

Christine Färber | Ute Riedler

BLACK

BOX

BERUFUNG

STRATEGIEN AUF DEM
WEG ZUR **PROFESSUR**

2., AKTUALISIERTE AUFLAGE

Black Box Berufung

Christine Färber ist Professorin für empirische Sozialforschung an der HAW Hamburg. In den 1990er Jahren begleitete sie als zentrale Frauenbeauftragte der FU Berlin 80 Berufungsverfahren, seit 2010 leitet sie selbst Berufungsausschüsse. Sie forscht zu Berufungen, Karriereverläufen und Work-Life-Balance in der Wissenschaft. Seit 1999 führt sie Berufungstrainings und Beratungen durch. *Ute Riedler* ist Universitätsrätin an der Kunstuniversität Graz sowie Kommunikationsberaterin für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Christine Färber, Ute Riedler

Black Box Berufung

Strategien auf dem Weg zur Professur

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-50641-8 Print
ISBN 978-3-593-43483-4 E-Book (PDF)

2., aktualisierte Auflage 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2011, 2016 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Campus Verlag, Frankfurt am Main

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).

Printed in Germany

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

Vorwort zur zweiten Auflage	9
Einführung	11
1. Stufen des Berufungsverfahrens und Handlungsmöglichkeiten	27
1.1 Vorfeld der Bewerbung	27
1.2 Bewerbung	35
1.3 Berufungskommission	37
1.4 Gleichstellungsstrukturen in Deutschland, Österreich und der Schweiz	39
1.5 Auswahlkriterien	44
1.6 Institutionelle Interessen	59
1.7 Anhörung	67
1.8 Entscheidung	73
1.9 Internationale Bewerbungen	80
2. Handlungsfeld »Vernetzung«	95
2.1 Vernetzungserfahrungen von Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft	95
2.2 Das eigene Netzwerk sichtbar machen	104
2.3 Neue Kontakte planen und knüpfen	106
2.4 Mentoring und Training	111

3. Handlungsfeld strategische Karriereplanung.....	115
3.1 Wissenschaftliche Leistung sichtbar machen	116
3.2 Profilbildung in der Forschung	122
3.3 Praxis.....	126
3.4 Lehre.....	128
3.5 Management- und Führungswissen.....	132
3.6 Work-Life-Balance	138
3.7 Karriereplanung in Zwei-Karriere-Paaren	144
3.8 Plan B	150
3.9 Zusammenfassung: Strategische Karriereplanung	151
4. Schriftliche Bewerbung	153
4.1 Anschreiben	155
4.2 Lebenslauf	160
4.3 Anlagen/Beilagen.....	163
4.4 Wissenschaftliche und praktische Profile	173
5. Wissenschaftlicher Fachvortrag	189
5.1 Erwartungen der Kommission.....	189
5.2 Persönliche Präsentation beim Vortrag und im Gespräch. . . .	191
5.3 Vorbereitung eines selbstsicheren Auftritts.....	194
5.4 Selbstpräsentation und Kleidung.....	203
5.5 Technische Vorbereitung des Vortrags und Visualisierung . . .	211
5.6 Auswahl des Themas	218
5.7 Aufbau des Probevortrags	219
5.8 Diskussion und Reaktionen im Publikum	227
5.9 Lehrprobe	230

6. Präsentation von Profilen und eines Zukunftskonzepts	233
6.1 Die hochschulöffentliche persönliche Kurzpräsentation.	234
6.2 Die hochschulöffentliche Präsentation eines Konzepts zur Führung des Instituts	238
7. Kommissionsgespräch.....	243
7.1 Eröffnende Vorstellung zur Person.	245
7.2 Fragen an die Bewerberin	250
7.3 Fragen zum Privatleben	261
7.4 Fragen an die Kommission	265
7.5 Frauen in Kommissionen.	265
7.6 Nonverbales Verhalten im Kommissionsgespräch	267
8. Verfahrensdauer und Informationspolitik.....	269
9. Berufungsverhandlungen.....	273
9.1 Verhandlungsverfahren und GesprächspartnerInnen.	273
9.2 Vorgespräche	274
9.3 Ausstattungsforderungen auf der Basis eines Forschungs- und Lehrkonzepts.	276
9.4 Gehaltsverhandlungen und Dual Career	279
9.5 Mehr als das Notwendige fordern	286
9.6 Berufsangebot	288
9.7 Verhandlungskompetenz	289
Schlusswort: Perspektiven nach dem Berufungsverfahren	297
Anhangsverzeichnis	301
Abbildungsverzeichnis.....	349
Literatur	351

Vorwort zur zweiten Auflage

Fünf Jahre *Black Box* sind ein Meilenstein. Da im Wissenschaftssystem Informationen schnell veralten, haben wir *Black Box Berufung* für die zweite Auflage vollständig überarbeitet und aktualisiert. Sehr hilfreich waren dabei für uns Rückmeldungen von Leserinnen und Lesern, die mit weiteren Fragen und mit interessanten Geschichten über ihre Erlebnisse in Berufungsverfahren auf uns zukamen. Dafür bedanken wir uns herzlich. Wir haben *Black Box* nicht nur aktualisiert, sondern auch um wesentliche Abschnitte erweitert: Die wichtigste Neuerung ist die Ergänzung zum Thema Bewerbungen auf Professuren im Ausland (Abschnitt 1.9). Wir blicken genauer auf Bewerbungen in den USA, in Großbritannien und Frankreich – betrachten auch die internationalen Verdienstmöglichkeiten. In diesem Zusammenhang haben wir uns in der englischsprachigen Berufungswelt umgesehen und einige Schätze zutage gefördert, die uns beim Lesen Freude gemacht haben und die wir weiterempfehlen möchten. Wir danken Frau Professorin Dr. Fridrun Rinner von der Universität Aix-Marseille und Frau Professorin Dr. Elisabeth Gross von der Universität Metz für ihre Erläuterungen zum Berufungsverfahren in Frankreich.

Black Box beleuchtet nun außerdem die Karriereplanung und Bewerbung von Zwei-Karriere-Paaren in der Wissenschaft im neuen Abschnitt 3.7, denn zu diesem Thema entstanden in den vergangenen Jahren hochinteressante Publikationen; wir vertiefen diesen Bereich auch im Kapitel zu Berufungsverhandlungen. Zudem betrachten wird den Bereich Mentoring und Training intensiver (Abschnitt 2.4). Die *Black Box* als mobile und immer greifbare Mentorin wird so um wichtige Informationen zu Förderinstrumenten reicher.

Gespannt verfolgen wir das Projekt zur Leistungsbewertung in Berufungsverfahren – Traditionswechsel in der akademischen Personalauswahl (LiBerTas) in Deutschland und danken Bernd Kleimann und seinem Team vom Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) für die Möglichkeit, hier Vorabergebnisse präsentieren zu dürfen. Wir hoffen, dass das Projekt mehr Licht in die Black Box Berufung bringen wird.

Besonders freuen wir uns darüber, dass Frauen in Berufungsverfahren immer erfolgreicher werden: In der Schweiz sind inzwischen mehr als 30 Prozent der Professuren an Fachhochschulen, mehr als 40 Prozent der Professuren an Pädagogischen Hochschulen und mehr als 20 Prozent der Professuren an universitären Hochschulen mit Frauen besetzt. In Österreich sind 2015 22,1 Prozent der Professuren mit Frauen besetzt und in Deutschland waren es im Jahr 2013 21,29 Prozent. Hierzu zählen auch befristete und Assistenz- beziehungsweise Juniorprofessuren, dennoch sind diese Zahlen für den deutschsprachigen Raum ein Erfolg.

Wir wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, viel Spaß und einige neue Einblicke bei der Lektüre, vor allem aber: viel Erfolg bei Ihren Bewerbungen auf Professuren!

*Potsdam und Graz, im Mai 2016
Christine Färber und Ute Riedler*

Einführung

Wer sich für »Wissenschaft als Beruf« entscheidet, muss sich dem Auswahlprozess um Professuren stellen und ein Berufungsverfahren durchlaufen. Schon nach der Promotion, in der Post-Doc-Phase, beginnt die Bewerbung um Junior- oder Assistenzprofessuren. Der Konkurrenzdruck in Berufungsverfahren besteht vor allem bei Tenure-Stellen, die in vielen Fächern Seltenheitswert haben. Die Verfahren sind für Bewerberinnen und Bewerber oft undurchschaubar, sie variieren von Fall zu Fall und scheinen ungeschriebenen, willkürlichen Regeln zu folgen. Weil niemand vorab weiß, wie ein Verfahren ausgeht, sind Berufungsverfahren angstbesetzt. Die wenigsten WissenschaftlerInnen wissen genau, wie ein Berufungsverfahren abläuft. In der wissenschaftlichen Fachgesellschaft kursieren viele Gerüchte, und nur wenige haben während ihrer wissenschaftlichen Qualifizierungsphase eine Berufungskommission als MittelbauvertreterIn erlebt.

