

Dieter Frey · Karl-Walter Jauch  
Mariella Theresa Stockkamp

# Mit Erfolg zur Professur oder Dozentur

Ein Karriereratgeber mit  
über 180 Fragen und Antworten



RATGEBER

MOREMEDIA



Springer

Mit Erfolg zur Professur oder Dozentur

Dieter Frey  
Karl-Walter Jauch • Mariella  
Theresa Stockkamp

# Mit Erfolg zur Professur oder Dozentur

Ein Karriereratgeber mit über 180  
Fragen und Antworten

 Springer

Dieter Frey  
LMU Center for Leadership and People  
Management  
Ludwig-Maximilians-Universität  
München, Deutschland

Karl-Walter Jauch  
Klinikum der Universität München  
Ludwig-Maximilians-Universität  
München, Deutschland

Mariella Theresa Stockkamp  
LMU Center for Leadership and People  
Management  
Ludwig-Maximilians-Universität  
München, Deutschland

ISBN 978-3-662-60528-8      ISBN 978-3-662-60529-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60529-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

*Dieses Buch soll unserem langjährigen Präsidenten der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München, Prof. Dr. Bernd Huber, gewidmet werden. Das LMU Center for Leadership and People Management ist eine Einrichtung der Exzellenzinitiative. In allen drei bisherigen Antragsperioden zur Exzellenzinitiative war Prof. Huber als Präsident federführend bei der Formulierung und der Umsetzung von Vision und Strategie und hat so maßgeblich zum Erfolg der drei Exzellenzanträge für die LMU beigetragen. Erst dadurch war es uns möglich, die Veranstaltungen, die Grundlage dieses Ratgebers sind, über Jahre hinweg durchzuführen.*

# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Wie geht man erfolgreich den Weg zur Professur?

In den vergangenen acht Jahren wurden zu diesem Thema an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München über 25 Seminare durchgeführt. Teilnehmende der Seminare waren Postdocs, Habilitierte, Juniorprofessoren und W2-Professoren aller Fakultäten, die sich weiterqualifizieren wollten. Es waren also Natur- und Geisteswissenschaftler genauso vertreten wie Mediziner und Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler. Als Exzellenzuniversität war und ist es an der LMU erklärtes Ziel, die akademische Persönlichkeitsbildung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten zu fördern. Wir freuen uns sehr, dass wir die Wirksamkeit des Seminars statistisch nachweisen konnten. So verzeichneten wir einen signifikanten Lernzuwachs, etwa was das Verhalten und die Vorbereitung auf Berufungsgespräche betrifft (Hauser et al. 2020).

Wir haben aus den Rückmeldungen ehemaliger Teilnehmer/-innen erfahren, dass Kleinigkeiten oft der entscheidende Erfolgsfaktor bei den Bewerbungsprozessen waren. Das Positive daran ist, dass Sie an diesen entscheidenden Kleinigkeiten feilen und so die Chancen auf ein erfolgreiches Bewerbungsverfahren erhöhen können.

Beim Austausch mit den Teilnehmenden wurde deutlich, dass für diese der Prozess der Bewerbung um eine Professur, auch bei schon erfolgten Bewerbungen, teilweise ein Mysterium darstellte. Vielen waren auch die entscheidenden Erfolgskriterien der einzelnen Bewerbungsschritte nicht klar. Typische Fragen zeichneten sich ab, z. B.:

- Wie sieht ein gutes Anschreiben aus?
- Wie präsentiert man sich vor der Kommission?
- Wie soll man sich im Bewerbergespräch darstellen?

Die Fragen der Teilnehmenden haben wir über Jahre gesammelt und uns bewusst entschieden, dieses Format auch für das vorliegende Buch zu wählen, anstatt alle Stationen wie in einem klassischen Lehrbuch akademisch zu beleuchten. Wir haben die Fragen bewusst unverändert übernommen und nicht nur rein akademische Fragestellungen beibehalten, um die Inhalte der Seminare authentisch wiederzugeben.

Der Fragenkatalog zeigt dadurch auch auf, auf welche Fragen man als Bewerber vorbereitet sein sollte, also eine Antwort bereithalten muss. Das Format erleichtert so ein selektives Vorbereiten – und ist angenehm zu lesen.

Der besondere Fokus auf Bewerbungen im Bereich Medizin rührt daher, dass einer der Seminarleiter/Herausgeber aus diesem Bereich stammt und wir Ihnen dieses spezifische und wertvolle Fachwissen nicht vorenthalten wollten.

Natürlich kann es, je nach Wissenschaft, andere thematische Nuancen geben, und auch die Bewerbungsverfahren unterscheiden sich zwischen Fachbereichen und Universitäten. Dennoch lassen sich viele Tipps und Ratschläge verallgemeinern.

Literatur, in der erläutert wird, wie Wissenschaft funktioniert, wie Gremien funktionieren, was erwartet wird und was nicht erwartet wird, ist rar. Wir hoffen, die kaum vorhandene Literatur zu Berufungsgesprächen durch die drei im Buch enthaltenen Ansätze entscheidend zu erweitern:

1. Das Frage-Antwort-Format vermittelt einen vertiefenden Einblick in das Prozesswissen und die persönlichen Erfahrungen erfolgreicher Professoren.
2. Psychologisch-wissenschaftlich fundierte Exkurse ermöglichen einen Blick „hinter die Kulissen“ des Erfahrungswissens.
3. Sie können außerdem anhand der persönlichen Erfahrungsberichte, einerseits von zwei der Autoren (Dieter Frey und Karl-Walter Jauch), andererseits von Kollegen aus der Medizin, der Psychologie und der Ökonomie, authentisch den Weg zur Professur mit allen Hindernissen nacherleben.

Unser Ziel ist es, Ihnen die Inhalte und Themen kompakt aufzubereiten. Das Buch folgt dabei in seinem Aufbau dem Ablauf des Bewerbungsprozesses.

Allein aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.

München, Deutschland

Dieter Frey  
Karl-Walter Jauch  
Mariella Theresa Stockkamp

## Literatur

1. Hauser, A., Weisweiler, S., & Frey, D. (2020). Because ‚happy sheets‘ are not enough – a meta-analytical evaluation of a personnel development program in academia. *Studies in Higher Education*, 45(1), 55-70.

# Danksagung

Wir danken den Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmern für Ihre Fragen, ohne die dieses Buch nicht entstanden wäre. Außerdem danken wir allen Protokollantinnen und Protokollanten der Veranstaltungen. Wir danken Michaela Bölt, Birgit Schuller, Nadja Bürgle, Elisabeth Schmidbauer, Anna Sophie Gieschen, Jennifer Zimprich, Sarah Donaghy und Melissa Hehnen für die Unterstützung bei der Umsetzung des Projekts. Wir danken Lena Frey für die Illustrationen.

Unser Dank gilt ebenso den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vom Springer-Verlag für die professionelle Begleitung des Buches, insbesondere Marion Krämer und Ulrike Niesel für die inhaltliche und organisatorische Betreuung sowie Nandhini Rajadhanam für die Begleitung während der Produktion.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	1
<b>2</b>	<b>Vorbereitung</b>	3
2.1	Die Entscheidung „Wissenschaftliche Karriere“	3
2.2	Vorbereitung auf den Bewerbungsprozess	7
	Literatur	13
<b>3</b>	<b>Stellensuche</b>	15
3.1	Ausschreibungsprozess: Welche Stellen gibt es?	15
3.2	Stellensuche: Wie finde ich die richtige Stelle?	17
<b>4</b>	<b>Schriftliche Bewerbung</b>	21
4.1	Formale Kriterien	21
4.2	Gewichtung der Erfolgskriterien der schriftlichen Bewerbung	30
<b>5</b>	<b>Erster Auswahlprozess</b>	37
5.1	Wer ist in der Kommission?	37
5.2	Nach welchem Prozess werden die Bewerber ausgewählt?	41
<b>6</b>	<b>Zweite Bewerbungsrunde: Vortrag und Kommissionsgespräch</b>	47
6.1	Wie bereite ich mich optimal auf Vortrag und Gespräch vor?	47
6.2	Wie bin ich erfolgreich im Vortrag?	59
6.3	Wie bin ich erfolgreich im Gespräch?	65

