

# **Empfehlungen zur Qualitätssicherung von Berufungsverfahren in Universitäten und Hochschulen**

## **Recommendations for Ensuring Quality Procedures for the Appointment of University Professors**

Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen



**Niedersachsen**

Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen

Schiffgraben 19

D-30159 Hannover

Tel.: (0511) 120 8852

Fax: (0511) 120 8859

E-Mail: [poststelle@wk.niedersachsen.de](mailto:poststelle@wk.niedersachsen.de)

Internet: [www.wk.niedersachsen.de](http://www.wk.niedersachsen.de)

Redaktion: Thorsten Unger

Hannover, März 2005

Übersetzung: Andrew Ziarnik

Titelgestaltung: Frank Heymann

Druck: Baumgart – die Print Agentur

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
1 Einleitung	
Berufungsverfahren im Kontext von Strukturkonzepten als Mittel der Qualitätssicherung und Profilbildung der Hochschulen .....	7
2 Vorbereitung des Berufungsverfahrens: Profildokumente .....	9
3 Ausschreibung und aktive Rekrutierung .....	10
4 Berufungskommissionen .....	11
5 Auswahlverfahren .....	12
6 Gleichstellung .....	13
7 Ausschluss von Hausberufungen .....	14
8 Externe Begutachtung der Liste .....	15
9 Verabschiedung der Liste und Vorbereitung der Ruferteilung .....	16
10 Rahmenbedingungen der Anstellung und Berufungsverhandlungen .....	17

## Content

Foreword .....	19
1 Introduction	
Quality Appointment Procedures in the Context of Structure Planning and Their Contribution to Excellent Schools of Higher Education .....	21
2 Preparation of the Appointment Procedure: Profile Papers .....	23
3 Advertisement and Active Recruiting .....	24
4 Search Committee .....	25
5 Selection Procedure .....	26
6 Equal Opportunity .....	27
7 Excluding In-House Appointments .....	28
8 External Evaluation of the Placement List .....	28
9 Approving the List and Preparing the Offer of Appointment .....	29
10 Guidelines for Hiring and Negotiating Appointment .....	30



## Vorwort

Die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen hat in der Praxis der von ihr betreuten Verfahren der Forschungsevaluation häufig festgestellt, dass in den Hochschulen, aber auch im Wissenschaftsministerium ein erheblicher Beratungsbedarf zur Durchführung effizienter Berufungsverfahren besteht. Sie hat deshalb eine Arbeitsgruppe eingesetzt, um Leitlinien einer qualitätsorientierten Berufungspolitik zu erarbeiten. Der Arbeitsgruppe gehörten an:

Prof. em. Dr. Helmut Altner, Universität Regensburg,  
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot, Ludwig-Maximilians-Universität München, und  
Prof. Dr. Heide Ziegler, International University in Germany, Bruchsal.

Im vorliegenden Papier sind die Vorschläge der Arbeitsgruppe zusammengestellt. Die nach verschiedenen Phasen und Aspekten eines Berufungsverfahrens gegliederten Empfehlungen wollen und können kein festes Reglement sein. Insbesondere können sie nicht allen fach- und fakultätsspezifischen Belangen Rechnung tragen. Auch die Auswirkungen der sich entwickelnden neuen Rechtsformen (Stiftungsuniversitäten) auf die Berufungsverfahren können nur punktuell berücksichtigt werden.

Die Arbeitsgruppe möchte für den konkreten Einzelfall Anregungen zu einem qualitätsorientierten Berufungsverfahren bieten, das in eine umfassende Strategie der Hochschulen und Fakultäten zur Profilbildung eingebettet ist. Sie schlägt dazu Verfahrensweisen vor, die sich an vielen Hochschulen bereits bewährt haben, und greift dankbar auf ähnlich gelagerte Empfehlungen des Landesforschungsbeirats Baden-Württemberg zurück.<sup>1</sup>

Die Verfahrensvorschläge im vorliegenden Papier richten sich zunächst an alle Personen in den Hochschulleitungen und Hochschuleinrichtungen, die mit der Durchführung von Auswahlverfahren für anstehende Berufungen betraut sind. Die Arbeitsgruppe betont aber nachdrücklich auch die Verantwortung der Hochschulpolitik für die Sicherung von

---

<sup>1</sup> Vgl. Landesforschungsbeirat Baden-Württemberg: Abschlussbericht der Arbeitsgruppe „Zukunft der Fakultäten / forschungsfreundliche Strukturen in den Universitäten“. In: Landesforschungsbeirat Baden-Württemberg: Abschlussbericht über die 3. Arbeitsphase 1999 – 2002. Analysen und Empfehlungen. Hrsg. v. Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg, Stuttgart 2003, Teil 3, bes. S. 25-27. – Hingewiesen sei außerdem auf das Arbeitspapier Nr. 53 des CHE: Tassilo Schmitt, Nina Arnhold, Magnus Rüde: Berufungsverfahren im internationalen Vergleich (Centrum für Hochschulentwicklung) März 2004. Das CHE-Papier legt den Hauptakzent auf einen Vergleich mit der Berufungspraxis in den USA, Österreich, Schweden, den Niederlanden, Frankreich, England und der Schweiz, enthält aber auch Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung von Berufungsverfahren.

Rahmenbedingungen, die hochrangige Berufungen erst ermöglichen. Um unter Bedingungen verschärfter nationaler und internationaler Konkurrenz um die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler berufungsfähig zu bleiben (oder es wieder zu werden), benötigen die Hochschulen für ihre langfristige Struktur- und Personalplanung verlässliche Finanzperspektiven.

# 1 Einleitung

## Berufungsverfahren im Kontext von Strukturkonzepten als Mittel der Qualitätssicherung und Profilbildung der Hochschulen

Berufungen neuer Professorinnen und Professoren<sup>2</sup> sind ein wirkungsvolles Mittel zur Profilbildung an Hochschulen und Universitäten. Die im Rahmen von Berufungen getroffenen Personalentscheidungen beeinflussen die zukünftige Ausrichtung und Qualität von Lehre und Forschung nachhaltig, oft über Jahrzehnte. Ziel eines jeden Berufungsverfahrens muss es deshalb sein, im Hinblick auf das angestrebte Kompetenzprofil und die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit der berufenden Einrichtung die bestmöglichen Kandidaten zu gewinnen.

Dabei sind hochrangige Berufungen aber nicht als isolierte Einzelmaßnahmen zu handhaben. Für eine nachhaltige Qualitätssicherung kommt es vielmehr darauf an, dass die Hochschulen ihre Berufungspolitik in langfristigen Strukturkonzepten planen und gezielt profilorientiert nutzen. Für die Schwerpunktbildung der Hochschulen haben Berufungen in Kombination mit der Institutionalisierung von Forschungsschwerpunkten etwa durch Sonderforschungsbereiche, Graduiertenkollegs oder Forschergruppen den höchsten Stellenwert.