Für Frauen besteht zusätzlich das Problem, dass sie in Berufungsverfahren bisher rein quantitativ unterrepräsentiert sind und oft auch in den Auswahlgremien eine Minderheit darstellen. Berufungsverfahren sind daher um hegemoniale Männlichkeit strukturiert. Viele Frauen erleben die Verfahren aus einer marginalisierten Position, die auf ihrem sozialen Geschlecht und den vergeschlechtlichten Projektionen der Kommissionen beruht. Die Auswahlverfahren bauen sich nach Abschluss der langwierigen Qualifikationsphase wie eine unüberwindbare Hürde vor ihnen auf. Viele Wissenschaftlerinnen haben das Gefühl, eine Black Box durchschreiten zu müssen, in der nicht nach Leistung entschieden wird (sonst wäre der Frauenanteil höher!), sondern in der unfaire Mittel wie Seilschaften wirken.

Männer aus bildungsfernen Schichten oder mit Migrationshintergrund, gelernte DDR-WissenschaftlerInnen nach der Wiedervereinigung oder »Linke«, die sich in »rechten« Fächern durchsetzen wollen, können ähnliche Probleme mit der Verankerung im Zentrum des Systems haben. Wer sich dagegen kulturell im Hochschulwesen zu Hause fühlt, kennt die Bedeutung der Netzwerke und des Habitus und kann damit selbstbewusster umgehen. Ziel dieses Buches ist es, die Black Box Berufung durch Information über offizielle Abläufe und formale Anforderungen, aber auch durch die Vermittlung von Hintergrundwissen und den Blick hinter die Kulissen in die Arbeit der Auswahlkommission, zu erhellen. Dabei geht es um Chancen und Perspektiven für Frauen in Berufungsverfahren – und um die Entmystifizierung einiger besonders hoch erscheinender Hürden. Dazu gehört, dass viele Frauen – sowie andere marginalisierte Gruppen auch – erwarten, dass es in einer Berufung nur um Leistung geht, und die zwischenmenschliche Komponente, nämlich die Perspektive der Menschen in der Berufungskommission, unterschätzen.

Aus diesem Grund geht das Buch konsequent auf beide Perspektiven ein, die der BewerberInnen und die der Auswählenden. Die Autorinnen richten den Blick darauf, welche Anforderungen in einer schriftlichen Bewerbung, im Vortrag und im Kommissionsgespräch ebenso wie in der Berufungsverhandlung zu erfüllen sind, und welche Erwartungen die Kommission an die BewerberInnen stellt. Das Buch soll WissenschaftlerInnen dabei unterstützen, Sicherheit für ihre Selbstpräsentation im Verfahren zu gewinnen und Strategien zu entwickeln, mit denen sie sich konkret auf Berufungsverfahren vorbereiten können.

Da die meisten Verfahren mitten im Semester laufen, wenn ohnehin wenig Zeit für eine gute Vorbereitung bleibt, zeigen wir Möglichkeiten auf, die weniger akute Vorzeit eines Berufungsverfahrens besser zu nutzen, etwa auch im Hinblick auf Laufbahntscheidungen. Dazu zählen beispielsweise Fragen nach der Notwendigkeit und dem Nutzen der Habilitation, nach erfolgversprechenden Auslandsaufenthalten, nach der eigenen Profilbildung und dem Aufbau eines Netzwerks. Die potenzielle Professur ist eine neue Rolle, die man bisher entweder noch nicht ausgefüllt hat, oder eine, in der man sich verbessern oder

aufsteigen möchte. Die Unterschiede zwischen Professuren sind in diesem Zusammenhang gradueller Natur, die Verfahren sind bei hoch bezahlten und unbefristeten Professuren allerdings etwas komplexer als bei befristeten Junior-, Assistenz- oder Laufbahnprofessuren. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass der Schritt in eine Professur immer auch mit einem Perspektivenwechsel von der MitarbeiterIn zur ChefIn verbunden ist.

Die meisten Frauen suchen die Gründe, warum sie in Berufungsverfahren nicht erfolgreich sind, bei sich selbst, in ihrem Auftreten oder ihrer Vorbereitung. Sie sind sehr selbstkritisch mit der eigenen Performance und werten Misserfolge in der akademischen Karriere als Zeichen schlechter Leistung (Färber u.a. 2008: 64). Deshalb wollen die Autorinnen mit diesem Buch Frauen in der Wissenschaft den Rücken stärken, sie dabei unterstützen, auf ihre Stärken aufzubauen und diese in Berufungsverfahren zu zeigen. Daher wird nicht nur über formale Verfahrensschritte informiert, sondern es werden auch Beispiele aus Bewerbungen geschildert, die es den Bewerberinnen ermöglichen, ihre Leistungen in Berufungsverfahren so zu reflektieren, dass sie sich – anstatt an der eigenen Qualifikation zu zweifeln – strategischer verhalten.

»Passt diese Person zu uns?« ist die Kernfrage, die sich eine Kommission in Bezug auf jede Bewerberin und jeden Bewerber stellt. Dabei entwickeln die Kommissionsmitglieder Projektionen, die in der Regel vergeschlechtlicht sind. Sie reichen von der Vorstellung, dass wissenschaftliche Genialität bei einer Frau nicht vorhanden sein kann, bis hin zur Frage, ob eine Wissenschaftlerin mit Partner und Kindern im Wissenschaftsbetrieb bestehen kann. Denn ein verheirateter Mann mit zwei Kindern wird in (West-) Deutschland, der Schweiz und Österreich noch immer weitgehend anders in Bezug auf seine erwartbaren beruflichen Leistungen beurteilt als eine Frau in derselben familiären Situation. Die Autorinnen eröffnen Perspektiven für den Umgang mit diesen Projektionen: Die Aufmerksamkeit der Auswählenden soll auf die Leistungen, Fähigkeiten und Kompetenzen einer Wissenschaftlerin gelenkt werden und nicht auf ihre Kinder, ihre Beziehung, ihr Äußeres oder ihre Probleme.

Selbstverständlich werden auch Männer von den Informationen über die einzelnen Stufen der Berufungsverfahren, über die Sichtweisen



der HochschulakteurInnen und deren Erwartungen profitieren. Außerdem können Männer die Perspektiven von Frauen, die sich auf Professuren bewerben, kennenlernen. Besonders Männer, die noch keine feste Stelle als Professor haben, werden sich oft in den Perspektiven von Frauen wiederfinden. Die Gleichberechtigung von Frauen und Männern ist beiden Autorinnen ein zentrales Anliegen. Sie betrachten das Buch auch als einen Beitrag zur Verwirklichung der wissenschaftlichen Chancengleichheit. Denn die marginalisierte Perspektive von Frauen in der Wissenschaft wird sich nur verändern, wenn Frauen zahlenmäßig ausgeglichen mit Männern an der Spitze des Wissenschaftssystems repräsentiert sein werden.

Das Buch ist kein allgemeingültiges Rezept für den Weg in eine Professur. Angesichts der Spezialisierung jeder Wissenschaftlerin und jedes Wissenschaftlers und der Besonderheiten jedes Berufungsverfahrens verbietet sich eine allwissende Ratgeberperspektive. Daher werden Perspektiven aus der Praxis entwickelt, die Handlungsmöglichkeiten für WissenschaftlerInnen darstellen. Manchmal geht es dabei um Feinheiten, denn der Teufel steckt nicht selten in ganz einfachen Details, die vor dem Hintergrund des Kampfes um Reputation und Akzeptanz im Hamsterrad des Leistungsdrucks vergessen werden.

Das Buch stützt sich auf die Forschungen und Erfahrungen der Autorinnen in Berufungsverfahren. Die wichtigsten Datengrundlagen entstammen der Studie *Wie werden Professuren besetzt?* von Färber und Spangenberg (2008). Dort wurden in einer qualitativen Interviewstudie mit zehn Berufungskommissionsvorsitzenden, zehn Gleichstellungsbeauftragten und 15 Bewerberinnen sowie fünf Bewerbern deren Erfahrungen in Berufungsverfahren erhoben. Eine Analyse der rechtlichen Regelungen zeigt die Heterogenität der Verfahren, aber auch die ihnen zugrunde liegende Kernstruktur. Darüber hinaus hat Christine Färber als Frauenbeauftragte der Freien Universität Berlin in den 1990er Jahren circa 80 Verfahren begleitet und als Bundessprecherin der deutschen Hochschulfrauenbeauftragten Verfahren in den meisten Fächern und in allen Hochschultypen im deutschsprachigen Raum beraten. Als Professorin hat sie Berufungskommissionen geleitet – und nicht zuletzt auf dem Weg zur Professur Berufungsverfahren als Bewerberin durchlaufen. Seit Mitte der 1990er Jahre hat sie Be-

rufungstrainings für Wissenschaftlerinnen aufgebaut und führt diese in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie für internationale Wissenschaftsorganisationen durch. Aus der teilnehmenden Beobachtung entstanden viele unterschiedliche Perspektiven auf Berufungsverfahren, die wiederum die Struktur derselben erhellen.