<b>7</b>	<b>Zweiter Auswahlprozess</b>	79
7.1	Wie läuft die Entscheidung der Kommission und der externen Gutachter ab?	79
<b>8</b>	<b>Umgang mit dem Ergebnis des Bewerbungsprozesses</b>	89
8.1	Umgang mit Misserfolg	89
8.2	Berufungsverhandlungen	93
8.3	Der Start in die Professur	105
	Literatur	113
<b>9</b>	<b>Exkurse</b>	115
9.1	Exkurs von Sophie Drozdewski: Ja? Nein? Ich mein Jein! Karriereentscheidung Wissenschaft	115
9.2	Exkurs von Irmgard Mausz: Work-Life-Balance	120
9.3	Exkurs von Sophie Drozdewski: Gemeinsam zum Erfolg: Mentoring auf dem Weg zur Professur	124
9.4	Exkurs von Sonja Kugler: Assessment-Center	128
9.5	Exkurs von Sonja Kugler: Die (Selbst-)Präsentation	133
9.6	Exkurs von Martin P. Fladerer: Feedback nutzen	139
9.7	Exkurs von Sonja Kugler: Psychologisches Kapital als persönliche Ressource in der Wissenschaft	143
9.8	Exkurs von Karolina W. Nieberle: Die Kommission überzeugen – gewusst wie!	146
9.9	Exkurs von Karl-Walter Jauch: Vor-Ort-Besuche	155
9.10	Exkurs von Mariella Theresa Stockkamp: Durch geschicktes Verhandeln zur Traumprofessur	158
9.11	Exkurs von Martin P. Fladerer: Die ersten 90 Tage als Professor	165
	Literatur	168
<b>10</b>	<b>Erfahrungsberichte</b>	175
10.1	Auf dem Weg zur Professur: Martin Kreis	175
10.2	Mein Weg zur Professur: Karl-Walter Jauch	184
10.3	Erfahrungsbericht auf dem Weg zur Professur: Christiane J. Bruns	189
10.4	Auf dem Weg zur Professur: Dieter Frey	192
10.5	Erfolgreich zur Professur: Ein kleiner Leitfaden von Peter Fischer	198

10.6	Mein Weg zur Professur: Florian Englmaier	200
10.7	Wie man in einer Berufungskommission (die Studierenden) gewinnt! – Ein Ratgeber aus studentischer Sicht von Louisa Misterek	204
10.8	Stimmen der Teilnehmer	207

## Über die Autoren



**Prof. Dr. Dieter Frey** studierte Sozialwissenschaften an der Universität Mannheim und der Universität Hamburg. Nach seiner Promotion und Habilitation in Mannheim, die unter anderem durch ein VW-Stipendium und ein Stipendium der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert wurden, war er von 1978 bis 1993 Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Universität Kiel. Dazwischen war er von 1988 bis 1990 Theodor-Heuss-Professor an der Graduate Faculty der New School for Social Research in New York. Seit 1993 ist Dieter Frey Professor für Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München. Zuvor hatte er Rufe nach Bochum, Bielefeld, Zürich, Hamburg und Heidelberg erhalten. Er ist Leiter des LMU Centers for Leadership and People Management – eine Einrichtung der Exzellenzinitiative – und Mitglied in der Bayerischen Akademie der Wissenschaften. Von 2003 bis 2013 war er akademischer Leiter der Bayerischen Elite Akademie. Über mehrere Jahre war er Gutachter der Deutschen Forschungsgemeinschaft. 1998 wurde er zum Deutschen Psychologie Preisträger („Psychologe des Jahres“) ernannt. 2011 hat ihm die Zeitschrift *Personalmagazin* den Titel „Praktischer Ethiker“ verliehen und ihn als einen der füh-

renden Köpfe im Personalbereich in Deutschland ausgezeichnet. Für seine Arbeiten, die für eine humanere Welt beitragen, wurde er 2016 von der Dr. Margrit Egnér-Stiftung der Universität Zürich ausgezeichnet. 2017 hat ihn die Deutsche Gesellschaft für Psychologie für seine Verdienste zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Betreuung von über 25 Personen bei der Habilitation, die anschließend Professuren in vielen Ländern im deutschsprachigen Raum, England und USA erhielten) ausgezeichnet. Er ist Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des Roman Herzog Instituts, des NS-Dokumentationszentrums München und anderen Institutionen. Seine Forschungsgebiete liegen sowohl in der Grundlagenforschung (z. B. psychologische Theorien wie Dissonanztheorie, Kontrolltheorie, Theorie der gelernten Sorglosigkeit) als auch in der angewandten Forschung (z. B. Entstehung und Veränderung von Werten, Entstehung von Innovationen, Grundlagen und Faktoren professioneller Führung, Zivilcourage). Schließlich beschäftigt er sich auch mit der Anwendung von Forschung auf soziale und kommerzielle Organisationen.



**Prof. Dr. Karl-Walter Jauch** ist Ärztlicher Direktor des Klinikums der Universität München. Er hat Medizin studiert und war als Chirurg an verschiedenen Kliniken tätig. Von 1995 bis 2002 war er Direktor der Chirurgischen Universitätsklinik Regensburg, danach bis 2013 am Klinikum Großhadern der LMU. Seine wissenschaftlichen und klinischen Schwerpunkte waren der postoperative Stoffwechsel und Intensiv-/Notfallmedizin, Transplantationsmedizin, onkologische Chirurgie und Metastasierung. Neben Aufgaben in der Selbstverwaltung in wissenschaftlichen Organisationen war er in der Weiterbildung und Lehre tätig und über-

nahm das Amt des nebenamtlichen Ärztlichen Direktors des Universitätsklinikum Regensburg von 1999 bis 2002 und des hauptamtlichen Ärztlichen Direktors am Klinikum der LMU seit Juni 2013. Er war über 19 Jahre Mitglied des Medizinausschuss des Wissenschaftsrates, im wissenschaftlichen Beirat der Bundesärztekammer, im Board von Eurotransplant und weiteren Organisationen, Hochschul- und Aufsichtsräten und ist Mitglied der Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina. 2012/2013 war er Präsident der Deutschen Gesellschaft für Chirurgie. Neben zahlreichen Ehrungen und Preisen erhielt er 2015 für seine wissenschaftlichen und sozialen Tätigkeiten das Bundesverdienstkreuz.



**Mariella Theresa Stockkamp, M. Sc. Psych.** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am LMU Center for Leadership and People Management im Peer-to-Peer-Mentoring Programm. Im Rahmen Ihrer Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin betreute sie die Seminare, auf deren Basis dieses Buch entstanden sind, als Protokollantin.

Zuvor studierte sie an der LMU Psychologie (B.Sc.) und Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie. (M.Sc.). Ihr aktueller Forschungsschwerpunkt ist die Digitalisierung von Führungs- und Mentoring-Beziehungen sowie positive Effekte von Mentoring-Beziehungen für Mentees und Mentoren. Nebenberuflich ist sie als zertifizierte Trainerin sozialer Kompetenzen (LMU), unter anderem in den Bereichen souveränes Auftreten und Selbstpräsentation, als Dozentin und Unternehmensberaterin für Organisationsentwicklung tätig.

## Die Autoren der Exkurse und Erfahrungsberichte

**Prof. Dr. Christiane Bruns** ist Direktorin der Uniklinik Köln und Mitglied der Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina.

**Sophie Drozdewski M. Sc. Psych.** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Trainerin des LMU Center for Leadership and People Management. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Mentoring und Führung.

**Prof. Dr. Florian Englmaier** ist Lehrstuhlinhaber für Organisationsökonomik an der LMU München.

**Prof. Dr. Peter Fischer** ist Lehrstuhlinhaber des Lehrstuhls für Sozial-, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Regensburg.

**Dr. Martin P. Fladerer** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter, Trainer und Coach am Center for Leadership and People Management der LMU München. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Authentizität, authentische Führung sowie soziale Identität und Führung.

**Prof. Dr. Martin E. Kreis** ist Direktor der Klinik für Allgemein-, Viszeral- und Gefäßchirurgie und Leiter des Zentrums für chirurgische Medizin (CC08) der Charité – Universitätsmedizin Berlin.

**Dr. des. Sonja Kugler** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Trainerin am LMU Center for Leadership and People Management. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Ressourcen am Arbeitsplatz.

**Dr. des. Irmgard Mausz** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin, Trainerin und Coach am LMU Center for Leadership and People Management. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Emotionsarbeit sowie Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz.

**Louisa G. Misterek, M. A.** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Trainerin am LMU Center for Leadership and People Management. Sie begleitete drei Berufungsverfahren als gewähltes studentisches Mitglied der Kommission.

**Dr. Karolina Nieberle** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Trainerin am LMU Center for Leadership and People Management. Sie forscht zu den Themen Leadership, Followership und Identität.