Strukturkonzepte sollten als Entwicklungspläne auf der Ebene der Fächer und Fakultäten sowie der Hochschulleitung vorgehalten werden. Sie werden in einem *bottom up / top down* Kommunikationsprozess entwickelt, der es allen Ebenen erlauben muss, spezifische Vorstellungen einzubringen. Im Interesse der Planungen für das Gesamtprofil der Hochschule sind insbesondere Fragen der interdisziplinären Kooperation in Forschung und Lehre einzubeziehen. Zuweilen werden zu einer effektiven und konkurrenzfähigen Schwerpunktbildung Ressourcenverlagerungen innerhalb der Fakultäten oder fakultätsübergreifend notwendig sein.

Für die Berufungspolitik bedeutet das, dass die Denominationen aller vorhandenen Professuren zunächst prinzipiell zur Disposition stehen. In den Strukturkonzepten vereinbaren die Beteiligten die Ausrichtung und die Schwerpunkte der Professuren im Hinblick auf das gewünschte Forschungs- und Lehrprofil für die Zukunft. Dabei sind Empfehlungen aus externen Evaluationen zu berücksichtigen. In regelmäßigen Abständen, mindestens aber alle drei bis fünf Jahre, sollten die Strukturkonzepte überdacht, ggf. der aktuellen Situation angepasst und fortgeschrieben werden.

---

<sup>2</sup> Aus Gründen sprachlicher Praktikabilität wird im Folgenden darauf verzichtet, in jedem Fall die weibliche Form zusätzlich anzuführen.

Auf Landesebene erscheint es geboten, die Strukturkonzepte der Hochschulen zu vergleichen und die von den Hochschulen angestrebten Forschungs- und Lehrprofile soweit möglich aufeinander abzustimmen. Die Koordination hierzu sollte die Landeshochschulkonferenz im Einvernehmen mit dem Wissenschaftsministerium übernehmen. Auf dieser Ebene der Strukturplanung ist unter Berücksichtigung der Fachspezifik insbesondere darauf zu achten, dass zu kleine Einheiten vermieden und auf der anderen Seite für bestimmte technische und naturwissenschaftliche Fächer erforderliche Großgeräte gemeinsam genutzt werden können.

Bei der Strukturplanung im Vorfeld sollte mehr als bisher üblich – und natürlich unter Berücksichtigung der jeweiligen Fachspezifik – in die Überlegungen einbezogen werden, inwieweit ein produktiver Personalaustausch mit der außeruniversitären Praxis für die jeweilige Fachentwicklung von Bedeutung ist. In einigen Bereichen kann es sinnvoll sein, Persönlichkeiten aus relevanten Praxisfeldern gezielt auf Professuren anzuwerben.

Die Strukturpläne sollten auf der Ebene der Fachbereiche und Fakultäten Anforderungsprofile und Finanzierungsvorstellungen für zukünftige Besetzungen enthalten. Dabei ist zu erwägen, welche Konsequenzen sich für die sächliche und personelle Ausstattung ergeben. Um die Chance zu haben, für innovative Bereiche herausragende Persönlichkeiten zu gewinnen, brauchen Hochschulen den Spielraum, besonders vielversprechende Kandidaten dann zu berufen, wenn sie zur Verfügung stehen, nicht erst dann, wenn zufällig eine Stelle frei wird. In diesem Zusammenhang ist auch an die Möglichkeiten der Anschub- oder Zwischenfinanzierung von Professuren durch Stiftungen oder andere Sponsoren zu denken.

Aber auch in ihrer generellen Strukturplanung sollten die Hochschulen die Möglichkeit in Betracht ziehen, sich zur gezielten Stärkung besonders innovativer Bereiche um Stiftungsprofessuren zu bemühen. Bei nur befristet durch eine Stiftung finanzierten Professuren versteht es sich, dass die abzusehenden Folgekosten frühzeitig in die Planungen einbezogen werden müssen. Außerdem ist bei der Besetzung sicherzustellen, dass sie auf der Basis eines offenen Bewerbungsverfahrens erfolgt.

Zur Unterstützung einer effizienten Umsetzung der Strukturkonzepte sollte erwogen werden, Berufungen wie auch Zusagen von Berufungsmitteln<sup>3</sup> zunächst auf fünf Jahre zu befristen. Dies gilt vor allem für Bereiche, in denen an der Hochschule strukturell Neues geplant ist, sowie für Erstberufungen, sofern die Universität in der Lage ist, dem neuen Kollegen / der neuen Kollegin hervorragende Rahmenbedingungen für wissenschaftliches Arbeiten im Sinne einer Herausforderung an die Besten zur Verfügung zu

---

<sup>3</sup> Das Niedersächsische Hochschulgesetz stellt Berufungsmittel „nach Ablauf von in der Regel fünf Jahren seit der Zusage“ unter den „Vorbehalt einer Überprüfung“ (vgl. NHG § 27 (5) Satz 1).

stellen. In Zielvereinbarungen zwischen der Hochschule und dem neuen Kollegen sollte insbesondere festgehalten werden, welche strukturelevanten Aktivitäten im Rahmen der Professur erwartet werden. Vor Ablauf der fünf Jahre sollte durch eine auch externe Evaluation etwa im dritten Jahr der Erfolg der Berufung überprüft und über die Festanstellung entschieden werden.

## **2 Vorbereitung des Berufungsverfahrens: Profilpapiere**

Bei der Vorbereitung eines Berufungsverfahrens geht es um die Konkretisierung der in den Strukturkonzepten formulierten Pläne im Hinblick auf die zur Besetzung anstehende Professur. Um möglichst nahtlose Neubesetzungen zu erreichen, sollten die jeweils zuständigen Einrichtungen bereits etwa zwei Jahre vor dem Ausscheiden eines Stelleninhabers mit der Vorbereitung der Ausschreibung beginnen, damit die Ausschreibung selbst rechtzeitig vor dem Freiwerden der Stelle und die Stellenbesetzung möglichst nahtlos erfolgen kann. Dabei müssen die Fakultäten frei sein, sich im Zusammenhang mit einer Neubesetzung im Sinne ihrer Entwicklungsplanung umzustrukturieren. Die Mitwirkung des ehemaligen Stelleninhabers an einem Berufungsverfahren ist deswegen grundsätzlich auszuschließen.

Zur Vorbereitung der Ausschreibung und als Grundlage für die Freigabe der Stelle sollten die Einrichtungen, denen die auszuschreibende Professur zugeordnet ist, ein Profilpapier erstellen, das die relevanten inhaltlichen Eckdaten der Professur unter Bezugnahme auf das übergreifende Strukturkonzept und ggf. auf die Zielvereinbarungen der Hochschule mit dem Ministerium festlegt. Während also die Strukturkonzepte auf eine mittel- und langfristige Profilbildung und Qualitätssicherung der Hochschulen und Hochschuleinrichtungen angelegt sind, dienen die Profilpapiere der Qualitätssicherung in der Vorbereitungsphase des jeweils aktuell anstehenden Berufungsverfahrens.