Ute Riedler ist als ehemalige Wissenschaftsjournalistin seit Ende der 1990er Jahre als Kommunikationsberaterin und Trainerin für WissenschaftlerInnen tätig. Mit ihren Seminarangeboten im Bereich der strategischen Karriereplanung, Berufsberatung und Entwicklung von Soft Skills ist sie sowohl in den Frauenförderprogrammen als auch in allgemeinen Qualifizierungsmaßnahmen der österreichischen Universitäten fest verankert und hat eine Vielzahl von KandidatInnen in Berufungsverfahren erfolgreich begleitet. Als Universitätsrätin übt sie seit 2008 die Funktion eines Aufsichtsorgans an der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz aus.

Die Konzentration auf den deutschsprachigen Raum resultiert aus den Erfahrungen der Autorinnen. Es war ihnen ein Anliegen, in der Neuauflage dieses Buches auch internationale Berufungsverfahren zu berücksichtigen. Ein kurzer Einblick in Berufungsverfahren in den USA, Frankreich und Großbritannien soll daher grundlegendes Wissen für Bewerbungen im internationalen Raum vermitteln, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Schon innerhalb des deutschsprachigen Raums bestehen erhebliche Unterschiede in der Hochschulgesetzgebung und der Regelung der Berufungsverfahren: 16 deutsche Bundesländer regeln die Verfahren in ihrer Landesgesetzgebung, in Österreich ist jede Universität im Rahmen der Bundesgesetzgebung für eine eigene Verfahrensregelung zuständig und in der Schweiz werden die meisten Hochschulen von Kantonen getragen, die die Bildungshoheit besitzen. Das macht den Gegenstand komplex genug. Zu den Unterschieden gehören sprachliche Feinheiten. Berufungsverfahren finden an Hochschulen statt, dies ist in der Forschung der Oberbegriff für Universitäten, Kunst- und Fachhochschulen in Deutschland.¹ In diesem Buch ist »Hochschule« der Begriff, der sich

¹ Österreich, Baden-Württemberg und Bayern unterscheiden zwischen »Universitäten« und den anderen Hochschularten, auch hierarchisch. Als »Hochschulen« gelten in Bay-

auf alle Hochschultypen bezieht, während nur bei Besonderheiten von Universitäten, Fach- oder Kunsthochschulen die Rede sein wird.

Das Buch richtet sich gleichermaßen an alle Fächer – die Geistes- und Sozialwissenschaften ebenso wie die Natur- und Ingenieurwissenschaften, die Künste und die Medizin. Selbstverständlich unterscheiden sich dabei die Fachkulturen. Wenn dies besonders bedeutend wird, gibt es fachspezifische Beispiele und Lösungsvorschläge.

Mikropolitische Spielräume erkennen und nutzen

Das Buch ergänzt die bisherigen Forschungen zu Berufungsverfahren um eine mikropolitische Perspektive: die Handlungsmöglichkeiten von Bewerberinnen. Die Struktur von Berufungsverfahren aus Akteursperspektive (Färber/Spangenberg 2008) und Handlungsmöglichkeiten für die institutionellen AkteurInnen, zum Beispiel die der Gleichstellungsbeauftragten (Färber 2009) oder die der Hochschulpolitik (AQA 2010, Färber 2000, Blome u.a. 2005), sind dagegen bereits systematischer erforscht.

Die Forschung zur Karriere von Frauen geht heute davon aus, dass Frauen Wissen über die Mikropolitik in den Unternehmen, in denen sie aufsteigen, und die damit verbundenen Handlungsmöglichkeiten benötigen. Das nötige Wissen über mikropolitische Handlungsmöglichkeiten in der Scientific Community erstreckt sich von der Einsicht in Spielregeln und Abläufe des Wissenschaftsbetriebs im Allgemeinen bis zur Kenntnis von Besonderheiten und Varianten des Betriebs an einem konkreten Wissenschaftsstandort (Ortmann 1992).

Zum Funktionieren von Wissenschaft und zur Selbstorganisation der Scientific Community hat Polanyi bereits Mitte der 1960er Jahre angemerkt, dass mit ihren/seinen Ergebnissen nur wahrgenommen wird, wer sich innerhalb anerkannter wissenschaftlicher Traditionen bewegt. Diese Traditionen sind von *tacit knowledge* (implizitem Wissen) über interessante Themenfelder, wissenschaftliche Fragestellungen und Annahmen sowie anzuwendende Untersuchungsmethoden geprägt, die von Forschergeneration zu Forschergeneration weiterge-

ern und Baden-Württemberg nur die Fachhochschulen und Kunsthochschulen, in Österreich nur die Fachhochschulen.

geben werden (Polanyi 1966). Dass dieses implizite Wissen über den wissenschaftlichen Wert von Arbeiten jeweils von denen definiert und weitergegeben wird, die über die mächtigen Positionen innerhalb der Institution verfügen und wachen, versteht sich dabei von selbst. Wie Verhaltenskodizes für wissenschaftliche Kulturen von mächtigen *GateKeepern* aufgebaut, erhalten und überwacht werden, welchen Konzepten und Genialitätsunterstellungen unterschiedliche Disziplinen folgen und welche einschließenden und ausschließenden Mechanismen den Fachkulturen inhärent sind, haben Becher und Trowler in *Academic Tribes and Territories* ausführlich dargestellt (Becher/Trowler 1989; 2001). Dass der Wissenschaftsbetrieb nach wie vor Frauen strukturell diskriminiert, sie sowohl weniger gefördert als auch schlechter bezahlt werden und seltener in wissenschaftlichen Spitzenpositionen zu finden sind, hat im März 2013 ein ganzes *Nature*-Sonderheft über Frauen in der Wissenschaft dargelegt.

Beate Kraus hat in Bezug auf das Konzept des sozialen Feldes von Bourdieu herausgearbeitet, wie sich die Definition von Spielregeln und das Fortschreiben impliziter Traditionen eines von männlichen Hegemonien geprägten Wissenschaftsbetriebs auf die Karrieremöglichkeiten von Frauen auswirkt (Kraus 2000; Bourdieu 1988; 1998). Sie verweist auf die »Eigenlogik«, die abgegrenzte soziale Sektoren oder Institutionen auszeichnet und die durch Einstellungen und Handlungen der in der Institution agierenden Personen definiert wird. Auch das soziale Feld »Wissenschaft« ist demnach als ein Kräftefeld aufzufassen, in dem *Gate-Keeper* im Zentrum des Feldes stehen und die Spielregeln bestimmen, zum Beispiel über den Zugang zu Publikationen und Stellen. Die Eigenlogik des Wissenschaftsbetriebs zieht auch die Marginalisierung bestimmter Personengruppen, ihrer Forschung und ihrer Ergebnisse nach sich. Dabei erscheint den Handelnden im Feld »Wissenschaft« diese Eigenlogik der Institution als selbstverständlich – wie Wissenschaft organisiert und durchgeführt wird, wie Entscheidungen und Bewertungen getroffen werden, wird meistens nicht hinterfragt. Die »Barrieren, auf die Frauen bei ihrem Weg durch die Wissenschaft treffen, sind so in die Strukturen, in die alltägliche Kommunikation, in

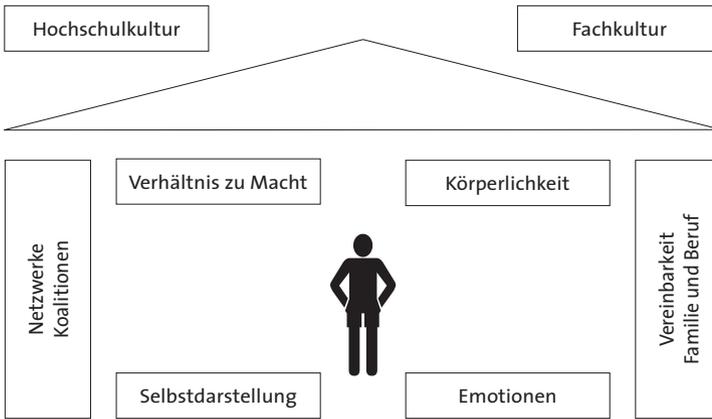
2 Eine Analyse dieser Spielregeln zeigen Volmerg u.a. (1995), die die Konflikte während der Präsidentschaft einer Frau an einer Kunsthochschule mikropolitisch sezieren.

selbstverständliche Handlungsweisen [...] eingelagert, dass es den Beteiligten schwerfällt, sie überhaupt zu identifizieren.« (Krais 2000: 34)

Dieses Buch setzt deshalb bei der Identifikation mikropolitischer Handlungsfelder an und vermittelt – basierend auf den Erfahrungen der Autorinnen und der an ihren Forschungen beteiligten Expertinnen und Experten – Strukturwissen über die ungeschriebenen und daher mikropolitisch besonders relevanten Verhaltensregeln. Die Autorinnen zeigen auf, welche Regeln und Normen im Berufungsverfahren herrschen, in welchem Rahmen Handlungsmöglichkeiten gegeben sind und wie die einzelne BewerberIn eine individuelle Strategie entwickeln kann.

