst deutlich, dass die Zusammenarbeit der Mitglieder von einer starken **Konsensbestrebung** geprägt ist. So wird vielfach geschildert, man habe ein gemeinsames Ziel – *„wir wollen die Stelle besetzen"* (HAW-A-KV: 73) –, eine geteilte Kultur (HAW-A-KV: 87) und sei daran interessiert, *„gemeinsam eine richtige Entscheidung zu treffen."* (HAW-A-KV: 73) Zudem sei man sich zumeist einig (UNI-K-KV: 31): Konflikte, *„Grabenkämpfe"* (HAW-G-ZBM: 113) und „*Kampfabstimmung[en]"* gäbe es selten bis nie, man sei sich auch über die Rangfolge eigentlich immer einig gewesen (HAW-F-KV: 51; UNI-C-ZBM: 67; UNI-D-ZBM: 83) und habe in der Regel einen Konsens erreicht (HAW-L-KV: 41), oft sogar einstimmig (HAW-L-KV: 53, UNI-D-ZBM: 81). Dies sei wichtig, auch wenn es manchmal lange dauere, so ein:e Berufungsbeauftragte:r (HAW-J-BBA: 23; UNI-C-ZBM: 67). Es bestehe an Hochschulen generell *„ein Bedürfnis nach Konsens […] also man trifft sehr gerne einstimmige Entscheidungen ähm, eine tatsächliche Abstimmung - Mehrheitsentscheidung - gibt es selten"*, so erklärt ein:e Kommissionsvorsitzende:r (HAW-M-KV: 47). In dieser Rolle versuche man auch, Konflikte zu vermeiden und suche im Zweifel eher vorab in kleinerer Runde das Gespräch: *„Also, dass man weiß, es kommt nicht zur Katastrophe."* (UNI-K-KV: 31). Es sei in Berufungsverfahren ein üblicher gruppendynamischer Prozess, dass man sich der Mehrheitsmeinung anschließe, wenn man mit der ausgewählten Person leben könne (HAW-M-KV: 57, 59). Dies beschreibt ein:e weitere:r Kommissionsvorsitzende:r wie folgt:

> *Man muss im Leben nicht immer einer Meinung sein. Demokratie heißt ja nicht, dass ne jeder das kriegt, was er will, sondern dass es einen geordneten Prozess gibt zur Entscheidungsfindung ne. Und natürlich kann es sein, dass man mit der eigenen Meinung in der Minderheit steht und das ist dann halt so.* (UNI-K-KV: 31)

Diskussionen und unterschiedliche Meinungen gäbe es zwar immer (UNI-D-ZBM: 81), aber es sei auch kein Algorithmus, sondern *„das sind Menschen, die da entscheiden."* (HAW-N-

KV: 48). In einem Fall wird auch beschrieben, dass es schon Berufungskommissionen gegeben habe, in denen *„es ganz klar zwei Gute gab und einen Schlechten und der Schlechte kam auf den Markt. Weil man sich auf den einigen konnte."* (HAW-I-KV: 59).

Auch die **demokratische Meinungsäußerung** wird in diesem Zusammenhang von einigen Befragten benannt: So sollen sich alle wertgeschätzt fühlen und zu Wort kommen (HAW-H-KV-1: 85). Ein:e KV einer Universität hat hierfür eine *„Blitzlicht-Runde"* nach den erfolgten Probevorträgen eingeführt (UNI-C-KV: 139), die auch protokolliert wird. Dieses Vorgehen gebe *„der Gruppe zumindest zwischendurch auch schon mal die Chance, die kollektive Wahrnehmung ähm zum Ausdruck zu bringen, auch wenn es höchst subjektive Aussagen sind."* (UNI-C-KV: 141) Im Ergebnis generiere man so *„also super komplexitätsreduzierte ähm Urteile, die aber sehr starken heuristischen Wert haben."* (UNI-C-KV: 141) An einer HAW wird auch hinsichtlich des Vorgehens zur Listenerstellung zunächst abgestimmt, ob das Excel-Sheet hierfür genutzt werden soll oder die Situation ohnehin eindeutig ist (HAW-W-KV: 51).

Eine gewisse **Diskussionsoffenheit** wird in einigen Interviews deutlich – so glaubt ein:e Kommissionsvorsitzende:r nicht, *„dass eine Kommission […] sich verkrachen würde, wenn es da jetzt große Differenzen gäbe."* (HAW-A-KV: 51) Diese Person schildert eher den Eindruck einer zumeist sehr konstruktiven und offenen Diskussion (HAW-A-KV: 77) über gemeinsame und differente Beurteilungsaspekte, in der man sich auch schnell einigen konnte, weil man *„im Großen und Ganzen"* (HAW-A-KV: 73) derselben Meinung sei.

Dass Argumente jedoch gut expliziert und an Kriterien festgemacht werden müssten, wird von einigen Kommissionsvorsitzenden betont (UNI-C-KV: 143; HAW-L-KV: 41). So werde z. B. bei Meinungsverschiedenheiten anhand eines Scoring-Modells diskutiert:

> *'Warum hast du da fünf Punkte vergeben, ich nur vier? War das mit der Gewichtung doch nicht so realistisch? Warum sind trotz der Gewichtung, die wir vorgenommen haben/ warum sind einige im Berufungsausschuss dann zu einem anderen Ergebnis gekommen als andere?'* (HAW-L-KV: 41)

Ebenso sei es wichtig, Argumente dergestalt aufzudröseln, dass Emotionen (UNI-C-KV: 145) und Sympathieaspekte klar von der restlichen Beurteilung zu trennen seien.

Durchaus wird in einigen Interviews auch über **Konflikte und Meinungsverschiedenheiten** in Berufungskommissionen berichtet (HAW-L-KV: 41, 69; UNI-K-KV: 59; UNI-P-KV: 13) bzw. von bestehenden Streitigkeiten innerhalb einer Arbeitsgruppe. Diese würden schlimmstenfalls mit in die Berufungskommission genommen, was ein Verfahren auch zum Scheitern bringen könne (HAW-Q-ZBM: 37). In einem Fall habe es bei der Entscheidungsfindung eine Pattsituation gegeben, was größere Kreise gezogen und gar eine Änderung der Berufungsordnung zur Folge gehabt habe (HAW-J-BBA: 11).

Auch von **Fehlverhalten** einiger Kommissionsmitglieder wird in diesem Zusammenhang berichtet. Vor allem professorale Mitglieder werden hier vonseiten des Berufungsmanagements gerügt, weil sie z. B. während den Probevorlesungen in der ersten Reihe sitzen und

als Reaktion auf die Ausführungen von Bewerber:innen den Kopf schütteln, was die Evaluation der Studierenden negativ beeinflussen könne (HAW-Q-ZBM: 59). Auch das offene Bereithalten der Bewerbungsunterlagen, unangemessene Diskussionen oder ein unfaires Frageverhalten der Kommissionsmitglieder vor den Studierenden sei zu unterbinden, komme aber durchaus vor (HAW-Q-ZBM: 63). Auch zu weit ausschweifende Ausführungen einzelner Kommissionsmitglieder mit dem gleichzeitigen Hinweis auf begrenzte zeitliche Ressourcen werden von einer Person mit Kommissionsvorsitz moniert (UNI-C-KV: 247).

Neben den angesprochenen Konflikten wird jedoch auch vermittelt, es sei zumeist eine angenehme Zusammenarbeit und man verstehe sich gut – sowohl innerhalb der Kommission (HAW-A-KV: 73, 81; HAW-H-KV-1: 65) als auch gegenüber den Bewerber:innen (HAW-H-KV-1: 67) sei die **Atmosphäre** wohlwollend: *„wir sind doch alles normale Leute"* (HAW-H-KV-1: 67).

Außerdem sei man mit Blick auf den Arbeitsstil insgesamt daran interessiert, dass das Verfahren **effizient** und schnell abliefe (UNI-D-ZBM: 73; HAW-N-KV: 72; HAW-A-KV: 53, 73) und keine unnötigen *„Schleifen gedreht werden müssen"* (UNI-D-ZBM: 79), so wird berichtet. Was hierzu beitrage, sei durchaus *„ein gewisser Pragmatismus"* (HAW-A-KV: 81). Notfalls treffe man Entscheidungen z. B. unter Vorbehalt und prüfe dann nochmals die Sachlage, außerdem könne man z. B. kollegial darüber hinwegsehen, wenn zu einer BK-Sitzung nicht fristgerecht eingeladen wurde, *„weil nachprüfen kann das eh keiner mehr"* (HAW-A-KV: 81). Auch bei der Entscheidung zwischen der Akzeptanz einer lediglich zufriedenstellenden Berufung oder einer Neuausschreibung müsse man pragmatisch abwägen und immer bedenken, *„dass der Markt recht leer gefegt ist"* (HAW-H-KV-2: 53; ähnlich HAW-I-KV: 35).

Was in Kommissionssitzungen offenbar als *„typisches Entscheidungsverhalten"* zu beobachten ist und von einer Person mit Kommissionsvorsitz unter dem Schlagwort der ***„Homophilie"*** kritisch erwähnt wird, ist eine **schnelle Urteilsbildung** der Beteiligten. Es käme immer wieder vor, dass BK-Mitglieder jene Personen als besser bewerten, die ihnen selbst ähnlich seien – man käme dann mit guten Argumenten nicht mehr durch (UNI-C-KV: 123):

> *Also, wenn die so ist wie ich oder ich den Eindruck habe die ist so wie ich, die lehrt so wie ich, die tritt so auf wie ich. Dann sind die immer sehr stark für diese/ also dann ist quasi so im Sinne von Kahneman so die haben so ein schnelles Urteil gefällt und das langsame Denken ist nicht mehr nötig, sondern im Grunde genommen überlegen und wie war denn das, sondern (schnipst) die sind relativ schnell dann in ihrem Urteil sehr fest […].* (UNI-C-KV: 123)

Die Person selbst lehnt dieses Verhalten ab und adressiert es ggfs. in der Kommission, denn es sei zwar *„verführerisch, diese Heuristik anzuwenden"* (UNI-C-KV: 135), aber als Fakultät könne man das nicht machen und es sei schließlich nicht die Aufgabe der Kommission *„sich nicht in den nächstbesten ähnlichen Peer zu verlieben"* (UNI-C-KV: 135), stattdessen gehe es um *„Komplementarität"* (UNI-C-KV: 135). Kritisch gesehen wird dies auch von weiteren Befragten: Aus Sicht der Hochschule müsse transparent sein,

> *dass man sich nicht selbst in die Tasche lügt und sagt: 'Ich mach mir hier ein einfaches Leben, indem ich Leute berufe, die genauso sind, wie ich'. Wir brauchen gar keine Sitzungen mehr, weil wir alle gleich denken ähm das ist schlecht.* (HAW-H-KV-1: 119)

Sich lediglich selbst zu replizieren sei gefährlich (HAW-H-KV-1: 95) und stünde der Innovation entgegen, was an der Hochschule auch gelehrt werde, weshalb man auch selbst dazu bereit sein müsse, *„sowas hinzunehmen, auch von Persönlichkeiten her."* (HAW-H-KV-1: 113) Kontinuität möge zwar ein Vorteil sein, aber Kreativität, Offenheit und neue Schwerpunkte seien noch wichtiger, weshalb man keinen *„Klon"* suchen dürfe, bemerkt auch ein:e Berufungsbeauftragte:r (HAW-J-BBA: 65). Auch ein:e andere Kommissionsvorsitzende:r kritisiert, schon bevor die Gutachten vorlägen, würde im Anschluss an die Vorträge manchmal bereits eine Entscheidung absehbar, *„da fällt (lacht) zum Teil schon explizit, aber zumindest implizit eigentlich die Entscheidung über die Rangfolge."* (UNI-P-KV: 13).

Auch auf **informeller Ebene** fänden bekanntermaßen schon recht früh Gespräche am Rande der BK-Sitzungen und Probevorlesungen statt, in denen sich die Mitglieder über ihre ersten subjektiven Eindrücke und Entscheidungspräferenzen austauschen (HAW-L-KV: 59; UNI-C-KV: 141).

Strategisches Handeln & Mikropolitik

Mit Blick auf strategisches Handeln und Mikropolitik in Berufungsverfahren kommen in den Interviews Kalkül, Einzelinteressen, Neid und Konkurrenz sowie die Betrachtung des Berufungsverfahrens als *„unregulierte Machtarena"* (UNI-C-KV: 233) zur Sprache.

Kalkül zeigt sich in einigen Interviews im Zusammenhang mit der Bewerbungslage. Dies ist z. B. der Fall, wenn versucht wird, bei der Ausschreibung einer Professur bereits die zu erwartende Bewerbungslage und die Biographien der potentiellen Bewerber:innen zu antizipieren. Ein:e Berufungsmanager:in berichtet, man rate der Kommission hier weniger mit Muss-Kriterien und einer „*und […] und und*"-Aufzählung zu arbeiten, sondern diese durch *„Oders"* zu ersetzen und damit die Kriterien etwas aufzulockern, um *„die Außenlage der Organisation"* zu berücksichtigen (HAW-Q-ZBM: 41). Bei schlechter Bewerbungslage müsse man außerdem *„alles […] versuchen ähm die Berufspraxis wirklich als außerhochschulische Berufspraxis noch irgendwie auszulegen"*, wenn die fachinhaltliche Passung vorläge (HAW-Q-ZBM: 27). Aus einer Diskussion im Anschluss an die Probelehrveranstaltungen berichtet ein:e Befragte:r, kein:e Kandidat:in habe richtig überzeugt, sodass der Gedanke aufgekommen sei: *„hm beide nicht so doll aber wenn wir jetzt den, den älteren Bewerber nehmen, der ist zumindest nicht so lange da"* – auch wenn man letztendlich nicht so entschieden habe (HAW-A-KV: 53). Strategisch vorgegangen wird außerdem bei der Listenplatzvergabe: So wird deutlich, dass offenbar in einigen Fällen die Gefahr besteht, hochbegehrte Kandidat:innen mit einer Zweitplatzierung zu *„verschrecken"*, weshalb man an dieser Universität Platz 1 vorsorglich doppelt vergeben könne (UNI-E-KV: 49, 51). Wenn

die Marktlage zeige, dass sich die Universität aktuell keine Koryphäe leisten könne und es *„eher ein Erstruf wird“* müsse auch ein zu anspruchsvolles *„Killerkriterium“*, wie *„'langjährige Erfahrung im Einwerben von Drittmitteln'“* abgeschwächt werden zu *„'Potenzial zur Einwerbung von Drittmitteln'“* (UNI-C-KV: 207). Ein weiterer Aspekt ist die Berufbarkeit im Sinne von *„„Kommt der wirklich?‘ ähm oder ‚Ist der nicht zu teuer?““*, was offenbar an dieser Universität dazu führt, dass man Kandidat:innen frühzeitig wieder aus dem Verfahren ausschließt, weil man ahnt *„die Person verhandelt nur oder weil wir wissen, hat schon an anderen Standorten verhandelt.“* (UNI-C-KV: 135) Ebenfalls zu strategischem Handeln führen könne der Einfluss des Rektorats auf die Berufungsliste. So wird ein Fall geschildert, in dem die Gutachter:innen über Netzwerkkontakte gebeten worden seien, die Gutachten so zu schreiben, *„dass sie zweideutig sind', ja also dass man die so oder so interpretieren kann“*, um zu provozieren, dass das Rektorat die Liste aus rein fachlichen Gründen zugunsten der Frau dreht, die von der BK fachlich ursprünglich nicht präferiert gewesen sei. Letztendlich konnte so eine „*gesichtswahrende“* Situation kreiert werden: Die einzige listenplatzierte Frau sollte nicht *„verbrannt“* oder als *„Quotenfrau“* wahrgenommen werden (UNI-K-KV: 9).

Einzelinteressen, Neid und Konkurrenz sind Berufungsverfahren in verschiedener Hinsicht inhärent, z. B. wenn in die Auswahlentscheidung verdeckt auch individuelle Interessen der Beteiligten einfließen, z. B. dass die ausgewählte Person bestimmte Lehrveranstaltungen (UNI-C-ZBM: 45; HAW-A-KV: 53) oder Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung (UNI-P-KV: 13) übernehmen sollte, die andere Lehrende gerne loswerden möchten. Auch dass Neuberufene instrumentalisiert werden, um den *„eigenen Wirkungsbereich zu erweitern“* kommt offenbar vor (UNI-K-KV: 62). Eigennützige Motive und die Frage *„'was bringt mir am meisten?'“* können hier neben *„tausend unterschiedliche[n] Beweggründe[n]“* (HAW-G-ZBM: 113) demnach durchaus eine Rolle spielen. Auch individuell verfolgte Schwerpunktsetzungen in Richtung Forschung oder Lehre werden erwähnt (HAW-J-BBA: 55) und führen teils zu unterschiedlichen Vorschlägen für die Listenreihung und Konflikten (HAW-L-KV: 41). Hinzu kommen Vorurteile oder Befürchtungen gegenüber bestimmten Bewerber:innen nach dem Motto *„'wir holen den Exzellenten nicht, der macht keine Arbeit'“* (UNI-C-KV: 233), denn: *„Das erste was die wollen ist doch eine Lehrreduktion“,* aber *„was mich interessiert ist, dass sie mich von meiner Arbeit entlasten.“* (UNI-C-KV: 233) Gerade unter Professor:innen sei teils eine egoistische Haltung zu beobachten, schildert ein:e Berufungsmanager:in (UNI-C-ZBM: 35). Außerdem werde den ohnehin bereits favorisierten Kandidat:innen manchmal *„natürlich weniger auf den Zahn gefühlt“* (UNI-P-KV: 25). Ein:e KV zitiert im Zusammenhang mit verfolgten Eigeninteressen in der Kommission den eigenen Doktorvater mit den Worten: *„„Welcher Leuchtturm möchte denn, dass neben ihm ein Leuchtturm gebaut wird. Was möchte der Leuchtturm […]? Der Leuchtturm möchte abso-*

lute Dunkelheit um sich." (UNI-C-KV: 237) Andererseits zeigt das Zitat einer weiteren Person mit Kommissionsvorsitz, dass man sehr stark daran interessiert sei, jemanden zu finden, mit dem es sich gut zusammenarbeiten lässt:

> *[…] also verstehen Sie mich nicht falsch, ich finde Lehre sehr sehr wichtig, ja und auch Lehrkompetenz sehr sehr wichtig, aber so in diesen Verfahren, ja berufen/ eine Kommission beruft ja einen Kollegen ja, und ob jetzt der Kollege besonders gut in der Lehre ist, ne/ ich muss ja mit ihm zurechtkommen oder ihr ja.* (UNI-K-KV: 17)

Unter dem Schlagwort ***„Machtarena"*** (UNI-C-KV: 233) finden sich Aussagen, die auf bestehende Machtverhältnisse innerhalb der Berufungskommission und deren Auswirkungen verweisen. Berufungskommissionen können demnach *„politische Minenfelder"* (UNI-K-KV: 7) sein, in denen man sich schnell *„ein blaues Auge"* hole, wenn man das *„Ritual"* noch nicht durchschaue und beherrsche (UNI-C-KV: 121). Sehr *„vermachtet"* seien Berufungsverfahren an einer Universität, in der zwei *„Schulen"* eines Instituts miteinander konkurrieren (UNI-C-KV: 159). Obwohl alle Stimmen gleich zählen, gäbe es immer wieder *„Schwergewichte"* in der Kommission, die z. B. bestimmte Ämter innehätten oder dem Fakultätsvorstand angehörten (UNI-C-ZBM: 67, 69). Meistens sei es in Diskussionen so, dass sich diejenigen Personen intensiver einbrächten, die ein größeres Interesse mit der Entscheidung verbinden (UNI-C-ZBM: 69), außerdem gäbe es immer wieder *„Leader"*, die versuchten, unschlüssige Mitglieder auf ihre Seite zu ziehen (HAW-G-ZBM: 113). Generell sei es oft so, dass einige Personen dominanter auftreten und andere, meist neue Kommissionsmitglieder, zurückhaltender agierten und sich *„vorsichtiger vortasten"* (HAW-Q-ZBM: 31). Sehr ärgerlich sei es, so ein:e Berufungsmanager:in, wenn jüngere Kommissionsmitglieder *„untergebuttert"* würden von Personen, die mehr Erfahrung mitbrächten, *„nach dem Motto 'Das haben wir immer schon so gemacht'."* (HAW-Q-ZBM: 15) Es komme auch vor, dass Personen, *„die meinen von der Uni zu kommen […] der Fachhochschule zu erklären, wie man arbeitet"* – hier müsse man als Berufungsmanager:in deutlich eingreifen, aber Machtverhältnisse und der nonverbale Austausch seien eben unweigerlich Teil des Auswahlprozesses (HAW-Q-ZBM: 31). Ähnlich berichtet ein:e KV, es käme immer *„schnell Taktik ins Spiel"*, *„viele Spielchen"*, in der Kaffeepause würden Allianzen geschmiedet und es sei nicht unüblich, dass erfahrene Mitglieder sich bereits vorab abgestimmt hätten (HAW-I-KV: 59). Den studentischen Mitgliedern in der Beurteilung zuerst das Wort zu erteilen, sei ein Fehler, denn wenn sich die Diskussion auf deren Basis entwickle, könne es vorkommen, *dass „einem dann die Felle weg[schwimmen]*" und sich *„eine unglaubliche Dynamik"* entfalte, in eine Richtung, die fachlich schwer zu rechtfertigen sei, erklärt ein:e Kommissionsvorsitzende:r (HAW-I-KV: 59). Im besten Falle habe aber *„der Moderator"* die Macht, *„wenn er das geschickt macht"* (HAW-I-KV: 7). Als Kommissionsvorsitzende:r sei man in dieser Dynamik jedoch auch *„auf Gedeih und Verderb […] ausgeliefert",* also *„was gerade so dran ist und wer gerade so*

irgendwie findet, was wichtig ist“ (HAW-H-KV-2: 27). Letztendlich sei die Auswahlentscheidung stärker von der Gruppendynamik bestimmt als durch die Ausschreibung oder die formalen Kriterien – besonders, *„wenn ein Quertreiber oder Quertreiberin da drin ist“,* so ein:e andere:r Kommissionsvorsitzende:r (HAW-H-KV-1: 85).

Umsetzung der ‚Bestenauslese‘

Zum Begriff der ‚Bestenauslese‘ finden sich in den Interviews unterschiedliche Haltungen, die teils erlebte Diskrepanzen offenlegen. So wird geschildert, die Frage *„‘Mit wem kann ich zusammenarbeiten?‘“* sei für die Institutsmitglieder natürlich wichtig, gleichzeitig solle die Fakultät *„schon auch dem Artikel 33 Grundgesetz der Bestenauswahl versuchen Genüge zu tun.“* (UNI-P-KV: 13) – ein Hinweis darauf, dass diese Ansprüche als schwer vereinbar oder gar widersprüchlich gesehen werden? Ein:e Berufungsmanager:in betont, alle hätten im Grunde dasselbe Ziel: *„Wir wollen nicht nur eine Bestenwahl, sondern wir wollen auch ein vernünftiges Verfahren.“* (HAW-Q-ZBM: 25). Teils habe man jedoch viel Zeit damit verbracht, sich auf ein gutes Procedere zu einigen und sei am Ende mit dem Ergebnis dann doch nicht zufrieden gewesen (HAW-I-KV: 59). Vonseiten der befragten Berufungsmanager:innen wird die Bestenauswahl als eine Situation beschrieben, in der *„nicht ähm zum Beispiel ne Position besetzt wird, weil die eben frei ist und kein Besserer da war, […], sondern dass man dann wirklich die bestmögliche Person nimmt.“* (UNI-D-ZBM: 107). Weiterhin wird die Frage aufgeworfen, ob ein Verfahren denn automatisch gut und die Bezeichnung einer ‚Bestenauswahl‘ zutreffend sei, wenn man zwar eine Dreier-Liste habe, aber *„Platz Eins vielleicht gut ist, aber Zwei und Drei will man eigentlich doch nicht so richtig ne.“* (HAW-Q-ZBM: 39)

Umgang der Akteur:innen mit Formalia/Handlungsmodi

Was den Umgang der Akteur:innen mit den formalen Vorgaben betrifft, so zeigen sich verschiedene Herangehensweisen: Häufig sprechen die Befragten dabei über die **Operationalisierung** von Auswahlkriterien und ihre Haltung gegenüber einer strengen **Kriterientreue**. Die Auffassungen reichen dabei von einer weitgehenden Abkehr von Punkteschemata, z. B. bei der Bewertung der Probevorlesung (HAW-H-KV-2: 45), bis hin zu Kommissionsvorsitzenden, die sich selbst als *„Formalist“* (HAW-M-KV: 65) bezeichnen und die Arbeit mit detaillierten Punktesystemen und Scores durchaus befürworten (HAW-M-KV: 9; HAW-J-BBA: 69; HAW-F-KV: 51):

> *Es gibt für mich relativ klare Kriterien, die sind im Gesetz benannt, und das sind die Kriterien, die für mich da sind. Also Eignung, Leistung, Befähigung in den Dimensionen, Wissenschaftlichkeit, Anwendungsfähigkeit und Didaktik - alles andere spielt da nicht rein.* (HAW-M-KV: 65)

Es sei wichtig, die Kriterien vorab streng zu definieren, um an späterer Stelle Diskussionen zu vermeiden, denn Probleme entstünden meist dann, wenn Personen versuchten, die Be-

wertung *„irgendwie aufzuweichen, durch die Hintertür reinzukriegen“* (UNI-K-KV: 65). Jedoch wird auch in einem Fall berichtet, man sei *„an der einen oder anderen Stelle davon abgekommen“* allzu formalistisch vorzugehen, da teils unterschiedliche subjektive Auffassungen im Spiel seien und

> *[…] es macht ja keinen Sinn nachher ähm in einem Berufungsverfahren, was nachher quasi objektivierbar ist, aber wir kriegen nachher jemanden auf eine Liste, wo wir sagen: ‚Die Person passt menschlich oder auch fachlich, aber eher menschlich nicht zu uns.'* (HAW-F-KV: 51)

Nichtsdestotrotz habe das Excelsheet mit der Bewerbungsübersicht dazu beigetragen, *„eine Art Objektivierung herzustellen“*, wenn man sich nicht einig gewesen sei (HAW-F-KV: 51). Ein:e Berufungsbeauftragte:r berichtet, es sorge immer wieder für Erstaunen bei den Kommissionsmitgliedern, die gegenüber dem Punktesystem zunächst skeptisch waren, wenn sich die zahlenmäßig errechnete Listenreihung mit der durch Abstimmung erzielten Reihenfolge decke (HAW-J-BBA: 23). In einer Kommission habe man jedoch fast ein Jahr nur über das Punktesystem diskutiert, was aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften *„nicht allzu effizient“* sei (HAW-J-BBA: 57). Im Falle eines Dissens helfe das Vorgehen mit den Scores aber dabei, in eine gute Diskussion zu kommen und einen Konsens herbeizuführen: *„Man hat es besser strukturiert, man sieht dann relativ schnell, wo die unterschiedlichen Wertungen sind und kann dann ganz gezielt über diese Punkte diskutieren.“* (HAW-J-BBA: 69) Auch ein:e Kommissionsvorsitzende:r berichtet, es mache vielleicht am Ende keinen großen Unterschied und man wisse nicht, ob am Ende ein besseres Ergebnis rauskommt, aber es komme *„bei den Leuten […] eher gut“* an, die Kriterien sehr strukturiert und explizit zu fassen, zu definieren und zu messen (HAW-M-KV: 9). Eine detaillierte Excelübersicht mit Punktesystem helfe somit bei der Vorauswahl und sei eine bessere Entscheidungsgrundlage, führe aber unter Umständen auch dazu, *„dass die anderen Berufungsausschussmitglieder gegebenenfalls dann nicht durch alle Bewerbungen durchgehen, sondern sich filtern: ich gucke mir alle an, die eine Bewerbung zwei und besser haben ne.“* (HAW-M-KV: 41) Ein:e KV einer Universität betont, man dürfe *„sich vom Werkzeug nicht versklaven lassen“*, sondern dieses helfe einem und sei hinreichend flexibel (UNI-P-KV: 13). Von einer HAW wird berichtet, man mache sich selbstverständlich Gedanken über die Kriterien und die Gewichtungen, auch hinsichtlich des persönlichen Eindrucks der Personen,

> *[…] aber nicht auf einer zu feinen, granularen Ebene. Na also das wir jetzt sagen würden, wir haben fünfundzwanzig Kriterien und bis auf eine Nachkommastelle genau legen wir da die Gewichtungspunkte fest, das machen wir nicht. Das wäre auch nicht sinnvoll.* (HAW-L-KV: 41)

Das ***„Bauchgefühl“*** (HAW-A-KV: 65, 87; HAW-I-KV: 41, 53, 79; HAW-L-KV: 43; HAW-N-KV: 46; UNI-C-ZBM: 51; UNI-K-KV: 55; UNI-P-KV: 13) wird als Indiz für die Beurteilung der Bewerber:innen in vielen Interviews als legitim und hilfreich bewertet. Gerade mit Blick auf die außerfachliche Eignung müsse man sich auf das eigene Bauchgefühl und den Men-

schenverstand verlassen (HAW-A-KV: 65) – insgesamt sei die Entscheidung zu 80% standardisiert und zu 20% vom Bauchgefühl der Kommission abhängig (HAW-A-KV: 87), so ein:e Vorsitzende:r. Auch in einem anderen Interview wird bestätigt, es sei *„ein ganz gutes Gleichgewicht zwischen Bauchgefühl und standardisierten Kriterien“*, denn *„da sitzen individuelle Menschen drin in den Kommissionen, die natürlich auch nicht sozusagen normiert sind“* (HAW-N-KV: 46). Man sei *„oft besser gefahren“* mit Entscheidungen, in denen man Kandidat:innen *„ein paar Lücken“* zugebilligt habe, wenn das *„[gute] Gefühl“* gestimmt hat – wohingegen sich ein *„komisches Gefühl“* bei formal perfekt geeigneten Bewerber:innen ebenfalls oft bewahrheitet habe, wird in einigen Interviews so oder ähnlich berichtet (HAW-I-KV: 53; ähnlich HAW-L-KV: 43). Außerdem gibt es offenbar immer wieder Situationen, *„da helfen diese Leitfäden nur bis zu einem gewissen Punkt“*, danach müsse man sich auf Lebenserfahrung oder Bauchgefühl verlassen, wird auch vonseiten des Berufungsmanagements einer Universität bestätigt (UNI-C-ZBM: 51). An einer anderen Universität wird kein Raster für die Bewertung der Lehr- und Forschungsleistung genutzt – es sei eher *„der subjektive Gesamteindruck, das Bauchgefühl“* (UNI-K-KV: 55). Wenn man jemanden zwei Stunden in der Probelehrveranstaltung erlebe, könne man die künftige Lehrleistung durchaus beurteilen: *„also nur weil es es jetzt nicht objektiv ja die Boxen ticken kann, heißt das nicht, dass der Eindruck dann falsch ist ne.“* (UNI-K-KV: 55) Ähnlich wird offensichtlich an einer HAW vorgegangen: *„Und wahrscheinlich, ganz ehrlich, man schaut sich den an und überlegt sich: 'Kann ich mir vorstellen, dass der das hinkriegt? Oder die natürlich auch', aber ähm und das ist viel Bauchgefühl glaube ich.“* (HAW-I-KV: 41) Legitimationsprobleme scheinen hier keine große Rolle zu spielen, denn, *„[…] wenn er einigermaßen passt, dann krieg ich es auch hin argumentiert und und und die Reihenfolge entscheidet man dann sowieso irgendwie subjektiv aus dem Bauch. Und ich glaub das ist richtig so.“* (HAW-I-KV: 79) Dass die Rangfolge in einem hohen Maße von subjektiven Eindrücken bestimmt ist und die Schriftform in dieser späten Phase kaum noch eine Rolle spielt, wird ebenfalls angemerkt: In dieser letzten Phase des Verfahrens spiele das Bauchgefühl und die Frage nach einer guten Zusammenarbeit *„die große Rolle“* (UNI-P-KV: 13, 77), was von dieser Person aber auch kritisch gesehen wird:

> *Und ähm ich habe es halt da erlebt dann, wie da (lacht) einer in der Berufungskommission gesagt hat 'Also mir sagt das mein Bauch, für welche Person ich bin (lacht). […]', und da habe ich mir gedacht (lacht) 'So geht es doch nicht ja'.* (UNI-P-KV: 13)

Von einigen Befragten wird betont, dass das Handeln der Berufungskommission auch stark **fachkulturell** geprägt sei. So sei z. B. der Umgang mit Scores und einem quantitativen Vorgehen für Wirtschaftswissenschaftler:innen im Gegensatz zu Personen aus der Sozialen Arbeit *„quasi täglich Brot“* (HAW-J-BBA: 21; UNI-P-KV: 13), denn man möge es eben gerne strukturiert und habe weniger Probleme mit der sehr formalistischen Seite dieser

Verfahren (HAW-J-BBA: 23). Eine weitere Person berichtet, im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften sei die Weisung schon immer gewesen: *„'eigentlich ist uns das egal, was die künftige Kollegin oder der künftige Kollege fachlich macht. Wir wollen jemanden haben, der dafür sorgt, oder die dafür sorgt, dass die durchschnittliche Qualität im Fachbereich steigt.'"* (UNI-E-KV: 59)

Dieses Zitat deutet bereits darauf hin, dass die Akteur:innen notfalls bestehende Vorgaben umgehen bzw. eigene, **informelle Auslegungen von Regeln** praktizieren. Überwiegend ist dies der Fall, wenn es um die paritätische Besetzung der Berufungskommission (HAW-F-KV: 67, 71, 91; HAW-G-ZBM: 59) oder um den Umgang mit Befangenheitsbesorgnissen (HAW-G-ZBM: 59; HAW-Q-ZBM: 27) geht. Gerade bei nicht ganz eindeutigen Einzelfallentscheidungen sei es je nach Fachdisziplin eine Frage der individuellen Abwägung und Argumentation, wenn über den Ausschluss aus der Kommission entschieden werden muss, so ein:e Berufungsmanager:in (HAW-Q-ZBM: 27). Eine andere Person aus dem Berufungsmanagement berichtet ähnlich: wenn der Ausschuss nicht optimal besetzt sei, frage man sich schon immer*: „Was wäre, wenn das jetzt gerichtlich überprüft würde, was würde dann passieren?"* (HAW-G-ZBM: 59). Die anspruchsvollen Vorgaben zur Zusammensetzung der Kommission führen teils zu terminlichen Schwierigkeiten, sodass ein:e Kommissionsvorsitzende:r berichtet*: „Deshalb habe ich jetzt auch für MICH da an der ein oder anderen Stelle die Reißleine gezogen, dass ich gesagt habe: ‚Also ich werde auch möglicherweise auf die Gefahr eines Konflikts hin ähm die entsprechenden Regularien nicht einhalten.'"* (HAW-F-KV: 67)

Letztendlich zeigt sich – und so formulieren es auch einige Berufungsmanager:innen – dass die Vorgehensweisen in den Kommissionen sehr **unterschiedlich** sind, was die Orientierung an formalen Vorgaben betrifft (HAW-Q-ZBM: 3):

> *Also es gibt natürlich Kommissionsmitglieder oder auch ganze Kommissionen, die sich sehr an diesen Vorgaben orientieren und sehr großen Wert drauf legen, eben alle Bewerbungen gleich zu behandeln und da keine Fehler zu machen und dann möglichst standardisiertes Verfahren dann oder standardisierte Verfahrensschritte abzuhalten. Es gibt natürlich dann auch Kommissionen, oder einzelne Mitglieder, die da eher individuell das nur als Orientierung nehmen und eher individuell vorgehen möchten, ne.* (UNI-C-ZBM: 53)

Es gebe Personen, die systematisch vorgehen und andere, die eher *„ad hoc"* und *„situationsbedingt"* arbeiten, also eine *„intuitive"* und eine *„systematische Vorgehensweise"* (UNI-C-ZBM: 53). Jede Kommission interpretiere die Vorgaben etwas anders, manche akribischer und andere flexibler, beides sei aber okay (HAW-J-BBA: 69).

Auffällig ist in Bezug auf den Umgang der Befragten mit formalen Vorgaben und die Toleranz des Bauchgefühls, dass genau die beiden Befragten mit umfangreicher Berufserfahrung in der Personalauswahl der freien Wirtschaft (HAW-M-KV, HAW-J-BBA) formale Strukturen, die Definition von Kriterien und die Beachtung von Regelwerken sehr ernst nehmen und Argumentationen, die auf reinem ‚Bauchgefühl' beruhen, keine Gültigkeit beimessen.

Zugleich blicken diese Befragten sehr reflektiert auf das Verfahren und die bestehenden Steuerungsmöglichkeiten in ihrer Funktion, betonen die Wichtigkeit von Neutralität und demokratischer Meinungsäußerung und sind darauf bedacht, die Entscheidungsfindung nicht ungewollt in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen.

7.3.3 Determinanten der Entscheidungsfindung

Die dritte Forschungsfrage dieser Arbeit zielt auf die Sichtbarmachung jener Aspekte ab, die in der Auswahlphase von Berufungsverfahren zum Tragen kommen und die Entscheidungsfindung beeinflussen. In diesem Zusammenhang konnten einige Interviewsegmente identifiziert werden, die in den vorhergehenden Abschnitten der Ergebnisdarstellung teils bereits vorgestellt wurden und dazu beitragen, diese komplexe Situation näher zu durchdringen.

Objektivierungsdiskrepanzen

Als ein maßgeblicher Faktor in der Beurteilung der Bewerber:innen und der darauf aufbauenden Entscheidungsfindung zeigen sich in den Interviews – überwiegend an HAW – diverse Objektivierungsdiskrepanzen. Die bereits vorgestellten Aussagen der Befragten adressieren die Diskrepanz der Berufungsverfahren, dass Aspekte der zwischenmenschlichen Passung in den formalen Voraussetzungen zwar keine Erwähnung finden, für die beteiligten Akteur:innen aber durchaus von so großer Bedeutung sind, dass sie alternative Wege gehen, um diese Bewertungsdimension dennoch in die Entscheidung einfließen zu lassen. Selbst den Berufungsmanager:innen ist dabei bewusst, dass eine *„sogenannte Objektivität […] eh nicht möglich ist“* – vielmehr entwickle sich *„eine eigene Dynamik“*, in der nonverbale Prozesse und die Historie und Sozialisation der Kommissionsmitglieder entscheidend seien (HAW-Q-ZBM: 31). Die begrenzte Objektivität hänge auch damit zusammen, dass in den Kommissionen *„individuelle Menschen“* sitzen, *„die natürlich auch nicht sozusagen normiert sind.“* (HAW-N-KV: 46) *„Also das ist kein Algorithmus, das sind Menschen, die da entscheiden“*, wird hier klargestellt (HAW-N-KV: 48). Daher sei es ohnehin auch niemals möglich, *„ein Regelwerk zu entwickeln, das auf alle Menschen zutrifft“* (HAW-N-KV: 50). Stattdessen handele es sich um ein gesetzmäßig standardisiertes Verfahren, wobei die zu berücksichtigenden fachlichen Kriterien *„automatisch nicht so stark formalisiert werden können“* (HAW-N-KV: 96). Gerade auch bei den Lehrkompetenzen, so ein:e andere:r Befragter, gäbe es durchaus Anhaltspunkte für die Bewertung – *„Wie kommt der Bewerber rüber? Wie gut versteht der zu erklären?“* (HAW-L-KV: 25) usw. – gleichzeitig sei dies sehr schwer zu objektivieren, es sei eben *„der Eindruck: Kommen die Inhalte an? Kommen sie weniger an?“* (HAW-L-KV: 25). Ähnlich äußert sich ein:e andere:r KV mit der Ansicht, man könne zwar Qualitätsfragen stellen, Kennzahlen definieren und diese messen,

aber *„[ob] das dann gute Lehre ist, weiß ich auch nicht."* (HAW-I-KV: 15; ähnlich HAW-H-KV-2: 45 und HAW-F-KV: 51)

Das Thema der Objektivierung von Kriterien wird als ein offenes und auch nicht lösbares Thema gesehen – denn, wie oben bereits dargestellt, gibt es starke Meinungen dahingehend, dass sich immer nur eine *„Scheinobjektivität"* erzielen lasse (HAW-L-KV: 41) und die Verfahren *„immer ein ganzes Stück weit subjektiv"* (HAW-L-KV: 53) blieben, da *„wir hier über Menschen reden"* (HAW-L-KV: 63). Letztendlich müsse man zulassen und anerkennen, *„dass das eine Entscheidung ist, die man nie vollständig objektiv wird treffen können […]"* und dass auch formale Anforderungen nicht zu vollständiger Objektivität führen werden (HAW-L-KV: 65). Auch ein:e weitere:r Kommissionsvorsitzende:r ist sich dessen bewusst und erklärt, *„[…] also ich meine wer sagt dass das objektiv ist, der, weiß ich auch nicht, der drückt die Hühneraugen zu, oder ich weiß es nicht, also ähm das ist natürlich ein subjektiver Prozess"* (HAW-H-KV-2: 25). Der Eindruck, dass der Versuch, *„eine subjektive Bewertung zu objektivieren"* nur zu einer *„Pseudo-Objektivierung"* führe, wird von einer anderen Person geschildert (HAW-I-KV: 53). Ebenso wird angemerkt, auch wenn man versuche, ein Punkteschema anzuwenden, treffe man die Entscheidung, wem man welche Punkte gebe *„auch wieder vor dem Hintergrund von subjektiven Eindrücken*" (HAW-H-KV-2: 61). Dies wird von einer anderen Person exakt so geschildert: Bei den quantitativen Einschätzungen könne man *„dann einfach die entsprechend schlechtere"* Note vergeben, um eine nicht zufriedenstellende Berufungsentscheidung zu umgehen (HAW-F-KV: 101). Die Reihenfolge der Berufungsliste entscheide man ohnehin letztendlich *„irgendwie subjektiv aus dem Bauch"*, was aber auch richtig so sei, bemerkt ein:e weitere:r Vorsitzende:r (HAW-I-KV: 79).

Legitimationserfordernisse

Neben den Operationalisierungs- und Objektivierungsdiskrepanzen zeigen sich in den Schilderungen der Befragten deutlich die in Berufungsverfahren bestehenden Legitimationserfordernisse und ihre Auswirkungen auf das Handeln der Beteiligten. Die Kommissionsmitglieder sind sich darüber im Klaren, dass ihre Entscheidung gewissen juristischen Ansprüchen genügen muss (HAW-I-KV: 79), weil andernfalls Schwierigkeiten mit dem zuständigen Ministerium (HAW-I-KV: 69) oder juristische Konsequenzen, wie die teils erwähnten Konkurrenzklagen (HAW-F-KV: 49, 99) drohen. Die Entscheidungsfindung und ihre Gründe müssten daher genau dokumentiert und fachlich begründet werden, um *„das Verfahren quasi beweissicher vor Gericht zu machen"* (HAW-F-KV: 49, 65, 99). Hierzu gehöre auch, dass knappe Abstimmungsergebnisse (HAW-I-KV: 69) und zu ‚ehrliche' oder ambivalente Berufungsberichte (HAW-H-KV-2: 23) nach Möglichkeit vermieden werden.

Da das Gebot einer vollständigen Objektivierung jedoch mit den bestehenden Operationalisierungsdiskrepanzen kollidiert, greifen die Beteiligten teils zu Strategien, die informelles Entscheidungshandeln ex post rationalisieren sollen – vor allem, wenn die tatsächlichen Gründe einer Berufungsentscheidung verschleiert werden müssen, weil sie formalen Ansprüchen nicht genügen. Dieses Vorgehen zeigt sich u. a. darin, dass den Beteiligten die Unmöglichkeit der vollständigen Objektivierung durchaus bewusst ist (s. o.; HAW-L-KV: 25, 41, 53, 63; HAW-I-KV: 15, 53; HAW-H-KV-2: 25), sie aber nach Wegen suchen, einerseits den formalen Ansprüchen zu genügen und andererseits dennoch eine subjektiv zufriedenstellende Entscheidung zu treffen. Dabei glauben nicht alle Befragten an die Sinnhaftigkeit von Kriterienkatalogen und Punktesystemen, sind jedoch davon überzeugt, deren Einsatz sehe *„vom Gerechtigkeitsempfinden her, oder vom Gleichbehandlungsgrundsatz her […] wahrscheinlich dann nach außen hin korrekter aus“* (HAW-H-KV-2: 61). Im Grunde teile man nur *„die große Entscheidung in viele kleinere“*, um ein sachgerechtes Verfahren vorweisen zu können, auch wenn im Grunde für die einzelnen Mitglieder bereits Favorit:innen feststünden und man nur noch versuche, *„Argumente dafür zu finden, dass wir das auch dokumentieren können“* (HAW-I-KV: 53), so beschreibt es ein:e Kommissionsvorsitzende:r (ähnlich HAW-I-KV: 79). Natürlich habe man Bögen und Gesprächsleitfäden *„wo man dann/ wo dann jedes Kommissionsmitglied dann eintragen kann, wie fand ich das und wie fand ich das“* – man sei also *„professionell aufgestellt“*, dennoch sei es viel Bauchgefühl und man *„schaut sich den an und überlegt sich: 'Kann ich mir vorstellen, dass der das hinkriegt? […]'“* (HAW-I-KV: 41).

Einige Befragte beschreiben in diesem Zusammenhang sehr offen, dass teils sogar gewisse *„Stellvertreterindikatoren“* (UNI-C-KV: 229) genutzt würden, um nicht-sagbare Argumente rechtssicher zu verpacken:

> *[…] ich meine es wird entschieden, wer künftig Kollegin oder Kollege ist. Die menschliche Dimension ist ja überhaupt nicht operationalisiert, nach dem Motto 'wenn diese Person kommt, spaltet sie das Institut' oder 'der ist ein Arsch', das muss ja dann über Stellvertreterindikatoren gelöst werden. Das ist aber auch gut so, also wenn/ ginge ja vor keinem deutschen Gericht durch […]* (UNI-C-KV: 229)

Von einer Person wird anhand einer erlebten Situation beschrieben, dass gerade der Lehrvortrag *„ein gutes Argument [sei], um andere Dinge, die man so nicht sagen kann, voranzutreiben“* und *„für oder gegen einen bestimmten Kandidaten zu argumentieren“* (UNI-K-KV: 17). In diesem Fall ging es um die geteilte Auffassung, man könne mit der Person nicht gut zusammenarbeiten, weshalb die Person mit einem weniger guten Lehrvortrag ein gutes Argument geliefert hätte, um gegen sie zu stimmen (UNI-K-KV: 17). Auf die Nutzung stellvertretender Argumente verweist auch die Aussage einer Person aus dem Berufungsmanagement: das Kriterium der Teamfähigkeit sei sehr wichtig, auch wenn sich dies im Berufungsbericht *„vielleicht nicht in diesem Maße“* zeige (HAW-Q-ZBM: 33). Im umgekehrten

Fall, so schildert es ein:e Kommissionsvorsitzende:r, sei es möglich, *„über promotionsadäquate Leistungen da noch irgendwas zu basteln“*, wenn ein:e erwünschte Kandidat:in nicht die erwartete Leistung gezeigt, aber in anderen Bereichen klar überzeugt habe (HAW-I-KV: 55). Gut auf den Punkt bringt es auch ein:e weitere:r Befragte:r: *„Nach meiner Einschätzung sind weiche Faktoren immer dazu geeignet, Kandidatinnen oder Kandidaten, die ich haben möchte, oder auf keinen Fall haben möchte, reinzubekommen, oder rauszukegeln"* (HAW-H-KV-1: 71). Wenn man eine Person aus Gründen der Sympathie verhindern wolle, bliebe einem nur der Weg über formale Gründe, erklärt diese:r Kommissionsvorsitzende (HAW-H-KV-1:115). Auch eine weitere Person berichtet zu diesem Szenario, man müsse diese Entscheidung *„dann entsprechend in Formulierungen kleiden“* und fachlich begründen, um Klageverfahren vorzubeugen, obwohl dies *„am Ende das Tages vielleicht an der ein oder anderen Stelle auch ähm nicht ganz, ganz ehrlich gemeint [ist], wenn […] man da mal den, den ähm/ ja die Decke ähm der der der formalen Aspekte zur Seite schiebt“* (HAW-F-KV: 99). Wenn in den persönlichen Gesprächen Vorbehalte deutlich würden, müsse man dies auch irgendwo formulieren *und „notfalls auch in diesem Quantitativen irgendwo miteinfließen lassen ähm um nachher die Person ja ich sage mal zu verhindern, ja.“* (HAW-F-KV: 99). Dies sei auch machbar, wenn Noteneinschätzungen zum Einsatz kommen, denn man könne an *„bestimmten Stellen halt dann einfach die entsprechend schlechtere“* Note wählen, um eine Fehlentscheidung zu verhindern (HAW-F-KV: 101).

Einflussverhältnisse

Ob dem Kriterium einer guten Zusammenarbeit bzw. persönlicher Sympathie im Verfahren Gültigkeit zukommt oder nicht, lässt sich – so die hier verfolgte Annahme – ein Stück weit daran ablesen, ob direkte Kolleg:innen des Fachbereichs an der Auswahlentscheidung mitwirken dürfen, möglicherweise in der Diskussion sogar *„größeres Gewicht mit ihrer Einzelmeinung“* (HAW-H-KV-1: 87) haben oder ob sie von der Berufungsentscheidung gänzlich ausgeschlossen werden. All diese Szenarien finden in den Interviews Erwähnung, wobei an der Mehrzahl der untersuchten Hochschulen den direkten Kolleg:innen tendenziell mehr Einfluss zugebilligt wird (HAW-H-KV-1: 87, 89; HAW-H-KV-2: 59; HAW-L-KV: 41) – teils mit dem Argument, weil *„sie dann im selben Institut sitzen“* (UNI-C-ZBM: 67) und *„mit dieser Person nachher auch zusammenarbeiten müssen“* (HAW-N-KV: 32), teils aber auch schlichtweg aufgrund der fachlichen Nähe (HAW-J-BBA: 61; HAW-M-KV: 59). Eine *„offizielle Maßgabe“* (HAW-H-KV-2: 59) ist das Argument einer späteren Zusammenarbeit nicht, es wird aber teils so gelebt,

> *[…] dass die Person, die dann später das ausbaden muss, […] natürlich mehr Mitspracherecht hat, weil warum auch nicht? Also das ist ja auch wichtig. Ne, warum soll ich da jemanden ähm einladen, mit dem ich nie mehr zu tun hab und der andere ärgert sich nur rum. Der wird mich ja auch nie mehr angucken in der in der Mensa (lacht) und ist sein Leben lang sauer auf meine ähm Durchsetzungskraft bei dieser Kommission. Ich muss ja mit den Leuten auch noch paar Jahre dann zusammenarbeiten.* (HAW-H-KV-1: 89)

Kurz: *„[…] wir würden jetzt in Berufungsausschüssen nicht eine Fächergruppe dazu zwingen, mit jemandem zusammenzuarbeiten, den die nicht wollen oder wo die schwere Bedenken haben."* (HAW-L-KV: 41).

Zudem wird argumentiert, dass Kommissionsmitglieder, die der berufenden Fakultät nicht angehören, *„der Fakultät nicht so stark reinreden"* (HAW-M-KV: 59), also die Maßgabe des Selbstergänzungsrechts respektiert wird. Umgekehrt gelte das *„Sozialisierungselement"* auch für die Person, die sich bewirbt, damit sie *„auch Leute kennenlernt, mit der sie glaubt, dass sie zusammenarbeiten kann"* (HAW-M-KV: 11).

Für die Institutsmitglieder sei die Frage nach einer guten Zusammenarbeit zwar wichtig, aber vor dem Hintergrund der gesetzlichen Weisung der *„Bestenauswahl"* (UNI-P-KV: 13) sollten die Mitglieder der Kommission nicht dem Institut angehören, wird ebenfalls argumentiert. Ebenso wird die Haltung vertreten, *„die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen ähm sollen jetzt nicht ihren Chef oder Chefin aussuchen"* (UNI-D-ZBM: 69), dies sei in jedem Fall zu vermeiden, erstrebenswert sei hier die Weisung: *„'Keine Abhängigkeiten innerhalb der Berufungskommission'"* (HAW-Q-ZBM: 37). Die Maßgabe der Abwesenheit gelte auch für die Person, die aktuell den Lehrstuhl innehat, sodass niemand seine:n Nachfolger:in mitbestimmen kann (HAW-Q-ZBM: 5; UNI-D-ZBM: 69; HAW-J-BBA: 63).

(Ir)rationalität

Einige Aussagen der Befragten weisen auf eine gewisse Irrationalität als immanentem Bestandteil von Berufungsverfahren und Berufungsentscheidungen hin. Teils wird der Eindruck erweckt, es stünden verschiedene Rationalitätsbestrebungen im Widerstreit – was am Ende offenbar vorrangig zählt, ist jedoch die Erwünschtheit des Ergebnisses. So schildert ein:e Kommissionsvorsitzende:r die Situation, dass in der BK Uneinigkeit darüber geherrscht habe, ob man ein Benotungssystem für die Beurteilung der Bewerber:innen nutzen solle oder nicht. Letztendlich hätten die Mitglieder, die eigentlich gegen eine quantitative Vorgehensweise votiert hatten, dieses nach dem Eintreten des von ihnen erwünschten Ergebnisses *„doch ganz gut"* gefunden, während die anderen Personen *„plötzlich nicht mehr so happy damit"* waren (UNI-P-KV: 43). Dass es vorrangig um das Ergebnis geht und die Rationalität des Verfahrens im Grunde vernachlässigbar ist, zeigen auch andere Interviewausschnitte, wie z. B. der einer anderen Person mit Kommissionsvorsitz einer HAW:

> *[…] es macht ja keinen Sinn nachher ähm in einem Berufungsverfahren, was nachher quasi objektivierbar ist, aber wir kriegen nachher jemanden auf eine Liste, wo wir sagen: ‚Die Person passt menschlich oder auch fachlich, aber eher menschlich nicht zu uns.'* (HAW-F-KV: 51)

Daher sei man *„auch davon abgekommen, unter Umständen dieses Excel-Sheet bis zum bitteren Ende durchzuziehen"*, wenn man sich eine Person trotz fachlicher Eignung persönlich nicht vorstellen könne (HAW-F-KV: 97). Ein formalisierter Prozess löse daher das Problem nicht, dass eine Person zwar nach Papierlage formal geeignet sein kann, aber dennoch

nicht in der Lage *„den Ansprüchen an das, was man gemeinhin gute Lehre nennt, gerecht zu werden“* (HAW-F-KV: 75). Auch eine weitere Person stellt die Frage, ob Berufungsverfahren dazu führen müssten, die beste Person zu finden – denn es sei schon vorgekommen, dass man sich auf ein Procedere für die finale Abstimmung geeinigt hatte *„und dann war der auf eins, den wir alle am Schlechtesten fanden […] das war natürlich vor der echten Abstimmung, […], dann haben wir das natürlich nicht so gemacht“* (HAW-I-KV: 59). Es gäbe eben kein vorgeschriebenes Verfahren für die Abstimmung über die Rangfolge, weshalb es durchaus vorkomme, dass *„die Hälfte der BK für den einen ist, die Hälfte der BK ist für den anderen und auf einmal hat man den, den keiner will, auf eins.“* (HAW-I-KV: 41) Ein:e weitere Kommissionsvorsitzende:r bemerkt hierzu, die Person, die man möchte, sei ohnehin immer die *„eierlegende Wollmilchsau“*, weshalb ein anderer Prof immer gesagt habe *„„Ach am Ende des Tages, man nimmt von den schlechtesten dann den Besten““* (UNI-C-KV: 201). Ebenfalls sehr ergebnisorientiert scheint die auf dem Bauchgefühl basierende Einschätzung zu sein: *„'Kann ich mir vorstellen, dass der das hinkriegt? […]“* (HAW-I-KV: 41). Ein:e weitere:r Kommissionsvorsitzende:r schildert ebenfalls eine eher irrational anmutende Entscheidungsfindung, die letztendlich aber zu einem offenbar sehr zufriedenstellenden Ergebnis geführt hat: So sei eine Probelehrveranstaltung zwar aus didaktischer Sicht *„Mist“* gewesen, aber die Person habe *„sich da vorne hingestellt und ne Show abgezogen, wo die Studis ähm applaudiert haben“* – weshalb man sich mit der Entscheidung *„hundert Prozent sicher“* gewesen sei (HAW-I-KV: 41). Insgesamt sei man *„oft besser gefahren, mit den Entscheidungen, wo wir gesagt haben: 'Ach ja, der hat da ja echt ein paar Lücken. Trotzdem haben wir irgendwie ein gutes Gefühl mit dem'“* und dies habe sich – auch umgekehrt – oft bewahrheitet (HAW-I-KV: 53). Auch die Einigkeit in der Kommission kann offenbar gegenüber der tatsächlichen Eignung von Bewerber:innen entscheidender sein, glaubt man dieser anekdotischen Schilderung: *„ich weiß von BK's, dass dass ähm es ganz klar zwei Gute gab und einen Schlechten und der Schlechte kam auf dem Markt. Weil man sich auf den einigen konnte“* (HAW-I-KV: 59). Mit Blick auf das Verfahren sei es eigentlich logischer, eine Probezeit anzuberaumen und nach Ablauf selbiger über eine Berufung zu entscheiden – meint ein:e weitere:r Kommissionsvorsitzende:r – stattdessen seien *„[…] vier Leute, oder fünf Leute schuld, die kurz vor der Pensionierung stehen (lacht) denen das am Ende egal ist.“* (HAW-A-KV: 67). Letztendlich habe eine Berufung auch weniger mit den formalen Kriterien oder der Ausschreibung zu tun, sondern was am Ende zu der Entscheidung führe, sei lediglich ein gruppendynamischer Prozess, so ein:e andere Person (HAW-H-KV-1: 85).

Mit Blick auf die dritte Forschungsfrage können somit vier zentrale Aspekte identifiziert werden, welche die Auswahlentscheidung prägen: Die verschiedenen Einflussverhältnisse in

der Kommission hinsichtlich einer späteren Zusammenarbeit, die bestehenden Legitimationserfordernisse und Objektivierungsdiskrepanzen, die teils zur Verwendung von „*Stellvertreterindikatoren*“ (UNI-C-KV: 229) führen, sowie irrational anmutende Herangehensweisen, welche die Entscheidungsfindung befördern. Sie werden im zweiten Teil der nun folgenden Ergebnisdiskussion mit den zugrunde gelegten Theorien sowie bekannten Sachverhalten aus dem Forschungsstand verschränkt.

7.4 Vergleichendes Resümee der Ergebnisse von Universitäten und HAW

Die in Kapitel 7 dargestellten Ergebnisse zeigen über alle Befragtengruppen hinweg in zahlreichen Themenfeldern offensichtliche Unterschiede zwischen den beiden Hochschultypen HAW und Universität. Der nun folgende Vergleich fasst daher in aller Kürze die Ergebnisse jener Kategorien der inhaltsanalytischen Auswertung zusammen, in denen sich auffällige Unterschiede in der Verteilung nach Hochschultypen zeigen und die für die Beantwortung der Forschungsfragen von Interesse sind.

Was die Bildung der Berufungskommission und die damit verbundenen personellen Anforderungen betrifft, sind HAW stärker als Universitäten mit der Herausforderung konfrontiert, wissenschaftliches Personal für die Besetzung der Kommission gemäß den gesetzlich verankerten Vorgaben bereitzustellen, da hier kein klassischer akademischer Mittelbau existiert, aus dem sich diese Kommissionsmitglieder rekrutieren lassen. Im Kontext ihrer Kritik an Berufungsverfahren sprechen Befragte von HAW hier häufiger von Schwierigkeiten, vor allem auch mit Blick auf die paritätische Besetzung der Kommission. (HAW-G-ZBM: 51, 59; HAW-F-KV: 71; UNI-D-ZBM: 67) Im Gegenzug zeigt sich an HAW, dass Maßnahmen und Initiativen der Qualitätssicherung von Berufungsverfahren deutlicher akzentuiert werden, auch was z. B. die angestrebte Vorbereitung der BK-Mitglieder auf ihre Aufgabe betrifft. (HAW-Q-ZBM: 65) Auch institutionelle Veränderungen, wie z. B. die Einführung eines zentralisierten Berufungsmanagements, und eine Professionalisierung der Berufungspraxis insgesamt werden an HAW häufiger thematisiert (HAW-N-KV: 12; HAW-Q-ZBM: 39; HAW-A-KV: 67, 87; HAW-G-ZBM: 9, 11).

Die teils nicht zufriedenstellende Bewerbungslage bei HAW-Professuren wird in den Interviews vermehrt thematisiert (HAW-I-KV: 79; HAW-N-KV: 70; HAW-L-KV: 49; HAW-M-KV: 39; HAW-G-ZBM: 7). So erwähnen Befragte von HAW häufig, dass in einigen Fällen nur wenige Bewerbungen vorlagen und man daher bei der Beurteilung der Kandidat:innen und bei der fachlichen Zuschneidung der Denominationen Abstriche machen müsse, die letztendlich zulasten der Qualität in Lehre und Forschung gehen (HAW-I-KV: 35; HAW-N-KV: 60). Von einer nicht zufriedenstellenden Bewerbungslage wird an Universitäten nicht gesprochen.