# 1

## Einleitung

Jede Karriere, ob an Hochschulen, wissenschaftlichen Akademien oder in der Wirtschaft und dem öffentlichen Dienst, wird früher oder später durch (erfolgreiche) Bewerbungen mitbestimmt. Wie überall im Leben gibt es meist mehr Bewerber als verfügbare Stellen. Die Kunst ist es, sich in jeder Phase (der Stellensuche, der schriftlichen Bewerbung, der Darstellung der Vita, der verschiedenen Präsentationen vor Studierenden und vor den Berufskommissionen) optimal zu präsentieren. Dabei gilt es, sich gegenüber anderen Bewerbern vorteilhaft für die ausgeschriebene Stelle zu positionieren und die Berufungskommission von den eigenen Fähigkeiten, den Publikationen sowie dem eigenen Entwicklungspotenzial zu überzeugen.

Bei der Teilnahme an verschiedenen Bewerbungsprozessen kann der Eindruck entstehen, dass nicht unbedingt die Besten oder Geeignetsten genommen werden. Vielmehr scheinen die Personen bevorzugt zu werden, die sich am besten verkaufen. Ein schaler Beigeschmack von Ungerechtigkeit bleibt bei den abgelehnten Bewerbern zurück. Wir denken, dass dieses Buch auch eine Chance ist, die subjektiv empfundene und reale Fairness in Bewerbungsprozessen zu erhöhen. Sie erfahren, worauf Sie besonders achten sollten, wenn Sie erfolgreich sein wollen. Unser Ziel ist es, dass Sie alle relevanten Fähigkeiten kennen oder erlernen, die notwendig sind, um bei den jeweiligen Gremien einen guten Eindruck zu hinterlassen.

Das vorliegende Buch zielt zwar auf den akademischen Kontext ab, die Inhalte sind aber auf verschiedene Bewerbungssituationen anwendbar. Auch richtet es sich nicht nur an Bewerber um eine Professur, sondern auch an Bewerber um Akademische Ratsstellen sowie an Bewerber im Bereich des Wissensmanagements und in den Verwaltungsbereichen der Universität.

Wenn von Universität die Rede ist, sind natürlich auch andere Einrichtungen wie Akademien und Hochschulen gemeint.

Einige Punkte sind spezifisch für die Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München oder auch für bayerische Hochschulen. Jede Hochschule mag zwar ihre eigenen Spezifitäten haben, dennoch ist das Wissen überwiegend verallgemeinerbar, da gleichzeitig gewisse Regelmäßigkeiten und Kernprozesse für alle bestehen, die beabsichtigen, sich an einer Hochschule zu bewerben. Diese Kernprozesse stellen wir in diesem Buch dar. Die Antworten auf die Fragen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Unser Anliegen ist es, Ihnen insgesamt das Wissen und das Verständnis zum Funktionieren des Systems „Berufung“ in der Wissenschaft näherzubringen. Wir möchten Sie als Leser damit außerdem zum kritischen Überdenken der eigenen Position anregen.

Bewusst sind einige Aspekte in diesem Buch wiederholender Natur – an verschiedenen Stellen des Prozesses sind ähnliche Kompetenzen gefragt. Das Buch ist nicht dazu gedacht, es von vorne bis hinten durchzulesen. Es soll vielmehr ein Wegbegleiter sein, den Sie an verschiedenen Stationen Ihres Weges zur Professur zur Hand nehmen können.

Wir wünschen uns, dass Sie als Leser durch dieses Buch inspiriert werden, in jeder Phase des Bewerbungsverfahrens etwas lernen können und damit Ihre Chancen für eine erfolgreiche Bewerbung erhöhen können.



# 2

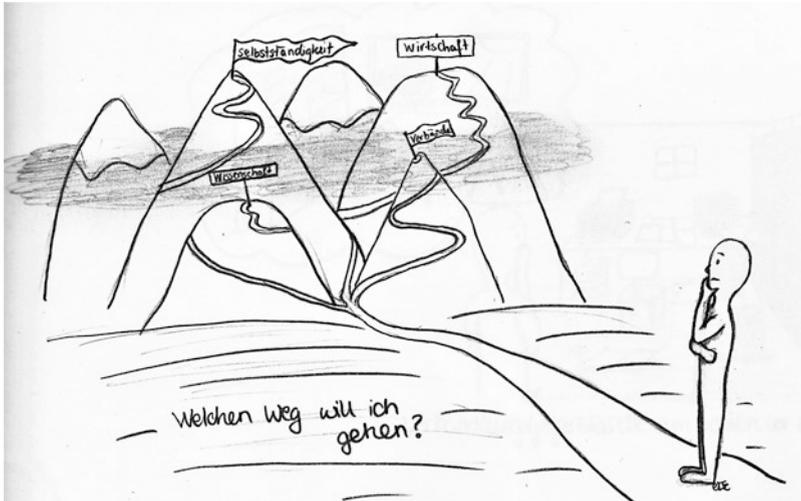
## Vorbereitung

### 2.1 Die Entscheidung „Wissenschaftliche Karriere“

Sich für eine Karriere in der Wissenschaft zu entscheiden, ist nicht einfach. Viele verschiedene Faktoren spielen beim Gelingen einer solchen Karriere eine Rolle – und nicht alle diese Faktoren sind zu 100 % beeinflussbar. Dieses Buch soll Ihnen nicht nur dabei helfen, den Bewerbungsprozess für eine Professur zu bestehen, sondern Sie auch bei der grundlegenden Entscheidung „Möchte ich diesen Weg gehen?“ unterstützen.

Der Grundstein für Ihren Erfolg wird nämlich schon vor dem eigentlichen Berufungsgespräch gelegt: durch eine fundierte Entscheidung für eine Professur.

Als vertiefende Lektüre zur Karriereplanung empfehlen wir Ihnen, neben den persönlichen Erfahrungsberichten in Kap. 10, auch *Promotion – Postdoc – Professur* (Müller 2014).



## Woher weiß ich, dass ich Professor werden will?

Fragen Sie sich, was Ihre Haupttriebfeder ist. Warum sind Sie Wissenschaftler geworden? Was war Ihr zentrales Ziel?

Reflektieren Sie Ihre Werte und Ziele (s. Abschn. 9.1).

Gute Beweggründe, um Professor zu werden, sind beispielsweise:

- Neugierde
- Interesse und Lust daran, Neues zu entdecken
- Kreativität
- Spaß am Schreiben
- Spaß am Verwalten
- Die Motivation, junge Menschen zu entwickeln

Die großen Vorteile einer Professur sind, dass Sie relativ frei sein werden, die Dinge zu bearbeiten und zu erforschen, für die Sie sich wirklich begeistern. Sie haben in Ihrer Position die Möglichkeit, die Wissenschaft und somit die Gesellschaft aktiv zu gestalten und nachfolgende Generationen maßgeblich zu prägen. Sie sind gut abgesichert und gleichzeitig ist eine Professur mit einigem Prestige verbunden. Durch eigene Forschung und nahezu unbegrenzte Möglichkeiten zum Austausch erleben Sie fortwährende intellektuelle Stimulation und können Wissenschaft „leben“.

Fragen Sie sich:

- Will ich den „Hochrisikoweg“ zur Professur gehen?
- Was sind meine Alternativen?
- Bin ich genügend intrinsisch motiviert?
- Geht es mir darum, dass ich die Menschheit durch Wissensgewinn vorantreibe?
- Sehe ich einen Sinn hinter dem Beruf?

Die Rollen einer Professur sind vielschichtig und umfassen: Forscher, Lehrer, Verwalter, Gutachter und Repräsentant. Spaß an der Arbeit ist wichtig, deshalb sollten Sie sich mit allen diesen Rollen auseinandersetzen!

Überlegen Sie sich anhand einer Vier-Felder-Tafel (s. Abschn. 9.1):

1. Was spricht für eine Professur?
2. Was spricht gegen eine Professur?
3. Was spricht für eine Arbeit außerhalb der Wissenschaft?
4. Was spricht gegen eine Arbeit außerhalb der Wissenschaft?

## Woher weiß ich, dass ich Professor werden kann?

Die wichtigsten Eigenschaften sind folgende:

- a) Die Fähigkeit, schreiben zu können: Ohne Veröffentlichungen und ohne das Beantragen von Drittmitteln werden Sie keinen Erfolg haben. Nicht jede Person kann gute wissenschaftliche Texte verfassen und ihre Botschaft klar transportieren. Sie sollten aufzeigen können, an welchen Stellen Sie auf bestehender Forschung aufbauen und diese weiterentwickeln, sodass der Mehrwert (Added Value) Ihrer Forschung ersichtlich ist.
- b) Neben der Fähigkeit zum Schreiben ist die Motivation zu schreiben essenziell. Sind Sie bereit dazu, Zeit zu investieren und auch negatives Feedback im Review-Prozess zu tolerieren und positiv zu verarbeiten? Sind Sie bereit dazu, sich mit eigenen Fehlern auseinanderzusetzen? Sind Sie bereit dazu, Neues zu integrieren? Oft ist der Prozess des Überarbeitens eine regelrechte Sisyphusarbeit, die nicht immer von Erfolg gekrönt ist. Die Frage bleibt: Hat man die Motivation, hat man die Geduld hierfür? Eine wissenschaftliche Karriere bedeutet Durchhaltevermögen – nur selten kann man hier schnelle Erfolge erzielen.