Mikropolitik ist nach Oswald Neuberger (1995) verbunden mit der Unternehmenskultur, der Bildung von Netzwerken und Koalitionen, aber auch mit der Selbstdarstellung und Selbstkompetenz der in diesen Kulturen agierenden aufstiegswilligen Frauen und der anderen AkteurInnen. Zusammen werden in den einzelnen organisationalen Handlungen vielfältige mikropolitische Handlungen vollzogen, die immer wieder das Kräfteverhältnis der AkteurInnen neu bestimmen. Das ist ein zentrales Merkmal von Berufungsverfahren, in denen WissenschaftlerInnen sich allzu oft nur als »Prüfling« oder »Hineingeworfene« fühlen, als seien sie hilflos Naturgewalten ausgesetzt. Aufbauend auf Neuberger lassen sich folgende mikropolitische Handlungsfelder identifizieren, die in institutionelle und persönliche Faktoren unterteilt werden können: einerseits die von Menschen gemachten und fortgeschriebenen Hochschul- und Fachkulturen, andererseits die Voraussetzungen der BewerberIn. Zwischen der einzelnen BewerberIn und der Hochschul- und Fachkultur liegen die Einstellungen der AkteurInnen, zum Beispiel zum Körper, zu Gefühlen, zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur Macht, zur Selbstdarstellung und zur Netzwerkbildung und gegenseitigen Unterstützung. Diese Einstellungen werden umgesetzt von der BewerberIn zum Beispiel in eine konkrete Selbstdarstellung oder in konkrete Netzwerke, von der Kommission in spezifische *Gate-Keeping*-Muster. Beim *Gate-Keeping* entscheidet die Kommission anhand von Passfähigkeitskonstruktionen, welche BewerberInnen sie als »passabel« (engl.: *passable* = geht durch) beurteilt, also zum Vortrag einlädt oder auf der Liste platziert.

Abbildung 1: Mikropolitische Handlungsfelder



Wieder spielt hier eine Rolle, dass im sozialen Feld »Wissenschaft« schon lange vor der Teilhabe von Frauen am »Spiel« die *Gate-Keeper*-Funktionen (männlich) besetzt waren und sich Imaginationen von »richtiger« Wissenschaft an den hegemonial männlich geprägten Bildern des Wissenschaftsbetriebs orientiert und verfestigt haben. Sowohl Frauen als auch Männer, die nicht dem kulturell festgelegten Bild des Wissenschaftlers entsprechen, werden daher tendenziell aus dem Spiel »Wissenschaft« ausgeschlossen oder als Nebenfiguren (Zuspielende, aber nicht Spielmacher) zum Einsatz gebracht.

Viele Wissenschaftlerinnen geben bei Befragungen an, dass sie im Hinblick auf die Darstellung ihrer Leistungen Beratungsbedarf haben und dass sie seltener als männliche Kollegen die Gelegenheit erhalten, ihre Erfolge zu präsentieren (Färber, Röttger 2010; Kröger 2014; Kröger, Färber 2015). Berufungsverfahren sind Situationen, in denen es ausschließlich um die Präsentation der eigenen Person und der eigenen Leistungen und Erfolge geht. Diese Unsicherheit in der Darstellung eigener Leistungen mag auf mehrere Ursachen zurückzuführen sein. Zum einen werden Frauen, aber auch andere marginalisierte Personen im Wissenschaftsbetrieb, häufig sehr früh auf eine Zulieferrolle festgelegt (ZuspielerIn, aber nicht SpielmacherIn sein): Sie werden öfter als männliche Kollegen in Forschungsnischen verdrängt (was wertvolle

Forschung ist, wird von den *Gate-Keepern* bestimmt – in der Nische sind Frauen keine Konkurrenz) und sie wissen häufig nicht, welche Leistung in der institutionalisierten Auswahl gerade gut oder weniger gut bewertet wird (andere machen das Spiel und geben implizites Wissen nicht preis). Tendenziell haben Frauen auch weniger gut gelernt, sich und ihre Leistungen darzustellen, als ihre in der männlichen Hegemonie sozialisierten Mitspieler, denen aufgrund ihres Geschlechts schon mit Beginn ihrer Ausbildung Passfähigkeit im Wissenschaftsbetrieb zugesprochen wurde und die sich kommunikativ entsprechend selbstbewusst sozialisieren konnten. Es ist daher davon auszugehen, dass der Kommunikationsprozess im Verlauf eines Berufungsverfahrens zwischen auswählender Kommission und Bewerberin sowohl interaktiv als auch sprachlich-performativ einer sozialen Grammatik folgt, die die eingeschriebenen Regeln und Rollen des hegemonialen männlichen Wissenschaftsbetriebs respektiert und fortschreibt.

Für Frauen stellt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch deshalb ein großes Problem dar, weil sie immer wieder mit der Frage nach ihrem persönlichen Kinderwunsch konfrontiert werden. Weibliche Führungskräfte haben hierzu die Strategie entwickelt entweder zu behaupten, dass (noch) kein Kinderwunsch bestehe oder dass sie aus medizinischen Gründen keine Kinder bekommen könnten. Ähnlich antworten auch Wissenschaftlerinnen, wenn sie im Berufungsverfahren mit der Frage konfrontiert werden. Denn obwohl die Frage nach Kinderwunsch beziehungsweise Familienplanung im Auswahlgespräch nicht zulässig ist, wird sie implizit oder explizit gerne gestellt.

»Ich will Professorin sein« – Emotionen, Macht, Karriere

Teil typischer Unternehmenskulturen ist eine spezifische Kultur der Emotionslosigkeit, die Führungskräften den Ausdruck von Gefühlen verbietet. Frauen wird aber eine hohe Emotionalität qua Geschlecht unterstellt. Gerade in wirtschaftsnahen Fächern wie den Ingenieurwissenschaften bestehen ähnliche Erwartungen an das Emotionsmanagement von Bewerberinnen für Professuren und die gleiche vergeschlechtlichte Projektion in Frauen, sie seien emotionaler als Männer. Ingenieurinnen arbeiten deshalb oft hart daran, sich ihre Körpersprache in Vorträgen

abzuerziehen, denn zu viele Gesten könnten als Ausdruck von Lebendigkeit und damit als Emotionalität ausgelegt werden, die das »Bild von der Frau« unterstreichen würden. Zeigt eine Frau im Vortrag aber zu wenig Körpersprache, so wird sie vielleicht als »zu schüchtern« oder »didaktisch nicht erfahren«, eventuell sogar als »zu wenig emotional« wahrgenommen. Zwischen den verschiedenen Fachkulturen gibt es auch in puncto »erlaubter« und erwünschter Lebendigkeit und/oder Emotionalität im Vortrag graduelle Unterschiede, die von Bedeutung sein können. So wird der Vortrag vor einem Chirurgengremium oder vor Ingenieuren sicherlich anderen Erwartungen folgen, als die Lehrprobe bei PädagogInnen.

Für Führungsfrauen wird ein »sehr ambivalentes Verhältnis zur Macht« festgestellt, und daher auch keine Strategie, mit Macht umzugehen. Machtausübung, die Frauen bei anderen beobachten, passt nicht in ihr Selbstkonzept. Frauen definieren Macht eher als Verantwortung (vgl. auch Rankin/McCarl 2006).

Auch bei vielen Wissenschaftlerinnen ist ein ambivalentes Verhältnis zu Karriere festzustellen. Der Satz »Ich will Professorin werden« kommt selbst habilitierten Frauen kaum über die Lippen. »Ich will hier rein«, dieser dem ehemaligen deutschen Bundeskanzler Gerhard Schröder zugeschriebene Satz soll in einer Situation gefallen sein, als er als relativ junger Mann am Zaun des Kanzleramts in Bonn rüttelte. Das Signal »Ich will hier Professorin sein« gehört unabdingbar in ein Berufungsverfahren, und in die vorhergehenden Netzwerkkontakte auf Konferenzen. Frauen senden aber eher ambivalente Botschaften, aus denen potenzielle Förderer nicht eindeutig entnehmen können, ob eine Frau Unterstützung auf dem Weg in eine Professur einfordert. Wenn Frauen wiederum eindeutige Karrieresignale senden, gelten sie schnell als unweiblich – vergeschlechtlichte Projektionen scheinen die Handlungsoptionen an allen Ecken und Enden zu beschränken. Das Bilden von Netzwerken und Koalitionen gehört jedoch zu den wichtigsten aufstiegsrelevanten Handlungsfeldern. Viele Frauen unterschätzen aber ihre Möglichkeiten, Netzwerkstrategien zu verbessern.