In den Profilpapieren wird eine Denomination der Professur vorgeschlagen und ihre inhaltliche Ausrichtung mit erwarteten und gewünschten Schwerpunkten im Hinblick auf den Kontext des jeweiligen Institutes oder Seminars sowie auf die Struktur der Universität erläutert. Auch Kooperationsmöglichkeiten und Interdependenzen innerhalb der Hochschule sowie ggf. mit Nachbarhochschulen werden berücksichtigt. Ferner sollte die Einrichtung in dieser Planungsphase bereits erwägen, ob sie bei der Besetzung mehr auf arrivierte Wissenschaftler setzen oder herausragenden jüngeren Wissenschaftlern Entwicklungschancen einräumen möchte, wenngleich die endgültige Entscheidung in dieser Frage nicht vor einer genauen Sichtung der eingehenden Bewerbungen erfolgen sollte. Konkrete Empfehlungen aus Evaluationen zu der in Frage stehenden Professur sind im Profilpapier aufzugreifen. Falls eine Einrichtung von einer Empfehlung abweichen will,

soll sie dies gegenüber der Hochschulleitung begründen. Darüber hinaus sollten dem Profilvertrag Informationen über die Verfügbarkeit von Kandidaten mit der gewünschten Ausrichtung zu entnehmen sein. Wenn voraussichtlich nur sehr wenige Kandidaten zur Verfügung stehen, kann es sinnvoll sein, alternative Schwerpunkte aufzunehmen, um die besten Kandidaten zu gewinnen.

Andere Sektionen der betreffenden Hochschule sowie gleichartige Sektionen benachbarter Hochschulen können um eine Stellungnahme zu den Profilverträgen gebeten werden. Auf diese Weise kann in Bereichen, in denen das für notwendig erachtet wird, ein Berufungsverfahren regional und überregional eingepasst werden.

Die abgestimmten Profilverträge bilden die Grundlage des jeweiligen Berufungsverfahrens und sollen bei allen folgenden Verfahrensschritten berücksichtigt werden. Insbesondere sind sie auch den später zu bestellenden externen Gutachtern zur inhaltlichen Orientierung zuzuleiten.

### **3 Ausschreibung und aktive Rekrutierung**

Auf der Grundlage des definitiven Profilvertrags erstellt die betreffende Hochschuleinrichtung einen Ausschreibungstext. Es empfiehlt sich, diese Texte im Rahmen der Strukturkonzepte nicht zu eng zu fassen und bei den gewünschten Schwerpunkten auch unter Berücksichtigung interdisziplinärer Kooperationen Alternativen zu nennen, da es im Zweifel auf die Gewinnung der besten Köpfe ankommt, nicht auf eine enge thematische Festlegung. Darauf sollte auch im weiteren Verlauf des Verfahrens geachtet werden. Die Ausschreibungen sollten national in den einschlägigen öffentlichen Organen und im Regelfall zugleich international erfolgen.

Daneben sollten Berufungskommissionen mehr als bislang üblich von der Möglichkeit Gebrauch machen, Kandidatinnen und Kandidaten, die ihnen vorrangig geeignet scheinen, aktiv und besonders auch im Ausland anzusprechen. Diese „aktive Rekrutierung“ durch die Berufungskommission muss koordiniert mit der Hochschulleitung als ein transparentes Verfahren erfolgen, das protokollarisch zu dokumentieren ist. Es empfiehlt sich bei der Besetzung von Schlüsselprofessuren der Besoldungsgruppe W3 zumindest dann, wenn die Bewerberlage unbefriedigend erscheint. Dazu sollten die betreffenden Hochschuleinrichtungen und die Berufungskommission auch unter dem Gesichtspunkt der Gewinnbarkeit frühzeitig erwägen, welche geeigneten Wissenschaftler und welche herausragenden Institutionen in Betracht kommen. Es versteht sich, dass bei einer parallel durchgeführten aktiven Rekrutierung gleichwohl die aufgrund der Ausschreibung eingegangenen Bewerbungen sorgsam geprüft werden müssen und im Bewerbungsver-

fahren die Gleichbehandlung aller in die engere Wahl gezogenen Kandidaten zu gewährleisten ist.

## **4 Berufungskommissionen**

Annähernd zeitgleich zur Ausschreibung tritt eine Berufungskommission zusammen. Berufungskommissionen sollten etwa aus zehn Personen bestehen und werden in der Regel in Rücksprache mit den Fachvertretern vom Dekan zusammengestellt und vom Fachbereichs- beziehungsweise Fakultätsrat eingesetzt. In besonderen Fällen wird die Hochschulleitung an der Zusammenstellung der Berufungskommission beteiligt. Dies ist vor allem dann sinnvoll, wenn mit der anstehenden Berufung eine strukturelle Neuausrichtung im Sinne etwa einer neuen Schwerpunktbildung oder einer Umorientierung in einem Fach oder einer Fakultät verbunden ist, die das Profil der Hochschule insgesamt betrifft.

Folgende Personengruppen sollten im Regelfall die Möglichkeit erhalten, in der Berufungskommission mitzuwirken:

- alle fachlich nahestehenden Professorinnen und Professoren der jeweiligen Einrichtung (mit Stimmrecht),
- Vertreter des Mittelbaus und der Studierenden in der vorgeschriebenen Proportion (mit Stimmrecht),
- wenigstens eine Kollegin / ein Kollege aus einem Nachbarfach der gleichen Hochschule (mit Stimmrecht),
- wenigstens ein fachfremder Kollege / eine fachfremde Kollegin der gleichen Hochschule (mit Stimmrecht),
- ein bis zwei Fachvertreter mit möglichst hoher Reputation aus anderen (ggf. benachbarten) Hochschulen als externe Kommissionsmitglieder (mit Stimmrecht) sowie
- ein von der Hochschulleitung entsandtes Kommissionsmitglied (beratend), das im Senat über das Berufungsverfahren berichtet;
- ferner in einigen Fächern: ein Fachexperte aus dem Ausland (mit Stimmrecht) sowie
- bei Stiftungsprofessuren: ein Vertreter der jeweiligen Stiftung (beratend).

Vertreter aus hochschulexternen Bereichen (Wirtschaft, Ministerium etc.) werden allenfalls in besonders begründeten Ausnahmefällen in Berufungskommissionen benötigt (beratend).

In kritischen Fällen sollte der Anteil der externen Kommissionsmitglieder erhöht werden. In besonderen Situationen – etwa bei kleinen Fächern, in denen an der eigenen Hochschule nur sehr wenige Fachkollegen zur Verfügung stehen, oder in personell bedingten Konfliktfällen – empfiehlt es sich, die Berufungskommission komplett extern zu besetzen, wie es sich zum Beispiel bei Neugründungen bewährt hat.

Den Vorsitz der Berufungskommission wird im Normalfall ein Kollege aus der Fakultät übernehmen. In besonderen Fällen sollte ein fachnaher externer Kollege eingesetzt werden.

## **5 Auswahlverfahren**

Die Berufungskommission hat die Aufgabe, für die Berufung eine Präferenzliste mit in der Regel drei Kandidaten zu erstellen. Dabei sollten nur solche Persönlichkeiten einen Listenplatz erhalten, die die Kommission für uneingeschränkt berufbar hält. In Ausnahmefällen empfiehlt es sich, lieber eine kürzere Liste zu beschließen, als auf den hinteren Plätzen Kandidaten zu platzieren, die eigentlich nicht hinreichend geeignet scheinen.