- c) Spaß an der Wissenschaft: Der ganze Prozess des wissenschaftlichen Arbeitens, egal ob es hier um den Prozess des Datensammelns oder den der Auswertung geht, muss Ihnen Spaß machen, sodass während der Arbeit eher Energie zu- als abfließt.

Insgesamt gehört zu einer wissenschaftlichen Karriere große Belastbarkeit (s. Abschn. 9.7).

Wer nicht im „stillen Kämmerlein“ lange an einem wissenschaftlichen Artikel oder einem Buchmanuskript schreiben kann, wem es keinen Spaß macht, zu formulieren, die Welt zu erklären und die Welt durch die eigene Forschung zu verändern, der wird es auf dem Weg in die Wissenschaft schwer haben.

### **Was sind die rechtlichen Voraussetzungen für den Antritt einer Professur in Deutschland und in deutschsprachigen Ländern?**

In deutschsprachigen Ländern gestaltet sich der Weg zu einer Professur noch recht konservativ. Das bedeutet, dass oft eine Habilitation als traditioneller Weg zu einer Professur gewünscht ist. Aber hier lockert sich das System. Es werden mittlerweile auch Juniorprofessuren angeboten, und eine Habilitation ist nicht mehr für jede Professur erforderlich. Auch ein Nachweis über habilitationsäquivalente Leistungen (Publikationen, Monografie, Patente) kann ausreichend sein.

### **Wie kann ich mit dem Zeit- und dem Leistungsdruck bei einer wissenschaftlichen Karriere umgehen?**

Hohe Kreativität und Neugierde, aber auch Disziplin und Leidensbereitschaft sind die Ausgangspunkte für wissenschaftliches Arbeiten. Ohne innovative Ideen wird es schwierig, den Weg einer wissenschaftlichen Karriere zu gehen, selbst bei guter Inhalts- oder Methodenkenntnis.

Jeder muss den eigenen Weg finden, wissenschaftlich zu arbeiten. Vorneweg: Lassen Sie sich nicht von den Strategien anderer verunsichern! Sie müssen selbst herausfinden, wie Sie am besten arbeiten. Suchen Sie vermehrt Situationen auf, die Sie motivieren und zum produktiven Arbeiten befähigen. Grundsätzlich gilt auch beim wissenschaftlichen Arbeiten vor der Bewerbung um eine Professur die Trial-and-Error-Methode. Sammeln Sie Ideen für Strategien für produktives Arbeiten und für den Umgang mit Stress und probieren Sie diese dann für sich aus! Die besten Ideen kommen oft auch zu Hause oder

in der Freizeit. Manchmal muss man auf eine Eingebung warten können, die man nicht forcieren kann.

Fragen Sie sich also in Bezug auf Ihre Arbeit:

- Welcher Typ bin ich?
- Wo schreibe/arbeite ich am besten?

## 2.2 Vorbereitung auf den Bewerbungsprozess

Der Bewerbungsprozess für eine Professur kann mitunter langwierig sein (s. Abb. 2.1): Zunächst wird die Stelle ausgeschrieben, danach gehen die schriftlichen Bewerbungen (je nach Bewerbungsprozess unterschiedliche Unterlagen) ein. Nachfolgend werden die Bewerber ausgewählt, die zum Fachvortrag und Berufungsgespräch (dem Herzstück des Bewerbungsverfahrens) eingeladen werden. Nach dieser Bewerbungsrunde werden externe Gutachter

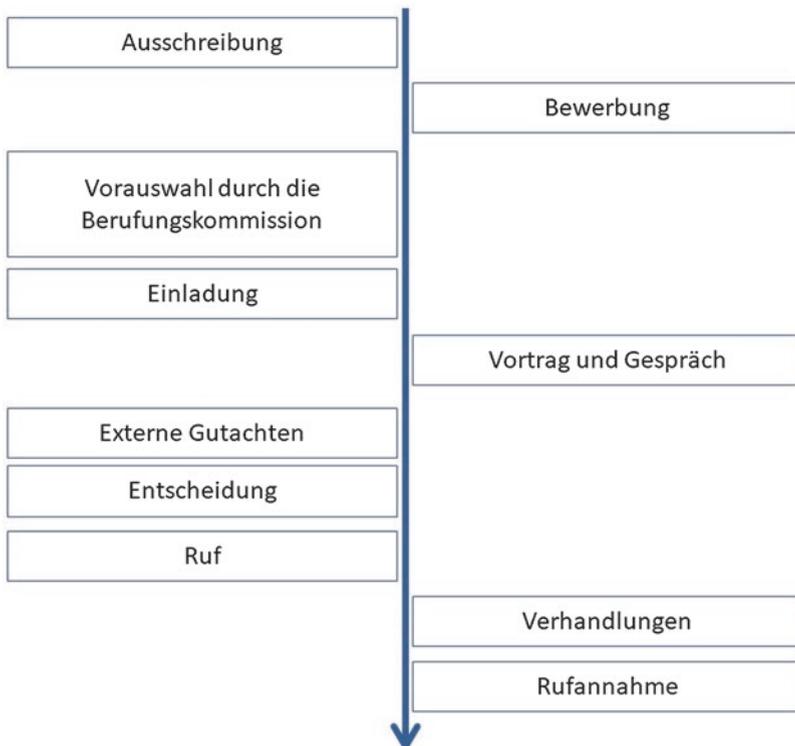


Abb. 2.1 Bewerbungsschritte

in die Auswahl der Top-Kandidaten miteinbezogen, bevor die Berufungskommission letztendlich die Liste mit den drei besten Kandidaten beschließt. Anhand dieser Liste werden die Kandidaten mancherorts direkt zu Berufungsverhandlungen eingeladen. Im klassischen Verfahren erfolgt aber zunächst der Ruf durch den Präsidenten oder das Ministerium, und erst danach beginnen die Verhandlungen. Nach der erfolgreichen Verhandlung erfolgt schließlich der Start in die Professur.

Um strategisch vorgehen zu können, sollten Sie zunächst herausfinden, wo in den nächsten fünf Jahren Professuren frei werden könnten. Ein guter Indikator für frei werdende Stellen ist die Demografie, d. h., dass Sie anhand des Rentenalters amtierender Professoren berechnen können, wann welche Professur in etwa nachbesetzt wird. In Richtung dieser Universitäten und dieser spezifischen Einheiten können Sie dann Ihr Netzwerk gezielt aufbauen. Sie können beispielsweise eine Forschungsk Kooperation anstreben oder einen Vortrag an der Universität halten, sodass Sie bereits bekannt sind, bevor Sie sich bewerben.

Die Anzahl offener Stellen, um die man sich bewerben kann, ist bereicherspezifisch sehr unterschiedlich (z. B. gibt es mehr offene Stellen in der Betriebswirtschaftslehre als in der Chemie). Am besten schärfen Sie bereits in der Qualifikationsphase Ihr Profil dahingehend, dass ein zweites Standbein (z. B. ein Fachbereich mit weniger Wettbewerb, ein Bereich außerhalb der Universität, eine Chefarztposition außerhalb der Uniklinik) möglich wird.

## **Welche persönlichen und situativen Faktoren sind entscheidend für eine erfolgreiche wissenschaftliche Karriere?**

Was ist wichtig?

1. Publizieren.
2. Drittmittel einwerben.
3. Repräsentativ auftreten – an der Rhetorik und den Soft Skills arbeiten:  
Besuchen Sie unbedingt ein Rhetorikseminar!
4. Praxisorientiert arbeiten.
5. Ein Netzwerk aus Mentoren, Kooperationspartnern und anderen Unterstützern aufbauen.

Wenn Sie in die engere Wahl gekommen sind, sind vor allem Soft Skills und ein überzeugendes Auftreten entscheidend.

Darüber hinaus ist Ihr Netzwerk wichtig, um Unterstützer zu haben und frühzeitig auf Stellen aufmerksam gemacht zu werden. Auch neuere Entwicklungen wie Open-Science-Praktiken sind wichtige Qualifikationen für Berufungen. An Wichtigkeit gewinnt zudem das Thema Hochschullehre und damit verbunden die Lehrevaluation.