Für viele Geisteswissenschaften besteht ein Antagonismus zwischen Emotion und Kognition, wobei häufig Emotion den Frauen und Kognition den Männern zugeschrieben werden. Ein solcher Antagonismus

kann auch zwischen Geist und Körper inszeniert werden, in diesem Fall ist der Körper weiblich. In Bezug auf Körperlichkeit berichteten Führungsfrauen alle über sexualisierende Erfahrungen. Diesen versuchten sie durch klare verbale und körperliche Abgrenzung und einen ebensolchen Kleidungsstil zu begegnen.

Kulturelle Passfähigkeit

Einen besonders hohen Stellenwert für die Karriere in der Wissenschaft und damit für Berufungsverfahren hat die Kultur der Hochschule und des Instituts, an dem sich jemand bewirbt. Diese Kultur vor Ort ist entscheidend, um die eigenen Handlungsspielräume zu definieren. Dabei kann diese Kultur zwischen Fachbereichen und Instituten, an Kliniken zwischen Abteilungen, variieren.

Zu Faktoren, die in den karriererelevanten Bereich der Unternehmenskultur gehören, zählen in der Wissenschaft die Arbeitszeiten: Gearbeitet wird auch im Krankheitsfall; viele arbeiten 12–14 Stunden täglich. Dabei geht es nicht darum, die ganze Zeit effektiv zu arbeiten, sondern Präsenz zu zeigen. Das heißt die Bürotür ist offen, das Licht ist an, E-Mails werden so datiert, dass es aussieht als hätte man nachts gearbeitet. So schildern Wissenschaftlerinnen in laborintensiven Fächern, dass Karrieristen im Labor abends präsent sind, bis der Chef weg ist, dann leert sich der Parkplatz schlagartig. Ähnlich verhält es sich am Sonntagvormittag, wo der Parkplatz sich um 10.50 Uhr füllt, wenn der Chef erfahrungsgemäß immer um 11 kommt, und um 12.30 Uhr plötzlich leert, sobald der Chef nach Hause zum Essen gegangen ist. Arlie Hochschild zeigt in einer Fallstudie eines US-Unternehmens, dass hartes und langes Arbeiten das wichtigste Selektionskriterium für Führungskräfte in der Wirtschaft ist; denn viele sind begabt, und harte Arbeit wird zum Distinktionskriterium (Hochschild 2006). Sandra Beaufäys untersuchte die Fachkulturen verschiedener Wissenschaften und konnte bei den Auslesekriterien sehr große Unterschiede, zum Beispiel zwischen Geowissenschaften und Biochemie, herausarbeiten (Beaufäys 2003).

Diese Inszenierungen der Passfähigkeit gilt es in Berufungsverfahren zu berücksichtigen und mikropolitisch zu nutzen. Dafür müssen

zunächst die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten herausgearbeitet werden. Da viel Berufsrelevantes bereits im Vorfeld von Ausschreibungen in den Fachgesellschaften, bei der Vernetzung sowie in der eigenen Karriereplanung geschieht, werden diesen Bereichen eigene Kapitel im Buch gewidmet. Eilige Leserinnen, die Lösungen für akute Bewerbungssituationen suchen, können diese Kapitel zunächst überspringen.

Aufbau dieses Buches

Gut vorbereitet lässt sich das Vorfeld eines konkreten Berufungsverfahrens besser strukturieren und es fällt leichter, geeignete Stellen auszuwählen – denn letztlich suchen sich auch die BewerberInnen die Professuren aus und nicht nur die Hochschulen die geeigneten BewerberInnen.

Im ersten Kapitel dieses Buches werden deshalb die Auswahlkriterien der Berufungskommissionen und der externen Gutachtenden analysiert, und zwar vor allem unter der Perspektive des Doing Gender in Berufungsverfahren. Dabei liegt der Schwerpunkt auf den Aufgaben der Berufungsausschüsse, aus teilweise weit über einhundert Bewerbungen kriteriengeleitet und rechtlich korrekt eine Zahl von sechs bis acht Einzuladenden auszuwählen und aus diesen wiederum eine Dreierliste zu bilden. Zwangsläufig sind die Kriterien zunächst eher weit gefasst und werden im weiteren Verfahren konkretisiert. Da einige Kommissionsmitglieder jedoch eigene Interessen verfolgen und bereits eine Wunschliste an KandidatInnen haben, entsteht um das Gewicht und die konkrete Ausgestaltung der Kriterien ein Machtspiel in der Kommission.

Das vorliegende Buch führt zunächst in die Struktur von Berufungsverfahren ein und arbeitet die Handlungsmöglichkeiten für BewerberInnen bei den einzelnen Verfahrensstufen – von der schriftlichen Bewerbung bis zu den Berufungsverhandlungen – heraus. Da deutlich geworden sein sollte, wie wichtig ein gutes Netzwerk und Karriereplanung sind, widmet sich das zweite Kapitel der Vernetzung und das dritte Kapitel der strategischen Karriereplanung. Beide Kapitel beziehen sich auf das lang- und mittelfristige Vorfeld von Berufungsverfahren.

Doch auch nach der Habilitation oder selbst, wenn jemand schon eine Professur bekleidet und sich verbessern möchte, ist es für eine Professionalisierung dieser langfristig relevanten Aspekte nicht zu spät.

Im vierten Kapitel wird die schriftliche Bewerbung behandelt. Dabei werden zunächst klassische Bestandteile wie Bewerbungsschreiben und Lebenslauf besprochen. Da sich eine Bewerbung in der Wissenschaft in Inhalt und Form völlig von einer Bewerbung in der Wirtschaft unterscheidet, geht es darüber hinaus um die überschaubare und dennoch ausreichend explizite Präsentation der eigenen Leistungen in Forschung, Lehre, Management und gegebenenfalls der Praxis in Kunst, Lehramt, Industrie oder Medizin. Schriftliche Bewerbungen haben vor allem die Funktion, übersichtlich und klar die Leistungen in Bezug auf die groben, oft quantitativen Kriterien darzustellen und Argumente zu liefern, warum die BewerberIn für eine bestimmte Professur geeignet ist.

Auch wenn informelle Machtspiele die Verfahren mitprägen, ist es nie aussichtslos, sich zu bewerben: Es gibt offene Verfahren, in denen Kommissionen sich bemühen, die Leistungen der KandidatInnen wahrzunehmen. Außerdem ist angesichts der komplexen Machtspiele in manchen Berufungskommissionen der Ausgang von Verfahren nie garantiert: Selten sind sich alle Kommissionsmitglieder einig, manchmal nimmt der »Kronprinz« den Ruf nicht an, vielleicht ist das Netzwerk der Konkurrenz doch nicht so tragfähig oder die Frauen am Institut, die Frauenbeauftragte oder die Hochschulleitung schaffen es, Offenheit für die Berufung einer Frau herzustellen. Auch für nachfolgende Verfahren nutzt ein Listenplatz, und einem durch interessante Bewerbungen erworbenen guten Ruf in der wissenschaftlichen Fachgemeinschaft folgt oft mittelfristig ein Ruf auf eine Professur.

Im fünften Kapitel wird der wissenschaftliche Fachvortrag behandelt, vor allem die Vorbereitung auf das »Vorsingen«. Auf den eigentlichen Fachinhalt kann ein Buch, das sich an alle Hochschultypen und Fachgebiete wendet, nicht eingehen; aber viele Aspekte zu den Probenvorträgen betreffen alle Verfahren. Darüber hinaus werden wichtige strategische fachliche Besonderheiten exemplarisch herausgearbeitet. Im Zentrum steht der Unterschied zwischen einem Probenvortrag und einem Konferenzbeitrag. Desweiteren werden Hinweise zur Kommuni-

kation mit dem Auditorium und zur Selbstpräsentation der fachlichen Tiefe und Breite der eigenen Forschungsergebnisse und Leistungen bis hin zu technischen Fragen wie der Folienpräsentation, dem Handout und der Kleidung gegeben. Da in der Wissenschaft der Diskurs die Reputation bestimmt, spielt auch die anschließende Diskussion eine große Rolle. Die Autorinnen entwickeln eine Perspektive auf diese Diskussion, die eine gute Vorbereitung und Handlungssicherheit ermöglicht. Inzwischen ist an vielen Hochschulen eine Lehrprobe oder Probelehrveranstaltung üblich, die häufig studentisch evaluiert wird. An einem fremden Ort für eine unbekannte und heterogene Gruppe von Studierenden eine sinnvolle Lehrveranstaltung zu erwarten, ist hochschuldidaktisch ignorant. Dennoch gibt die Lehrprobe einer BewerberIn die Chance, didaktische Kompetenzen unter Beweis zu stellen. Wie eine BewerberIn dieser Herausforderung begegnen kann, ist ebenfalls Thema des fünften Kapitels (5.9).

