

Empfehlungen zur Gestaltung von Berufungsverfahren an Musikhochschulen

Erkenntnisse aus dem BenchmarkingClub Musikhochschulen

Treffen der Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Musikhochschulen
21. November 2013, Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover

Frank Dölle, Dr. Thomas Schröder

Neustrukturierung der HIS GmbH

Hochschul-Informationssystem GmbH

- **Abteilung Hochschul-IT**

Informationstechnologie in der Hochschulverwaltung



Hochschul-Informationssystem eG

Informationstechnologie in der Hochschulverwaltung
(Umwandlung in eine gemeinnützige Genossenschaft HIS eG zum 17.01.2014)

- **Institut für Hochschulforschung**

Studium, Lehre, Forschung, Finanzierung



Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW)

(seit 01.09.2013 von HIS GmbH abgespalten)

- **Abteilung Hochschulforschung**

Studium, Lehre, Forschung, Finanzierung

- **Abteilung Hochschulentwicklung**

Bau, Bedarf, Ressourcen, Infrastruktur, Organisation, Management



- **Abteilung HIS-Hochschulentwicklung im DZHW**

Bau, Bedarf, Ressourcen, Infrastruktur, Organisation, Management
(spätestens bis 31.12.2014 in eigenständiger Organisationsform)

Der BenchmarkingClub Musikhochschulen

Thema „Berufungsverfahren“

Methodisches Vorgehen

Empfehlungen

BenchmarkingClub Musikhochschulen



Zielsetzung

- Aus Sicht der beteiligten Hochschulen relevante strategische Fragestellungen in Form eines systematischen Vergleichs und kontinuierlichen Austauschs beantworten
- Erkenntnisse des Benchmarkings direkt in die Handlungspraxis der Hochschulen überführen und einen kontinuierlichen Lernprozess zwischen den Hochschulen initiieren

Bisherige Aktivitäten

- 1. Workshopreihe: November 2011 – Juni 2012
 - Einsatz von nebenberuflicher Lehre/Lehrbeauftragten
 - Qualitätsmanagement unter besonderer Berücksichtigung von Lehrqualität und Lehrerfolg
- 2. Workshopreihe: Februar 2013 – September 2013
 - Berufungsverfahren

Initiative

Kanzlerinnen und Kanzler der beteiligten Musikhochschulen

weitere Beteiligte

- Fachkräfte der Hochschuladministration
(u. a. Leitung Personal, Berufungsbeauftragte, Verwaltungsleitung)
- Lehrende aus dem künstlerischen Bereich
- Akademisch-künstlerischer Teil der Hochschulleitung

Struktur

3 jeweils zweitägige Workshops

Der BenchmarkingClub Musikhochschulen

Thema „Berufungsverfahren“

Methodisches Vorgehen

Empfehlungen

Qualitätssteigerung in Berufungsverfahren – warum?

Berufungsverfahren ...

- ... haben starke Auswirkungen auf die Reputation und Exzellenz einer Hochschule sowie die Qualität von Forschung und Lehre.
- ... sollen gewährleisten, dass die am besten für die ausgeschriebene Professur qualifizierte Person festgestellt wird.
- ... wirken durch langfristige Stellenbesetzungen stark auf Entwicklungsperspektiven und die Innovationsfähigkeit von Hochschulen und mithin auf deren Wettbewerbsfähigkeit ein.
- ... sind ein zentrales Instrument der hochschulinternen strategischen Steuerung und Qualitätssicherung in Forschung und Lehre.

Zugrundeliegende Fragestellungen

- Wie wird die Berufungskommission besetzt?
- Wann und wie werden die Kriterien festgelegt?
- Vorgehen bei der Abstimmung der einzuladenden Bewerber(innen) und Zusammenstellung der Liste
- Wie lässt sich die pädagogische Eignung feststellen?
- Wie erfolgt die Information und Kommunikation im Verfahren?
- Funktion und Stellung von Berufsbeauftragten
- Nutzen externer Gutachten
- Was sind die Inhalte von Berufsverhandlungen und wie wird vorgegangen?
- Einsatz von Berufsordnung und Berufsleitfaden zur Gestaltung von Berufsverfahren
- Was kommt nach der Rufannahme?