Um eine Präferenzliste zu erstellen, wird die Berufungskommission nach einem mehrstufigen Auswahlverfahren (vergleichende Durchsicht der Bewerbungsunterlagen, genauere Einsicht in die Schriften eines Teils der Bewerber) etwa sechs bis acht Kandidaten in die engere Wahl ziehen, die eingeladen werden, sich in der Hochschule persönlich vorzustellen. Die Vorstellung erfolgt in Form eines öffentlichen wissenschaftlichen Vortrags oder einer entsprechenden fachüblichen Präsentationsform eigener Forschungsergebnisse, einer Vorstellungskomponente mit Lehrbezug und eines Interviews durch die Berufungskommission. An der Organisation der Komponente mit Lehrbezug und ihrer Auswertung sollten die Studierenden (eventuell über die studentischen Gremien) beteiligt werden. In dem Interview werden die Bewerber unter anderem zu innovativen Vorhaben in Forschung und Lehre befragt. Die Berufungskommission wertet die Vorstellungen möglichst zeitnah aus und einigt sich auf einen Listenvorschlag. In dieser Phase werden ggf. zusätzlich auswärtige Gutachten eingeholt, die von der Berufungskommission in ihrem abschließenden Votum berücksichtigt werden.

Wenn sich in einem angelaufenen Berufungsverfahren kein geeigneter Kandidat abzeichnet, sollte eine Entscheidung im Interesse einer effizienten Berufungspolitik aufgeschoben werden. Aus verständlichen Gründen streben die Seminare und Institute der Hochschulen einen möglichst zügigen Abschluss der Berufungsverfahren an, weil längere Vakanzen und Vertretungen die Alltagsarbeit nicht nur in der Lehre erschweren und längerfristige Projekte kaum angegangen werden können. Gleichwohl empfiehlt sich in

Zweifelsfällen oder bei unbefriedigender Bewerberlage eher eine Neuausschreibung oder eine aktive Rekrutierung als die Berufung eines drittrangigen Kandidaten.

## 6 Gleichstellung

Es versteht sich, dass Berufungsverfahren auch dem grundgesetzlich verankerten Gleichstellungsauftrag, der tatsächlichen Förderung des Grundrechts auf Gleichberechtigung von Männern und Frauen, Rechnung zu tragen haben. In diesem Sinne ist in allen Phasen des Berufungsverfahrens darauf zu achten, dass weiblichen und männlichen Bewerbern gleicher Qualifikation gleiche Chancen eingeräumt werden.

Hierzu ist besonders die Beteiligung von Frauen in Berufungskommissionen sicherzustellen; das Niedersächsische Hochschulgesetz sieht vor, dass mindestens 40 % der stimmberechtigten Mitglieder Frauen sein sollen (§ 26 (2) Satz 3). An diesem Richtwert sollten sich die Hochschulen bei der Zusammensetzung der Kommissionen in allen Statusgruppen und bei den externen Kommissionsmitgliedern möglichst orientieren, ihn dabei aber nicht im Sinne einer lediglich formalen Quote auffassen. Wichtiger als die Quote ist die in die Berufungskommission eingebundene fachliche Kompetenz. Für die Erfüllung des Gleichstellungsauftrags kommt es in der Arbeit der Berufungskommission dann darauf an, dass inhaltliche Gesichtspunkte der Gleichstellung berücksichtigt werden.

So zeigen Untersuchungen, wie sie unter anderem der Wissenschaftsrat seinen Empfehlungen zur Chancengleichheit zugrunde legt, dass gegenüber weiblichen Bewerbern in Berufungsverfahren zum Teil noch Kriterien und Vorstellungen zum Ausdruck gebracht werden, die eine unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung von Bewerberinnen und Bewerbern erkennen lassen. Dahinter stehen im Regelfall keine bewussten Diskriminierungsstrategien, sondern alltägliche Wahrnehmungsweisen, die eine geschlechtsspezifisch unterschiedliche Qualität der Ausfüllung von Berufsrollen unterstellen.<sup>4</sup> Die Mitglieder von Berufungskommissionen sollten sich zu Beginn ihrer Arbeit die Zeit nehmen, die mögliche Wirkung solcher Mechanismen offen zu diskutieren. Um dabei einen hinreichend differenzierten Sachstand sicherzustellen, kann es hilfreich sein,

---

<sup>4</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Chancengleichheit von Frauen in Wissenschaft und Forschung. 1998, hier: S. 55f. Zum aktuellen Diskussionsstand vgl. den Ergebnisbericht des Workshops „Minimising Gender Bias in the Definition and Measurement of Scientific Excellence“ vom 23. und 24. Oktober 2003 am European University Institute in Florenz, veröffentlicht unter dem Titel „Gender and Excellence in the Making“ durch die Europäische Kommission (Directorate-General for Research), 2004: <[http://europa.eu.int/comm/research/science-society/pdf/bias\\_brochure\\_final\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/research/science-society/pdf/bias_brochure_final_en.pdf)>.

die zuständige Gleichstellungsbeauftragte um einen Bericht über einschlägige Untersuchungen und den aktuellen Debattenstand zu bitten.

Grundsätzlich dürfen bei Berufungsverfahren folgende oder ähnliche Kriterien nicht gegen die Bewerberin oder den Bewerber verwandt werden:

- Unterbrechung der Erwerbstätigkeit, Reduzierung der Arbeitszeit oder Verzögerung beim Abschluss einzelner Ausbildungsgänge aufgrund der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen;
- Lebensalter oder Familienstand;
- Einkünfte des Partners bzw. der Partnerin;
- Zeitliche Belastungen durch die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen und die Absicht, von der Möglichkeit der Arbeitszeitreduzierung Gebrauch zu machen.

## **7 Ausschluss von Hausberufungen**

Im deutschen Hochschulsystem können Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in aller Regel allenfalls dann an die Hochschule berufen werden, an der sie ihre Qualifikation für das Professorenamt erworben haben, wenn sie nach dem Qualifikationserwerb (bislang nach der Habilitation) mehrere Jahre außerhalb der berufenden Hochschule wissenschaftlich tätig waren. Entsprechend wird die tenure-Anstellung eines ehemaligen Juniorprofessors an die Bedingung geknüpft, dass er nach der Promotion die Hochschule gewechselt oder als Wissenschaftler hinreichend lange andernorts beschäftigt war. Dieser Ausschluss von Hausberufungen ist ein guter Brauch, der Innovationen durch Personalentscheidungen erleichtert und die Gefahr der (Selbst-) Provinzialisierung der Hochschulen reduziert. Inzwischen haben entsprechende Regelungen in die Hochschulgesetze Eingang gefunden.<sup>5</sup>

Der Ausschluss von Hausberufungen gilt prinzipiell auch bei der Besetzung von Stiftungsprofessuren.

---

<sup>5</sup> Das Niedersächsische Hochschulgesetz schreibt eine wissenschaftliche Tätigkeit von mindestens zwei Jahren außerhalb der berufenden Hochschule vor (vgl. NHG § 26 (3) Satz 4 und 5).