Mit Blick auf die formalen Zugangsvoraussetzungen zur Professur und die auf dieser Grundlage stattfindende Beurteilung der Bewerber:innen zeigen die Befunde, dass sich die Sachlage an HAW durch die geforderten Zeiten der Berufspraxis etwas komplexer darstellt, was im Gegensatz zur meist eindeutigen Situation an Universitäten zu Komplikationen bei der Eignungsbeurteilung führen kann (HAW-Q-ZBM: 27). Die exakte Feststellung der Zeiträume geleisteter beruflicher Praxis lässt stellenweise Raum für Uneindeutigkeit und Interpretation, z. B. wenn Phasen der Teilzeitbeschäftigung aufaddiert werden müssen oder selbstständige Tätigkeiten vorliegen. (HAW-Q-ZBM: 27) Die unter HAW-Kandidat:innen vorzufindende Heterogenität der Lebensläufe führt dazu, dass die Passung der Biografien in zugrunde gelegte Norm-Lebensläufe erschwert wird: *„Diskrepanzen gibt es immer, selten passt ein Bewerber richtig in alle formale Kategorien rein."* (HAW-Q-ZBM: 27) Die Vielfalt der Lebensläufe wirkt sich auch auf die Beurteilung der Lehrkompetenz aus, welche an HAW im Vergleich differenzierter stattfindet als an Universitäten. Dies ist nicht einzig damit zu erklären, dass Lehre an HAW gegenüber der Universität eindeutig als das Kerngeschäft der Professor:innenschaft gilt (HAW-L-KV: 21; HAW-F-KV: 19). Die differenziertere Sichtweise auf die in der Probelehrveranstaltung gezeigte Lehrleistung lässt sich darüber hinaus auch damit erklären, dass sich an HAW eher Personen bewerben, die in den zurückliegenden Jahren oder Jahrzehnten keiner Berufstätigkeit an einer Hochschule nachgegangen sind, im Rahmen derer sie automatisch in der Lehre tätig gewesen sind – vielmehr bewerben sich hier *„gestandene Praktiker"* (HAW-L-KV: 75). Hingegen scheint je nach Bewerbungslage der Wille, die grundsätzliche Motivation und ein gewisses ‚Talent zu lehren' gefragt zu sein (HAW-I-KV: 41; HAW-A-KV: 47, 57) – didaktische Methodenkompetenz nachträglich zu vermitteln, stellt für die meisten HAW offenbar kein Problem dar, vorausgesetzt, Leidenschaft und Begeisterung sind vorhanden (z. B. HAW-L-KV: 43, 49; HAW-I-KV: 41).[61] So wird auch das Kriterium der reinen ‚Erfahrung' in der Lehre an HAW kontroverser diskutiert: Erfahrung müsse noch lange nicht bedeuten, dass Talent vorliegt (z. B. HAW-I-KV: 41) – was an HAW zu zählen scheint, ist die zweifache Begeisterung: sich selbst für die Lehre und die Studierenden mit der Lehre. So wundert es nicht, dass an HAW der Probelehrveranstaltung ein deutlich stärkeres Gewicht in der Bewerber:innenbeurteilung zukommt (HAW-F-KV: 49), dass hier eine versierte Diskussion stattfindet (HAW-J-BBA: 71) und differenzierte Beurteilungsmethoden, wie Bewertungsbögen, tiefergehende Fragen nach dem Lehrverständnis und dem Umgang mit Studierenden zum Einsatz kommen

[61] Die in dieser Studie ausschließlich an HAW verbreitete Haltung, didaktische Kompetenzen könne man nachträglich vermitteln, wurde zu Beginn der Interviewstudie zunächst kritisch aufgefasst. Im Verlauf der Auswertung wurde zunehmend deutlich, dass diese Herangehensweise einerseits durch die (berufspraktisch geprägten) Biografien der Bewerber:innen begründet ist und andererseits auch durch die teils schlechte Bewerbungslage gar nicht anders gehandhabt werden kann. Zudem wird dieses Kriterium an HAW insgesamt differenzierter betrachtet – die reine ‚Erfahrung' genügt nicht, gesucht ist ‚Talent' zu lehren.

(HAW-Q-ZBM: 59; HAW-A-KV: 45; HAW-I-KV: 41) als an der überwiegenden Zahl der untersuchten Universitäten, wo die Probelehrveranstaltung zumeist wenig detailliert begutachtet wird (z. B. UNI-P-KV: 22). Der Stellenwert dieses Beurteilungsinstruments zeigt sich bereits an der Betitelung und den Durchführungsmodalitäten: Während an Universitäten zumeist die Begriffe *„Lehrvortrag“* (z. B. UNI-K-KV; UNI-P-KV; UNI-C-KV) oder *„Lehrprobe“* (UNI-B-ZBM; UNI-C-KV) oder einfach *„Vorträge“* verwendet werden – wenn dieses Format überhaupt verlangt wird (UNI-E-KV; UNI-D-ZBM) – ist an HAW eher von einer *„Probelehrveranstaltung“* (HAW-Q-ZBM; HAW-H-KV-2) die Rede. Dieses Format dauert an Universitäten zumeist rund zwanzig Minuten (UNI-P-KV: 13; UNI-C-ZBM: 29; UNI-B-ZBM: 87), während an HAW gut und gerne *„anderthalb Stunden“* (HAW-Q-ZBM: 61) investiert werden können – wobei es hier sowohl hinsichtlich der Bezeichnung (HAW-G-ZBM) als auch hinsichtlich der Länge durchaus Ausnahmen gibt. An HAW wird in der Beurteilung der Probelehrveranstaltung mehr Wert auf die Interaktion mit Studierenden gelegt (z. B. HAW-G-ZBM: 109; HAW-I-KV: 41; HAW-A-KV: 49), was an Universitäten auch, aber weniger zur Sprache kommt (UNI-B-ZBM: 61, 69).

Was den Stellenwert des Auswahlkriteriums Lehrkompetenz betrifft, so zeigt sich dieses an HAW im Beurteilungsprozess deutlich ausschlaggebender bzw. bis auf Einzelfälle deutlich dominierend (HAW-F-KV: 47; HAW-H-KV-1: 57; HAW-I-KV: 41; HAW-L-KV: 15; HAW-N-KV: 78), während Lehrkompetenz an Universitäten immer noch vergleichsweise weniger akzentuiert (UNI-C-KV: 87, 101), aber zunehmend bedeutungsvoller scheint (UNI-C-ZBM: 21; UNI-B-ZBM: 73; UNI-E-KV: 25). Das Interesse an einer hohen Lehrkompetenz wird von Befragten an Universitäten eher den wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen und den studentischen Kommissionsmitgliedern zugeschrieben (UNI-P-KV: 35; UNI-C-KV: 116-119). Gegenüber einer absehbaren guten Kollegialität tritt die Lehrleistung dann teils deutlich zurück: *„[…] eine Kommission beruft ja einen Kollegen ja, und ob jetzt der Kollege besonders gut in der Lehre ist, ne/ ich muss ja mit ihm zurechtkommen oder ihr ja.“* (UNI-K-KV: 17) Hingegen scheint an HAW das Interesse der BK an der Lehrleistung der Kandidat:innen stärker ausgeprägt zu sein (HAW-H-KV-1: 107; HAW-Q-ZBM: 69; HAW-A-KV: 53). Trotz der deutlich beobachtbaren Schwerpunktsetzung der HAW in Richtung Lehrkompetenzen soll nicht vernachlässigt werden, dass auch an Universitäten teils klargestellt wird, man habe als Bewerber:in keine Chance, wenn man in der Lehrprobe keine gute Figur macht, denn *„'Man beruft einen Hochschullehrer'“* (UNI-K-KV: 21; ähnlich UNI-P-KV: 21).

Im Vergleich zu den geforderten Forschungsleistungen der Bewerber:innen gilt an HAW nach wie vor: „[…] *im didaktischen Bereich wird die Schlacht geschlagen, nicht in der Anzahl der Paper.“* (HAW-N-KV: 78). An Universitäten hingegen wird das Verhältnis von Forschungsleistung zu Lehrkompetenz teils als gleichrangig gesehen, überwiegend jedoch mit

einem starken Akzent auf die Forschungsleistung (UNI-B-ZBM: 19; UNI-C-KV: 69, 129), wobei die Lehrkompetenz weniger versiert geprüft wird. An HAW zeigt sich im direkten Vergleich eine eindeutige Schwerpunktsetzung auf die Lehrkompetenz (HAW-H-KV-2: 65; HAW-F-KV: 45; HAW-L-KV: 15; u. a.). Die geäußerte Auffassung ‚Wer gut forscht, lehrt auch gut' ist eher an Universitäten verbreitet (UNI-E-KV: 9; UNI-D-ZBM: 55), während dieser Haltung an HAW deutlich widersprochen wird (HAW-L-KV: 19; HAW-I-KV: 23; HAW-G-ZBM: 43; HAW-F-KV: 28-31).

Die Einschätzung der Forschungsleistung findet an Universitäten überwiegend stark operationalisiert anhand von Rankings, Indizes und Records statt (UNI-K-KV: 21; UNI-P-KV: 13; UNI-D-ZBM: 27; UNI-C-KV: 101), was an HAW kaum ein Thema ist. Auch der Forschungsvortrag ist an HAW stark untergeordnet, wird nicht bei allen Professuren verlangt oder findet stark verkürzt statt (HAW-A-KV: 41; HAW-L-KV: 26), während dieses Format an Universitäten den Hauptteil des Präsenztermins dazustellen scheint, mit dem teilweise gleichzeitig auch etwas über die Lehrkompetenz der Kandidat:innen in Erfahrung gebracht werden soll (UNI-D-ZBM: 44; UNI-K-KV: 17; UNI-C-KV: 69-71). Erfahrung und Erfolge bei der Einwerbung von Drittmitteln sind auch an HAW in Einzelfällen von Interesse (HAW-A-KV: 53). Die Forschungsleistung ist hier insgesamt jedoch weniger ein Thema, jedoch im Kontext des neuen Promotionsrechts an HAW von tendenziell steigender Relevanz (HAW-A-KV: 41, 51). An Universitäten hingegen gilt: „[…] *die Forschung ist immer noch in sehr weiten Teilen dann der entscheidende Punkt für eine Entscheidung für oder gegen eine Bewerberin oder einen Bewerber.“* (UNI-C-ZBM: 21; ähnlich UNI-C-KV: 129)

Weitere Kriterien wie die persönliche Passung der Bewerber:innen, Teamfähigkeit und Kollegialität scheinen an HAW eindeutig wichtige Themen zu sein (HAW-G-ZBM: 109; HAW-I-KV: 49; HAW-N-KV: 92; HAW-A-KV: 53) – eine der wenigen Ausnahmen bildet hier eine Person mit einem ausgeprägten beruflichen Hintergrund in der Personalwirtschaft, für die jene Kriterien keine Gültigkeit besitzen. Auf sogenannte Softskills, wie Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit (HAW-N-KV: 88; HAW-J-BBA: 75), Organisationsfähigkeit (HAW-J-BBA: 53), Konfliktfähigkeit (HAW-L-KV: 43) und Sozialkompetenz (HAW-L-KV: 43; HAW-G-ZBM: 99), ebenso Kooperationsbereitschaft und Ansprechbarkeit/Anwesenheit, wird an HAW teils differenziert eingegangen, während diese Kriterien an Universitäten nicht ausführlich benannt wurden. Auch scheint ein kollegiales Miteinander an HAW ausschlaggebender zu sein (HAW-H-KV-1: 67, 89; HAW-H-KV-2: 45; HAW-A-KV: 53; HAW-L-LV: 43; HAW-Q-ZBM: 33), wenn auch der Einfluss von Sympathie nicht von allen HAW-Befragten als valide angesehen wird (HAW-M-KV: 65; HAW-H-KV-1: 111, 113).

Der Wunsch nach Flexibilität und Freiheiten bei der ganzheitlichen Beurteilung von Bewerber:innen scheint an HAW eklatanter (HAW-N-KV: 50; HAW-I-KV: 79; HAW-H-KV-2: 45; HAW-F-KV: 67, 75, 77) – möglicherweise weil, wie oben bereits ausgeführt, die Lebensläufe der Bewerber:innen hier diverser und die Bewertungskriterien komplexer sind, was die Anwendung harter Maßstäbe erschwert. Zudem zeigt sich hier erneut die stärkere Fokussierung auf die zwischenmenschliche Dimension und eine erwünschte gute Kollegialität (HAW-H-KV-1: 115; HAW-L-KV: 43) – Kriterien, die sich formal nicht abbilden lassen, für die Befragten aber von hoher Relevanz sind. Nichtsdestotrotz wurde der Wunsch nach Handlungsfreiheiten in der Bewerber:innenbeurteilung auch an wenigen Universitäten erwähnt (UNI-C-KV: 229; UNI-K-KV: 69).

Die Kritik der *„Pseudo-Vergleichbarkeit“* (HAW-H-KV-2: 41) *„Scheinobjektivität“* (HAW-L-KV: 41) sowie *„Pseudo-Objektivierung“* (HAW-I-KV: 53) wird an vielen HAW kritisch angesprochen mit dem Verweis darauf es handle sich bei formalen Regelwerken und Kriterienkatalogen lediglich um *„ein[en] Versuch, eine subjektive Bewertung zu objektivieren.“* (HAW-I-KV: 53). Naheliegend ist, dass viele Kommissionsvorsitzende an HAW, die Berufserfahrung aus der freien Wirtschaft und damit auch den Vergleich zu den dort praktizierten Personalauswahlprozessen mitbringen, die Art des Entscheidungsprozesses an Hochschulen versierter beurteilen als Universitätsprofessor:innen, die auf weniger Vergleiche zurückgreifen können.

Personen, die sich im Auswahlprozess stark auf die Operationalisierung von Kriterien berufen und sehr regelgeleitet vorgehen, finden sich an beiden Hochschultypen (HAW-Q-ZBM: 3; UNI-C-ZBM: 53; HAW-J-BBA: 21; UNI-P-KV: 13), wobei an HAW im Zweifel dem eher ‚weichen‘ Kriterium der Kollegialität der Vorrang gegeben wird. Auch der Verlass auf ein gutes ‚Bauchgefühl‘ (HAW-A-KV: 65, 87; HAW-I-KV: 41, 53, 79; HAW-L-KV: 43; HAW-N-KV: 46; UNI-C-ZBM: 51; UNI-K-KV: 55; UNI-P-KV: 13) und die Gültigkeit eines guten Gesamteindrucks findet sich eher an HAW (HAW-I-KV: 63; HAW-I-KV: 41), wenn auch dieses Kriterium teils ebenso an Universitäten (UNI-K-KV: 55) ausschlaggebend ist. Ebenfalls eher an HAW zeigen sich Tendenzen, dass direkte Kolleg:innen bei der finalen Entscheidung aus Gründen der Kollegialität in der Kommission mehr zu sagen haben (HAW-H-KV-1: 87, 89; HAW-H-KV-2: 59; HAW-L-KV: 41).

Probleme im Kontext der Objektivierung von Entscheidungen scheint es hauptsächlich an HAW zu geben (z. B. HAW-N-KV: 46), denn an Universitäten ist das Kriterium der Forschung dominierend und dieses ist leicht zu operationalisieren, wie auch ein:e Befragte:r einer HAW erläutert:

> *Man kommt mit harten Faktoren sehr weit, ne, dass man ähm ähm ähm also gibt es ja auch viel ähm Literatur dazu, wie man das ähm messen kann, also hatten Sie ja schon gesagt, in der Forschung ist das sicher ganz gut möglich […]* (HAW-H-KV-1: 71).

Dass an Universitäten teils geäußert wird, es würden keine standardisierten Bewertungsraster für die Lehr- und Forschungsleistung genutzt (UNI-K-KV: 55), stellt mit Blick auf die Forschungsleistung der Bewerber:innen womöglich weniger ein Problem dar – denn Publikationszahlen, Zitationsindizes und Drittmitteleinwerbungen lassen sich (in ihrer Quantität) anhand der Bewerbungsunterlagen offenbar gut erfassen (UNI-K-KV: 21; UNI-P-KV: 13; UNI-D-ZBM: 27; UNI-C-KV: 101). Mit Blick auf die Qualität von Publikationen lässt sich mit der Expertise der Fachkolleg:innen unter Umständen ebenfalls rasch ein Urteil über die Forschungsleistung fällen. Bei der Lehrkompetenz als einem eher ‚weichen' Kriterium hingegen scheint ein Vorgehen ohne Beurteilungskriterien schnell schwammig zu werden – darüber, was ‚gute Lehre' ist scheint man sich schließlich an der überwiegenden Zahl der untersuchten Hochschulen nicht unbedingt einig zu sein (HAW-F-KV: 51; HAW-A-KV: 45; HAW-F-KV: 51; UNI-D-ZBM: 43; UNI-C-ZBM: 33).

Die mit den oben dargelegten vielschichtigen Operationalisierungsdiskrepanzen einhergehenden Schilderungen über den Rückgriff auf sogenannte *„Stellvertreterindikatoren"* (UNI-C-KV: 229) finden sich an beiden Hochschultypen gleichermaßen (z. B. UNI-C-KV: 229; UNI-K-KV: 17; HAW-I-KV: 55; HAW-H-KV-1: 71; HAW-F-KV: 99). An Universitäten wird jedoch vor allem das Auswahlkriterium der Lehrkompetenz als Stellvertreterkriterium herangezogen, denn *„es ist ein gutes Argument, um andere Dinge, die man so nicht sagen kann, voranzutreiben. Und da wird es auf einmal sehr sehr relevant ne."* (UNI-K-KV: 17) Die Leistung der Bewerber:innen in den Lehrvorträgen sei *„ein gutes Argument […], um für oder gegen einen bestimmten Kandidaten zu argumentieren."* (UNI-K-KV: 17)

Im direkten Vergleich der Hochschultypen stellt sich im Anschluss an die gewonnenen Erkenntnisse die Frage, ob Berufungsverfahren an HAW insgesamt eine komplexere Angelegenheit als an Universitäten darstellen. Gründe für diese Vermutung sind das komplizierte Zusammenspiel der formalen Auswahlkriterien (gefordert wird Berufspraxis UND wissenschaftliche Expertise) und die von den Befragten deutlich akzentuierte, formal aber kaum legitimierbare zwischenmenschliche Passung, welche sich in den geführten Interviews an HAW wesentlich deutlicher zeigte als an Universitäten.

8 Diskussion der Ergebnisse

Die nun folgende Diskussion der vorgestellten Ergebnisse enthält zwei Teile: Zunächst erfolgt ein Abgleich mit dem in Kapitel 4 dargelegten Stand der Forschung zu Berufungsverfahren. Der zweite Teil widmet sich den Determinanten der Entscheidungsfindung, die im Rahmen der Studie exploriert werden konnten, und stellt dabei einen Rückbezug zu dem in Kapitel 5 vorgestellten theoretischen Modell her.

8.1 Kritische Reflexion und Erweiterung des Forschungsstands

Im ersten Unterkapitel werden die in Kapitel 4.1 rezipierten Studien aus der Beforschung der Berufungsverfahren erneut herangezogen und mit den Ergebnissen der problemzentrierten Expert:inneninterviews in Verbindung gebracht. Dabei werden zunächst Erkenntnisse über die an Berufungsverfahren beteiligten Akteur:innen aufgegriffen, bevor das Verfahren an sich vor dem Hintergrund des Forschungsstandes diskutiert wird (8.1.1). Es folgen die Diskussion der Auswahlkriterien, insbesondere der Lehrkompetenz (8.1.2) und das Themenfeld der persönlichen Passung und des häufig angesprochenen Gesamteindrucks der Bewerber:innen (8.1.3).

8.1.1 Berufungsverfahren aus Sicht der Akteur:innen

Die durch Walther und Schwartz (2022) bereits diskutierte unscharfe Abgrenzung von Berufungsbeauftragten und Berufungsmanager:innen – bzw. „nicht-professorale[n] Berufungsbeauftragte[n]“ (Gerchen & Walther, 2022b, S. 85) – zeigt sich in dieser Studie u. a. darin, dass die befragten Berufungsmanager:innen sich selbst teilweise als „Berufungsbeauftragte:r“ bezeichnen (HAW-Q-ZBM: 3), wobei zumeist die Begriffe „Berufungsreferent:in“ (UNI-B-ZBM: 3) oder „Leitung der Stabsstelle Berufungsmanagement“ (HAW-Q-ZBM: 3; UNID-ZBM: 3) genutzt werden (vgl. Gerchen & Walther, 2022b, S. 85). Die Person, welche in dieser Studie gemäß ihrer Selbstbezeichnung als „Berufungsbeauftragte:r“ (HAW-J-BBA) interviewt wurde, entspricht in der Typologie von Werkmeister (2017, S. 69) eindeutig dem „Prototypen“ und agiert als fachfremde:r, unabhängige:r Hochschullehrer:in gemäß der durch den Wissenschaftsrat (2005, S. 51f.) empfohlenen Prinzipien. Die in dieser Rolle interviewte Person sieht ihre Funktion demnach als Hilfestellung und Beratung (HAW-J-BBA: 5, 11). Sie achte auf die Einhaltung der Vorgaben des Berufungsleitfadens, auf Fairness sowie Nachvollziehbarkeit der Entscheidung und erstatte Bericht an die Hochschulleitung (HAW-J-BBA: 5, 69).

Von den fünf befragten Berufungsmanager:innen haben in der vorliegenden Studie vier einen wissenschaftlichen Hintergrund, wovon zwei Personen promoviert sind, was im We-

sentlichen den Erkenntnissen von Gerchen und Walther (2022b, S. 94) zur Charakterisierung dieser Personengruppe entspricht. Lediglich eine interviewte Person hat einen reinen Verwaltungshintergrund (HAW-G-ZBM), wobei sich keine Auffälligkeiten oder Unterschiede durch diese verschiedenen Profile gezeigt haben. Mit Blick auf die oben dargelegte Forschung von Gerchen und Walther (2022b) zu Berufungsmanager:innen an Universitäten kann die feste Verankerung von Stabsstellen oder Referaten für das Berufungsmanagement oder zumindest eine Person mit entsprechender Funktion in der Personalabteilung mittlerweile vermutlich – mit bundeslandspezifischen Unterschieden – auch an HAW als Normalfall bezeichnet werden, was laut Bundesanzeiger vom 2.9.2021[62] einem erklärten Ziel des Förderprogramms FH-Personal entspricht. Entsprechende Veröffentlichungen zu dieser Entwicklung liegen aktuell noch nicht vor; die noch ausstehenden Ergebnisse der im Rahmen des Förderprogramms realisierten Gesamtevaluation können hierzu jedoch möglicherweise entsprechende Daten liefern.

Während an den in dieser Studie untersuchten Universitäten die Berufungsmanager:innen teils direkt an das Rektorat angeschlossen und in der Regel dauerhaft in dieser Position beschäftigt sind (UNI-B-ZBM; UNI-C-ZBM), sprechen insbesondere die Interviewten aus HAW im Kontext institutioneller Veränderungen den Aufbau eigener Stabstellen und die Zentralisierungsbemühungen des Berufungsgeschehens an (HAW-G-ZBM: 3, 9; HAW-Q-ZBM: 3). Auch Qualitätsbestrebungen in der Umsetzung von Berufungsverfahren wurden gerade an den HAW stark akzentuiert (HAW-A-KV: 67; HAW-G-ZBM: 9, 11; HAW-Q-ZBM: 3, 21). Die gegenwärtig an den HAW tätigen Berufungsmanager:innen (so auch eine Person in dieser Studie) sind möglicherweise in nicht geringem Umfang über Projektmittel aus FH-Personal finanziert, was Fragen zu deren langfristiger Verankerung nach Programmende aufwirft. Zur Untersuchung der Professionalisierung des Berufungsmanagements an HAW wäre daher eine umfassende Datenerhebung vonnöten – auch, um zu beantworten, in welchem Umfang diese Stellen schon vor FH-Personal existent waren und wie viele demgegenüber erst im Rahmen der Förderlinie geschaffen wurden. Zu hoffen ist im Sinne der Qualitätssicherung des Berufungsgeschehens an HAW letztendlich, dass sich der Aufbau dieser Stellen während der Projektlaufzeit von FH-Personal als sinnvoll erwiesen hat und somit Aussicht auf eine dauerhafte Verstetigung dieser Stellen besteht. Die Befunde dieser Studie machen zudem deutlich, dass die jüngst angestoßene Beforschung der HAW maß-

[62] Richtlinie zur Förderung von Maßnahmen zur Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal an Fachhochschulen nach Maßgabe von § 4 Absatz 2 der Vereinbarung zwischen Bund und Ländern „FH-Personal“. (2021)

geblich dazu beitragen kann, ihre Personalstruktur und die Durchführung ihrer Berufungsverfahren empirisch näher zu durchdringen und somit den Weg für darauf aufbauende Forschungsbemühungen zu ebnen.

Im Abgleich mit der Typologie von Werkmeister (2017) liefert die vorliegende Studie Anhaltspunkte dafür, dass die befragten Berufungsmanager:innen an HAW und Universitäten am ehesten dem von Werkmeister als „administrativen Ansatz" bezeichneten Typus von Berufungsbeauftragten entsprechen. An der Schnittstelle zwischen Wissenschaftsmanagement und Verwaltung sind die Berufungsmanager:innen zumeist in Referaten oder Stabstellen der Hochschulleitung zugeordnet (HAW-Q-ZBM; UNI-B-ZBM; UNI-C-ZBM), teils aber auch an Personaldezernaten (HAW-G-ZBM) oder Abteilungen für Hochschulentwicklung und -strategie (UNI-D-ZBM) angesiedelt. Entgegen der Ausführungen von Werkmeister (2017, S. 70) nehmen die interviewten Berufungsmanager:innen in den meisten Fällen durchaus an den Sitzungen der Berufungskommission und den Probelehrveranstaltungen teil (UNI-C-ZBM: 61; HAW-Q-ZBM: 3; UNI-B-ZBM: 13, 39; UNI-D-ZBM: 11). Lediglich an einer untersuchten HAW ist das Berufungsmanagement bei den Probelehrveranstaltungen nicht anwesend (HAW-G-ZBM: 23). Aus einer Universität wird berichtet, die Kolleg:innen des Berufungsmanagements seien laut Berufungsordnung nicht mehr offiziell Teil der Kommission, denn falls einmal niemand teilnehmen könne *„[…] wäre das schon ein Verfahrensfehler."* (UNI-B-ZBM: 39). Das von den befragten Berufungsmanager:innen umrissene Aufgabenprofil (siehe Kapitel 7.1) deckt sich mit den entsprechenden Ergebnissen von Gerchen und Walther (2022b). Zudem zeigt die vorliegende Studie im Anschluss an Gerchen und Walther (2022b, S. 94) auch für HAW, „dass die Funktionsbeschreibung von Berufungsbeauftragten inzwischen deutlich über eine reine Begleitung und Berichterstattung hinausgeht". Das Einhalten von Regeln und die Sicherstellung der Fairness wurde von den befragten Berufungsmanager:innen dieser Studie vielfach als einer ihrer Verantwortungsbereiche betont (UNI-B-ZBM: 17, 44; UNI-C-ZBM: 49, 61, 77; HAW-Q-ZBM: 59, 61, 63), was die Feststellung von Gerchen und Walther (2022b, S. 86) unterstreicht, die hohe Relevanz der juristischen Korrektheit sei für Berufungsmanager:innen das „wichtigste Merkmal eines gelungenen Berufungsverfahrens".

Das bei Werkmeister (2017, S. 70) angesprochene Risiko einer geringeren Akzeptanz von Berufungsreferent:innen bzw. Berufungsmanager:innen aufgrund ihres Status als Verwaltungspersonal wurde in den Interviews der vorliegenden Studie ebenfalls thematisiert, zeigte sich aber aus der Perspektive der Personengruppe ZBM nicht als fortwährend bestehendes Problem. Zwar berichteten die befragten Berufungsmanager:innen, dass anfänglich Vorbehalte ihrer Funktion gegenüber – als Kontrollinstanz oder *„Aufpasser des*

Rektorats“ (UNI-C-ZBM: 71; ähnlich UNI-P-KV: 38) – bestanden, diese im Verlauf der Zusammenarbeit mit den Kommissionsvorsitzenden und der zunehmenden Etablierung ihrer Rolle in der Hochschule jedoch stark abgenommen hätten (UNI-C-ZBM: 71; UNI-D-ZBM: 73). Grund für die zunehmende Akzeptanz sei gewesen, dass bei den Kommissionen der Eindruck entstanden sei, das Berufungsmanagement helfe im Sinne einer Beratungsinstanz schnell und unkompliziert bei aufkommenden formalen Fragen (UNI-D-ZBM: 79), womit die juristische Sicherheit bei Entscheidungen abgesichert sei (UNI-B-ZBM: 45, 59). Positiv zu ihrem Ansehen als vollwertiges Mitglied der Berufungskommission (wenngleich nur als beratendes Mitglied ohne Stimmrecht) hätten außerdem der akademische Hintergrund der Berufungsmanager:innen und das damit verbundene nicht rein formale, sondern auch akademische Wissen (HAW-Q-ZBM: 21) sowie die Nähe zum Rektorat (UNI-C-ZBM: 71) beigetragen. Vonseiten der Kommissionsvorsitzenden wurde deutlich, dass die Befürchtung einer inhaltlichen Einmischung des Berufungsmanagements zu Vorbehalten führen kann und es daher leichte Tendenzen gibt, sich das Berufungsmanagement als Verwaltungsinstanz eher ‚vom Hals zu halten‘, gerade wenn diese Personen nicht als ausreichend kompetent, erfahren und damit hilfreich wahrgenommen werden (z. B. UNI-P-KV: 38). Auch in Fällen, in denen es kein zentrales Berufungsmanagement an der Hochschule gibt und Personen lediglich befristet (vermutlich im Rahmen von FH-Personal) in dieser Funktion eingesetzt werden, kann die Akzeptanz durch Kommissionsvorsitzende stark abnehmen, wie sich in einem Interview gezeigt hat (HAW-F-KV: 121).

Die Gruppe der Kommissionsvorsitzenden ist mit Blick auf den hier intendierten Abgleich mit dem bestehenden Forschungsstand in erster Linie hinsichtlich ihrer Einflussmöglichkeiten von Interesse. Vor dem Hintergrund der Ausführungen der befragten Kommissionsvorsitzenden kann angenommen werden, dass ihnen durchaus ein hohes Maß an Einfluss auf die Kommission und ihre Entscheidung zukommt, welchen sie vor allem über die Moderation und Steuerung des gruppendynamischen Prozesses geltend machen können (UNI-P-KV: 13; UNI-K-KV: 58; HAW-M-KV: 41; HAW-I-KV: 7), was sich bereits in der Untersuchung von Kleimann und Klawitter (2017, S. 63) zeigte. Schilderungen und Anekdoten über ihre „Art der Sitzungsleitung und Gesprächsführung“ (Kleimann & Klawitter, 2017, S. 64) sowie über die vorbereitenden Schritte des Berufungsverfahrens (z. B. die Erstellung einer – teils bereits kommentierten – Excel-Liste aller formal geeigneten Bewerber:innen, die Anfertigung des Kriterienkatalogs usw.) finden sich auch in den geführten Interviews (z. B. UNI-C-KV: 247; HAW-H-KV-1: 85; HAW-M-KV: 41) und bestätigen die von Kleimann und Klawitter (2017) ausgeführten Erkenntnisse. Auch der Eindruck von Färber und Riedler (2016, S. 38), die mächtigste Person sei der Vorsitz, wird von einer befragten Person fast wortwörtlich bestätigt (HAW-I-KV: 7) – von anderen jedoch mit dem Hinweis dementiert, sich

selbst eher als *„Primus inter pares“* (UNI-C-KV: 135) zu verstehen und selbst, äquivalent zu den anderen BK-Mitgliedern, ebenfalls nur über eine Stimme in der Entscheidungsfindung zu verfügen. Ihr eigenes Rollenverständnis beschreiben die in dieser Studie befragten Kommissionsvorsitzenden größtenteils als Moderator:in (UNI-P-KV: 13; UNI-K-KV: 61; UNI-C-KV: 247; HAW-L-KV: 61; HAW-H-KV-1: 85), was ihren Einfluss auf das Verfahren über die Steuerung des (Entscheidungsfindungs-)Prozesses zusätzlich untermauert. Zudem wird angegeben, man könne als Vorsitzende:r die Kommission gemäß der eigenen Präferenzen zusammenstellen und somit durchaus in gewisser Hinsicht über die Personenkonstellation bestimmen (UNI-K-KV: 59, 61; HAW-L-KV: 55). Die hiermit einhergehenden steuerungspolitischen Freiheiten in personeller Hinsicht liegen auf der Hand. Die in dieser Studie gewonnenen Erkenntnisse über die Zusammensetzung der Berufungskommission und die Auswahl bzw. Kompatibilität ihrer Mitglieder entsprechen auch ansonsten im Wesentlichen dem oben dargelegten Stand der Forschung. So berichten die befragten Berufungsmanager:innen und Kommissionsvorsitzenden, dass bei der Zusammenstellung der Kommission durchaus darauf geachtet werden müsse, keine inkompatiblen Personen in dieses Gremium zu integrieren, um Streitigkeiten zu vermeiden (HAW-Q-ZBM: 37; HAW-A-KV: 75, 87), was sich im Sinne von Becker (2019a, S. 134) und Kuhlen (1999, S. 160) als „negative Koordination“ verstehen lässt. Hinweise auf eine strategisch motivierte und nicht rein an der fachlichen Expertise der Beteiligten orientierte Zusammensetzung der Kommission mit Personen, die *„in diese Runde passen“* (HAW-A-KV: 87), finden sich ebenfalls: So legt man offenbar Wert darauf, mit den beteiligten Mitgliedern gut auszukommen, dieselbe Einstellung zu teilen und ihnen hinsichtlich ihres Votums vertrauen zu können (UNI-K-KV: 59; 61; HAW-A-KV: 75; HAW-Q-ZBM: 37). Gemäß der Feststellung von Becker (2019a, S. 154) kann auch an den hier untersuchten Hochschulen die Größe der Kommission zum Problem werden, wenn die Terminfindung und Koordination der Mitglieder einen organisatorischen Kraftakt für Kommissionsvorsitzende darstellen (HAW-F-KV: 67, 91; HAW-G-ZBM: 59). Gleichzeitig wird, wie bei Becker (2019a, S. 145) erwähnt, auch der Ausschluss von Befangenheiten vor dem Hintergrund der Personalknappheit und dem Erfordernis einer geschlechterparitätischen Besetzung, insbesondere an HAW, wo der akademische Mittelbau nicht ausgeprägt ist, als Herausforderung beschrieben (UNI-D-ZBM: 75; HAW-F-KV: 13, 69; HAW-G-ZBM: 51, 53, 55; HAW-L-KV: 57). So käme es dazu, dass wiederholt die gleichen Personen, insbesondere Frauen, für die Mitwirkung an Berufungskommissionen herangezogen werden (UNI-D-ZBM: 67).

Was die von u. a. Becker (2015b, S. 178), Becker und Gieselmann (2018, S. 7) und Pellert und Widmann (2008, S. 19 f.) bereits monierte mangelnde Vorbereitung der an Berufungsverfahren beteiligten Akteur:innen betrifft, zeichnen die Aussagen der Befragten über alle

Personengruppen hinweg ein ähnliches Bild: Auf die Weisung des ‚learning by doing' und die angemessene Unterstützung des kollegialen Umfelds wird in den meisten Fällen vertraut (UNI-C-ZBM: 11; UNI-D-ZBM: 7; UNI-K-KV: 5; HAW-A-KV: 67; HAW-G-ZBM: 7; HAW-F-KV: 11; HAW-I-KV: 7; HAW-L-KV: 7; HAW-N-KV: 12). Eine vorbereitende Einweisung wurde nur an einer Hochschule genannt (HAW-H-KV-1: 9; HAW-H-KV-2: 23) – ansonsten war lediglich bei den Berufungsmanager:innen von (teils freiwilligen) Fortbildungen (HAW-Q-ZBM: 15; HAW-G-ZBM: 7) die Rede. Es kann angenommen werden, dass die – gut gemeinte, aber unkritische – Weitergabe des kollegialen Wissens im Feld der Berufungsverfahren ohne neutrale Schulungs- oder Prüfinstanz dazu führt, dass die etablierten Vorgehensweisen, die Handhabung von Regeln und die vielfach erprobten Strategien der Problembewältigung zur Herausbildung und Verfestigung einer gewissen Berufungskommissions-Kultur bzw. eines „*Mainstream*" (UNI-C-ZBM: 34) oder eines „organisationsspezifischen Habitus" (Janz, 2017; Özbilgin & Tatli, 2005) beitragen, ohne dass den Beteiligten dies bewusst ist.

Die Konzentration der vorliegenden Studie auf Berufungsverfahren wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten erwies sich auch hinsichtlich des beruflichen Hintergrunds der Befragten als aufschlussreich: So bringen zwei Kommissionsvorsitzende aus HAW eine praktische Expertise im Bereich der Rekrutierung und Personalauswahl aus früheren Positionen in der freien Wirtschaft mit, die in ihre Tätigkeit in Berufungskommissionen einfließt. Ihre sehr formalistische und dem Versuch einer strengen Messbarkeit von Kriterien unterworfene Durchführung der Verfahren hebt diese Befragten von der Mehrheit der anderen Interviewpartner:innen eindeutig ab. Ihre Schilderungen legen im Vergleich mit anderen Kommissionsvorsitzenden nahe, dass das Kriterium der persönlichen Passung in den von ihnen begleiteten Verfahren eher in den Hintergrund rückt und Aspekte der fachinhaltlichen Beurteilung im Vergleich stärker betont werden (HAW-M-KV: 65; HAW-J-BBA: 23). Unterschiedliche Strategien der Steuerung von Berufungsverfahren und des Entscheidungsfindungsprozesses werden an späterer Stelle in Kapitel 8.2 ausführlich diskutiert.

Hinsichtlich des Berufungsverfahrens allgemein wurde mehrfach die – sowohl quantitativ als auch qualitativ – teils schlechte Bewerbungslage bei Professuren erwähnt, insbesondere an HAW, die offenbar in einigen Fällen auch die Beurteilung der Lehrkompetenz in Berufungsverfahren tangiert:
So zeigen die geführten Interviews, dass man sich einen hohen didaktischen Anspruch vor dem Hintergrund eines sehr kleinen Bewerber:innenfeldes in einigen Fällen nicht erlauben kann und daher bereit ist, hier Zugeständnisse zu machen (HAW-I-KV: 35; HAW-A-KV: 53; HAW-N-KV: 60) – eine Entwicklung, die den originären Charakter der HAW-Berufungsverfahren mit einem starken Fokus auf die Lehrbefähigung der Kandidat:innen zu verwässern

droht. Die punktuell geäußerte bewusste Inkaufnahme einer schwächeren Lehrkompetenz im Falle einer schlechten Bewerbungslage steht außerdem der in anderen Interviews geteilten Weisung gegenüber, man würde im Zweifel lieber gar nicht berufen als schlecht zu berufen, d. h. auch in Anbetracht mangelnder Alternativen keine Qualitätseinbußen in Kauf nehmen (HAW-L-KV: 49; HAW-Q-ZBM: 33). So wird berichtet, Neuausschreibung und Abbruch sei teils nur in Frage gekommen, weil man wusste, dass man den *„Zuschnitt der Stelle nochmal ändern und nochmal etwas vielleicht etwas breiter oder etwas anders ausgerichtet ausschreiben“* kann, niemals würde man aber *„[…] Abstriche machen von den Anforderungen, die wir stellen, nur weil wir erwarten, dass die Bewerberlage schlecht ist.“* (HAW-L-KV: 49) Insgesamt sei es *„ein bisschen zufällig“* und stark durch die jeweilige Personenkonstellation geprägt, wie im Falle einer schlechten Bewerbungslage verfahren wird (HAW-M-KV: 39). Diese Aussagen lassen sich entweder als hohe Entscheidungsgewalt der Berufungskommission oder einen großen mikropolitischen Einfluss einzelner Beteiligter deuten. Offenbar sind es auch hier zumeist die Kommissionsvorsitzenden, welche im Falle einer Entscheidung über Abbruch oder Fortführung des Verfahrens das Sagen haben: *„[…] wenn man Ausschussvorsitzender ist, dann kann man ja schon, wenn man nicht ganz bescheuert ist, kann man schon beeinflussen, wo die Reise hingeht.“* (HAW-M-KV: 39) Das Szenario des Verfahrensabbruchs wird darüber hinaus auch durch Interessen der Hochschulleitungen geprägt, wobei Ressourcenüberlegungen und wirtschaftliche Folgen eine Rolle spielen können (HAW-F-KV: 93; HAW-H-KV-2: 53).

Zugleich stellt sich in Teilen die Frage der Sinnhaftigkeit einer erneuten Ausschreibung, wenn *„der Markt recht leergefegt ist“* (HAW-H-KV-2: 53) und auch in weiteren Ausschreibungsrunden keine Aussicht auf eine bessere Bewerbungslage besteht. Für die Beteiligten ergibt sich so schlimmstenfalls das Dilemma, dass eine zeitnahe Neuausschreibung wegen prognostizierter schlechter Erfolgsaussichten nicht mehr anvisiert wird und sich die Berufungskommission daher mangels Alternativen und mit Blick auf bestehende Personalknappheiten für die Aufstellung einer nicht idealen, aber zweckmäßigen Liste entscheidet (z. B. HAW-A-KV: 53; HAW-M-KV: 51; HAW-N-KV: 70). Das allseits geteilte Credo der Vermeidung von Fehlentscheidungen (HAW-I-KV: 55, 69; HAW-L-KV: 69; HAW-Q-ZBM: 33; HAW-A-KV: 67) wird somit, gerade an HAW, durch eine nicht zufriedenstellende Bewerbungslage bei gleichzeitig hohen Personalbedarfen bedroht. Vonseiten des Berufungsmanagements wird daneben negativ erwähnt, dass bei Neuauflage des Verfahrens die gleiche Kommission eingesetzt wird – die Objektivität leide dann unter den Vergleichen, die zu Bewerber:innen der ersten Runde gezogen würden (HAW-Q-ZBM: 31).

Unter Berücksichtigung dieser ersten Erkenntnisse wäre eine tiefere Durchdringung der Auswirkungen einer schlechten Bewerbungslage, die durch In der Smitten et al. (2017b)

bereits quantitativ-empirisch untersucht wurde, auf die Entscheidungsfindung im Rahmen der weiteren Beforschung der Berufungsverfahren an HAW ein vielversprechender Ansatz.

Die Schilderungen der Befragten über die enorme Tragweite der Berufungsentscheidung decken sich ebenfalls mit Feststellungen aus der Literatur (Becker, 2014, S. 111; Becker & Gieselmann, 2018, S. 7; Klawitter, 2017, S. 3; Landfried, 2011, S. 75; Mallich et al., 2012, S. 313; Zimmermann, 2006, S. 86 u. a.), sind aber dem teils angezweifelten Sinn und Zweck dieser Auswahlverfahren gegenüberzustellen. So wird einerseits betont, Berufungsverfahren stellten, nicht nur mit Blick auf die finanzielle Investition, die wohl weitreichendste Entscheidung einer Hochschule dar (UNI-D-ZBM: 107; HAW-Q-ZBM: 33; HAW-I-KV: 51; HAW-G-ZBM: 69), zugleich wird jedoch mehrfach geäußert, es sei fraglich, ob die etablierte Form der professoralen Personalauswahl überhaupt dazu führe, die beste oder am besten geeignetste Person zu finden (HAW-I-KV: 59; UNI-C-KV: 107). Die überspitzte Formulierung, an der Entscheidung seien letztlich *„vier Leute, oder fünf Leute schuld, die kurz vor der Pensionierung stehen (lacht), denen das am Ende egal ist "* (HAW-A-KV: 67) macht die Diskrepanz zwischen proklamiertem Anspruch und erlebter Sinnhaftigkeit der Berufungsverfahren deutlich. Dennoch scheint den Beteiligten die Tragweite ihrer Entscheidung und die damit einhergehende Verantwortung für die Hochschule und das Kollegium durchaus klar zu sein. So spielt mitunter auch die Befürchtung eine Rolle, den „*Unwillen der Kolleginnen und Kollegen"* auf sich zu ziehen, in dem man *„völlig schräge Personen"* (HAW-H-KV-1: 121) beruft, die in Folge jahrzehntelang eine schlechte Figur an der Hochschule abgeben oder den Arbeitsabläufen eines Instituts nicht dienlich sind. An dem Vorgehen selbst und den zugrundeliegenden Regularien wird von den Interviewten jedoch verhältnismäßig wenig Kritik geäußert – wenn dann bezogen auf Ressourcenknappheiten, zu enge Handlungsspielräume und die später noch zu diskutierende *„Pseudo-Objektivierung"* (HAW-I-KV: 53) – insgesamt scheinen die Beteiligten demnach nicht grundsätzlich unzufrieden mit dem Procedere zu sein.

8.1.2 Lehrkompetenz und weitere Auswahlkriterien

Die erste Forschungsfrage der vorliegenden Studie – „Wie wird das Kriterium Lehrkompetenz in Berufungsverfahren behandelt?" – lässt sich anhand der bereits dargelegten Ergebnisse unschwer beantworten. Gefragt nach der Art und Weise der Überprüfung didaktischer Kompetenzen berichten die Befragten überwiegend von drei Beurteilungsinstrumenten: den bei der schriftlichen Bewerbung eingereichten Lehrveranstaltungsevaluationen, dem teils geforderten Lehrkonzept und der durchgeführten Probelehrveranstaltung. Hinsichtlich der studentischen Lehrveranstaltungsevaluationen heben einige Befragte erwartungsgemäß deren begrenzte Aussagekraft hervor (z. B. UNI-K-KV: 53; HAW-H-KV-1: 67), wobei die

Einschätzungen hier zwischen „*wer guckt sich das überhaupt an?*“ (HAW-A-KV: 47) bis hin zu Aussagen wie „*das spiegelt ja im Wesentlich stark die Didaktik wider, wird auch in den Kommissionen sehr stark Rücksicht genommen*“ (HAW-N-KV: 34) stark variieren. Ähnlich wie bei Becker et al. (2012, S. 224) verhält es sich auch in der vorliegenden Studie demnach so, dass studentische Lehrveranstaltungsevaluationen bei der Prüfung der Formalkriterien in der ersten Selektionsphase des Berufungsverfahrens zwar häufig kritisch gesehen, dennoch aber vielerorts als zusätzliches Prüfinstrument herangezogen werden (HAW-A-KV: 47; UNI-B-ZBM: 19), um sich einen ersten Eindruck über das didaktische Leistungsniveau der Bewerber:innen zu verschaffen.
Zu einem ähnlichen Eindruck führen die häufig im Zuge der Bewerbung angeforderten Lehrkonzepte der Kandidat:innen, über die in der vorliegenden Interviewstudie auch mit Skepsis gesprochen wird (HAW-H-KV-1: 95; UNI-K-KV: 23). Wie bereits bei Becker et al. (2012, S. 229) festgestellt, scheint es kein übereinstimmendes Vorgehen bei der Anforderung und Bewertung der Lehrkonzepte zu geben: Manchmal wird es im Lauf des Berufungsverfahrens verlangt (UNI-P-KV: 17; UNI-D-ZBM: 15; HAW-L-KV: 29) und auch als aufschlussreicher *„Wettbewerbsvorteil“* (HAW-H-KV-1: 95) wertgeschätzt – gleichzeitig scheint es sehr variabel, ob ein Lehrkonzept eingefordert und welcher Stellenwert ihm im Entscheidungsprozess beigemessen wird. In einem Fall wird das Lehrkonzept zur Beurteilung der Listenfähigkeit herangezogen (UNI-B-ZBM: 76), während andere Befragte selbiges als wenig aussagekräftig und lediglich mit „*Buzzwords*“ (UNI-K-KV: 23) gefüllt umschreiben. Obgleich der Einsatz und die Vorteile von Lehrportfolios in Berufungsverfahren vonseiten der Hochschuldidaktik bereits vielfach diskutiert wurden (Heuchemer & Szczyrba, 2016, S. 232), fand dieses Instrument in keinem der geführten Interviews Erwähnung und auch von Lehrkonzeptionsprofilen (Ahn et al., 2011) oder Kompetenzmodellen (siehe z. B. Weiand, 2021) war keine Rede.

Am ausführlichsten berichteten die Befragten im Kontext der Überprüfung der Lehrkompetenz von den Probelehrveranstaltungen bzw. dem Lehrvortrag. Diesem Instrument wird über beide Hochschultypen und über alle Befragtengruppen hinweg eine hohe Bedeutung in der Bewerber:innenbeurteilung beigemessen. Als besonders zentral zeigt sich hier die Rolle der Studierenden und ihres Urteils (z. B. HAW-F-KV: 52), obgleich die Anwesenheit selbiger fachabhängig ein großes Problem dazustellen scheint (z. B. UNI-P-KV: 35; UNI-C-ZBM: 29) und die eingeschränkte fachliche Expertise der Studierenden durchaus erwähnt wird (HAW-M-KV: 65; HAW-F-KV: 51; HAW-J-BBA: 31). Wie Studierende auf die Ausführungen der Kandidat:innen reagieren, bleibt von Berufungsmanager:innen und Kommissionsvorsitzenden offenbar nicht unbemerkt (HAW-Q-ZBM: 69). Zugleich zeigt sich, dass die

Kommissionsmitglieder ihrerseits darauf achten sollten, mit ihrem Verhalten bzw. nonverbalen Feedback während der Probelehrveranstaltung das studentische Urteil nicht unbewusst zu beeinflussen (HAW-Q-ZBM: 59). Dass Studierende ihre künftigen Professor:innen akzeptieren und menschlich wie fachlich schätzen, scheint in den meisten Berufungsentscheidungen eine wichtige Voraussetzung zu sein. Ihre Beteiligung kann zudem, gerade an Universitäten, zu einer detaillierteren Bewertung der Probelehrveranstaltung führen, wenn die Kommission ansonsten geneigt ist, sich sehr schnell auf ein Urteil zu verständigen *„im Sinne von 'war gut' oder 'war sehr gut'"* (UNI-B-ZBM: 71). Dieser Umstand ist auch darauf zurückzuführen, dass Studierende aufgrund ihrer andersartigen Involviertheit in die Entscheidung jene Aspekte kritisch zur Sprache bringen, die Kommissionsmitgliedern, die stark auf die sachliche Richtigkeit der fachlichen Inhalte gepolt sind, weniger auffallen – nämlich wie Bewerber:innen mit Studierenden umgehen, ob sie selbige respektvoll behandeln und ob sie ihre Inhalte zielgruppengerecht erläutern können (HAW-Q-ZBM: 25, 59; UNI-B-ZBM: 63, 69, 83, 85). Durchaus hoffnungsvoll wird hier angedeutet, dass das Urteil der Studierenden hinsichtlich der Beurteilung von Lehre und eines Wandels der Lehrkultur nicht unterschätzt werden dürfe – gerade, wenn Kommissionsmitglieder beteiligt sind, die aufgrund eines Generationenunterschieds noch in anderen Paradigmen verhaftet sind: Wenn diese *„mehrfach sehen, dass Lehre heute anders geht und von den Studierenden deutlich progressiver beurteilt wird"* (UNI-B-ZBM: 85), kann ein Umdenken in Gang gesetzt werden, welches sich für den intendierten Kulturwandel an Hochschulen mit Blick auf die Qualität und den Stellenwert der Lehre sicherlich noch gezielter nutzen ließe. Mit Blick auf die Beurteilung der Lehrkompetenz in Berufungsverfahren sprechen diese Ergebnisse dafür, Studierende nicht nur methodisch und rhetorisch besser auf ihr Mitwirken an Berufungskommissionen und in der Probelehrveranstaltung vorzubereiten, sondern auch organisatorisch noch besser dafür zu sorgen, dass ihre Anwesenheit bei diesen Terminen sichergestellt werden kann[63]. In diesem Zusammenhang stellt sich außerdem die Frage, was Studierende über die Auswahlverfahren ihrer Professor:innen eigentlich wissen und ob ihnen ihre eigenen Möglichkeiten der Mitwirkung und der Umfang ihres Einflusses bekannt sind. Eine empirische Beforschung ihres Wissens, ihrer Rolle und ihrer Vorbereitung darauf könnte hier Licht ins Dunkel bringen und in der Folge auch zu einer höheren Anerkennung und Validität des studentischen Urteils durch die anderen Kommissionsmitglieder führen. Es gilt zunächst, sich darüber bewusst zu werden, dass die studentische Beurteilung der Kandidat:innen im Rahmen der Probelehrveranstaltung unter Umständen die härteste Prüfinstanz und

[63] Ein Umstand, der sich auch für die Kandidat:innen vorteilhaft auswirkt, die somit bei den interaktiven Anteilen ihrer Probelehrveranstaltung nicht darauf angewiesen sind, die anwesenden Kommissionsmitglieder als fiktive Studierende einzubeziehen.

den ausschlaggebenden Filter im Rahmen der Prüfung der Lehrkompetenz in Berufungsverfahren darstellen kann: Mit Blick auf das Auswahlkriterium Lehrkompetenz ist die Probelehrveranstaltung – wenn auch häufig als *„Momentaufnahme“* (UNI-D-ZBM: 31; HAW-H-KV-2: 45; u. a.) kritisiert – das zentrale Beurteilungsinstrument[64] und unter den Beurteilungsdimensionen der Probelehrveranstaltung wiederum wurde von den Befragten häufig das studentische Urteil als ausschlaggebend benannt (HAW-F-KV: 51, 57; HAW-I-KV: 77; HAW-L-KV: 37; UNI-C-KV: 119; UNI-P-KV: 31; UNI-B-ZBM: 61). An HAW, wo Lehre *das* zentrale Kriterium überhaupt darstellt, schlägt der studentische Einfluss auf die Berufungsentscheidung somit noch härter durch. Dies unterstreichen Schilderungen der Befragten über Kandidat:innen, die entgegen aller vorab bestehenden Erwartungen die Studierenden in ihrer Probelehrveranstaltung dermaßen in Begeisterung versetzten, dass sie am Ende berufen wurden (HAW-I-KV: 77). Gleichzeitig wurde über Bewerber:innen berichtet, die der Kommission vielversprechend erschienen, letztendlich bei Studierenden aber keinen Anklang fanden, was entsprechend ernst genommen wurde (HAW-G-ZBM: 25; HAW-H-KV-1: 103; HAW-N-KV: 34; UNI-P-KV: 31; ähnlich HAW-F-KV: 51). Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse könnte sich die Mitwirkung der Studierenden in Berufungsverfahren als im Grunde wichtigste Stellschraube für eine verstärkte Akzentuierung der Lehrkompetenz erweisen, die bislang (gerade im Vergleich zu den eigentlich kritisch gesehenen studentischen Lehrveranstaltungsevaluationen) zu wenig genutzt und in ihrer Legitimation – auch durch die Kommission selbst – möglicherweise geringgeschätzt wurde.

Wenig überraschend zeigen die Interviews im Kontext des Auswahlkriteriums Lehrkompetenz außerdem, dass an den Universitäten deutlich seltener Fragebögen, Checklisten oder methodische Hilfestellungen herangezogen werden, um die Probelehrveranstaltung zu bewerten (z. B. UNI-P-KV: 22; UNI-C-KV: 72). Offenbar ist sich die Kommission hier zumeist schnell einig und entscheidet ohne hochschuldidaktisch fundierte Prüfung über die genügende oder ungenügende Performance der erlebten Kandidat:innen (UNI-B-ZBM: 71; UNI-P-KV: 61). Hier bestätigt die vorliegende Studie, was in älteren Publikationen bereits pointiert auf den Punkt gebracht wurde; nämlich, dass Berufungen an Universitäten selten an der pädagogisch-didaktischen Eignung scheitern und es vor dem Hintergrund der angewandten Prüfverfahren nicht allzu schwer erscheint, für eine Professur an einer Universität pädagogisch geeignet zu sein (Gotzen et al., 2012, S. 275; Heuchemer & Szczyrba, 2016, S. 221). An HAW hingegen kommen deutlich häufiger Beurteilungsbögen mit beobachtbaren Kriterien, wie Blickkontakt, Sprechtempo, Einbezug der Studierenden, Mediennutzung etc., zum Einsatz (HAW-A-KV: 45; HAW-I-KV: 41) – nicht nur für die Kommissionsmitglieder

[64] Bei der Frage nach den Indikatoren der didaktischen Eignung nennen die Befragten mit Abstand am häufigsten die Qualität der Probelehrveranstaltung, dicht gefolgt von der ‚Lehrerfahrung‘.

(HAW-Q-ZBM: 59), sondern auch für die in der Probelehrveranstaltung anwesenden Studierenden (HAW-G-ZBM: 23). Die Schilderungen der Interviewpartner:innen hinsichtlich der gängigen Vorgehensweisen zur Ermittlung der Lehrkompetenz von Bewerber:innen zeigen somit insbesondere für Berufungsverfahren an Universitäten, dass die bereits im Jahr 2011 durch Ahn et al. (2011, S. 136) attestierte „methodische Lücke“ nach wie vor zu bestehen scheint. Gerade an Universitäten, wo teilweise gar auf eine eigene Probelehrveranstaltung verzichtet wird (UNI-E-KV: 35; UNI-D-ZBM: 15, 46), zeigt sich außerdem nach wie vor der argumentative Schluss von einem gelungenen Fachvortrag auf fundierte didaktische Kompetenz (vgl. Becker, 2015b, S. 185). Auffällig ist im Kontext der Beurteilung der Lehrkompetenz zudem, dass laut eigener Aussage der Befragten über beide Hochschultypen hinweg zumeist kein geteiltes Lehrverständnis in der Kommission vorliegt (HAW-I-KV: 63; HAW-F-KV: 51; HAW-A-KV: 45; HAW-F-KV: 51; UNI-D-ZBM: 43; UNI-C-ZBM: 33). Häufig sei es eine Generationenfrage, dass man auf unterschiedliche Aspekte achte (UNI-B-ZBM: 81, 85), häufig aber haben die Kommissionsmitglieder offenbar einfach unterschiedliche subjektive Auffassungen darüber, was ‚gute Lehre‘ ausmacht (UNI-K-KV: 55; UNI-P-KV: 63). Die Beurteilungskompetenz der Kommissionsmitglieder hinsichtlich der didaktischen Fähigkeiten ihrer Bewerber:innen stützt sich zudem überwiegend auf ihre eigene Lehrtätigkeit und auf subjektive Eindrücke, wie die Interviews zweifellos offenbaren (UNI-B-ZBM: 101; HAW-F-KV: 11, 87; HAW-G-ZBM: 23; HAW-Q-ZBM: 69). Auf eine explizit didaktische Expertise einzelner Kommissionsmitglieder wurde in nur einem Interview einer HAW verwiesen (HAW-H-KV-2: 41).

Trotz dieses fehlenden geteilten Lehrverständnisses scheint die Didaktik über beide Hochschultypen hinweg keineswegs ein Streitthema zu sein. Unter Inkaufnahme kontroverser Auffassungen findet sich hier in der Regel schnell ein Konsens (HAW-F-KV: 97; HAW-H-KV-1: 67; HAW-I-KV: 63; HAW-J-BBA: 71; UNI-D-ZBM: 41; UNI-C-KV: 87). Eine zentrale Rolle könnte dabei ein *„Mainstream“* spielen, *„der sich […] in der Fakultät, in den Fakultätsgremien gebildet hat, wie man sich Lehre vorstellt“* (UNI-C-ZBM: 34). Ein stillschweigendes, möglicherweise über Jahre hinweg manifestiertes Einverständnis über die akzeptierte Leistungsspanne der Probelehrveranstaltung macht tiefere Debatten offenbar vielerorts überflüssig, wobei sich die Sachlage an Universitäten durch die Dominanz der Forschung (die sich deutlich besser operationalisieren lässt) ohnehin einfacher darstellt: Die Lehre *„[…] muss sitzen, aber da reden wir dann auch nicht mehr groß drüber (5). Bei Erstberufungen sicherlich mehr, aber eigentlich gucken wir alle auf Forschung. Vor allem der Rektor. Der guckt eigentlich nur auf Drittmittel.“* (UNI-C-KV: 129)

Was das Interesse an der didaktischen Kompetenz der Bewerber:innen betrifft, so wird in den Interviews deutlich dass – vor allem an Universitäten – schnell die Studierenden ins

Spiel gebracht werden. Die hohe Verknüpfung der studentischen Mitwirkung mit dem Kriterium der Lehrkompetenz zeigte sich bereits in den Ergebnissen von Becker und Gieselmann (2018, S. 145) sowie Becker et al. (2012, S. 228 f.), die hiermit zweifellos bekräftigt werden können.

Für die Kommissionsvorsitzenden scheint die Lehrkompetenz künftiger Kolleg:innen nicht von sehr großer Bedeutung zu sein. Vielmehr wird hier unabhängig vom Hochschultyp direkt auf kollegiale Aspekte gepocht: man berufe ja *„einen Kollegen ja, und ob jetzt der Kollege besonders gut in der Lehre ist, ne/ ich muss ja mit ihm zurechtkommen oder ihr ja."* (UNI-K-KV: 17) Wenn Interesse an der didaktischen Leistung der Neuberufenen besteht, dann mehrheitlich aus reinem Eigeninteresse, um eine gleichmäßige Verteilung der Studierenden auf die Lehrveranstaltungen zu gewährleisten (HAW-A-KV: 53; HAW-H-KV-1: 107; HAW-Q-ZBM: 69). Stattdessen räumen Befragte ein, dass sich die sehr ‚weiche' Beurteilungsdimension der Probelehrveranstaltung gut heranziehen lasse, um andere, nicht offiziell sagbare Leistungsmerkmale der Bewerber:innen zu legitimieren und mit formal akzeptierten Begründungen zu untermauern (UNI-K-KV: 17). So wird die Uneindeutigkeit in der Qualitätsbewertung einer Probelehrveranstaltung von den Akteur:innen in deren Sinne positiv genutzt, was an späterer Stelle dieses Kapitels vertieft wird.

Die Hinweise auf bestehende Beurteilungsprobleme hinsichtlich der Lehrkompetenz machen bereits deutlich, was sich im weiteren Verlauf der Interviewauswertung als zentrale Erkenntnis der vorliegenden Studie herausstellen sollte: Die Qualität einer Probelehrveranstaltung lässt sich, ganz anders als die Forschungsleistung der Bewerber:innen, trotz Bewertungsbögen nur begrenzt operationalisieren. Vielfach wird die Auffassung vertreten, gute Lehre ließe sich *„definitiv nicht durch eine ISO-Norm nachweisen"* (HAW-F-KV: 61) – stattdessen bietet ihre Beurteilung reichlich Raum für subjektive Urteile und alternative Deutungen – was sich im Übrigen als weiteres Argument für die verstärkte Nutzung des studentischen Urteils heranziehen lässt. So lange eine „einheitliche Definition über alle Bundesländer hinweg fehlt", worauf Fendler und Schmitz (2013, S. 2) bereits verwiesen haben, wird dieses Problem wohl auch weiterhin bestehen und wird man sich an Universitäten bei der Beurteilung der didaktischen Kompetenz auch zukünftig zu großen Anteilen auf die Prüfung einer entsprechenden Lehrerfahrung stützen (vgl. Fendler & Gläser-Zikuda, 2013).