Daneben müssen Sie mit Niederlagen und Misserfolgen umgehen können, da sowohl Drittmittelförderungen als auch Veröffentlichungen hoch kompetitive Bereiche sind, wie folgende Beispiele zeigen:

- Das Schreiben von Anträgen: Die Annahmequote in England ist z. B. sehr niedrig, wobei dem Einwerben von Mitteln ein hoher Stellenwert zukommt. Englische Universitäten sind Privatunternehmen, die zu großen Teilen privat finanziert sind. Deshalb sind Drittmittel mehr als willkommen. In Deutschland erfolgt die Finanzierung der Universitäten zwar anders, aber auch hier spielen Drittmittel, vor allem kompetitiv erworbene der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und der Europäischen Union (EU), eine entscheidende Rolle bei Berufungsverfahren.
- Berufungsverfahren: Unter Umständen kommen Sie, wenn Sie zehnmal „vorsingen“, also vorsprechen, nur zweimal auf die Liste.
- Das Gefühl fehlender Kontrolle: Wenn sich z. B. eine Koryphäe mit viel Einfluss aus persönlichen Gründen gegen Sie stellt oder der eigene Chef Sie nicht groß werden lässt, kann dies mit dem Gefühl, Ungerechtigkeit zu erfahren oder die Kontrolle verloren zu haben, einhergehen. Hier muss man sich darüber bewusst werden, was unveränderbare Welten sind. Ein gutes Netzwerk mit anderen Wissenschaftlern hilft, solche Gefühle zu überwinden. Dieses Netzwerk muss allerdings systematisch aufgebaut werden.
- Beim Peer-Review-Verfahren ist es in der Realität manchmal so, dass trotz Double-blind-Verfahren klar ist, welche Person welchen Artikel verfasst hat. Kommentare der Reviewer können mitunter respektlos sein oder den Anschein erwecken, dass das Paper nicht genau gelesen wurde. Wenn Artikel, in die viel Arbeit geflossen ist, abgelehnt werden, fühlt sich das wie ein Rückschlag an. Manchmal hilft hier aber das Wissen, dass es vielen Leuten so geht.

Motivation ist der Treibstoff, um vom Ist- zum gewünschten Sollzustand zu gelangen! Man kann diesen Karriereweg aber kaum alleine beschreiten. Eine wichtige Rolle fällt der Auswahl guter Mentoren zu; allerdings ist diese Art der Unterstützung – je nach Universität und Fakultät – in Deutschland

noch nicht gut entwickelt. Ein Mentor hilft Ihnen als externer Referenzpunkt dabei, die Spielregeln auf dem Weg zur Professur im eigenen Fachbereich herauszufinden. Kennen Sie die Kriterien für die Karriere, können Sie auch gezielt darauf hinarbeiten – oder sich bewusst dagegen entscheiden.

## **Wie schaffe ich es, bei einer wissenschaftlichen Karriere motiviert zu bleiben?**

Auch hier gilt wieder: Rufen Sie sich in Erinnerung, warum Sie diesen Weg gewählt haben. Fragen Sie sich auch, was Ihre Motivation steigern könnte.

Horchen Sie tief in sich hinein, ob Sie eine Zukunftsvision von sich haben und welchen Sinn Sie hinter dieser Vision sehen. Diese Vision kann Ihnen dabei helfen, Ihre Motivation auch über längere Zeit hinweg aufrechtzuerhalten.

Setzen Sie sich Ziele, damit Sie wissen, wohin Sie wollen – dann wird auch der Weg oftmals klarer.

Um über einen längeren Zeitraum motiviert zu bleiben, sollten Sie außerdem Ihre Erfolge feiern, damit Sie auch über schwere Zeiten getragen werden. Machen Sie etwas für sich selbst, um das positive Gefühl so lange wie möglich zu nutzen. Wie man sich belohnt, ist individuell – in jedem Fall gilt: kein „business as usual“! Feiern Sie Erfolge zudem gemeinsam in Ihrer Arbeitsgruppe. Gerade gemeinsame Erfolge sind wichtig.

Reflektieren Sie, was Sie bereits erreicht haben und loben Sie sich dafür!

Wenn Sie das Gefühl haben, nicht mehr motiviert zu sein, nutzen Sie das auch als Anlass zur Reflexion, ob es für Sie der richtige Weg ist. Reflexion kann hier als eine innerpsychische Berufsberatung funktionieren. Allerdings gibt es einen Unterschied zwischen Reflektieren und Grübeln: Stellen Sie Ihren Karriereweg nicht andauernd infrage. Andauerndes Grübeln verbraucht viele kognitive und emotionale Ressourcen, die so gespart werden können.

Behalten Sie Ihre Zweifel nicht für sich. Sprechen Sie mit Gleichgesinnten oder Ihrem Mentor über Ihre Probleme – Sie sind nicht allein, und es ist normal, dass man auf seinem Karriereweg Tiefpunkte erlebt.

## **Soll ich lieber „Mainstream“ oder sehr spezifisch forschen?**

Mainstream-Forschung sichert eher Publikationen in der Qualifikationsphase und wird insgesamt häufiger publiziert. Aber genauso wichtig ist es, Hügel zu besetzen und Nischen zu belegen! Hier gilt es, die Balance zu halten.

## Soll ich jeden Tag schreiben?

Die Wichtigkeit von Publikationen wurde nun schon mehrfach als Erfolgsfaktor genannt. Das bedeutet, dass Sie Ihre Erkenntnisse verschriftlichen und publizieren müssen. Ein tägliches Schreibprogramm hat dabei Vor- und Nachteile. Vorteile sind, dass Sie eine feste Routine etablieren und das Schreiben einen festen Platz in Ihrem Terminkalender erhält. So müssen Sie sich nicht jedes Mal aufs Neue überwinden. Ein Nachteil ist, dass Sie sich nicht jeden Tag gleichermaßen konzentrieren können und dann das Verschieben auf einen anderen Zeitpunkt sinnvoller sein kann.

Grundsätzlich gibt es zwei verschiedene Modi des Schreibens. Beim *konzeptionellen Modus* geht es um die Frage: Was baut wie aufeinander auf? Dieser Modus ist wichtig für eine inhaltliche Linie. In diesem Modus gilt es, einfach einmal „draufloszuschreiben“! Sie werden überrascht sein, wie schnell Sie etwas geschrieben haben, wenn Sie sich nicht selbst Hindernisse in den Weg legen wie „Oh je, das klingt ja fürchterlich“. Der andere Schreibmodus ist der *Produktionsmodus*. Hier fragen Sie sich: Wie klingt etwas gut? Welche Wortwahl ist die beste? Stimmt die Grammatik?

Es gibt zusätzlich sehr unterschiedliche Schreibtypen, z. B. „Perfektionisten“, „Chaoten“, „Wellenschreiber“. Alle Schreibtypen können produktiv sein. Fragen Sie sich selbst: Welcher Typ bin ich? Unter welchen Umständen bin ich am kreativsten, produktivsten etc.? Kann ich an mehreren Projekten parallel arbeiten oder mache ich besser eines nach dem anderen? Was brauche ich, um gut arbeiten zu können? Arbeitsort? Arbeitszeit? Wann habe ich besonders gute Ideen? Wie kann ich am besten mit Stress umgehen?

## Wie wichtig ist das Netzwerk für eine Professur?

Ein gutes Netzwerk ist sehr wichtig, um sowohl den Forschungsaustausch sicherzustellen als auch über Stellen und Entwicklungen im Feld auf dem Laufenden zu bleiben. Man kommt aber nicht automatisch zu einer Professur, wenn man bei jeder Tagung auf den Gesellschaftsabend geht. Hier zählen allein Publikationen und Drittmittel!

## Wie bekomme ich heraus, dass der „Schule“, aus der ich komme, bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden?

Um herauszubekommen, ob Sie in einer bestimmten Schublade stecken oder Ihnen ein bestimmtes Image zugeschrieben wird, können Sie auf Kongressen

fragen, welchen Ruf der eigene Lehrstuhl, die eigene Fakultät oder auch die eigene Universität hat. Sie können dann überlegen, welche Konsequenzen das für Ihre Stellensuche und Ihre Bewerbung hat.

Während der Bewerbung können Sie im Anschreiben und im Lebenslauf die Chance nutzen, hier ggf. gegenzusteuern. Beispielsweise könnten Sie *sinngemäß* schreiben: „Ich weiß, dass Sie denken, ich arbeite sehr laborexperimentell orientiert, da ich aus XY komme. Das stimmt auch, aber ich möchte betonen, dass ich z. B. auch Feldforschung durchführe.“ Weitere Informationen zum Anschreiben finden Sie in Kap. 4 zur schriftlichen Bewerbung.