Vor allem in Österreich, aber zunehmend auch in der Schweiz und in Deutschland, wird von BewerberInnen die international schon länger übliche Präsentation von Profilen, ein Konzept zur Ausgestaltung der Stelle in Forschung und Lehre oder ein Zukunftskonzept erwartet. Dieser Teil der Bewerbung wird zukünftig eher zunehmen, sodass ihm ein eigenes, das sechste Kapitel, gewidmet ist. Manchmal ist dies auch Teil des Kommissionsgesprächs, das in Kapitel sieben diskutiert wird. In einem Kommissionsgespräch geht es vor allem um organisatorische Aspekte zu Lehre und Forschung, in praktischen Fächern auch um berufspraktische Fragen, beispielsweise die Krankenversorgung oder Industrieprojekte. Da an diesem Punkt des Verfahrens vor allem die Kommission Fragen stellt, bereiten BewerberInnen sich oft nicht ausreichend vor. Dabei, so zeigt das Kapitel, folgen die Fragen einem klaren Raster, sodass das Gespräch sehr gut vorzubereiten und planbar ist.

Nach dem Kommissionsgespräch beginnt für die meisten eine lange Zeit des Wartens, Verfahrensdauer und Information behandelt Kapitel acht. Für die BewerberInnen, die einen Ruf erhalten, ist die Berufungsverhandlung Gegenstand des neunten Kapitels, der letzte Schritt. Mit wem über was genau verhandelt wird und wie relevant die Verhandlungen über das Gehalt, sowie die personelle und materielle Ausstattung

sind, wird für die drei Länder im deutschsprachigen Raum Deutschland (D), Österreich (A) und die Schweiz (CH) gezeigt.

Das Buch kann den Erfahrungsaustausch, Coaching und Fortbildungen nicht ersetzen. Es behandelt jedoch alle strategisch wichtigen Aspekte zum Ablauf und zur Vorbereitung der Verhandlungen und gibt wertvolle Hinweise für erfolgreiche Verhandlungsmethoden.

Stellen im Buch, die sich insbesondere an Frauen richten, sind mit diesem Symbol ♀ gekennzeichnet, richten sie sich an Männer, wird dieses Symbol ♂ verwendet. Erhellende Anekdoten oder Beispiele aus Berufungsverfahren bringen mit diesem Zeichen ☞ »Licht ins Dunkel«. Hilfreiche Tipps für Fragen rund um den Bewerbungsprozess sind so 📖 markiert. Der Anhang enthält Checklisten und Musterbeispiele (Lebensläufe, Anschreiben, Forschungsprofile etc.) zu allen Verfahrensstufen.

1. Stufen des Berufungsverfahrens und Handlungsmöglichkeiten

In Berufungsverfahren werden nicht nur die BewerberInnen aktiv, sondern Berufungsverfahren sind wichtige Vorgänge innerhalb der Hochschule, die aus verschiedenen Stufen bestehen, in die unterschiedlichste AkteurInnen einbezogen sind. Die meisten BewerberInnen konzentrieren sich im Verfahren auf die fachlichen Schwerpunkte und Leistungen, daneben bestehen aber in erheblichem Ausmaß institutionelle, das heißt aus dem jeweiligen Hochschulstandort und der dortigen Organisation resultierende Interessen, die es zu berücksichtigen gilt.

Ein Berufungsverfahren beginnt lange vor der Ausschreibung, wenn an einer Hochschule die Entscheidung für eine Ausschreibung gefällt und ein erwünschtes Stellenprofil erstellt wird. Danach folgen die Bewerbungsphase und die erste Auswahl möglicher KandidatInnen sowie die persönliche Vorstellung, die aus dem Vorstellungsvortrag und dem Gespräch der BewerberInnen mit der Auswahlkommission besteht. Das weitere Verfahren in der Hochschule ist für die Kommission vor allem ein Machtspiel, bei dem die Kommissionsentscheidung in Gremien und vor FunktionsträgerInnen Stand halten muss.

1.1 Vorfeld der Bewerbung

Im Vorfeld der Bewerbung ist hochschulpolitisch einiges in Bewegung, weil entschieden wird, wann und mit welchen Kriterien versehen eine Stelle ausgeschrieben wird. Hier werden die Weichen für die Zukunft der Hochschule gestellt, die auch die EntscheidungsträgerInnen vor Ort betrifft. Gleichzeitig hat ein Berufungsverfahren auch auf Seiten

der BewerberInnen ein Vorfeld – sie machen sich in der wissenschaftlichen Gemeinschaft einen Namen und geben sich ein Profil.

1.1.1 Vorfeld eines Berufungsverfahrens an der Hochschule

Rein verfahrenstechnisch geht es aus der Perspektive der Hochschulen zunächst darum, dass eine Stellendefinition vorgenommen und die Finanzierung der Stelle sichergestellt wird. Dies ist, je nachdem, ob die ausschreibende Institution eine Befugnis zur eigenständigen Bewirtschaftung ihrer Stellen hat oder nicht, gegebenenfalls mit einer Freigabe der Stelle durch ein Ministerium, eine Bildungsdirektion, einen Hochschulrat oder ein anderes Aufsichtsgremium verbunden. Bei verbeamteten Stellen oder Lebenszeitstellen/Tenure Positions sind diese Prozeduren sehr kompliziert. Auch die Vorgeschichte von Assistenz- oder Juniorprofessuren kann komplex sein, insbesondere dann, wenn sie Tenure-Optionen, also die Option auf die Übernahme in ein Dauerbeschäftigungsverhältnis, enthalten.

Im Rahmen einer solchen Stellendefinition wird auch die Ausstattung der Stelle im Hinblick auf den Rahmen des Gehalts, des Personals und der Ausstattung mit Sachmitteln geplant. Dazu gehören die später bei Verhandlungen möglichen Spielräume: Beim Gehalt betrifft dies die Besoldungs- oder Vergütungsgruppe (in Deutschland zum Beispiel W2 oder W3, in Österreich die Verwendungsgruppe A1 des Kollektivvertrags für Universitäten für ordentliche Professuren und A2 für Assoziierte ProfessorInnen), beim Personal unter anderem die Sekretariatskapazität sowie mögliche wissenschaftliche und technische Stellen, die der Professur zugeordnet werden können. Bei den Sachmitteln werden zu Laboren, Rechnern oder Bibliotheksmitteln sowie Büroräumen Planungen vorgenommen, die meistens mit der Freigabe der Stelle in einem Ausstattungsplan festgehalten werden.

Die einzelnen Stellen stehen in modern geführten Hochschulen im Zusammenhang mit einer langfristigen Entwicklungsplanung, das heißt mit diesen Stellen sind künftige Aufgaben in Lehre und Forschung verbunden, die mit Vorgängerstellen nicht unbedingt identisch sein müssen. Vielmehr geht es um die zukünftige Perspektive eines

Faches und eines Fachbereichs, manchmal entscheiden einzelne wichtige Professuren auch über das Profil einer Hochschule. Deshalb gibt es um die konkrete Ausgestaltung freier Stellen oft langjährige Vorbereitungen, die bisweilen mit Konflikten zwischen konkurrierenden Zukunftsplänen verbunden sind. Klassische Konfliktlinien verlaufen zwischen konkurrierenden methodischen Schulen, wie sie beispielsweise die Bereiche Psychologie oder Stahlbau in Deutschland über Jahrzehnte geprägt haben, oder auch zwischen großen und kleinen Fächern: So entscheidet in der Germanistik die Neuere Deutsche Literaturwissenschaft, die den zahlenmäßigen Schwerpunkt bildet, eventuell nicht unerheblich über die Ausrichtung und Ausstattung der Altgermanistik. Oder kleine Fächer wie Latein, Griechisch und Archäologie kämpfen um ihre Existenz an einem Standort. Eine weitere Konfliktlinie sind interdisziplinäre Fächer: Die Wirtschaftsinformatik muss zwischen Informatik und Betriebswirtschaftslehre positioniert werden, die jeweils eigene Interessen verfolgen, ebenso wie die Biochemie, die zwischen Biologie und Chemie angesiedelt ist. Auch theoretische oder praktische Fachgebiete können konkurrieren. Das wird deutlich, wenn in der Medizin klinische und vorklinische Fächer um die Forschungsausrichtung ringen.

Zur institutionellen Vorgeschichte gehört auch die Historie der freien Stelle: Handelt es sich um eine Professur, die einen »Vorgänger« hatte, dem im Wesentlichen nachgefolgt werden soll? Oder soll etwas völlig Neues geschaffen werden? Woher kommt die Stelle, aus der das Neue finanziert wird? Muss das früher Geleistete künftig mitbearbeitet werden oder besteht keinerlei Verbindung?