Dass sich die Lehrbefähigung im Vergleich zu Forschungskompetenz mit den hier etablierten Verfahren nur schwerlich eindeutig greifen lässt, wird hauptsächlich für HAW zur Herausforderung, deren Berufungsentscheidung nach wie vor in hohem Maße von den didaktischen Fähigkeiten ihrer Bewerber:innen abhängt. So zeigen die Interviewergebnisse größtenteils, dass, übereinstimmend mit den Studienergebnissen von Kleimann und Hückstädt

(2018, S. 37), an Universitäten nach wie vor die Publikationsleistung (qualitativ wie quantitativ) und die Erfahrung bei der Einwerbung von Drittmitteln als entscheidende Kriterien gelten (UNI-B-ZBM: 19; UNI-C-ZBM: 21; UNI-K-KV: 21; UNI-P-KV: 13, 21; UNI-D-ZBM: 27; UNI-C-KV: 101) und an HAW die Lehrkompetenz weiterhin das dominierende Auswahlkriterium bleibt (HAW-L-KV: 15; HAW-F-KV: 45; HAW-H-KV-1: 57; HAW-H-KV-2: 65; HAW-N-KV: 78; u. a.). Mit Blick auf eine zunehmend heterogene Studierendenschaft – gerade an HAW – trägt diese Schwerpunktsetzung den komplexen Herausforderungen der Lehre und der Betreuung von Studierenden durchaus Rechnung (Wissenschaftsrat, 2022), denn im Vergleich zu Universitäten kämen an HAW *„einfach […] andere Leute an“* (HAW-N-KV: 56). Im Zuge der Diskussion um ein „*blurring of boundaries*“ (Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 39, Hervorh. i. Orig.) zwischen HAW und Universitäten lassen sich auf Grundlage der hervorgebrachten Ergebnisse lediglich Tendenzen ausmachen: So sprechen die Interviewten der Universitäten von einer mittlerweile deutlich gestiegenen Relevanz der Probelehrveranstaltung (UNI-C-ZBM: 21; UNI-B-ZBM: 61), obgleich Forschungsleistungen und Drittmitteleinwerbungen hier nach wie vor die entscheidenden Berufungskriterien bleiben. Gefragt nach dem Stellenwert der Lehre an ihrer Hochschule fällt auf, dass einige Interviewte von Universitäten selbige in ihrer Bedeutung zunächst stark betonen, den Stellenwert der Lehre im Kontext der Relevanz als Auswahlkriterium bei Berufungen dann jedoch im Vergleich zu forschungsbezogenen Kriterien als eher nachrangig beschreiben (z. B. UNI-C-KV: 51, 101). Über alle Interviews mit Angehörigen von Universitäten hinweg sind sich die Befragten einig, dass *„der entscheidende Punkt für eine Entscheidung für oder gegen eine Bewerberin oder einen Bewerber“* immer noch die Forschung ist (UNI-C-ZBM: 21; ähnlich UNI-C-KV: 129) Nichtsdestotrotz gibt eine Berufungsmanager:in einer Universität an, auch mit hervorragender Forschungsleistung habe man keine Chance, wenn man in der Probelehrveranstaltung komplett versage, also *„entweder das Thema nicht getroffen, nicht angemessen mit den Studierenden umgegangen oder eben auch wirklich FALSCHE Aspekte ähm in der Lehre präsentiert“* (UNI-B-ZBM: 19). Insgesamt bestätigt sich somit der Eindruck von Kleimann und Hückstädt (2018, S. 34), dass

> […] durch die starke Assoziation der Universitäten mit der Forschung auch offenkundig [wird], dass alle Bekenntnisse zu einer hohen Relevanz der Lehre für Universitäten und mithin für die Profile von Kandidaten für eine Universitätsprofessur bislang eher Lippenbekenntnisse sind.

Im Umkehrschluss zeigt sich im Zuge institutioneller Veränderungen, wie z. B. der zunehmenden Etablierung des Promotionsrechts, an HAW eine verstärkte Forschungsorientierung, die teils auch mit top-down-gesetzten Anreizen und der Aufforderung der Professor:innenschaft zu Forschungsaktivitäten einhergeht (HAW-J-BBA: 49; HAW-F-KV: 47; HAW-L-KV: 15; HAW-A-KV: 41, 51; HAW-Q-ZBM: 37). Zugleich wird von selbigen in den Interviews jedoch moniert, die Rahmenbedingungen für verstärkte Forschungstätigkeiten seien an den

Hochschulen weder strukturell noch finanziell ausgereift (HAW-F-KV: 47). Dies könnte sich nun perspektivisch ändern: Der Koalitionsvertrag der Bundesregierung für die 21. Legislaturperiode untermauert in Abschnitt 2.4 zu „Bildung, Forschung und Innovation“ die anvisierte Stärkung der HAW in der deutschen Forschungslandschaft. Die Programme „Forschen an HAW“ und „FH-Personal“ sollen künftig unter der neu zu formierenden Dachmarke „Initiative Forschung & Anwendung“ in die Säule „Deutsche Anwendungsforschungsgemeinschaft“ integriert werden. Zudem sollen die HAW „angemessen am Förderaufkommen der DFG beteiligt werden“ (CDU et al., 2025, S. 79) – ein Ansinnen, das aus Sicht der Hochschulforschung längst überfällig scheint (Hüther & Krücken, 2016, S. 120 f.). Ob diese Versprechen sich tatsächlich dahingehend entfalten werden, die Hochschulen für angewandte Wissenschaften in ihrer Rolle als Stätten der praxisnahen Forschung weiter zu positionieren und die bislang nur auf wenige Jahre begrenzte Abfolge von Förderprogrammen in eine Institutionalisierung von Forschungsstrukturen zu überführen, bleibt abzuwarten.

Die zuletzt stärkere Akzentuierung der Forschung an HAW spiegelt sich teilweise auch in der Relevanz der für Berufungen herangezogenen Kriterien wider. So erwähnen einige Befragte, dass man sich verstärkt auch für das Forschungsprofil der Bewerber:innen interessiere und die sich Frage stelle *„bringt das die Hochschule und das Fach nach vorne?“* (HAW-Q-ZBM: 37) – auch wenn dieses Kriterium nach wie vor hinter der Lehrbefähigung zurückträte (s. o.). Zudem seien die Inhalte eigener Forschung für die Substanz der eigenen Lehre durchaus relevant (HAW-N-KV: 80), die Einwerbung von Drittmitteln sei für die HAW sehr bedeutsam (HAW-A-KV: 53) und auch im Zuge des kommenden Promotionsrechts sei die Forschungskompetenz der HAW-Professor:innen eine zwingende Voraussetzung (HAW-A-KV: 41, 51). Demgegenüber stehen jedoch auch Aussagen, die deutlich machen, dass zu stark auf Forschung und Theorie konzentrierte Persönlichkeiten an HAW als unpassend angesehen werden und man sich in solchen Fällen durchaus frage, wie so ein:e typische:r *„Universitätsmann, Universitätsfrau“* (HAW-F-KV: 45) zu einer Bewerbung an einer HAW käme.

Ein Auswahlkriterium, welches nur an HAW von Relevanz ist, aber bekanntermaßen immer wieder zu Schwierigkeiten in der Beurteilung führt, ist die Berufspraxis (In der Smitten et al., 2017a, 2017b; Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 38). In der vorliegenden Interviewstudie berichten Befragte der HAW von Auslegungsfällen, Unsicherheiten bei der Bewertung (z. B. was Selbstständigkeiten und Tätigkeiten an Forschungsinstituten betrifft) und der Ausnutzung von juristischen Graubereichen bei besonders erwünschten Kandidat:innen

(HAW-Q-ZBM: 25, 27). Trotz sämtlicher Versuche, auch vermeintlich ‚unkonventionelle' Berufsbiographien[65] mit (den für eine HAW-Professur erforderlichen) mehrfachen Transitionsphasen zwischen Wissenschaft und Praxis in formale Berechnungsgrundlagen für die Ermittlung des benötigten Umfangs der Berufserfahrung zu übersetzen (HAW-Q-ZBM: 27), scheint es hier reichlich Raum für ein subjektiv motiviertes Einwirken zu geben.

8.1.3 Persönliche Passung und Gesamteindruck

Über die Beantwortung der ersten Forschungsfrage nach dem Kriterium der Lehrkompetenz in Berufungsverfahren hinaus, zeigen die Interviews der vorliegenden Studie, dass für den Entscheidungsprozess selbst andere Aspekte im Kern viel eklatanter sind. So klingt in den Interviews mehrfach an, was aus der Forschung zu Berufungsverfahren und anderen Personalauswahlprozessen bereits bekannt ist: Subjektive, nicht-meritokratische und überfachliche Aspekte, die sich einer objektiven Messbarkeit weitgehend entziehen, wirken sowohl bewusst als auch unbewusst auf die Entscheidungsfindung ein (Gross et al., 2008; Hildebrandt, 2021; Imdorf, 2010; Kirdorf, 2019; Miller & Rosenbaum, 1997; Wottawa & Hiltmann, 2015; Zimmermann, 2000, 2006). Der hohe Stellenwert dieser Beurteilungsdimension für die Entscheidungsbeteiligten zeigt sich in einigen der geführten Interviews eher zwischen den Zeilen, während andere Befragte konkret aussprechen, was auch Becker (2014, 114f.) bereits feststellte: „Menschliche Beurteilungsprozesse lassen sich nicht gänzlich kontrollieren oder kontrolliert steuern." (Becker, 2014, S. 114 f.) – oder mit anderen Worten: *„Das Problem besteht aus der komplexen Entscheidungssituation mit den vielen Kriterien, und nachdem wir hier über Menschen reden, ist die Mehrzahl der Kriterien halt nicht objektivierbar."* (HAW-L-KV: 63)

Das Ausmaß dieses Problems zeigt sich einerseits dann, wenn Befragte über die begrenzte Messbarkeit und Operationalisierung bestimmter Kriterien, wie der Lehr- oder Vortragskompetenz sprechen, andererseits wenn es um das Kriterium der persönlichen Eignung bzw. Passung geht, die sich schlichtweg kaum in eine objektive Form gießen lässt (HAW-H-KV-1: 111; HAW-L-KV: 43; UNI-K-KV: 17; UNI-P-KV: 73). Eine Dimension besteht somit darin, dass die Kommission die Beweber:innen hinsichtlich verschiedener sachlicher Kriterien beurteilen muss, die sich teils gut (Forschungsleistung, Drittmitteleinwerbung, Umfang an Lehrerfahrung, Promotionsnote, fachliche Passung) und teils weniger gut (Qualität der Probelehrveranstaltung, Vortragskompetenz, persönliche Eignung) messen, aber legitim mit Argumenten untermauern lassen. Die zweite – sehr viel schwierigere Dimension – besteht darin, dass die Kommissionsmitglieder dazu tendieren, die Bewerber:innen immer auch (sei es bewusst oder unbewusst) hinsichtlich ihrer persönlichen und zwischenmenschlichen

[65] Für eine vertiefte Befassung mit den Karrierewegen der sog. „Prakademiker:innen" siehe Braun und Wilson (2023, S. 22–27).

Passung zu beurteilen, was sich mit formalen Kriterienkatalogen und Beurteilungsbögen nicht legitim untermauern lässt, sondern von den Befragten zumeist behelfsmäßig mit *„Bauchgefühl“* (HAW-A-KV: 65, 87; HAW-I-KV: 41, 53, 79; HAW-L-KV: 43; HAW-N-KV: 46; UNI-C-ZBM: 51; UNI-K-KV: 55; UNI-P-KV: 13, 71, 77) oder „*Nasenfaktor“* (HAW-L-KV: 43) umschrieben wird (vgl. W. Rehberg et al., 2023, S. 115). „‘Passt diese Person zu uns?‘ ist die Kernfrage, die sich eine Kommission in Bezug auf jede Bewerberin und jeden Bewerber stellt.“, schreiben auch Färber und Riedler (2016, S. 13) – und dennoch dürfte in dieser Hinsicht allen Beteiligten klar sein, dass Argumente wie ‚sympathisch‘ oder ‚unsympathisch‘ in einem Berufungsbericht nicht akzeptiert würden: *„Das ist aber auch gut so, also wenn/ ginge ja vor keinem deutschen Gericht durch […]“* (UNI-C-KV: 229). Zugleich ist diese zweite Dimension für die beteiligten Akteur:innen, gerade für diejenigen, die später mit der berufenen Person eng zusammenarbeiten müssen, von hoher Relevanz, was die vorliegenden Interviewergebnisse eindeutig zeigen (HAW-H-KV-1: 87, 89; HAW-H-KV-2: 59; HAW-L-KV: 41) und damit die Befunde von Gross et al. (2008, S. 22) untermauert. Ein funktionierendes Institut, besetzt mit Personen, die sich verstehen und gemeinsame Ziele verfolgen, ist jeder Hochschule dienlich (vgl. W. Rehberg et al., 2023, S. 115). Zugleich – und auch darauf weisen einige Befragte explizit hin (HAW-H-KV-1: 95, 119; (HAW-J-BBA: 65), kann jede Institution sich nur weiterentwickeln und selbst erneuern, wenn sie bei der Auswahl ihrer Mitglieder nicht überwiegend nach dem Prinzip der Homogenität oder *„Homophilie“* (UNI-C-KV: 123) vorgeht (vgl. Fiedler & Welpe, 2008). Erwähnt wird die Relevanz der Persönlichkeit daher überwiegend in Verbindung mit dem Wunsch einer guten Zusammenarbeit (u. a. HAW-I-KV: 49; HAW-A-KV: 53), was gerade an HAW plausibel ist[66]: Aufgrund ihrer Personalstruktur und des damit einhergehenden fehlenden Lehrstuhlprinzips sind Professor:innen an HAW verstärkt darauf angewiesen, im Team gut zu funktionieren und erfolgreich miteinander zu kooperieren (Kleimann & Hückstädt, 2018, S. 36). Gefragt seien deshalb *„Teamplayer und nicht die ähm einzelstehenden Solitaire“* (HAW-N-KV: 88). Oder – wie Kleimann und Hückstädt (2018, S. 37) es ausdrücken:

> Auf Quertreiber, Drückeberger oder Eigenbrötler hat man hier noch weniger gewartet als an Universitäten, wo die oftmals vollständige wechselseitige Indifferenz der Professuren in der Forschung einen größeren Spielraum für persönliche Differenzen lässt.

Im vorliegenden Interviewmaterial zeigt sich die Relevanz des Kollegialitätskriteriums auch darin, dass in vielen Fällen den späteren Kolleg:innen mehr Einfluss in der finalen Entscheidungsfindung zukommt – ein Vorgehen, dass teils als legitim akzeptiert scheint (HAW-H-KV-1: 87, 89; HAW-H-KV-2: 59; HAW-L-KV: 41), ohne Bestandteil einer offiziellen Regelung zu sein (HAW-H-KV-2: 59). Gründe für dieses Vorgehen sind einerseits die fachliche Nähe

[66] …und wohl auch bleiben wird: Der (Wissenschaftsrat, 2025, S. 45 f.) bekräftigt in seinen neuesten Empfehlungen zu Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem, das Lehrstuhlprinzip habe „an HAW/FH keine Tradition und [sei] angesichts der anvisierten Veränderungsprozesse auch nicht sinnvoll.“

(HAW-J-BBA: 61; HAW-M-KV: 59), andererseits aber auch der hohe Stellenwert der persönlichen Passung: Niemand möchte für eine menschlich falsche Entscheidung verantwortlich gemacht werden, weshalb man sich bei nicht gegebener direkter kollegialer Betroffenheit eher zurückhält (UNI-C-ZBM: 67; HAW-H-KV-1: 87, 89; HAW-H-KV-2: 59; HAW-L-KV: 41; HAW-N-KV: 32).
Wie gewichtig das Selektionskriterium der persönlichen Passung ist, machen viele Interviewpartner:innen offen deutlich: Es sei nicht nur wichtig, sondern tatsächlich zunehmend wichtiger und die fachliche Kompetenz allein reiche längst nicht aus (HAW-G-ZBM: 109) – darin sind sich Kommissionsvorsitzende und Berufungsmanager:innen (HAW-Q-ZBM: 33; HAW-G-ZBM: 109) einig: Man könne nicht wegdiskutieren, wie bedeutsam eine gute Zusammenarbeit, ggfs. über die nächsten Jahrzehnte sei (HAW-I-KV: 49), am Ende sei dies sogar fast wichtiger als Lehre (HAW-A-KV: 53; HAW-H-KV-2: 45) – dies hat man an HAW offenbar bereits erkannt (Kleimann & Hückstädt, 2018; vgl. W. Rehberg et al., 2023, S. 115).

Darüber hinaus scheint für die Kommission die Authentizität der Bewerber:innen wichtig zu sein; so sei es erstrebenswert, dass sich der Eindruck der Papierlage mit dem Erleben des persönlichen Kennenlernens decke (HAW-A-KV: 87; ähnlich HAW-L-KV: 41). Wie inkonsistent die subjektiven Eindrücke der Kommissionsmitglieder jedoch sein können, zeigt sich an mehreren Stellen: So argumentieren Vorsitzende teils, Kandidat:innen sollten im Gespräch bodenständig auftreten (HAW-H-KV-1: 67), Entwicklungsfähigkeit zeigen und sich nicht allzu allwissend präsentieren, ein:e andere:r Befragte:r hingegen gibt an, mit Souveränität könne man durchaus glänzen (UNI-C-KV: 145). Darüber hinaus wird von einer Bewerber:in berichtet, die *„[…] vorne an der Tafel, ich würde mal sagen siebzehn Kilometer hin und hergelegt [hat] während ihres Berufungsvortrags“* (UNI-C-KV: 143). Die ersten Eindrücke zu diesem Auftreten seien in der Kommission dann sehr unterschiedlich ausgefallen: *„Eine UNHEIMLICH DYNAMISCHE Kollegin, also ein ein/ wäre ja ein Gewinn für die <Universität> und der andere sagte ‚Ich bin fast wahnsinnig geworden, ich konnte nicht zuhören, weil die die ganze Zeit rumgelaufen ist“* (UNI-C-KV:143).
Insgesamt wird aus all diesen Schilderungen und Anekdoten deutlich, es solle sich letztendlich schlichtweg das Gefühl einstellen „*Der passt bei uns ins Team. Er passt zu uns. Das klappt mit dem.“* (HAW-H-KV-2: 45) Wie schwer sich all diese stark subjektiv gefärbten Argumente in legitime Begründungen für einen Berufungsbericht überführen lassen – und wie bedeutsam sie für die Entscheidungsbeteiligten dennoch sind – dürfte offensichtlich sein.

Lediglich zwei Befragte, die eine berufliche Vergangenheit in der Personalwirtschaft mitbringen, sehen sich angesichts subjektiver Argumentationen in Konflikt mit der Weisung der

Bestenauslese. Sie halten die Frage nach der Passung ins Team für unangemessen, obgleich es für die Institutsmitglieder sicher bedeutsam sei (UNI-P-KV: 13; HAW-M-KV: 65). Der überwiegende Teil der Interviewpartner:innen glaubt jedoch an den Wert dieser Selektionsmechanismen: Gefragt nach Gültigkeit und Argumentationsweg wird deutlich, dass sie die subjektiven Anteile der Entscheidung offenbar nicht als problematisch wahrnehmen (z. B. HAW-A-KV: 65; HAW-I-KV: 53; HAW-L-KV: 43). Häufig fällt im Zusammenhang mit der Beurteilung von Kandidat:innen das Wort *„Gefühl“* (HAW-I-KV: 49; HAW-H-KV-2: 45) oder *„Bauchgefühl“ (*HAW-L-KV: 43), welches sich im Prozessverlauf auch meistens bestätige (HAW-L-KV: 43). Zugleich sind sich die Befragten durchaus darüber im Klaren, dass subjektiv unterlegte Kriterien in eine objektivierbare Form gebracht werden müssen, denn man könne die Bewerber:innen im Falle fehlender Sympathie *„ja formal nicht absägen“* (HAW-H-KV-1: 111). Die Interviews zeigen, dass dies nach eigener Aussage selten tatsächlich (bewusst) stattfindet, es für die Entscheidungsbeteiligten dennoch sehr naheliegend ist, in einem solchen Fall zu „*tricksen*“ und sich *„formale Gründe aus[zu]denken“* (HAW-H-KV-1: 115). Sie offenbaren die von ihnen genutzten informellen Umwege der Verschleierung subjektiver Entscheidungsanteile und kommen dabei teils auch auf die Argumentation mit und den Zusammenhang zu lehrbezogenen Aspekten zu sprechen (HAW-H-KV-1: 111; UNI-K-KV: 17; HAW-L-KV: 49). Dieser tritt an HAW offenbar besonders zutage und wurde auch von Kleimann und Hückstädt (2018, S. 37) bereits erwähnt. Er ist damit zu erklären, dass Professor:innen in der gemeinsamen Bewältigung der umfangreichen und stark akzentuierten Lehraufgaben stärker aufeinander angewiesen und voneinander abhängig sind, als es an Universitäten der Fall ist. Zudem führen die Autoren hier die typischerweise geringere Größe der HAW und die aufgrund der Organisationsstruktur anders gelagerten Formen der Interaktion und Entscheidungskommunikation ins Feld. In der vorliegenden Interviewstudie zeigt sich dieser Zusammenhang einerseits darin, dass Beurteilungskriterien der Lehrprobe im Zusammengang mit Persönlichkeitsaspekten erneut erwähnt werden (z. B. HAW-G-ZBM: 109). Andererseits sprechen Befragte direkt an, dass sich meist schon in der Probelehrveranstaltung abzeichne, ob ein:e Kandidat:in auch menschlich die richtige Wahl sei (HAW-L-KV: 49; UNI-K-KV: 17).

Es scheint somit durchaus Argumentationsmuster und Wege zu geben, unerwünschte Personen aus der engeren Auswahl auszuschließen – als hierfür geeignet erweisen sich laut der Befragten das Kriterium *„Passung zum Institut“* sowie das *„Gespräch mit der Berufungskommission. (4) Da eine Note schlechter als zwei: Peng draußen.“* (UNI-P-KV: 73).

Ein probates Mittel, um die Beschaffenheit der Persönlichkeit von Kandidat:innen in der engeren Wahl auf formal legitime Weise einfließen zu lassen, sind Persönlichkeitstests und außerfachliche Eignungsprüfungen durch psychologische Gutachter:innen, wie sie an eini-

gen Hochschulen, meist auf freiwilliger Basis, stattfinden (W. Rehberg et al., 2023). Auffallend ist, dass von dieser Möglichkeit in keinem der geführten Interviews näher berichtet wird – grundsätzlich sollte man meinen, dies könne eine Lösung dafür sein, schwer messbare Selektionskriterien in eine objektivierte Form zu bringen und damit offiziell ‚gültig' zu machen. Aus dem Praxisbericht von W. Rehberg et al. (2023) zu dem an der Hochschule München implementierten Verfahren „ProfProfile" geht hervor, dass die psychologischen Gutachter:innen auf Wertungen, Diagnosen und Einschätzungen verzichten und der Berufungskommission die Entscheidung über die Passung der Kandidat:innen zum Profil der vakanten Professur selbst überlassen. Zu vermuten ist im Kontext der oben ausgeführten Charakteristika des Expert:innensystems (Hanft, 2000a, S. 16 f.; Mintzberg, 1983) dennoch, dass man sich bei der Einschätzung der Persönlichkeitsaspekte nur ungern auf eine externe Person und deren fundiertes Urteil verlässt (vgl. auch Miller & Rosenbaum, 1997). Selbst ein:e Berufungsmanager:in der vorliegenden Studie beschreibt, dass Professor:innen tendenziell zu einer Überschätzung ihrer eigenen Beurteilungsfähigkeit neigen: *„Grundsätzlich glauben Professoren, alles beurteilen zu können: Führungskompetenz, Lehrkompetenz und so weiter"* (UNI-B-ZBM: 61; auch UNI-K-KV: 55). Ein ‚verobjektiviertes' (Zimmermann, 2006) und unumstößlich verschriftlichtes psychologisches Gutachten würde in diesem Zusammenhang vermutlich die Erwartung wecken, sich in der eigenen Beurteilung konsistent zu dieser Einschätzung zu verhalten, was die eigenen Freiheitsgrade und Argumentationsspielräume massiv einschränken würde. Zudem könnte eine Abweichung zwischen eigener Einschätzung und psychologischem Testergebnis die wahrgenommene Konsistenz der Berufungsentscheidung schmälern, was unter Berücksichtigung der Erkenntnisse von Kleimann (2019, S. 33 f.) mit Blick auf die Akzeptanz der Entscheidung durch die Hochschulleitung negative Folgen haben kann. Aus diesen oder ähnlichen Gründen, hält ein:e Kommissionsvorsitzende:r der vorliegenden Studie Assessment-Center, Intelligenztests und psychologische Testverfahren für *„Kokolores"* (HAW-M-KV: 65). Von außen gesehen machen psychologische Gutachten somit zwar auf legitime Weise sagbar, wofür es ohne dieses Mittel keine formale Grundlage gibt – andererseits engt es die Entscheidungsachse der Beteiligten ein und macht möglicherweise sichtbar, was man unter Umständen gar nicht sagen oder wissen wollte.

Die Unschärfe der Auswahlentscheidung wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass sie keineswegs (nur) von eindeutig definierten Einzelkriterien bestimmt ist, sondern die Beteiligten vielmehr auf ein rundum stimmiges Gesamtbild der Kandidat:innen angewiesen sind, um eine plausible Form der „Passfähigkeit" (Zimmermann, 2006) auszuhandeln und auf dieser Grundlage eine Entscheidung treffen zu können. Diese Herausforderung war aus der Literatur bereits bekannt (Hüther & Krücken, 2016, S. 242; Musselin, 2010, S. 114) und kann

hiermit untermauert werden. Dass sich längst nicht alle ins Gewicht fallenden Selektionsprinzipien der Leistungsdimension zuordnen lassen, wie Gross et al. (2008, S. 24), Zimmermann (2006) u. a. bereits zeigten, sondern das Zusammenwirken aus persönlichen, leistungsbezogenen und sozialen Merkmalen zählt, bestätigt sich hier ebenfalls. So wird in den Interviews häufig erwähnt, es käme eher auf den Gesamteindruck an (UNI-C-ZBM: 39; UNI-C-KV: 97), darauf, wie die Bewerber:innen insgesamt auf die Kommission wirken (HAW-I-KV: 63) und ob man sich vorstellen könne, dass die Person den Anforderungen der Professur gewachsen ist – und das sei eben auch viel Bauchgefühl (HAW-I-KV: 41). Dass die in Berufungsverfahren herangezogenen fachlichen und überfachlichen Selektionskriterien in einem „Verobjektivierungsprozess" durch die Beteiligten „dynamisch gehandhabt, situationsabhängig modifiziert und bedarfsabhängig umcodiert werden" um eine kollektiv akzeptierte „Passfähigkeit" herzustellen, wurde durch Zimmermann (2000, 2006) im Kontext der Geschlechterverhältnisse in universitären Berufungsverfahren bereits analysiert. Neben der hohen Bedeutung der Steuerungs- und Selektionsfunktion wissenschaftlicher Netzwerke konnte durch die Autorin das Problem der „Unentscheidbarkeit bei der Gewichtung fachlicher, sozialer, kultureller und persönlichkeitsabhängiger Beurteilungskriterien" (Zimmermann, 2006, S. 87) herausgearbeitet werden, was durch die vorliegende Studie definitiv untermauert werden kann.

Persönlichkeitsbezogene Aspekte sind dem Berufungsverfahren wie gezeigt in verschiedener Hinsicht inhärent – und somit an den dieser Entscheidungssituation innewohnenden Zielkonflikten, wie später zu zeigen sein wird, direkt beteiligt:
Hochschulen versuchen das Auswahlkriterium der Persönlichkeit bzw. persönlichen Eignung auf vielfältige Weise in eine legitime Form der ‚Messbarkeit' zu überführen; sei es über Fragen im persönlichen Gespräch (z. B. nach Konfliktsituationen, Kooperations- und Kritikfähigkeit), das Auftreten der Personen während der Probelehrveranstaltung bzw. dem Fachvortrag, mittels psychologischer Gutachten oder Persönlichkeitstests oder schlichtweg – und auch das scheint an einigen Hochschulen legitim – auf Grundlage eines gewissen „Bauchgefühls". Teils wird außerdem der Eindruck erweckt, von den Beteiligten würde legitimatorisch versucht, mit dem Kriterium der „persönlichen Eignung" im Rahmen der sogenannten Bestenauslese formal greifbar zu machen (HAW-G-ZBM: 109), was sich nicht objektiv messen oder operationalisieren lässt: Sympathie ist kein messbares Kriterium und die Antwort auf die Frage *„Kann man sich vorstellen mit dem die nächsten dreißig Jahre lang zusammen zu arbeiten?"* (HAW-I-KV: 49) oder ob man *„mit dem […] mal nett Essen gehen kann in der Mensa"* (HAW-A-KV: 53) wird immer ein Produkt subjektiver Empfindungen bzw. des guten „Bauchgefühls" bleiben. *„Also ähm nennen Sie mir mal ein Be/Bewerbungsverfahren, also auch im Unternehmen, wo das keine Rolle spielt."* (HAW-N-KV: 90) –

meint ein:e Befragte:r hierzu, was zweierlei deutlich macht: Erstens scheint allen Beteiligten klar zu sein, dass professorale Auswahlverfahren große subjektive Anteile enthalten und dass der Stellenwert persönlicher Einschätzungen sich in nahezu keinem Personalauswahlverfahren unterbinden lässt. Zweitens wurden viele Professor:innen an HAW während ihrer vorhergehenden Tätigkeiten in der Privatwirtschaft bezüglich der Auswahl von Personal anders sozialisiert, als sie es später an der Hochschule vorgefunden haben. Vergleiche dieser Art wurden von einigen Befragten gezogen (HAW-M-KV: 11; HAW-L-KV: 65). Teilweise machen diese deutlich, wie stark sich Berufungsverfahren von anderen Personalauswahlprozessen hinsichtlich ihres hohen Grads der Formalisierung bei gleichzeitig vorhandenen Einflugschneisen für unsystematische Auswahlmechanismen unterscheiden. Einfallstore für subjektive Urteile und persönlich motivierte Meinungen in Form einer ‚hidden agenda' jenseits des formal Sagbaren müssen von den Entscheidungsbeteiligten in eine juristisch legitime Form gebracht werden, um gültig zu sein. In Beziehung gesetzt zu den für diese Arbeit herangezogenen organisationstheoretischen Konzepten wird dieser Sachverhalt im folgenden Kapitel einer genaueren Analyse unterzogen.

Als kurzes Zwischenresümee kann mit Blick auf den Stand der Forschung im Feld der Berufungsverfahren und ihrer Selektionsmechanismen zunächst festgehalten werden, dass viele der hier vorgestellten Ergebnisse im Wesentlichen dem oben dargelegten Forschungsstand entsprechen und durch weitergehende Schilderungen der Befragten sowie durch eine auf HAW ausgeweitete Perspektive untermauert und verbreitert werden können. Die korrespondenzanalytisch hervorgebrachten Ergebnisse von Kleimann und Hückstädt (2018) zum Vergleich der an HAW und Universitäten herangezogenen Auswahlkriterien lassen sich mit der vorliegenden Studie sehr gut qualitativ stützen.

8.2 Zusammenführung von Theorie und Empirie

Was die Beantwortung der zweiten und dritten Forschungsfrage dieser Arbeit (Wie gehen die beteiligten Akteur:innen allgemein mit Auswahlkriterien um? Welche Aspekte sind im Prozess der Entscheidungsfindung darüber hinaus von Bedeutung?) betrifft, dürfe deutlich geworden sein, dass der Spagat zwischen formalen Regularien und ihrer Umsetzung eine zentrale Rolle spielt. Über das im vorhergehenden Kapitel bereits aufgezeigte Dilemma zwischen nicht objektivierbaren Entscheidungskriterien und den gleichzeitig bestehenden Erfordernissen der formalen Legitimation einer Berufungsentscheidung wird zudem offensichtlich, dass die letzte Auswahlphase des Berufungsverfahrens durch verschiedene Mechanismen der Herstellung von Konsistenz und juristischer Konformität bei gleichzeitigem Streben nach einer allseits zufriedenstellenden Entscheidung geprägt ist.

8.2.1 Handeln zwischen Operationalisierungsdiskrepanzen und Rationalitätserwartungen

Zunächst soll die im Ergebniskapitel (7.3.2) bereits dargelegte Haltung der Befragten zu den formalen Regularien und Strukturen des Berufungsverfahrens knapp resümiert werden, um darauf aufbauend die Analyse der auf die Entscheidungssituation einwirkenden Mechanismen, die sich in dieser Studie gezeigt haben, vorstellen zu können. Die dem Berufungsprozess zugrundeliegenden Regularien waren den Befragten der Interviewstudie gut bekannt und werden von ihnen in erster Linie hinsichtlich der Vermeidung von Fehlern im Prozess wertgeschätzt (z. B. UNI-K-KV: 5, 7; UNI-B-ZBM: 49, 51; HAW-A-KV: 15, 65; UNI-C-KV: 199). Darüber hinaus erfüllen Regeln und Leitfäden für sie eine wichtige Ordnungs-, Orientierungs- und Qualitätssicherungsfunktion, wobei einige Befragte auch die Vermeidung von Willkür und Fehlentscheidungen (HAW-I-KV: 55, 79; HAW-J-BBA: 69) sowie die Förderung von Transparenz und Fairness durch das System der geltenden Normen und Gesetze (HAW-J-BBA: 69; HAW-H-KV-1: 119) benennen. Häufig wird erklärt, diese sorgten allgemein für Rechtssicherheit und das Sicherstellen von juristischer Korrektheit, was von den Beteiligten insgesamt als sehr wichtig erachtet wird: *„Wir wollen nicht nur eine Bestenwahl, sondern wir wollen auch ein vernünftiges Verfahren."* (HAW-Q-ZBM: 25) Nichtsdestotrotz deuten einzelne Aussagen bereits darauf hin, dass es sich hier vor allem um eine legitimatorische Funktion handelt (HAW-F-KV: 13-15, 65; HAW-I-KV: 53; UNI-D-ZBM: 75; HAW-G-ZBM: 109; HAW-J-BBA: 69) – nicht immer im Einklang mit den tatsächlich verfolgten Interessen der Entscheidungsbeteiligten. So glaubt ein:e Befragte:r, die gegebene Formalisierung sei

> *[…] eine Geschichte, die durch Juristen in diese Systeme reinkommt, um eine Sache vor Gericht wasserdicht zu machen. Damit man nachweisen kann, was man nicht alles getan und gelassen hat und was man dann immer im im Detail tatsächlich macht, weiß sowieso keiner.* (HAW-I-KV: 79)

Die teils als sehr wichtig erachteten Protokolle, Excelsheets und Beurteilungsbögen erfüllten somit vor allem die Funktion, nachfolgenden Gremien und Instanzen die Entscheidung in konsistenter Weise darzulegen und *„das Verfahren quasi beweissicher vor Gericht zu machen"* (HAW-F-KV: 65). Hier deutet sich schon an, dass sich die Beteiligten den an sie gestellten formalen Anforderungen durchaus bewusst sind, sie gleichzeitig aber auch gelernt haben, dass die Befolgung der Vorgaben vor allem dem Aufrechterhalten einer nach außen hin schlüssigen „Legitimationsfassade" (Hüther & Krücken, 2016, S. 240) dient: So ist den Kommissionsvorsitzenden klar, dass Ausschlüsse von Kandidat:innen aus dem Verfahren in „*entsprechende Formulierungen*" gekleidet sein müssen, um gültig zu sein, auch wenn diese Argumente *„am Ende des Tages vielleicht an der ein oder anderen Stelle auch ähm nicht ganz, ganz ehrlich gemeint"* sind (HAW-F-KV: 99) – dies ließe sich aber nicht anders regeln. Dass Berufungsberichte auch nicht ‚zu ehrlich' formuliert sein dürfen, musste ein:e andere:r Befragte:r bei der ersten Übernahme des Kommissionsvorsitzes lernen:

> *Also ich habe in den Bericht geschrieben, wie es wirklich war. Dass wir den wollen, aber dass der nicht die beste Lehrveranstaltung gemacht hat. Aber dass wir den trotzdem wollen und auch warum und das konnte ich auch gut begründen […] also so diese Diskongruenz oder diese diese Ambivalenz, so will ich es mal nennen, die stand da drin, im Bericht, und das ging nicht. Das durfte nicht sein.* (HAW-H-KV-2: 23)

Diese und ähnliche Schilderungen zeigen, dass die Beteiligten mit den herrschenden Maximen der vorgefundenen Organisationskultur recht schnell vertraut gemacht werden: Sie lernen, wie Berufungsverfahren stattzufinden bzw. auszusehen haben, wie man auf legitimatorische Weise einem gefürchteten Misstrauen nachfolgender Instanzen, wie Hochschulleitung und Ministerium, entgegenwirkt und durch welche Kunstgriffe sich eine getroffene Entscheidung legitimieren lässt – auch wenn der Weg dahin von Zielkonflikten, divergierenden Interessen und juristischen Diskrepanzen gezeichnet ist: *„Also ne Befangenheiten links und rechts und dass man das trotzdem das Kind nach Hause schaukeln muss ne“* (UNI-K-KV: 9)

Trotz der umschriebenen gesetzlichen Rahmenbedingungen, sind sich viele Befragte darin einig, dass der Berufungsprozess durchaus Handlungsspielräume und Flexibilitäten bietet, um diesen formalen Rahmen nach eigenem Ermessen auszugestalten – so lange das Vorgehen und die getroffene Entscheidung gut begründet wird (HAW-J-BBA: 23, 69; HAW-I-KV: 55, 79; UNI-E-KV: 53). Die gegebenen Handlungsspielräume werden von den Interviewpartner:innen überwiegend als dringend notwendig empfunden (UNI-K-KV: 69; UNI-C-KV: 229; HAW-N-KV: 50; HAW-I-KV: 79; HAW-H-KV-2: 45; HAW-F-KV: 67, 75, 77). Vor allem bei der fachinhaltlichen Bewertung der Kandidat:innen möchte man sich ungern durch Verwaltungsvorschriften und formale Grenzen beeinflussen lassen (HAW-F-KV: 66; u. a.), was auch Berufungsmanager:innen so sehen: Das Verfahren sei *„teilweise auch ein bisschen überreglementiert und nimmt dadurch den Fachwissenschaftlern, […], die Breite der Auswahl“* (UNI-B-ZBM: 51).

Als aus fachlicher Sicht “*wirklich völlig hanebüchen*“ (HAW-H-KV-2: 29) wird von den Kommissionsvorsitzenden daher häufig die verwaltungsseitig angebrachte Strenge empfunden, mit der bei der Errechnung der benötigten Dauer der (außerhochschulischen) Berufspraxis oder bei der Einschätzung über die Qualität der Promotion vorgegangen wird (HAW-A-KV: 73; HAW-H-KV-2: 29; HAW-N-KV: 94). Einige Berufungsmanager:innen beschreiben ihrerseits, sie müssten sich teils stark für eine Akzeptanz und Durchsetzung der formalen Regularien einsetzen (HAW-J-BBA: 69; UNI-D-ZBM: 75). Die Kommissionsmitglieder wiederum sehen sich durch einen zu hohen Grad der Formalisierung schnell in ihrer Handlungsfähigkeit bedroht (HAW-F-KV: 67, 75; HAW-I-KV: 79) – eine Aussage, die sich mit den bekannten Charakteristika des Expertentums gut in Einklang bringen lässt (Mintzberg, 1983; Pellert & Widmann, 2008, S. 21 ff.). Obgleich die vorhandenen Regelsysteme von den Be-

fragten überwiegend als gut bewertet werden (z. B. HAW-Q-ZBM: 25), wird die in den Interviews beschriebene Tendenz zu einer stärkeren Formalisierung der Berufungsverfahren mehrheitlich eher nicht als hilfreich empfunden (HAW-F-KV: 11, 65; HAW-L-KV: 11, 13; HAW-N-KV: 12, 52; HAW-H-KV-1: 119; UNI-B-ZBM: 51; UNI-K-KV: 21, 32, 33). Diese sorge lediglich für eine aus juristischer Sicht einfachere Beurteilung, würde aber nicht dazu beitragen, die Verfahren objektiver zu gestalten (HAW-L-KV: 65; HAW-H-KV-2: 61; UNI-C-ZBM: 51). Warum die Entscheidungsbeteiligten auf gewisse Freiheitsgrade und die Möglichkeit, gemäß ihres *„gesunde[n] Menschenverstand[es]“* (HAW-F-KV: 75) zu agieren, jedoch so dringend angewiesen sind, wird im Folgenden schrittweise dargelegt:

In Kapitel 8.1 hat sich bereits gezeigt, dass die Untersuchung des Selektionskriteriums der Lehrkompetenz als solches für die vorliegende Studie weniger eklatante Erkenntnisse liefert, sich aber als Türöffner zum Verständnis eines tieferliegenden Mechanismus‘ herausgestellt hat: Viel ausschlaggebender für die Beforschung der Auswahlmechanismen in Berufungsverfahren ist, was in der Phase der finalen Entscheidungsfindung aus diesem Kriterium gemacht wird.

So lange von Kriterien die Rede ist, die jenseits von Beurteilungsbögen keinen Deutungsspielraum mehr lassen, stellen formale Rahmenbedingungen für die Beteiligten an sich kein größeres Problem dar. Dass es in Berufungsverfahren jedoch Schwierigkeiten mit der objektiven Beurteilung und Operationalisierung bestimmter Auswahlkriterien (in erster Linie allen Aspekten rund um die Lehrbefähigung und persönliche Passung) gibt, die für die Beurteilung der Kandidat:innen aber durchaus legitim und auch entscheidend sind, wurde in den vorhergehenden Ausführungen (insbesondere in Kapitel 8.1.3) deutlich. Weil Lehrkompetenz ein solches Kriterium ist, über das sich (u. a. wegen eines meist fehlenden geteilten Lehrverständnisses) auch mittels Kriterienkatalogen und Punktesystemen nur schwer ein einvernehmliches Urteil fällen lässt, liegt es für einige Befragte der vorliegenden Studie nahe, dieses als stellvertretendes Kriterium heranzuziehen (z. B. UNI-C-KV: 229; UNI-K-KV: 17; HAW-H-KV-1: 71): Nicht sagbare Urteile lassen sich gut mit Lehr-Argumenten verschleiern, weil die Beurteilung selbiger ebenfalls große subjektive Anteile enthält und schwer zu operationalisieren, gleichzeitig aber ein gültiges (und an HAW überaus wichtiges) Kriterium ist. Die wertschätzende Beachtung von Lehrkompetenzen entfaltet darüber hinaus im Sinne der Reputation einer Hochschule nach außen und innen ein positives Bild (z. B. UNI-E-KV: 9) – wenn auch vielleicht nicht immer ganz authentisch, wie ein:e Befragte:r bemerkt: *„die Wertschätzung der Lehre in sogenannten Sonntagsreden und die Frage in der praktischen Umsetzung ähm die unterscheidet sich doch an der ein oder anderen Stelle“* (HAW-F-KV: 95). Hinzukommt, dass eine Probelehrveranstaltung oder ein Gespräch mit der Kommission nur einmal in Anwesenheit der Kommissionsmitglieder und

ggfs. Studierenden stattfindet und sich nicht reproduzieren lässt – nur die Anwesenden können demnach über ihre Qualität urteilen.

Viele Interviewsegmente legen nahe, dass den an Berufungsverfahren beteiligten Akteur:innen die subjektive Dimension des Berufungsprozesses und ihrer Entscheidung durchweg bewusst ist, auch wenn dies, z. B. durch die Nutzung von Excelsheets, entsprechender Formulierungen im Berufungsbericht (HAW-F-KV: 49, 65, 99) oder über die Argumentation mit ‚weichen' Faktoren (HAW-H-KV-1: 71) offiziell verschleiert werden muss. So wird betont, man habe *„auch ähm Bögen"* und sei *„da ja auch professionell aufgestellt"*, gleichzeitig *„ganz ehrlich, man schaut sich den an und überlegt sich: 'Kann ich mir vorstellen, dass der das hinkriegt?*" (HAW-I-KV: 41). Das Berufungsverfahren sei eben kein rein formaler Prozess, den man nicht minutiös durchregulieren könne, sondern die Kommission entscheide darüber, wer Kolleg:in wird (UNI-C-KV: 229). *„[M]enschliche Wahrnehmung und solche Quantifizierungen vertragen sich nicht"* (UNI-C-KV: 97) – darüber ist sich die Mehrheit der in dieser Interviewstudie Befragten sowohl über die Personengruppen, als auch über die Hochschultypen hinweg einig: *„also qualitative Aspekte und Quantifizierung: schwierig"* (HAW-F-KV: 51).

Die an Berufungsverfahren beteiligten Akteur:innen sind sich demnach darüber im Klaren, dass das Verfahren seiner proklamierten Objektivität nur begrenzt gerecht wird und dass Subjektivität immer ein fester (und auch wichtiger) Bestandteil bleiben wird. Selbst bringen sie die Begriffe der „*Scheinobjektivität*" (HAW-L-KV: 41), *„Pseudo-Objektivierung"* (HAW-I-KV: 53) und *„Pseudo-Vergleichbarkeit"* (HAW-H-KV-2: 41) ins Spiel. Diese würde vor allem benötigt, um juristisch auf der sicheren Seite zu sein und im Falle von Konkurrentenklagen sicher agieren zu können (HAW-F-KV: 99).

Dass jenseits dieser „Legitimationsfassade" (Hüther & Krücken, 2016, S. 240) viele Entscheidungsanteile nicht genau messbar und die finale Entscheidung eher das Resultat eines subjektiven Gesamteindrucks als eines punktemäßig objektiv errechneten Resultats sind, wird von den Befragten somit nicht unbedingt als negativ gewertet:

> *Ja, aber das da ähm/ aber, dass wir so ein Raster haben, wie wir Lehrleistung bewerten, wie wir Forschungsleistung bewerten - nee, das haben wir nicht. Das stimmt ne. Das ist ja dann doch so der ne der der subjektive Gesamteindruck, das Bauchgefühl ne. Was aber nicht unbedingt schlecht sein muss, nicht wahr?* (UNI-K-KV: 51)

Vielmehr sind sie sich der Diskrepanz zwischen der subjektiv-menschlichen Beurteilung und dem Versuch, die Entscheidung mithilfe streng formalisierter Regeln zu treffen, bewusst: *„Die menschliche Dimension ist ja überhaupt nicht operationalisiert […]"* (UNI-C-KV: 229) Auch die befragten Berufungsmanager:innen, die in den Interviews noch am ehesten auf den Sinn und Zweck der formalen Rahmensetzungen pochen (UNI-C-ZBM: 49; UNI-B-

ZBM: 51; UNI-D-ZBM: 75; u. a.), sind vor Diskrepanzen zwischen Anspruch und Machbarkeit nicht gefeit: Sie sehen sich vor allem mit einem Spannungsfeld zwischen Befangenheitsvermeidung und der Durchführbarkeit der Berufungsverfahren konfrontiert, das durch personelle Ressourcenlimitationen zusätzlich befeuert wird.[67] Es zeigt sich, dass teils Einzelfallentscheidungen und ein bewusstes Handeln nahe an formalen Grauzonen in Kauf genommen werden müssen, um überhaupt handlungsfähig zu sein, obgleich teilweise juristische Konsequenzen befürchtet werden (HAW-Q-ZBM: 27; UNI-B-ZBM: 59): *„Aber das sind natürlich […] so Dinge, wo man denkt, was passiert jetzt, wenn das jetzt mal angegriffen würde, das Verfahren?“* (HAW-G-ZBM: 59).

Trotz der hochkomplexen Entscheidungssituation, die von den divergierenden Interessen der Kommissionsmitglieder, Zielkonflikten, personellen und zeitlichen Ressourcenlimitationen und uneindeutigen Vorgaben durchzogen ist, wird die Zusammenarbeit in der Kommission und die dort herrschende Arbeitskultur von den Befragten überwiegend als kooperativ und konstruktiv beschrieben. Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten werden selbstverständlich ebenso thematisiert (HAW-L-KV: 41, 69; UNI-K-KV: 59; UNI-P-KV: 13; HAW-Q-ZBM: 37), im Vordergrund stehen jedoch Schilderungen, die zeigen, dass sich die Zusammenarbeit in der BK überwiegend auf eine starke Konsensbestrebung, Konfliktvermeidung und ein demokratisches Vorgehen konzentriert (HAW-A-KV: 51, 73, 77, 81, 87; HAW-H-KV-1: 65, 85; UNI-C-KV: 139, 141; UNI-K-KV: 31; HAW-F-KV: 51; UNI-C-ZBM: 67; HAW-L-KV: 41, 53; UNI-D-ZBM: 81, 83; HAW-M-KV: 47, 57, 59). Ungeachtet der teilweise unterschiedlichen Auffassungen (zumeist hinsichtlich Lehrkompetenz oder Auftreten der Kandidat:innen) verfolgen die Mitglieder das geteilte Ziel, zu einer guten Entscheidung zu kommen und sind in einer gemeinsamen Arbeitskultur vereint. Diese wird vor allem, so scheint es, von der starken Motivation getragen, zu einer möglichst einstimmigen und konsistenten Entscheidung zu kommen, selten käme es zu Kampfabstimmungen und „*Grabenkämpfen*“ (HAW-G-ZBM: 113). Von mehreren Befragten wird betont, einstimmige Entscheidungen seien am besten, denn solange die BK sich einig sei, bekomme *„man das so in den Bericht geschrieben, dass das Ministerium das auch“* akzeptiere (HAW-I-KV: 67). Ein bedeutsames Anliegen scheint allen Beteiligten, neben der geteilten Zufriedenheit mit dem Ergebnis, zu sein, dass es *„dann […] ja auch besser durch's Rektorat [geht], das ist ja auch der Sinn der Sache (lacht). Dass da nicht noch fünf Schleifen gedreht werden müssen, später (lacht).“* (UNI-D-ZBM: 79) Im Zweifel kann die Erreichung eines Konsenses sogar wichtiger sein, als das Ergebnis selbst, wie die auf den ersten Blick sehr irrational wirkende Schilderung einer Person zeigt: Es habe schon Berufungskommissionen gegeben, in denen *„es ganz klar*

[67] Ein „Denkanstoß“ inkl. vier verschiedener Handlungsmodelle zum Umgang mit Befangenheiten in Berufungsverfahren wurde von Gläser et al. (2021) vorgelegt.

zwei Gute gab und einen Schlechten und der Schlechte kam auf den Markt. Weil man sich auf den einigen konnte." (HAW-I-KV: 59). Deutlich wird demnach, dass es Entscheidungsstrategien gibt, die zulasten von Rationalität und Objektivität gehen, aber für Einigkeit in der Kommission sorgen – und Konsens ist ein hohes Gut: Dass der „informelle Erwartungsdruck, die Entscheidung über die Liste möglichst einmütig (Konsenserwartung) und gut begründet (Konsistenzerwartung) zu gestalten" für die an Berufungsverfahren Beteiligten eine sehr große Rolle spielt, konnte Kleimann (2019, S. 33 f.) für Universitäten bereits zeigen. Mit einer konsensualen und konsistenten Entscheidung soll späteren Problemen im Verfahren entgegengewirkt werden: Die Kommission möchte damit eine Annahme des Listenvorschlags seitens der Hochschulleitung positiv beeinflussen. Die Befragung von Universitätsleitungen durch Kleimann (2019) zeigte, dass die Konsistenz der Entscheidung für sie ausschlaggebender als ein einstimmiges Abstimmungsergebnis ist, wobei mit „Konsistenz" hier gemeint ist, dass die Gutachter:innen zum gleichen Ergebnis wie die Kommission kommen bzw. dass beide Gutachten einander entsprechen. Für rund 20% der Universitätsleitungen sind Kampfabstimmungen und Sondervoten (welche der Konsenserwartung widersprechen) ein Grund, die Berufungsentscheidung aufzuschieben – bei übereinstimmender Begründung und Erfüllung der Konsistenzerwartung ist eine Vernachlässigung der Konsenserwartung demnach möglich, wenn auch nicht ideal. (Kleimann, 2019, S. 34) Demnach macht es Sinn, dass Kommissionsvorsitzende der vorliegenden Interviewstudie erläutern, es bestünde an Hochschulen „*ein Bedürfnis nach Konsens […]"* und man träfe gerne einstimmige Entscheidungen (HAW-M-KV: 47). Man beuge daher Konflikten – notfalls durch persönliche Gespräche am Rande – aktiv vor: *„Also dass man weiß, es kommt nicht zur Katastrophe."* (UNI-K-KV: 31). Außerdem füge man sich notfalls der Mehrheitsmeinung (HAW-M-KV: 57, 59; UNI-K-KV: 31).

Neben den internen Konsistenz- und Konsenserwartungen der Hochschulleitung und -gremien werden an Hochschulen und an die Entscheidungen, welche durch sie getroffen werden, bekanntermaßen auch aus der Umwelt vielgestaltige Erwartungen herangetragen (Busse, 2020, S. 350; Jungbauer-Gans et al., 2023, S. 47; Kleimann, 2025; Röbken, 2006a). Dass diese Erwartungen bisweilen widersprüchlich sein können und Organisationen daher zwischen Legitimation nach außen und effizientem Handeln im Inneren vermitteln müssen, wurde bei Brunsson (1989) bereits deutlich. Auch in Berufungsverfahren treffen die individuellen Ziele und Interessen der Kommissionsmitglieder auf teils schwer damit zu vereinbarende bestehende Normen sowie interne und externe ‚Rationalitätserwartungen' (vgl. Brunsson & Olsen, 1993, zit. n. Bach, 2015, S. 134), die einen Erklärungsansatz dafür bieten, warum die in dieser Studie Befragten durchgehend betonen, wie wichtig es ist, ihre getroffene Entscheidung gut begründen zu können – was auch immer sich ‚hinter

den Kulissen‘ abgespielt haben mag: Ziel ist eine juristische Unanfechtbarkeit und die Akzeptanz des Listenvorschlags durch die nachfolgenden Gremien.
Die beschriebenen Erwartungen legen nahe, dass von den Kommissionsmitgliedern ein rationales Handeln mit Blick auf diese für die Hochschule sehr weitreichende Entscheidung erwartet wird – gleichzeitig wurde jedoch durch die vorhergehenden Ausführungen deutlich, dass es „leider viele Gründe [gibt], die eine solche rationale Herangehensweise erschweren.“ (Wottawa & Hiltmann, 2015, S. 148) Die Entscheidungsbeteiligten erwähnen in diesem Zusammenhang wiederholt die – von außen betrachtet höchst irrationale, subjektiv aber hochrelevante – Funktion des ‚Bauchgefühls‘ (HAW-A-KV: 65, 87; HAW-I-KV: 41, 53, 79; HAW-L-KV: 43; HAW-N-KV: 46; UNI-C-ZBM: 51; UNI-K-KV: 55; UNI-P-KV: 13, 71, 77) und den Stellenwert von Entscheidungskriterien, die juristisch schwierig (z. B. Persönlichkeit) oder uneindeutig beurteilbar (z. B. Lehrkompetenz) sind und daher strategisch „umcodiert“ oder ‚verobjektiviert‘ (Zimmermann, 2006) werden müssen, um die an sie herangetragenen Rationalitätserwartungen erfüllen zu können. Damit die Entscheidung überhaupt auf Akzeptanz stößt und das Verfahren mit den nachfolgenden Prozessschritten seinen Gang gehen kann, muss die Entscheidung rational aussehen – auch wenn dieser Anspruch angesichts der im Inneren herrschenden Irrationalität in Wahrheit nicht erfüllbar ist.

Dass ein eher intuitives Handeln in der Personalauswahl als problematisch angesehen wird, zugleich aber aufgrund der zumeist uneindeutigen Entscheidungssituation unumgänglich und für die Beteiligten hochrelevant ist, hat die Personalwissenschaft bereits gezeigt (Miller & Rosenbaum, 1997; Moss & Tilly, 2001; Neckerman & Kirschenman, 1991; Voswinkel, 2008). Laut Janz (2017, S. 59 f.) wurden vor allem in Forschungen zur Organisationsentwicklung einige Faktoren deutlich, welche die Rahmenbedingungen von Personalauswahlprozessen typischerweise prägen und den hohen Stellenwert der Intuition bzw. des ‚Bauchgefühls‘ befördern: „[…] Zeitdruck, ein Mangel an Informationen, die Notwendigkeit Zukunftsprognosen zu treffen und die Beurteilung von *soft facts* (Hervorh. i. Orig.)“ (vgl. auch Imdorf, 2010; Scherr, 2015; Voswinkel, 2008) – diese sind auch Berufungsentscheidungen offensichtlich inhärent: Dass Zeitnot ein beständiger limitierender Faktor ist, wurde durch die Interviewergebnisse bereits deutlich (z. B. HAW-A-KV: 15). Der genannte Mangel an Informationen zeigt sich in Berufungsentscheidungen u. a. darin, dass die Probelehrveranstaltung und das Gespräch mit der Kommission immer nur eine Momentaufnahme darstellen, was von den Beteiligten mit Blick auf die Validität des angewandten Auswahlverfahrens auch häufig moniert wird (HAW-L-KV: 69; HAW-H-KV-1: 109). Die Notwendigkeit, aus diesen Momentaufnahmen verlässliche Prognosen darüber abzuleiten, wie sich Kandidat:innen auf lange Sicht an der Hochschule entwickeln, wurde in der Literatur zu Berufungsver-

fahren bereits kritisch beleuchtet (Becker, 2015a, S. 69). Ebenfalls konnte in der vorliegenden Studie im Zusammenhang mit schwer operationalisierbaren Auswahlkriterien, wie Lehrkompetenz und persönlicher Passung, bereits gezeigt werden, dass die Beurteilung von „*soft facts*" vor dem Hintergrund bestehender Rationalitätserwartungen zu Problemen führt. Insgesamt scheint es somit schlüssig, dass die Instanz des ‚Bauchgefühls' in den Interviews häufig zur Sprache kommt und die Befragten ein streng auf Operationalisierbarkeit und juristische Unanfechtbarkeit angewiesenes Verfahren der Bewerber:innenbeurteilung nur begrenzt als zielführend erachten – vieles *„[…] lässt sich genau nicht über einen ähm formalisierten Prozess lösen."* (HAW-F-KV: 75) Vielen Beteiligten ist klar, dass man

> *[…] niemals in der Lage sein [werde], ein Regelwerk zu entwickeln, das auf alle Menschen zutrifft. (6) Sondern da wird ähm letztendlich bleibt/ ist das auch eine Entscheidung sozusagen der persönlichen Kompetenz von Menschen. Und das ist glaube ich ganz wichtig* (HAW-N-KV: 50).

Während frühere Studien (Jenkins, 1984; Moss & Tilly, 2001) davon ausgingen, dass der Einfluss subjektiver Faktoren und somit auch eine hohe Relevanz des Bauchgefühls in der Informalität von Auswahlprozessen begründet lägen und sich durch einen höheren Grad der Formalisierung eindämmen ließen, lassen neuere Studien (Imdorf, 2010; Voswinkel, 2008) dieses rein subjektive Verständnis von Emotionen hinter sich und verstehen deren Funktion abseits der Dichotomie aus Subjektivierung und Objektivierung (Voswinkel, 2008) in einem größeren organisationstheoretischen Kontext, in dem das ‚Bauchgefühl' als „professioneller Erfahrungswert […] immanenter Teil der Organisation des Entscheidungsprozesses" (Janz, 2017, S. 60) ist. Imdorf (2010, S. 91) spricht in diesem Zusammenhang von „organizational emotions". Vieles spricht dafür, im Anschluss an Janz (2017) und Imdorf (2010) auch das von den Entscheidungsbeteiligten in Berufungsverfahren als Reaktion auf die erlebten Widersprüche vielfach als valide Entscheidungsinstanz ins Spiel gebrachte ‚Bauchgefühl' nicht nur als von Einzelakteur:innen individuell verfolgte Strategie, sondern als institutionell gewachsenes und überwiegend akzeptiertes Instrument[68] zur Bewältigung von Unsicherheit und Komplexität zu verstehen. Obgleich Berufungsverfahren als eher hoch formalisierte Form der Personalauswahl gelten können[69], lassen die Ergebnisse dieser Studie darauf schließen, dass die Einflussgröße des Bauchgefühls für die Entscheidungsbeteiligten eine wichtige Funktion erfüllt: Aufgrund der Unbestimmbarkeit einiger zentraler Auswahlkriterien lässt sich, zusätzlich erschwert durch die oben genannten Rah-

[68] Trotz einer breiten Akzeptanz des „Bauchgefühls" als relevante Einflussgröße soll nicht unerwähnt bleiben, dass zwei Befragte diese Art der intuitiven Entscheidungsfindung strikt ablehnen und ihre Durchsetzung durch die Einführung von Kriterienkatalogen mit Punktesystem zu unterbinden versuchen: *„Und ähm ich habe es halt da erlebt dann, wie da (lacht) einer in der Berufungskommission gesagt hat 'Also mir sagt das mein Bauch, für welche Person ich bin (lacht). Ich bin für die (lacht)', und da habe ich mir gedacht (lacht) 'So geht es doch nicht ja'. Das war auch mit der Hintergrund, warum ich dann ähm darauf kam, das zu machen."* (UNI-P-KV: 13)

[69] Ein:e Befragte:r schätzt, Berufungsverfahren seien zu 80% standardisiert und zu 20% durch das Bauchgefühl der Kommission bestimmt (HAW-A-KV: 87).

menbedingungen (Zeitdruck, Zielkonflikte, Informationsmangel, Notwendigkeit der Zukunftsprognose u. a.) kein vollständig ‚verobjektivierter' Entscheidungsprozess bewerkstelligen, der den geläufigen Ansprüchen an Rationalität entspricht. Nichtsdestotrotz sind die Beteiligten aufgrund der hohen juristischen Brisanz professoraler Auswahlverfahren darauf angewiesen, ihre bauchgefühlinduzierte Berufungsentscheidung mit objektiv gültigen Argumenten zu legitimieren, was ihnen offenbar auch gelingt. Zudem finden sich Aussagen, in denen Befragte offenbar Wert darauf legen, zu betonen, dass ihr Bauchgefühl sich meist auch postwendend bestätigt: *„[…] wir haben auch Verfahren gehabt, wo man sagt: 'Naja, formal passt das alles, aber irgendwie/ irgendwas ist hier doch krumm.' Irgendwie hat man da ein komisches Gefühl über. Das/ auch das hat sich oft bewahrheitet."* (HAW-I-KV: 53) Außerdem wird betont, dass ihre intuitive Empfindung in der Kommission häufig geteilt wird:

> *Aber in der Regel ist es so, wenn die Fächergruppe schon irgendwie ein komisches Bauchgefühl hat, dann bestätigt sich das meistens sowohl bei weiteren Mitgliedern des Berufungsausschusses als auch in diesem zweiten Gespräch. Und damit haben wir formal eine Handhabe, dass wir jetzt nicht jemanden berufen müssen, der für Kolleginnen und Kollegen nicht passend erscheint.* (HAW-L-KV: 43; ähnlich HAW-I-KV: 53)

Auch vor der Interviewerin ist es einigen Personen zudem offenbar wichtig, ihr intuitives Vorgehen zu legitimieren:

> *Das ist ja dann doch so der ne der der subjektive Gesamteindruck, das Bauchgefühl ne. Was aber nicht unbedingt schlecht sein muss, nicht wahr? […], wenn man jemanden zwei Stunden vor sich hat, kann man sich schon ganz gut vorstellen, wie diese Person in der Lehre dann wäre ja. Dass das also nur weil es es jetzt nicht objektiv ja die Boxen ticken kann, heißt das nicht, dass der Eindruck dann falsch ist ne.* (UNI-K-KV: 55)

Janz (2017, S. 73) schreibt hinsichtlich der - hier ebenfalls vereinzelt zu beobachtenden – Thematisierungsregeln des Bauchgefühls, dass „[d]urch die Post-Rationalisierungen des eigenen ‚Bauchgefühls' […] die eigene als subjektiv wahrgenommene Entscheidung in eine objektive Form gebracht [wird]." Die Entscheidungsbeteiligten können somit den organisationalen Rationalitäts- und Objektivitätserwartungen und dem Anspruch einer meritokratischen Auswahl gerecht werden und gleichzeitig das Bestreben nach einer subjektiv zufriedenstellenden Entscheidung einlösen. Ihr Vorgehen scheint dabei an einigen Hochschulen der vorliegenden Studie offenbar nicht nur geduldet zu sein, sondern einem „habitualisierten, organisationskulturellen Handlungsmuster" (Meise, 2014, S. 17) zu entsprechen, in das Akteur:innen durch kollegiale Hilfestellungen und das praktizierte ‚learning by doing' (HAW-N-KV: 12; u. v. m.) eingeführt werden und hineinwachsen. So erläutert ein:e Befragte:r, es seien *„[…] ja doch alles sehr ritualisierte ähm Handlungen, die da vols/ vonstatten gehen und wer das Ritual noch nicht kann, der ähm holt sich so und so sage ich mal ein blaues Auge."* (UNI-C-KV: 121) Zudem kommt der Einfluss hinzu, den erfahrenere Kommissionsmitglieder versuchen, gegenüber neuen Personen geltend zu machen, *„nach dem Motto 'Das haben wir immer schon so gemacht'."* (HAW-Q-ZBM: 15)

Unter Rückgriff auf Bourdieus Habituskonzept wurde vonseiten der jüngeren Organisationsforschung bereits versucht, derlei Sozialisationsprozesse der Mitglieder durch die Organisation über die Herausbildung von „sozialer Homogenität“ (Janz, 2017, S. 62) in Organisationen zu erklären. Zu nennen sind hier u. a. die in Kapitel 4.2 teilweise bereits umrissenen Arbeiten von Hofbauer (1992, 2004, 2010) Janning (2002), Meise (2014), Özbilgin und Tatli (2005) und Vaughan (2008). Obgleich Bourdieu selbst Organisationen nie ins Zentrum seiner Theorien gestellt hat, zeigen die genannten Autor:innen, wie die Weiterentwicklung des Habituskonzepts auf der Ebene von Institutionen auch für organisationssoziologische Fragestellungen erschlossen werden kann. Die Plausibilität eines auch in Berufungsentscheidungen wirkenden organisationsspezifischen Habitus lässt sich anhand zahlreicher Interviewsegmente und Schilderungen der Befragten vermuten. So ist ein:e Kommissionsvorsitzende:r beispielsweise davon überzeugt, dass auch eine leicht veränderte Kommission wahrscheinlich zu einer ähnlichen Berufungsentscheidung käme, da die Personen an dieser Hochschule *„ähnlich ticken“* (HAW-A-KV: 87).
Wenn auch die vorgestellten Konzepte zur Funktion des Bauchgefühls (Imdorf, 2010; Janz, 2017) und zur Beobachtung eines „organisationsspezifischen Habitus“ (Janz, 2017; Özbilgin & Tatli, 2005) an dieser Stelle nicht tiefergehend auf die vorliegenden Forschungsergebnisse angewandt werden können[70], scheint es doch plausibel, dass dieser Diskursstrang wertvolle Hinweise zu einem tieferen Verständnis der in Berufungsverfahren wirkenden informellen Selektionsmechanismen liefern könnte.