## **Ab wann kann ich mich um Professuren bewerben?**

Sie können sich bewerben, sobald Sie eine Stellenbeschreibung finden, die grundsätzlich zu Ihnen und Ihrem Profil passt, auch wenn Sie (noch) nicht alle Anforderungen erfüllen sollten. Bei wenig Erfahrung ist das Anschreiben besonders entscheidend.

Die Erwartungen der Kommission an die Bewerber sind altersabhängig. Stehen Sie an einem der Extreme der Alterskurve, könnten besonders hohe Erwartungen an Sie gestellt werden. Trotzdem sollten Sie sich bewerben, wenn Sie sich bereit dafür fühlen.

## **Geförderter Auslandsaufenthalt oder Drittmittelförderung, wofür sollte ich mich entscheiden?**

Überlegen Sie hier strategisch und behalten Sie auch Ihre Gesamtkarriere im Blick: Wo möchten Sie in zehn Jahren eine Professur innehaben? Auf welchen Bereich wird dort besonders viel Wert gelegt? Was fehlt noch in Ihrem Portfolio? Und: Wollen Sie sich lieber breit aufstellen oder besonders spezialisieren?

Drittmittelprojekte sind ein wichtiges Kriterium bei der Berufung; eine Fellowship, verbunden mit einem Auslandsaufenthalt, kann aber ein interessanter Zwischenschritt sein, der Sie von anderen Bewerbern abhebt.

Im Endeffekt müssen Sie individuell entscheiden, was Ihr Portfolio am stärksten aufwertet. Bei dieser Überlegung kann natürlich auch die Höhe der jeweiligen Förderung eine Rolle spielen.

## Wie wichtig ist Mobilität bei einer wissenschaftlichen Karriere?

Mobilität ist auf jeden Fall ein essenzieller Bestandteil einer wissenschaftlichen Karriere. Die Spielregeln für die Wissenschaft sind in dieser Hinsicht sehr transparent. Wenn Sie sich fest vornehmen, eine Professur an der Universität anzutreten, an der Sie promoviert haben, werden Sie in den allermeisten Fällen enttäuscht werden, da Hausberufungen nur in seltenen Fällen möglich sind.

Internationale Mobilität hat noch weitere Vorteile. International werden oft unbefristete Stellen angeboten. In einigen Sonderfällen ist es möglich, zu pendeln und beispielsweise nur dienstags bis donnerstags an der Universität präsent zu sein. Ein derartiges Modell im Berufungsgespräch anzusprechen, kann aber Nachteile bergen. Außerdem kostet Pendeln sehr viel Energie. Es bleibt also: Mobilität ist entscheidend.

## Literatur

Müller, M. (2014). *Promotion – Postdoc – Professur: Karriereplanung in der Wissenschaft*. Frankfurt a. M.: Campus.



# 3

## Stellensuche

### 3.1 Ausschreibungsprozess: Welche Stellen gibt es?

Unterschiedliche Kommissionen oder Gremien, z. B. die Strukturkommission der Fakultät/Hochschule, die Fakultät, der Senat oder andere Gremien stellen das Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle zusammen. Das Verfahren muss bei W3-Professuren nach der Fakultät von der Universität und ggf. vom Ministerium genehmigt werden, bevor die Stelle ausgeschrieben wird. Je nach Landeshochschulgesetz und Universität unterscheiden sich die Verfahren. Dieser Prozess kann sowohl für neu geschaffene Stellen als auch für Stellen, die aufgrund von Verrentung oder Wegberufung neu zu besetzen sind, gelten. An neu geschaffene Stellen sind allerdings oft mehr Voraussetzungen geknüpft.

#### Welche Stellen gibt es?

*W1-Stellen* sind sogenannte Junior - oder Assistenzprofessuren. Hier ist eine Habilitation noch nicht nötig.

*W2-Stellen* und *W3-Stellen* unterscheidet vor allem die Besoldung und Befristung. *W2-Stellen* sind zumeist befristete, manchmal aber auch unbefristete Stellen.

*W3-Stellen* sind als Lehrstuhlstellen überwiegend unbefristete Stellen. In manchen Bundesländern werden *W3-Stellen* ohne eigenständige Leitungsfunktion ausgeschrieben, um die Stellen attraktiver zu gestalten. An einigen

Universitäten, z. B. an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU), ist dies nicht der Fall und W2-Professuren können eine eigenständige Abteilung leiten.

*Tenure-Track-Stellen* bieten die Möglichkeit einer Entfristung und sind daher höher einzustufen als befristete W2-Stellen. Entsprechend können auch die Anforderungen höher sein und es müssen in den ersten Jahren entsprechende Leistungen zur Bewertung der Entfristung erbracht werden.

*Akademische Ratsstellen* sind dem Lehrstuhl/Department unterstellt; sie ähneln in ihrer Besoldung den W1-Stellen.

## **Akademische Ratsstelle – wie bewerbe ich mich um diese?**

Die Auswahl erfolgt meistens ebenfalls durch eine Kommission, nur selten wird die Entscheidung von einer einzelnen Person getroffen. Die Bewerbung unterscheidet sich nicht wesentlich von der Bewerbung um eine Professur; das bedeutet, dass die Tipps, die für den späteren Prozess genannt werden, auch hier anwendbar sind.

## **Was ist bei Verfahren an Fachhochschulen zu beachten?**

Fünf Jahre praktische Berufserfahrung sind die Voraussetzung für die Bewerbung an einer Fachhochschule.

Publikationen sind bei einer Bewerbung an einer Fachhochschule von Vorteil, aber fallen weniger stark ins Gewicht. Der Fokus bei der Auswahl liegt auf der Praxistätigkeit und auf dem praktischen Know-how für die Lehre.

Ansonsten gilt eine Bewerbung an einer FH dasselbe wie für eine Bewerbung an einer Universität.

## **Was ist bei Bewerbungen an privaten Hochschulen zu beachten?**

Bei Bewerbungen an privaten Hochschulen ist zu beachten, dass Professoren hier stärker mit den Studierenden in Kontakt treten. Die Hochschulen sind durch die Studiengebühren stärker dienstleistungsorientiert. Dementsprechend hat die Studierendenzufriedenheit ein sehr hohes Gewicht (sehr ähnlich dem englischen System). Oft erfolgt die Beschäftigung an einer privaten Hochschule über ein Angestelltenverhältnis, was mit einem, im Vergleich zur Universitätsprofessur, niedrigeren Gehalt einhergehen kann.

## 3.2 Stellensuche: Wie finde ich die richtige Stelle?

Stellen Sie sicher, dass Sie keine Ausschreibungen übersehen.

Wenn Sie frühzeitig nach Stellen suchen und informiert sind, an welcher Universität eine Stelle frei wird, können Sie schon Kontakt aufnehmen, bevor die Stelle tatsächlich ausgeschrieben wird.

Um die richtige Stelle zu finden, sollten Sie sich bei jeder Stellenausschreibung, die Sie sichten, folgende Fragen stellen:

- Passt die Stelle?
  - Wie sieht das Anforderungsprofil aus?
  - Wie sieht mein eigenes Profil aus?
  - Wie kann ich mein Profil so formulieren, dass es gut zum Anforderungsprofil passt und trotzdem ehrlich und authentisch ist?

### **Ich vertrete aktuell die ausgeschriebene Professur – was sind Chancen und Risiken?**

Vertretungen können sowohl für die momentan vertretene Professur als auch für andere Professuren ein gutes Sprungbrett sein. Durch eine Vertretungsprofessur können Sie zeigen, dass Sie „professorabel“ sind und die Fähigkeiten haben, eine Professur auszuüben.

Beim Vertreten einer Professur ist es wichtig, nicht zu stark eigene Wege einzuschlagen. Versichern Sie sich, ob Sie die Professur im Sinne der Hochschule vertreten. Holen Sie sich hierfür beispielsweise Rückmeldung von Vertrauenspersonen ein.

Vertrauen Sie gleichzeitig auf Ihren inneren Kompass, um sich nicht über die Maßen zu verbiegen: „Ich bleibe ich. Ich mache andere nicht klein und lasse mich selbst nicht kleinmachen.“

### **Wann sollte ich meinen Vorgesetzten über eine Bewerbung informieren? Wann meine Kollegen?**

Sobald Sie aktiv nach Stellen suchen, sollten Sie auch Ihre Vorgesetzten einbinden. Sie sollten vermeiden, dass Ihre Vorgesetzten von außen angesprochen werden, bevor Sie mit ihnen gesprochen haben.