## 8 Externe Begutachtung der Liste

Es ist üblich und vielerorts vorgeschrieben, dass zu den für die Liste vorgeschlagenen Kandidaten Gutachten eingeholt werden.<sup>6</sup> Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass der Vergleich der in Betracht kommenden Kandidaten eine Leistung ist, die zu den Aufgaben der Berufungskommission gehört. Bei der Erfüllung dieser Aufgabe können zunächst Einzelgutachten zu den Kandidaten aufschlussreich sein. Die häufig geforderten vergleichenden Außengutachten haben sich in der Praxis in der Regel dann als ergiebig erwiesen, wenn eine hinreichende Distanz zu den zu beurteilenden Kandidatinnen und Kandidaten gewahrt wurde und die Begutachtung ohne Kenntnis der von der Berufungskommission vorgesehenen Reihenfolge der Listenplatzierung erfolgte. Wenn eine größere Zahl von auswärtigen Mitgliedern in der Berufungskommission mitwirkt, kann auf eine zusätzliche Außenbegutachtung ganz verzichtet werden.

Werden Außengutachten erbeten, so sind dazu Wissenschaftler auszuwählen, die nicht mit dem Werdegang der Kandidaten in naher Verbindung stehen. Liegen zu einem Kandidaten allerdings mehrere gutachterliche Äußerungen vor, so kann im Einzelfall auch ein entsprechend gekennzeichnetes Gutachten etwa des vormaligen wissenschaftlichen Betreuers eines Kandidaten wertvolle zusätzliche Informationen liefern. In besonderen Fällen kann es sinnvoll sein, die Auswahl geeigneter Außengutachter durch die Hochschulleitung vornehmen zu lassen, die dazu auswärtigen fachlichen Rat einholen kann.

Zusammen mit den Bewerbungsunterlagen sollte den externen Gutachtern das im Vorfeld des Berufungsverfahrens erstellte Profilpapier der zu besetzenden Stelle (nicht nur der Ausschreibungstext) als Orientierungsrahmen zugeleitet werden. Die vergleichenden Gutachter sollten das gesamte Bewerberspektrum kennen, damit sie auch die Möglichkeit haben, von den in die engste Wahl gezogenen Personen abzuraten. Jedenfalls sollte es den Gutachtern nicht zugemutet werden, eine fertige Liste gewissermaßen nur noch abzusegnen.

---

<sup>6</sup> Das Niedersächsische Hochschulgesetz schreibt „Gutachten auswärtiger sachverständiger Personen“ vor, die „in der Regel vergleichend zu allen Bewerbern Stellung nehmen sollen“ (NHG § 26 (3)).

## 9 Verabschiedung der Liste und Vorbereitung der Ruferteilung

Wenn die einzuholenden Außengutachten vorliegen, beendet die Berufungskommission ihre Arbeit mit der Verabschiedung der Präferenzliste. Zusammen mit einer ausführlichen Begründung der Listenplatzierung, einem detaillierten Protokoll über ihre Arbeit sowie mit sämtlichen Voten, Gutachten und ggf. abweichenden Stellungnahmen reicht die Kommission die Liste auf dem vorgesehenen Instanzenweg (in der Regel über den Fachbereichs- bzw. Fakultätsrat) an die berufende Stelle, das Fachministerium oder bei den niedersächsischen Stiftungsuniversitäten das Präsidium der Hochschule, zur Entscheidung weiter.<sup>7</sup> Bei den Hochschulen in staatlicher Trägerschaft sollte die Hochschulleitung (in der Regel ist ein Senatsbeschluss über die Liste erforderlich) die Berufungunterlagen mit einem eigenen Kommentar versehen, wenn sie an das Fachministerium weitergegeben werden.

Für den Fall, dass die Berufungsinstanz von der Liste abzuweichen beabsichtigt, ist unbedingt eine erneute Rücksprache mit der Berufungskommission anzuraten. Nicht zuletzt um die Akzeptanz der Berufungsentscheidung zu sichern, ist es zweckdienlich, die Berufungskommission und / oder den entsprechenden Fachbereich / die Fakultät um eine Stellungnahme zu der beabsichtigten Abweichung zu bitten.

Im Interesse einer zügigen Entscheidung nach der Ruferteilung sollte die Berufungskommission in ihren Kontakten mit den Kandidatinnen und Kandidaten neben den fachlichen auch strukturelle, organisatorische und persönliche Aspekte im Blick haben. So sollte den Bewerbern während ihrer Vorstellung an der Hochschule in geeigneter Weise Gelegenheit gegeben werden, sich einen Eindruck von möglichen (auch interdisziplinären) Kooperationsfeldern zu verschaffen. Beispielsweise durch ein Rahmenprogramm – etwa ein Rundgang durch die Universität und ein informelles Zusammentreffen mit Vertretern der einzelnen Gruppen an der Fakultät – kann den Kandidaten ein unmittelbarer Eindruck von ihren (möglicherweise) künftigen Arbeits- und Lebensbedingungen gegeben werden. Grundsätzlich muss darauf geachtet werden, dass allen Kandidatinnen und Kandidaten die gleichen Gesprächsmöglichkeiten eingeräumt werden.

In allen Fällen, besonders aber wenn die Chance besteht, einen unbestritten herausragenden Wissenschaftler / eine herausragende Wissenschaftlerin berufen zu können,

---

<sup>7</sup> In Niedersachsen obliegt die Berufung von Professorinnen und Professoren dem Fachministerium (NHG § 48 (2)). Den Stiftungshochschulen hat das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur seine Befugnis zur Berufung in der Weise übertragen, dass das Hochschulpräsidium die Professorinnen und Professoren im Einvernehmen mit dem Stiftungsrat beruft (nach NHG § 58 (2) Satz 4).

sollten frühzeitig und natürlich unter Wahrung von Struktur- und Qualitätsgesichtspunkten Lösungsvarianten für die Double Careers-Problematik und Fragen der Unterstützung bei der Relokation ins Gespräch gebracht werden. Es sollte zur Angebotspalette jeder Universität gehören, die zu Berufenden noch vor den Berufungsverhandlungen auf von der Universität bereitzustellende Hilfen in praktischen Dingen (Wohnung, Schulen etc.) anzusprechen.

## **10 Rahmenbedingungen der Anstellung und Berufungsverhandlungen**

Grundsätzlich müssen die Hochschulen und die Verantwortlichen in der Hochschulpolitik dafür sorgen, dass für zu besetzende Professuren die im jeweiligen Arbeitsgebiet erforderliche Mindestausstattung bereitgestellt werden kann. Um besonders bei Schlüsselprofessuren der jeweiligen Fachgebiete mit profildbildender Relevanz für die Hochschule im Wettbewerb um die besten Köpfe konkurrenzfähig zu sein, wird eine bloße Mindestausstattung allerdings nicht ausreichen. Land und Hochschule sollten deswegen dringend hinreichende Reserven an Berufungsmitteln zur Verfügung halten, um exzellenten Forscherpersönlichkeiten in den Berufungsverhandlungen entgegen kommen zu können.

Schon in den Bewerbungsgesprächen muss die Berufungskommission die Kandidaten über die zu erwartende Ausstattung informieren, damit sie schon vor der Ruferteilung ihren Verhandlungsspielraum einschätzen können. Mit der Ruferteilung sind die Konditionen dann klar zu benennen und ggf. zu aktualisieren. Wenn der Verhandlungsspielraum auf diese Weise mit der Ruferteilung bereits abgesteckt ist, soll dem Kandidaten / der Kandidatin eine Frist von in der Regel drei Monaten für die Entscheidung gesetzt werden.