Ein weiterer theoretischer Anknüpfungspunkt findet sich bei Wottawa und Hiltmann (2015, S. 149), die sich in ihren Ausführungen auf Festinger (1957) beziehen: Laut ihren personalwissenschaftlichen Erkenntnissen erleben Auswählende häufig Dissonanzen, z. B. wenn sie subjektiv ein:e Bewerber:in präferieren, obwohl diese Person formal nicht am besten geeignet ist. Dies ist bei Berufungsverfahren z. B. der Fall, wenn *„der Nasenfaktor“* (HAW-L-KV: 43) nicht passt, die Sympathie also nicht gegeben ist, die Probelehrveranstaltung aber sehr gelungen war. Den Befragten ist klar, dass eine solche Situation formal nicht zu rechtfertigen ist (HAW-L-KV: 43). Die durch diesen Widerspruch ausgelösten Spannungen versucht das Gehirn dringlich zu vermeiden, weshalb es naheliegt, widersprüchliche Informationen gar nicht erst wahrzunehmen (Heider 1946, zit. n. Wottawa & Hiltmann, 2015, S. 149). Diese kognitiven Strategien lassen sich auch in den Interviews der vorliegenden

[70] Die tiefere Erforschung der Bedeutung des ‚Bauchgefühls‘ und des „organisationsspezifischen Habitus“ entsprach in der vorliegenden Studie nicht dem ursprünglichen Erkenntnisinteresse, weshalb eine tiefere Analyse dieses Selektionsmechanismus‘ unter Rückgriff auf Özbilgin und Tatli (2005), Janz (2017) und Bourdieus Habitustheorie (1987) hier nicht zielführend ist – es wurde in den Interviews schlichtweg nicht ausreichend danach gefragt. Die Intention der Studie war zum Zeitpunkt der Interviewdurchführung noch eine andere, nichtsdestotrotz erhärten sich Hinweise auf eine plausible Übertragung dieser Konzepte auf das Berufungsgeschehen staatlicher Hochschulen, womit sich ein lohnenswertes Forschungsdesiderat ergibt.

Studie wiederfinden: So beschreibt ein:e Kommissionsvorsitzende:r, den ohnehin bereits favorisierten Kandidat:innen werde manchmal *„natürlich weniger auf den Zahn gefühlt“* (UNI-P-KV: 25) und die Kommissionsmitglieder neigten zu einer teils schnellen impliziten Urteilsbildung (UNI-P-KV: 13). Auch ein:e weitere:r Vorsitzende:r teilt die Beobachtung, die Kommission würde sich teils schnell zu Kandidat:innen hingezogen fühlen, die ihnen selbst ähnlich sind – man käme dann mit guten Argumenten nicht mehr durch (UNI-C-KV: 123). Mit Bezug auf Kahneman (2011) beschreibt diese:r Befragte:r die oft stattfindende schnelle Urteilsbildung einiger Kommissionsmitglieder: Es sei *„so ein typisches Entscheidungsverhalten“ – „[…] das langsame Denken ist nicht mehr nötig, sondern im Grunde genommen […] (schnipst) die sind relativ schnell dann in ihrem Urteil sehr fest.“* (UNI-C-KV: 123) Auch Wottawa und Hiltmann (2015, S. 151) bestätigen, dass Personen, die sich für intuitiv gute Entscheider:innen mit Blick auf Personalauswahl halten, langsames Denken und Abwägen in logischen Schritten als nicht mehr nötig erachten und schnell „‘Muster‘ [erkennen], die für oder gegen die Eignung für die aktuell zu besetzende Position sprechen.“ Entsprechende Interviewsegmente, welche dieses Phänomen und die Auflösung von Dissonanz illustrieren, finden sich in der vorliegenden Studie in zahlreicher Form (z. B. UNI-K-KV: 55). Sie offenbaren, warum viele Kommissionsvorsitzende sich eher gegen eine allzu stringente Anwendung von Punktesystemen und Scores aussprechen. So beschreibt eine Person z. B. man sei mittlerweile davon abgekommen, *„dieses Excel-Sheet bis zum bitteren Ende durchzuziehen“*, denn es könne im Falle einer guten Lehrleistung dann durchaus passieren, *„dass sie jemanden auf der Liste haben, wo sie sagen: ‚Also den wollen wir nicht'“.* (HAW-F-KV: 97) Durch den Verzicht auf Beurteilungsinstrumente, die darauf abzielen, schwer operationalisierbare Kriterien, wie Lehrkompetenz, in messbare (?) Items zu überführen, lässt sich die erlebte Dissonanz über eine flexible Bewertung der ohnehin kaum operationalisierbaren Kriterien auflösen. Die Unbestimmtheit einiger Kriterien erfüllt für die Beteiligten durch die Entstehung von Handlungsspielräumen somit eine wichtige Funktion, wie ein:e Kommissionsvorsitzende:r offen erläutert: *„ehrlich gesagt eine gewisse Unbestimmtheit gibt mir ja als Kommission auch einen gewissen Handlungsspielraum“* (UNI-C-KV: 229).

Die in der vorliegenden Studie geführten Interviews erlauben eine Innenansicht des Berufungsgeschehens und machen damit empirisch sichtbar, was aus der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie bereits bekannt ist: Erstens wird deutlich, wie stark Berufungsverfahren durch Zielkonflikte geprägt sind. Jede Berufungsentscheidung ist sowohl mit individuellen als auch mit institutionellen Zielen verknüpft, die sich leichthin gegenseitig verunmöglichen: Der Kandidat, der sozial präferiert ist, kann formal schwer zu legitimieren sein, die Kandidatin die aus fachlicher Sicht ‚die Beste‘ ist, kann von den Mitgliedern der BK aus verschiedenen Gründen nicht gewollt sein, eine Person mit exzellenter Performance

in der Probelehrveranstaltung kann mit Blick auf die Reputation des Fachbereichs nicht die gesetzten Ziele erfüllen – zahlreiche ähnliche Szenarien sind denkbar. Laut Cyert und March (1963) stellen widersprüchliche Ziele dieser Art in Organisationen quasi den Normalfall dar: Laufend müssen Kompromisse gefunden und „zufriedenstellende Entscheidungen" statt optimaler Lösungen akzeptiert werden. Zweitens zeigt diese Studie, wie in der Aushandlung der divergierenden Interessen der an Berufungsentscheidungen beteiligten Instanzen zweckmäßige Wege gefunden werden, um den bestehenden Zielkonflikten zu begegnen. Auch aus der Organisationstheorie ist bekannt, dass diese nicht vollständig aufgelöst werden können, Organisationen aber ‚Quasi-Lösungen' finden, die den Weg für eine Entscheidungsfindung ebnen (Besio, 2019, S. 10). Diese organisationstheoretische Annahme lässt sich auf die Entscheidungssituation der Berufungsverfahren unschwer übertragen: Die Beteiligten stoßen im Prozess auf vielgestaltige Widersprüche und Zielkonflikte, die rational nicht zu bewältigen sind, aber im Sinne einer ‚Quasi-Lösung' aufgelöst werden können, weil die Beteiligten in gewissen Rahmensetzungen flexibel agieren und damit die an sie gestellten Rationalitätserwartungen erfüllen können (UNI-K-KV: 69; UNI-C-ZBM: 57; HAW-G-ZBM: 9): *„[…] wenn er einigermaßen passt, dann krieg ich es auch hin argumentiert und und und die Reihenfolge entscheidet man dann sowieso irgendwie subjektiv aus dem Bauch. Und ich glaub das ist richtig so."* (HAW-I-KV: 79) Somit legen die Ergebnisse der Studie nahe, dass das ‚Bauchgefühl' der Beteiligten als eine kollektiv (entweder) akzeptierte (oder nicht akzeptierte) Strategie verstanden werden kann, auf welche die Akteur:innen zurückgreifen (müssen), um das Spannungsfeld zwischen Operationalisierungsdiskrepanzen und Rationalitätserwartungen bewältigen und in diesem agieren zu können – kurz gesagt – um angesichts der herrschenden Ambiguitäten überhaupt entscheidungsfähig zu sein. In diesem Sinne kann davon ausgegangen werden, dass eine weitere Funktion dieser emotionsbasierten Entscheidungsinstanzen darin besteht, das Verfahren zu beschleunigen und letztlich auf effiziente Weise zu einem zufriedenstellenden Abschluss zu bringen (vgl. auch Imdorf, 2010, S. 100 f.).

Einige der zentralen Aspekte, die in der Phase der finalen Entscheidungsfindung in Berufungsverfahren zum Tragen kommen, sind damit bereits umrissen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich das Entscheidungshandeln der Kommissionsmitglieder in einem Möglichkeitsraum abspielt, der zweckorientiert und einvernehmlich von ihnen ausgestaltet wird, um angesichts der skizzierten Widersprüche zwischen Operationalisierungsdiskrepanzen und Rationalitätserwartungen sowie unter den Bedingungen von Zielkonflikten und Ressourcenlimitationen zu einer einvernehmlichen, erwünschten und zugleich juristisch akzeptierten Entscheidung zu kommen (Abb. 14). Diese auf das Handeln der Akteur:innen einwirkenden

Umstände sind Berufungsverfahren inhärent, was zur Folge hat, dass sich die beteiligten Akteur:innen in irgendeiner Weise zu ihnen verhalten müssen.

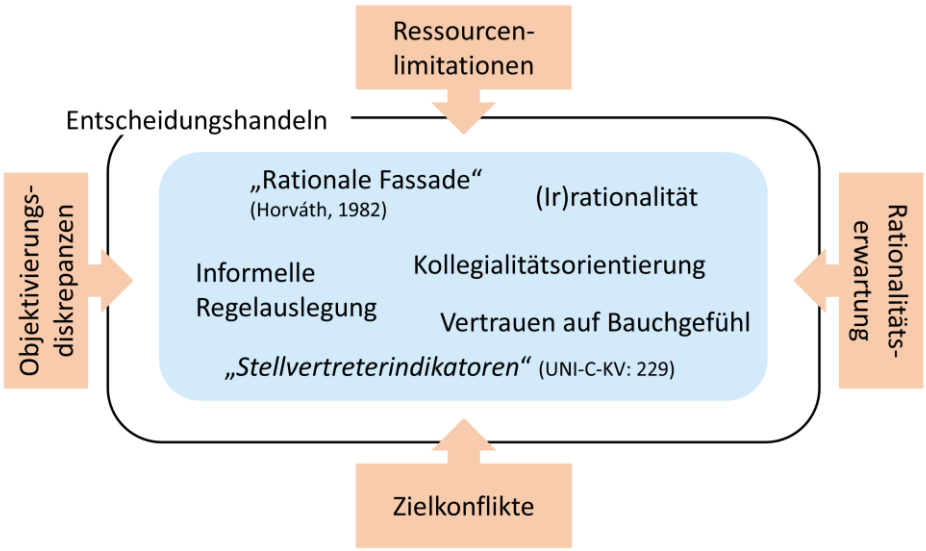


Abbildung 14: Entscheidungshandeln in Berufungsverfahren, eigene Darstellung

Neben dem Vertrauen auf ihr Bauchgefühl konnten im Rahmen der Interviewergebnisse weitere Strategien identifiziert werden, welche von den Entscheidungsbeteiligten verfolgt werden. Sie liefern Antworten auf die dritte, eher explorative, Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit: „Welche Aspekte sind im Prozess der Entscheidungsfindung von Bedeutung?“

In den Interviews zeigte sich, dass an vielen Hochschulen ab einem bestimmten Punkt des Verfahrens, an dem sämtliche Kriterienkataloge und Bewertungsschemata nicht mehr weiterhelfen, da ohnehin nur noch exzellente Kandidat:innen in der engeren Auswahl sind, eine hohe Kollegialitätsorientierung zum Tragen kommt (HAW-H-KV-1: 87, 89; HAW-H-KV-2: 59; HAW-J-BBA: 61; HAW-L-KV: 41; HAW-M-KV: 11, 59; HAW-N-KV: 32; UNI-C-ZBM: 67, 69): Vor diesem Hintergrund hilft der Kommission ein Vorgehen, bei dem sich alle Kommissionsmitglieder zurückhalten bzw. der Mehrheitsmeinung fügen, die mit der ausgewählten Person später ohnehin nicht direkt zusammenarbeiten, dabei, einen Konsens herzustellen und zeitliche Ressourcen zu sparen bzw. das Verfahren effizient zu Ende zu bringen. Man könnte dieses Vorgehen als selbst erwirktes, konsequent umgesetztes „Selbstergänzungsrecht“ (Zimmermann, 2006, S. 86) interpretieren – jedoch ohne formale Regel, die einzelnen Kommissionsmitgliedern mehr Stimmengewicht erteilen würde. Diese informelle Verschiebung von Einflussverhältnissen lässt sich somit als eine Strategie verstehen, mit der die Beteiligten den gegebenen Zielkonflikten und Zeitknappheiten zu begegnen versuchen.

Objektivieren und formal rechtfertigen lässt sich das implizite Kriterium nach einer gelungenen Zusammenarbeit davon abgesehen ohnehin nur schwerlich – für den Berufungsbericht muss eine Übersetzungsleistung in formal sagbare Argumente erfolgen.

Dies führt im Rahmen des oben dargestellten Spannungsfeldes zu einer weiteren Bewältigungsstrategie, die in den obigen Abschnitten bereits angesprochen wurde: Die Legitimation von Entscheidungen über sogenannte *„Stellvertreterindikatoren*“ (UNI-C-KV: 229). So berichtet bspw. ein:e Befragte:r, das Kriterium der Lehrkompetenz sei vor allem als Argument *„sehr sehr relevant“*, *„um andere Dinge, die man so nicht sagen kann, voranzutreiben.“* (UNI-K-KV: 17) Obgleich an Universitäten bekanntermaßen nicht das zentrale Berufungskriterium, war man in diesem Fall offenbar froh, es hinzuziehen zu können: Die wissenschaftliche Eignung war gegeben,

> *[…] aber den mochte keiner ne. Also den hätte sich keiner vorstellen können mit dem ne zusammenzuarbeiten, aber das können sie natürlich nicht sagen ja. Ähm das ne 'Wir haben den nicht berufen, weil wir ihn nicht mögen' - ne geht ja nicht.* (UNI-K-KV: 17)

Die Qualität des Lehrvortrags war in diesem Fall ein willkommenes Argument, um das in Wahrheit deutlich wichtigere Kriterium der sozialen Kompatibilität auf legitime Weise durchzusetzen. Auch ein:e weitere:r Kommissionsvorsitzende:r bringt diesen Punkt zu Sprache und liefert den Begriff der *„Stellvertreterindikatoren“* (UNI-C-KV: 229) – auch hier geht es um die „*menschliche Dimension*“, die in Berufungsverfahren *„ja überhaupt nicht operationalisiert [ist], nach dem Motto 'wenn diese Person kommt, spaltet sie das Institut' oder 'der ist ein Arsch'“* (UNI-C-KV: 229). Auch die Formulierung *„[…] wenn er einigermaßen passt, dann krieg ich es auch hin argumentiert“* (HAW-I-KV: 79) deutet auf die Nutzung bestimmter Argumente hin, die dazu dienen, die Entscheidung für eine von der Kommission erwünschte Person formal korrekt aussehen zu lassen. In Summe wird deutlich, dass es im Zweifel Mittel und Wege zu geben scheint, einzelne Kandidat:innen zu befördern, auch wenn diese vielleicht nicht in jeglicher Hinsicht dem Anspruch der ‚Bestenauslese‘ genügen:

> *[…] dann versucht man da noch über promotionsadäquate Leistungen da noch irgendwas zu basteln. […], wenn jemand in anderen Kriterien enorm überzeugt, dass die BK sagt: 'Da da da ist er ja echt mies gewesen, an der Stelle, aber trotzdem wollen wir den gerne haben', […] dass man sagt: 'Vielleicht können wir da nicht noch was finden' wo wir dann argumentieren könnten […]* (HAW-I-KV: 55)

Diese und zahlreiche weitere Interviewsegmente, gepaart mit dem Wissen der Akteur:innen um eine existierende *„Scheinobjektivität“* (HAW-L-KV: 41), deuten letztendlich auf ein Phänomen hin, das bei Hanft (1995, S. 19) mit Bezug auf Horváth (1982, S. 256) und Ortmann et al. (1990, S. 72) beschrieben ist: „Instrumente rationaler Entscheidungsverfahren […] bilden ‚eine ordnungsstiftende »rationale Fassade des betrieblichen Geschehens«‘, derer sich die Akteure bei der Durchsetzung ihrer Entscheidungen bedienen.“ Vieles weist darauf hin, dass sich in der vorliegenden Studie die vielfach aufgezählten Kriterienkataloge, Punk-

tesysteme und Benotungsskalen als Instrumente verstehen lassen, „die eine formale Rationalität von Entscheidungsprozeduren garantieren sollen […]“ und „eine stark symbolisch-politische Funktion“ (Ortmann et al., 1990, S. 72) haben. Sie werden von den Kommissionsmitgliedern vor allem deshalb herangezogen, weil sie eine juristisch unanfechtbare Entscheidung mittels formal akzeptierter Beurteilungsmethoden unterstützen:

> *[…] wir haben so eine Art ähm Excel-Sheet ähm das ist/ das hatte seinen Ursprung in einer Konkurrenten Klage glaube ich mal, also dass wir eben objektivieren können, beziehungsweise müssen ähm gegebenenfalls auch im Rahmen eines Verwaltungsgerichtsverfahrens, warum wir eine bestimmte Person nicht eingeladen haben.* (HAW-F-KV: 49)

Vielfach wird so oder ähnlich erläutert, jegliche Verfahren der Punktevergabe sähen *„nach außen hin korrekter aus“*, obgleich die Entscheidung im Grunde nicht objektivierbar sei (HAW-H-KV-2: 61) – man versuche hier lediglich dem Anspruch der Quantifizierung gerecht zu werden, obgleich dies faktisch nicht möglich sei (HAW-L-KV: 25). Befragte selbst geben an, es handle sich bei Berufungsverfahren letztlich um *„ein standardisiertes Verfahren, um eine Gerechtigkeit vorzugaukeln.“* (HAW-I-KV: 79), weshalb die Anwendung von Punktesystemen *„ein Versuch“* sei*, „eine subjektive Bewertung zu objektivieren.“* (HAW-I-KV: 53) Dies deckt sich mit den Ausführungen von Hüther und Krücken (2016, S. 240), die auf „Hilfskriterien“ hinweisen, die in Berufungsverfahren unter Umständen herangezogen werden, um eine „Legitimationsfassade“ zu errichten – ein Phänomen, dessen Auftreten durch die Ergebnisse der vorliegenden Studie nur untermauert werden kann.

Die mikropolitische Dimension von Berufungsverfahren, bezogen auf das Akteursgefüge als solches, zeigt sich in den geführten Interviews etwas weniger als ursprünglich erwartet. Zwar wird sowohl deutlich, dass bestehende Einzelinteressen, Neid- und Konkurrenzsituationen existieren, die sich in der Verfolgung subjektiver Präferenzen und eigennütziger Motive niederschlagen können (UNI-C-ZBM: 45; HAW-A-KV: 53; UNI-P-KV: 13; UNI-K-KV: 62; HAW-G-ZBM: 113; UNI-C-KV: 233; UNI-C-KV: 237), als auch, dass „*Taktik[en]*“ und „*Spielchen*“ sowie die Bildung von Allianzen und graue Verhandlungen (HAW-I-KV: 59) beobachtbar sind – all dies jedoch zumeist im Zusammenhang mit der Übernahme von Selbstverwaltungsaufgaben oder bestimmten Lehrveranstaltungen. In wenigen Fällen wird auch die Erweiterung des eigenen Wirkungsbereichs genannt. Die Illustration von Berufungsverfahren als *„Machtarena“* (UNI-C-KV: 233) oder „*politische Minenfelder*“ (UNI-K-KV: 7), in denen teils ungleiche Einflussverhältnisse herrschen (UNI-C-ZBM: 67, 69; HAW-G-ZBM: 113; HAW-Q-ZBM: 15, 31), war angesichts der bekannten immensen Relevanz der Entscheidung (Auer & Laske, 2003, S. 181 f.; Becker, 2019a, S. 105; Birke & Brünner, 2010; Wissenschaftsrat, 2005), der suboptimalen Rahmenbedingungen (Becker, 2014, 2015a) und des Vorwissens über Hochschulen als Expert:innenorganisationen (Mintzberg, 1983) und „organisierte Anarchien“ (Cohen et al., 1972) hingegen erwartbar. Dass die Mehrheit der Befragten jedoch verhältnismäßig häufiger die in Berufungskommissionen herrschende

Harmonie sowie eine Kultur der Konstruktivität und gemeinsamen Zielverfolgung betonen, entspricht nicht der Erwartung, macht jedoch vor dem Hintergrund der nun herausgearbeiteten Rationalitätsansprüche und der bestehenden Konsens- sowie Konsistenzerwartungen (Kleimann, 2019, S. 33 f.) durchaus Sinn: Die Mitglieder der Berufungskommission sind schlichtweg darauf angewiesen, ihre mikropolitischen Kontroversen hinter sich zu lassen und auf möglichst effiziente Weise zu einer Entscheidung zu kommen, die sämtliche Zielkonflikte überwindet. In dem Wissen darum, dass ihre Entscheidung einem rationalen Vorgehen entsprechend stichhaltig sein muss, erzielen die Entscheidungsbeteiligten so – ggfs. unter Zuhilfenahme der in Abb. 14 illustrierten Strategien – trotz teils divergierender Interessen die benötigte Einigkeit, denn *„wir wollen hier eigentlich das Gleiche, wir wollen die Stelle besetzen“* (HAW-A-KV: 73). Hanft (1995, S. 19) schreibt hierzu: „Der Glaube an den Wert rationaler Planungs- und Entscheidungsprozesse vereint die Mitglieder einer Organisation in der Weise, daß sie die Politikhaltigkeit ihres Handelns verhüllen und Ergebnisse rational legitimieren können.“ (Hanft, 1995, S. 19)

Dass die Akteur:innen für das Aufrechterhalten ihrer Handlungsfähigkeit und das Erwirken einer Entscheidung teils gezwungen sind, formale Regeln zweckgemäß auszulegen oder gar zu unterlaufen, zeigt sich vor allem angesichts der bestehenden Ressourcenknappheiten in zeitlicher und personeller Hinsicht. Mit Blick auf die paritätische Zusammensetzung der Kommission, die Besetzung aller vorgeschriebenen Rollen und unter Ausschluss von Befangenheiten geraten insbesondere die Berufungsmanager:innen angesichts der wenigen zur Verfügung stehenden Personen (insbesondere Frauen) schnell in Konflikt mit den formalen Vorgaben (UNI-D-ZBM: 67, 75; HAW-F-KV: 13, 89). Gerade an HAW liegt der Grund für personelle Engpässe in der Statusgruppe des wissenschaftlichen Personals darin begründet, dass dieses aufgrund des fehlenden akademischen Mittelbaus nicht ausreichend zur Verfügung steht:

> *Ich mein es gab ähm zu/ ähm es ist niemals gerichtlich überprüft worden, aber aus reinen ähm ja praktischen Erwägungsge/ ähm Punkten, kann man es nicht anders handhaben. Ne, wenn wenn sich wirklich niemand bereit erklärt und wir eben tatsächlich nicht so viele wissenschaftliche Mitarbeiter*innen haben (lacht), dann kö/ könnten wir nur überlegen zu sagen: ‚Wir können wir können die Professur nicht besetzen, weil wir keinen ähm keinen Berufungsausschuss bilden können.' Das/ ich ich glaube, also das wäre so abwegig kann man nicht anders handhaben.* (HAW-G-ZBM: 53)

Für die Kommissionsvorsitzenden spielen nicht nur personelle, sondern auch zeitliche Limitationen eine gewichtige Rolle bei der Konstitution der Berufungskommission, der termingerechten Anberaumung ihrer Sitzungen und der Gewinnung externer Mitglieder und Gutachter:innen (HAW-L-KV: 57; HAW-F-KV: 71; HAW-I-KV: 27; HAW-A-KV: 15). Dass hier teils pragmatische Lösungen am Rande der Legalität gefunden werden müssen, um das Berufungsverfahren überhaupt anstoßen zu können, liegt weniger in der Verantwortung der involvierten Akteur:innen, sondern kann als strukturell bedingt betrachtet werden – wenn-

gleich die mit dem Berufungsverfahren betrauten Kommissionsvorsitzenden in solchen Fällen ganz besonders auf eine lösungsorientierte Kooperation mit der Hochschulleitung angewiesen sind (HAW-F-KV: 93). Mit Blick auf zeitliche Kapazitäten wird außerdem betont, dass die Leitung einer Kommission *„[…] natürlich eben auch Ressourcen bindet und […] man manchmal auch man man auch froh ist, wenn es vorbei ist."* (HAW-A-KV: 53) Auf ein handlungsorientiertes und notfalls pragmatisches Vorgehen sind die Beteiligten somit in verschiedener Hinsicht angewiesen. Das Umdeuten oder Unterlaufen von formalen Regeln zeigt sich nicht nur in der Bewältigung von Ressourcenknappheiten, sondern auch dann, wenn jene an die Grenzen ihrer Handhabbarkeit stoßen, was, wie oben gezeigt, vor allem bei der erforderlichen „Verobjektivierung" (Zimmermann, 2006) eigentlich nicht messbarer Kriterien der Fall ist. Nicht mit Blick auf geschlechtsspezifische Aspekte, jedoch hinsichtlich der verobjektivierten Legitimierung eigentlich subjektiver Entscheidungspräferenzen – oder wie Bretschneider und Pasternack (1999, S. 27) es formulieren: „gewissensentlastende[r] Techniken" – kann die vorliegende Dissertation möglicherweise an die Erkenntnisse von Zimmermann (2000) anschließen und diese in Teilen auf die in Berufungsverfahren wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten herrschenden Rationalitäten übertragen.

Nicht zuletzt wird deutlich, dass sich das Entscheidungsverfahren bei der Auswahl von Professor:innen durch eine von außen als solche erlebte Irrationalität auszeichnet, die für die Beteiligten jedoch einen Zweck erfüllt und somit als subjektiv sinnvoll gelten kann. Dies zeigt sich in den Interviewergebnissen – wie oben bereits dargelegt – bspw. dann, wenn der Wert einer konsensualen Entscheidung für die Mitglieder höher wiegt als der Anspruch, die am besten geeignetste Person für die vakante Professur zu finden (HAW-I-KV: 59) oder wenn von zugrunde gelegten Benotungssystemen wieder abgerückt wird, wenn das Resultat nicht dem erwünschten Ergebnis entspricht (HAW-F-KV: 97; HAW-I-KV: 41, 59). Ebenso vermeintlich irrational scheint es, wenn berichtet wird, man sei *„oft besser gefahren, mit den Entscheidungen, wo wir gesagt haben: 'Ach ja, der hat da ja echt ein paar Lücken. Trotzdem haben wir irgendwie ein gutes Gefühl mit dem'"* (HAW-I-KV: 53).

Mit Blick auf die Veranschaulichung der Ergebnisse und die obige Abbildung soll abschließend in Kürze die Frage diskutiert werden, welche Lösungen sich für das aufgeworfene Dilemma zwischen Operationalisierungsdiskrepanzen und Rationalitätserwartungen in Berufungsverfahren anböten. Eine Möglichkeit bestünde darin, Berufungsverfahren (noch) stärker zu formalisieren und zu regulieren, als sie es ohnehin schon sind, um mikropolitische und subjektiv gefärbte Einflugschneisen einzudämmen. Diese Möglichkeit wurde von den Befragten größtenteils als wenig hilfreich angesehen (HAW-L-KV: 65; u. a.) – auch, weil es Entscheidungskriterien, wie Lehrkompetenz gibt, die sich weder durch Kriterienkataloge noch durch eine *„ISO-Norm"* (HAW-F-KV: 61) vollständig erfassen lassen (HAW-I-

KV: 15; HAW-L-KV: 25; HAW-H-KV-2: 45; HAW-F-KV: 51) und somit immer Ermessensspielräume bieten werden[71]. Auch mit einer stärkeren Formalisierung im Zuge einer erhöhten Rechenschaftspflicht wäre demnach lediglich eine Steigerung der Rationalitätsansprüche zu erwarten, während die bestehenden Objektivierungs- und Operationalisierungsdiskrepanzen weiter unlösbar blieben, was dazu führen könnte, dass der Druck für die Entscheidungsbeteiligten noch höher und die zur Verfügung stehenden Bewältigungsstrategien weiter an Relevanz gewinnen würden. Die Feststellung von Janz (2017, S. 87), eine stärkere Formalisierung sei zur Eindämmung intuitiver Entscheidungsanteile „nur bedingt" hilfreich, lässt sich somit möglicherweise steigern. Die Annahme von Moss und Tilly (2001), Gross et al. (2008, S. 27) sowie Jenkins (1984), ein höherer Formalisierungsgrad würde den Einfluss von Subjektivität und nicht-leistungsbezogenen Kriterien schmälern, kann für Berufungsverfahren – da diese auch Kriterien enthalten, die nicht eindeutig beurteilbar sind – unter Umständen gar widerlegt werden. Vielmehr ist anzunehmen, dass *gerade* in hoch formalisierten Entscheidungsverfahren, wenn diese in Teilen auf nicht direkt messbaren Kriterien beruhen, subjektive Entscheidungsanteile für die Beteiligten eine starke Wirkung entfalten, weil mit einer höheren Formalisierung auch die an die Verantwortlichen gestellten Rationalitätserwartungen steigen. Dieser Logik folgend müsste sogar gelten: Je formalisierter ein Verfahren, desto höher die Rationalitätserwartungen und desto wichtiger die dargelegten Bewältigungsstrategien, wie der Rückgriff auf Intuition und ‚Bauchgefühl', die informelle Interpretation von Regeln, die Flucht in vermeintlich irrationale Praktiken und der Aufbau von Legitimationsfassaden. Ähnlich sieht dies auch ein:e Interviewpartner:in: *„Und ich glaube, persönlich, diese/ je mehr man was formalisiert ähm also es verbessert den Entscheidungsprozess nicht. Vielleicht sogar im Gegenteil. Ähm es es ist aber juristisch einfacher zu beurteilen […]"* (HAW-I-KV: 79) Im Sinne einer linearen Abhängigkeit (im Sinne von: je höher der Formalisierungsgrad der Auswahlentscheidung, desto unvermeidbarer der Rückgriff auf informelle Bewältigungsstrategien) ist diese Hypothese nicht belastbar. Anzunehmen ist, dass wie Gross et al. (2008, S. 27) gezeigt haben, in den ersten Phasen der Beurteilung eine hohe Standardisierung durchaus dazu beiträgt, Diskriminierung und anderweitige Benachteiligungen einzudämmen. Dass in späteren Phasen jedoch ein Zusammenhang dahingehend besteht, die Formalisierung von derlei Auswahlentscheidungen nur bis zu einem gewissen Grad als zweckmäßig zu betrachten, weil die subjektive Bewältigung der gegebenen Ambiguitäten ab einem gewissen Punkt für die Entscheidungsbeteiligten eine wichtige Funktion erfüllt, kann die vorliegende Studie durchaus zeigen.

[71] Es sei denn man zöge künftig verstärkt die Fachexpertise hochschuldidaktischer Einrichtungen zu Rate.

8.2.2 Entscheidungsfindung im Spiegel verschiedener Rationalitäten

Wie die finale Auswahl und Listenerstellung des Berufungsverfahrens letztendlich abläuft und was jenseits von Kriterienkatalogen und Berufungsleitfäden unternommen wird, um sich auf eine engere Wahl zu einigen, können die in dieser Studie interviewten Entscheidungsbeteiligten nur schwer konkret in Worte fassen. Dass das Vorgehen zwischen den befragten Hochschulen keineswegs einem einheitlichen Modus folgt, wird in der vorliegenden Interviewstudie jedoch schnell deutlich. Ähnlich wie bereits Becker und Gieselmann (2018, S. 20) anhand ihrer Dokumentenanalyse zeigen konnten, berichten auch die hier befragten Kommissionsvorsitzenden und Berufungsmanager:innen von sehr unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Bewerber:innenbeurteilung und Entscheidungsfindung. Auch hier erhärtet sich der Eindruck, dass es ganz in den Händen der Kommission(svorsitzenden) liegt, ob ein Scoring-Modell, Punkte- oder Schulnotensystem oder auch keine dieser Methoden im Prozess Anwendung findet (vgl. Becker & Gieselmann, 2018, S. 20). Unter Zuhilfenahme der zugrunde gelegten Theorien soll das Entscheidungshandeln der Akteur:innen und dessen Folgen nun einer genaueren Analyse unterzogen werden.

Aus der Perspektive Brunssons (1985, 2000) lassen sich Berufungsverfahren als komplexe Entscheidungsprozesse betrachten, deren Handlungsziel darin besteht, einen Ruf an die erstplatzierte Person zu erteilen und damit eine Professur zu besetzen. Laut seiner Empfehlung sollten Entscheidungsverfahren in Organisationen optimalerweise so gestaltet sein, dass sie die Handlungsfähigkeit nicht beeinträchtigen (Brunsson, 1985, S. 18 f.). Seine zentrale Aussage besteht – wie bereits in Kapitel 5.3 dargelegt – darin, dass in diesem Sinne rationales Vorgehen nicht immer den besten Weg darstellt, um Entscheidungen in Handlungen zu überführen (Brunsson, 1985, S. 22). Für Berufungskommissionen ist die Überführung der Berufungsentscheidung in ein Handeln, also das tatsächliche Erteilen eines Rufs durch die Hochschulleitung bzw. das Ministerium – im Sinne von „to get it done" (Brunsson, 1985, S. 27) –, jedoch die zentrale Zielsetzung: *„[…] wir wollen die Stelle besetzen"* (HAW-A-KV: 73). Die Interviews mit Kommissionsvorsitzenden und Berufungsmanager:innen machen deutlich, dass ein Berufungsverfahren ohne Ruferteilung von den Beteiligten mehrheitlich zwar immer noch als besser gegenüber einer Fehlbesetzung bewertet wird, ein erfolgreicher Abschluss des Verfahrens (auch angesichts der investierten Ressourcen) aber im Interesse aller liegt. Die Entscheidungsbeteiligten bringen daher bestimmte Erwartungen, bestenfalls eine hohe Motivation und ein erklärtes Commitment dafür mit, sich am Prozess der Auswahl zu beteiligen (vgl. Brunsson, 1985, 18ff.). Nichtsdestotrotz betonen die Interviewten gleichermaßen, ihnen läge viel an einem geordneten Verfahren und die Entscheidung sei gründlich abzuwägen, was bei Brunsson der in Organisationen ebenfalls vorzufindenden Zielsetzung „to choose the right things to do" (Brunsson,

1985, S. 27) entspricht – und für die strikte Befolgung eines streng rationalen Entscheidungsprozesses spräche. Brunssons Ausführungen gemäß behindern klassisch rationale Entscheidungsprozesse jedoch die Umsetzung der intendierten Handlungen, weil die drei zentralen Elemente des Handelns „*expectations*“, „*motivation*“ und „*commitment*“ (Brunsson, 1985, S. 19 f., Hervorh. i. Orig.) durch Unsicherheiten stark beeinträchtigt werden. Diese entstehen, weil inkonsistente Ziele zugrunde liegen und die Informationslage unvollständig ist, dennoch aber alle Entscheidungsalternativen berücksichtigt und unter Inkaufnahme vieler Unbekannter gründlich abgewogen werden müssen. Eine Ausgangslage, die zur Durchführung komplexer Analysen unter großem Aufwand verleitet, was dazu führt, dass Motivation und Commitment der Beteiligten schwinden. Sicherer wäre es demnach, nur wenige Alternativen zu betrachten, die von Vornherein auf ein breites Commitment stoßen. (Brunsson, 1985, S. 24) Die profunde Prüfung aller Alternativen stellt mit Blick auf die Beurteilung der Kandidat:innen in Berufungsverfahren ein komplexes Unterfangen dar, weil (wie oben beschrieben) vielerlei Ziele miteinander konfligieren, die Informationslage bezüglich verlässlicher Zukunftsprognosen jedoch unvollständig ist: Eine schriftliche Bewerbung und ein persönliches Kennenlernen im zeitlichen Rahmen von rund zwei Stunden (UNI-K-KV: 55) stellen mitnichten eine verlässliche Basis dafür dar, die Entwicklung und Entfaltung einer Person vor dem weiten Horizont einer Lebenszeitprofessur zu beurteilen. Gegenüber der – kaum möglichen – sicheren und langfristigen Abwägung aller Alternativen vor dem Hintergrund inkonsistenter Ziele wäre eine Konzentration auf wenige Kandidat:innen, die auf den ersten Blick bereits passend erscheinen, im Grunde rationaler, denn der Startpunkt des Abwägungsprozesses läge in einer zwar intuitiv begründeten Annahme, der die meisten Beteiligten aber stark vertrauen. Befragte berichten in diesem Kontext, man sei „*oft besser gefahren*“ mit Kandidat:innen, die „*ein paar Lücken*“ aufwiesen, wenn das „*[gute] Gefühl*“ von vornherein gestimmt habe (HAW-I-KV: 53; ähnlich HAW-L-KV: 43). Der sichere Weg eines handlungsrationalen Vorgehens besteht somit darin, die kurzfristigen Konsequenzen zu beurteilen und darauf aufbauend nachträgliche Ziele zu formulieren, wie es diese:r Befragte beschreibt:

> *Ich glaube, dass ganz oft doch/ dass man dass man sozusagen, dass schon für sich, dass jedes einzelne Mitglied der BK ganz oft schon sagt: 'Weißt du was, für mich ist es der und jetzt versuch ich mal Argumente dafür zu finden, dass wir das auch dokumentieren können.' Ja. Glaube ich. Und das. Ich selbst halte das nicht mal für schlimm.* (HAW-I-KV: 53)

Im Kontext der Berufungsverfahren wären auf Basis der gewonnen Erkenntnisse auch Szenarien denkbar, in denen die ursprünglichen Ziele (z. B. die Berufung eines herausragenden Wissenschaftlers) während der Diskussion in den Hintergrund treten, sobald deutlich wird, dass die eigentlich präferierten Alternativen (z. B. die sympathischen Bewerber:innen) diese gar nicht unterstützen (vgl. Brunsson, 1985, S. 24 f.). Mit Blick auf das Ziel, effizient zu einer

Berufungsentscheidung zu kommen und einen Ruf zu erteilen, scheint ein solches ‚irrationales' Vorgehen demnach sinnvoller, denn es erzeugt weniger Unsicherheit. Diese Herangehensweise, im Grunde eine „Entscheidungsirrationalität", entspricht bei Brunsson einem „handlungsrationalen" Vorgehen, weil es die Umsetzung von Handlungen befördert (Hanft, 1995, S. 18). Ein entgegengesetztes, sog. „entscheidungsrationales" Vorgehen kann hingegen die Entscheidung für eine:n Kandidat:in und die darauffolgende Ruferteilung massiv verzögern, weil das aufkommende Ausmaß an Unsicherheit die Durchführung sehr kleinteiliger, aus vielen Unbekannten bestehender Analysen notwendig macht. Dieses Vorgehen wird schnell sehr kompliziert und langwierig, v. a., wenn mehrere Personen am Prozess beteiligt sind, die vielleicht nicht unbedingt die gleichen Ziele verfolgen, was in Berufungsverfahren üblicherweise der Fall ist. Vor diesem Hintergrund gilt: „If the decisions should generate action, then the irrationaltity is functional and should not be replaced by more rational decison procedures." (Brunsson, 1985, S. 26)

Brunsson (1985, S. 48 f.) zufolge zeichnet sich Handlungsrationalität durch eine Sichtweise aus, die vom erwünschten Ergebnis aus blickt. Daher werden nur jene Alternativen in Erwägung gezogen, die von vornherein vielversprechend erscheinen; die Ziele werden nachträglich konstruiert.

Für viele Befragte der vorliegenden Studie scheint ein ‚handlungsrationales' Vorgehen einen geeigneten Weg darzustellen, um die hochkomplexe und mit vielen Erwartungen verbundene Berufungsentscheidung zu bewältigen. Laut Hanft (1995, S. 19) können Entscheidungsprozesse in Organisationen, die keiner Routine folgen (was für Berufungsverfahren angenommen werden kann) „handlungsrational in dem Sinne [sein], als Akteure bei der Erstellung von Handlungsentwürfen ihre Durchsetzbarkeit im Blick behalten." Bezogen auf Berufungsverfahren ließe sich dies so interpretieren, dass die Beteiligten unter den gegebenen Zielkonflikten, Rationalitätserwartungen, Operationalisierungsproblemen und divergierenden Interessen vermutlich nie zu einer Entscheidung kommen würden, wenn sie versuchen würden, all dies streng miteinander zu vereinbaren. Die Durchsetzbarkeit wäre dann zwar aus juristischer Perspektive verlässlich gegeben, ein Abschluss des Verfahrens aber wäre lange nicht absehbar. Stattdessen, so wurde im vorhergehenden Kapitel dargelegt, finden die Akteur:innen einen zweckmäßigen Weg, mit all diesen Widersprüchlichkeiten umzugehen und dabei gleichzeitig sowohl die an sie gestellten Rationalitätsansprüche zu befrieden als auch ihre eigenen Ziele zu erreichen. So gelingt es ihnen, eine umsetzbare „Quasi-Lösung" (Besio, 2019, S. 10) zu finden, weil sie Kriterien umcodieren, Argumente und Ziele nachträglich konstruieren und auf ihre Intuition vertrauen (HAW-A-KV: 65, 87; HAW-I-KV: 41, 53, 79; HAW-L-KV: 43; HAW-N-KV: 46; UNI-C-ZBM: 51; UNI-K-KV: 55; UNI-P-KV: 13, 77). Die Sinnhaftigkeit formaler Bewertungsinstrumente, also die Durchführung

komplexer zahlenbasierter Analysen, *„also, dass man da […] so eine Pseudo-Vergleichbarkeit herstellt, obwohl ja jede Situation eine andere ist.“* (HAW-H-KV-2: 41), wird demgemäß von einigen Befragen angezweifelt. Stattdessen kommt es teils zu einer schnellen und pragmatischen Urteilsbildung auf Basis von Kriterien, die für die Beteiligten am offensichtlichsten sind (UNI-C-KV: 123). Ohne die eingeholten Gutachten berücksichtigt zu haben, *„[…] fällt (lacht) zum Teil schon explizit, aber zumindest implizit eigentlich die Entscheidung über die Rangfolge.“* (UNI-P-KV: 13). Bereits bestehende Präferenzen können im Verlauf der Entscheidungsfindung durch die Art der Beurteilung außerdem mit weiteren positiven Argumenten untermauert werden: „*Natürlich*“, sei es so, berichtet hierzu ein:e Kommissionsvorsitzende:r,

> *[…] wenn (lacht) ein Mitglied schon eine Favoritin hat irgendwie, wird die da natürlich weniger auf den Zahn fühlen als andere, die halt jetzt deren Favoritin das nicht ist. Das ist ja klar, das spielt da eine Rolle dann (3) ja.* (UNI-P-KV: 25)

Wie oben bereits dargelegt, schildern einige Befragten ihre Haltung dergestalt, dass man zwar selbstverständlich die Kriterien und ihre Gewichtung berücksichtige, *„aber nicht auf einer zu feinen, granularen Ebene. Na also das wir jetzt sagen würden, wir haben fünfundzwanzig Kriterien und bis auf eine Nachkommastelle genau legen wir da die Gewichtungspunkte fest, das machen wir nicht. Das wäre auch nicht sinnvoll.“* (HAW-L-KV: 41) Wichtig sei, auch angesichts der bestehenden Ressourcenknappheiten, stattdessen Effizienz (UNI-D-ZBM: 73; HAW-N-KV: 72; HAW-A-KV: 53, 73) und dass keine unnötigen *„Schleifen gedreht werden müssen“* (UNI-D-ZBM: 79) – hierbei sei *„ein gewisser Pragmatismus“* (HAW-A-KV: 81) hilfreich. Auch wenn die Ausgangslage noch ungünstiger ausfällt, weil z. B. nur wenige Bewerbungen vorliegen, die geeignet erscheinen, kommen pragmatische Lösungen ins Spiel, welche befürchtete negative Konsequenzen abmildern: *„[…] hm beide nicht so doll aber wenn wir jetzt den, den älteren Bewerber nehmen, der ist zumindest nicht so lange da“* – auch wenn man letztendlich nicht so entschieden habe (HAW-A-KV: 53).
In Summe, so zeigt sich, kann vermeintliche Irrationalität für Berufungsentscheidungen der bessere Weg sein, auch wenn dies einem klassisch rationalen Entscheidungsmodell widerspricht. Für viele Befragte scheint ein handlungsrationales Vorgehen somit größtenteils nicht problematisch – zudem ist dies ein Weg, den bestehenden Ressourcenknappheiten zu begegnen.

Trotz dieser Befunde soll nicht vernachlässigt werden, dass einige Schilderungen der Befragten auch auf ein entscheidungsrationales Vorgehen – oder zumindest Bestrebungen dahingehend – hinweisen. Eine strenge Kriterientreue und Operationalisierung sowie die Orientierung an Punkteschemata, wie man sie eher für Universitäten erwarten würde, deren Berufungsprofil eher auf besser messbarere Kriterien wie den Forschungsoutcome ihrer Bewerber:innen rekurriert, wurde auch an HAW von einigen Befragten genannt (HAW-M-

KV: 9, 65; HAW-J-BBA: 69; HAW-F-KV: 51). Argumente, die sich auf intuitive Bewertungen stützen und sich nicht objektiv belegen und zahlenmäßig abbilden lassen, werden daher von einigen Befragten für ungültig erklärt (UNI-P-KV: 13; HAW-M-KV: 65). Einige Kommissionsvorsitzenden berichten in diesem Zusammenhang von aufwändigen Beurteilungsverfahren, in denen mit allen Kommissionsmitgliedern ausdiskutiert würde, wie sie zu ihrer Meinung gekommen seien (UNI-C-KV: 143; HAW-L-KV: 41). In diesem Sinne wird die Orientierung an Scoring-Modellen teils als diskussionsförderlich beschrieben – und könnte somit auch wiederum als handlungsrational motiviert gesehen werden:

> *'Warum hast du da fünf Punkte vergeben, ich nur vier? War das mit der Gewichtung doch nicht so realistisch? Warum sind trotz der Gewichtung, die wir vorgenommen haben/ warum sind einige im Berufungsausschuss dann zu einem anderen Ergebnis gekommen als andere?*" (HAW-L-KV: 41)

Dass gerade im betriebswirtschaftlichen Sinne ein streng zahlenbasiertes und klassisch formalistisches Vorgehen naheliegend ist, spricht ein:e Befragte:r selbst an: Der Umgang mit Scores sei für Wirtschaftswissenschaftler:innen ja *„quasi täglich Brot"* (HAW-J-BBA: 21; auch UNI-P-KV: 13), man möge es eben strukturiert (HAW-J-BBA: 23). Inwiefern die Personen, welche demgemäß zu einem eher entscheidungsrationalen Vorgehen tendieren, dabei auf Unsicherheit stoßen oder in der Einigung auf eine Berufungsliste durch ihre Herangehensweise behindert werden, lässt sich mit den vorliegenden Interviewergebnissen schwer beurteilen. Deutlich wird jedoch stellenweise, dass entscheidungsrationale Strategien in ihrer Umsetzbarkeit an ihre Grenzen stoßen bzw. den Befragten die damit einhergehenden Einschränkungen bewusst werden (z. B. UNI-C-KV: 97). So habe man teilweise ein allzu formalistisches Vorgehen wieder verworfen, weil man der darüber erzeugten Objektivierbarkeit wenig abgewinnen konnte, wenn daraus letztlich ein Ergebnis resultierte, das man aus zwischenmenschlicher Sicht nicht gut akzeptieren konnte (HAW-F-KV: 51). Auch in anderen Interviews wird berichtet, man habe teils viel Zeit mit der Abstimmung eines guten Procederes verbracht und sei am Ende mit dem Ergebnis dann doch nicht zufrieden gewesen (HAW-I-KV: 59). An einer anderen Hochschule war der immense Aufwand bei der Einigung auf ein zahlenbasiertes Bewertungsproblem offenbar ein Grund, jenes in Frage zu stellen – die Diskussion im Vorwege sei *„nicht allzu effizient"* gewesen (HAW-J-BBA: 57). Über die Grenzen eines entscheidungsrationalen Vorgehens sind sich viele Befragte demnach bewusst – so wurde oben bereits dargelegt, dass teilweise selbst vonseiten des Berufungsmanagements eingeräumt wird, formale Prozessvorlagen seien *„nur bis zu einem gewissen Punkt"* hilfreich und man müsse sich darüber hinaus auf Lebenserfahrung und Bauchgefühl verlassen (UNI-C-ZBM: 51). Gerade mit Blick auf das Selektionskriterium Lehrkompetenz, sei die Definition von Kennzahlen kein gangbarer Weg (HAW-I-KV: 15). Auch die Feststellung, die Berufungsentscheidung basiere eher auf einem „*Gesamtpaket"* (UNI-C-ZBM: 39) und sei „*keine Balanced Scorecard"* (UNI-C-KV: 97*)* spricht gegen die Funktionalität einer entscheidungsrationalen Herangehensweise.

Letztendlich sprechen die Ergebnisse der Interviews dafür, dass in Berufungsverfahren sowohl handlungsrationale als auch entscheidungsrationale Strategien beobachtbar sind, wobei sich das Paradigma der Handlungsrationalität als deutlich zweckmäßiger, durchführbarer und damit auch erfolgreicher erweist. Ob Kommissionen, die akribisch alle Kandidat:innen hinsichtlich aller Kriterien und Konsequenzen beurteilen, in ihrer Handlungsfähigkeit tatsächlich beeinträchtigt sind – d. h. die Berufung später oder nach größeren Umwegen erfolgt – und ob die Berufungsentscheidungen unter Verfolgung dieser Strategie hinsichtlich des erzielten Commitments anders ausfallen, kann mit den Daten der vorliegenden Studie nicht abschließend geprüft werden.

Im Unterschied zu den Befunden von Hanft (2000b), die auf Basis einer Fallstudie zur Reorganisation eines universitären Prüfungsamts zu dem Ergebnis kommt, dass ein handlungsrationales Vorgehen seine Wirkung in Hochschulen offenbar verfehlt, rückt die vorliegende Studie die Nutzung von handlungs- und entscheidungsrationalen Strategien in Verbindung mit Berufungsverfahren in ein neues Licht: Mit Blick auf die Reform(un)fähigkeit von Hochschulen zeigt Hanft (2000b) in ihrer Fallstudie auf, dass es hier die beteiligten Mitglieder des Expert:innensystems sind, die aufgrund ihrer komplexen, betriebswirtschaftlich-rational verhafteten Problemlösungsstrategien Schwierigkeiten haben, „*talk*“ in „*action*“ zu überführen. Zudem sind sie von den herrschenden Zuständen nicht direkt betroffen und daher auf die anvisierte Umsetzung des Reorganisationsprozesses nicht unmittelbar angewiesen, weshalb sie entscheidungsrationale Standards zugrunde legen können (Hanft, 2000b, S. 10). Interessiert an einer Überführung der Entscheidung in ein Handeln („*action*“) sind hier vor allem diejenigen Akteur:innen, die unter den Zuständen leiden (Hanft, 2000b, S. 9). In der vorliegenden Untersuchung findet sich dieses Bild darin wieder, als es in Berufungsverfahren vor allem die an der Kommission beteiligten Professor:innen sind, die eine länger fortbestehende Vakanz auffangen müssen und zudem die Last des zeitraubenden Berufungsverfahrens tragen, was zudem mutmaßlich einer bei Angehörigen des Expert:innensystems unbeliebten Verwaltungsaufgabe entspricht (Hanft, 2000b, S. 16). Möglichst schnell und effizient zu einer Entscheidung zu kommen, welche die offensichtlichen Präferenzen erfüllt und für die sich nachträglich formal-rationale Ziele formulieren lassen, liegt also in ihrem Interesse. Wie gezeigt werden konnte, entspricht ein eher handlungsrational anmutendes Vorgehen im Kontext von Berufungsverfahren somit durchaus in vielen Fällen der Realität und erfüllt den intendierten Zweck, während entscheidungsrationale Vorgehensweisen im Nachhinein eher korrigiert werden und sich nachträglich als nicht hilfreich erweisen, wie einige Interviewsemente gezeigt haben (UNI-C-KV: 97; HAW-F-KV: 51; HAW-I-KV: 59; HAW-J-BBA: 57).

Mit Blick auf das zugrunde gelegte theoretische Rahmenmodell dieser Arbeit, bleibt zu diskutieren, welche Faktoren ausschlaggebend dafür sind, ob ein handlungsrationales oder entscheidungsrationales Vorgehen verfolgt wird. Plausibel scheint in diesem Zusammenhang sowohl, den oben erläuterten „organisationsspezifischen Habitus“ (Janz, 2017; Özbilgin & Tatli, 2005) damit in Verbindung zu bringen, als auch den bei Brunsson (1985, S. 29) eingeführten Begriff der „Ideologie“ heranzuziehen. Auch die Folgewirkung des entscheidungsrationalen oder handlungsrationalen Vorgehens mit Blick auf die – aus dem Handeln resultierenden und das Handeln bestimmenden – Strukturen (vgl. Giddens, 1984) soll unter Zuhilfenahme der aus den Interviews gewonnenen Erkenntnissen, soweit möglich, untersucht werden, wobei die hervorgebrachten Ergebnisse überwiegend der Handlungsebene der Akteur:innen, also der Mikroebene der Berufungsverfahren, zugeordnet werden können.

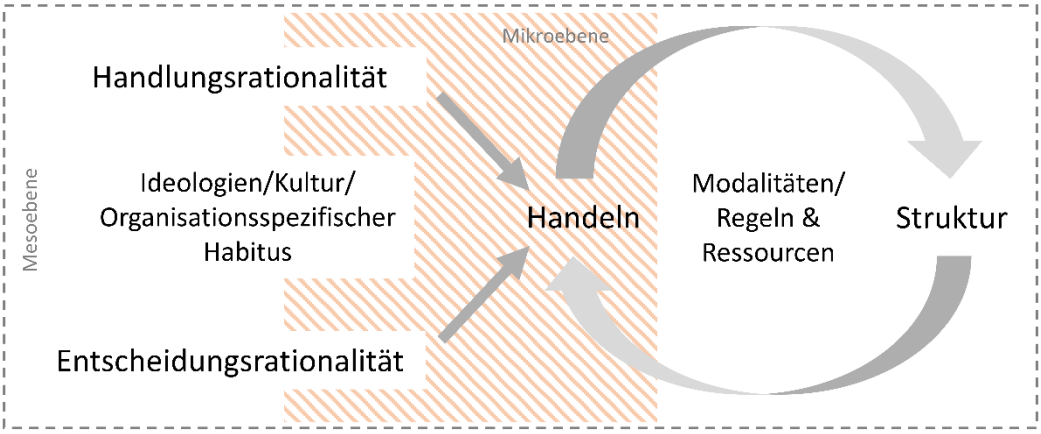


Abbildung 15: Theoretisches Bezugsmodell, eigene Darstellung in Anlehnung an die vorgestellten Ansätze von Giddens (1984, 1997) und Brunsson (1985)

Brunsson nutzt den Begriff der Ideologien, um zu beschreiben, auf welche Weise „shortcuts in decision-making“ (Brunsson, 1985, S. 29) möglich und langwierige Analysen im Entscheidungsprozess verkürzt oder umgangen werden können. Im Abgleich mit den herrschenden Ideologien ist für die Organisationsmitglieder offensichtlich, welche Ziele sie verfolgen und welche Alternativen somit lohnenswert sind. Übertragen auf Berufungsverfahren ließe sich so z. B. argumentieren, dass an HAW eine Ideologie vorherrschend ist, die Kollegialität und Kooperation einen großen Stellenwert zuschreibt. Personen zu präferieren, mit denen man eine gute Zusammenarbeit erwartet, ist dort daher zumeist ohne Umschweife akzeptiert. Die erwünschte Entscheidungsalternative kann auf Grundlage der Ideologie somit hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit den geltenden Normen der Organisation abgeglichen werden. Dies deckt sich mit der Erkenntnis von March und Shapira (1990, zit. n. Hanft, 1995, S. 17), dass Manager:innen ihre Handlungen „an den in der Organisation vorherrschenden sozialen Normen und Erwartungen“ (Hanft, 1995, S. 17) ausrichten, an-

statt entscheidungsrationale Standards zu befolgen. Sie umgehen somit aufwändige Analysen und kommen zu einem für die Organisation kohärenten Ergebnis, ohne dabei betriebswirtschaftlichen Logiken zu entsprechen.

Die Interviewergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass in einigen Berufungskommissionen ein intuitiv geleitetes Vorgehen dem akzeptierten Rahmen bzw. der geteilten Ideologie entspricht, während andere Vorsitzende solche Entscheidungsstrategien einzudämmen versuchen:

> *[…] also ich halt vom Menschlichen nicht wahnsinnig viel (lacht) ehrlich gesagt. Also wenn das zum Tragen kommt irgendwie und sagen Leute 'sympathisch' oder so was, dann schreite ich eher ein und sage, dass das für mich keine Kriterien sind.* (HAW-M-KV: 65)

Fraglich ist in diesem Beispiel jedoch, ob hier nicht eher die Person in der Rolle des Kommissionsvorsitzes gegen eine bestehende Ideologie anzukämpfen versucht, indem sie die Kommissionsmitglieder zur Raison ruft, wenn diese zwischenmenschliche Argumente in die Diskussion einbringen. Denkbar ist, dass hier versucht wird, einen Wandel zu initiieren – fraglich bleibt jedoch, wie erfolgreich diese Einzelperson damit ist, denn laut Brunsson (1985, S. 29 f.) wird die Wandlungsfähigkeit einer Organisation durch starke Ideologien und manifestierte Werte- und Entscheidungsmuster stark beeinträchtigt. Hat sich ein Entscheidungsstil auf Grundlage eines akzeptierten Toleranzbereichs einmal verfestigt, wird ein Aufbrechen dieser Ideologie herausfordernd. Ein anderes Beispiel ergibt sich aus der Schilderung einer anderen Person: An deren Fachbereich habe schon immer gegolten: *„'eigentlich ist uns das egal, was die künftige Kollegin oder der künftige Kollege fachlich macht. Wir wollen jemanden haben, der dafür sorgt, […], dass die durchschnittliche Qualität im Fachbereich steigt.'"* (UNI-E-KV: 59) Hier ist der Zuwachs an Qualität die entscheidende Maxime bei der Auswahl neuer Kolleg:innen – eine Ideologie, die sich offenbar etabliert hat. Mit Özbilgin und Tatli (2005) ließen sich solch habitualisierte Bewertungsmuster auch als Ausdruck eines durch die Geschichte der Organisation gewachsenen ‚organisationsspezifischen Habitus' (Janz, 2017) verstehen, der den Organisationsmitgliedern und ihrem Handeln inhärent ist und somit darüber bestimmt, welcher Weg der Entscheidungsfindung auf Basis der geltenden Werte als legitim gilt. Laut Özbilgin und Tatli (2005, S. 865) steht der Habitus einer Organisation in enger Beziehung mit der informellen, nicht sichtbaren Seite der Organisationskultur:

> Since the concept of habitus includes both the temporal and informal dimension of organizational culture by shedding light on the unwritten and unspoken embedded components of organizational memory, it allows […] to transcend the level of visible empirical relations in the organization and explore the invisible mechanisms and structures.