Analyse der Berufungsprozesse mit folgenden Zielen:

- Optimierung und Professionalisierung von Berufungsverfahren
- Identifikation von Maßnahmen zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz von Berufungsverfahren
- Identifikation von Erfolgs- und Risikofaktoren und Ableitung von Handlungsempfehlungen
- Anpassung von Berufungsverfahren an die spezifischen Bedürfnisse von Musikhochschulen (Schwerpunkt auf künstlerischen Professuren)

Der BenchmarkingClub Musikhochschulen

Thema „Berufungsverfahren“

Methodisches Vorgehen

Empfehlungen

Methodik – Prozessorientiertes Benchmarking

„Benchmarking ist eine Methode der Unterstützung von Qualitäts- und Organisationsentwicklung, die im Kern auf systematischen Vergleichen mit und dem Lernen von Partnern beruht.“

Prozessanalyse von Berufungsverfahren mit folgenden Zielen:

- Die eigene Situation durch Vergleich mit anderen besser einzuschätzen – wo stehen wir?
- Neue Ideen und Anregungen sammeln – welche Trends/Entwicklungen/Herausforderungen kommen auf uns zu?
- Einen Erfahrungsaustausch hinsichtlich guter (und auch schlechter) Praktiken zu führen („lessons learned“) – Erkenntnisse auf eigene Organisation übertragen
- Erarbeitung von Kriterien für qualitativ hochwertige Berufungsverfahren



- Ermittlung von Umwelt- und Standortfaktoren sowie des rechtlichen Rahmens der Berufungsverfahren
- Sammlung von Indikatoren und Kennzahlen als Urteilsgrundlage von Berufungsverfahren
- Erarbeitung von Fragestellungen für die Prozessdiskussion (Erkenntnisinteresse feststellen)
- Erfassung der Berufungsprozesse aller teilnehmenden Hochschulen
- Systematische Analyse der Berufungsprozesse
- Diskussion entlang der Fragestellungen und Erarbeitung hochschulspezifischer Steckbriefe
- Einbeziehung der Perspektive von sowohl administrativem als auch akademischem Personal
- Erkenntnissicherung durch DZHW und Hochschulen

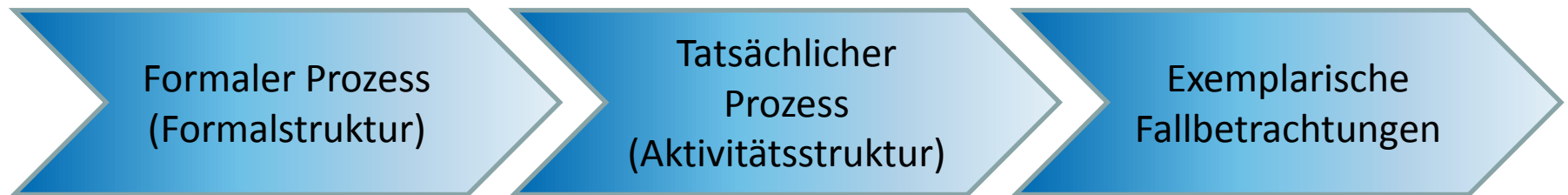
Prozesse erfassen, visualisieren, analysieren



Vorteile des prozessorientierten Vorgehens

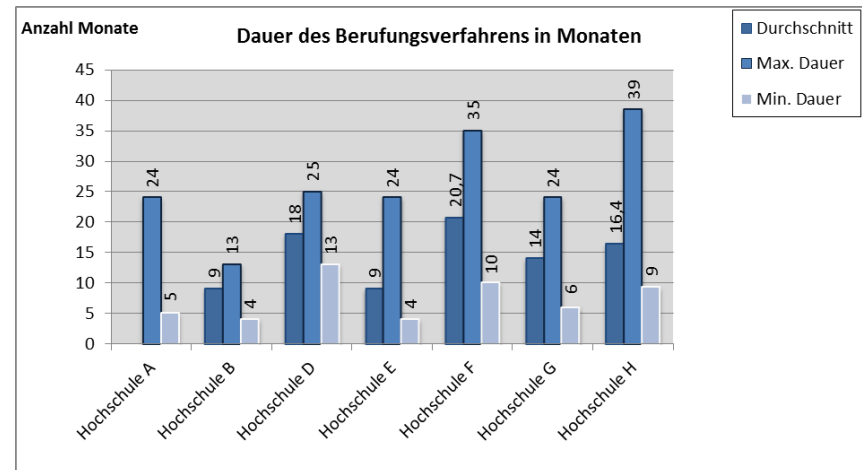
Die Prozessperspektive erlaubt:

- Komplexitätsreduktion durch Sequenzierung
- Analyse einzelner Prozessphasen, unter Berücksichtigung des gesamten Prozesses
- Bessere Wahrnehmung von Schnittstellen, Zuständigkeiten und Aktivitäten bezogen auf Prozessphasen
- Erleichterter Vergleich durch Visualisierung
- Berücksichtigung von externen und internen Rahmenbedingungen sowie harten und weichen Faktoren (Gesetze, Kultur etc.)
- Punktgenaue Definition von Maßnahmen



Betrachtungszeitraum 2008 - 2012 (5 Jahre)

- Anzahl Berufungen
- Anzahl Bewerbungen je Verfahren, differenziert nach Geschlecht
- Verfahrenserfolg (Verfahren, die mit/ohne Berufung enden)
- Berufungsverfahren nach Anzahl der Listenplätze (Anzahl der 1er-, 2er-, 3er-Listen)
- Zahl der erfolgreichen Berufungen nach Anzahl der Listenplätze
- Dauer des Berufungsverfahrens in Monaten



Der BenchmarkingClub Musikhochschulen

Thema „Berufungsverfahren“

Methodisches Vorgehen

Empfehlungen

Außenwirkung von Berufungsverfahren und Umgang mit Bewerber(inne)n

Perspektive der Kandidat(inn)en einnehmen:

- Außenwirkung von Berufungsverfahren: Es bewerben sich nicht nur die Bewerber(inn)en an der Hochschule sondern umgekehrt auch die Hochschule bei den Bewerber(inn)en
- Sensibilisierung aller Beteiligten im Umgang mit Bewerber(inne)n: Wertschätzung und Freundlichkeit entgegenbringen
- Berufungsverfahren transparent und nachvollziehbar gestalten: Informationen über zeitlichen Ablauf und Verfahrensstand bereitstellen
- Nicht nur bei Zusagen, sondern auch bei Absagen auf die „richtige“ Wortwahl achten
- Nachvollziehbarkeit von Entscheidungskriterien sicherstellen

Arbeitsaufwände des Wissenschaftsbereichs und der Verwaltung reduzieren

Maßnahmen zur Steigerung von Effizienz und Effektivität ergreifen:

- Prozessanalyse als Grundlage für Optimierungen durchführen
- Auf Anordnung und logische Abfolge der Tätigkeiten und Aktivitäten im Berufungsverfahren achten
- Reduzierung der Zahl der Schnittstellen

Einbindung des Berufungsverfahrens in Strategieplanungen

- Strategische Überlegungen und Zielsetzungen definieren
- Mittel- bis langfristige strategische Planungen zur Besetzung von Professuren auf unterschiedlichen Ebenen (Hochschulleitung, Fakultät) vornehmen und aufeinander abstimmen
- Trennung strategischer Planungen von konkreten Berufungsverfahren



- Einbindung der zu besetzenden Professur in die übergeordnete Strategie durch den Einsatz von Profilpapieren konkretisieren
- Das Profilpapier beschreibt beispielsweise
 - den Kontext und die Zuordnung der Professur
 - die Notwendigkeit der Wiederbesetzung
 - das Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum
 - die Anforderungen an Bewerber(innen)
 - die erwarteten Aktivitäten (Drittmitteleinwerbung, Gremienarbeit)
 - die erforderliche Ausstattung
- Aber: Kein allgemeingültiger Grad der Konkretisierung definierbar!
→ fallweise Konkretisierung erforderlich