Berufungszusagen zur Personal-, Sach- und Geräteausstattung sollten durch die Hochschule auf fünf Jahre befristet werden. Danach wird über die Weiterfinanzierung auf der Basis von Evaluationsergebnissen entschieden.

Berufungen können im Rahmen der gesetzlichen Regelungen<sup>8</sup> zunächst im Sinne einer Probezeit befristet für fünf Jahre erfolgen, sofern die Universität in der Lage ist, dem neuen Kollegen hervorragende Rahmenbedingungen für wissenschaftliches Arbeiten zur Verfügung zu stellen. Die Festanstellung nach Ablauf der fünf Jahre sollte von den Ergebnissen einer externen Evaluation etwa im dritten Jahr abhängig gemacht werden.

---

<sup>8</sup> In Niedersachsen sind die Möglichkeiten der befristeten Berufung von Professorinnen und Professoren geregelt in § 28 NHG.

Bereits nach Ablauf von zwei Jahren sollten Neuberufene von der Hochschulleitung die Gelegenheit erhalten, sich in einem dazu anberaumten Gespräch (ggf. in Verbindung mit einer geeigneten schriftlichen Dokumentation) dazu zu äußern, ob die Berufungszusagen eingehalten worden sind.

## Foreword

The Academic Advisory Council of Lower Saxony (*Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen*) has frequently determined through its research evaluations, that the universities as well as at the Ministry for Science and Culture of Lower Saxony (*Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur*) urgently need advice about guidelines for efficient appointment procedures for university professors. The Council therefore appointed a committee which established guidelines for a quality-oriented appointment policy. Members of the committee included the following:

Prof. em. Dr. Helmut Altner, University of Regensburg,  
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot, Ludwig Maximilian University of Munich, and  
Prof. Dr. Heide Ziegler, International University in Germany, Bruchsal.

The following paper presents the recommendations of the Committee. The recommendations, arranged according to the various phases and aspects of the appointment procedure, are not meant to be – and cannot be – set in stone. In particular, these recommendations cannot allow for all the interests specific to each department and discipline. The effects of the newly legalized institutions (endowed universities) on appointment procedures can only be considered as appropriate to each instance.

The Committee would like to offer suggestions in specific instances for a quality appointment procedure embedded in a comprehensive profile-shaping strategy for universities and faculties. To this end, it recommends procedures which have already proven themselves at many colleges, and thankfully draws on similar special-case recommendations of the Baden-Württemberg State Research Commission.<sup>1</sup>

The procedural recommendations in the following paper are intended for all persons in universities who are entrusted with implementing selection procedures for open appointments. The Committee particularly stresses, however, the responsibility of universi-

---

<sup>1</sup> See: Landesforschungsbeirat Baden-Württemberg: Abschlussbericht der Arbeitsgruppe "Zukunft der Fakultäten / forschungsfreundliche Strukturen in den Universitäten". In: Landesforschungsbeirat Baden-Württemberg: Abschlussbericht über die 3. Arbeitsphase 1999-2002. Analysen und Empfehlungen. Ed. Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg, Stuttgart 2003, Part 3, esp. pp. 25-27. Also refer to: Arbeitspapier Nr. 53 des CHE: Tassilo Schmidt, Nina Arnhold, Magnus Rüde: „Berufungsverfahren im internationalen Vergleich“ (Centrum für Hochschulentwicklung) March 2004. The CHE paper looks mainly at the comparison of the appointment procedure in the USA, Austria, Sweden, the Netherlands, France, England and Switzerland, but it also includes recommendations for the future arrangement of appointment procedures.

ty policy for guaranteeing conditions of support that make high-quality appointments possible. In order to remain competitive (or once again become so) under the circumstances of increased national and international competition for the best scholars, institutions of higher learning require dependable financial prospects for their long-term structural and personnel planning.

# 1 Introduction

## Quality Appointment Procedures in the Context of Structure Planning and Their Contribution to Excellent Schools of Higher Education

Appointments of new professors effectively create college and university profiles. The hiring of personnel through appointment procedures has a lasting influence on the future direction and quality of teaching and research, often for decades. The goal of every appointment procedure, therefore, must be to win the best candidates, taking into account the desired qualification-profiles and the ability of the institution to compete nationally and internationally.

At the same time, however, high-level appointments are not to be handled as isolated, individual measures. To insure lasting quality at institutions of higher learning, it is rather a matter of planning and purposeful, profile-oriented implementation of appointment policies. Appointments, combined with the institutionalization of emphasized areas of research such as Collaborative Research Centers (*Sonderforschungsbereiche*), Research Training Groups (*Graduiertenkollegs*), or research groups are of greatest importance in the establishment of focal points for institutions of higher learning.

Concepts of structure should be followed as plans for development at the departmental- and faculty levels as well as at the level of the university administration. They are developed in a bottom-up / top-down communication procedure that must allow all levels to introduce specific ideas. In the interest of planning for the institution's overall image, questions of interdisciplinary cooperation in research and teaching should be considered. Sometimes it will be necessary to shift resources within, or between, faculties, in order to create an effective and competitive focal point.

For appointment policy, this means that the specialties of all available professorships, above all, must be subject to discussion. Participating departments agree on areas of interest and focal points of the professorships with regard to the desired future research and teaching profile. These agreements are to be fixed in structure concepts. In doing so, recommendations from external evaluations should be taken into account. At regular intervals, at least every 3 to 5 years, the structure concepts should be rethought, and if need be, adapted to current situations.

At the state level, it seems advisable to compare the structure concepts of the universities and, if possible, check the aspired research and teaching profiles against one another. The Lower Saxony Higher Education Conference (*Landeshochschulkonferenz*) should coordinate this together with the Ministry for Science and Culture.

Allowing for the specifics of subject area, one must take particular care at this level of structural planning that, on the one hand, excessively small units be avoided, and on the other, that large equipment necessary for certain technical disciplines and the natural sciences can be shared.

More than before – and, of course, taking into account the needs and purposes of the discipline – one should consider during structural planning to what degree a productive exchange of personnel in non-academic areas can be meaningful for a department's development. In some disciplines, hiring experts from relevant fields in non-academic areas as professors may be advisable.

At the faculty- and departmental level, structural plans should include expectations and financial projections for future positions. When planning, one should consider the consequences of personnel and equipment. In order to have a chance of winning outstanding personalities for innovative divisions, institutions of higher learning need the flexibility to hire especially promising candidates when they are available, not just when a position happens to open up. In this context, the possibilities of initial or intermediate financing of professorships through endowments or other sponsors should also be considered.

Even in their general structural planning, institutions of higher learning should consider the possibility of establishing endowed professorships to purposefully strengthen innovative divisions. In the case of professorships that are limited only by an endowment, it goes without saying that the foreseeable resulting costs must be taken into account at an early point in planning. In addition, one must make certain that the position is filled as a result of an open application procedure.

To support an efficient transformation of the university's structure concepts, one should attempt to limit appointments as well as pledges of resources for appointment<sup>2</sup> to five years. This holds, above all, for areas at the university in which new structures are planned, as well as for initial appointments, as long as the university is in a position to offer the new colleague outstanding conditions for academic work by challenging the best. In agreeing on goals with the new colleague, the university should stress particularly which structurally relevant activities are expected of the professorship.