Schein (1985) zufolge liegen die verfolgten Rationalitäten somit in den beiden unteren Ebenen des Eisbergmodells, den kollektiven Werten und den Basisannahmen, verortet. Für die Entwicklung der „kulturellen DNA" einer Organisation ist laut seines Modells entscheidend,

welche Überzeugungen, Werte und Verhaltensweisen sich in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen haben (Schein & Schein, 2018, S. 6). In den obigen Ausführungen wurde jedoch ebenso deutlich, dass neben organisationskulturellen Aspekten, der herrschenden Ideologie oder einem „organisationsspezifischen Habitus“ (Janz, 2017; Özbilgin & Tatli, 2005) vor allem die Rahmenbedingungen des Berufungsverfahrens (Ressourcenknappheiten, Objektivierungs- und Operationalisierungsdiskrepanzen, Zielkonflikte und Rationalitätserwartungen) ein handlungsrationales Vorgehen stark befördern. Die ausgeführten Umstände, unter denen die Entscheidungsbeteiligten operieren, lassen ein entscheidungsrationales Handeln kaum zu – es mangelt an Zeit, konsistenten Zielen und eindeutig beurteilbaren Selektionskriterien. Anzunehmen ist, dass sich dieses Vorgehen im Sinne eines „gemeinsamen Lernens“ (Schein & Schein, 2018, S. 6) herausgebildet hat – die Entscheidungsbeteiligten haben kollektiv gelernt, mit den komplexen und widersprüchlichen Rahmenbedingungen einer Berufungsentscheidung umzugehen, was zur Herausbildung einer bestimmten Kultur geführt hat, die für das Handeln entlang einer subjektiven Rationalität determinierend ist. Somit werden, übertragen auf Berufungskommissionen, Entscheidungsgrundlagen, die zu einer erfolgreichen und zufriedenstellenden Berufung geführt haben, mit großer Wahrscheinlichkeit in nachfolgenden Verfahren erneut herangezogen. Hat sich ein handlungsrationales Vorgehen als praktikabel erwiesen, wird man künftig kaum davon abweichen und auch neue Kommissionsmitglieder dergestalt mit den etablierten Ritualen vertraut machen – so verfestigt sich die „kulturelle DNA“ im Sinne eines reziproken Systems durch das ihr kohärente Handeln und bleibt dem Bewusstsein der Handelnden doch zugleich verborgen: Das System der Überzeugungen, Werte und Verhaltensregeln ist demnach ein Produkt des Umgangs mit den gegebenen Umständen und wird mit zunehmender Manifestierung als so selbstverständlich empfunden, dass sich die Handelnden seiner Genese nicht mehr bewusst sind (Schein & Schein, 2018, S. 5). So gesehen ließen sich die Rahmenbedingungen des Berufungsverfahrens, bildlich gesprochen, der herrschenden Organisationskultur bzw. den Ideologien voranstellen.

Beim Versuch, das theoretische Rahmenmodell auf Grundlage der Studienergebnisse um die Theorie der Strukturierung (Giddens, 1984) zu erweitern, ergeben sich somit einige schlüssige Anknüpfungspunkte, die der Mesoebene der Berufungsverfahren bzw. der Verknüpfung aus Mikro- und Mesoebene zugeordnet werden können. Bezogen auf die Dualität von Struktur ist davon auszugehen, dass sich die etablierten Handlungsweisen im Sinne einer Verfestigung in der gegebenen Struktur niederschlagen, zugleich aber von ihr bestimmt sind. Die Gegebenheiten des Berufungsverfahrens bedingen das Handeln der Akteur:innen und werden zugleich durch dieses konstituiert: Wenn Regeln auf eine zweckmäßige Art interpretiert werden, dem Aspekt der Kollegialität ein hoher Stellenwert zukommt,

wenn Argumentationen, die auf intuitiven Empfindungen beruhen, Gültigkeit erfahren und wenn auch neue Kommissionsmitglieder in diese Rituale eingeführt werden und lernen, wie sie mit nicht sagbaren Argumenten umzugehen haben, so wird sich dies in Giddens‘ Verständnis auf die formale Strukturiertheit der Berufungsverfahren niederschlagen, die dann zur Bedingung neuer Handlungen wird – denn „[in] und durch ihre Handlungen reproduzieren die Handelnden die Bedingungen, die ihr Handeln ermöglichen.“ (Giddens, 1997, S. 52) – ganz gleich ob sie sich dieses Handlungskreislaufs bewusst sind oder nicht. Die Interviewergebnisse machen somit, entlang der durch Giddens zugrunde gelegten Logik deutlich, dass die Akteur:innen in Berufungsverfahren weder völlig frei agieren, noch vollkommen durch strukturelle Zwänge bestimmt sind (Walgenbach, 1999, S. 356). Für das Erlangen eines Grundverständnisses und die Herangehensweise an die Interviewauswertung entlang der beiden Dimensionen Handeln und Struktur war die Theorie der Strukturierung durchaus ein geeigneter Rahmen, letztendlich hat sie sich jedoch nicht als hinreichend kohärent erwiesen, um die in Berufungsverfahren wirkenden Mechanismen, vor allem was die Handlungsweisen der Akteur:innen betrifft, in aller Tiefe zu durchdringen. Umgekehrt konnten die Interviewergebnisse nur wenige Hinweise darauf liefern, inwiefern die handelnden Akteur:innen aktiv und explizit eine Anpassung formaler Strukturen vorantreiben – in impliziter Weise tun sie dies (unbewusst) durch ihre Handlungen. In welcher Weise die gegebenen Strukturen von den Handelnden als einschränkend empfunden werden und daher zweckmäßig modifiziert und ausgedehnt werden, konnte oben im Zusammenhang mit der Bewältigung der gegebenen Ambiguitäten gezeigt werden. Insbesondere für die Gruppe des Berufungsmanagements wird deutlich, dass die Befragten sich dessen bewusst sind, dass sie nicht streng entlang der gegebenen Formalstruktur handeln, sondern Regelsysteme teils in der Weise nutzen, wie es ihnen angesichts der gegebenen Rahmenbedingungen sinnvoll und handhabbar erscheint. Sie leisten so einen Spagat zwischen Regelkonformität und Machbarkeit, der ihnen jedoch offenbar gut gelingt. Möglicherweise halten sie eine Anpassung der Formalstruktur gar nicht für nötig oder sinnhaft – in welche Richtung sollte dies ihre Handlungsgrundlage auch verbessern? Viele Zitate deuten darauf hin, dass die Befragten mit den Gegebenheiten des Verfahrens im Grunde zurechtkommen (z. B. HAW-M-KV: 11) und den schmalen Grat zu bewältigen wissen – trotz der hochkomplexen Entscheidungssituation hat sich die große Mehrheit der Interviewpartner:innen nicht als hochgradig unzufrieden geäußert oder im Zuge des Interviews empfundenem Ärger Luft gemacht. Stattdessen zeigen viele der geführten Interviews, was einige Befragte treffend auf den Punkt bringen, nämlich dass man *„zulassen“* und *„anerkennen [muss], dass das eine Entscheidung ist, die man nie vollständig objektiv wird treffen können“* (HAW-L-KV: 65) und es sich im Kern vermutlich um *„ein ganz gutes Gleichgewicht zwischen Bauchgefühl und standardisierten Kriterien“* (HAW-N-KV: 46) handelt. Eine tiefere Durchdringung der in

der Theorie der Strukturierung (Giddens, 1984) zwischen Handeln und Struktur vermittelnden Modalitäten könnte im Zuge anschließender Studien für das Berufungsgeschehen nichtsdestotrotz möglicherweise geleistet werden.

9 Fazit und Ausblick

„Also das ist kein Algorithmus, das sind Menschen, die da entscheiden." (HAW-N-KV: 48)

Das anfängliche Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, zu untersuchen, wie die Lehrkompetenz künftiger Professor:innen in Berufungsverfahren an staatlichen Hochschulen beurteilt wird. Ausgangspunkt war die Frage, in welchem Maße hochschuldidaktische Anforderungen in Hinsicht auf die Begleitung einer zunehmend heterogenen Studierendenschaft sowie unter den komplexen Bedingungen eines schnell voranschreitenden gesellschaftlichen und technologischen Wandels (Brendel, 2005, S. 18 f.; Heuchemer & Szczyrba, 2016; Viebahn, 2008; Wissenschaftsrat, 2017) bereits im Auswahlprozess berücksichtigt werden. Da es als schwierig gilt, Professor:innen erst ‚on the job' durch hochschuldidaktische Weiterbildungen angemessen auf diese Aufgaben vorzubereiten (Kloke & Krücken, 2012, S. 27; Reiber et al., 2016, S. 130; Wildt, 2005, S. 95), lag es nahe, zu prüfen, inwiefern diese Kompetenzen bereits bei Eintritt in diese Tätigkeit eine Rolle spielen (vgl. Heuchemer & Szczyrba, 2016, S. 234). Die nähere Betrachtung der Differenz zwischen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) hinsichtlich der herangezogenen Auswahlkriterien in Berufungsverfahren war dabei von vornherein ein Dreh- und Angelpunkt des Erkenntnisinteresses – auch vor dem Hintergrund der vermuteten durch Kleimann und Hückstädt (2018) bereits korrespondenzanalytisch untersuchten institutionellen Angleichung der beiden Hochschultypen, was ihre beiden Kernaufgaben Forschung und Lehre betrifft. Die Befunde der realisierten Interviewstudie zeigten mit Blick auf diese ersten beiden Forschungsfragen, dass Lehrkompetenzen in Berufungsverfahren an HAW gründlicher und stärker methodisch umrissen überprüft werden als an Universitäten und dass der Probelehrveranstaltung hier ein größeres Gewicht zukommt.

Hinsichtlich des Stellenwerts der beiden zentralen Auswahlkriterien Lehr- und Forschungskompetenz zeigte sich die für den jeweiligen Hochschultyp klassische Schwerpunktsetzung – wie bereits bei Kleimann und Hückstädt (2018) – mit einem starken Fokus auf Lehrkompetenzen an HAW und einer Dominanz der forschungsbezogenen Kriterien an Universitäten.[72] Gleichzeitig wurden jedoch auch entgegengesetzte Tendenzen sichtbar, die punktuell auf eine zunehmende Forschungsorientierung der HAW und eine verstärkte Berücksichtigung didaktischer Aspekte an Universitäten verweisen. Als deutlich umfang- und aufschlussreicher erwies sich die Beantwortung der dritten, explorativ angelegten Forschungsfrage, die auf eine tiefere Durchdringung der Berufungsentscheidung als solche abzielte

[72] Da das Forschungsdesign von Kleimann und Hückstädt (2018) nicht in gleicher Weise wiederholt wurde, ist eine zahlenmäßig valide Aussage über die Bestätigung oder Widerlegung ihrer Ergebnisse nicht möglich – die Herangehensweise war schlichtweg eine andere, weshalb die Studienergebnisse nur eingeschränkt vergleichbar sind.

und den Fokus auf weitere, dem Prozess der Entscheidungsfindung innewohnende Aspekte lenkte. Die Antworten auf diese offen formulierte Frage öffneten den Zugang zu einem deutlich komplexeren sowie theoretisch-analytisch greifbaren Verständnis darüber, wie die am Entscheidungsprozess beteiligten Akteur:innen vor dem Hintergrund formaler Regularien und widersprüchlicher Zielsetzungen mit den Auswahlkriterien umgehen (müssen) und welche unterschiedlichen Entscheidungsstrategien sich im Spannungsfeld zwischen formalem Anspruch und praktischer Handhabbarkeit herausbilden. Hinsichtlich des Auswahlkriteriums der Lehrkompetenz wurde deutlich, dass dieses – weil nur in Teilen operationalisierbar – in der Argumentation für oder gegen ein:e Kandidat:in teilweise herangezogen wird, um eine erwünschte Entscheidung zu bestärken. So ist die didaktische Leistung offenbar *„[…] ein gutes Argument, um andere Dinge, die man so nicht sagen kann, voranzutreiben."* (UNI-K-KV: 17) Die eingeschränkte Objektivierbarkeit und Operationalisierbarkeit einiger Auswahlkriterien, und damit im Grunde der Berufungsentscheidung als solcher, wurde in mehreren Interviews von den Befragten adressiert, weshalb dieser Aspekt sich für die Studienergebnisse als zunehmend bedeutungsvoll herauskristallisierte. Durch die Verbindung von Forschungsstand, Theorie und Ergebnissen der qualitativen Inhaltsanalyse konnte so analytisch herausgearbeitet werden, dass das Entscheidungshandeln der Akteur:innen in Berufungsverfahren durch vier zentrale Rahmenbedingungen determiniert wird, aus denen sich notwendigerweise Folgen auf der Handlungsebene ergeben. Diese Rahmenbedingungen sind – neben den auftretenden Diskrepanzen beim Versuch, die Auswahlkriterien vollständig zu operationalisieren – die dem Verfahren inhärenten Zielkonflikte. Dazu kommen die von innen und außen an die Entscheidungsbeteiligten gestellten Erwartungen mit Blick auf die Rationalität ihres Handelns sowie die personellen und zeitlichen Restriktionen, denen sie bei der Durchführung von Berufungsverfahren unterliegen. Beim Versuch, diese Bedingungen auszutarieren und mit dem Ziel einer allseits akzeptierten Berufungsentscheidung zu vereinbaren, verfolgen die Entscheidungsbeteiligten verschiedene zweckorientierte Strategien, die jeweils mit der Bewältigung einer oder mehrerer Herausforderungen in Beziehung stehen. So wird an einigen Hochschulen eine starke Kollegialitätsorientierung zugrunde gelegt, was auf eine hohe Bedeutung der sozialen Dimension einer Berufungsentscheidung hinweist. Direkte Kolleg:innen erhalten hier in der finalen Entscheidungsfindung ein größeres Mitspracherecht, obwohl dies keiner formal gültigen Regel entspricht. In der Phase der finalen Entscheidungsfindung greifen sie daher teilweise auf Vorgehensweisen zurück, die auf einer informellen Auslegung der bestehenden Regeln beruhen. Letzteres ist auch angesichts der bestehenden Ressourceneinschränkungen ein etabliertes Vorgehen. Widersprüche und Zielkonflikte lassen sich bisweilen nicht anders auflösen – zu groß sind die Diskrepanzen zwischen formalen Ansprüchen und tatsächlicher

Machbarkeit. Dies erklärt auch, weshalb die Beteiligten mitunter von sogenannten *„Stellvertreterindikatoren“* (UNI-C-KV: 229) Gebrauch machen, wenn Auswahlkriterien, die für sie großes Gewicht haben, formal nicht zu rechtfertigen sind. Die hohe Bedeutung der zwischenmenschlichen Dimension dieser Personalentscheidung führt dazu dass, die Beteiligten auf Schlussfolgerungen ihrer Intuition bzw. ihres ‚Bauchgefühls‘ zurückgreifen und sich anschließend dazu gezwungen sehen, diese formal ungültige Argumentation rational zu verschleiern. In Summe entspricht dieses Vorgehen dem Aufbau einer rationalen „Legitimationsfassade“ (Hüther & Krücken, 2016, S. 240)[73] des Berufungsgeschehens, welche die tatsächlich verfolgten Handlungsstrategien in eine nach außen hin akzeptable Form bringt. Mit der vorliegenden Studie ist es entsprechend gelungen, empirisch darzulegen, dass Rationalitätserwartungen und gleichzeitig unklar umrissene Vorgaben bzw. Operationalisierungsprobleme die Kommissionsmitglieder in die Lage versetzen, formale Graubereiche zu nutzen, Vorgaben zweckmäßig auszulegen und sachliche Erklärungen für in der Realität nicht sagbare Argumente zu finden. Einerseits streben sie eine Entscheidung an, welche den strategischen Zielen der Hochschule entspricht und mit der alle Beteiligten langfristig zufrieden sind, andererseits müssen sie zugleich juristische und rationale Anforderungen erfüllen – sie verhandeln zwischen diesen beiden Ansprüchen. Hinsichtlich der zugrunde gelegten Theorien, insbesondere Brunsson (1985), zeigen die Ergebnisse, dass die Akteur:innen auf handlungsrationale und entscheidungsrationale Strategien der Entscheidungsfindung zurückgreifen, wobei entscheidungsrationale Versuche sich teils als nicht wirklich durchführbar erweisen oder nicht zu erwünschten Ergebnissen führen. Entscheidungs*irrationale* bzw. handlungsrationale Entscheidungswege eignen sich hingegen offenbar, um unter den oben umrissenen Handlungsbedingungen eine akzeptierte Entscheidung herbeizuführen, wobei die Akteur:innen gezwungen sind, ihr Vorgehen im Sinne einer ‚Schauseite‘ (Brunsson, 1989; Brunsson & Olsen, 1993) des Berufungsgeschehens zu verhüllen. Unter Bezugnahme auf sog. „Ideologien“ (Brunsson, 1985, S. 27 ff.), die Organisationskultur (Schein, 1985) sowie ein organisationsspezifisches Habituskonzept (Özbilgin & Tatli, 2005) lassen sich organisationssoziologische Erklärungen dafür finden, warum und unter welchen Bedingungen Berufungskommissionen im Sinne von „short-cuts in decision-making“ (Brunsson, 1985, S. 29) eher handlungs- oder entscheidungsrationale Strategien verfolgen. Gleichzeitig wird dadurch nachvollziehbar, welche Argumente im Rahmen einer Berufungsentscheidung als ‚sagbar‘ gelten. Die Theorie der Strukturierung nach Giddens (1984) erwies sich in der Funktion einer theoretischen Klammer als geeignet, um die beiden Dimensionen Struktur und Handeln sowie deren reziprokes Verhältnis als analytische Schablone für die Betrachtung und Interpretation der Ergebnisse zu nutzen. Auf diese

[73] Siehe hierzu Hanft (1995, S. 19) mit Bezug auf Horváth (1982, S. 256) und Ortmann et al. (1990, S. 72)

Weise konnten einerseits Erkenntnisse darüber gewonnen werden, inwiefern die Akteur:innen sich auf formale Regularien beziehen, diese ggfs. zweckmäßig adaptieren, aber in ihrem Handeln zugleich durch sie eingeschränkt werden. Ebenso zeigte sich, dass strukturelle Begebenheiten wiederum durch das Handeln der Akteur:innen reproduziert werden und Veränderungen unterliegen können. Dass die beschriebenen verfolgten Handlungsmodi der Akteur:innen auf die Struktur des Berufungsgeschehens einwirken und ihrerseits durch diese Struktur determiniert sind, lässt sich mit Giddens‘ zentraler Grundannahme der Dualität von Struktur (Giddens, 1984, S. 148) somit als analytische Rahmensetzung für ein Verständnis dieser Mechanismen auf der Mesoebene des Berufungsgeschehens nutzen.

Trotz der skizzierten Verflechtung unterschiedlicher Herausforderungen, die mit dem Treffen einer Berufungsentscheidung einhergehen, wird das Verfahren von den Befragten dieser Studie nicht ausdrücklich problematisiert, wenngleich sie teils um die gegebene „*Scheinobjektivität*“ (HAW-L-KV: 41) und *„Pseudo-Objektivierung“* (HAW-I-KV: 53) wissen und die gegebenen Diskrepanzen klar benennen. So entsteht insgesamt der Eindruck, ein kollektiv informeller Umgang mit den gegebenen formalen Rahmenbedingungen der Berufungsverfahren habe sich habitualisiert und verfestigt und werde daher nicht in problematischer Weise als formaler Regelbruch behandelt und erlebt. Die Auswahl erfolgt nach eigener Aussage gewissermaßen ‚nach bestem Wissen und Gewissen‘, wobei gleichzeitig Rationalitäten zum Einsatz kommen, welche die formalen Vorgaben teilweise unterlaufen, weil sich die divergierenden Anforderungen anders nicht erfüllen lassen:

> *„Also Sie finden da nicht den einheitlichen Modus. Und so ein Verfahren zu entwickeln über alle Kriterien, für alle denkbaren Stellen, das kann man vergessen, das wird nicht funktionieren. Na das wird immer ein ganzes Stück weit subjektiv sein […].“* (HAW-L-KV: 53)

Im Grunde, so lässt sich sagen, sind Berufungsverfahren durch und durch von Irrationalität durchzogen: Die formalen Vorgaben bieten hinsichtlich der Beurteilung einiger Kriterien methodische Lücken, die gleichermaßen problematisch wie notwendig sind. Sie zu schließen – was einer deutlich strengeren Regulierung bei der Handhabung didaktischer und sozialer Aspekte entspräche –, würde die Umstände daher nicht unweigerlich verbessern. Trotz dieser widersprüchlichen Gemengelage finden die Beteiligten offenbar jedoch einen Weg, um diese hochkomplexe Entscheidungssituation zu bestreiten.

Hinsichtlich ableitbarer Implikationen für das Berufungsgeschehen stellt sich vor dem Hintergrund der vorgestellten Befunde zunächst die Frage, ob und wenn ja, in welcher Weise im Zuge der Professionalisierungsbemühungen ein Handlungsbedarf bezüglich der finalen Auswahlphase besteht. So ließe sich die Frage aufwerfen, ob mit Blick auf das sichtbar gewordene Dilemma eher eine straffere formale Rahmensetzung vonnöten wäre, um auch weitgehend undefinierte Bewertungsschritte (z. B. hinsichtlich Lehrkompetenz und persönlicher Passung) mit eindeutigen obligatorischen Anweisungen zu versehen oder ob vice

versa eine Lockerung der formalen Legitimationserfordernisse hilfreich wäre, um zumindest bestehende Widersprüchlichkeiten aufzulösen und die Beteiligten nicht in juristische Grauzonen zu treiben. Welche Optionen sich bieten, um die beschriebenen schwer zu bewältigenden Rahmenbedingungen der Auswahlentscheidung (Ressourcenknappheiten, Operationalisierungsdiskrepanzen, Rationalitätserwartungen und Zielkonflikte) zu verbessern, kann an dieser Stelle nicht abschließend eruiert, sondern lediglich in Ansätzen thematisiert werden: Die von den Befragten geäußerten zeitlichen und personellen Ressourcenknappheiten ließen sich unter Umständen durch eine verstärkte Akzentuierung der Berufungsverfahren als ausdrückliche Kernaufgabe der akademischen Selbstverwaltung schmälern. Zu untersuchen wäre hier bspw., ob eine Reduktion des Lehrdeputats im Ausgleich für die Leitung und die Teilnahme an einer Berufungskommission ein Anreiz wäre, um erstens mehr Zeit investieren zu können und zweitens neue Personen für diese Aufgabe zu gewinnen.

Die bestehenden Operationalisierungsdiskrepanzen lassen sich im Hinblick auf den Kriterienkomplex der persönlichen Passung und sozialen Eignung teils nur schwerlich bewältigen. Psychologische Testverfahren und Persönlichkeitstests sind hier sicherlich eine Maßnahme, lösen jedoch das Problem der formal nicht greifbaren, für die Beteiligten aber offenbar wichtigen Instanz des *„Nasenfaktor[s]“* (HAW-L-KV: 43) bzw. *„Bauchgefühl[s]“* (UNI-C-ZBM: 51; u. v. m.) nicht vollständig auf. Auch ein methodisch lückenlos konstruiertes Beurteilungsraster wird immer Spielräume für persönliche Präferenzen, Sympathien und Antipathien lassen. Mit Blick auf die valide Überprüfung von Lehrkompetenzen wären hochschuldidaktisch fundierte Beobachtungsbögen mit operationalisierten, gut beurteilbaren Eignungsindikatoren besser realisierbar – einige Hochschulen, insbesondere HAW, gehen hier, wie die Studie zeigen konnte, bereits klar umrissene Wege. Die Verständigung auf ein geteiltes Lehrverständnis innerhalb von Fakultäten, Abteilungen und Arbeitsgruppen könnte den ersten Schritt darstellen, um auf partizipative Weise Instrumente zu erarbeiten, die in Berufungsverfahren eingesetzt werden können.

Die beschriebenen Rationalitätserwartungen, die sich einerseits auf die Einhaltung der direkten juristischen Anforderungen und Rahmensetzungen – zu belegen spätestens in Form des Berufungsberichts – sowie die an Hochschulen von außen herangetragenen Legitimationsansprüche beziehen, sind unmittelbar kaum veränderbar. Eine Lockerung der formalen Regularien würde ein Einfallstor für Willkür, persönliche Präferenzen sowie Benachteiligungen und Diskriminierungen entlang persönlicher Merkmale öffnen und dürfte daher kaum auf geteilte Zustimmung stoßen. Dass formale Regularien für die Qualitätssicherung, Orientierung und Handlungssicherheit unabdingbar sind, haben viele Befragte dieser Studie,

insbesondere die Berufungsmanager:innen deutlich gemacht. Auch die bestehenden Zielkonflikte und die mit Berufungsverfahren einhergehenden divergierenden Interessen werden sich kaum auflösen lassen.

Angesichts dieser Gemengelage wird deutlich, dass weder eine Einschränkung der Handlungsfreiheiten der Kommission noch eine Lockerung des formalen Rahmens die beschriebenen Herausforderungen gleichermaßen lösen würde. Die gegebenen Freiheiten weiter zu beschneiden würde, so die hier aufgeworfene Annahme, lediglich dazu führen, dass Akteur:innen verstärkt auf informelle Umwege und „*Stellvertreterindikatoren*“ (UNI-C-KV: 229) angewiesen sind, weil mit einer stärkeren Formalisierung notwendigerweise eine erhöhte Rechenschaftspflicht einherginge, die Rationalitätserwartungen also unter Umständen weiter steigen würden. Die in dieser Studie Befragten raten im Übrigen mehrheitlich davon ab, Berufungsverfahren weiter zu formalisieren – einerseits mit Blick auf ihre notwendige Handlungsfähigkeit aus fachwissenschaftlicher Perspektive, andererseits aufgrund der für sie hohen Relevanz der sozialen Dimension, die formal kaum greifbar ist. Formale Regeln weiter aufzuweichen, scheint hingegen auch nicht zielführend – es droht die Gefahr eines normativen Vakuums. Was im Zuge der bereits angestoßenen und voranschreitenden Professionalisierung des Berufungsgeschehens an staatlichen Universitäten und HAW (sowohl aus der Perspektive der FH-Personal-Community, als auch im Sinne einer Schlussfolgerung aus der vorliegenden Studie) als vielversprechend erachtet wird, ist eine angemessene Vorbereitung und Sensibilisierung der an Berufungsentscheidungen beteiligten Akteur:innen, auch hinsichtlich drohender Biases, Diskriminierung und Auswahlfehlern. Darüber hinaus scheint die Verfahrensbegleitung durch Berufungsmanager:innen, die von der Kommission akzeptiert und ernst genommen werden, eine positive Wirkung zu entfalten. Diesen Instanzen obliegt es nicht zuletzt, auf die korrekte Einhaltung und Durchführung der Verfahrensschritte, wie z. B. dem Sichten der Bewerbungen erst nach Vorliegen des Anforderungsprofils und der Operationalisierung der Kriterien, soweit möglich, zu achten. Auch die Etablierung einer institutionell verankerten und transparenten Berufungskultur im Sinne einer gegenseitigen Verständigung darüber, welcher Stellenwert z. B. der sozialen Dimension in Berufungsentscheidungen eingeräumt wird, wie mit „bauchgefühlbasierten“ (Janz, 2017, S. 72 f.) Argumenten umgegangen werden soll und wie eine Reflexion über organisationsspezifische Auswahlmuster aussehen kann, könnte zumindest auf der Ebene der einzelnen Hochschulen die hier aufgeworfenen Herausforderungen adressieren.

Mit Blick auf den dargelegten Stand der Forschung zu Verfahren der Personalauswahl im Allgemeinen und Berufungsverfahren im Besonderen schließt die vorliegende Studie mehrere Lücken: Zunächst liefert sie eine umfangreiche Literaturübersicht, die zeigt, aus wel-

cher Perspektive, mit welchen methodischen Zugängen und mit welchen Ergebnissen Berufungsverfahren bislang untersucht worden sind. In diesem skizzierten Feld leistet die vorliegende Studie eine theoriegeleitete und zugleich empirisch basierte Auseinandersetzung mit Berufungsverfahren, die zuletzt verstärkt praxisnah beforscht wurden (z. B. Bräunig, 2015; Georgy, 2009; W. A. Herrmann, 2011; W. Rehberg et al., 2023; Rennen-Allhoff, 2009; Vogel & Meyer, 2018). Darüber hinaus eröffneten die qualitative Herangehensweise und die explorativen Anteile der Studie den Befragten einen nicht vordefinierten Raum, den sie mit ihren eigenen Relevanz- und Schwerpunktsetzungen füllen konnten (vgl. Lamnek, 2010, S. 311), wodurch auch unerwarteten Aspekten des Forschungsgegenstands angemessene Geltungskraft eingeräumt werden konnte. Dabei wurden Erkenntnisse generiert, die zeigen, welche Aspekte die Berufungsentscheidung im Kern determinieren, was einer durch Becker (2014, S. 112; 2015a, S. 66; 2019a, S. 107) bereits formulierten Forschungslücke entspricht. Die jüngere empirische Beforschung der Berufungsverfahren erfolgte hingegen oft basierend auf quantitativen Methoden, Mixed-Methods-Verfahren oder Dokumentenanalysen und mit (daher notwendigerweise) vorab bereits gut eingegrenztem Erkenntnisinteresse (Becker & Gieselmann, 2018; Becker et al., 2020; Gerchen & Walther, 2022b; Klawitter, 2017; Kleimann & Hückstädt, 2018; Kleimann & Klawitter, 2017). Nicht zuletzt trägt die vorliegende Studie dazu bei, einen bisher blinden Fleck der sogenannten ‚Hochschul-Forschung', die sich im Kern immer noch weitgehend als ‚Universitäts-Forschung' zeigt, weiter auszuleuchten, indem sie die Beforschung des Berufungsgeschehens an Hochschulen für angewandte Wissenschaften in den Fokus rückt.

Einschränkend muss mit Blick auf das Sample beachtet werden, dass die in dieser Studie befragten Kommissionsvorsitzenden ausschließlich über Berufungsverfahren aus wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultäten berichten konnten, wobei die skizzierten Rahmenbedingungen und deren Konsequenzen vermutlich für alle Berufungsverfahren staatlicher HAW und Universitäten als weitestgehend gültig angesehen werden können – sie sind dem Berufungsverfahren an sich immanent, jedoch vermutlich im Detail anders ausgeprägt. Im Forschungsdesign der vorliegenden Studie sollten durch diese Einschränkung fachkulturelle Verzerrungen ausgeschlossen werden. So zeigte sich, dass auch innerhalb ein- und derselben Disziplin unterschiedliche Auffassungen und Herangehensweisen hinsichtlich der Bewerber:innenbeurteilung und Entscheidungsfindung verfolgt werden, die am ehesten noch mit der beruflichen Sozialisierung der Kommissionsvorsitzenden in Zusammenhang stehen. Dass einzelne Personen fundierte Erfahrung aus Personalauswahlverfahren der freien Wirtschaft mitbringen, ist ein Stück weit, aber nicht unbedingt ausschließlich ein Alleinstellungsmerkmal der Wirtschaftswissenschaften und womöglich auch

häufiger an HAW anzutreffen, wo die außerhochschulische Berufserfahrung eine Voraussetzung für das Erlangen einer Professur darstellt. Unterschiedliche Haltungen und Perspektiven auf das Berufungsverfahren lassen sich zudem auf die jeweilige Position der Akteur:innen im Verfahren zurückzuführen. So antworten direkt involvierte und mit Steuerungsmacht ausgestatte Kommissionsvorsitzende teils anders als unabhängige neutrale Berater:innen, als die Berufungsmanager:innen sich zumeist verstehen. Nichtsdestotrotz sollten die Befunde der Studie, wie in der qualitativen Forschung üblich, nicht ohne weitere Kontextualisierung auf Berufungsverfahren im Allgemeinen übertragen werden (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 254).

Eine weitere Limitation der Arbeit ergibt sich zudem in methodischer Hinsicht durch das Instrument der direkten Befragung der beteiligten Akteur:innen. Wie Kleimann und Hückstädt (2018, S. 40 f.) bereits anmerken, entstehen durch das Vertrauen auf wahrheitsgemäße Selbstauskunft möglicherweise Verzerrungseffekte, die bei einer persönlichen Befragung womöglich noch stärker ausfallen, als es bei einer Datenerhebung mittels Fragebogen der Fall ist. Forschende tragen hier das Risiko, dass Befragte im Sinne einer sozialen Erwünschtheit antworten. Für die vorliegende Studie zeigte sich, dass die Befragten durchaus Auskünfte erteilten, die eine authentische und ungeschönte Innenansicht des Berufungsgeschehens an ihrer Hochschule erlaubten, obgleich jederzeit so offen gefragt wurde, dass auch Antworten im Sinne der sozialen Erwünschtheit möglich gewesen wären. Insgesamt konnte so gezeigt werden, dass eine direkte Befragung im Feld der Berufungsverfahren durchaus vielversprechende Erkenntnisse liefern kann: Die Interviewpartner:innen waren bereit, ihre subjektive Sicht offenzulegen – scheinbar ist es gelungen, das nötige Vertrauen aufzubauen. So konnten nicht nur Informationen darüber erlangt werden, wie die beiden Auswahlkriterien Lehre und Forschung im Beurteilungsprozess an Universitäten und HAW jeweils behandelt werden, sondern es konnte auf qualitativ-empirische Weise sichtbar gemacht werden, welche weiteren Entscheidungsdeterminanten mit der Auswahlphase von Berufungsverfahrens verknüpft sein können. Diese impliziten Beurteilungs- und Entscheidungsmechanismen, die teils als logische Konsequenz bestimmter Rahmenbedingungen zu sehen sind und von den Akteur:innen mit den gegebenen Zielen in Einklang gebracht werden müssen, sind nun empirisch offengelegt und bieten eine Grundlage für daran anknüpfende Studien im Feld der professoralen Personalauswahl staatlicher Hochschulen.

Ausgehend vom ersten Anliegen dieser Arbeit, der Frage nach der Berücksichtigung von Lehrkompetenzen in Berufungsverfahren, haben sich zwei Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten ergeben, die eine ganzheitliche Sicht auf die Akteurskonstellation weiter unterstützen würden. Erstens sind dies die von Gerchen (2021) und Gerchen und Walther

(2022b) bereits in den Blick genommenen Berufungsmanager:innen und Berufungsbeauftragten. Angesichts ihrer zentralen Funktion im Berufungsgeschehen könnte die Untersuchung ihrer Anerkennung durch die anderen beteiligten Akteur:innen sowie die Bedingungen ihrer Akzeptanz in der Berufungskommission möglicherweise aufschlussreiche Anhaltspunkte zu deren zukünftiger Verankerung und der Ausgestaltung dieser Stellen bieten. Zweitens erscheinen, wie in Kapitel 8.1.2 bereits ausgeführt, die studentischen Vertreter:innen in Berufungskommissionen als lohnenswerte Personengruppe für weitere empirische Untersuchungen. Da sie, wie in dieser Studie deutlich wurde, durchaus mit nicht zu unterschätzenden Einflussmöglichkeiten ausgestattet sind, könnte ihre Rolle zukünftig möglicherweise wesentlich strategischer und zielgerichteter im Sinne einer studierendenzentrierten Gestaltung der Lehre an Hochschulen eingesetzt werden.

In theoretischer Hinsicht eröffnet die vorgelegte Studie vielversprechende Anknüpfungspunkte zur weiteren Untersuchung der sichtbar gemachten Phänomene und ihrer Verschränkung mit Konzepten der Organisationssoziologie. Im Rahmen dieser Arbeit musste der zentrale Erkenntnishorizont weitestgehend auf die Handlungsebene der Akteur:innen beschränkt bleiben, das Werk von Nils Brunsson bietet jedoch darüber hinaus vielversprechende Anregungen für eine weitere Beforschung von Berufungsverfahren auf der weiter gefassten Ebene der Organisation Hochschule.

Ebenso böte es sich an, die im Rahmen vieler FH-Personal-Projekte an HAW bereits anvisierte Implementierung vorbereitender Schulungen, Anti-Bias- und Diskriminierungstrainings für Kommissionsmitglieder mit Blick auf ihre Gelingensbedingungen und Wirkungsweise forschend zu begleiten. Zu eruieren ist hier im Anschluss an die in dieser Studie dargelegten Mechanismen, ob dieses Instrument die hier aufgeworfenen Dilemmata zu adressieren vermag. Obgleich diese Maßnahmen definitiv vielversprechend sind und zur Qualitätssicherung der Berufungspraxis beitragen können, dürfen sie nicht als Universallösung verkannt werden. Im Zuge der Beurteilung von Bewerber:innen und der argumentativen Abstimmung in Berufungsgremien bleibt trotz aller Qualitätssicherungsmaßnahmen Spielraum für Diskrepanzen zwischen einem tatsächlichen Entscheidungsgrund und einem öffentlich kommunizierten Grund. Kommissionsmitglieder werden immer in der Lage (und aufgrund der bestehenden Rationalitätserwartungen in gewisser Weise dazu gezwungen) sein, legitime Gründe zu finden, wenn subjektive Befindlichkeiten in Berufungsentscheidungen richtungsweisend werden. Diesen zutiefst menschlichen Mechanismus einer intuitiven Urteilsbildung wird man auch durch Schulungen der Kommissionsvorsitzenden und -mitglieder nicht vollständig unterbinden können. Fraglich ist zudem, ob dies mit Blick auf den hier ebenso aufgezeigten Stellenwert der Kollegialität überhaupt der geteilten Zielsetzung entspricht. Vorbereitende Schulungen stellen daher zwar einen unverzichtbaren Baustein der Qualitätssicherung von Berufungsverfahren dar, adressieren aber nur einen Teil des

Problems. Was darüber hinaus für eine mehrdimensionale Absicherung der Fairness in Berufungsverfahren benötigt wird, ist eine professionell moderierte Diskussionskultur in einer für diese Mechanismen sensibilisierten Kommission, besetzt mit Mitgliedern, die sich angstfrei und unbefangen äußern können, ohne eigene Nachteile zu befürchten. Zudem braucht es neutrale Beobachter:innen, die sich den in dieser Arbeit sezierten Wirkmechanismen bewusst sind und über entsprechendes Handwerkszeug und Feingefühl dafür verfügen, rationale Fassaden zu erkennen und zu durchbrechen.
In diesem Sinne ist die vorliegende Arbeit als ein Plädoyer dafür zu verstehen, die in Berufungsverfahren verdeckt wirkenden Mechanismen in ihrer sinnhaften und sinnstiftenden Einbettung in das organisationale Gefüge ihrer Genese und Wirkung tiefer zu reflektieren.

Abschließend soll betont werden, dass das zentrale Ziel einer weiterführenden Revision der Berufungspraxis deutscher Hochschulen auch weiterhin die strikte Vermeidung von Diskriminierung und Benachteiligung entlang persönlicher Merkmale sein muss, weshalb die dahingehende Aufklärung, Reflexion und Sensibilisierung unbedingt zu stärken sind. Letztendlich hat die vorliegende Studie jedoch auch gezeigt, welche Rolle die menschlich-intuitive Dimension in Berufungsverfahren einnimmt, die somit eine nähere Betrachtung verdient, um darauf aufbauende Maßnahmen zweckdienlich und wirksam zu gestalten. So kann ein Verständnis dessen, was in dem skizzierten Raum des Entscheidungshandelns vor sich geht und von welchen strukturellen Bedingungen die Akteur:innen in ihrem Handeln geleitet werden, eine Basis dafür sein, unerkannte Handlungsbedingungen zu reflektieren und Reformen anzustoßen. Welche Rolle formale Regularien auf der einen und benötigte Handlungsspielräume auf der anderen Seite dabei jeweils spielen (können), ist (auch) aus einer praxisorientierten Perspektive zu prüfen. Deutlich dürfte jedoch, wie bereits in Hug (2024a) herausgestellt, geworden sein, “[…] that even formalized routines do not work without feelings as long as humans are involved.” (Imdorf, 2010, S. 101)

Literaturverzeichnis

Abele-Brehm, A. E. & Bühner, M. (2016a). Überlegungen zur Optimierung von Berufungsverfahren in der Psychologie. *Psychologische Rundschau*, *67*(4), 262–268. https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000333

Abele-Brehm, A. E. & Bühner, M. (2016b). Wer soll die Professur bekommen? *Psychologische Rundschau*, *67*(4), 250–261. https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000335

Abels, G. & Behrens, M. (2009). ExpertInnen-Interviews in der Politikwissenschaft. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3. Aufl., S. 159–179). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_8

Ahn, H., Höfer, Y. & Kunz, L. (2011). Die Ermittlung von Lehrkonzeptionsprofilen zur Unterstützung von Berufungsverfahren. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, *6*(3), 135–152. http://zfhe.at/index.php/zfhe/article/view/311

Altvater, P. (2019). Zum Profil und den Entwicklungsperspektiven von Hochschulen für angewandte Wissenschaften in der Bundesrepublik Deutschland. In J. Cai & H. Lackner (Hrsg.), *Jahrbuch Angewandte Hochschulbildung 2017: Deutsch-chinesische Perspektiven und Diskurse* (S. 143–160). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Anonym (2010). Respektlose Behandlung. Ein Bericht über ein "Vorsingen" an einer deutschen Universität. *Forschung & Lehre*, *17*(1), 28.

Anonym (2021). "Wer klagt, ist verbrannt". Vignetten aus der Berufungspraxis. *Forschung & Lehre*, *28*(1), 24–26. https://www.forschung-und-lehre.de/karriere/professur/wer-klagt-ist-verbrannt-3383

Apelt, M. & Männle, P. (2023). Organisation(en) der öffentlichen Verwaltung. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen* (2. Auflage, S. 153–178). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Apelt, M. & Tacke, V. (Hrsg.). (2023). *Handbuch Organisationstypen* (2. Auflage). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=7240867

Auer, M. & Laske, S. (2003). Personalpolitik an Universitäten – Bestandsaufnahme und kritische Analyse. In D. von Eckardstein, H.-G. Ridder & S. Neumann (Hrsg.), *Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management* (S. 181–202). Rainer Hampp Verlag.

Bach, T. (2015). Brunsson, Nils/Olsen, Johan P. (1993): The Reforming Organization. In S. Kühl (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Organisationsforschung* (S. 133–136). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bahr, A. (2022). *#IchBinHanna: Prekäre Wissenschaft in Deutschland*. Suhrkamp Verlag. http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783518772966

Beaucamp, G. & Seifert, J. (2011). Rechtsschutz von Kandidatinnen und Kandidaten im Promotions-, Habilitations- und Berufungsverfahren. *Wissenschaftsrecht*, *44*(1), 24–49. https://doi.org/10.1628/094802111795777363

Beaufaÿs, S. (2003). *Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft*. Transcript Verlag. https://library.oapen.org/bitstream/id/a127c855-6343-4e45-bb05-b808768f4235/1007396.pdf

Becker, F. G. (2013). Berufungsverfahren für Universitätsprofessoren: Umsetzung personalwirtschaftlicher Erkenntnisse. *Macht und Employment Relations*. https://pub.uni-bielefeld.de/record/2901540

Becker, F. G. (2014). Berufungsverfahren für Universitätsprofessoren: Veränderung tut Not. *Das Hochschulwesen*, *62*(4 + 5), 111–115.

Becker, F. G. (2015a). Professor/innenauswahl: Eine kleine Streitschrift zur sogenannten "Bestenauswahl". *Hochschulmanagement*, *10*(3 + 4), 66–70.

Becker, F. G. (2015b). 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 Tools* (S. 173–188). Springer.

Becker, F. G. (2017). Akademisches Personalmanagement: angekommen!? *Personal- und Organisationsentwicklung*, *12*(2+3), 33–38.

Becker, F. G. (2019a). *Akademisches Personalmanagement: Band 2: Berufungsverfahren, Personalbeschaffung und -auswahl an Hochschulen*. *Hanft, A.: Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement: Bd. 20*. Waxmann Verlag.

Becker, F. G. (2019b). *Akademisches Personalmanagement: Band 1: Grundlagen des Personalmanagements an Hochschulen*. *Hanft, A.: Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement: Band 19*. Waxmann Verlag.

Becker, F. G. & Gieselmann, J. (7/2018). *Analyse von universitären Berufungsordnungen: Eine empirische Studie: Forschungspapier.* Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften. http://www.wiwi.uni-biele-feld.de/lehrbereiche/bwl/pou/upload/pdfs/GieselmannBecker_uMv_Schacht_AnalysevonBerufungsordnungen_2018.pdf

Becker, F. G., Gutjahr, M. & Meurer, C. (2020). Qualität von universitären Berufungsverfahren aus der Sicht von Personalprofessor*innen: Eine empirische Studie. *Personal- und Organisationsentwicklung*, *15*(1+2), 43–55.

Becker, F. G., Tadsen, W. N., Stegmüller, R. & Wild, E. (2012). Ansichten und Anreize „guter Lehre“ aus Sicht von Hochschulleitungen: Ergebnisse einer Interviewserie. *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung*(2), 220–232.

Berthold, C. & Leichsenring, H. *Diversity Report: Vergleich zwischen Studierenden an Fachhochschulen und an Universitäten.* CHE Consult GmbH. https://www.che.de/wp-content/uploads/upload/CHE_Diversity_Report_C1.pdf

Besio, C. (2019). Entscheidungstheorien. In M. Apelt, I. Bode, R. Hasse, U. Meyer, V. von Groddeck, M. Wilkesmann & A. Windeler (Hrsg.), *Living reference work. Handbuch Organisationssoziologie* (S. 1–19). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Birke, B. & Brünner, C. (2010). Berufungsmanagement - eines der wichtigsten universitären Steuerungsinstrumente. In AQA - Österreichische Qualitätssicherungsagentur (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung des Berufungsmanagements an österreichischen Universitäten* (S. 13–33). Facultas.

Bloch, R., Lathan, M., Mitterle, A., Trümpler, D. & Würmann, C. (2014). *Wer lehrt warum? Strukturen und Akteure der akademischen Lehre an deutschen Hochschulen*. *Hochschulforschung Halle-Wittenberg*. AVA, Akademische Verlagsanstalt.

BMBF/WiHo. (o. J.). *BeProf: Die Berufung von Professor*innen an privaten und staatlichen Hochschulen für angewandte Wissenschaften.* Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Referat Hochschul- und Wissenschaftsforschung. https://www.wihoforschung.de/wihoforschung/de/bmbf-projektfoerderung/foerderlinien/forschung-ueber-nicht-staatliche-hochschulen/beprof/beprof.html

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.). (2002). *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*. Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. *Lehrbuch Qualitative Sozialforschung*. Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-531-19416-5.pdf

Bogumil, J. & Jann, W. (2005). *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland: Einführung in die Verwaltungswissenschaft* (Bd. 36). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-95687-3

Bourdieu, P. (1987). *Sozialer Sinn: Kritik der theoretischen Vernunft*. Suhrkamp Verlag.

Braun, C. N. & Wilson, E. E. (2023). *Berufswahl Professur an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften: Forschungsstand und Forschungsagenda.* https://doi.org/10.35096/OTHR/PUB-5198

Bräunig, A. (2015). Professionelles Berufungsmanagement an der Technischen Universität München. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Tools* (S. 223–232). Springer.

Brendel, S. (2005). ‚Academic staff development', ‚educational development' oder doch ‚teacher training'? Hintergründe und internationale Trends in der Entwicklung von hochschuldidaktischen Maßnahmen. In S. Brendel (Hrsg.), *Blickpunkt Hochschuldidaktik. Hochschuldidaktische Qualifizierung: Strategien und Konzepte im internationalen Vergleich* (S. 15–37). Bertelsmann.

Bretschneider, F. & Pasternack, P. (1999). Rituale der Akademiker. In P. Pasternack (Hrsg.), *Hochschule Ost: 3/4. Akademische Rituale: Symbolische Praxis an Hochschulen* (S. 9–46). Arbeitskreis Hochschulpolitische Öffentlichkeit der Universität Leipzig.

Brunsson, N. (1985). *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. John Wiley & Sons.

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons.

Brunsson, N. (2000). *The Irrational Organization: Irrationality as a basis for organizational action and change* (2. Aufl.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Brunsson, N. & Olsen, J. P. (1993). *The Reforming Organization: Making Sense of Administrative Change*. Routledge.

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (1949). https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_33.html

Richtlinie zur Förderung von Maßnahmen zur Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal an Fachhochschulen nach Maßgabe von § 4 Absatz 2 der Vereinbarung zwischen Bund und Ländern „FH-Personal"., Bundesanzeiger 1 (2021).

Bundesministerium für Bildung und Forschung. (o. J.). *FH-Personal: Das Förderprogramm*. https://www.fh-personal.de/foerderprogramm/ziele

Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2018). *Gut beraten durchs Studium: Der Qualitätspakt Lehre.* Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). https://www.bmftr.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/4/31279_Gut_beraten_durchs_Studium.pdf?__blob=publicationFile&v=4

Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2023). *Forschung über nicht-staatliche Hochschulen*. https://www.wihoforschung.de/wihoforschung/de/bmbf-projektfoerderung/foerderlinien/forschung-ueber-nicht-staatliche-hochschulen/nicht-staatliche-hochschulen_node.html

Hochschulrahmengesetz, https://www.gesetze-im-internet.de/hrg/ (1976 & i.d.F.v. letzte Änderung 2019). https://www.gesetze-im-internet.de/hrg/HRG.pdf

Busse, S. (2020). Hybride Organisationen führen – das Beispiel Hochschule. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, *27*(3), 347–364. https://doi.org/10.1007/s11613-020-00664-6

Carlsson, M., Finseraas, H., Midtbøen, A. H. & Guðbjörg Rafnsdóttir, L. (2021). Gender Bias in Academic Recruitment? Evidence from a Survey Experiment in the Nordic Region. *European Sociological Review*, *37*(3), 399–410. https://doi.org/10.1093/esr/jcaa050

CDU, CSU & SPD. (2025). *Verantwortung für Deutschland: Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 21. Legislaturperiode*.

Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, *17*(1), 1. https://doi.org/10.2307/2392088

Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall.

destatis. (2024, 9. August). *Hochschulen nach Hochschularten*. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/hochschulen-hochschularten.html

Detmer, H. (1995). Konkurrentenstreit und Rechtsschutz im Berufungsverfahren. *Wissenschaftsrecht*, *28*(1), 1–23.

Detmer, H. (1997). Die Bindung der staatlichen Seite an Berufungsvorschläge. *Wissenschaftsrecht*, *30*(3), 193–217.

Detmer, H. & Krämer, M. G. (2006). Berufungspraxis in Deutschland. Eine Umfrage des Deutschen Hochschulverbandes. *Forschung & Lehre*, *13*(4), 204–206.

Detmer, H. & Metzler, M. (2010). Überwiegend positives Klima. Ergebnisse einer aktuellen Erhebung zur Berufungspraxis. *Forschung & Lehre*, *17*(12), 882–884.

Detmer, H. & Meurs, C. (2008). Berufungskultur vor Ort. And the winner is… *Forschung & Lehre*, *15*(5), 304–312.

Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. (2016). *Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE).*

Deutscher Hochschulverband (DHV). (2005). *Das Berufungsverfahren. Resolution des 55. Hochschulverbandstages in Lübeck.*

Deutscher Hochschulverband (DHV). (2010). *Zur Zukunft des Berufungsverfahrens*. https://www.hochschulverband.de/positionen/presse/resolutionen/zur-zukunft-des-berufungsverfahrens

Deutscher Hochschulverband (DHV) (2019). Mut zur Reform. Empfehlungen des Deutschen Hochschulverbandes zur Weiterentwicklung des Wissenschaftssystems. *Forschung & Lehre*, *26*(5), 432–435.

Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (Hrsg.). (o. J.a). *Berufungsverfahren unter Beobachtung (BerBeo): Die Sicherung von (Verfahrens-)Qualität durch Berufungsbeauftragte im professoralen Personalauswahlprozess an deutschen Universitäten*. https://www.dzhw.eu/forschung/projekt?pr_id=651

Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (Hrsg.). (o. J.b). *Leistungsbewertung in Berufungsverfahren – Traditionswandel in der akademischen Personalselektion (LiBerTas).* Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW). https://www.dzhw.eu/forschung/projekt?pr_id=400

Dexter, L. A. (1970). *Elite and specialized interviewing*. *Handbooks for research in political behavior*. Northwestern Univ. Press.

Dölle, F. & Schröder, T. (2014). Wer sucht, der findet - wer besser sucht, findet besser. Empfehlungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren an Musikhochschulen. *Hochschulmanagement*, *9*(3/4), 101–108.

Dömling, M. & Schröder, T. (2011). *Qualitätssicherung in Berufungsverfahren unter Gleichstellungsaspekten: Ergebnisse eines Benchmarkings niedersächsischer Hochschulen*. *Wissenschaftsmanagement Online*. https://www.mwk.niedersachsen.de/download/57204/HIS_Qualitaetssicherung_in_Berufungsverfahren_unter_Gleichstellungsaspekten.pdf

Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Springer.

Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). Eigenverlag. audiotranskription.de/praxisbuch

Duong, S., Hachmeister, C.-D. & Roessler, I. (2014). *Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen? Lage und Zukunft von Fachhochschulen im Hochschulsystem aus Sicht von Fachhochschulleitungen*. *Arbeitspapier Centrum für Hochschulentwicklung: Bd. 180*. http://www.che.de/downloads/CHE_AP_180_Gleichzeitigkeit_des_Ungleichzeitigen_2014.pdf

Ehlers, U.-D. (2018). Die Hochschule der Zukunft: Versuch einer Skizze. In U. Dittler & C. Kreidl (Hrsg.), *Research. Hochschule der Zukunft: Beiträge zur zukunftsorientierten Gestaltung von Hochschulen* (S. 81–100). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20403-7_5

Eichenberger, T. (2010). Permanentes Optimieren. Berufungsverfahren und Integration neuer Professoren an der ETH Zürich. *Forschung & Lehre*, *17*(2), 90–92.

Engler, S. (2001). *"In Einsamkeit und Freiheit"? Zur Konstruktion der wissenschaftlichen Persönlichkeit auf dem Weg zur Professur*. *Analyse und Forschung Sozialwissenschaften*. UVK.

Euler, D. & Severing, E. (Oktober 2017). *Welche Berufsausbildungen sind durch akademische Bildungsangebote gefährdet? Indikatoren für eine Verschiebung von der Berufsausbildung in akademische Studienangebote*. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/LL_GP_Welche_Berufsausbildungen_gefaehrdet.pdf

Färber, C. (2007). Gleichstellungsorientiertes Qualitätsmanagement in Berufungsverfahren – Ergebnisse einer Studie zur Berufungspraxis in Deutschland. In B. Müller, G. Obexer & K. von Salis (Vorsitz), *Wer sind die Besten? Chancengleichheit in Berufungsverfahren: Tagung vom 23.3. 2006 an der Universität Luzern: Referate, Studien, Diskussion, Materialien.* Symposium im Rahmen der Tagung von Universität Luzern, Schweiz.

Färber, C. (2010). *Chancengleichheit und Qualitätsmanagement in Berufungsverfahren.: Handlungsempfehlungen für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte und das Hochschulmanagement*. Dashöfer.

Färber, C. & Riedler, U. (2016). *Black Box Berufung: Strategien auf dem Weg zur Professur* (2. Aufl.). Campus Verlag.

Färber, C. & Spangenberg, U. (2008). *Wie werden Professuren besetzt? Chancengleichheit in Berufungsverfahren*. Campus Verlag.

Fayol, H. (1929). *Allgemeine und industrielle Verwaltung*. Oldenbourg Verlag.

Fendler, J. (2012). Das Lehrportfolio als Beurteilungsinstrument in Berufungsverfahren an Hochschulen. Akzeptanz, Verwendung und Beurteilungskriterien. In B. Szczyrba & S. Gotzen (Hrsg.), *Bildung - Hochschule - Innovation. 14. Das Lehrportfolio. Entwicklung, Dokumentation und Nachweis von Lehrkompetenz an Hochschulen* (S. 51–74). LIT.

Fendler, J. & Gläser-Zikuda, M. (2011). Das Lehrportfolio. Ein Instrument zur Qualitätssicherung und -entwicklung in der Hochschullehre. *HDS Journal*(1), 29–42. https://ul.qucosa.de/api/qucosa%3A12355/attachment/ATT-0/

Fendler, J. & Gläser-Zikuda, M. (2013). Angebot und Nachfrage hochschuldidaktischer Weiterbildung. Eine Bestandsaufnahme an deutschen Hochschulen. *Empirische Pädagogik*, *27*(2), 164–182.

Fendler, J. & Schmitz, C. (2013). Wie gelingt die Beurteilung von Lehrportfolios? *Neues Handbuch Hochschullehre*, 1-18.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.

Fiedler, M. & Welpe, I. (2008). Appointment Preferences of Management Professors. *Schmalenbach Business Review*, *60*(1), 4–31. https://doi.org/10.1007/BF03396757

Frank, A., Killius, N., Hieronimus, S. & Meyer-Guckel, V. (2010). *Rolle und Zukunft privater Hochschulen in Deutschland*. *Positionen Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft*. Edition Stifterverband. https://www.stifterverband.org/rolle-und-zukunft-privater-hochschulen-in-deutschland

Frank, A., Kröger, A., Krume, J. & Meyer-Guckel, V. (2020). *Private Hochschulen: Entwicklungen im Spannungsfeld von akademischer und gesellschaftlicher Transformation*. Edition Stifterverband. https://www.stifterverband.org/file/9151/download?token=D04E690C

Frey, D., Braun, S. & Peus, C. (2015). Herausforderungen der Personalauswahl in der Wissenschaft: Berufungsverfahren an deutschen Universitäten. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Tools* (S. 3–14). Springer.

Froschauer, U. & Lueger, M. (2009). ExpertInnengespäche in der interpretativen Organisationsforschung. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3. Aufl., S. 239–258). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Funk, B.-C. (2013). Rechtsbeziehungen und Rechtsschutz im Berufungsverfahren nach § 98 UG. Zum Beschluss des OGH v 21.02.2013, 9ObA 121/12b. *Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik*, *12*(6), 163–167.

Georgy, U. (2009). Professionalisierung der Berufungsverfahren: Erfahrungen der Fachhochschule Köln. In A. v. Richthofen & M. Lent (Hrsg.), *Blickpunkt Hochschuldidaktik: Bd. 119. Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre* (S. 78–88). WBV.

Gerchen, A. (2021). Berufungsmanager*innen an deutschen Universitäten. Profilmerkmale eines neuen Stellentypus. *Hochschulmanagement*, *16*(4), 113–124.

Gerchen, A. & Walther, L. (2022a). Berufungsbeauftragte als Instanzen der Qualitätssicherung in professoraler Personalrekrutierung an deutschen Universitäten. Die Genese eines neuen Stellentypus und sein Qualitätsverständnis. In J. Kohler, P. Pohlenz & U. Schmidt (Hrsg.), *Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung. Methoden und Verfahren des Qualitätsmanagements. Institutionelle und personelle Rahmenbedingungen* (S. 75-90). DUZ Verlags- und Medienhaus.

Gerchen, A. & Walther, L. (2022b). Von Berufungsbeauftragten und Berufungsmanager*innen. Genese eines neuen Stellentypus an deutschen Universitäten. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*(3), 79–96.

Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory*. *Contemporary Social Theory*. Macmillan Education; Bloomsbury Publishing. https://doi.org/10.1007/978-1-349-16161-4

Giddens, A. (1984). *Interpretative Soziologie: Eine kritische Einführung*. *Campus-Studium: Bd. 557*. Campus Verlag.

Giddens, A. (1997). *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung* (3. Aufl.). Campus Verlag.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1998). *Grounded theory - Strategien qualitativer Forschung*. Huber.

Gläser, J., Krauth, W.-H., Windbichler, C. & Zürn, M. (2021). *Befangenheit und Expertise in Berufungsverfahren. Ein wissenschaftspolitischer Denkanstoß*. *Denkanstöße aus der Akademie. 4*. https://edoc.bbaw.de/frontdoor/index/index/docId/3516

Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3. Aufl.). *Lehrbuch*. Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). *Lehrbuch*. Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. http://d-nb.info/1002141753/04

Gotzen, S., Linde, F. & Szczyrba, B. (2012). Vom Nutzen des Lehrportfolios für die Entwicklung der ‚pädagogischen Eignung' von Hochschullehrenden. In B. Szczyrba & S. Gotzen (Hrsg.), *Bildung - Hochschule - Innovation. 14. Das Lehrportfolio. Entwicklung, Dokumentation und Nachweis von Lehrkompetenz an Hochschulen* (275-288). LIT.

Gross, C., Jungbauer-Gans, M. & Kriwy, P. (2008). Die Bedeutung meritokratischer und sozialer Kriterien für wissenschaftliche Karrieren: Ergebnisse von Expertengesprächen in ausgewählten Disziplinen. *Beiträge zur Hochschulforschung*, *30*(4), 8–32.

Grüner, H. & Schmidt, A. (2014). Die Gewinnung professoralen Personals an künstlerischen Hochschulen. Strategieüberlegungen zur Qualität von Berufungsverfahren unter chronologischen und chronometrischen Aspekten. *Hochschulmanagement*, *9*(3/4), 97–100.

Hamann, J. (2019a). The making of professors: Assessment and recognition in academic recruitment. *Social studies of science*, *49*(6), 919–941. https://doi.org/10.1177/0306312719880017

Hamann, J. (2019b). Zum Auftritt der Figur 'Professor' in Berufungsverfahren: Auswertung von Berufungsakten von 145 Berufungsverfahren zwischen 1950 und 1985 in Geschichte und Germanistik. In T. Etzemüller (Hrsg.), *Der Auftritt. Performanz in der Wissenschaft.* (S. 291–306). Transcript Verlag. https://doi.org/10.31235/osf.io/m2xap

Hamermesh, D. & Parker, A. (2005). Beauty in the Classroom: Professors' Pulchritude and Putative Pedagogical Productivity. *Economics of Education Review*, 369–376.

Hanft, A. (1995). *Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und "organisationalem Lernen": Eine strukturationstheoretische und machtpolitische Analyse der Implementierung von PE-Bereichen*. Rainer Hampp Verlag.

Hanft, A. (Hrsg.). (2000a). *Hochschulwesen, HSW Wissenschaft und Praxis*. *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien*. Luchterhand.

Hanft, A. (2000b). Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse. In A. Hanft (Hrsg.), *Hochschulwesen, HSW Wissenschaft und Praxis. Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien* (S. 3–24). Luchterhand.

Helfferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (3. Aufl.). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4

Herrmann, K. (2010). Verwaltungsgerichtlicher Rechtsschutz bei Berufungsverfahren. In L. Knopp (Hrsg.), *Cottbuser Schriften zu Hochschulpolitik und Hochschulrecht. 2. Ziel- und Ausstattungsvereinbarungen auf dem Prüfstand. Eine Analyse ressourcenpolitischer Steuerungsinstrumente in einer Hochschulpolitik im Wandel* (S. 169–195). Nomos.

Herrmann, O. (2007). *Die Berufung von Professorinnen und Professoren - Berufungsvoraussetzungen und Berufungsverfahren*. *Wissenschaftspolitik und Wissenschaftsrecht*. Deutscher Hochschulverband.

Herrmann, W. A. (2011). "Der Wettbewerb wartet nicht". Die Berufungspraxis an der TU München. *Forschung & Lehre*, *18*(9), 666–667.