Moderne Hochschulen sondieren häufig im Vorfeld einer Ausschreibung das potenzielle BewerberInnenspektrum: Gibt es für eine Stelle ausreichend qualifizierte WissenschaftlerInnen? Oder liegt der aktuelle Trend der WissenschaftlerInnen in anderen Bereichen? Müssen diese Bereiche von der Ausschreibung erfasst werden? Wenn mit der Stelle viele organisatorische oder praktische Aufgaben verbunden sind, wie beispielsweise viel Lehre an einer Fachhochschule oder die PatientInnenversorgung an einer Klinik, wird auch in der Institution selbst oder in ihrem unmittelbaren Umfeld nach vielversprechenden BewerberInnen Ausschau gehalten: Fachhochschulen sondieren zum

Beispiel bei PraxispartnerInnen oder Lehrbeauftragten, klinische Fächer in der Medizin rekrutieren die W2-Professuren oder die Tenure-Track-Positionen nicht selten aus dem Kreis der Oberärzte und wenigen Oberärztinnen im eigenen Haus.

Die Vorgeschichte – vom Entwicklungsplan bis hin zur Geschichte der konkreten Stelle – prägt den Ausschreibungstext. Dieser wirkt nicht immer schlüssig. Manchmal ist die Ausschreibung sehr konkret, als wäre sie auf eine bestimmte Person zugeschnitten, oder sehr offen, sodass gar nicht klar ist, was genau gesucht wird (es gibt zum Beispiel Stellen, die allgemein gefasst als Professur für »Medizin« ausgeschrieben sind). Stellenbeschreibungen können auch wie ein Sammelsurium wirken, in das alle Erwartungen konkurrierender AkteurInnen hineingeschrieben werden.

Neben dem Ausschreibungstext entscheidet die Hochschule auch darüber, welche Wege sie wählt, die Ausschreibung publik zu machen. Einem alten Beschluss der Kultusministerkonferenz folgend werden in Deutschland freie Stellen in der deutschen Wochenzeitung *Die Zeit* ausgeschrieben, während die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETH) beispielsweise den Großteil ihrer Stellen durch persönliche Ansprache ohne Ausschreibung besetzt. Das österreichische Universitätsgesetz schreibt vor, dass jede Professur im Inland und Ausland öffentlich auszuschreiben ist. Üblicherweise erfolgt diese Ausschreibung, fachabhängig, in den großen internationalen und/oder deutschsprachigen Tages- und Wochenzeitungen sowie facheinschlägigen Journalen (Österreichisches UG 2002 § 98 Abs. 2). Manchmal schreiben kleine Hochschulen nur in Amtsblättern oder Fachzeitschriften aus. Auch die Homepage, E-Mail-Verteiler von Fachgesellschaften und Internetbörsen werden als Ausschreibungsmedien genutzt. Immer wichtiger wird die aktive Suche nach BewerberInnen durch eigens eingesetzte Findungskommissionen, oder auch durch gezieltes Ansprechen interessanter KandidatInnen. Die aktive Suche findet zum Teil auf Konferenzen statt: Welche jüngeren ProfessorInnen oder Nachwuchskräfte, die demnächst »auf dem Markt« sind, kommen für unser Institut in Frage? Wen können wir uns leisten? Wer passt zu uns? Bereits im Vorfeld beginnen die Projektionen in die Leistungsfähigkeit und Passfähigkeit potenzieller KandidatInnen. Im wissenschaftspolitischen

Diskurs wird auch immer wieder die Besetzung ohne Ausschreibung diskutiert, die in Deutschland und Österreich an staatlichen Hochschulen bzw. Universitäten nicht rechtmäßig ist (UG 2002 § 98; in Deutschland regeln dies die einzelnen Hochschulgesetze der Länder, zum Beispiel § 94 Berliner Hochschulgesetz). In Österreich wurde neben der Berufung auf auszuschreibende Professuren (UG 2002 § 98) die Möglichkeit geschaffen, UniversitätsdozentInnen und Assoziierte ProfessorInnen in einem vereinfachten Verfahren ohne internationale Ausschreibung auf ordentliche Professuren zu berufen. Damit wurde in Österreich ein dem amerikanischen Tenure-Track-System ähnliches Karrieremodell eingeführt (UG 2002 § 99).

Manche Hochschulen bemühen sich, das Vorschlagswesen sehr offen und transparent zu gestalten. Manche amerikanischen Eliteuniversitäten bieten beispielsweise bei freien Professuren allen Hochschulmitgliedern die Möglichkeit, Vorschläge einzureichen, und wählen die Einzuladenden nach den Vorschlägen und nach den Bewerbungen auf möglichst breit gestreute Ausschreibungen aus.

1.1.2 Vorfeld eines Berufungsverfahrens aus der Bewerbungsperspektive

Für BewerberInnen liegt vor der eigentlichen Bewerbung das wichtigste Handlungsfeld, nämlich als NachwuchswissenschaftlerIn in der wissenschaftlichen Fachgemeinschaft mit dem Anspruch wahrgenommen zu werden, künftig dazuzugehören. Daher bedarf es nicht nur auf Hochschuleseite eines langen Vorlaufs für konkrete Ausschreibungen, sondern auch auf Seiten der BewerberInnen. Diese Vorbereitungszeit beinhaltet im Grunde genommen den gesamten wissenschaftlichen Werdegang bis zum Zeitpunkt der Bewerbung. Hierzu gehören zunächst die Definition des Arbeitsgebietes in wissenschaftlichen Projekten, in der konkreten Forschungsarbeit, in Publikationen und Vorträgen, aber auch die Kontakte und Bekanntheit in der Scientific Community. Bekannt werden und Kontakte pflegen kann man durch die Teilnahme an Kongressen, Tagungen und Konferenzen, aber auch durch die Mitgliedschaft und Aktivität in Netzwerken und Verbänden

sowie die Beteiligung an der akademischen Selbstverwaltung. Wer Erfahrungen im Wissenschaftsbetrieb sammeln und im Lebenslauf bei einer Bewerbung dokumentieren möchte, kann dies mit Forschungsaufenthalten, Lehraufträgen, Vertretungs- und Gastprofessuren erreichen. Manche solcher Aufgaben bieten auch eine gute Finanzierung, zum Beispiel Lehrstuhlvertretungen oder Programme des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD).

Im Vorfeld von Bewerbungen lohnt es sich, Führungserfahrung zu sammeln, Managementfähigkeiten zu entwickeln und die eigene Sicherheit beim öffentlichen Auftreten zu stärken. Hierfür gibt es Trainings zu Führungsverhalten, Kommunikation oder Rhetorik, die heute in vielen Fortbildungs- und Mentoringprogrammen für WissenschaftlerInnen feste Bestandteile darstellen.



Wissenschaftlerinnen haben ebenso die Möglichkeit, sich in Datenbanken und Netzwerken zu präsentieren. In Deutschland besteht die Datenbank habilitierter Wissenschaftlerinnen, die von der Freien Universität Berlin aufgebaut und vom Center of Excellence Women in Science übernommen wurde (www.femconsult.de). In Österreich wird eine Datenbank vom Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen der Universität Graz geführt (www.uni-graz.at/de/fuer-mitarbeiterinnen/datenbank-habilitierter-frauen/).

Stellenausschreibungen können mithilfe von Internet- und Stellendiensten gefunden werden. Wer solche Dienste eine Zeit lang verfolgt, gewinnt einen Überblick über die Struktur der wissenschaftlichen Disziplin. Darüber hinaus ist es geboten, die professorale Struktur des Faches zu recherchieren, um den Arbeitsmarkt kennenzulernen: Welche Professuren gibt es im Fach, wie sind diese besetzt, sowohl inhaltlich und methodisch als auch in Bezug auf das Alter der StelleninhaberInnen?

Zum Vorfeld gehört die Recherche freier Stellen. Die wichtigste Stellenbörse für Ausschreibungen im deutschsprachigen Raum ist die Wochenzeitung *Die Zeit* oder der von der *Zeit* und dem Deutschen Hochschulverband gegründete, von einer GmbH betriebene Internetdienst www.academics.de oder dessen Tochter, die englischsprachige Plattform für den deutschsprachigen Raum www.academics.com. Ähnliche Portale existieren für andere Länder, sie verfügen über News-

letter und Suchagenten und lassen eine differenzierte kriteriengestützte Suche zu. Ganz hervorragend aufbereitet ist auch der Stellendienst des Wissenschaftsladens Bonn, der sowohl über naturwissenschaftlich-medizinische als auch geistes- und sozialwissenschaftliche Stellen im deutschsprachigen Raum einen Überblick gibt. Er beinhaltet sowohl Professuren, als auch andere interessante Stellenausschreibungen, die für den sogenannten »Plan B« sehr gut geeignet sind (www.wila-bonn.de).