---

<sup>2</sup> The Lower Saxony Higher Education Law (*Niedersächsische Hochschulgesetz* or NHG) places means of appointment „usually five years after acceptance“ under the „proviso of a review“ (Compare: NHG § 27 (5) Clause 1).

Before the five-year term is up, the success of the appointment should be evaluated by means of an external evaluation in the third year, and a decision about permanent appointment should be made.

## **2 Preparation of the Appointment Procedure: Profile Papers**

When preparing an appointment procedure, it is a matter of making concrete the plans formulated in the structure concepts as they relate to the open professorship. In order to make the new appointment as seamless as possible, the respective departments should prepare the advertisement of the open position approximately two years before it will be vacated. The position may then be announced in a timely manner before it becomes vacant and, thus, can be filled without delay. In doing so, faculties must be free to restructure their plans for future development in the context of a new appointment. For this reason, the former position holder should not, as a rule, take part in the appointment procedure.

As preparation for the job advertisement, and as a basis for the opening of the position, the departments concerned should develop a profile paper that establishes the relevant essential parameters of the professorship with regard to the overall structure concept and, if necessary, the goals agreed upon by the university and the ministry. Whereas the vision is oriented toward a mid- and long-term profile development and quality assurance of institutions of higher learning and their departments, the profile papers serve the purpose of insuring the quality of the appointment procedure preparation phase.

A suggested description of the professorship's content, including its expected and desired focal points, is put forth in the profile papers, keeping in mind the context of the respective institute or department as well as the university's structure. Potential for cooperation and interdisciplinary collaboration at the university or with neighboring institutions is also considered. The institution should also weigh at this stage, whether it would prefer an experienced scholar or whether it would like to offer an outstanding younger one the opportunity to develop. However, the final decision in this question should not be made before a detailed screening of received applications. The profile paper should draw attention to concrete recommendations concerning the proposed professorship from evaluations, if any. If a department or faculty wishes to depart from a recommendation, it should explain this to the university administration. Beyond that, information about the availability of candidates with the desired qualities should be obtained and outlaid in the profile paper. If, in the foreseeable future, there are only a few candida-

tes available, then it can make sense to stress alternative qualities, in order to win the best candidates.

Other university departments as well as similar departments at neighboring institutions can be asked for their opinions about the profile papers. In this way, an appointment procedure can be adapted to local or regional needs.

The profile papers that were agreed on form the foundation for each application process and should be taken into account in all following steps of this process. In particular, the papers also should be made available at a later date to any external evaluators so that they may have the appropriate background to form an opinion.

### **3 Advertisement and Active Recruiting**

After the final profile of a position has been determined, the university department concerned writes the job advertisement according to the structure concepts. The department should not write too narrow a description; alternatives also should be mentioned when considering interdisciplinary cooperation since it is more important to win the best minds than to stipulate a narrow thematic search. One should also remember this viewpoint during later stages of the process. The job advertisement should be published in relevant national and international publications.

More than before, the search committee should actively compete – particularly abroad – for candidates who seem to be highly qualified. The search committee's proactive approach must be coordinated with the university administration and occur as part of a transparent procedure that can be documented according to protocol. This approach is recommended at least when recruiting professors of the W3 rank (i.e. the highest rank and salary for university professors in Germany), if the applicant pool seems unsatisfactory. Early in the recruitment process, the departments concerned and the search committee should discuss and determine which qualified scholars and appropriate outstanding institutions should be considered. During concurrent active recruitment, the applications received in response to the advertisement must be carefully evaluated. The equal treatment of all candidates taken into closer consideration during the application procedure must be guaranteed.

## 4 Search Committee

A search committee convenes as the date of the job announcement approaches. Search committees, which should consist of about ten people, are usually assembled by the dean in consultation with representatives from the discipline, and appointed by the division- or faculty council. In special cases, the university administration is involved in creating the search committee, especially if the open position might involve a new adjustment, i.e. a new focal point or a reorientation in a related discipline or faculty.

The following groups usually should be able to take part in the search committee:

- all professors of closely-related fields in the respective department or faculty (with voting rights)
- representatives of faculty below the *Professor* rank and the student body in their prescribed proportions (with voting rights)
- at least one colleague from a neighboring discipline of the same university (with voting rights)
- at least one colleague from an unrelated field of the same university (with voting rights)
- one to two representatives of the discipline, who have the highest possible reputation and come from other (or, as the case may be, neighboring) universities as external committee members (with voting rights) as well as
- one committee member appointed by the university administration (advising), who reports in the senate about the appointment procedure
- in addition, in some disciplines: a foreign expert on the subject (with voting rights) as well as
- in the case of endowed professorships: a representative of the respective foundation (advising).

Representatives from fields external to the university (business, ministry, etc.) will only be needed on search committees in justified, exceptional cases (advising).

In critical cases, the number of external committee members should be increased. In special situations – for example, in the case of small disciplines that have only a few colleagues at the university in question, or in situations where there is a conflict among personnel – it is recommended that the search committee be made completely of external members, as has proven itself successful in the case of new institutions.

A colleague from the faculty normally will take the position of search committee chair. In special cases, an external colleague should be chosen.

## **5 Selection Procedure**

The search committee has the task of putting together a list of usually three candidates. In doing so, only those persons should be placed on the list who the committee considers definitely hireable. In exceptional cases, it is preferable to create a shorter list, rather than to place candidates at lower positions on the list who do not seem appropriate for the position.

In order to create a preference list, the search committee will choose six to eight candidates after a several-step shortening of the list (comparison of application materials, closer scrutiny of applicants' writings). These candidates will be invited to a personal interview at the institution. The interview takes place in the form of a public academic lecture or corresponding presentation of the candidate's own research that is typical for the subject area, a teaching-related component, and an interview with the search committee. Students should be involved (possibly through student councils) in organizing and evaluating the teaching components. During the interview, candidates are asked, among other things, about their innovative research and teaching ideas. The search committee should evaluate the presentations as quickly as possible and agree on a recommended list. If need be, additional recommendations, which are considered by the committee during their final vote, are sought during this phase.

If, in the course of an appointment procedure, no suitable candidate can be found, a decision should be postponed in the interest of an efficient appointment policy. It is understood that the university departments and institutes seek to finish the appointment procedure as soon as possible, because longer vacancies and substitutes make daily work more difficult – not just in teaching – and longer-term projects hardly can be undertaken. A new job posting or active recruitment, however, is preferred to the appointment of third-rate candidates if there are uncertainties

## 6 Equal Opportunity

Of course, the appointment procedure also must follow the Basic Law's equal opportunity clause, that the basic right of equality among men and women be observed. In this sense, one must take care that male and female applicants having the same qualifications are given the same chances during the application procedure.

To this end, the participation of women on search committees should be especially ensured; the Lower Saxony Higher Education Law requires that at least 40% of voting members be women (§ 26 (2) Clause 3). Universities should observe this figure when building committees in all status groups and with external committee members. They should not, however, do so in the sense of a formal quota. More important than the quota is the subject competence that is included in the search committee. In order to fulfill the equal opportunity clause, various substantial aspects of gender-related equality issues should be taken into account in the search committee's work.