Im Idealfall unterstützt Sie Ihr Vorgesetzter bei der Stellensuche und beim Bewerbungsprozess mit seinem Netzwerk und mit dem Weitergeben von Erfahrungen.

Vertrauenspersonen unter den Kollegen können Sie ebenfalls frühzeitig einbinden. Informieren Sie Personen, die nicht zu Ihrem engsten Vertrauenskreis gehören, aber lieber später. Es kann sich negativ auf die Stimmung und den Umgang am Arbeitsplatz auswirken, wenn bei Kollegen das Gefühl entsteht, dass Sie „auf dem Sprung“ sind.

## **Wie wichtig ist die Vernetzung in der Scientific Community?**

Sie können davon ausgehen, dass Sie, wenn man Sie nicht kennt, auch nicht berufen werden. Ihre persönlichen Netzwerke sowie das Netzwerk Ihrer Mentoren sind sehr wichtig.

Sie werden sichtbar, indem Sie Publikationen veröffentlichen, Drittmittel einwerben und auf den wichtigsten Tagungen und Kongressen auftreten. Es ist daher empfehlenswert, Kongresse zu besuchen und möglichst viele wissenschaftliche Vorträge, Podiumsdiskussionen, Poster etc. einzubringen. Nach Veranstaltungen können Sie auf die Vortragenden zugehen, um Fragen zu stellen, sich vorzustellen und Zusammenarbeiten vorzuschlagen. Durch Ihre Forschung können Sie Kontakte mit Kollegen außerhalb der Universität aufbauen und Ihre Vernetzung Schritt für Schritt ausbauen. Zudem können Sie ggf. Ihre Sichtbarkeit durch Engagement in wissenschaftlichen Fachgesellschaften erhöhen.

## **Werden Aspiranten auf einen Lehrstuhl vorab kontaktiert?**

Bei einigen Universitäten ist es durchaus Usus, dass die Hochschulleitung, die Fakultät oder ein Kommissionsmitglied aufgrund der Exzellenz eines gewissen Bewerbers direkt auf diesen zugeht und ihn zur Bewerbung ermuntert.

Berufungen ohne Stellenausschreibung, sogenannte Leuchtturmberufungen, sind ebenfalls möglich. Solche Verfahren sind aber sehr selten und stellen eine absolute Ausnahme dar. Der entsprechende Kandidat muss wirklich herausstechen und ins Profil passen.

## **Kann es auch vorkommen, dass Vorgänger nach ihrem Favoriten für die Nachbesetzung gefragt werden?**

Das kann vorkommen, wenn es sich um einen, in den Augen der Universität, „guten“ Vorgänger handelt und die Fakultät an der Tradition dieses Vorgängers festhalten will. Das heißt aber nicht, dass sich Kommissionen und Gremien auch an die Empfehlungen des Vorgängers halten. Daher sollten Sie sich von diesbezüglichen Annahmen im Bewerbungsprozess nicht einschränken lassen.

## **Mein eigenes Profil stimmt nicht mit dem Profil der Ausschreibung überein. Soll ich mich trotzdem bewerben?**

Bewerben Sie sich lieber einmal zu viel als zu wenig, auch wenn es Anzeichen dafür geben sollte, dass die Bewerbung vielleicht nicht erfolgreich sein wird. Wenn Sie die Stelle wirklich wollen, können Sie so nur gewinnen. Häufig bewerben sich nämlich eher zu wenige Personen als zu viele.

Sehr oft gibt es keine Deckungsgleichheit zwischen dem Ausschreibungsprofil und dem Profil der Bewerber. Sie sollten explizit betonen, inwieweit Sie dem Anforderungsprofil bereits entsprechen, und gleichzeitig den Mut haben, darauf hinzuweisen, an welchen Stellen Sie das Profil (noch) nicht ganz abdecken. Sie können auch zeigen, wie Sie diese Differenzen ausgleichen können, beispielsweise durch Ihre persönliche Entwicklung in der Zukunft oder dadurch, dass Sie Brücken zu bestehenden Forschungs- und Lehrgebieten aufzeigen (s. Kap. 4).

## **Sollte man sich auch um Stellen bewerben, für die es bereits einen Wunschkandidaten gibt?**

Die Stelle, um die Sie sich bewerben wollen, sollte ausgeschrieben sein; Initiativbewerbungen sind nur selten erfolgreich. Sollte es einen inoffiziellen Wunschkandidaten geben, gestaltet sich die Sache etwas anders. Manchmal ist an der Ausschreibung zu erkennen, ob jemand positioniert werden soll, beispielsweise wenn Anforderungen sehr dezidiert dargelegt werden.

Doch selbst wenn es schon einen Favoriten gibt, kann man nur gewinnen. So haben Sie in der offenen Diskussion gute Chancen, von Ihrer Person zu überzeugen, und Favoriten können gerade beim Vortrag ins Hintertreffen geraten, wenn sie sich in Sicherheit wiegen und schlecht vorbereitet sind.

Bewerben Sie sich also, auch wenn schon jemand gesetzt zu sein scheint!

## **Sollte man sich schon früh bewerben, um seine Chancen „auszutesten“?**

In jedem Bewerbungsverfahren können Sie etwas dazulernen. Je geübter Sie sind, desto souveräner können Sie bei weiteren Bewerbungen auftreten.

Die Stelle, um die Sie sich bewerben, sollte für Sie aber auch tatsächlich infrage kommen, sofern in der späteren Verhandlung dann die Rahmenbedingungen stimmen.

## **Ist es erst sinnvoll, sich zu bewerben, wenn bestimmte Kriterien erreicht sind, z. B. ein bestimmter Geldbetrag eingeworben wurde?**

Hier ist keine generelle Aussage möglich, da die Kriterien von Fach zu Fach variieren. Allgemein gilt aber: Sie sollten sich lieber einmal zu viel als einmal zu wenig bewerben.

## **Kann es schaden, wenn man sich um eine Stelle bewirbt, die man eigentlich nicht haben möchte?**

Es gilt zwar, Erfahrungen zu sammeln, allerdings sollten Ihre Bewerbungsunterlagen in jedem Fall maßgeschneidert sein, da Sie ansonsten nicht die richtigen Erfahrungen sammeln. Da die Vorbereitung der Bewerbungsunterlagen mit großem Aufwand verbunden ist, kann es unter Umständen sein, dass Sie sich mehr schaden als nutzen, indem Sie entweder sehr viel Zeit für etwas investieren, das Sie nicht wollen, oder eine nicht perfekte Bewerbung abgeben. Seien Sie also vorsichtig und überlegen Sie sich gut, ob Sie sich um eine Stelle bewerben, die Sie eigentlich nicht interessiert.

### **Checkliste – Quellen zur Stellensuche**

- academics: <https://www.academics.de/>
- ZEIT ONLINE: <https://www.zeit.de/>
- Deutsches Ärzteblatt: <https://www.aerzteblatt.de/>
- Internationaler Verteiler: <https://www.jobs.ac.uk/> (Stellensuche Großbritannien, Niederlande, USA, Kanada)
- Deutscher Hochschulverband: <https://www.hochschulverband.de/newsletter.html> (Newsletter und E-Mail-Verteiler)
- *Nature* bzw. entsprechende Fachzeitschriften
- Kollegen
- Kongresse

# 4

## Schriftliche Bewerbung

### 4.1 Formale Kriterien

Das Wichtigste vorweg: Sollte Ihre schriftliche Bewerbung nicht formal perfekt sein, reduzieren sich Ihre Chancen, eine Runde weiterzukommen, erheblich. Ihre schriftliche Bewerbung ist gewissermaßen die Eintrittskarte in den folgenden Prozess. Seien Sie sich bewusst, dass die Kommissionsmitglieder nicht immer viel Zeit haben, Ihre Bewerbung genau durchzusehen. Versuchen Sie, Ihre Stärken und Ihre Person so klar wie möglich zu transportieren. Gliedern Sie Ihre Bewerbung so, dass alles auf einen Blick erkennbar ist. Professionalität der Unterlagen ist immens wichtig. Das bedeutet auch, dass es eine Null-Fehler-Toleranz in Bewerbungsschreiben gibt – also lassen Sie ein Schreiben von mindestens drei Personen korrigieren. Sie selbst werden nämlich betriebsblind, sobald Sie Ihre Bewerbung einige Male gelesen haben.