Leitfaden für das Berufungsverfahren

- Unterschied zwischen Berufsungsordnung und Berufsungsleitfaden:
 - Berufsungsordnung → legt formalen Rahmen fest (Aufgaben-orientiert)
 - Berufsungsleitfaden → konkrete Hinweise für Verfahrensablauf (Prozess-orientiert)
- Leitfaden umfasst Informationen zum generellen Ablauf sowie zu den zu berücksichtigenden Aspekten
- Leitfaden als Element der Qualitätssicherung sowie zur Vermeidung von Verfahrensfehlern
- Verfahrenshinweise, wie z. B. Teilnahmeberechtigungen bei Abstimmungen, Bildung von Mehrheiten, Umgang mit Abwesenheit Stimmberechtigter, Abstimmungsmodi etc.

Besetzung der Berufungskommission

- Zusammensetzung der Berufungskommission nicht dem Zufall überlassen und möglichst unterschiedliche Perspektiven berücksichtigen
- Breites Kompetenzspektrum sicherstellen: Fachlich-inhaltliche Kompetenzen sowie pädagogische Kompetenzen
- Option der Einbeziehung hochschulexterner Mitglieder prüfen
- Befangenheiten und Abhängigkeiten frühzeitig thematisieren und klären
- Verfahrenswissen über Berufungsverfahren personell in der Berufungskommission verankern
- Verantwortungsübernahme des BK-Vorsitzes für ordnungsgemäßen Ablauf und Sicherstellung übergeordneter Ziele regeln
- Kontinuität der Besetzung der Berufungskommission sicherstellen

Frühe Einbeziehung der Berufungskommission

- Möglichst frühzeitige Bildung der Berufungskommission → stellt sicher, dass diese die Bewertungskriterien mitbestimmen kann
- Erforderliche und abzufragende Kompetenzen (fachlich, methodisch, sozial) bestimmen und darauf basierend Bewertungskriterien samt Gewichtung definieren (vor der Ausschreibung!)
- Zeitspanne zwischen Bildung der Berufungskommission und konstituierender Sitzung minimieren

- Kandidat(inn)en-Spektrum und Bewerber(innen)-Feld im Vorfeld prüfen, sowie möglich und überschaubar
- Möglichkeiten der aktiven Rekrutierung im Vorfeld abwägen
- Bereitschaft zur Bewerbung bei potenziellen Kandidat(inn)en erkunden

Lehrprobe/pädagogische Eignung

- Lehrprobe mit zentraler Funktion, um pädagogische Eignung festzustellen
- Frühzeitige Terminierung der Lehrprobentermine und möglichst zeitliche Bündelung, um Teilnahme der Berufungskommissions-Mitglieder sicherzustellen → Einhaltung der formalen Richtigkeit des Verfahrens
- Zu erfüllende Kriterien und Anforderungen im Vorfeld der Lehrprobe eindeutig definieren und benennen
- Einbeziehung externer Berufungskommissionsmitglieder in die Lehrprobe
- In Lehrproben auftretende Probleme können wichtige Erkenntnisse zur pädagogischen Eignung der Bewerber(innen) liefern

Bedeutung von Gutachten bei künstlerischen Berufungen

- Probelehrveranstaltungen ermöglichen eine bessere Feststellung der künstlerischen und didaktischen Eignung als Gutachten
- Studierende sind grundsätzlich zur Beurteilung der pädagogischen Eignung einzubinden
- Externe Mitglieder der Berufungskommission als Alternative zur Einholung von Gutachten nutzen
- Sofern Gutachten zwingend vorgeschrieben sind, dann Vorgabe einer verbindlichen Struktur zur Erstellung bzw. zum Inhalt des Gutachtens
- Gutachten zur Besetzung von wissenschaftlichen Professuren an Musikhochschulen sind zweckmäßig, wenn sie bestimmte Anforderungen erfüllen:
 - Es handelt sich um vergleichende Gutachten
 - Sie sind vor der Reihung der Kandidat(inn)en auf Listenplätze zu berücksichtigen