Research on equal opportunity has shown, as based on the recommendations of the German Science Council (*Wissenschaftsrat*), that criteria and ideas still are sometimes expected which suggest a different perception and evaluation of male and female applicants. Conscious strategies of discrimination usually are not at the root of this problem; rather, it is everyday perceptions that presuppose a gender-specific difference in the quality of filling career roles.<sup>3</sup> The search committee members should take time at the beginning of their work to discuss openly the effect of such perceptions. In order to consider this matter sufficiently, it can be helpful to request a report from the equal opportunity deputy on definitive research and the current state of debate on this subject.

In principle, the following, or similar, criteria may not be used against the applicant during the appointment procedure:

- discontinuing work, reduction in work hours, or postponement in completion of individual educational courses because of childcare or family leave time to take care of dependants;
- age or marital status;

---

<sup>3</sup> Compare: Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Chancengleichheit von Frauen in Wissenschaft und Forschung. 1998, here: p. 55 ff. Re: the current state of discussion, compare the final report of the workshop „Minimising Gender Bias in the Definition and Measurement of Scientific Excellence“ from October 23 and 24, 2003 at the European University Institute in Florence, published under the title „Gender and Excellence in the Making“ by the European Commission (Directorate-General for Research), 2004: <[http://europa.eu.int/comm/research/science-society/pdf/bias\\_brochure\\_final\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/research/science-society/pdf/bias_brochure_final_en.pdf)>.

- partner's earnings;
- demands on time from caring for children or dependants and the intention of using the possibility of a reduction in work load.

## 7 Excluding In-House Appointments

In the German higher education system, scholars usually may only be appointed to positions at institutions where they obtained their *Professor* qualifications if they have already been academically active at a different institution for several years. Accordingly, the tenure appointment of a former „junior professor“ is contingent upon whether he has changed his university after earning his PhD (*Promotion*), or has been academically active for an adequate time elsewhere. This exclusion of in-house appointments is a good practice that makes innovations easier through personnel decisions and reduces the danger of (self-) provincialization for institutions of higher learning. In the meantime, corresponding rules have been introduced into the regulations for colleges and universities.<sup>4</sup>

The exclusion of in-house appointments principally also applies for appointment to endowed professorships.

## 8 External Evaluation of the Placement List

It is common practice, and in many places required, that external opinions are sought about the candidates suggested on the list.<sup>5</sup> Of course, it should be pointed out that the task of comparing the candidates under consideration belongs to the search committee. In fulfilling this task, written statements on the qualification of individual candidates can be informative. Frequently requested comparative evaluations usually have proven useful when a sufficient distance from the candidates has been maintained, and when the evaluation is done without knowledge of the order of the search committee's placement list. If a large number of external members are active on the search committee, then an additional external evaluation is not necessary.

---

<sup>4</sup> The Lower Saxony Higher Education Law (NHG) prescribes academic activity of at least two years outside of the college or university that is hiring (compare NHG § 26 (3) Clause 4 and 5).

<sup>5</sup> The Lower Saxony Higher Education Law (NHG) prescribes „evaluations by external persons in the field“ who „usually should give comparative opinions regarding all applicants“ (NHG § 26 (3)).

If external evaluations are requested, then scholars should be chosen who do not stand in close proximity to the candidates' development. Of course, if several evaluations of one candidate are available, then an appropriately marked evaluation, for example from a candidate's previous scholarly advisor, can, in some cases, deliver valuable additional individual information. In special cases, the university administration, with the help of external specialists or academic organisations, may choose appropriate external evaluators.

In addition to the application materials, the open position's profile paper (not just the vacancy announcement) made available during the application process, should be passed on to the external evaluators for the purpose of evaluation. The evaluators making comparisons should be familiar with the entire spectrum of applicants, so that they are also able to advise against candidates who have been chosen for the final round of evaluation. Likewise, it should not be expected of evaluators to „bless a perfect list“.

## **9 Approving the List and Preparing the Offer of Appointment**

After external evaluations have been presented to the committee, the committee then completes its work by approving the list of preferred candidates. The commission issues a detailed protocol of their work, including votes, recommendations, and possible differing opinions, along with a thorough explanation of why certain candidates are preferred. The list of candidates is passed for evaluation through the prescribed path (usually via the division or faculty council) to the authority that is hiring, the respective ministry of science or, in the case of the endowed universities in Lower Saxony, the university president.<sup>6</sup> At state universities, the administration (normally the senate will approve the list) should supply the appointment papers with their own commentary if they are sent on to the ministry.

If the appointing authority deviates from the list, another consultation with the search committee is by all means advised. Equally important for ensuring the acceptance of the appointment decision, it is expedient to ask the appropriate faculty or division for their opinion of the intended changes.

---

<sup>6</sup> In Lower Saxony, it is incumbent upon the ministry to appoint professors (NHG § 48 (2)). The Ministry for Science and Culture of Lower Saxony has given authority of appointment to endowed universities to the extent that the president appoints professors with the consent of the endowment council (NHG § 58 (2) Clause 4).

In the interest of a speedy decision after the job offer has been made, the search committee should set their sights on not only subject- and structural aspects, but also organizational and personal aspects in their contracts with candidates. Thus, candidates should be given the opportunity during their university interview to get an idea of possible areas for cooperation and/or interdisciplinary work. For example, as a side program – e.g. a university tour and an informal meeting with representatives of individual departmental groups – the candidates can get a personal impression of their (potential) future working and living conditions. It must be ensured that all candidates are offered the same opportunities for discussion.

In every case, but especially when there is the chance of hiring an undisputedly excellent scholar, alternative solutions which maintain structural principles and quality should be discussed for „double career“ problems and relocation support. Even before negotiations for hire, every university should be able to offer prospective employees aid to assist with practical matters (housing, schools etc.).

## **10 Guidelines for Hiring and Negotiating Appointment**

Universities and the responsible political authorities must provide the minimum resources and equipment to support the work of new professors in each field. In order to compete for the best professors who would then enhance the university's reputation, a bare minimum of resources will not suffice. The state and the university must, therefore, keep a reserve fund on hand in order to make offers to excellent researchers during negotiations for appointment.

Beginning with the job interview, the search committee must inform the candidates about these anticipated resources, so that candidates will be able to estimate their room for negotiation even before a job offer. Upon offering a position, the conditions must then clearly be stated and, if need be, realized. If room for negotiation is already marked out with the job offer, the candidate should, as a rule, be given a period of three months to decide.

According to legal regulations,<sup>7</sup> probationary appointments can be made for a five-year term, as long as the university is able to offer the new colleague excellent conditions for academic work. After five years, permanent appointment should be made contingent upon the results of an external evaluation, which should normally be made in the third

---

<sup>7</sup> In Lower Saxony, the options for probationary appointments are outlined in the Lower Saxony Higher Education Law (NHG) § 28.

year. After two years have passed, newly-appointed colleagues should be given the opportunity to discuss whether the promised appointment conditions have been met during a special meeting with university administrators. Written documentation related to the appointment and conditions may also be presented at this time.