Heuchemer, S. & Szczyrba, B. (2016). Lehrkompetenz und "pädagogische Eignung" im Verhältnis: Stellenwert und Handhabung guter Lehre an einer lernenden Hochschule. In R. Egger & M. Merkt (Hrsg.), *Lernweltforschung: Band 17. Teaching Skills Assessments: Qualitätsmanagement und Personalentwicklung in der Hochschullehre* (S. 219–237). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10834-2

Hildebrandt, A. (2021). *Bauchgefühl Im Management: Die Rolle der Intuition in Wirtschaft, Gesellschaft und Sport*. Springer. https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6801328

Hochschulrektorenkonferenz. (1992, 6. Juli). *Konzept zur Entwicklung der Hochschulen in Deutschland: Beschluß des 167. Plenums vom 6. Juli 1992*. https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/konzept-zur-entwicklung-der-hochschulen-in-deutschland/

Hochschulrektorenkonferenz. (1997). *Profilelemente von Universitäten und Fachhochschulen*. https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/profilelemente-von-universitaeten-und-fachhochschulen/

Hochschulrektorenkonferenz. (2007, 16. Oktober). *Qualitätsoffensive in der Lehre - Ziele und Maßnahmen: Empfehlungen des 105. HRK-Senats vom 16.10.2007.*

Hochschulrektorenkonferenz. (2008, 22. April). *Für eine Reform der Lehre in den Hochschulen: Entschließung der 3. HRK-Mitgliederversammlung vom 22.4.2008.*

Hofbauer, J. (1992). Der soziale Raum 'Betrieb': Zur Strukturierung der betrieblichen Sozialwelt aus der Sicht der bourdieuschen Sozialtheorie. *WZB Discussion Paper*, *FS II*, 92–201.

Hofbauer, J. (2004). Distinktion - Bewegung an betrieblichen Geschlechtergrenzen. In U. Pasero & B. P. Priddat (Hrsg.), *Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender* (1. Auflage, S. 45–64). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80569-0_3

Hofbauer, J. (2010). Soziale Homogenität und kulturelle Hegemonie. Ausschließung und Organisation aus Bourdieuscher Perspektive. *Feministische Studien*, *28*(1), 25–39.

Hollweck, T. & Doucet, A. (2020). Pracademics in the pandemic: pedagogies and professionalism. *Journal of Professional Capital and Community*, *5*(3/4), 295–305. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPCC-06-2020-0038/full/html

Hollweck, T., Netolicky, D. M. & Campbell, P. (2022). Defining and exploring pracademia: identity, community, and engagement. *Journal of Professional Capital and Community*, *7*(1), 6–25. https://doi.org/10.1108/JPCC-05-2021-0026

Holuscha, E. (2013). *Das Prinzip Fachhochschule - Erfolg oder Scheitern? Eine Fallstudie am Beispiel NRW*. Verl.-Haus Monsenstein und Vannerdat.

Hopf, C. (2015). *Schriften zu Methodologie und Methoden Qualitativer Sozialforschung*. Springer Vieweg.

Horváth, P. (1982). Controlling in der organisierten Anarchie: Zur Gestaltung von Budgetierungssystemen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, *52*(3), 250–260. https://scholar.google.com/citations?user=exyexhsaaaaj&hl=de&oi=sra

Huber, M. (2023). Der Organisationstyp der Universität. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen* (2. Auflage, S. 419–440). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hug, V. (2024a). Entscheidungsverhalten in der Ausgestaltung einer Grauzone.: Hochschulpraktische Implikationen der Beforschung professoraler Personalauswahl. *Hochschulmanagement*, *19*(3/4), 76–81.

Hug, V. (2024b). Zwischen Kriterienkatalog und Bauchgefühl: Zum Umgang mit Objektivierbarkeit bei Berufungsentscheidungen an staatlichen Hochschulen. *Die Hochschullehre, 10*, 214–224.

Hüther, O. & Krücken, G. (2016). *Hochschulen: Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung*. Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11563-0

Imdorf, C. (2010). Emotions in the Hiring Procedure: How 'Gut Feelings' Rationalize Personnel Selection Decisions. In B. Sieben (Hrsg.), *Emotionalizing Organizations and Organizing Emotions* (S. 84–105). Palgrave Macmillan UK.

Imdorf, C. (2015). Ausländerdiskriminierung bei der betrieblichen Ausbildungsplatzvergabe: ein konventionensoziologisches Erklärungsmodell. In A. Scherr (Hrsg.), *Diskriminierung migrantischer Jugendlicher in der beruflichen Bildung: Stand der Forschung, Kontroversen, Forschungsbedarf* (S. 34–53). Beltz.

In der Smitten, S., Sembritzki, T. & Thiele, L. (2017a). *Bewerberlage bei Fachhochschulprofessuren. Unzureichend strukturierte Karrierewege erschweren die Stellenbesetzung*. *DZHW-Brief. 2017,01*. http://www.dzhw.eu/pdf/pub_brief/dzhw_brief_01_2017.pdf

In der Smitten, S., Sembritzki, T. & Thiele, L. (2017b). Schwierigkeiten bei der Besetzung von Fachhochschulprofessuren. *Die neue Hochschule*(5), 26–30.

Jäger, W. & Schimank, U. (Hrsg.). (2005). *Lehrbuch*. *Organisationsgesellschaft: Facetten und Perspektiven* (1. Aufl.). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jann, W. (2006). Die skandinavische Schule der Verwaltungswissenschaft: Neo-Institutionalismus und die Renaissance der Bürokratie. *Politische Vierteljahresschrift*, *37*, 121–148.

Janning, F. (2002). Habitus und Organisation Ertrag der Bourdieuschen Problemformulierungen und alternative Konzeptualisierungsvorschläge. In J. Ebrecht & F. Hillebrandt (Hrsg.), *Bourdieus Theorie der Praxis: Erklärungskraft - Anwendung - Perspektiven* (S. 97–123). Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-99803-3_5

Janz, C. (2017). Das „Bauchgefühl" als Instrument der Personalauswahl bei der Vergabe von Ausbildungsstellen. *Sozialer Sinn*, *18*(1), 57–91. https://doi.org/10.1515/sosi-2017-0003

Jenkins, R. (1984). Acceptability, Suitability and the Search for the Habituated Worker: How Ethnic Minorities and Women Lose Out. *International Journal of Social Economics*, *11*(7), 64–76. https://doi.org/10.1108/eb013977

Jungbauer-Gans, M., Gottburgsen, A. & Kleimann, B. (2023). Wertebasierte Governance in Hochschule und Wissenschaft. *Beiträge zur Hochschulforschung*, *45*(1), 44–65.

Jungbauer-Gans, M. & Gross, C. (2013). Determinants of Success in University Careers: Findings from the German Academic Labor Market / Erfolgsfaktoren in der Wissenschaft – Ergebnisse aus einer Habilitiertenbefragung an deutschen Universitäten. *Zeitschrift für Soziologie*, *42*(1), 74–92. https://doi.org/10.1515/zfsoz-2013-0106

Junghans, L. (2012). Die Berufung von ProfessorInnen. Das geschlechtergerechte Berufungsverfahren und seine gerichtliche Überprüfung. *Gender: Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, *4*(1), 141–148. https://doi.org/395894

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kanning, U. P. (2015). *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Eine wirtschaftspsychologische Analyse*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-45553-1

Kanning, U. P. (2017). Personalauswahl an Hochschulen – Wie Professoren/innen ausgewählt werden sollten. *Personal- und Organisationsentwicklung*, *12*(2+3), 73–78.

Kayser, O. (2015). Auf dem Weg zur Professur - Bessere Chancen durch Berufungsberatung? *journal hochschuldidaktik*, *26*(1-2), 32–34. https://doi.org/10.17877/DE290R-16335

Kehm, B. M. (Hrsg.). (2008a). *Hochschule im Wandel: Die Universität als Forschungsgegenstand*. Festschrift für Ulrich Teichler. Campus Verlag.

Kehm, B. M. (Hrsg.). (2008b). *Hochschulen in neuer Verantwortung: Strategisch, überlastet, divers?* Lemmens.

Kehm, B. M. (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule'. In U. Wilkesmann & C. Schmid (Hrsg.), *Organisationssoziologie. Hochschule als Organisation* (S. 17–25). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Khakzar, K. (Juli 2022). *Hochschulen für Angewandte Wissenschaften: Etablierung einer einheitlichen Hochschultypbezeichnung.* HS Fulda, Mitgliedergruppe der HAWs in der HRK. https://www.badwiesseerkreis.de/wp-content/uploads/2022/07/Positionspapier_Hochschultypbezeichnung_Final_.pdf

Kieser, A. & Walgenbach, P. (2010). *Organisation* (6. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

Kießling, B. (1988). Die 'Theorie der Strukturierung': Ein Interview mit Anthony Giddens. *Zeitschrift für Soziologie*, *17*(4), 286–295.

Kip, M. & Dirnagl, U. (2021). Die MERIT App. Wissenschaftsleistungen in Berufungsverfahren - digital aufbereitet. *Forschung & Lehre*, *28*(10), 824–825. https://www.forschung-und-lehre.de/heftarchiv/ausgabe-10/21

Kirdorf, J. (2019). *Entscheidungen im Personalwesen: Das Entpersonalisieren einer (Personal-)Entscheidung*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23000-5

Klatetzki, T. (2023). Professionelle Organisation. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen* (2. Auflage, 339-364). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Klawitter, M. (2017). *Die Besetzung von Professuren an deutschen Universitäten. Empirische Analysen zum Wandel von Stellenprofilen und zur Bewerber(innen)auswahl.* Universitätsbibliothek Kassel.

Kleimann, B. (2019). Berufungsverfahren an deutschen Universitäten: Akteurskonstellationen und Bewertungskriterien. In Y. Greiner & S. Meyer (Vorsitz), *Berufungsverfahren: Von der Prozessoptimierung zum Kulturwandel: Tagungsbericht.* Symposium im Rahmen der Tagung von Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ), Mainz.

Kleimann, B. (2025). Die akademische Profession und ihre (Selbst-)Organisation. In P. Pasternack, G. Reinmann & C. Schneijderberg (Hrsg.), *Hochschulforschung: Forschung über Hochschule und Wissenschaft* (S. 445–454). Nomos.

Kleimann, B. & Hückstädt, M. (2018). Auswahlkriterien in Berufungsverfahren: Universitäten und Fachhochschulen im Vergleich. *Beiträge zur Hochschulforschung*, *40*(2), 20–46.

Kleimann, B., In der Smitten, S. & Klawitter, M. (2015). Forschungserfahrung als Berufungskriterium - Anforderungen an zukünftige Professorinnen und Professoren. *Forschung & Lehre*, *22*(8), 644–645.

Kleimann, B. & Klawitter, M. (2017). Berufungsverfahren an deutschen Universitäten aus Sicht organisationaler Akteure. *Beiträge zur Hochschulforschung*, *39*(3-4), 52–73.

Kleimann, B., Walther, L. & Gerchen, A. (2021). Qualitätssicherung von Berufungsverfahren an deutschen Kunsthochschulen. *Qualität in der Wissenschaft*, *15*(3/4), 73–82.

Klein, M. & Rosar, U. (2006). Das Auge hört mit! Der Einfluss der physischen Attraktivität des Lehrpersonals auf die studentische Evaluation von Lehrveranstaltungen – eine empirische Analyse am Beispiel der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln. *Zeitschrift für Soziologie*, *35*(4), 305–316.

Kloke, K. & Krücken, G. (2012). Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen? Wahrnehmung und Umgang mit Zielkonflikten an deutschen Hochschulen aus der Organisationsperspektive unter besonderer Berücksichtigung der akademischen Lehre. In F. G. Becker, G. Krücken & E. Wild (Hrsg.), *Gute Lehre in der Hochschule: Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen und Reformen* (S. 13–29). Bertelsmann.

Koch, C. & Senghaas, D. (Hrsg.). (1971). *Kritische Studien zur Politikwissenschaft*. *Texte zur Technokratiediskussion* (2. Aufl.). Europäische Verlagsanstalt.

Kreckel, R. (Hrsg.). (2008). *Zwischen Promotion und Professur: Das wissenschaftliche Personal in Deutschland im Vergleich mit Frankreich, Großbritannien, USA, Schweden, den Niederlanden, Österreich und der Schweiz*. Akademische Verlagsanstalt.

Krempkow, R. (2019). Wieviel zählt Leistung bei Berufungen, und wieviel Herkunft? Ein Überblick zu jüngsten Forschungen. *Qualität in der Wissenschaft*(1), 28–31.

Kretschmer, S. (2018). *Entwicklung von grundständigen und weiterbildenden Studiengängen an öffentlichen Hochschulen: Eine organisationssoziologische Analyse auf der Basis von Fallbeispielen.* BIS der Universität Oldenburg.

Kromrey, H. (2009). *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung* (12. Aufl.). UVK Lucius. https://elibrary.utb.de/doi/book/10.36198/9783838510408

Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. Auflage). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Juventa.

Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Aufl.). Beltz.

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden. Praxis. Computerunterstützung.* (5. Aufl.). Beltz Juventa.

Kuhlen, R. (1999). Berufungsverfahren an deutschen Universitäten – eine gravierende Strukturschwäche. *hochschule ost. Leipziger Beiträge zu Hochschule und Wissenschaft*(3+4), 159–170.

Lackner, H. (2019a). Ist die Fachhochschulprofessur noch hinreichend attraktiv? In J. Cai & H. Lackner (Hrsg.), *Jahrbuch Angewandte Hochschulbildung 2017: Deutsch-chinesische Perspektiven und Diskurse* (S. 127–141). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22103-4_9

Lackner, H. (2019b). Die Stellung der Fachhochschulen im deutschen Hochschulsystem. In J. Cai & H. Lackner (Hrsg.), *Jahrbuch Angewandte Hochschulbildung 2016: Deutsch-Chinesische Perspektiven und Diskurse* (S. 133–157). Vieweg.

Lamnek, S. (1988). *Qualitative Sozialforschung: Methodologie* (Bd. 1). Psychologie Verlags Union.

Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Beltz Verlagsgruppe.

Landfried, K. (o.J.). *Thesen zur Optimierung von Berufungsverfahren und Rekrutierungsinstrumenten* (Akademisches Personalmanagement). Stifterverband für die deutsche Wissenschaft e.V.

Landfried, K. (2011). Berufungen im Spannungsfeld zwischen Exzellenz und Machbarem. In AQA - Österreichische Qualitätssicherungsagentur (Hrsg.), *Personalmanagement als Schlüssel zur nachhaltigen Hochschulentwicklung* (S. 75–79). Facultas.

Lange-Vester, A. & Teiwes-Kügler, C. (2012). Hochschulforschung. In U. Bauer, U. H. Bittlingmayer & A. Scherr (Hrsg.), *Bildung und Gesellschaft. Handbuch Bildungs- und Erziehungssoziologie.* Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Laske, S., Scheytt, T. & Meister-Scheytt, C. (Hrsg.). (2004). *Universität und Gesellschaft: Bd. 3*. *Personalentwicklung und universitärer Wandel: Programm - Aufgaben - Gestaltung*. Hampp.

Lepperhoff, J. & Spottka, F. (1999). Wege aus der Unterrepräsentanz von Fachhochschulprofessorinnen. Eine Untersuchung von Berufungsverfahren an der FH Brandenburg. In P. Pasternack (Hrsg.), *Hochschule Ost: 3/4. Akademische Rituale: Symbolische Praxis an Hochschulen* (Bd. 8, S. 307–316). Arbeitskreis Hochschulpolitische Öffentlichkeit der Universität Leipzig.

Linke, S. (2019). *Beurteilungsfehler in Auswahlinterviews: Reicht das aktuelle Berufungsverfahren für die Personalauswahl aus?* Science Factory. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=2184277

Mallich, K., Domayer, E. & Gutiérrez-Lobos, K. (2012). Erkennen, Einschätzen und Bewerten von Kandidaten-/Kandidatinnenkompetenzen in Berufungsverfahren an Universitäten. In G. Niedermair (Hrsg.), *Schriftenreihe für Berufs- und Betriebspädagogik. Kompetenzen entwickeln, messen und bewerten* (Bd. 6, S. 311–326). Trauner Verlag.

Mallich, K., Steinböck, S. & Gutiérrez-Lobos, K. (2010). Die Zukunft des akademischen Personalmanagements - Professionalisierung von Berufungsverfahren hinsichtlich überfachlicher Qualifikationen. *Personal- und Organisationsentwicklung*, *5*(4), 90–97.

March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.

March, J. G. & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. John Wiley & Sons.

Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (8. Aufl.). Deutscher Studien-Verlag.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse* (11. Aufl.). Beltz.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz Verlag.

Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Aufl.). Beltz Verlag.

Mayring, P. & Brunner, E. (2013). Qualitative Inhaltsanalyse. In B. Friebertshäuser, A. Langer, A. Prengel, H. Boller & S. Richter (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (4. Aufl., S. 323–333). Beltz Juventa.

Mehde, V. (2017). Externe im Berufungsverfahren. *Wissenschaftsrecht*, *50*(1), 28–53. https://doi.org/10.1628/094802117X15053671812577

Meier, F. (2009). *Die Universität als Akteur: Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*. Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91486-2

Meise, S. (2014). *Organisation und Vielfalt: Modernisierungen der Gewerkschaftspraxis*. *Research*. Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06058-9

Merton, R. K. (1956). *The focused interview: A Manual of Problems and Procedures*. Free Press.

Metzger, M. (2020). *Verfassungs- und unionsrechtliche Grenzen von Maßnahmen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung im Berufungsverfahren*. *Studien zum internationalen, europäischen und öffentlichen Recht*. Peter Lang.

Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441–471). Westdeutscher Verlag.

Meuser, M. & Nagel, U. (2009a). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 465–479). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Meuser, M. & Nagel, U. (2009b). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3. Aufl., S. 35–60). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Meyer, U. (2015). Brunsson, Nils (1985): The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. Hoboken: John Wiley & Sons. In S. Kühl (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Organisationsforschung* (S. 126–129). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Miebach, B. (2007). *Organisationstheorie: Problemstellung - Modelle - Entwicklung*. Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90411-5

Miethe, I. (2013). Forschungsethik. In B. Friebertshäuser, A. Langer, A. Prengel, H. Boller & S. Richter (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (4. Aufl., S. 927–937). Beltz Juventa.

Miller, S. R. & Rosenbaum, J. E. (1997). Hiring in a Hobbesian World. *Work and Occupations*, *24*(4), 498–523. https://doi.org/10.1177/0730888497024004006

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice Hall.

Moss, P. & Tilly, C. (2001). *Stories Employers Tell: Race, Skill, and Hiring in America*. *The Multi-City Study of Urban Inequality*. Russell Sage Foundation.

Müller, U. (März 2025). *CHECK - Promotionsrecht für HAW in Deutschland*. https://www.che.de/download/check-promotionsrecht-haw-2025/?ind=1743596732834&filename=2025_CHECK_Promotionsrecht_fuer_HAW_in_Deutschland_Endstand-2.pdf&wpdmdl=33666&refresh=6915da5a504be1763039834

Müller, V. (2020). Keine "grauen Vorverhandlungen". Berufungsverfahren an der Universität Gießen. *Forschung & Lehre*, *27*(9), 752–754.

Müller, V. (2021). Unverstellter Blick. Berufungsverfahren an der Universität Osnabrück. *Forschung & Lehre*, *28*(1), 27–29. 11807

Müller, W. (2015). Assessment Center in Berufungsverfahren der Universität Bremen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Tools* (S. 261–268). Springer.

Musselin, C. (2010). *The market for academics*. *Studies in higher education*. Routledge.

Neckerman, K. M. & Kirschenman, J. (1991). Hiring Strategies, Racial Bias, and Inner-City Workers. *Social Problems*, *38*(4), 433–447. https://doi.org/10.2307/800563

Neukirchen, M. & Emmrich, E. (2021). *Berufungen, Befangenheit und Bewerbungsverfahrensanspruch: Ein Kompendium für Berufungskommissionen, Bewerberinnen und Bewerber*. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. https://doi.org/10.5771/9783748923800

Niendorf, L. (2025). *UNIversal gescheitert? Wissenschaft und Hochschule zwischen Machtmissbrauch, Leistungsdruck und Ausbeutung: Was wir dagegen tun können*. Droemer.

Ortmann, G., Windeler, A., Becker, A. & Schulz, H.-J. (1990). *Computer und Macht in Organisationen: Mikropolitische Analysen*. *Sozialverträgliche Technikgestaltung: Bd. 15*. Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-11998-2

Özbilgin, M. & Tatli, A. (2005). Book Review Essay: Understanding Bourdieu's Contribution to Organization and Management Studies. *The Academy of Management Review*, *30*(4), 855–869.

Pauly, M. (2011). Berkeley oder deutsche Elite-Universität? Erfahrungen eines deutschen Professors. *Forschung & Lehre*, *18*(9), 672–674.

Pautsch, A. (2019). Das Promotionsrecht: Ein Privileg der Universitäten? In J. Cai & H. Lackner (Hrsg.), *Jahrbuch Angewandte Hochschulbildung 2016: Deutsch-Chinesische Perspektiven und Diskurse* (S. 175–185). Vieweg.

Pellert, A. (Hrsg.). (2006). *Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement: Ein Leitfaden für Theorie und Praxis*. Lemmens.

Pellert, A. (2013). Fachgesellschaften als Community of Practice: Lernen miteinander und Unterstützung füreinander. 40 Jahre dghd. In A. Spiekermann (Hrsg.), *Blickpunkt Hochschuldidaktik. Lehrforschung wird Praxis. Hochschuldidaktische Forschungsergebnisse und ihre Integration in die Praxis* (S. 13–24). Bertelsmann.

Pellert, A. (2018). Die Hochschule als Partnerin des Lebenslangen Lernens. In U. Dittler & C. Kreidl (Hrsg.), *Research. Hochschule der Zukunft: Beiträge zur zukunftsorientierten Gestaltung von Hochschulen* (S. 101–116). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pellert, A. & Widmann, A. (2008). *Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft*. *Bildungs- und Wissenschaftsmanagement: Band 9*. Waxmann Verlag.

Pentland, B. T. & Rueter, H. H. (1994). Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, *39*(3), 484–510. https://doi.org/10.2307/2393300

Peus, C., Braun, S., Hentschel, T. & Frey, D. (Hrsg.). (2015). *Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Tools*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48112-7

Pfadenhauer, M. (2009). Auf gleicher Augenhöhe: Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3. Aufl., S. 99–116). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Plümper, T. & Schimmelfennig, F. (2007). Wer wird Prof - und wann? Berufungsdeterminanten in der deutschen Politikwissenschaft. *Politische Vierteljahresschrift*, *48*(1), 97–117. https://doi.org/10.1007/s11615-007-0008-7

Powell, E., Winfield, G., Schatteman, A. M. & Trusty, K. (2018). Collaboration Between Practitioners and Academics: Defining the Pracademic Experience. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, *8*(1), 62–79. https://doi.org/10.18666/JNEL-2018-V8-I1-8295

Preißler, U. (2018). Wie bekomme ich einen Ruf? Hinweise für eine erfolgreiche Bewerbung auf eine Professur. *Forschung & Lehre*, *25*(6), 518–519.

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (5. Auflage). De Gruyter/Oldenbourg. https://doi.org/10.1524/9783486719550

Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Springer Fachmedien.

Rehberg, W., Engenhorst, K., Herb, B., Schubert, G. & Thurner, V. (2023). Mehr als ein Bauchgefühl – Transparenz bei den überfachlichen Kompetenzen für Professuren. *Personal- und Organisationsentwicklung*(3+4), 115–120.

Reiber, K. E., Müter, J. & Richey, P. (2016). Wie es euch gefällt : Angebotsentwicklung zwischen disziplinären Standards und Bedarf aus Sicht der Zielgruppe. In M. Merkt, C. Wetzel & N. Schaper (Hrsg.), *Blickpunkt Hochschuldidaktik: Bd. 127. Professionalisierung der Hochschuldidaktik* (S. 124–133). WBV.

Rennen-Allhoff, B. (2009). Akademisches Personalmanagement an der Fachhochschule Bielefeld: Berufung und Einführungsphase. In A. v. Richthofen & M. Lent (Hrsg.), *Blickpunkt Hochschuldidaktik: Bd. 119. Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre* (S. 89–99). WBV.

Reuter, J., Berli, O. & Zinnbauer, M. (Hrsg.). (2016). *Wissenschaftliche Karriere als Hasard: Eine Sondierung*. Campus Verlag.

Ries, M. (2007). Berufungen sind Stunden der Wahrheit. In B. Müller, G. Obexer & K. von Salis (Vorsitz), *Wer sind die Besten? Chancengleichheit in Berufungsverfahren: Tagung vom 23.3. 2006 an der Universität Luzern: Referate, Studien, Diskussion, Materialien.* Symposium im Rahmen der Tagung von Universität Luzern, Schweiz.

Röbken, H. (2006a). Der Handlungsspielraum von Universitätsleitungen.: Eine quantitative Bestimmung auf Basis von Haushaltskennzahlen. *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung*, *15*(2), 123–137. https://doi.org/10.25656/01:16422

Röbken, H. (2006b). Profile deutscher Universitätsleitungen. *Beiträge zur Hochschulforschung*, *28*(4), 6–29.

Röbken, H. (2011). Inwiefern haben sich die Kriterien für den Berufungserfolg des wissenschaftlichen Nachwuchses verändert? In AQA - Österreichische Qualitätssicherungsagentur (Hrsg.), *Personalmanagement als Schlüssel zur nachhaltigen Hochschulentwicklung* (S. 61–71). Facultas.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E. H. & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership* (5. Auflage). Verlag Franz Vahlen.

Scherr, A. (Hrsg.). (2015). *Diskriminierung migrantischer Jugendlicher in der beruflichen Bildung: Stand der Forschung, Kontroversen, Forschungsbedarf*. Beltz.

Scherr, A., Janz, C. & Müller, S. (2015). *Diskriminierung in der beruflichen Bildung: Wie migrantische Jugendliche bei der Lehrstellenvergabe benachteiligt werden*. *Bildung und Gesellschaft*. Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Scherr, A., Müller, S. & Janz, C. (2013). Diskriminierungsbereitschaft in der beruflichen Bildung: Ergebnisse und Folgerungen aus einer Betriebsbefragung. *Soziale Probleme - Zeitschrift für soziale Probleme und soziale Kontrolle*, *24*(2), 245–269.

Schimank, U. (2016). *Handeln und Strukturen: Einführung in die akteurtheoretische Soziologie* (5., durchgesehene Aufl.). *Grundlagentexte Soziologie*. Beltz. http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1134383

Schmitt, T. (2004). Berufungsverfahren im internationalen Vergleich. Ergebnisse und Empfehlungen für eine Reform an deutschen Hochschulen. *Forschung & Lehre*, *11*(6), 304–306.

Schmitt, T., Arnhold, N. & Rüde, M. (2004). *Berufungsverfahren im internationalen Vergleich: CHE-Arbeitspapier Nr. 53.* Centrum für Hochschulentwicklung (CHE).

Schneck, A. (2019). *Das Problem dysfunktionaler Reputationssysteme am Beispiel von Fehlverhalten und Diskriminierung in der Wissenschaft*. Universitätsbibliothek der Ludwig-Maximilians-Universität. https://doi.org/243219

Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781529682571

Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung*, *15*(1), Artikel 27.

Schreiterer, U. (2016). Die Rolle der Fachhochschulen im Wissenschaftssystem. In A. Borgwardt (Hrsg.), *Zwischen Forschung und Praxis. Die Rolle der Fachhochschulen im Wissenschaftssystem.* (S. 19–29).

Schütze, F. (1982). Narrative Repräsentation kollektiver Schicksalsbetroffenheit. In E. Lämmert (Hrsg.), *Erzählforschung* (S. 568–590). Metzler.

Schweer, M., Lachner, R. & Friedrich, Y. (2020). Geschlechtstypische Effekte im Kontext universitärer Berufungsverfahren. *Der pädagogische Blick*, *28*(1), 16–28.

Seeliger, M. (2015). Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations. Hoboken: John Wiley & Sons. In S. Kühl (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Organisationsforschung* (S. 129–133). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Sembritzki, T. (2020). *Binnendifferenzierung der Professur. Analysen zu den sich wandelnden Strukturen des zentralen Stellentypus im deutschen Hochschulsystem*. Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover. https://doi.org/10.15488/10207

Sembritzki, T. & Thiele, L. (2019). Hochschule und Geschlecht. *Gender: Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, *11*(1-2019), 11–30. https://doi.org/10.3224/gender.v11i1.02

Sewell, W. H. (1992). A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. *American Journal of Sociology*, *98*(1), 1–29.

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, *69*(1), 99. https://doi.org/10.2307/1884852

Simon, H. A. (1981). *Entscheidungsverhalten in Organisationen: Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung*. Verl. Moderne Industrie.

Simon, H. A. (1982). Theories of Bounded Rationality. In H. A. Simon (Hrsg.), *Models of bounded rationality: Bd. 2. Behavioural Economics and Business Organization.* MIT Press.

Simon, H. A. (1997). *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason* (Volume 3). MIT Press.

Sperlich, A. (2008). Private Hochschulen in der deutschen Hochschulforschung. Oder: "Noch nicht mal ignorieren!". *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung*, *17*, 126–139. https://doi.org/10.25656/01:16385

Spiewak, M. (27. Januar 2005). Berufer in der Wüste. *Die Zeit*(5).

Stahr, I. (2009). Academic Staff Development: Entwicklung von Lehrkompetenz. In R. Schneider, B. Szczyrba, U. Welbers & J. Wildt (Hrsg.), *Blickpunkt Hochschuldidaktik. Wandel der Lehr- und Lernkulturen* (Bd. 120, S. 70–87). Bertelsmann.

Statista. (08/2025). *Die beliebtesten Studienfächer in Deutschland nach Anzahl der Studierenden im Wintersemester 2024/25*. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2140/umfrage/anzahl-der-deutschen-studenten-nach-studienfach/

Steffens, M. C., Reichle, B. & Winter, C. (2004). Zum Einfluss der Frauenbeauftragten in Berufungsverfahren. *Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien*, *22*(1), 73–91.

Steigleder, S. (2008). *Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest: Eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring*. Tectum. https://doi.org/9603

Stephan, H.-C. & Bowman, B. F. (2004). "Das ist doch Augenwischerei". *DUZ. Magazin*, *60*(2), 21.

Strauss, A. L. & Corbin, J. (1996). *Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Beltz.

Szczyrba, B. (2010). Die Professur als Profession: Kompetenzorientierung in Berufungsverfahren. *Neues Handbuch Hochschullehre*, Artikel J 1.7.

Szczyrba, B. & Gotzen, S. (Hrsg.). (2012). *Bildung - Hochschule - Innovation. 14*. *Das Lehrportfolio. Entwicklung, Dokumentation und Nachweis von Lehrkompetenz an Hochschulen*. LIT.

Trautwein, C. & Merkt, M. (2014). Lehrportfolios in Berufungsverfahren. In W. Benz, J. Kohler & K. Landfried (Hrsg.), *Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Evaluation nutzen - Akkreditierung sichern - Profil schärfen! Methoden und Verfahren des Qualitätsmanagements. Institutionelle und personelle Rahmenbedingungen* (E 2.3, S. 15-40). Raabe.

Vaughan, D. (2008). Bourdieu and Organizations: The Empirical Challenge. *Theory and Society*, *37*(1), 65–81.

Viebahn, P. (2008). *Lernerverschiedenheit und soziale Vielfalt im Studium: Differentielle Hochschuldidaktik aus psychologischer Sicht*. *Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Bd. 8*. UVW UniversitätsVerlag Webler.

Vogel, K. & Meyer, S. (2018). "Made in Mainz". Berufungsverfahren: Von der Prozessoptimierung zum Kulturwandel. *Forschung & Lehre*, *25*(3), 226.

Vöing, N., Jenert, T., Neiske, I., Osthushenrich, J., Trier, U., Weber, T., Altroggen, K. & Franke, K. (Hrsg.). (2024). Transformationen. Forschende und strategische Perspektiven auf eine postdigitale Hochschullehre [Sonderheft]. *Die Hochschullehre*, *10*. WBV. https://dx.doi.org/10.3278/HSLT2402W

Voswinkel, S. (2008). Der Support des Bauches: Entscheidungsorganisation bei der Personaleinstellung. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006* (S. 4997–5007). Campus Verlag.

Walgenbach, P. (1999). Giddens' Theorie der Strukturierung. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (3. Aufl., S. 355–375). Kohlhammer.

Walther, L. (2022). Die externe Begutachtung als Mittel zum Zweck - über die Herstellung von Legitimation in Berufungsverfahren an deutschen Universitäten. *Zeitschrift für Soziologie*, *51*(3), 244–262. https://doi.org/10.1515/zfsoz-2022-0015

Walther, L. (2023). Berufungsverfahren „sauber und smooth“ – über das Aufgabenverständnis von Berufungsbeauftragten an Universitäten. *Hochschulmanagement*, *18*(4), 123–131.

Walther, L. (2024). *Qualitätssichernde Maßnahmen in Berufungsverfahren. Empirische Untersuchungen an deutschen Universitäten*. Hannover: Institutionelles Repositorium der Leibniz Universität Hannover. https://doi.org/10.15488/15783

Walther, L. & Schwartz, E. (2022). Die strukturelle Verankerung von Berufungsbeauftragten an deutschen Universitäten. *Beiträge zur Hochschulforschung*, *44*(4), 58–79.

Wank, R. (2010). Helfer und Ratgeber: Der Berufungsbeauftragte. *Forschung & Lehre*, *17*(5), 332–334.

Weber, M. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie.* Mohr.

Weber, M. (1991). *Schriften zur Wissenschaftslehre*. *Universal-Bibliothek: Bd. 8748*. Reclam.

Webler, W.-D. (2010). Neue Grundlagen für Berufungen in Professorenämter: Das Forschungsportfolio (und daneben das Lehrportfolio). *Forschung: Politik, Strategie, Management*(2+3), 67–77.

Webler, W.-D. (2014). Berufungen - Erfahrungen und Lehren daraus. *Hochschulmanagement*, *9*(3/4), 69–86.

Weiand, A. (2021). Bewertung von Lehrkompetenzen in Berufungsverfahren. Eine Arbeitshilfe für Personalauswahlgespräche. In B. Berendt (Hrsg.), *Neues Handbuch Hochschullehre: Organisationsentwicklung und Lehrkultur. Personalstruktur und Personalentwicklung* (J 1.18, S. 59-84). DUZ Verlags- und Medienhaus.

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, *21*(1), 1. https://doi.org/10.2307/2391875

Werkmeister, S. (2017). Modelle von Berufungsbeauftragten an deutschen Universitäten.: Eine kritische Bestandsaufnahme. *Personal- und Organisationsentwicklung*, *12*(2+3), 66–72.

Wertheimer, F. (2015). Mit dem Ruf schon am Ziel? Zur rechtlichen Zulässigkeit einer Rufrücknahme. *Forschung & Lehre*, *22*(8), 636–639.

Wertheimer, F. (2016). Schadensersatzanspruch bei fehlerhaft durchgeführtem Berufungsverfahren. OVG Nordrhein-Westfalen, Urteil vom 22.07.2014, 6 A 715/11. *Ordnung der Wissenschaft*, *3*(1), 51–56.

Wild, E. & Harde, M. E. (2008). Hochschulen im Wandel — Perspektiven für eine interdisziplinäre Hochschulforschung. In K. Zimmermann, M. Kamphans & S. Metz-Göckel (Hrsg.), *Perspektiven der Hochschulforschung* (S. 97–111). Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90827-4_5

Wildt, J. (2005). Trends und Entwicklungsoptionen der Hochschuldidaktik in Deutschland. In S. Brendel (Hrsg.), *Blickpunkt Hochschuldidaktik. Hochschuldidaktische Qualifizierung: Strategien und Konzepte im internationalen Vergleich* (Bd. 115, S. 87–103). Bertelsmann.

Wilson, M. D. (2015). Pracademia: The Future of the Lifelong Learner. *About Campus*, *20*(2), 28–31.

Wissenschaftsrat. (2005). *Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren*. Drs. 6709-05.

Wissenschaftsrat. (2008). *Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium*. Drs. 8639-08.

Wissenschaftsrat. (2010). *Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen*. Drs. 10 38 7-10.

Wissenschaftsrat. (2016). *Empfehlungen zur Personalgewinnung und -entwicklung an Fachhochschulen*. Drs. 5637-16.

Wissenschaftsrat. (April 2017). *Strategien für die Hochschullehre: Positionspapier* (Drs. 6190-17). https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6190-17.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Wissenschaftsrat (Hrsg.). (2022). *Empfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre*. Wissenschaftsrat.

Wissenschaftsrat. (2025). *Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem: Positionspapier.* https://doi.org/10.57674/J6SF-H296

Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (227-255). Beltz.

Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung*, *1*(1), Artikel 22.

Wolff, H. A. & Stemmer, B. (2014). Das Akteneinsichtsrecht nach § 29 VwVfG und das Recht der externen Gutachter auf Anonymität im Berufungsverfahren. *Wissenschaftsrecht*, *47*(4), 361–370. https://doi.org/10.1628/094802114X14338481126604

Wolff, H. A. & Ziedek, P. (2012). Die Zulässigkeit eines Sperrvermerks in Berufungsverfahren. *Wissenschaftsrecht*, *45*(4), 327–339. https://doi.org/10.1628/094802112806123157

Wottawa, H. & Hiltmann, M. (2015). Entscheidungsfindung. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel & D. Frey (Hrsg.), *Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Tools* (S. 147–160). Springer.

Würmseer, G. (2010). *Auf dem Weg zu neuen Hochschultypen: Eine organisationssoziologische Analyse vor dem Hintergrund hochschulpolitischer Reformen*. Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92613-1

Ziegele, F., Roessler, I. & Mordhorst, L. (2019). Hochschultyp im Wandel? Zur zukünftigen Rolle der Fachhochschule im deutschen Hochschulsystem. In J. Cai & H. Lackner (Hrsg.), *Jahrbuch Angewandte Hochschulbildung 2016: Deutsch-Chinesische Perspektiven und Diskurse* (S. 159–174). Vieweg.

Zierer, K., Speck, K. & Moschner, B. (2013). *Methoden erziehungswissenschaftlicher Forschung*. UTB GmbH. https://doi.org/10.36198/9783838540269

Zimmermann, K. (1999). Die soziale Konstruktion der Passfähigkeit in Personalauswahlverfahren. Berufungen an ostdeutschen Universitäten. *hochschule ost. Akademische Rituale - Symbolische Praxis an Hochschulen.*(3+4), 171–194.

Zimmermann, K. (2000). *Spiele mit der Macht in der Wissenschaft. Paßfähigkeit und Geschlecht als Kriterien für Berufungen*. Ed. Sigma.

Zimmermann, K. (2006). Berufungsverfahren zwischen Affiliation und Human Resources - Auf dem Weg in ein "Akademisches Personalmanagement"? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, *1*(2), Artikel 6. https://doi.org/10.3217/zfhe-1-02/06

Zuckerman, H., Cole, J. R. & Bruer, J. T. (1991). *The Outer Circle: Women in the Scientific Community*. Yale University Press. https://doi.org/10.2307/2579869

Anhangsverzeichnis

I. Anschreiben Interviewpartner:innen

II. Datenschutzvereinbarung für Interviewpartner:innen

III. Kurzfragebogen für Interviewpartner:innen

IV. Interviewprotokollbogen

V. Fragensammlung aus der Phase der Leitfadenerstellung

VI. Interviewleitfaden Kommissionsvorsitzende (KV)

VII. Interviewleitfaden Zentrales Berufungsmanagement (ZBM)

VIII. Transkriptionsregeln

IX. Codierleitfaden

X. Kategoriensystem

I. Anschreiben Interviewpartner:innen

Qualitative Studie im Rahmen des Promotionsvorhabens:
„Hochschullehre als Beruf?! - Die Wahrnehmung und Bedeutung der Lehre als Kernaufgabe an Hochschulen und Universitäten vor dem Hintergrund hochschulrechtlicher Maßgaben und des akademischen Personalmanagements“

Anfrage zur Durchführung eines Expert:inneninterviews

Vor dem Hintergrund der veränderten Bedingungen für das Lernen und Lehren an Hochschulen, gekennzeichnet durch neue und heterogene Zielgruppen, die Bestrebungen zur Flexibilisierung und die nicht nur durch die pandemische Situation gesteigerte Relevanz digitaler Lehr-Lern-Szenarien stellt sich die Frage nach damit einhergehenden Anforderungen an das akademische Lehrpersonal. Während auf hochschulpolitischer und wissenschaftlicher Ebene das Thema Lehre in den letzten Jahren deutlich akzentuiert wurde, bleibt die Frage offen, inwiefern didaktische Fähigkeiten bei der Personalauswahl an Hochschulen, speziell in der Gruppe der Professor:innen, berücksichtigt werden.

Vor diesem Hintergrund zielt mein Promotionsvorhaben mit dem Arbeitstitel „Hochschullehre als Beruf?!“ auf eine organisationstheoretische Rekonstruktion der Auswahlprozesse für Professor:innen an staatlichen Fachhochschulen und Universitäten ab. Theoretische Grundlage bildet die Theorie der Strukturierung nach Giddens. Untersucht werden soll dabei, welche Bedeutung der Lehre bzw. Lehrkompetenz zum einen in den formalen Vorgaben und zum anderen in der tatsächlichen Umsetzung von Auswahlprozessen zukommt.

Mittels systematisierender leitfadengestützter Expert:inneninterviews soll die Perspektive von Kommissionsvorsitzenden in Berufungsverfahren und Berufungsbeauftragten an ausgewählten staatlichen Hochschulen beforscht werden.
Dabei werden folgende Themenschwerpunkte erfragt:

- Stellenwert der Lehre für die befragte Person und an ihrer Hochschule
- Auswahlkriterien in Berufungsverfahren
- Berufungsleitfäden und Prozessvorgaben: Genese und Relevanz
- Hochschulbeteiligte und ihr Handeln in Berufungsverfahren

Um die Interviews zu transkribieren und mittels qualitativer Inhaltsanalyse auszuwerten, wird eine Audio-Aufzeichnung des Gesprächs angefertigt. Weitere Informationen zum Datenschutz erhalten Sie in der anliegenden Erklärung zur Einwilligung in die Verarbeitung Ihrer Daten zu Forschungszwecken.

Durch Ihre Teilnahme an meiner qualitativen empirischen Studie leisten sie einen wertvollen Beitrag zur Erschließung der oben skizzierten Forschungslücke in diesem Teilbereich des akademischen Personalmanagements, in den sie als Berufungsbeauftragte:r/Kommissionsvorsitzende:r entscheidende Einblicke haben.

Ich bedanke mich bereits im Voraus für Ihre Zeit und Aufmerksamkeit und freue mich, von Ihnen zu hören!

Bei weiteren Rückfragen stehe ich jederzeit für ein Gespräch zur Verfügung.

Sie erreichen mich zu den üblichen Bürozeiten telefonisch unter 0441 – 798 4845 oder jederzeit per E-Mail an valerie.hug@uni-oldenburg.de

Mit freundlichen Grüßen

Valerie Hug, M.A.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Carl v. Ossietzky Universität Oldenburg,
Professur Bildungsmanagement sowie Promovendin am Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL) der Hochschule Bremen

Betreut wird dieses kooperative Promotionsvorhaben von

Prof. Dr. Annika Maschwitz, Hochschule Bremen
Prof. Dr. Anke Hanft, Carl v. Ossietzky Universität Oldenburg

II. Datenschutzvereinbarung für Interviewpartner:innen

Qualitative Studie im Rahmen des Promotionsvorhabens:
„Hochschullehre als Beruf?! - Die Wahrnehmung und Bedeutung der Lehre als Kernaufgabe an Hochschulen und Universitäten vor dem Hintergrund hochschulrechtlicher Maßgaben und des akademischen Personalmanagements“

Vereinbarung zum Datenschutz und Einwilligung für wissenschaftliche Interviews

Ich bin mündlich und schriftlich über die Studie und das Interview aufgeklärt worden und willige ein, an einem Interview teilzunehmen.

Für digital durchgeführte Interviews wird die Plattform BigBlueButton (iconf) verwendet, die besonderen Sicherheitsanforderungen für Forschungszwecke entspricht (d. h. die aufgezeichneten Daten werden ausschließlich auf Servern der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg verarbeitet).

Für die Durchführung der Interviews im Rahmen des Promotionsvorhabens ist verantwortlich:

Valerie Hug
Promovendin am Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL) der Hochschule Bremen und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Institut für Pädagogik, Professur Bildungsmanagement

Kontaktdaten:
valerie.hug@hs-bremen.de
Tel.: 0441 – 798-4845

Rechtsgrundlage

Die Rechtsgrundlage für die Erhebung Sie betreffenden personenbezogener Daten ist die Einwilligung gem. Art. 6, Abs. 1 der DSGVO.
Sofern ich Fragen zu dieser vorgesehenen Studie hatte, wurden sie von Frau Valerie Hug vollständig und zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

Tonbandaufnahmen

Ich bin darüber informiert, dass das Interview aufgezeichnet wird und Tonaufnahmen gemacht werden. Ich erkläre mich einverstanden mit der Tonaufnahme, mit der Aufzeichnung von Notizen zur Interviewsituation und mit der wissenschaftlichen Auswertung des Interviews.

Die Aufnahme, die Notizen und das erhobene Material werden wie folgt behandelt:

- Alle Namen und personenbezogenen Daten, die einen Rückschluss auf meine Person zulassen, werden bei der Verschriftlichung des Interviews durchgehend anonymisiert.

- Die Aufnahme und die Notizen werden von der bearbeitenden Person gegen unbefugten Zugriff geschützt aufbewahrt und nach Abschluss der Untersuchung gelöscht.
- Die Zustimmung kann jederzeit mit Wirkung für die Zukunft ganz oder teilweise widerrufen werden. Der Widerruf ist an die aufgeführte Verantwortliche zu richten.

Es besteht die sehr geringe Wahrscheinlichkeit, dass eine an der Datenauswertung beteiligte Person mich erkennt. Aus diesem Grund unterliegen alle an der Auswertung beteiligten Personen einer absoluten Schweigepflicht und dürfen unter keinen Umständen vertrauliche Informationen an Dritte weitergeben.

Mir ist bekannt, dass ich mein Einverständnis zur Aufbewahrung bzw. Speicherung dieser Daten widerrufen kann, ohne dass mir daraus Nachteile entstehen.

Mit der beschriebenen Handhabung der erhobenen Aufnahmen bin ich einverstanden.

Die Einverständniserklärung für die Tonaufnahme ist freiwillig. Ich kann diese Erklärung jederzeit widerrufen. Im Falle einer Ablehnung oder eines Rücktritts entstehen für mich keinerlei Nachteile.

Das Material wird entsprechend der folgenden Datenschutzvereinbarungen behandelt:

Tonaufnahme und Notizen:

1. Die Aufnahme und die Notizen werden von der Studienverantwortlichen gegen unbefugten Zugriff geschützt aufbewahrt und nach Abschluss der Untersuchung gelöscht.

2. Zugang zur Bandaufnahme und zu den Notizen hat grundsätzlich nur die Studienverantwortliche. Unterstützung bei der Verschriftlichung des Interviews kann ggf. durch eine studentische Hilfskraft erfolgen. Diese unterliegt der absoluten Schweigepflicht und darf keine vertraulichen Informationen an Dritte weitergeben.

3. Darüber hinaus können schriftliche Auszüge aus dem anonymisierten Interview zu Präsentationszwecken auf Tagungen, Konferenzen und in Forschungswerkstätten genutzt werden (alle Personen müssen dabei zur Einhaltung des Datenschutzes verpflichtet werden).

4. Die Interviewinhalte dürfen nur zu wissenschaftlichen Zwecken genutzt werden. Sie dürfen auch im Rahmen von Sekundäranalysen ausgewertet werden.

Auswertung und Archivierung:

1. Zu Reflexionszwecken wird nach der Aufnahme ein schriftliches Protokoll (Postskript) angefertigt. Namen und Ortsangaben der befragten Personen werden im Protokoll und in den Notizen unkenntlich gemacht.
2. In Veröffentlichungen muss sichergestellt werden, dass eine Identifikation der befragten Personen nicht möglich ist. Hierzu ist die Verantwortliche nach § 13 Absatz 2 Satz 1 Niedersächsisches Datenschutzgesetz (NDSG) verpflichtet. Anonymisierung bedeutet, dass niemand mehr Ihre Daten Ihrer Person zuordnen kann. Ihre Daten sind dann nicht mehr „personenbezogen“ im Sinne der datenschutzrechtlichen Rechtsvorschriften.

Einwilligung

Ich hatte genügend Zeit für eine Entscheidung und bin bereit, an der o. g. Studie teilzunehmen. Ich weiß, dass die Teilnahme an der Studie freiwillig ist und ich die Teilnahme jederzeit ohne Angaben von Gründen beenden kann.

Eine Ausfertigung der Teilnahmeinformation über die Untersuchung und eine Ausfertigung der Einwilligungserklärung habe ich erhalten.

Zusatzvereinbarung für künftige Kontaktaufnahmen im Rahmen dieser Studie

Ich gebe mein Einverständnis, dass ich im Falle einer Fortführung dieser Studie oder von Anschlussstudien kontaktiert werden darf. Mir ist bekannt, dass ich mein Einverständnis zur Aufbewahrung bzw. Speicherung meiner Kontaktdaten widerrufen kann, ohne dass mir daraus Nachteile entstehen. Ich bin darüber informiert worden, dass ich jederzeit eine Löschung all meiner Daten verlangen kann. Wenn allerdings die Codierliste bereits gelöscht ist, kann mein Datensatz nicht mehr identifiziert und also auch nicht mehr gelöscht werden.

☐ JA ☐ NEIN

Ort, Datum & Unterschrift der teilnehmenden Person:

_____

Name der teilnehmenden Person in Druckschrift:

_____

Ort, Datum & Unterschrift der Verantwortlichen:

III. Kurzfragebogen für Interviewpartner:innen

Qualitative Studie im Rahmen des Promotionsvorhabens

„Hochschullehre als Beruf?!“

Kurzfragebogen Interviewpartner:in

Interviewcode:

Datum:

Titel: (**nicht** Name)	
Hochschule und Institut/Abteilung/ Fachbereich:	
Position/Funktion(en):	
Seit:	
Aktuelle Funktion in Berufungsverfahren:	
Seit:	
Evtl. vorherige Funktion(en) im Rahmen von Berufungsverfahren:	
Werdegang (Ausbildung, Studium, Qualifizierung, berufliche Stationen):	

IV. Interviewprotokollbogen

Hochschule und Fachbereich/Institut:

Interview Code:

Ort, Datum und Uhrzeit:

Dauer:

1. Kontaktaufnahme

2. Gespräch vor Beginn des Interviews:

3. Rahmenbedingungen/Störungen etc.

4. Eindrücke aus dem Interview

5. Nachgespräch

6. Sonstige Anmerkungen und Erkenntnisse

V. Brainstorming Fragesammlung

Cluster	Frage	Zielsetzung und Funktion der Frage (Welche Reaktion löst sie aus? Worauf will sie hinaus?)	Fragentyp
Einstiegsfragen / Warm-up	Können Sie einmal skizzieren, was Ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten als Vorsitzende*r der Berufungskommission (resp. als Berufungsbeauftragte*r) sind?	Warm-up, Erfassung des personalen Kontexts, Erzählanregung	Hintergrundfrage / Erzählanregung
	Inwiefern haben sie vorher bereits an Berufungsverfahren mitgewirkt, also an anderen Hochschulen oder in einer anderen Position?	Informationen über den Erfahrungshorizont und die Breite der Perspektive, Erfassung des personalen Kontexts	Hintergrundfrage
Allgemein: **Stellenwert der Lehre**	Über die Qualität der Hochschullehre wurde in den letzten Jahren kontinuierlich diskutiert, geforscht und publiziert. Was verstehen Sie persönlich unter „guter Lehre“? (zu allgemein und zu schwierig?)	Einordnung der befragten Person: Wie steht sie zum Thema Lehre, wie versiert antwortet sie, welche Argumente werden akzentuiert?	Meinungsfrage
	Auf welchem Wege haben Sie ihre didaktische Qualifikation erlangt?	Aktiviert Erinnerungen an die eigene Laufbahn, zielt auf die Fragestellung ab, inwiefern Professor*innen auf Lehrtätigkeiten vorbereitet werden und welcher Stellenwert dieser Qualifizierung zukommt/früher zukam. Zu provokant?	Hintergrundfrage / Erzählanregung
	Inwiefern war bei Ihrer eigenen Berufung Lehrkompetenz von Interesse?	Aktiviert Erinnerungen, gibt Aufschluss darüber, wie die Person zum ersten Mal mit dem Thema in Berührung gekommen ist und wie sie daher evtl. mit dem Thema sozialisiert wurde	Fakt-/Erfahrungsfrage / Erzählanregung

	Wie würden Sie den Stellenwert von didaktisch hochwertiger Lehre an Ihrer Hochschule einschätzen?	Übergang zu gegenwärtiger Situation, Kontext und Kultur, in der sich die folgenden Informationen bewegen	Meinungsfrage
	Welche Kultur herrscht dort, Ihrer Meinung nach, in Bezug auf das Aufgabenfeld Lehre?	Kennenlernen der Hochschule, um nachfolgende Informationen einordnen zu können	Meinungsfrage / Erzählanregung
	Wie werden Professor*innen ihrer Hochschule, die viel in gute Lehre investieren dafür angesehen?	Spezifikation der Kultur: Welches Klima herrscht unter den Akteuren in Bezug auf Lehre? Bild der Hochschule erhalten	Meinungsfrage
	Oft wird unterstellt, gute Lehrleistungen könnten auf schwache Forschungsleistungen hindeuten. Was denken Sie darüber?	Persönliche Haltung und Einstellung, Bewertung eines umstrittenen Sachverhalts	Meinungsfrage/ Erzählanregung
	Würden Sie sagen, dass vor dem Hintergrund der Pandemie das Thema Lehre bezogen auf den Beruf Professor*in eine andere Bedeutung erhalten hat? (dichotome Frage!) Wenn ja, inwiefern?	Leitet das Thema Bedeutung der Lehre im Zusammenhang mit dem Beruf Hochschullehrer*in ein und fragt nach der individuellen Wahrnehmung der befragten Person	Meinungsfrage ??
	Wie bewerten Sie die Berücksichtigung der veränderten Anforderungen im Feld der Hochschullehre (Digitalisierung, veränderte Zielgruppen, Pandemie) in den Anforderungsprofilen für Professuren? (zu ungenau)	Konkretisiert die vorhergehende Frage und leitet zu Berufungsverfahren über	Meinungsfrage
Prozess: Berufungsverfahren	Inwiefern muss Lehrkompetenz in den Auswahlverfahren für Professor*innen operationalisiert oder systematisch geprüft werden? Existieren dafür Instrumente?	Fragt nach den strukturellen Handlungsvorgaben	Faktfrage, Frage nach Erfahrungen
	Wie würden Sie den Einsatz der Berufungsleitfäden und Auswahlinstrumente hinsichtlich der Handhabbarkeit bewerten? Sind diese Instrumente zielführend?	Zielt auf den Einsatz dieser Instrumente ab und lockt evtl. Informationen zur Einhaltung der Vorgaben hervor, ohne Missachtung zu unterstellen	Meinungsfrage

	Wie werden Forschung und Lehre bei der Auswahl von Professor*innen aktuell gewichtet?	Sehr allgemein, evtl. weiter nach vorne	Faktfrage
	Inwiefern hat sich speziell die Bedeutung der Lehrkompetenz in den letzten Jahren in den Berufungsverfahren entwickelt?	Zuspitzung hin zu meinem eigentlichen Thema und der übergeordneten Fragestellung	Fakt-/Erfahrungsfrage
	In welcher Phase des Berufungsverfahren werden Lehrkompetenzen inwiefern berücksichtigt?	Zuspitzung der vorherigen Frage	Faktfrage/Detailfrage
	Welche Themen sind außerdem in den Auswahlverfahren aktuell besonders von Bedeutung?	Fragekomplex Forschung und Lehre	Faktfrage/Detailfrage
	Halten Sie es angesichts der veränderten Anforderungen an Lehre für angemessen, dass die Forschung, vor allem an Universitäten, in den Berufungsverfahren deutlich stärker betont wird? (dichotome Frage!) – umformulieren?		Meinungsfrage
	Die Aussagekraft von studentischen Lehrveranstaltungsevaluationen ist aus mehreren Gründen umstritten. Wie werden diese im Verfahren behandelt?	Evtl. streichen	Faktfrage
	Welchen Stellenwert hat die didaktische Dimension im Vortrag/in der Probelehrveranstaltung für die Kommissionsmitglieder?	Achten die Kommissionsmitglieder auf besondere Aspekte, die für sie „Lehrkompetenzen“ bescheinigen?	Faktfrage
	Inwiefern ist es für die Kommission von Bedeutung, wenn Bewerber*innen die Teilnahme an hochschuldidaktischen Weiterbildungen nachweisen können?	Herausfinden, welcher Stellenwert diesen Weiterbildungsangeboten in den Auswahlverfahren letztlich zugeschrieben wird – bescheinigt die Teilnahme daran am Ende wirklich gute Lehrkompetenz aus der Sicht der Kommission?	Faktfrage

	Nach welchen Kriterien wird das eingereichte Lehrkonzept geprüft und gewichtet? Welchen Stellenwert hat dieses in der Gesamtbewertung?	Herausfinden, welcher Stellenwert dem Lehrkonzept zugeschrieben wird	Faktfrage/Detailfrage
	Wie wird überprüft, welchen Stellenwert die Bewerber*innen selbst der Lehrleistung zuschreiben?		Faktfrage
Beteiligte Akteure	Welche Beteiligten des Auswahlkomitees geben denn eine Stellungnahme zur Einschätzung der Lehrkompetenz ab? **		Faktfrage
	Wer definiert in den Verfahren, was „gute“ Lehrleistungen sind?		Faktfrage
	Inwiefern fließt die Stellungnahme der Studierenden zur Lehrleistung in die Entscheidungsfindung ein?	Mitspracherecht der Studierenden als extra Frageblock	Faktfrage
	** (Weshalb) geben nur die Studierenden eine gesonderte Stellungnahme zur didaktischen Eignung ab? (umformulieren)		Faktfrage
Ziele und Interessen der Akteure	Welche Mitglieder der Berufungskommission verfolgen aus Ihrer Sicht welche Interessen?		Meinungsfrage
	Wer hat Interesse an einer hohen didaktischen Eignung der Bewerber*innen? Und warum?		Faktfrage
Handlungen/ Handlungsbedingungen und -resultate	Wer ist in den Verfahren didaktisch qualifiziert und für die Beurteilung von Lehrkompetenz ausgebildet?		Faktfrage
	Sind die Mitglieder der Berufungskommission und die vorsitzende Person für diese Aufgabe vorbereitet? (dichotome Frage!) Inwiefern werden sie qualifiziert?		Faktfrage/ Meinungsfrage
	Wie groß schätzen Sie die individuellen Entscheidungsspielräume der Kommissionsmitglieder in Berufungsverfahren ein?	Vielleicht extra Frageblock zu mikropolitischen Themen?	Unterstellende Frage/ Meinungsfrage

	Wie wird damit umgegangen, wenn ersichtlich wird, dass ein*e Bewerber*in selbst wenig Wert auf gute Lehre legt?		Faktfrage
	Wie wird verfahren, wenn ein*e Bewerber*in hinsichtlich der Forschung sehr geeignet erscheint, aber die Lehrkompetenz nicht gut ausgeprägt ist?		Faktfrage / Erzählanregung
	Wie oft erleben Sie, dass ein*e Bewerber*in wegen ungenügender Lehrkompetenz Nachteile im Berufungsverfahren erfährt oder deshalb nicht ausgewählt wird? (multiple Frage?)		Erfahrungsfrage
	Warum wird es vonseiten der Hochschule hingenommen, wenn berufene Professor*innen ihre Aufgaben in der Lehre nicht in guter Qualität erfüllen? Gibt es hierzu eine Überprüfung?	Heikel	Unterstellende Frage
	Ist es wirklich gut, dass Professor*innen in der Lehrleistung so eine hohe Freiheit genießen, wen dies auch Freiheit in der Qualität zur Folge hat? (sensibler formulieren)	Heikel	Unterstellende Frage / Meinungsfrage
	Was passiert, falls die Kommission sich nicht einig wird? Wer hat das letzte Wort?		Faktfrage
	Fällt Ihnen sonst noch etwas ein, das Sie gerne erzählen würden?		

VI. Interviewleitfaden Kommissionsvorsitzende (KV)

Promotionsvorhaben *„Hochschullehre als Beruf?!“*, Valerie Hug

Vorspann

Ziel der Untersuchung:

Ich möchte rekonstruieren, welche Bedeutung der Lehrkompetenz in der Auswahl von Professor:innen an Fachhochschulen und Universitäten im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften zugeschrieben wird.

Ich bin an Ihren Beobachtungen und Ihrer subjektiven Sicht interessiert.

- Nochmal auf Anschreiben hinweisen – Gibt es noch Fragen?
- Datenschutzbogen unterschreiben lassen – Gibt es dazu Fragen?
- Wie lange haben Sie Zeit?
- Ziel der Untersuchung – Ich interviewe Sie heute in Ihrer Funktion als Kommissionsvorsitzender im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften....
- Aufnahme starten

Warm-up:

Nr.	Frage	Nachfragen
0.1	Bitte stellen Sie sich und ihren beruflichen Werdegang kurz vor.	
0.2	Seit wann leiten Sie an der Hochschule XY Berufungsverfahren als Vorsitzende*r? Wie ist es dazu gekommen?	Inwiefern haben sie vorher bereits an Berufungsverfahren mitgewirkt, also an anderen Hochschulen oder in einer anderen Rolle? Sind Sie aktuell mit einem oder mehreren Verfahren befasst?
0.3	Können Sie einmal schildern, was im Verlauf eines Berufungsverfahrens Ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten als Kommissionsvorsitzende*r sind?	Wie wurden sie auf diese Tätigkeit vorbereitet, wie qualifiziert man sich dafür?

0.4	**Existiert an Ihrer Hochschule ein zentrales bzw. dezentrales Berufungsmanagement? Wenn ja, inwiefern sind Sie mit dieser Stelle vernetzt?**	Für wie wichtig erachten Sie diese zentrale Einrichtung?

<u>Fragenblöcke:</u>

1. Stellenwert der Lehre für die befragte Person und an ihrer Hochschule

Ich würde dann jetzt gerne mit Ihnen über das Thema Hochschullehre sprechen.