Mit der Suche nach passenden Stellen sind die Interpretation einer Ausschreibung und eine Reflexion über Passgenauigkeit verbunden. In eine Ausschreibung gehen vielfältige Interessen verschiedenster Akteurinnen und Akteure an der Hochschule oder von Kooperationseinrichtungen und Aufsichtsgremien ein. Eine Ausschreibung ist nicht mit den Interessen der Auswahlkommission gleichzusetzen. Sie kann sich wie ein Sammelsurium aus Einzelinteressen lesen, nur weil sich die Kommission in der Ausschreibungsphase auf keinen vernünftigen Kompromiss für den Text einigen konnte. Manchmal werden Professuren so eng ausgeschrieben, dass sie einer Person auf den Leib geschnitten scheinen. Diese Interpretation kann zutreffen – aber auch falsch sein. Außerdem ist es nie sicher, ob diese Wunschperson sich überhaupt bewirbt oder die Stelle antreten wird, selbst wenn sie auf Platz eins der Liste steht. Manchmal werden Professuren so weit ausgeschrieben, dass kaum noch ein Profil besteht, zum Beispiel »Medizin«.

Bei der Überprüfung der eigenen Passgenauigkeit sind Frauen meist überkritisch und vorsichtig, bewerben sich oft nur, wenn eine Stelle in der Ausschreibung genau zu passen scheint. Auch das Niveau der Stelle betreffend unterschätzen sich Wissenschaftlerinnen systematisch: Kaum eine Bewerberin hält sich für eine geeignete Lehrstuhlinhaberin, die meisten zielen auf die Ebene darunter, zum Beispiel eine W2-Professur, wenn sie sich eine Professur zutrauen. Erscheint eine Professur einer Bewerberin als »zu groß«, sollte sie ihren Hang zur Bescheidenheit reflektieren. Falls eine Ausschreibung die »eierlegende Wollmilchsau« sucht, ist es in jedem Fall sinnvoll, sich zu bewerben, wenn die eigene Vita »in Teilen« passt. Um im Bild zu bleiben: Eier oder Wolle oder Milch oder Fleisch reichen aus. Nach den Sternen greifen ist nicht verboten, sondern ausdrücklich erwünscht!





Bei manchen Ausschreibungen für Professuren ist es nicht einfach, die verschiedenen Ebenen der erwünschten und erforderlichen Anforderungen auseinanderzuhalten. Deshalb sollte bei der Interpretation der Ausschreibung Rat eingeholt werden, zum Beispiel aus dem entsprechenden Netzwerk. Das Profil der Stelle lässt sich besser erfassen, wenn die dort verantwortete Lehre, die bisherige Beteiligung an Forschungsprojekten und Dienstleistungsaufgaben und die Vorgeschichte der Stelle konkret recherchiert werden. Diese Fragen können der in der Ausschreibung genannten Ansprechperson, dem Dekanat oder dem Berufungskommissionsvorsitz gestellt werden.

Stellenausschreibungen für Professuren müssen formale Anforderungen erfüllen. Sie enthalten in der Regel folgende Aspekte:

- ✓ Ausschreibende Institution (Hochschule, Fachbereich, Institut),
- ✓ Art der Professur (festgelegt: zum Beispiel W2; offen: zum Beispiel W2 oder W3),
- ✓ Befristung (falls vorhanden),
- ✓ Vollzeit, Teilzeit oder Möglichkeit zur Teilzeit (in Deutschland besteht oft die Möglichkeit, nach der Berufung die Arbeitszeit zu reduzieren, dies wird jedoch nicht genannt),
- ✓ Aufgaben,
- ✓ formale Einstellungsvoraussetzungen, oft mit Hinweis auf das einschlägige Gesetz,
- ✓ erwünschte Anforderungen und inhaltliche Einstellungsvoraussetzungen, die erfüllt werden »sollen« oder »können«,
- ✓ Hinweise für Rechte von Bewerberinnen,
- ✓ Hinweise für Rechte von BewerberInnen mit Behinderungen (in Deutschland: Schwerbehindertengesetz),
- ✓ AdressatIn der Bewerbung (zum Beispiel Rektorat, Personalabteilung, Dekanat),
- ✓ Ansprechperson,
- ✓ Hinweise zur Art der Bewerbung (elektronisch), zum Foto, zu beglaubigten Kopien usw.

Bewerbungen auf Professuren finden nicht in einem luftleeren Raum statt. Es gibt einen langen Vorlauf in der Institution, die eine Stelle ausschreibt. Die BewerberInnen haben im Vorfeld die Möglichkeit, sich in

der wissenschaftlichen Fachgemeinschaft (oder in der Praxis) bekannt zu machen. Das Vorfeld ernst zu nehmen, erhöht die Erfolgchancen bei der eigentlichen Bewerbung erheblich. Deshalb befassen sich die Kapitel zwei und drei ausführlicher mit der Vernetzung und der strategischen Karriereplanung.

1.2 Bewerbung

Die eigentliche Bewerbung ist die schriftliche Bewerbung. Wer eine interessante Stelle gefunden hat, kann erst dann eine gute Bewerbung schreiben, wenn konkrete Informationen über die ausgeschriebene Stelle vorliegen. Informationen über die Einrichtung, das Institut, den Fachbereich beziehungsweise die Fakultät, die Studiengänge und die Forschungsgebiete bieten zunächst die Homepage des Instituts und die Vorlesungsverzeichnisse oder Modulhandbücher, eventuell auch die privaten Homepages der Schlüsselpersonen am Institut. Weitere sehr gute Informationsquellen sind das eigene Netzwerk oder die Netzwerke der eigenen CheffInnen beziehungsweise MentorInnen.

In vielen Ausschreibungen werden Ansprechpersonen genannt. Dort Informationen einzuholen ist wichtig, denn die Ansprechpersonen haben sich dazu bereit erklärt zu informieren und finden es in der Regel gut, wenn jemand sich für Informationen über die offene Professur interessiert. Da Lehrende oft unterwegs sind, bietet es sich an, per E-Mail einen Telefontermin zu vereinbaren.

Für Bewerberinnen gibt es als weitere Informationsquelle in Deutschland die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, in Österreich den Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen und in der Schweiz die Gleichstellungsreferate oder Frauenabteilungen. Meistens gibt es eine zentrale Anlaufstelle in der Hochschule, die weiß, wer das konkrete Verfahren betreut. Eine Bewerberin, die eine Gleichstellungsbeauftragte kontaktiert, signalisiert auch, dass sie die Gleichstellungsbeauftragte in ihrem Amt ernst nimmt. Diese Kontakte sind relevant, weil viele Bewerberinnen von den Gleichstellungsbeauftragten Präsenz und Unterstützung in Verfahren erwarten und häufig auch erhalten (Färber/



Spangenberg 2008: 121f). Oft sind die Gleichstellungsstellen in den Verfahren aber auch nicht präsent, oder es kann passieren, dass sie andere BewerberInnen unterstützen. Darüber hinaus sind die Gleichbehandlungsstellen meist nicht direkt vom Fach der ausgeschriebenen Stellen, sodass sie über keine Insiderinformationen zu Schulen, Netzwerken, Beziehungen und anderen Machtspielen rund um eine Professur verfügen. Kontakt zur Gleichstellungsstelle in der Phase vor der schriftlichen Bewerbung erhöht die Wahrscheinlichkeit, in Deutschland oder der Schweiz, dass sie am Verfahren teilnimmt, in Österreich ist die Teilnahme vorgeschrieben. Wenn schon Kontakt im Vorfeld der Bewerbung bestand, ist es auch wahrscheinlicher, dass sich die Gleichstellungsstelle kompetent für die Bewerberin einsetzt.

Bewerberinnen führen sehr selten im Vorfeld der Bewerbung Informationsgespräche mit der Hochschule: »Was soll ich fragen? Es steht doch alles in der Ausschreibung!« Solche Gedanken gehen Bewerberinnen durch den Kopf, gepaart mit der Angst, sich im Telefonat zu blamieren. Dabei gibt es viel zu besprechen, auch von Seiten der ausschreibenden Hochschule. Die Ansprechpersonen erhalten gerne einen Überblick über potenzielle BewerberInnen. Denn aus Perspektive der ausschreibenden Hochschule wird zu diesem Zeitpunkt am ehesten um BewerberInnen geworben.

Jetzt sollten Fragen gestellt werden zur Ausstattung (Räume, Personal, Geräte, Klinik), zum Profil und dessen Entstehung und zu den Perspektiven, die sich das Institut mit der Professur erhofft. Wer dazu mehr als drei Quellen befragt hat, kann eine Bewerbung schreiben, die an den richtigen Stellen integriert, realistische Perspektiven aufzeigt und Fettnäpfe umgeht. Außerdem sind nun Beziehungen an die Hochschule geknüpft, an die angeschlossen werden kann, wenn eine Einladung erfolgt. Darüber hinaus ist es hilfreich zu wissen, wer die Kommission leitet und wer die weiteren Mitglieder sind, ob es externe Mitglieder gibt, wie lange das Verfahren voraussichtlich dauert und wann die Anhörungen geplant sind.

In Österreich werden manche dieser Informationen auf der Homepage des Instituts zur Verfügung gestellt, und auch in Deutschland handelt es sich oft um Informationen, die in öffentlichen Teilen der Fakultätsratssitzungen beschlossen werden und über die BewerberIn-