Zeitdimension von Berufungsverfahren

Auswirkungen des Faktors Zeit auf Qualität und Ergebnis berücksichtigen

- Strategieplanungen vornehmen und frühzeitig Wiederbesetzung von Professuren einleiten
- Laufzeit von Berufungsverfahren reduzieren, z. B. durch Veränderung des Verfahrensablaufs (Verringerung von Abstimmungsbedarfen und Schnittstellen)
- Wo fängt das Berufungsverfahren an, wo endet es?
 - Zeitpunkt der Einsetzung bzw. Einbeziehung der Berufungskommission (vor oder nach Stellenausschreibung?)
 - Ist das Verfahren mit der Berufung abgeschlossen oder sind weitere anschließende Schritte erforderlich?
- Zeitpunkt der Festlegung von Kriterien: Frühzeitig und unabhängig von Bewerber(innen)lage festlegen und übers Verfahren unverändert lassen
- Übergeordnete Koordination wirkt beschleunigend

Benennung von Berufungsbeauftragten

- Übergeordnete Koordination der Berufungsverfahren – möglichst durch Berufungsbeauftragte
- Funktion und Verantwortung von Berufungsbeauftragten definieren
- Überparteilichkeit und Neutralität von Berufungsbeauftragten sicherstellen
- Aufgabe, Verfahrenskennntnis involvierter Personen durch Schulungsmaßnahmen zu steigern (z. B. Berufungskommissions-Vorsitzende, BK-Mitglieder)

- Berufungsverhandlungen nutzen, um konkrete Vereinbarungen zu fixieren und schriftlich als Berufsvereinbarung niederzulegen
- Einbezug der fachlichen Entscheidungsebene ist im Vorfeld zu klären
- Berufsverhandlung als Basis der zukünftigen Zusammenarbeit betrachten → Respekt und Wertschätzung gegenüber Kandidat(in)
- Aufforderung der Kandidat(inn)en, sich inhaltlich vorzubereiten und mit Rahmenbedingungen der Tätigkeit an einer Musikhochschule auseinanderzusetzen
- Einsatz eines Fragen-Katalogs als strukturgebendes Element
- Inhalte der Berufsverhandlung schriftlich fixieren und als Grundlage für Zielvereinbarungen nutzen

Begleitung von Professor(inn)en vor und nach Antritt ihrer Tätigkeit

- Willkommenskultur etablieren
- Orientierung bieten, z. B. mittels Infomappen, Handlungsanweisungen, Nennung von Ansprechpartner(innen)
- Mentor(innen)-Programme
- „Dual Career“ und familiäre Betreuungsangebote

Nachhaltigkeit und Regelkreis

- Bestandsaufnahme: Qualitative und quantitative Analyse von Berufungsprozessen (Verfahren und Ergebnis) – Berufungsmonitoring
- Kritische Analyse von sowohl erfolgreichen als auch nicht erfolgreichen Berufungsverfahren und Ableitung von Erkenntnissen
- Ganzheitliche hochschulinterne Reflexion des Berufungsverfahrens

Langfristige positive Auswirkungen

Qualitativ hochwertige Berufungsverfahren wirken positiv

- auf das Image der Hochschule
- durch Vermeidung von Klagen seitens abgelehnter Bewerber(innen)
- da das Prinzip der „Bestenauswahl“ zum Tragen kommt – Potenziale zur Profilbildung und Exzellenz werden genutzt
- durch Verhinderung von Ressourcenverschwendung, da Fehlbesetzungen vermieden werden
- durch Nutzung wissenschaftlicher Kreativitätspotenziale (Erweiterung der wissenschaftlichen Perspektiven, Steigerung der Kompetenz zur Lösung gesellschaftlicher Probleme)
- durch die Förderung der Vielfalt von Forschungsperspektiven

Vielen Dank!



Frank Dölle

Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH

Telefon 0511 1220 349

E-Mail: t.schroeder@his.de

Dr. Thomas Schröder

Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH

HIS-Hochschulentwicklung

Telefon 0511 1220 121

E-Mail: t.schroeder@his.de

Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW)
Goseriede 9 | D-30159 Hannover | www.dzhw.eu | www.his-he.de

XXX

XXX

■ XXX