Nr.	Frage	Nachfragen
1.1	Über die Qualität der Hochschullehre wurde in den letzten Jahren ja kontinuierlich sowohl wissenschaftlich, als auch hochschulpolitisch diskutiert, geforscht und publiziert. Es gab groß angelegte Förderinitiativen und BMBF-geförderte Projekte, um das Thema in den Fokus zu rücken. Vielleicht ganz knapp: Was verstehen Sie persönlich unter „guter Hochschullehre“?	**Was können Sie aus Ihrer Perspektive zum Stellenwert guter Lehre an Ihrer Hochschule sagen?** **Woran machen Sie das fest (Bsp.)?**
1.2	Für einige Hochschullehrende steht das Engagement in der Lehre an oberster Stelle, andere priorisieren ihre Forschungsaktivitäten. Wie denken Sie über diese beiden Kernbereiche?	**„Wer gut forscht, lehrt auch gut“ – wie stehen Sie zu dieser Aussage?**
1.3	Was hat sich denn Ihrer Meinung nach seit Beginn der Pandemie am Thema Lehre geändert?	Wie sieht das konkret an Ihrer Hochschule aus?
1.4	Inwiefern spiegeln sich *die von Ihnen angesprochenen Veränderungen* im Feld der Hochschullehre Ihrer Einschätzung nach auch in den Auswahlverfahren für Professor:innen wider?	Pandemie! **Wie würden Sie eine Anpassung dieser Kriterien bewerten?**

2. Auswahlkriterien in Berufungsverfahren

Nr.	Frage	Nachfragen
2.1	Das Verhältnis von Forschung und Lehre ist ja auch in der Ausrichtung von Hochschulen immer wieder Diskussionsgegenstand. Wie werden diese beiden Kernaufgaben in Berufungsverfahren aktuell gewichtet? *(evtl. obsolet durch vorherige Frage)*	Hat sich die Bedeutung der Lehrkompetenz in den letzten Jahren in den Berufungsverfahren verändert? Wenn ja, woran machen Sie dies fest? Welchen Einfluss hat die Pandemie? **Warum, denken Sie, ist das so?**
2.2	Wird Lehrkompetenz in den Auswahlverfahren für Professor*innen operationalisiert oder systematisch geprüft? Wie muss ich mir das vorstellen? Können Sie mir hierfür Beispiele nennen? Existieren dafür Instrumente? In welchen Verfahrensschritten erhalten Lehrkompetenzen besondere Aufmerksamkeit?	Gewichtung von: - Lehrkonzept: Nach welchen Kriterien wird das eingereichte Lehrkonzept geprüft und gewichtet? Welchen Stellenwert hat dieses in der Gesamtbewertung? - Studentischen Lehrveranstaltungsevaluationen: Die Aussagekraft von studentischen Lehrveranstaltungsevaluationen ist aus mehreren Gründen umstritten. Wie werden diese im Verfahren behandelt? - Hochschuldidaktischen Weiterbildungen und Zertifikaten: Welche Bedeutung schreibt die Kommission der nachgewiesenen Teilnahme an hochschuldidaktischen Weiterbildungen oder erlangten Zertifikaten zu? - Fachvortrag/Lehrvortrag/Probelehrveranstaltung: Welchen Stellenwert hat die didaktische Dimension im Vortrag/in der Probelehrveranstaltung für die Kommissionsmitglieder?
2.3	**Welche Rolle spielt das Votum der Studierenden im Verfahren?**	Wie stehen die Kommissionsmitglieder zur Meinung der Studierenden?
2.4	Ist es im Verfahren eigentlich von Bedeutung, welchen Stellenwert die Bewerber*innen selbst der Lehrleistung zuschreiben?	

2.5	Wie wird damit umgegangen, wenn bei einer Person die Leistungen in Forschung und Lehre sehr weit auseinandergehen?	Werden sich die Kommissionsmitglieder in solchen Fällen leicht einig?

3. Berufungsleitfäden und Prozessvorgaben: Genese und Relevanz

Nr.	Frage	Nachfragen
3.1	Ich würde nun gerne mehr über die hochschuleigenen Berufungsleitfäden erfahren. Wann, von wem und auf welcher Grundlage wurden diese entwickelt und implementiert?	
3.2	Wie würden Sie den Einsatz dieser Berufungsleitfäden und Auswahlinstrumente bewerten? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie? (Können Sie Beispiele nennen?)	Welche Rolle spielen diese Vorgaben im Verfahren? Gibt es Anteile oder Vorgaben, die Ihnen unangemessen erscheinen? Welche Vorgaben halten sie für besonders zentral und wichtig?
3.3	Werden diese Regelwerke im Hinblick auf Lehre aus bestimmten Anlässen *(z. B. falls vorher Pandemie/Digitalisierung etc. erwähnt wurde)* überarbeitet? Wenn ja, wie läuft das ab? **Wie stehen Sie zu solchen Veränderungen?**	Auf welcher Ebene wird das angestoßen? Können Einzelinitiativen (z. B. aus den Fakultäten) in den Verfahren implementiert werden? - Worauf basierte diese Anpassung? Wer hat sie initiiert und weshalb? - Mit welchen Folgen? - Mit wem müssen die Anpassungen abgestimmt werden? Wer entscheidet in letzter Instanz? - Welche Rahmenbedingungen und Entwicklungen nehmen Einfluss auf die Passung dieser Vorgaben?
3.4	Inwiefern existieren Kontrollinstanzen und -mechanismen zur Einhaltung der Regelwerke?	Was sind die Folgen bei Nichteinhaltung der Verfahrensrichtlinien?

4. Hochschulbeteiligte und ihr Handeln in Berufungsverfahren

Nr.	Frage	Nachfragen
4.1	Ich würde nun gerne mehr über die Mitglieder der Berufungskommission erfahren. Eine übliche Besetzung besteht ja aus Hochschullehrenden, wissenschaftlichem Personal, Studierenden und je nach Bundesland weiteren beratenden Mitgliedern. Mich interessiert, wie diese Personen an ihrer Hochschule ausgewählt werden. Entsteht diese Zusammensetzung über persönliche Beziehungen, ist das eine politische Entscheidung oder fachliche/fachübergreifende Zusammenarbeit…?	Wie funktioniert die Zusammenarbeit, wie muss ich mir das vorstellen? Geht das sehr formal zu oder gibt es auch informellen Austausch? Mit welchen anderen Hochschulakteuren, die nicht Teil der Kommission sind, haben sie in einem laufenden Verfahren außerdem zu tun? Kennen Sie die beteiligten Kommissionsmitglieder aus anderen Arbeitskontexten?
4.2	Wer entscheidet in den Verfahren über die didaktische Eignung der Bewerber*innen? Worauf basiert diese Einschätzung?	Wer legt fest, wie „gute Lehrleistungen“ definiert werden? Auf welcher Basis?
4.3	Die Lehrkompetenz der Bewerber*innen einzuschätzen ist eine schwierige Aufgabe. Was wäre hilfreich, um das Verfahren in dieser Hinsicht zu erleichtern (Hilfsmittel, Rahmenbedingungen…)?	Inwiefern sind die Verantwortlichen auf diese Aufgabe vorbereitet?
4.4	**Für wie wichtig halten Sie ein gemeinsames Verständnis von „guter Lehre“ innerhalb der Kommission?** Welche Bestrebungen gibt es, dies zu etablieren?	
4.5	Wer hat Interesse an einer hohen didaktischen Eignung der Bewerber*innen? Was sind die Beweggründe dafür?	

4.6	**Welche Rolle spielen Einzelinteressen für die Entscheidungsfindung?** Welche anderen Interessen der Kommission beeinflussen die Auswahl? Wie werden diese durchgesetzt?	Wie groß schätzen Sie die individuellen Entscheidungsspielräume der Kommissionsmitglieder ein? Wie bewerten Sie diese Handlungsspielräume?
4.7	Wie setzen Sie ihre eigenen Interessen durch, wenn bestimmte Aspekte für Sie besonders relevant sind?	Wovon machen Sie Ihre Entscheidungen abhängig?
4.8	Werden sich vorab Gedanken über die Folgen einer Entscheidung gemacht, wenn eine sehr forschungsstarke Person mit schwach ausgeprägter didaktischer Leistung ausgewählt wird? Also nimmt man eine schwächere Lehrbefähigung im Zweifel in Kauf, zu Gunsten von Forschungsleistung, Netzwerken, Drittmitteln usw.?	Muss die getroffene Entscheidung im Nachhinein legitimiert und verteidigt werden? Auf welcher Grundlage wird hier argumentiert?
4.9	Existieren im Rahmen von Berufungsverfahren an Ihrer Hochschule besondere Rituale, Besonderheiten oder implizite Verhaltensregeln, von denen Sie berichten können?	
4.10.	Nun haben wir schon sehr viel über Berufungsverfahren gesprochen und ich möchte Sie gerne um eine abschließende Stellungnahme bitten: Es gibt einige kritische Stimmen, welche die Qualität in Berufungsverfahren in Frage stellen und andere Akteure, welche von formal hochgradig standardisierten Verfahren sprechen, in denen wenig individueller Handlungsspielraum besteht. Wie denken Sie dazu?	Stoßen Sie in Ihrer Arbeit manchmal an die „formalen Grenzen“? Wie gehen Sie dann damit um? Wie lösen Sie das? Welche Rolle spielt dabei ein gewisser Pragmatismus?

Schluss:

Nr.	Frage	Nachfragen
5.1	Von meiner Seite aus gibt es nun keine Fragen mehr. Möchten Sie noch etwas hinzufügen?	
5.2	Darf ich Sie bei Bedarf erneut kontaktieren, falls noch weitere Fragen auftauchen? Wären Sie dazu bereit?	

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für dieses Interview genommen haben...

- Nachgespräch
- Kurzfragebogen
- Postskriptum verfassen

VII. Interviewleitfaden Zentrales Berufungsmanagement (ZBM)

Promotionsvorhaben *„Hochschullehre als Beruf?!“*

Vorspann:

Ziel der Untersuchung:

Ich möchte rekonstruieren, welche Bedeutung der Lehrkompetenz in der Auswahl von Professor:innen an Fachhochschulen und Universitäten im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften zugeschrieben wird.
Ich bin an Ihren Beobachtungen und Ihrer subjektiven Sicht interessiert.

- Nochmal auf Anschreiben hinweisen – Gibt es noch Fragen?
- Datenschutzbogen unterschreiben lassen – Gibt es dazu Fragen?
- Wie lange haben Sie Zeit?
- Ziel der Untersuchung – Ich interviewe Sie heute in Ihrer Funktion als Mitarbeitende:r im Berufungsmanagement….
- Aufnahme starten

Warm-up:

Nr.	Frage	Nachfragen
0.1	Bitte stellen Sie sich und ihren beruflichen Werdegang kurz vor.	- Seit wann haben Sie an der Hochschule XY mit Berufungsverfahren zu tun? Wie kam es dazu? - Inwiefern haben sie vorher bereits an Berufungsverfahren mitgewirkt, also an anderen Hochschulen oder in einer anderen Rolle? - Sind Sie aktuell mit einem oder mehreren Verfahren befasst?
0.2	Die Abteilung des Berufungsmanagements ist an Hochschulen ja an unterschiedlichen Stellen verortet, manchmal der Personalabteilung zugeordnet, mal dem Präsidium oder in einer extra Stabsstelle. Können Sie einmal erklären, wo Ihre Stelle verortet ist und was Ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten in dieser Tätigkeit sind?	Wer ist Ihnen gegenüber weisungsbefugt? Wie wurden sie auf diese Tätigkeit vorbereitet, wie qualifiziert man sich dafür?

0.3	Wie muss ich mir die Abgrenzung bzw. Arbeitsteilung zwischen Ihnen und den Beteiligten auf Fakultätsebene vorstellen?	Für wie wichtig erachten Sie diese zentrale Einrichtung?

<u>Fragenblöcke:</u>

1. Stellenwert der Lehre für die befragte Person und an ihrer Hochschule

Nr.	Frage	Nachfragen
1.1	Über die Qualität der Hochschullehre wurde in den letzten Jahren ja kontinuierlich sowohl wissenschaftlich, als auch hochschulpolitisch diskutiert, geforscht und publiziert. Es gab groß angelegte Förderinitiativen und BMBF-geförderte Projekte, um das Thema in den Fokus zu rücken. Wie würden Sie den Stellenwert der Lehre an Ihrer Hochschule einschätzen?	Welche Bedeutung kommt dabei der didaktischen Qualität der Lehre zu? **Was können Sie aus Ihrer Perspektive zum Stellenwert guter Lehre an Ihrer Hochschule sagen?**
1.2	Was hat sich denn Ihrer Meinung nach seit Beginn der Pandemie am Thema verändert, auf institutioneller Ebene?	Wie sieht das konkret an Ihrer Hochschule aus?
1.3	Inwiefern spiegeln sich *die von Ihnen angesprochenen Veränderungen* im Feld der Hochschullehre ihrer Einschätzung nach auch in den Anforderungsprofilen für Professuren wider?	**Wie würden Sie eine Anpassung dieser Kriterien bewerten?**

2. Auswahlkriterien in Berufungsverfahren

Nr.	Frage	Nachfragen
2.1	Das Verhältnis von Forschung und Lehre ist in der Ausrichtung von Hochschulen ja immer wieder Diskussionsgegenstand. Können Sie etwas darüber berichten, wie diese beiden Kernaufgaben in Berufungsverfahren aktuell gewichtet werden?	Wie hat sich speziell die Bedeutung der Lehrkompetenz in den letzten Jahren in den Berufungsverfahren entwickelt? Sehen Sie da Veränderungen? **-> WARUM, denken Sie, ist das so?**

		„Wer gut forscht, lehrt auch gut" – wie stehen Sie zu dieser Aussage?
2.2	Wie wird Lehrkompetenz in den Auswahlverfahren für Professor*innen denn operationalisiert oder systematisch geprüft? Existieren dafür Instrumente? In welchen Verfahrensschritten erhalten Lehrkompetenzen besondere Aufmerksamkeit?	- Lehrkonzept: Nach welchen Kriterien wird das eingereichte Lehrkonzept geprüft und gewichtet? Welchen Stellenwert hat dieses in der Gesamtbewertung? - Studentischen Lehrveranstaltungsevaluationen: Die Aussagekraft von studentischen Lehrveranstaltungsevaluationen ist aus mehreren Gründen umstritten. Wie werden diese im Verfahren behandelt? - Hochschuldidaktischen Weiterbildungen und Zertifikaten: Welche Bedeutung schreibt die Kommission der nachgewiesenen Teilnahme an hochschuldidaktischen Weiterbildungen oder erlangten Zertifikaten zu? - Fachvortrag/Lehrvortrag/Probelehrveranstaltung: Welchen Stellenwert hat die didaktische Dimension im Vortrag/in der Probelehrveranstaltung für die Kommissionsmitglieder?
2.3	**Welcher Rolle spielt das Votum der Studierenden im Verfahren?**	Wie stehen die Kommissionsmitglieder zur Meinung der Studierenden?

3. Berufungsleitfäden und Prozessvorgaben: Genese und Relevanz

Nr.	Frage	Nachfragen
3.1	Können Sie mir etwas über das hochschuleigene Berufungsmanagement erzählen? Wann und auf welcher Grundlage wurde dieses etabliert?	Wann, von wem und auf welcher Grundlage wurden die hochschuleigenen Berufungsleitfäden entwickelt und implementiert?

3.2	Wie würden Sie den Einsatz der Berufungsleitfäden und Auswahlinstrumente bewerten? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie? Welche gesetzlichen Regelwerke sind besonders wichtig? (LHG, HRG, hochschuleigene Leitfäden)	- Welche Rolle spielen diese Vorgaben im Verfahren? - Gibt es Anteile oder Vorgaben, die Ihnen unangemessen erscheinen? - Welche Vorgaben halten sie für besonders zentral und wichtig? - **Sehen Sie daran etwas kritisch?**
3.3	Werden diese Regelwerke im Hinblick auf Lehre aus bestimmten Anlässen *(z. B. falls vorher Pandemie/Digitalisierung etc. erwähnt wurde)* überarbeitet? Wenn ja, von wem? Gibt es Initiativen, da auf formaler Ebene Veränderungen anzustoßen? Wie würden Sie sich gegenüber solchen Initiativen positionieren?	Auf welcher Ebene wird das angestoßen? Können Einzelinitiativen (z. B. aus den Fakultäten) in den Verfahren implementiert werden? - Worauf basierte diese Anpassung? Wer hat sie initiiert und weshalb? - Mit welchen Folgen? - Mit wem müssen die Anpassungen abgestimmt werden? Wer entscheidet in letzter Instanz? - Welche Rahmenbedingungen und Entwicklungen nehmen Einfluss auf die Passung dieser Vorgaben?
3.4	Was sind die Folgen bei Nichteinhaltung der Verfahrensrichtlinien? Inwiefern existieren Kontrollinstanzen und -mechanismen zur Einhaltung der Regelwerke?	Wer überwacht die Einhaltung der Verfahrensrichtlinien?

4. Hochschulbeteiligte und ihr Handeln in Berufungsverfahren

Nr.	Frage	Nachfragen
4.1	Ich würde nun gerne mehr über die Mitglieder der Berufungskommission erfahren. Eine übliche Besetzung besteht ja aus Hochschullehrenden, wissenschaftlichem Personal, Studierenden und je nach Bundesland weiteren beratenden	Wird der Begriff „Berufungsbeauftragte“ an Ihrer Hochschule genutzt? Das ist ja ganz unterschiedlich…

	Mitgliedern, wie z. B. Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte usw. Mich interessiert, wie diese Personen an ihrer Hochschule ausgewählt werden. Entsteht diese Zusammensetzung über persönliche Beziehungen, ist das eine politische Entscheidung oder fachliche/fachübergreifende Zusammenarbeit…?	Sind diese Teil der Kommission?
4.2	Können Sie einmal die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und den Kommissionsmitgliedern beschreiben?	Geht das sehr formal zu oder gibt es auch informellen Austausch?
4.3	Mein Fokus liegt ja vor allem auf dem Umgang mit den didaktischen Fähigkeiten im Rahmen von Berufungsverfahren. Wie wird in den Verfahren über die didaktische Eignung der Bewerber*innen entschieden? Worauf basiert diese Einschätzung?	Wer legt fest, wie „gute Lehrleistungen“ definiert werden? Auf welcher Basis?
4.4	Die Lehrkompetenz der Bewerber*innen einzuschätzen ist sicher eine schwierige Aufgabe für die Kommission. Was denken Sie, wäre für die Beteiligten hilfreich, um das Verfahren in dieser Hinsicht zu erleichtern (Hilfsmittel, Rahmenbedingungen…)? **Für wie wichtig halten Sie ein gemeinsames Verständnis von „guter Lehre“ innerhalb der Kommission?** Welche Bestrebungen gibt es, dies zu etablieren?	Inwiefern, würden Sie sagen, sind die Verantwortlichen auf diese Aufgabe vorbereitet?
4.5	Wird es im Rahmen eines Berufungsprozesses üblicherweise thematisiert, welche Folgen es für die Hochschule hat, eine sehr forschungsstarke Person zu berufen, deren Lehrleistung eher schwach ist? Wurde dahingehend schonmal eine Fehlentscheidung getroffen?	Haben Sie erlebt, dass man eine schwächere Lehrbefähigung in Kauf nimmt, zu Gunsten von Forschungsleistung, Netzwerken, Drittmitteln usw.? Ist da Kompensation möglich?

4.6	Es gibt einige kritische Stimmen, welche die Qualität der Berufungsverfahren in Frage stellen und andere Akteure, welche von formal hochgradig standardisierten Verfahren sprechen, in denen wenig individueller Handlungsspielraum besteht. Wie denken Sie dazu? Gibt es da Diskrepanzen zwischen den Prozessvorgaben und ihrer Anwendung und Auslegung? Wir nehmen sie den Umgang der Kommissionsmitglieder mit den formalen Rahmenvorgaben wahr? Welche Steuerungsmöglichkeiten haben Sie in dieser Hinsicht?	Stoßen Sie in Ihrer Arbeit manchmal an die „formalen Grenzen“? Wie gehen Sie dann damit um? Wie lösen Sie das? **Welche Rolle spielt dabei ein gewisser Pragmatismus?** **Wie bewerten Sie die bestehenden Handlungsspielräume?**
4.7	Wie groß schätzen Sie die individuellen Entscheidungsspielräume der Kommissionsmitglieder ein? **Welche Rolle spielen Einzelinteressen für die Entscheidungsfindung?**	In welchem Ausmaß, könnten Sie sich vorstellen, werden diese Spielräume von den Kommissionsmitgliedern ausgereizt? Wie können Einzelinteressen durchgesetzt werden?
4.8	Nun haben wir schon sehr viel über Berufungsverfahren gesprochen und ich möchte Sie gerne um eine abschließende Stellungnahme bitten: Es gibt einige kritische Stimmen, welche die Qualität in Berufungsverfahren in Frage stellen und andere Akteure, welche von formal hochgradig standardisierten Verfahren sprechen, in denen wenig individueller Handlungsspielraum besteht. Wie denken Sie dazu?	Stoßen Sie in Ihrer Arbeit manchmal an die „formalen Grenzen“? Wie gehen Sie dann damit um? Wie lösen Sie das? **Welche Rolle spielt dabei ein gewisser Pragmatismus?**

Schluss:

Nr.	Frage	Nachfragen
5.1	Zum Schluss würde mich noch interessieren, wie Sie Ihre eigene Rolle in diesem Feld beschreiben würden.	Vielleicht sehen Sie sich beim Thema Berufungsmanagement als Expert:in, als Hüter:in der Gesetze, als jemand, der aus einer Metaperspektive darauf blickt…?
5.2	Von meiner Seite aus gibt es nun keine Fragen mehr. Möchten Sie noch etwas hinzufügen? Darf ich Sie bei Bedarf erneut kontaktieren, falls noch weitere Fragen auftauchen? Wären Sie dazu bereit?	

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für dieses Interview genommen haben…

- Nachgespräch
- Kurzfragebogen
- Postskriptum verfassen

VIII. Transkriptionsregeln

verkürzt und leicht modifiziert, basierend auf Dresing und Pehl (2018, S. 21–25)

Erweiterte inhaltlich-semantische Transkription:

1. Wörtliche Transkription, nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
2. Wortverschleifungen werden an das Schriftdeutsch angenähert. Die Satzform wird beibehalten, auch bei syntaktischen Fehlern.
3. Umgangssprachliche Partikeln werden transkribiert.
4. Markierung von Wort- und Satzabbrüchen mit „/“. Wortdoppelungen werden notiert.
5. Pausen werden je nach Länge durch Auslassungspunkte in Klammern markiert. Hierbei steht „(.)“ für circa eine Sekunde, „(..)“ für circa zwei Sekunden, „(...)“ für circa drei Sekunden und „(Zahl)“ für mehr als drei Sekunden.
6. Rezeptionssignale und Fülllaute aller Personen („hm, ja, aha, ähm“ etc.) werden transkribiert. Ausnahme: Backchanneling der Interviewerin, während Befragte:r spricht, wird nicht transkribiert, solange der Redefluss dadurch nicht unterbrochen wird.
7. Sprecherüberlappungen werden mit „//“ gekennzeichnet. Bei Beginn des Einwurfes folgt ein „//“. Der Text, der gleichzeitig gesprochen wird, liegt dann innerhalb dieser „//“ und der Einwurf der anderen Person steht in einer separaten Zeile, ebenfalls mit „//“ gekennzeichnet.
8. Mehrere Fülllaute hintereinander werden ohne Satzzeichen dazwischen getippt

Einheitliche Schreibweise:

- Die Partikeln „hm“ werden unabhängig von der Betonung immer „hm“ geschrieben.
- Zögerungslaute werden immer „ähm“ geschrieben.
- (Maß-)Einheiten werden ausgeschrieben, z. B. Euro, Prozent, Meter.
- Wird in der Aufnahme wörtliche Rede zitiert, wird das Zitat in Anführungszeichen gesetzt: „Und ich sagte dann ‚Na, dann schauen wir mal‘“.
- Wortverkürzungen wie „runtergehen“ statt „heruntergehen“ oder „mal“ statt „einmal“ werden genauso geschrieben, wie sie gesprochen werden.
- Personalpronomen der zweiten Person (du und ihr) werden kleingeschrieben, die Personalpronomen der Höflichkeitsform (Sie und Ihnen) werden großgeschrieben.
- Auch Redewendungen/Idiome werden wörtlich wiedergegeben, z. B. „übers Ohr hauen“ (statt: über das Ohr hauen).
- Zahlen von null bis zwölf werden im Fließtext als Wörter, größere in Ziffern notiert. Auch weitere Zahlen mit kurzen Namen schreibt man aus, z. B. zwanzig, hundert, dreitausend.

IX. Codierleitfaden

Kategorien und Subkategorien	Definition/Abgrenzung	Ankerzitat(e)	Induktiv/deduktiv?
Kontextwissen	Oberkategorie, die Kontextinformationen liefert, um die nachfolgenden Aussagen der Interviewten in Form einer Vergleichskategorie ins Verhältnis setzen zu können.		deduktiv
Lehre auf institutioneller Ebene/Lehrkultur	Beinhaltet Codings, die allg. Informationen über lehrbezogene Aspekte auf institutioneller Ebene geben, wie z. B., welche Bedeutung der Lehre auf Ebene der Hochschule zugeschrieben wird, welche Unterschiede zwischen HAW und Universität hinsichtlich Lehre angesprochen werden oder welcher Stellenwert das Thema didaktische Weiterbildung besitzt. Hier besteht noch kein Zusammenhang zum Thema Berufungsverfahren.	*„Also ganz allgemein würde ich sagen für uns ist die Lehre natürlich sehr wichtig, wir nehmen die sehr ernst. Das sieht man schon mal ganz deutlich darin, dass wir keine ähm Reduktion der Lehrverpflichtung an unsere Kolleginnen und Kollegen vergeben, aufgrund von Forschungsleistungen, sondern Lehrreduktion gibt es grundsätzlich immer nur funktionsgebunden, also wenn jemand Dekan ist oder Sprecher eines großen Forschungsverbundes.“* (UNI-E-KV: 9)	deduktiv
Lehre auf individueller Ebene	Beinhaltet Codings, welche etwas über die individuelle Haltung der Interviewten zum Thema Lehre aussagen. Beispiele sind die eigene Weiterbildung, das eigene Verständnis von „guter Lehre“, Schilderungen über die eigene Lehrpraxis oder eine Einschätzung des zeitlichen Umfangs der eigenen Lehrtätigkeit gegenüber Aufwendungen für die eigene Forschungstätigkeit. Diese Subkategorie beinhaltet nur Aussagen von Personen, die selbst in die	*„Ich würde mir ja jetzt doch auch nicht herausnehmen, dass ich tatsächlich gute online Lehre mache, aber ähm das ist jetzt eher aus der Not geboren, ja. Ähm ich habe jetzt relativ gutes Feedback von den Studierenden bekommen, also von daher kann ich mich entspannt zurücklehnen, aber ähm ich möchte nicht ausschließen, dass ähm unter Umständen jetzt, wenn man mit so einer Art Iso-Norm rangehen*	deduktiv

	Lehre involviert sind, also Interviewte der Gruppe „Kommissionsvorsitzende“. Hier besteht ebenfalls noch kein Zusammenhang zum Thema Berufungsverfahren.	*würde, dass man sagen würde: ‚Also gute Lehre sieht anders aus im medialen Zeitalter', ja?“* (HAW-F-KV: 105)	
Informationen zur Person	Vergleichskategorie, die Informationen zur interviewten Person beinhaltet, um Aussagen miteinander in Beziehung setzen zu können. Diese sind: die aktuelle Position, Ausbildung/Studium/Beruflicher Werdegang der Befragten, erste Berührungspunkte sowie der Umfang an Erfahrung mit Berufungsverfahren sowie besuchte Weiterbildungen im Feld der Berufungsverfahren.		deduktiv
Corona Wurde zwar codiert, aber in der Ergebnisdarstellung nicht verschriftlicht.	Beinhaltet Codings, die auf den Einfluss der Covid19-Pandemie Bezug nehmen. Dies kann einerseits bezüglich der Lehrpraxis an der jeweiligen Hochschule der Fall sein oder aber – mit Blick auf Berufungsverfahren – hinsichtlich ihrer Durchführung und des zeitlichen Ablaufs, hinsichtlich der angewandten Verfahrensrichtlinien/Regelwerke oder aber hinsichtlich der Entscheidungsfindung und Auswahlkriterien.		deduktiv
Einfluss auf Lehrpraxis allg. (nicht BV)	Subkategorie beinhaltet Aussagen darüber, in welcher Form die Covid19-Pandemie zur einer veränderten Lehrpraxis an der Hochschule beigetragen hat. Dies kann eine veränderte Bedeutungszuschreibung an Lehre allgemein sein oder mit methodischen Veränderungen einhergehen.	*„Was wir dafür für die Zukunft gelernt haben ist glaube ich Folgendes, dass wir nämlich ähm für die Zukunft erwarten, dass wir große Lehrveranstaltungen, so im Umfang von zweihundert bis fünfhundert Studentinnen und Studenten, die wir ja durchaus haben, in Zukunft den reinen Wissensvermittlungsteil vermutlich eher online haben werden und*	induktiv

		dadurch Freiräume gewinnen, diese großen Vorlesungen in einzelne Segmente zu/ ähm aufzuteilen, also in Gruppen von vierzig bis fünfzig, mit denen man sich dann in Präsenz treffen kann, mit denen man dann auch ganz anders arbeiten und reden kann, als ähm wenn man vor fünfhundert Personen steht, weil da ist ja Kommunikation fast gar nicht mehr möglich.“ (UNI-E-KV: 11)	
BV: Einfluss auf Entscheidungsfindung/Auswahlkriterien	Umfasst Codiereinheiten, die zum Ausdruck bringen, dass sich die Covid19-Pandemie in irgendeiner Form auf die Entscheidungsfindung oder die zugrunde gelegten Auswahlkriterien in Berufungsverfahren ausgewirkt hat. Hierbei handelt sich einerseits um Aussagen, die einen Einfluss benennen, bspw. mit Blick auf die gestiegene Relevanz digitale Lehrmethoden, aber auch um Zitate, die verdeutlichen, dass die Pandemie hier keinerlei Einfluss hatte. Auch persönliche Plädoyers und Prognosen sind hier zugeordnet.	*„natürlich auch im Zusammenhang mit der Pandemie ähm welche Konzepte haben die Leute, wie wie gestalten die ihre Lehre, wie wie sind jetzt zum Beispiel neue ähm Lehrmethoden ähm oder digitale Formate“* (UNI-D-ZBM: 29)	deduktiv
BV: Einfluss auf Durchführung	Segmente, in denen Befragte äußern, dass die Pandemie einen Einfluss auf die Durchführung der Berufungsverfahren hatte, was teilweise auch formale Veränderungen, also eine Anpassung formaler Regelwerke und Prozessordnungen notwendig gemacht hat. Außerdem beinhaltet diese Subkategorie Codiereinheiten, die Aussagen darüber treffen, dass sich eine Veränderung der zeitlichen Abläufe im Be-	*„Und deswegen haben wir uns dann geeinigt, dass wir ähm darauf warten, bis die Lage es uns erlaubt wieder Präsenzprobelehrveranstaltungen zu machen.“* (HAW-A-KV: 35)	deduktiv

	rufungsgeschehen durch die Covid19-Pandemie ergeben haben. Dies können abgebrochene Verfahren sein oder auch massive Verzögerungen.		
Berufungsverfahren allg.	In diese Kategorie werden Codings eingeordnet, die Aussagen allgemeiner Art zu Berufungsverfahren umfassen und weder direkt mit der Rolle einzelner Akteur:innen, noch mit Auswahlkriterien, der Ebene des realen Handelns oder der Formalstruktur assoziiert sind.		deduktiv
Ablauf des BV	Unter diese Subkategorie fallen Beschreibungen von Verfahrensabläufen bei Berufungen, also die Reihenfolge unterschiedlicher Phasen, zeitliche Abfolgen und Beteiligung verschiedener Akteur:innen. Auch Schilderungen über die erste Phase der Vorselektion von Bewerbungen werden dieser Kategorie zugeordnet.	*„Die Berufungsvorträge finden meist an zwei Tagen statt und am Ende des letzten Berufungsvortrags ist dann meist so/ stellen wir uns vor Donnerstag, Freitag wäre Freitagmittag, Nachmittag dann die zweite Sitzung."* (UNI-C-KV: 31)	induktiv
Bewerbungslage	Hierunter fallen Codings, die Aufschluss über die Bewerbungslage bei ausgeschriebenen Professuren geben, von der die Befragten berichten und die Einfluss darauf nehmen kann, welche Auswahlkriterien im Verfahren wie streng Anwendung finden.	*„also ich glaub, bevor wir Richtung Didaktik gingen, sollten wir vielleicht eher nochmal bisschen oder deutlich tiefer prüfen, wie gut der eigentlich in in seiner Fachlichkeit ist. Denn das wird eigentlich auch nur sehr sehr oberflächlich geprüft. Aber vielleicht auch nur bei uns, weil wir überhaupt froh sind jemanden zu kriegen."* (HAW-I-KV: 79)	induktiv
Institutionelle Folgen von BV	Dieser Subkategorie werden Codiereinheiten zugeordnet, die etwas über die Relevanz von Berufungsverfahren und die Folgen dieser Auswahlentscheidung aussagen. Hierzu gehört auch das Thema Fehlentscheidungen und Schilderungen über dem	*„Also ich sage dann ganz klar: Sie binden sich den dreißig Jahre ans Bein jetzt im besten Falle."* (HAW-Q-ZBM: 33)	induktiv

	Umgang mit einer unzufriedenstellenden Bewerbungslage (im Zweifel lieber nicht berufen oder mit einer suboptimalen Entscheidung leben?)		
Kritik an BV	Kategorie für Codiereinheiten, die in irgendeiner Form Kritik an Berufungsverfahren zum Ausdruck bringen, bspw. wegen Ressourcenknappheiten oder weil insgesamt der Sinn dieses Procederes in Frage gestellt wird.	*„Aber auch, naja, auf der anderen Seite, sp/ stehen dann auch immer so wirtschaftliche Erwägungen, also es ist jetzt nicht so, dass einem jemand sagt: 'Hier, das ist zu teuer', also das das muss/ wird nicht nochmal ausgeschrieben, oder so, weil die Anzeige so teuer ist, das sagt zwar keiner, aber man weiß es ja natürlich, was so eine Anzeige kostet, ne. Und auch was was letztendlich so ein ganzer Prozess kostet. Und wenn/ also die Arbeitszeit, wenn man das ausrechnen würde ähm ne“* (HAW-H-KV-2: 53)	induktiv
Qualität(smanagement) BV	Hier werden Codings zugeordnet, in denen Interviewte über Qualitätsaspekte der Berufungsverfahren sprechen.	*„[...] Also wie wollen sie indiziell fassen: Was ist ein gutes Berufungsverfahren? Ne, so und so viele Bewerbungen? So und so viele Bewerbungen von Frauen? So und so viele internationale Bewerbungen?“* (HAW-Q-ZBM: 39)	induktiv
Ausschreibung der Professur	Diese Subkategorie umfasst Schilderungen zum Thema Ausschreibung von Professuren, die dem Auswahlprozess vorausgeht und darauf ggfs. determinierend einwirkt.	*„also der ähm der Fachbereichsrat, wenn eine Professur/ bevor die ausgeschrieben wird, legt der Fachbereichsrat die Denomination fest. [...] Das läuft in Abstimmung denn mit dem Präsidium, aber das wird vom Fachbereichsrat beschlossen. Und das ist der Schritt vor der Ausschreibung.“* (HAW-N-KV: 76)	induktiv

Befristungsregelungen	Hierunter fallen Segmente, in denen davon berichtet wird, dass bei Erstberufungen eine Befristungsregelung greift, die nach positiver Evaluation der Lehre nach einer gewissen Zeit erlischt bzw. dass eine Befristung nicht der Fall ist, wenn Personen bereits eine Professur innehatten.	*„Also wenn Sie schon eine Berufung von woanders haben und da auch die Tätigkeit auch schon lange genug ausgeübt haben, dann ähm werden sie praktisch unbefristet eingestellt."* (HAW-N-KV: 68)	induktiv
Akteur:innen	Diese Kategorie ist unterteilt in die verschiedenen Akteursgruppen, die in der Studie befragt wurden: Kommissionsvorsitzende (KV) und Mitarbeitende im zentralen Berufungsmanagement (ZBM) sowie eine Person, die sich selbst als Berufungsbeauftragte:r" (BBA) bezeichnet. Die Subkategorien, die für die verschiedenen Personengruppen gebildet wurden, umfassen jeweils wiederum Subkategorien, in denen Codings zugeordnet werden, die z. B. mehr über die Person, ihre Rolle im Verfahren, ihre Aufgaben, ihr eigenes Selbstverständnis, Anforderungen an die Tätigkeit und die Vorbereitung auf selbige aussagen.		deduktiv
KV - Kommissionsvorsitzende	Diese Subkategorie umfasst Aussagen von Vorsitzenden der Berufungskommissionen, in denen ihre eigene Rolle und die Beschaffenheit und Ausgestaltung der Tätigkeit näher beschrieben werden. Abgrenzung zu allen anderen befragten Personengruppen.		deduktiv
Arbeitsaufwand	Codings, in denen KV vom Arbeitsaufwand im Zusammenhang mit der Tätigkeit als KV berichten. Aussagen zu ihrer allgemeinen Arbeitsbelastung werden hier nicht zugeordnet.	*„weil ähm man natürlich viel Zeit braucht auch für so eine Kommissionstätigkeit, also sind zwar nicht so viele Termine, aber es ist ein bisschen mehr geblockt aber trotzdem ist es*	induktiv

		natürlich schon Arbeitsaufwand und es ist auch ein Arbeitsaufwand, der nicht speziell jetzt vergütet wird in dem Sinne, dass man da eine Deputatsreduktion bekommt, wie zum Beispiel als Studiendekan. Was also nochmal on top und auch gerade die/ ähm der Vorsitz ist natürlich noch ein bisschen mehr Arbeit verbunden" (HAW-A-KV: 13)	
Vorbereitung/Hilfestellungen	In dieser Subkategorie werden Segmente zugeordnet, in denen KV schildern, in welcher Form sie sich auf diese Tätigkeit vorbereitet haben oder hochschulseitig vorbereitet wurden und/oder welche Hilfestellungen (z. B. in Form von kollegialem Support oder speziellen Schulungen) zur Verfügung stehen/standen. Auch für den Fall, dass keinerlei Vorbereitung stattgefunden hat, wird das Coding hier zugeordnet.	*„Es gibt dann natürlich Ansprechpartner, wenn man Rückfragen hat ähm oder man setzt sich mit erfahreneren, älter gedienten Kolleginnen und Kollegen in Verbindung und fragt die, wie manches gelaufen ist."* (HAW-L-KV: 7)	deduktiv
Zustandekommen der Position als KV	Codings, in denen KV berichten, wie es dazu kam, dass sie diese Aufgabe des Kommissionsvorsitzes an ihrer Hochschule übernommen haben bzw. welche gesetzlichen Regelungen für die Übernahme dieser Rolle bestehen. Anforderungen, die bestehen, um diese Rolle zu übernehmen werden nicht hier zugeordnet.	*„Also meistens ist es ja eher/ die meisten Leute wollen ja nicht, weil es ja Arbeit ist ja. Und gerade als Vorsitzender. Und jetzt war das ähm ähm so jetzt bei dieser einen Kommission, die ich jetzt gerade geleitet habe, das war ja wie gesagt politisch schwierig. Es gab auch noch eine andere parallele Kommission, die war auch politisch schwierig. Ähm und da wurde ich dann auserkoren, das zu machen, weil man mir A zugetraut hat, dass ich da neutral bin, was diese politischen Lager angeht. […]"* (UNI-K-KV: 61)	deduktiv

Aufgaben	Segmente, in denen KV davon berichten, was ihr Aufgabengebiet umfasst. Arbeitsschritte und Tätigkeiten, die qua Amt in ihren Aufgabenbereich fallen. Abgrenzung von „Anforderungen“, „Arbeitsteilung“, „Eigenes Rollenverständnis“ und „Einflussmöglichkeiten“.	*„Im Wesentlichen natürlich die die Leitung der Sitzung. So, das heißt, es gibt ja in der Regel vier Sitzungstermine und die sind also vorzubereiten, das heißt die Einladung der Tagesordnung muss erstellt werden also wenn es jetzt Besonderheiten gibt natürlich gibt es dann einen Leitfaden mit Vorlagen und ähnlichem.“* (HAW-A-KV: 15)	deduktiv
Anforderungen	Textsegmente, in denen KV von Anforderungen an ihre Tätigkeit berichten oder auch davon berichten, dass gewisse Dinge, wie z. B. fachliche Nähe zur ausgeschriebenen Professur, keine Voraussetzung für die Übernahme dieser Rolle waren. Abgrenzung von „Aufgaben“ und „Zustandekommen der Position als KV“.	*„Das ne das war dann da in dem Verfahren sehr politisch ne, weil ähm/ und deswegen war das dann sehr wichtig ja, dass es dann eine Person ist, auf die alle sich einigen konnten und sagen 'Ja, ne dem unterstellen wir eine gute Verfahrensführung, aber auch eine gewisse Neutralität'.“* (UNI-K-KV: 61)	deduktiv
Schnittstellen/Arbeitsteilung	Diese Subkategorie umfasst Codings, welche die Schnittstellen der KV mit anderen Akteur:innen und Abteilungen sowie bestehende Regelungen zur Arbeitsteilung thematisieren. Auch Schwierigkeiten bei der Informationsweitergabe von einer Stelle zur anderen o.ä. werden hier zugeordnet.	*„Und ähm und deswegen also mache ich es jetzt auch als Dekan so, dass ich sage ich gehe grundsätzlich da mit rein und ich bin auch froh darüber, wenn im Prinzip, wenn ich da die Unterstützung dann von Kanzler und Präsidentin habe.“* (HAW-N-KV: 24)	deduktiv
Eigenes Rollenverständnis	Codings, in denen KV schildern, wie sie ihre eigene Rolle in Berufungsverfahren verstehen, z. B. als „Moderator“, „Zuchtmeister“ etc. Abgrenzung zu „Aufgaben“ und „Anforderungen“.	*„vielleicht auch eine Konfliktlösungsrolle, wenn es denn doch mal zu einem Konflikt kommen sollte. Was ich in meinen Verfahren Gott sei Dank nicht erlebt habe, aber das wäre dann wirklich auch die Rolle des Konfliktlösers.“* (HAW-L-KV: 61)	deduktiv

Einflussmöglichkeiten	In dieser Subkategorie werden Segmente zugeordnet, die etwas über die eigenen Einflussmöglichkeiten von KV im Berufungsverfahren zum Ausdruck bringen. Dies können auch Aussagen darüber sein, wo der eigene Einfluss endet oder in welcher Hinsicht keine Einflussmöglichkeiten bestehen. Abgrenzung zu „Aufgaben“ und „Eigenes Rollenverständnis“.	*„Also beim ersten Mal und beim zweiten Mal. Wobei ich es beim zweiten Mal deshalb abge/ ich/ im Endeffekt wenn man Ausschussvorsitzender ist, dann kann man ja schon, wenn man nicht ganz bescheuert ist, kann man schon beeinflussen, wo die Reise hingeht. Wenn man es machen möchte, ne. Für diese Entscheidung brechen wir es ab oder nicht, wollte ich das (unv.) beeinflussen.“* (HAW-M-KV: 39)	deduktiv
ZBM - Zentrales Berufungsmanagement	Diese Kategorie umfasst Aussagen der Personen, die an den Hochschulen im zentralen Berufungsmanagement tätig sind, zu ihrer Rolle, den Anforderungen, ihren Aufgaben u.ä. Abgrenzung zu allen anderen Akteur:innen.		deduktiv
Motivation	Diese Subkategorie umfasst Aussagen der ZBM und der Motivation, welche sie für ihre Tätigkeit aufbringen und die sie letztlich auch dazu gebracht hat, diese Position zu ergreifen. Abgrenzung von „Anforderungen“, „Aufgaben“, „Eigenes Rollenverständnis“ und „Genese der Stelle/Abteilung“.	*„dahin gebracht hat mich tatsächlich so so ein Verständnis für ähm einen gerechten Umgang und wertschätzender Umgang mit Bewerberinnen und Bewerbern. […]“* (HAW-Q-ZBM: 15)	deduktiv
Anforderungen	Beinhaltet Aussagen von ZBM über Anforderungen an ihren Beruf. Abgrenzung von „Motivation“, „Aufgaben“ und „Eigenes Rollenverständnis“.	*„[…] ich glaube, es ist total wichtig, einmal dieses Gerechtigkeitsgefühl mitzubringen und ähm sich ein gutes Netzwerk aufzubauen. Das sind vielleicht die beiden wichtigsten Punkte. Und drittens ähm: Lust am Lesen zu haben. Also sich Sachen aneignen zu können, also Interesse an einer autodidaktischen Aneignung. […]“* (HAW-Q-ZBM: 15)	deduktiv

	Aufgaben	Segmente, in denen ZBM eigene Aufgaben benennen. Abgrenzung von „Anforderungen“, „Motivation“ und „eigenes Rollenverständnis“.	*„eingestellt wurde ich halt dafür, den Prozess zu optimieren und vor allem die Berufungsverfahren formal zu begleiten.“* (HAW-Q-ZBM: 3)	deduktiv
	Akzeptanz in der BK	Umfasst Codings, in denen ZBM darüber berichten, inwiefern sie in ihrer Rolle von der BK akzeptiert werden, welches Gewicht ihre Hinweise haben etc. Abgrenzung von „Aufgaben“, „Anforderungen“, „Verortung/Schnittstellen“.	*„also in der Regel begrüßt man uns immer sehr gerne bei den Sitzungen, weil man dann weitestgehend sicher ist, dass alles ähm formal korrekt abläuft.“* (UNI-B-ZBM: 45)	induktiv
	Vorbereitung auf Tätigkeit	Textsegmente, die die Vorbereitung von ZBM auf ihre Tätigkeit bzw. Hilfestellungen bei der Einarbeitung beschreiben. Dies kann auch bedeuten, dass es keine besondere Vorbereitung oder Einführung für das Bekleiden dieser Stelle gab. Abgrenzung von „Verortung/Schnittstellen“ und „Genese der Stelle/Abteilung“.	*„Ähm tatsächlich durch die ähm die/ meine Vorgängerin bin ich also ja ah/ eingewiesen worden und ähm da wurden mir bestimmte Dinge eben gezeigt, worauf ich achten muss, also welche Gesetze da in Betracht kommen und natürlich auch so praktischen Alltag, […].“* (HAW-G-ZBM: 7)	deduktiv
	Verortung/Schnittstellen	Diese Subkategorie umfasst Erläuterungen dazu, mit welchen Hochschulakteuren das ZBM direkt zusammenarbeitet und welche Schnittstellen bestehen. Hierzu gehören auch Aussagen dazu, wo das Zentrale Berufungsmanagement an der jeweiligen Hochschule verortet ist, also z. B. als eigene Stabsstelle, angegliedert an das Rektorat etc. Abgrenzung von „Genese der Stelle/Abteilung“.	*„Und weitere Bereiche der der zentralen Verwaltung kommen dann natürlich zusätzlich noch ins Spiel, wenn es darum geht dann die Berufungsverhandlungen zu organisieren, ähm die Ausstattungswünsche und Raumwünsche und so weiter und technische Voraussetzungen gegebenenfalls dann eben noch ähm abzustimmen.“* (UNI-C-ZBM: 17)	deduktiv
	Genese der Stelle/Abteilung	Beinhaltet Segmente zur Entstehung der Stelle ZBM oder der Abteilung Berufungsmanagement bzw. deren Entwicklung/Ausrichtung über die Zeit hinweg. Wie kam es zu der Implementierung dieser Position an der Hochschule? Abgrenzung zu „Verortung/Schnittstellen“.	*„[…] Vorher war es eine Stelle, die ähm bei den Fakultäten als Spitze des Präsidiums bezeichnet wurde ähm inzwischen ist es hier eine, ich sage mal eine Brückenfunktion oder auch eine Vertrauensstelle“* (UNI-B-ZBM: 13)	deduktiv

Eigenes Rollenverständnis	Dieser Subkategorie werden Codiereinheiten zugeordnet, in denen ZBM etwas über ihr eigenes Rollenverständnis berichten, also darüber wie sie ihre eigene Position begreifen und ausfüllen und wie sie auch von anderen Akteur:innen gesehen werden möchten.	*„da sehe ich mich auch so ein bisschen als Prüfinstanz ne“* (HAW-Q-ZBM: 59)	deduktiv
BK - Berufungskommission	Die Kategorie umfasst alle Themen, die inhaltlich mit den Mitgliedern der Berufungskommission zusammenhängen, ohne bereits auf ihr Entscheidungsverhalten oder das konkrete Handeln im Berufungsverfahren zu verweisen. Vielmehr werden hier Segmente eingeordnet, die etwas über die Anforderungen an die Mitarbeit in der Kommission aussagen, die Art, wie über die Mitgliedschaft bestimmt wird, wie bzw. ob die Mitglieder auf diese Tätigkeit vorbereitet werden, ihre Aufgaben im Rahmen des BV sowie die Schnittstellen mit anderen Stellen und Akteur:innen. Auch Informationen über externe Mitglieder und die Zusammenarbeit mit selbigen sowie über die studentischen Kommissionsmitglieder werden hier zugeordnet.		deduktiv
Anforderungen an Funktion	Diese Subkategorie umfasst Textsegmente, die etwas über die Anforderungen an die Mitglieder der BK aussagen. Abgrenzung zu „Aufgaben“ und „Vorbereitung auf Tätigkeit“.	*„[…] wenn man an einer Kommission teilnimmt, dass man gewisse Schulungen vorher machen musste, ja, so Berufungskommissionsmitglied zu werden, das wird als Voraussetzung genommen“* (HAW-J-BBA: 19)	deduktiv
Externe Mitglieder	Hier werden Segmente zugeordnet, die Schilderungen zu den externen Mitgliedern von Berufungskommissionen enthalten.	*„Genau und es muss immer ein externes Mitglied dabei sein, was dann auch ähm von der Fakultät gesucht wird.“* (UNI-D-ZBM: 67)	induktiv

	Aufgaben	Aufgaben der Mitglieder von Berufungskommissionen. Abgrenzung zu „Anforderungen“.	*„am Ende muss ja immer die Kommission das Verfahren durchführen und auch entscheiden“* (UNI-D-ZBM: 77)	induktiv
	Bildung und Zusammensetzung	Hier werden Segmente eingeordnet, die etwas darüber Aussagen, wie die Plätze in der Berufungskommission besetzt werden und welche Personen bzw. Statusgruppen ihr angehören, nach welchen Gesichtspunkten die entsprechenden Mitglieder ausgewählt werden etc.	*„Bei uns ist es ähm die Berufungskommission, die wird ja vom Fakultätsrat bestimmt, mit dem als erstes ein Berufungsausschussvorsitzender oder Ausschussvorsitzende festgelegt wird und ähm die sucht sich oder der sucht sich dann die entsprechenden Mitglieder, geht wieder in den Fakultätsrat und dann wird entschieden, dass die gesamte Liste der Mitglieder ähm bestimmt wird.“* (HAW-M-KV: 13)	deduktiv
	Schnittstellen	Segmente werden hier zugeordnet, wenn sie etwas darüber aussagen, welche Schnittstellen zwischen der BK und anderen Akteur:innen der Hochschule im Verfahren bestehen.	*„Aber in dem Prozess selber gibt es keine Schnittstellen mit der mit der Zentrale, wenn man so will ne.“* (UNI-K-KV: 13)	induktiv
	Vorbereitung auf Tätigkeit	Codiereinheiten, in denen die Art und der Umfang der Vorbereitung der BK-Mitglieder auf diese Tätigkeit beschrieben werden. Segmente werden auch hier eingeordnet, wenn aus ihnen hervorgeht, dass in keiner Form eine Vorbereitung stattgefunden hat.	*„Aber ich glaube tatsächlich ähm/ es ist doch noch Luft nach oben im Sinne der Qualität. Die Kommission vielleicht ein bisschen besser darauf vorzubereiten. Ja, nicht nur dass keine Fehler passieren, aber vielleicht auch nochmal zu sensibilisieren, also welche/ auf welche Themen achte ich besonders“* (HAW-A-KV: 87)	deduktiv
	Studentische Mitglieder	In diese Kategorie fallen alle Textstellen, in denen die studentischen Kommissionsmitglieder benannt werden. Dies kann z. B. im Rahmen ihrer Rolle als BK-Mitglieder der Fall sein, es kann um den Umfang		deduktiv

		ihres Einflusses auf die Berufungsentscheidung gehen, ihre Zusammenarbeit mit den anderen BK-Mitgliedern, Art und Umfang ihrer Beteilung am Verfahren oder die Einschätzung ihrer Beurteilungsfähigkeit aus Sicht der anderen BK-Mitglieder.		
	Studierende als BK-Mitglieder	Beinhaltet Segmente, in denen sich Befragte zu den studentischen Kommissionsmitgliedern äußern und z. B. weitere Informationen zu deren Rolle, Verhalten bzw. Einbindung in die BK geben.	*„Es sind bei uns also mindestens ein Studierendenvertreter ist ja dabei, manchmal sind es auch zwei, so dass die Studierendenvertreter nicht lange dem nicht-öffentlichen Gespräch fernbleiben, aber diese drei vier Minuten, die nutzen wir eben, dass der Studierendenvertreter das Votum der Studierenden einholen kann.“* (HAW-L-KV: 35)	deduktiv
	Abhängigkeiten	Segmente dieser Kategorie benennen die Abhängigkeiten, denen studentische BK-Mitglieder in Berufungsverfahren unterliegen können.	*„Da haben wir sogar so einen Passus reingenommen ähm, dass zum Beispiel auch innerhalb der Berufungskommission keine Abhängigkeiten da sein dürfen, und ähm das finde ich sehr gut. Also nicht der Bachelor-Student des Vorsitzenden, der das studentische Mitglied ist, nicht der WiMi des Vorsitzenden oder keine Ahnung was student/ der wissenschaftliche Mitarbeiter oder Mitarbeiterin ist.“* (HAW-Q-ZBM: 37)	induktiv
	Zusammenarbeit mit BK / Beteiligung	In diese Subkategorie fallen Textstellen, die die Zusammenarbeit der Studierenden mit den anderen Mitgliedern der BK bzw. mit den Befragten selbst widerspiegeln. Regelungen, die getroffen wurden, um die Studierenden einzubeziehen, werden hier	*„Ich glaube als Studierende oder Studierender traut man sich vielleicht auch nicht so in Kommissionen was zu sagen und wir erleben das auch oft, dass die Studierenden da sitzen und manchmal auch gar nichts sagen, ne ähm also dann eher die anderen sprechen lassen. Aber*	induktiv

	auch zugeordnet. Segmente werden hier auch zugeordnet, wenn Befragte über die Beteiligung der Studierenden in der Probelehrveranstaltung oder der studentischen Mitglieder der BK sprechen, sowohl im Sinne von „sie selbst beteiligen sich aktiv oder auch nicht“ als auch Angaben dazu, „wie Studierende beteiligt werden“. Ebenso Angaben zu Art und Umfang ihrer Mitarbeit und auch die sich daraus ergebenden Folgen.	*es gibt auch sehr aktive Studierende, die ja auch beteiligt werden, es gibt Kommissionen, […] wo dann auch jedes Mal die Studierenden nach ihrer Meinung gefragt werden und gefragt wird 'Ja was sagen Sie denn dazu, finden Sie das auch so, sehen Sie das genauso?'. Ähm das wird schon gemacht.“* (UNI-D-ZBM: 83)	
Beurteilungsfähigkeit aus Sicht der BK	Hier werden Segmente zugordnet, in denen die Befragten sich dazu äußern, wie sie die Fähigkeit der studentischen Kommissionsmitglieder und der anwesenden Studierenden in der Probelehrveranstaltung, die Eignung der Kandidat:innen zu beurteilen, einschätzen. Abgrenzung zu „Einfluss“.	*„Ähm aber und das können vielleicht die Studierenden dann vielleicht nicht immer so nachvollziehen ähm warum das jetzt so so wichtig ist, dass, also, warum, also welche, warum jetzt diese diese anderen Kompetenzen vielleicht da jetzt stärker zu Gewicht fallen.“* (HAW-J-BBA: 31)	deduktiv
Einfluss	Diese Subkategorie beinhaltet Segmente, die etwas über den Einfluss der Studierenden in Berufungsverfahren aus Sicht der Befragten aussagen bzw. zum Ausdruck bringen, wie die Befragten deren Meinung (be)werten und einordnen. Abgrenzung zu „Beurteilungsfähigkeit der Studierenden aus Sicht der BK“.	*„Die Studierenden haben da also auch eine gewichtige Stimme. Und ich kann mich auch an Fälle erinnern, wo im Prinzip ähm die Studierenden mit ihrer Argumentation bestimmte ähm Präferenzen, die sozusagen die Professoren in der Kommission hatten, dann letztendlich auch gedreht haben. (3) Also das kommt dann einfach auch auf die Argumente drauf an.“* (HAW-N-KV: 34)	deduktiv
BBA - Berufungsbeauftragte	Diese Kategorie beinhaltet Segmente, die nähere Informationen zur Person der sog. „Berufungsbeauftragten“ geben. Laut der Typologie von Werkmeister (2017) ließen sich mit Blick auf ihre Aufgaben		deduktiv

	auch die hier als ZBM bezeichneten Personen unter der Gruppe der Berufungsbeauftragten fassen. Die jüngeren Entwicklungen an den Hochschulen haben weitgehend zu einer Einführung zentraler Stabsstellen bzw. Referate (mit unterschiedlicher Verortung, z. B. Rektorat, Personaldezernat, FH-Personal-Projekt, unabhängig) für das Berufungsmanagement auf zentraler Ebene geführt. Nichtsdestotrotz gibt es unter den Befragten der Studie eine Person, die sich selbst als „Berufungsbeauftragte:r" bezeichnet und eine andere Verortung aufweist als die Personen aus dem ZBM. Themen wie ihre Vorbereitung auf diese Tätigkeit, ihre Aufgaben und Funktion, das Zustandekommen ihrer Position sowie allgemeine Informationen über die Gruppe der Berufungsbeauftragten werden dieser Kategorie zugeordnet. Ebenso werden Aussagen anderer Personengruppen hier aufgenommen, wenn sie sich zu BBA äußern, z. B. im Kontext ihrer eigenen Hochschule.		
Vorbereitung auf Tätigkeit	Hier werden Segmente zugeordnet, in denen es darum geht, inwiefern die Person des Berufungsbeauftragten auf diese Position vorbereitet wurde bzw. nicht vorbereitet wurde.	*„Also ähm da gab's jetzt keine spezielle ähm Vorbereitung"* (HAW-J-BBA: 19)	deduktiv
Aufgaben und Funktion	Diese Subkategorie wird verwendet, wenn BBA über die eigenen Aufgaben im Zuge der Berufungsverfahren spricht bzw. die eigene Rolle umschreibt.	*„also ich hab auch so ne beratende Funktion, das hätt ich vielleicht noch am Anfang erwähnen sollen, ne, also der der Beru/ der Kommissionsvorsitzende, der stimmt mit mir da in der Regel auch so die/ das Verfahren ab, ja und fragt fragt mich um Rat, wenn's wenn wenn er*	deduktiv

		sich nicht ganz sicher ist, ja, wie das Verf/ so/ meistens über, also, zu Verfahrensfragen, ja, bei inhaltlichen ähm Fragen, zu den Bewerbern und so, halt ich mich ähm dann also raus, ja." (HAW-J-BBA: 11)	
Zustandekommen der Position als BBA	Hier werden Segmente zugeordnet, die etwas darüber aussagen, wie BBA zu dieser Position kam und was die Gründe dafür waren.	*„das ist wie es an der/ Universitäten häufig so üblich ist, ja, der Fachbereich musste jemanden nennen, nominieren, ja, und hat man halt rumgefragt, wer da Interesse hat"* (HAW-J-BBA: 19)	deduktiv
Allg. Infos zu BBA	Diese Subkategorie beinhaltet weitere Segmente mit allgemeineren Aussagen zu BBA.	*„Ähm bei uns ist es so, dass das Rektorat immer die oder den Berufungsbeauftragten bestellt und das kann jeder Professor*in sein, die hier an der <Hochschule> beschäftigt ist außer die Junior-Professorinnen. Ähm und die ähm werden dann möglichst fachfremd gewählt. […]"* (UNI-D-ZBM: 59)	induktiv
Auswahlkriterien und -instrumente	Diese Kategorie soll alle Textsegmente beinhalten, die sich im Themenfeld Auswahlkriterien und Auswahlinstrumente bewegen. Da die Kategorien induktiv gebildet wurden, gibt es keine strikte Trennung zwischen Kriterien und den Instrumenten ihrer Überprüfung (vgl. Becker 2019, Band 2). Hier sind alle Auswahlkriterien inbegriffen, die in Berufungsverfahren herangezogen werden sowie alle Verfahren und Instrumente zu ihrer Überprüfung. Auch Diskussionspunkte bzgl. der Kriterien sowie kriterienübergreifende Aussagen sollen hier zugeordnet werden.		deduktiv

Auswahlkriterien allg.	In diese Subkategorie werden Segmente eingeordnet, die sich nicht auf ein einzelnes Auswahlkriterium beziehen, sondern Kriterien insgesamt zum Thema haben, z. B. über welche Kriterien es häufig zu Diskussionen innerhalb der BK kommt, Aussagen, die den Begriff der „eierlegenden Wollmilchsau“ beinhalten sowie Informationen zur formalen Klassifikation sowie der Gewichtung der Auswahlkriterien allgemein, d. h. ohne einen Bezug zwischen einzelnen Kriterien herzustellen. Auch Unterschiede in den Kriterien zwischen Universitäten und HAW werden hier eingeordnet, wenn sie direkt angesprochen werden.		induktiv
Kriteriendifferenzierung	Hier werden Textstellen zugeordnet, in denen Befragte sich zur formalen Differenzierung von Auswahlkriterien äußern, also z. B. darüber sprechen, dass Kriterien in ABC-Kriterien, Kann-/Muss-/Soll-Kriterien etc. unterschieden werden. Auch wenn zur Sprache kommt, dass Kriterien in der Ausschreibung oder im Hochschulgesetz auf eine bestimmte Weise klassifiziert und definiert werden, wird das Segment hier zugeordnet. Darüber hinaus wird hier auch das Thema der weiteren Definition, Ausdifferenzierung und Gewichtung von Kriterien im Vorfeld der Beweber:innenauswahl hier berücksichtigt. Abgrenzung: Um welche Kriterien es sich in diesen Klassifikationsschemata dann genau handelt und wie sie überprüft werden, wird weiter unten in die Subkategorie des entsprechenden Kriteriums eingeordnet, hier handelt es sich nur um allg. Aussagen	*„Also A ist erstmal ein hartes, unbedingt zu erfüllendes Kriterium. Die inner/ die A Kriterien müssen abgeprüft werden und Nicht-Erfüllung führt in der Regel zum Ausschluss.“* (HAW-G-ZBM: 93)	induktiv

	zu Klassifikationen/Definitionen/Ausdifferenzierungen dieser Art.		
"eierlegende Wollmilchsau"	Hier werden Segmente eingeordnet, in denen Befragte den sprichwörtlichen Begriff der „eierlegenden Wollmilchsau“ benutzen, der die utopische Unmöglichkeit ausdrückt, eine:n Kandidat:in zu finden, der:die alle festgelegten Kriterien gleichermaßen gut erfüllt.	*„So aber ja das ist ähm schon die Frage, wenn man sagt so die eierlegende Wollmilchsau, die bekommt man nicht. Also der Spitzenforscher, der Nobelpreisträger, der auch noch ähm Preise für ausgezeichnete Lehre absahnt, den gibt es wahrscheinlich selten. Ähm was was möchte man eigentlich?“* (HAW-A-KV: 51)	induktiv
Diskussionspunkte	Diese Subkategorie soll Segmente umfassen, die zeigen, an welchen Auswahlkriterien sich gerne Diskussionen in der BK entzünden, wo sich Uneinigkeiten und Unsicherheiten ergeben hinsichtlich der Gültigkeit oder Überprüfung von Kriterien. Abgrenzung von: „Handeln/Verhalten/Interaktion“>“Arbeitsstil/Kultur in der BK“>"Konflikte". Dort werden Konflikte allgemeiner Art einsortiert, nicht aufgrund von Auswahlkriterien.	*„Diskrepanzen gibt es immer, selten passt ein Bewerber richtig in alle formale Kategorien rein.“* (HAW-Q-ZBM: 27)	induktiv
„Gesamtpaket“	Dieser Code wird vergeben, wenn Befragte davon sprechen, dass sich die Berufungsentscheidung letzten Endes nicht an einzelnen Kriterien festmachen lässt, sondern dass es sich hier vielmehr um ein „Gesamtpaket“ (in-vivo-Code) bzw. das gleichzeitige Wirken vielerlei Aspekte handelt. Dies kann auch anders als der in-vivo-Code formuliert sein, wenn Befragte dasselbe zum Ausdruck bringen möchten.	*„Aber ja, es ist es ist ein Gesamtpaket und es ist auch nicht so/ es ist keine Balanced Scorecard so/ halt irgendwie hier zwei Punkte da ähm/ das haben wir auch mal in einem Verfahren gemacht, weil wir wo nicht weitergekommen sind, aber das ist in der Regel nie zielführend […]“* (UNI-C-KV: 97)	induktiv

Lehrkompetenz	Dieser Code wird vergeben, wenn in den Interviews das Auswahlkriterium der didaktischen Eignung / Lehrkompetenz zur Sprache kommt. Hier gibt es verschiedene Subkategorien für die verschiedenen Aspekte, wie z. B. „Beurteilungsinstrumente und -dimensionen“, „Gewichtung“ oder „Beurteilung durch BK“.		deduktiv
Beurteilungsinstrumente did. Eignung	In diese Kategorie gehören alle Segmente, in denen beschrieben wird, durch welche Instrumente die didaktischen Fähigkeiten von Bewerber:innen geprüft werden und welche Beurteilungsdimensionen dabei zugrunde gelegt werden.		deduktiv
Probelehrveranstaltung/Lehrvortrag	Das Coding wird vergeben, wenn Befragte über die Probelehrveranstaltung bzw. den Lehrvortrag als ein Beurteilungsinstrument für die Lehrkompetenz der Kandidat:innen sprechen. Dabei kann es z. B. um ihre Relevanz/Aussagekraft oder nähere Informationen zur Durchführung selbiger gehen. Auch inwiefern die Leistung infolge dieser Veranstaltung beurteilt wird, kann Gegenstand dieser Subkategorie sein.	*„Ähm und dann gibt es ja irgendwann die Veranstaltung, Lehrveranstaltung, und die Berufungsgespräche ähm und da dreht sich das ein bisschen um. Da würde ich sagen, wenn man da nicht ähm eine gewisse Qualität in der Berufungsvortrag, Berufungsvortragen leistet, dann wird man nicht weiterkommen ne.“* (HAW-M-KV: 27)	deduktiv
Lehrkonzept	Neben der Probelehrveranstaltung und didaktischen Weiterbildungen/Zertifikaten dient auch das Einholen eines Lehrkonzepts als Beurteilungsdimension für die didaktische Eignung. Wenn das Lehrkonzept in den Interviews Erwähnung findet, wird dieser Subcode vergeben.	*„Ähm und optional wird auch/ werden auch Lehrkonzepte erwartet oder angefragt“* (UNI-B-ZBM: 19)	deduktiv
LV-Evaluationen	Dieser Subcode für ein weiteres Beurteilungsinstrument der Lehrkompetenz von Bewerber:innen in	*„wir wissen ja alle das kann auch alles gefälscht sein so eine Evaluation, das könnte ja*	deduktiv

		Berufungsverfahren wird vergeben, wenn Befragte von dem Stellenwert eingereichter Lehrveranstaltungsevaluationen berichten oder schlichtweg erwähnen, dass diese eingereicht werden und wie damit umgegangen wird.	*auch jemand irgendwie sich selber ausdenken. Da vertraut man natürlich dann darauf und ähm muss sich natürlich dann eine Meinung dazu bilden, ob das dann auch so das das Gesamtbild passt.“* (HAW-A-KV: 87)	
	Stellenwert	In dieser Subkategorie geht es um den Stellenwert der Lehrkompetenz in Berufungsverfahren. Der Subcode wird vergeben, wenn Befragte darüber sprechen, wie relevant die didaktische Eignung bzw. Lehrkompetenz an der jeweiligen Hochschule ist, wie sich dies in unterschiedlichen Verfahren, für unterschiedliche Professuren verhält etc.	*„aber der Normalfall ist wirklich, dass bei uns die Lehre eindeutig im Vordergrund steht und dann mindestens diese angesehene Prozentzahl“* (HAW-F-KV: 45)	deduktiv
	Indikatoren der did. Eignung	Dieser Subcode wird vergeben, wenn Befragte beschreiben an welchen Kriterien sie ihre Einschätzung zur didaktischen Eignung von Kandidat:innen festmachen. Abgrenzung von „Beurteilungsinstrumente did. Eignung“, dort geht es um die dafür eingesetzten Instrumente, die bei Berufungsverfahren standardmäßig eingesetzt werden. Kriterien zur Bewertung der didaktischen Eignung, die von den Befragten dieser Studie angesprochen wurden, sind z. B. die Weiterbildungsbereitschaft der Kandidat:innen, ihr Umgang mit digitalen Medien, ihre Fähigkeit, angemessen mit Studierenden umzugehen, ihr Umfang an Erfahrung in der Lehre oder ihre Motivation für die Lehraufgaben.	*„[…] welche Konzepte haben die Leute, wie wie gestalten die ihre Lehre, wie wie sind jetzt zum Beispiel neue ähm Lehrmethoden ähm oder digitale Formate, inwiefern kann die Person was dazu sagen, das ist immer Teil der Fragen, die die Kommission an sich stellt, aber das Rektorat macht da jetzt wenig Vorgaben.“* (UNI-D-ZBM: 29)	deduktiv
	Beurteilung durch BK	In diese Subkategorie werden Textstellen eingeordnet, in denen die Interviewpartner:innen darüber	*„ich meine so dieses 'was ist gute Lehre?' ändert sich nun mal auch durch zum Beispiel hier*	deduktiv

	sprechen, wie die BK die didaktische Eignung der Kandidat:innen beurteilt. Dies kann Aspekte wie z. B. ihre (geteilten oder individuellen) Verständnisse von Lehre beinhalten, außerdem ihr Interesse an der didaktischen Eignung zukünftiger Professor:innen oder ihre Beurteilungsfähigkeit im Feld der Lehre.	*digitale Lehre und die Personen in der Kommission, die vielleicht keine Fortbildung besuchen, die wissen das vielleicht dann auch tatsächlich nicht. Und die Person, die da immer up to date ist, hat da eine andere Erwartung, das stimmt schon."* (HAW-A-KV: 87)	
Forschung & Lehre	Die Kategorie „Forschung & Lehre" umfasst Segmente, in denen Befragte über die Auswahlkriterien Forschungsleistung und Lehrkompetenz sprechen, aber nicht einzeln genannt, sondern hinsichtlich des Zusammenhangs bzw. der Gewichtung der beiden Aspekte im Verhältnis zueinander oder im Falle einer starken Differenz zwischen beiden Aspekten. Wird eines der Kriterien einzeln thematisiert, wird es in die entsprechende Einzelkategorie, z. B. „Wissenschaftliche Eignung/Forschung", einsortiert.		deduktiv
Verhältnis/Gewichtung allg.	Hier werden Textstellen zugeordnet, in denen Befragte über das allgemeine Verhältnis der beiden Auswahlkriterien Forschung und Lehre zueinander bzw. deren Gewichtung in Form einer direkten Gegenüberstellung sprechen. Abgrenzung: Werden diese beiden Kriterien einzeln thematisiert, werden sie in die entsprechende Kategorie dieses Kriteriums eingeordnet.	*„Realistisch wird Lehre auch bei uns im Vordergrund stehen. Ähm 'bei Forschung fällt diese Person nicht wesentlich ab, gegenüber den anderen Personen. Das passt alles.'. Ne, dann freuen wir uns, dass wir da eine gute Person haben."* (HAW-H-KV-1: 101)	deduktiv
Zusammenhang gute Forschung - gute Lehre	Diese Subkategorie ist aus dem Material heraus entstanden, da ein Befragter geäußert hatte, er sähe einen klaren Zusammenhang zwischen der Forschungs- und der Lehrleistung von Kandidat:innen.	*„Nicht jeder der ähm tolle Forschung betreibt, ist auch ein guter Lehrender, auf gar keinen Fall, nein, das sehe ich nicht so."* (HAW-G-ZBM: 43)	induktiv

		Diese Aussage wurden den darauffolgenden Befragten als unbewertetes Statement präsentiert und ihre Haltung dazu erfragt. Die Antworten werden hier einsortiert, wenn die Befragten tatsächlich Stellung dazu bezogen haben – oder auch wenn anderweitig und unabhängig von diesem Statement darüber gesprochen wird, ob Personen einen Zusammenhang zwischen der Lehr- und der Forschungsleistung sehen.		
	Umgang mit Differenz Forschungs- und Lehrleistung	Diese Subkategorie umfasst Segmente, in denen Befragte darüber sprechen, wie die Berufungskommission verfährt, wenn es bei einzelnen Kandidat:innen eine große Leistungsdifferenz zwischen didaktischen Fähigkeiten und ihrer Forschungskompetenz gibt. Inhaltlich eng verknüpft, in der Codierung aber angegrenzt zu „Forschung & Lehre“>“ Verhältnis/Gewichtung allg.“.	*„Naja man ist ja schon in einer Diskussion, man kann sich ja auch überzeugen lassen. Ich glaube nicht, dass eine Kommission jetzt da sich verkrachen würde, wenn es da jetzt große Differenzen gäbe. So weil letztendlich gibt es ja dann immer noch auch Gutachter, die man einholen kann so ähm um/ die dann vielleicht nochmal vielleicht nochmal ein externes objektives Votum geben können. […]“* (HAW-A-KV: 51)	deduktiv
	in schriftl. Bewerbung vs. im Verlauf des Verfahrens	Dieser Code wird vergeben, wenn Befragte darüber berichten, dass sich die Eignung der Kandidat:innen hinsichtlich Forschung und Lehre einerseits anhand der schriftlichen Bewerbung und andererseits im Verlauf des weiteren Verfahrens bzw. anhand des persönlichen Kennenlernens ablesen lässt. Inwiefern es hier zu Unterschieden in der Bewertung bzw. Wahrnehmung kommen kann, ist ebenfalls Gegenstand dieser Subkategorie.	*„Ähm es läuft irgend/ doch eher so, dass man da/ also dieser dieser Vortrag ist es natürlich schon, nicht, also das eine ist dieses 'formal nach NHG', wollen wir den einladen, ja, nein, ja ähm da muss irgendwie, muss da schon mal gezeigt haben, dass er im Bereich Lehre was gemacht. Das andere ist natürlich jetzt, wenn wenn wenn er da vorne steht“* (HAW-I-KV: 41)	induktiv

HAW: Praktische Eignung/Berufserfahrung	In dieser Subkategorie geht es um das Auswahlkriterium der fachpraktischen Eignung bzw. Berufserfahrung, welches an HAW zentral ist. Hier werden Codings zugeordnet, in denen Befragte über dieses Kriterium sprechen, es näher definieren usw.	*„Na wir erwarten Leute, die einen sehr guten praktischen Hintergrund haben, die idealerweise auch wirklich in der Wirtschaftspraxis, jetzt nicht in der Beratung, sondern wirklich in der Praxis möglichst auch in Führungspositionen waren, die gleichzeitig auch didaktische Fähigkeiten haben.“* (HAW-L-KV: 49)	induktiv
Wissenschaftliche Eignung/ Forschung	Diese Subkategorie beinhaltet Segmente, die das Auswahlkriterium der wissenschaftlichen Eignung bzw. Forschung thematisieren, sei es hinsichtlich seiner Relevanz, Messbarkeit, mit Blick auf die Beurteilungsinstrumente und die Gewichtung.		deduktiv
Stellenwert/Relevanz	Dieses Coding wird vergeben, wenn Befragte über die Relevanz und den Stellenwert forschungsbezogener Kompetenzen sprechen. Abgrenzung zu „Gewichtung Forschung“.	*„Ne, also Forschung ist für mich letztendlich hat sehr viel gemeinsam mit Politik, wie also Networking ähm Außendarstellung, auf den Punkt bringen, ähm Kampagnen und so weiter, da ist Forschung sehr im Wandel begriffen, meiner Meinung nach.“* (HAW-H-KV-1: 53)	deduktiv
Messbarkeit/Definition	In diese Kategorie werden Segmente eingeordnet, die etwas darüber aussagen, ob und wie Forschungskompetenz/Wissenschaftliche Eignung anhand bestimmter Kriterien gemessen werden kann bzw. anhand welcher Anhaltspunkte sich „Forschungskompetenz“ überhaupt definieren lässt.	*„Man kommt mit harten Faktoren sehr weit, ne, dass man ähm ähm ähm also gibt es ja auch viel ähm Literatur dazu, wie man das ähm messen kann, also hatten Sie ja schon gesagt, in der Forschung ist das sicher ganz gut möglich, aber ich würde auch dort nicht jetzt die Impact-Faktoren jetzt aufaddieren und sagen: 'Diese Person ist besser, als eine andere Person', sondern: Wie viele Projekte, wie lange hat sie an Projekten gearbeitet, welchen*	induktiv

		Durchhaltewillen zeigt diese Person? Das ist natürlich irgendwie messbar.“ (HAW-H-KV-1: 71)	
Beurteilung wiss. Eignung	In diese Kategorie gehören alle Segmente, in denen beschrieben wird, durch welche Instrumente die wissenschaftlichen/forschungsbezogenen Fähigkeiten von Bewerber:innen geprüft werden und welche Beurteilungsdimensionen dabei zugrunde gelegt werden, wie z. B. Forschungsmotivation/-bereitschaft, Publikationen, Forschungskonzept, Drittmittelerfolg etc.	*„Ähm haben wir jetzt auch in der Berufungskommission, in der ich jetzt gerade den Vorsitz habe, auch ein Forschungskonzept verlangt“* (HAW-A-KV: 41)	induktiv
Gewichtung Forschung	In dieser Subkategorie geht es um die Gewichtung, die der forschungsbezogenen Kompetenz/der wissenschaftlichen Eignung in Berufungsverfahren zukommt. Der Subcode wird vergeben, wenn Befragte darüber sprechen, wie relevant dieses Kriterium an der jeweiligen Hochschule ist, wie sich dies in unterschiedlichen Verfahren, für unterschiedliche Professuren verhält etc.	*„das heißt die Forschung läuft bei uns in den Berufungsgesprächen eher unter ich würde es jetzt mal sagen unter ferner liefen“* (HAW-F-KV: 45)	deduktiv
Persönlichkeit	Dieser Kategorie werden alle Segmente zugeordnet, in denen Befragte die Persönlichkeit bzw. persönliche Aspekte anführen, wenn es um Berufungsentscheidungen geht. Weitere Subkategorien sind bspw. Kriterien/Bewertungsdimensionen, die diesen Aspekt näher umreißen, die dabei verwendete Argumentation bzw. die Gültigkeit dieses Kriteriums sowie der Stellenwert, welcher persönlichkeitsbezogenen Aspekten zukommt.		induktiv

Stellenwert/Relevanz	Diese Subkategorie ist für Codings vorgesehen, die etwas zum Stellenwert/der Relevanz persönlichkeitsbezogener Aspekte in Berufungsverfahren aussagen. Agrenzung von „Argumentation/Gültigkeit", denn es geht hier nicht um „gültig/ungültig", sondern um „wichtig/weniger wichtig".	*„ich meine wenn/ wir haben meistens ja so irgendwie zehn Kriterien, wahrscheinlich, gegen die wir prüfen und es ist ja auch so, dass dass die so dieses persönliche Gefühl, das ist au/ spielt natürlich auch noch eine große Rolle. Kann man sich vorstellen mit mit dem die nächsten dreißig Jahre lang zusammen zu arbeiten. Das das ist ja einfach/ können wir nicht nicht wegdiskutieren, das ist ein wichtiger Punkt."* (HAW-I-KV: 49)	induktiv
Indikatoren / Bewertungsdimensionen	Dieser Subcode wird vergeben, wenn Befragte beschreiben an welchen Kriterien sie ihre Einschätzung zur persönlichkeitsbezogenen Eignung von Kandidat:innen festmachen.	*„[...] dass man das Gefühl hat: Der passt bei uns ins Team. Er passt zu uns. Das klappt mit dem."* (HAW-H-KV-2: 45)	induktiv
Argumentation/Gültigkeit	In dieser Subkategorie werden Codings zugeordnet, die etwas darüber aussagen, wie in Berufungsverfahren bei Einbezug persönlichkeitsbezogener Aspekte argumentiert wird und ob diese Gültigkeit erlangen oder nicht toleriert werden.	*„Ähm (3) also ich halt vom Menschlichen nicht wahnsinnig viel (lacht) ehrlich gesagt. Also wenn das zum Tragen kommt irgendwie und sagen Leute 'sympathisch' oder so was, dann schreite ich eher ein und sage, dass das für mich keine Kriterien sind. Weil in der Tat, ob jemand einen nett, sympathisch oder sonst was findet, das ist ein sehr subjektives Kriterium."* (HAW-M-KV: 65)	induktiv
Bereitschaft zur ak. Selbstverwaltung	Die Bereitschaft von Kandidat:innen, an der akademischen Selbstverwaltung aktiv mitzuwirken, ist ein weiteres Kriterium, welches in Berufungsverfahren laut der Befragten herangezogen wird. Der Code	*„Bereitschaft zu Mitwirkungen in Gremien und Ausschüssen"* (HAW-G-ZBM: 99)	induktiv

	wird vergeben, wenn dieses Kriterium zur Sprache kommt.		
Internationalität	Dieser Code wird vergeben, wenn Befragte die internationale Ausrichtung von Kandidat:innen als Auswahlkriterium in Berufungsverfahren benennen.	*„[…] und die wurde dann vom Fakultätsrat nicht gewollt, weil sie nicht genug Internationalität mitgebracht hat."* (HAW-H-KV-2: 27)	induktiv
Persönliches Gespräch	Das persönliche Gespräch zwischen Kandidat:innen und Kommission bzw. Rektorat ist ein Instrument, um diverse Kriterien in der direkten Kommunikation zu adressieren. Der Code wird vergeben, wenn Befragte sich zu diesem Thema äußern. Dies kann die bloße Benennung dieses Instruments sein, aber auch die damit verbundenen Absichten, der Verlauf und die Organisation dieser Gespräche etc.	*„Ähm später im Prozess ist es ja bei uns, dass es tatsächlich darauf verwiesen wird, dass ein letztes Interview noch kommt von jemand der dafür noch zumindest Erfahrung aufweisen kann"* (HAW-M-KV: 11)	induktiv
Formalstruktur	Die Kategorie „Formalstruktur" soll alle Aspekte beinhalten, in denen Befragte über formale Regeln im Kontext der Berufungsverfahren sprechen, an die sie sich halten (müssen) bzw. die das Verfahren bürokratisch und juristisch rahmen. Hier werden Segmente einsortiert, in denen Befragte über formale Dokumente, wie Leitfäden, Handbücher und Gesetze sprechen, die Funktion dieser formalen Regeln aus ihrer Sicht schildern und die Regeln einer Bewertung unterziehen. Auch Anpassungen formaler Regeln und Abläufe gehören in diese Kategorie, ebenso wie Aussagen über unterschiedliche Ausprägungsgrade von Formalität – gemeint sind gesetzte Grenzen durch formale Regeln, formale Re-		*deduktiv*

	gelungen im Sinne der Standardisierung und Objektivierung der Verfahren, aber auch gegebene Freiheitsgrade/Handlungsspielräume.		
Dokumente für Festlegung formaler Strukturen	Dieser Subcode wird vergeben, wenn Befragte verschiedene Dokumente erwähnen, die im Rahmen der Berufungsverfahren an ihrer Hochschule bestehen bzw. zum Einsatz kommen. Gemeint sind Berufungsordnungen, -handbücher und -leitfäden sowie Bewertungsbögen u. ä. Die Funktion und Bewertung selbiger sind davon abzugrenzen, sie bilden eine eigene Subkategorie. Die entsprechenden Landeshochschulgesetze und das HRG werden hier nicht integriert. Sie finden zwar in einigen Interviews Erwähnung, sind dabei aber direkt mit einer Bewertung/Erläuterung der Funktion verbunden und werden daher entsprechend dort zugeordnet. Die Erwähnung, dass es diese Gesetze gibt, ist alleine noch kein Grund, das Segment zu codieren, denn dies ist selbsterklärend.	*„ne also, also es gibt ja von der/ also es gibt ja dieses Berufungshandbuch ne, dass das ne ist ja so ein bisschen die die Fibel für die Berufungskommission. Ähm da steht halt drin: Die Kriterien müssen definiert werden ja, und beispielhafte Kriterien könnten sein. Und da steht ja alles drin, von Forschungsleistung, von Lehre, Lehrevaluationen, Internationalisierung, Drittmittelerfahrung und so weiter und sofort. Das sind ja aber nur Beispiele.“* (UNI-K-KV: 49)	deduktiv
Funktion formaler Strukturen	Dieser Subcode wird vergeben, wenn Befragte die Funktion formaler Regeln, Vorgaben und Dokumenten erläutern. Wozu dienen sie? Welche Funktion erfüllen sie? Abzugrenzen ist dieser Subcode von „Bewertung formaler Regeln durch Akteur:innen“.	*„Insofern würde ich sagen, also, das Regelwerk bildet einen Rahmen. In diesem Rahmen muss man sich bewegen. Und ähm diesem Rahmen muss man aber zu Beginn eines Verfahrens auch konkretisieren.“* (UNI-E-KV: 47)	deduktiv
Beurteilung formaler Strukturen durch Akteur:innen	Diese Subkategorie umfasst Segmente, die Auskunft darüber geben, wie die formalen Regeln, Vorgaben und Dokumente von den Befragten bewertet	*„Aber ja, es ist es ist ein Gesamtpaket und es ist auch nicht so/ es ist keine Balanced Scorecard so/ halt irgendwie hier zwei Punkte da*	deduktiv

	werden, also ob sie diese als hilfreich, weniger hilfreich, zu stark reglementierend etc. empfinden. Abgrenzung von „Funktion formaler Regeln“.	*ähm/ das haben wir auch mal in einem Verfahren gemacht, weil wir wo nicht weitergekommen sind, aber das ist in der Regel nie zielführend bei so/ also, menschliche Wahrnehmung und solche Quantifizierungen vertragen sich nicht.“* (UNI-C-KV: 97)	
Anpassungen formaler Regeln /Strukturen/Abläufe	In dieser Subkategorie werden Segmente gesammelt, in denen Befragte von Veränderungen/Anpassungen formaler Regularien bzw. Vorgehensweisen berichten, dabei evtl. auch erwähnen, wie diese Veränderung zustande kam, durch wen sie angestoßen/realisiert wurde etc.	*„Und wenn wir jetzt […] die Berufungsordnung anfassen, wird das auch diese ganzen Sachen auch geben ne. Also so 'Keiner sucht sich seinen eigenen Chef aus' da ne, 'Keine Abhängigkeiten innerhalb der Berufungskommission' und ähm das ist jetzt in <Stadt in Deutschland> noch nicht vorgesehen, aber da müssen wir unbedingt ran. […].“* (HAW-Q-ZBM: 37)	deduktiv
Ausprägungen der Formalität	Diese Subkategorie umfasst Segmente, in etwas über die Beschaffenheit formaler Regeln aussagen. Wie ist die Formalität ausgeprägt? Welche Folgen hat das für Akteur:innen? Es wird weiter unterteilt in drei Subkategorien, um das Label der Kategorie zu konkretisieren.		deduktiv
Handlungsbeschränkung durch formale Grenzen	Hier werden Segmente zugeordnet, in denen Befragte davon berichten, dass ihr Handeln durch formale Vorgaben begrenzt ist. Es kommt eine Art Handlungsbeschränkung durch formale Vorgaben zum Tragen, ohne dass dies bewertet (Abgrenzung „Bewertung formaler Regeln durch Akteur:innen“)	*„Ich würd sagen, wir haben einen sehr engen Rahmen, den die aber durchaus noch ausfüllen können oder wo sie flexibel drin reagieren können.“* (UNI-B-ZBM: 87)	deduktiv

	oder in der Funktion näher beschrieben wird (Abgrenzung „Funktion formaler Regeln“).		
Objektivierung/Formalisierung/Standardisierung	Diese Subkategorie umfasst Segmente, in denen Befragte davon sprechen, dass bzw. inwiefern formale Regelungen zu einer Objektivierung, Formalisierung bzw. Standardisierung der Berufungsverfahren beitragen bzw. wie formalisiert und standardisiert Regeln und Regelwerke sind. Auch die Vermeidung von Befangenheiten gehört in diesen Kontext. Abgrenzung zu "Umgang der Akteure mit Formalia/Entscheidungsmodi" > „Operationalisierung/Objektivierung/Kriterientreue“: Hier geht es eher um die Beschaffenheit des Verfahrens und der Vorgaben, unten hingegen um die Haltung der Akteur:innen dazu und das darauffolgende Verhalten.	*„Also es gibt im Prinzip für alles ein Regelwerk, eine Handreichung, nichts ist hier bei uns unkommentiert.“* (UNI-B-ZBM: 59)	deduktiv
Freiheitsgrade/Handlungsspielräume	In dieser Subkategorie werden Textsegmente zugeordnet, in denen die Interviewpartner:innen von Freiheitsgraden und Handlungsspielräumen sprechen, die innerhalb der formalen Vorgaben existieren. Ob und wie diese genutzt werden, gehört nicht in diese Kategorie, dies gehört zur Kategorie „Handeln/Interaktion/Verhalten“.	*„eine gewisse Unbestimmtheit gibt mir ja als Kommission auch einen gewissen Handlungsspielraum. Geht ja immer gar nicht darum, dass man den ausnutzt, sondern ich meine ich könnte es ja auch so durchregulieren wahrscheinlich, dass es einfach nur noch/ ähm ich einen Sachbearbeiter bräuchte, der das sozusagen prüft.“* (UNI-C-KV: 229)	deduktiv
Handeln/Verhalten/Interaktion	Diese Kategorie umfasst Segmente, in denen Befragte ihr eigenes Handeln bzw. das Handeln der beteiligten Kommissionsmitglieder in Berufungsverfahren beschreiben. Hierzu gehört die gelebte Kultur bzw. der Arbeitsstil in Berufungskommissionen, das		deduktiv

	Verhalten der Befragten und Beteiligten gegenüber formalen Vorgaben bzw. ihr Umgang mit Formalia und die daraus folgenden angewandten Entscheidungsmodi,ihr Umgang mit dem Begriff der „Bestenauslese“, Formen rationalen bzw. irrationalen Handelns sowie Schilderungen, die sich im Feld der Machtausübung bzw. Mikropolitik bewegen. Kurz: Alle Segmente, in denen es nicht um Gegebenes geht, sondern um das, was Akteure daraus machen und wie sie sich gegenüber den gegebenen Umständen im Berufungsverfahren verhalten.		
Arbeitsstil / Kultur in der BK	Diese Subkategorie beinhaltet Segmente, in denen Befragte davon berichten, wie die Arbeitsweise, die gemeinsame Kultur der BK ausgestaltet wird bzw. Segmente, die etwas über dieses Thema aussagen können. Wie verlaufen die Diskussionen zur Entscheidungsfindung? Wie wird Kollegialität gelebt? Gibt es bestimmte Regelungen zur Diskussionskultur? Wie verhält sich der:die Vorsitzende?	*„ich weiß ja, dass dass Kollegen sich in Pausen auch unterhalten ähm und vielleicht da auch schon ihre Meinung austauschen, was ja auch vollkommen legitim ist. Aber so gibt man der Gruppe zumindest zwischendurch auch schon mal die Chance, die kollektive Wahrnehmung ähm zum Ausdruck zu bringen, auch wenn es höchst subjektive Aussagen sind.“* (UNI-C-KV: 141)	deduktiv
Umsetzung der ‚Bestenauslese‘	Hier werden Segmente zugeordnet, die Aufschluss darüber geben, wie die Akteur:innen die Weisung der „Bestenauslese“ für sich deuten und ausgestalten bzw. was in diesem Zusammenhang für sie wichtig ist.	*„Ähm sie wollen/ alle haben ja im Grunde genommen dasselbe Ziel: Wir wollen nicht nur eine Bestenwahl, sondern wir wollen auch ein vernünftiges Verfahren.“* (HAW-Q-ZBM: 25)	induktiv
Strategisches Handeln & Mikropolitik	Diese Subkategorie vereint Segmente, aus denen sich Machverhältnisse, strategisches Handeln bzw.	*„da gibts natürlich auch immer Professorinnen und Professoren die sagen 'Ich mach das Ding*	deduktiv

	mikropolitische Tendenzen ableiten lassen. Kalkül aufgrund der Bewerbungslage gehört hier ebenso dazu wie das Verfolgen individueller Interessen bzw. durch Neid und Konkurrenz angetriebenes Verhalten sowie Segmente, in denen Befragte Berufungsverfahren als stark vermachtet beschreiben.	*so wie ich mir das vorstelle und ähm es interessiert mich jetzt nicht, ob die anderen Kollegen das auch so gut finden'.“* (UNI-C-ZBM: 35)	
Umgang der Akteur:innen mit Formalia / Handlungsmodi	In dieser Subkategorie soll es darum gehen, wie die an Berufungsverfahren beteiligten Akteur:innen mit den formalen Regelungen und Vorgaben umgehen, wie sie diese auslegen, interpretieren, für sich nutzen und welche Entscheidungsmodi sich raus ergeben.	*„jede Kommission interpretiert ähm diese Vorgabe für sich noch etwas anders, ja, es gibt dann welche, die versuchen das in Stein zu meißeln, ja, gibts auch, ja, wo ich dann überrascht sind, wie akribisch das alles gemacht wird, ja, ähm aber ähm andere, die dann durchaus die Flexibilität auch ausnutzen, ja. Und das ist alles okay.“* (HAW-J-BBA: 69)	deduktiv
Entscheidungsfindung	Diese Kategorie umfasst Segmente, die deutlich machen, welche weiteren Aspekte – neben den formalen Auswahlkriterien – im Prozess der Entscheidungsfindung relevant werden bzw. inhärente Aspekte der Berufungsentscheidung sind, die sich in der Studie gezeigt haben. Dies sind informell geltende Einflussverhältnisse, Legitimationserfordernisse, die Beteiligte dazu bringen, eine „rationale Fassade“ aufzubauen (Hanft 1995, S. 19), Probleme bei der Objektivierung von Kriterien sowie Sachverhalte, die mit Brunsson als handlungs- oder entscheidungsrational bzw. irrational gedeutet werden können.		deduktiv

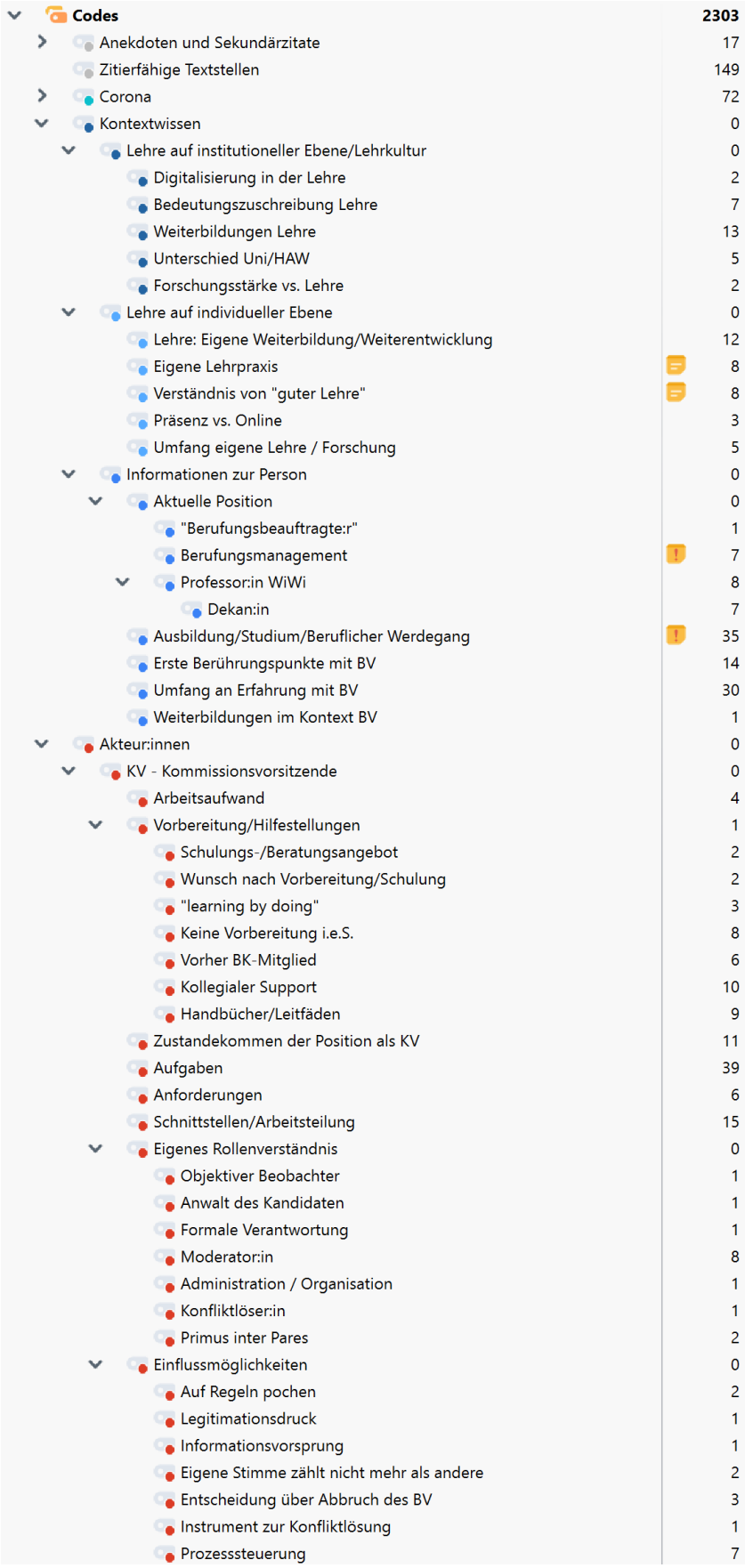
Einflussverhältnisse	Diese Subkategorie wurde angelegt, weil mehrere Befragte sich dazu geäußert haben, welchen Kommissionsmitglieder in der Phase der finalen Entscheidungsfindung mehr oder weniger Einfluss zugebilligt wird, weil sie direkte Kolleg:innen der ausgewählten Person sind – ein Hinweis auf den Stellenwert des Kollegialitätsprinzips an der entsprechenden Hochschule.	*„das ähm wird ähm immer so sein, dass die Person, die dann später das ausbaden muss, sozusagen, diese Berufung natürlich mehr Mitspracherecht hat, weil warum auch nicht? Also das ist ja auch wichtig. Ne, warum soll ich da jemanden ähm einladen, mit dem ich nie mehr zu tun hab und der andere ärgert sich nur rum. […] Ich muss ja mit den Leuten auch noch paar Jahre dann zusammenarbeiten.“* (HAW-H-KV-1: 89)	induktiv
Legitimationszwang > Rationale Fassade	In dieser Subkategorie finden sich Segmente, die zeigen, dass die Kommissionsmitglieder durch die hohen Erfordernisse der Entscheidungslegitimation in die Lage versetzt werden, für nicht formal abbildbare Entscheidungskriterien, wie z. B. die Persönlichkeit/Sympathie, stellvertretende Indikatoren zu finden, die formale Gültigkeit besitzen und die (eigentlich informelle) Beurteilung formal absichern können.	*„Nach meiner Einschätzung sind weiche Faktoren immer dazu geeignet, Kandidatinnen oder Kandidaten, die ich haben möchte, oder auf keinen Fall haben möchte, reinzubekommen, oder rauszukegeln, das sind hier halt die Vor- und Nachteile.“* (HAW-H-KV-1: 71)	induktiv
Objektivierungsdiskrepanzen	In den Interviews finden sich zahlreiche Segmente, die darauf hinweisen, dass große Anteile der Berufungsentscheidung schwer objektivierbar sind, weil gewisse Kriterien sich nicht einfach operationalisieren lassen. Textstellen, die die subjektiven Anteile der Berufungsentscheidung und Objektivierungsdiskrepanzen verdeutlichen, werden hier einsortiert.	*„Die sogenannte Objektivität, die ja eh nicht möglich ist, aber ne so, und dann hat das schon wieder eine eigene Dynamik. Also es ist, nee, ob jemand gehört wird in einem Verfahren, hängt ganz stark von diesen ganzen verbalen, nonverbalen Prozessen ab. Von der Historie, der Sozialisation der Mitglieder.“* (HAW-Q-ZBM: 31)	induktiv

(Ir)rationalität	Hier werden Segmente zugeordnet, in denen Befragte von Vorgehensweisen berichten, die Aufschluss über die hier geltenden Rationalitäten bzw. die in Berufungsverfahren auftretenden Irrationalitäten geben. Hierzu kann widersprüchliches Verhalten gehören bzw. ein Vorgehen, das mit Brunsson als handlungsrational oder entscheidungsrational (bzw. eine Mischform dessen) analysiert werden kann.	*„Wir sind oft besser gefahren, mit den Entscheidungen, wo wir gesagt haben: 'Ach ja, der hat da ja echt ein paar Lücken. Trotzdem haben wir irgendwie ein gutes Gefühl mit dem'. Und im Nachhinein war das die richtige/ war das/ ist das ein guter Kollege oder eine gute Kollegin und wir haben auch Verfahren gehabt, wo man sagt: 'Naja, formal passt das alles, aber irgendwie/ irgendwas ist hier doch krumm.' Irgendwie hat man da ein komisches Gefühl über. Das/ auch das hat sich oft bewahrheitet."* (HAW-I-KV: 53)	induktiv
Wandel / Transformation der BV	Diese Kategorie beinhaltet Subkategorien und Segmente, die auf Veränderungsdynamiken auf verschiedenen Ebenen hindeuten, die auch im Bereich des Berufungsgeschehens relevant werden (können).		deduktiv
Institutionelle Veränderungen	Dies können Veränderungen auf institutioneller Ebene, wie z. B. die Neueinführung eines Berufungsportals oder auch personelle Neuerungen im Bereich des Berufungsmanagements sein.	*„und so uns nochmal ein bisschen überlegen, wie wir auch gegenüber den Bewerberinnen und Bewerbern noch besser auftreten können. Und da sind wir so ein bisschen rudimentär am Anfang."* (HAW-Q-ZBM: 3)	induktiv
Systemische Veränderungen	Systemische Veränderungen, welche aus Dynamiken der übergeordneten Hochschullandschaft oder des Arbeitsmarkts entspringen und Berufungsverfahren beeinflussen (können), wie bspw. eine veränderte Bewerbungslage oder veränderte Bedarfe der Studierenden.	*„Hm, ich glaube in der Vergangenheit war das nicht Gang und Gäbe, dass man Berufungsverfahren ähm ohne Berufungsliste schließt. Das ist jetzt mehr gekommen, weil auch die Bewerberlage eine andere ist. […]."* (HAW-M-KV: 39)	induktiv

Generationenwandel	Diese Subkategorie umfasst Aussagen zu Veränderungen die aus einem Generationenwandel an Hochschulen resultieren und zum Bsp. dazu führen, dass mehr Berufungen nötig sind, dass sich ein anderer Blick auf Lehre durchsetzt oder dass die Bewerber:innen heute einer anderen Generation angehören.	*„man muss natürlich überlegen, diese Erfahrungswerte, inwieweit müssen die mal aktualisiert werden, ähm wir alle wissen, dass die Generation derer, die in einer Berufungskommission sitzen als Professoren immer etwas älter ist als die jungen Kandidaten, daher auch noch andere Vorstellungen von Lehre haben. […] insofern glaube ich, dass auch mit der neuen Generation an Professoren auch neue Kriterien hineinfließen, wie man Lehrkompetenz oder Lehrkonzepte liest und beurteilt.“* (UNI-B-ZBM: 81)	induktiv
Gleichstellung/Gender/Diversity	Beinhaltet Segmente, die Veränderungen der Berufungsverfahren im Zusammenhang mit dem Themenfeld Gleichstellung/Gender/Diversity zur Sprache bringen.	*„was sicherlich dazu kommt, auf jeden Fall, ist dieser dieser ähm Genderaspekt, der ist in den letzten Jahren also deutlich verstärkt worden, wenn Sie das jetzt meinen“* (HAW-G-ZBM: 17)	induktiv
Veränderung Auswahlkriterien	Umfasst Aussagen, die eine Veränderung der Auswahlkriterien in Berufungsverfahren, z. B. mit Blick auf andere Erwartungen an die Lehrleistung oder eine Veränderung des Stellenwerts der Forschung betreffen.	*„Also aus meiner Sicht […] war Forschung bisher nicht so wichtig und nimmt jetzt aber ganz stark an Bedeutung zu. So, warum nimmt das zu? Weil ich glaube jetzt persönlich in unserer Hochschule, wir verstehen uns ja als sehr forschungsstarke Hochschule und ähm was so über allem so ein bisschen schwebt ist ja auch das Thema Promotionsrecht. So und das wird glaube ich bei uns auch in der Hochschulleitung verfolgt und sicherlich auch bei einigen Lehrenden.“* (HAW-A-KV: 41)	deduktiv

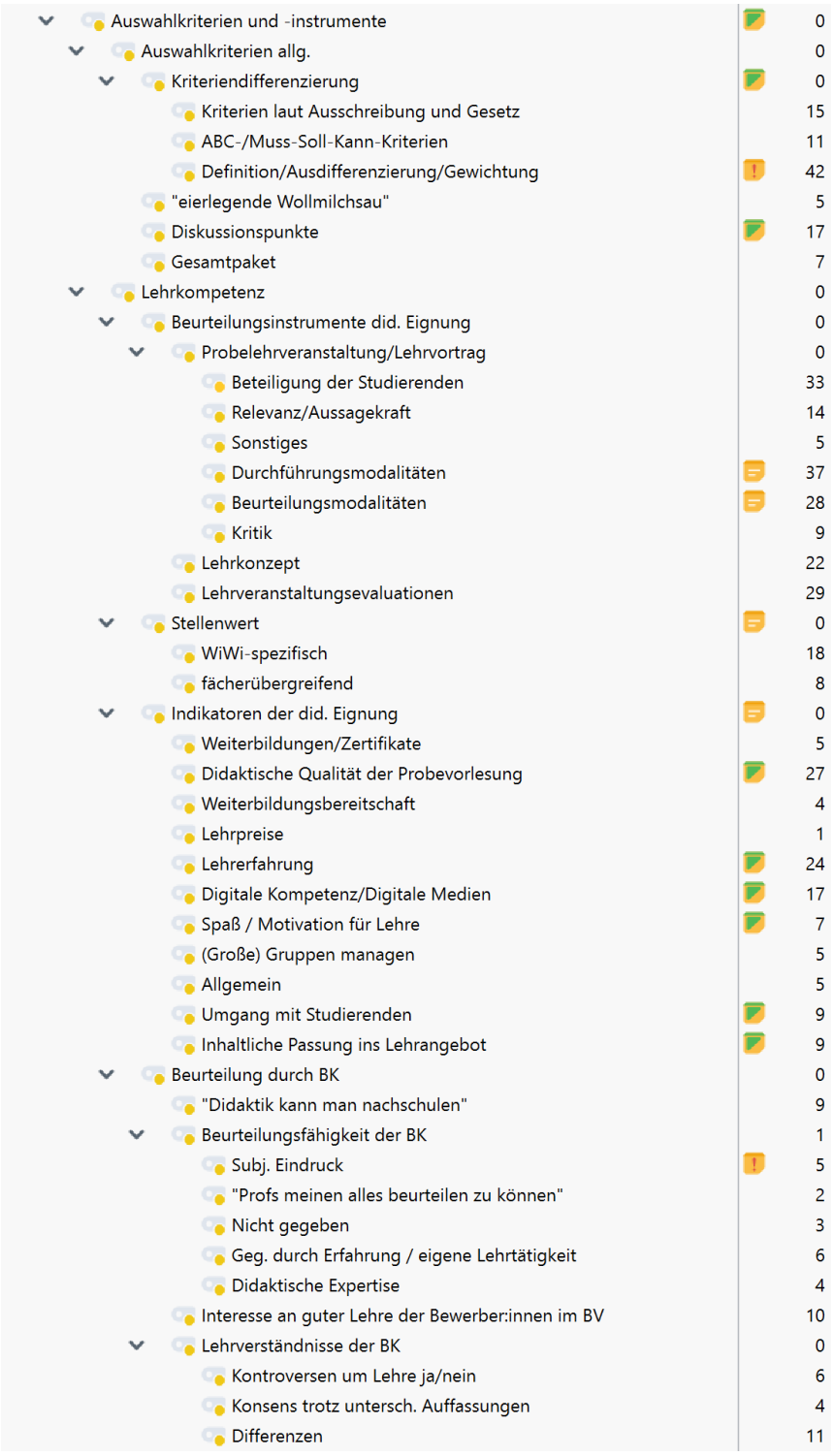
Sonstiges	In dieser Restekategorie werden Segmente zu Themen gesammelt, die für das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit nicht direkt relevant sind, aber dennoch codiert wurden. Folgende Themen wurden angesprochen: FH-Personal Projekt, Recruiting, Einstieg FH-Professur, Gleichstellung / Diversity, Didaktikprofessuren, Juniorprofessuren		induktiv

X. Kategoriensystem



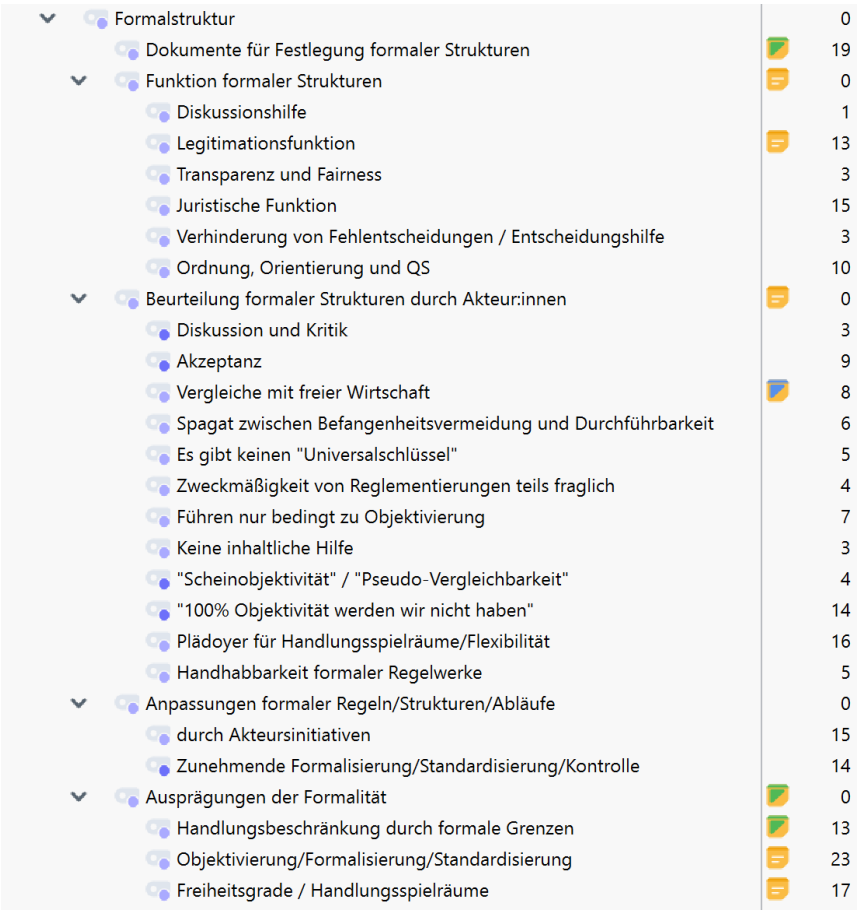
ZBM -Zentrales Berufungsmanagement	0
Motivation	2
Anforderungen	4
Aufgaben	0
Beratung der KV und BK / Problemlösung	9
Gesprächssteuerung	2
Onboarding	2
Bericht und Interessenvertretung Rektorat	3
Einhaltung von Regeln/Fairness sicherstellen	9
Strateg. Weiterentwicklung / Prozessoptimierung	5
Bewerbungsmanagement	3
Überarbeitung formaler Dokumente	1
Verfahrensbegleitung	16
Akzeptanz in der BK	12
Vorbereitung auf Tätigkeit	0
Fachwissen / Studium	2
Fortbildungen	2
"Sprung ins kalte Wasser"	1
Keine Lehrgänge	1
Kollegialer Support	4
"learning by doing"	5
Verortung/Schnittstellen	0
In/mit der BK	1
Zusammenarbeit innerhalb der HS	2
Verortung des BM	8
HS-intern: Präsidium/Rektorat	2
Justiziariat der HS	1
Ministerium	1
hochschulexterne Vernetzung	1
Genese der Stelle/Abteilung	11
Eigenes Rollenverständnis	0
Brückenfunktion / Vertrauensstelle	1
Unterstützung	2
Prüfinstanz	2
Beraten und beraten werden	3
Entscheidungsgrundlage schaffen	1
Dienstleister:in/Ansprechperson für die HS	2
BK - Berufungskommission	0
Anforderungen an Funktion	2
Externe Mitglieder	6
Aufgaben	0
Bewerbungen sichten	4
Entscheiden	3
Bildung und Zusammensetzung	0
Personenkonstellation / Statusgruppen	22
Kompatibilität der Mitglieder	11
Auswahl der Mitglieder	20
Geschlechterparitätische Besetzung	6
Schnittstellen	17
Vorbereitung auf Tätigkeit	0
Schulung / Vorbereitung	6
Keine Vorbereitung	3
"Erfahrungssache"	2
Studentische Mitglieder	0
Studierende als BK-Mitglieder	11
Abhängigkeiten	3
Zusammenarbeit mit BK / Beteiligung	10
Beurteilungsfähigkeit aus Sicht der BK	6
Einfluss	41

BBA - Berufungsbeauftragte	0
Vorbereitung auf Tätigkeit	2
Aufgaben und Funktion	7
Zustandekommen der Position als BBA	4
Allg. Infos zu BBA	6
Berufungsverfahren allg.	0
Ablauf des BV	11
Bewerbungslage	14
Institutionelle Folgen von BV	0
Fehlentscheidungen	8
Relevanz/Auswirkung der Entscheidung	10
"Lieber gar nicht berufen als schlecht berufen"	21
Kritik an BV	0
Ressourcenknappheiten	0
Zeit	6
Personal	10
Sinnhaftigkeit / Grenzen	3
Qualität(smanagement) BV	11
Ausschreibung der Professur	8
Befristungsregelungen	7
Wandel / Transformation der BV	0
Institutionelle Veränderungen	0
Einführung Berufungsportal	2
Etablierung Berufungs-/Bewerber:innenmanagement	8
Personelle Neuerungen	4
Systemische Veränderungen	0
Bewerbungslage	2
Globale Veränderungen Auswahlverfahren	2
Erhöhte Forschung an HAWs	2
Veränderte Bedarfe der Studierenden	2
Generationenwandel	0
Anderer Blick auf Lehre wg. Generationenwandel	4
Viele Berufungen nötig	1
Junges Kollegium an HS	1
Andere Generation Bewerber:innen	1
Gleichstellung/Gender/Diversity	3
Veränderung Auswahlkriterien	0
Personalentwicklung Lehre	1
Andere Erwartungen an Lehre	2
Zunahme Forschung an HAWs	3
Erhöhter Stellenwert Lehrprobe	5
Persönlichkeitsmerkmale	1
Keine Veränderung	3
Neue Zuschneidung Professuren	3

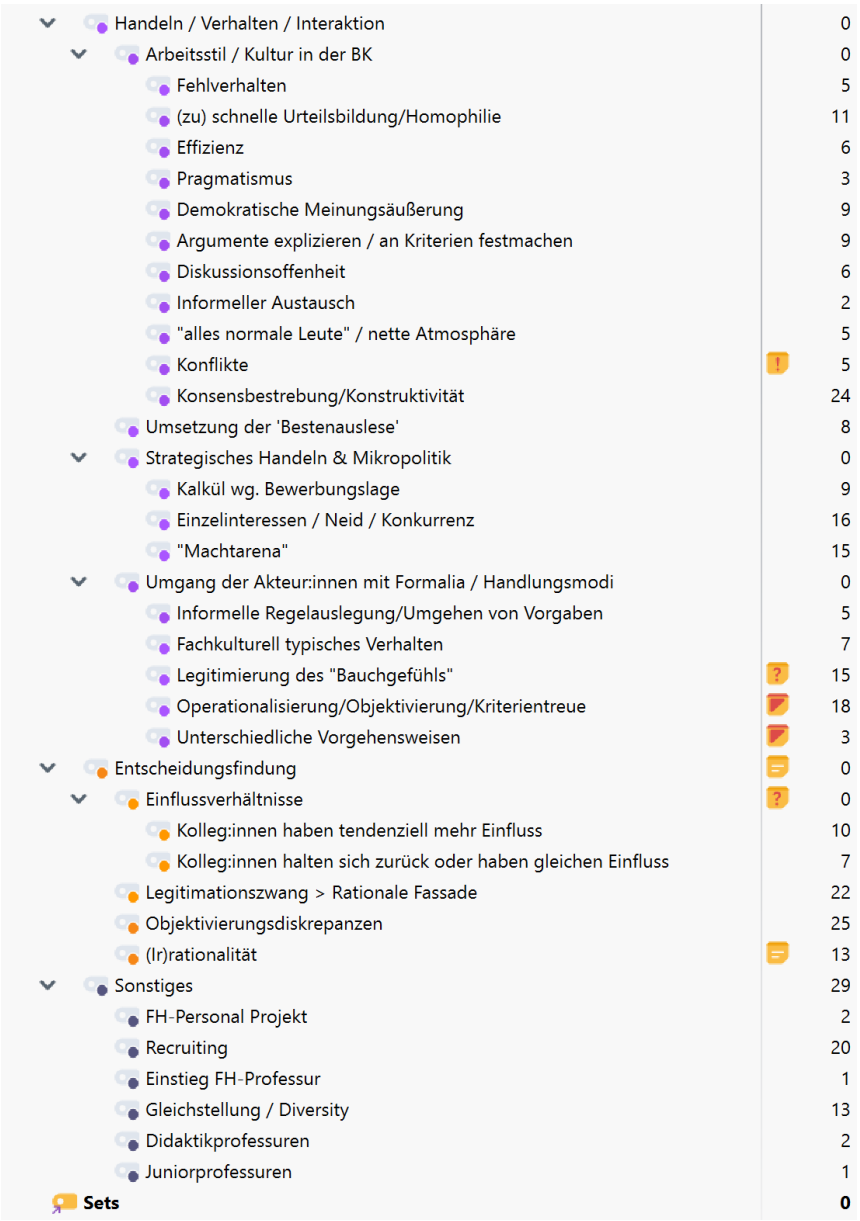


Auswahlkriterien und -instrumente	0
Auswahlkriterien allg.	0
Kriteriendifferenzierung	0
Kriterien laut Ausschreibung und Gesetz	15
ABC-/Muss-Soll-Kann-Kriterien	11
Definition/Ausdifferenzierung/Gewichtung	42
"eierlegende Wollmilchsau"	5
Diskussionspunkte	17
Gesamtpaket	7
Lehrkompetenz	0
Beurteilungsinstrumente did. Eignung	0
Probelehrveranstaltung/Lehrvortrag	0
Beteiligung der Studierenden	33
Relevanz/Aussagekraft	14
Sonstiges	5
Durchführungsmodalitäten	37
Beurteilungsmodalitäten	28
Kritik	9
Lehrkonzept	22
Lehrveranstaltungsevaluationen	29
Stellenwert	0
WiWi-spezifisch	18
fächerübergreifend	8
Indikatoren der did. Eignung	0
Weiterbildungen/Zertifikate	5
Didaktische Qualität der Probevorlesung	27
Weiterbildungsbereitschaft	4
Lehrpreise	1
Lehrerfahrung	24
Digitale Kompetenz/Digitale Medien	17
Spaß / Motivation für Lehre	7
(Große) Gruppen managen	5
Allgemein	5
Umgang mit Studierenden	9
Inhaltliche Passung ins Lehrangebot	9
Beurteilung durch BK	0
"Didaktik kann man nachschulen"	9
Beurteilungsfähigkeit der BK	1
Subj. Eindruck	5
"Profs meinen alles beurteilen zu können"	2
Nicht gegeben	3
Geg. durch Erfahrung / eigene Lehrtätigkeit	6
Didaktische Expertise	4
Interesse an guter Lehre der Bewerber:innen im BV	10
Lehrverständnisse der BK	0
Kontroversen um Lehre ja/nein	6
Konsens trotz untersch. Auffassungen	4
Differenzen	11

Forschung & Lehre	0
Verhältnis/Gewichtung allg.	0
Fächerübergreifend	12
Wiwi-spezifisch	15
Zusammenhang gute Forschung / gute Lehre	11
Umgang mit Differenz Forschungs- und Lehrleistung	0
fächerübergreifend	3
WiWi-spezifisch	11
in schriftl. Bewerbung vs. im Verlauf des Verfahrens	12
HAW: Praktische Eignung/Berufserfahrung	10
Wissenschaftliche Eignung/ Forschung	0
Stellenwert/Relevanz	3
Messbarkeit/Definition	3
Beurteilung wiss. Eignung	0
Gespräch	2
Externe Gutachten	14
Aufwertung des Fachbereichs	3
Forschungsmotivation/-bereitschaft	3
Publikationen	11
Forschungskonzept	4
Forschungsvortrag	9
Drittmittelerfolg	7
Gewichtung Forschung	0
fächerübergreifend	9
WiWi-spezifisch	11
Persönlichkeit	0
Stellenwert/Relevanz	6
Indikatoren / Bewertungsdimensionen	0
Passung ins Kollegium/Teamfähigkeit	14
Sympathie	5
Kooperation / Ansprechbarkeit	7
"Soft skills"	10
Authentizität /Auftreten	12
Argumentation/Gültigkeit	0
Schwierig	8
Argumentation mit Lehre	5
Bereitschaft zur ak. Selbstverwaltung	3
Internationalität	2
Persönliches Gespräch	0
Reine Erwähnung	4
Zielsetzung	0
Persönlicher Eindruck	1
Bedenken überprüfen	1
"nochmal nachhaken"	5
Anknüpfungspunkte Lehre/Forschung	3
Ablauf/Durchführung	8



Formalstruktur	0
Dokumente für Festlegung formaler Strukturen	19
Funktion formaler Strukturen	0
Diskussionshilfe	1
Legitimationsfunktion	13
Transparenz und Fairness	3
Juristische Funktion	15
Verhinderung von Fehlentscheidungen / Entscheidungshilfe	3
Ordnung, Orientierung und QS	10
Beurteilung formaler Strukturen durch Akteur:innen	0
Diskussion und Kritik	3
Akzeptanz	9
Vergleiche mit freier Wirtschaft	8
Spagat zwischen Befangenheitsvermeidung und Durchführbarkeit	6
Es gibt keinen "Universalschlüssel"	5
Zweckmäßigkeit von Reglementierungen teils fraglich	4
Führen nur bedingt zu Objektivierung	7
Keine inhaltliche Hilfe	3
"Scheinobjektivität" / "Pseudo-Vergleichbarkeit"	4
"100% Objektivität werden wir nicht haben"	14
Plädoyer für Handlungsspielräume/Flexibilität	16
Handhabbarkeit formaler Regelwerke	5
Anpassungen formaler Regeln/Strukturen/Abläufe	0
durch Akteursinitiativen	15
Zunehmende Formalisierung/Standardisierung/Kontrolle	14
Ausprägungen der Formalität	0
Handlungsbeschränkung durch formale Grenzen	13
Objektivierung/Formalisierung/Standardisierung	23
Freiheitsgrade / Handlungsspielräume	17



Handeln / Verhalten / Interaktion	0
Arbeitsstil / Kultur in der BK	0
Fehlverhalten	5
(zu) schnelle Urteilsbildung/Homophilie	11
Effizienz	6
Pragmatismus	3
Demokratische Meinungsäußerung	9
Argumente explizieren / an Kriterien festmachen	9
Diskussionsoffenheit	6
Informeller Austausch	2
"alles normale Leute" / nette Atmosphäre	5
Konflikte	5
Konsensbestrebung/Konstruktivität	24
Umsetzung der 'Bestenauslese'	8
Strategisches Handeln & Mikropolitik	0
Kalkül wg. Bewerbungslage	9
Einzelinteressen / Neid / Konkurrenz	16
"Machtarena"	15
Umgang der Akteur:innen mit Formalia / Handlungsmodi	0
Informelle Regelauslegung/Umgehen von Vorgaben	5
Fachkulturell typisches Verhalten	7
Legitimierung des "Bauchgefühls"	15
Operationalisierung/Objektivierung/Kriterientreue	18
Unterschiedliche Vorgehensweisen	3
Entscheidungsfindung	0
Einflussverhältnisse	0
Kolleg:innen haben tendenziell mehr Einfluss	10
Kolleg:innen halten sich zurück oder haben gleichen Einfluss	7
Legitimationszwang > Rationale Fassade	22
Objektivierungsdiskrepanzen	25
(Ir)rationalität	13
Sonstiges	29
FH-Personal Projekt	2
Recruiting	20
Einstieg FH-Professur	1
Gleichstellung / Diversity	13
Didaktikprofessuren	2
Juniorprofessuren	1
Sets	**0**