Der Aufbau Ihrer Unterlagen bleibt von Bewerbung zu Bewerbung in etwa gleich und sieht folgendermaßen aus:

- Anschreiben (hier immer wieder auf die Passung zwischen Ihrem Personenprofil und dem Ausschreibungsprofil verweisen)
- Lebenslauf
- Forschungsschwerpunkte
- Drittmittelprojekte
- Lehrerfahrung, Evaluation, betreute Promotionen/Habilitationen
- Publikationsliste (ggf. geordnet in Erst- und Seniorautorenschaften, Co-Autorenschaften, Herausgeberschaften, Abstracts, Buchbeiträge, Vorträge, Posterbeiträge, Filme etc.)
- Kennzahlen (Auszeichnungen, Preise, akademische Selbstverwaltung, Mitgliedschaften, Operationskatalog etc.)

Bei klinischen Professuren in der Medizin sollten ein klinischer (Zusatzbezeichnungen, Expertise, klinische Studien) und ein wissenschaftlicher Werdegang mit jeweils ein bis zwei Seiten die Qualifikation belegen. Daneben ist Leitungserfahrung und ökonomische Kompetenz gefragt (Qualitätsmanagementkurse, Gesundheitsökonomie, Personalführung und Verantwortung, Investitionsplanung, Sachkostensteuerung etc.).

Nutzen Sie Ihr Netzwerk, um zu lernen. Tauschen Sie gerne Bewerbungsunterlagen mit Kollegen aus. Sehen Sie sich so viele Bewerbungsunterlagen wie möglich an, damit Sie ein Gefühl dafür bekommen, wie Bewerbungsunterlagen aussehen können.

Im internationalen Kontext wird auch auf Referenzen, z. B. früherer Arbeitgeber, geachtet und dort direkt nachgefragt. Das ist in Deutschland nicht üblich, kann aber dennoch vorkommen.

Für die gesamte Bewerbung gilt, dass das Zusammenfassen einzelner Aspekte in sinnvolle Abschnitte grundsätzlich zu empfehlen ist. Überlegen Sie, was die Kernbotschaft ist:

- Was will ich transportieren?
- Was findet beim Leser Zuspruch?

Ordnen Sie Ihre Bewerbungsunterlagen entsprechend an. Halten Sie sich in jedem Fall an die Vorgaben im Bewerbungsleitfaden der jeweiligen Universität.

## **An welcher Stelle soll die Publikationsliste im Lebenslauf stehen?**

Hier sind verschiedene Optionen denkbar: Ein üblicher Platz für die Publikationsliste ist ganz am Ende des Lebenslaufs. Alternativ können Sie die Liste auch nach dem wissenschaftlichen Werdegang platzieren.

Recherchieren Sie, ob es für dieses Berufungsverfahren klare Vorgaben gibt, und befolgen Sie diese. Stellen Sie sich Ihre Bewerbung als Buch vor: Die Reihenfolge sollte sinnvoll sein. Je nach dem Schwerpunkt, den Sie setzen wollen, kann die Reihenfolge aber auch von Bewerbung zu Bewerbung variieren.

In der Regel sollten Sie nur Publikationen aufnehmen, die veröffentlicht oder „in press“ sind. Sie können aber auch Arbeiten, die Ihnen besonders wichtig und erst in Vorbereitung sind, nennen. Sie sollten hier aber darauf achten, dass die Anzahl überschaubar bleibt und sich die Angaben wirklich auf Ihren spezifischen Leistungsbereich beschränken.

## **Wenn in der Ausschreibung keine spezifischen Unterlagen angefordert sind, was schicke ich dann hin?**

Sie können diese Information ggf. bei der Universität erfragen. Beispielsweise könnten Sie sich nach der Formulierung „übliche Unterlagen“ in der Ausschreibung wie folgt erkundigen: „Unter üblich verstehe ich ... – stimmt das mit Ihrem Verständnis überein?“ Essentielle Bestandteile finden Sie am Anfang des Kapitels zu den Bewerbungskriterien.

## **Würden Sie empfehlen, ein Forschungs- oder Lehrkonzept der Bewerbung beizulegen, auch wenn keines gefordert ist?**

Am besten fragen Sie auch hier, z. B. im Sekretariat oder Dekanat, kurz nach. Bei der schriftlichen Bewerbung können Sie ein knappes Forschungs- und/oder Lehrkonzept in der Regel schon hinzufügen. Bei klinischen Professuren in der Medizin können Sie so auch darstellen, wie Sie die Entwicklung der Klinikschwerpunkte persönlich und mit Mitarbeitern gestalten wollen. Zum Kommissionsgespräch sollten Sie auf jeden Fall vorbereitete Konzepte mitnehmen.

Wichtig ist, dass Sie der Bewerbung keine Standardkonzepte beilegen, sondern Ihre Konzepte immer genau auf die Ausschreibung abstimmen.

## Was sind die entscheidenden Aspekte des Anschreibens?

Im Anschreiben legen Sie dar, warum Sie sich die Stelle wünschen und warum Sie denken, dass eine gute Passung zwischen dem Anforderungs- oder Ausschreibungsprofil und dem eigenen Profil besteht.

Ihr Anschreiben sollte, soweit nicht anders gefordert, maximal eine bis zwei Seiten lang sein. Für das Anschreiben gilt: Fassen Sie das Anschreiben lieber knapp und präzise ab und beschreiben Sie die wichtigsten Punkte. Ein langes Anschreiben mit viel Text ist unnötig.

Wichtig ist, überzeugend darzustellen, warum Sie zu der betreffenden Stelle passen. Bedenken Sie aber auch, dass Sie sich nicht positiver darstellen, als Sie sind. Oft sprechen die Vita, die Veröffentlichungen und die Drittmittel für sich. In diesem Fall kann Bescheidenheit auch vorteilhaft wirken.

Sie sollten prüfen, ob alle Textbausteine, die Sie verwendet haben, wirklich zur Universität und der Stelle passen. Copy-and-paste-Fehler aus Bewerbungen um andere Stellen fallen oft besonders negativ auf, ebenso wie Anschreiben die inhaltslos wirken (viel „Bla Bla“).

Nutzen Sie die Möglichkeit zum Selbstmarketing, indem Sie herausstellen, welchen Beitrag Sie geleistet und ggf. welche Reaktionen Sie aus der Scientific Community erhalten haben. Allgemeine Rezensionen oder Response-Paper wären hier aber zu detailliert – bleiben Sie fokussiert.

Durch ein sehr gutes Anschreiben können Sie manchmal fast schon eine Runde weiter kommen – hier Zeit zu investieren lohnt sich.

*Der beste Weg zum Misserfolg...*



## Welche Kriterien machen einen guten Lebenslauf aus?

In Ihrer Bewerbung sind fünf Faktoren besonders zentral für die Entscheidung der Kommission:

1. Ihre Veröffentlichungen (Originalpublikationen, Monografien)
2. Ihr Profil
3. Ihre Drittmittel
4. Ihre Kongressvorträge
5. Ihre Lehrveranstaltungen

Diese Kriterien sollten in einem guten Lebenslauf abgedeckt werden (s. auch Checkliste zu den Erfolgskriterien der schriftlichen Bewerbung, s. u.).

## Wie stelle ich Drittmittel korrekt dar?

Seien Sie konkret bei der Auflistung Ihrer Drittmittel. Führen Sie keine Drittmittel auf, die nicht Ihre eigenen sind! Drittmittel, die augenscheinlich nicht der Wahrheit entsprechen, werden Ihnen aus der Bewerbung gestrichen und nicht bewertet; zudem werden Ihnen fehlerhafte Angaben bei Publikationen und Drittmitteln als „intellectual dishonesty“ angekreidet. Drittmittel sollten immer nachgewiesen oder zumindest durch einen Satz erklärt werden, falls kein Nachweis möglich ist. Viele Bewerber geben Drittmittel an, bei denen sie gar nicht Antragssteller sind. Es ist wichtig, dass Sie Ihre Rolle im Prozess angeben, wenn Sie nicht der Antragsteller sein sollten!

Alle sachlichen Aussagen sollten zudem möglichst leicht überprüfbar sein. Auch ist es ggf. wichtig, aufzuzeigen, dass Sie mit den eingeworbenen Drittmitteln etwas geleistet haben (beispielsweise Studienergebnisse, neue Erkenntnisse, Publikationen).

## Welche Anforderungen gibt es in Bezug auf die Publikationsliste?

Natürlich unterscheiden sich die Kriterien hier von Fach zu Fach und von Universität zu Universität. In der ersten Bewerbungsrunde sollten Sie alle Veröffentlichungen auflisten. Kommen Sie in die engere Wahl, werden Sie dann in einigen Verfahren gebeten, Ihre fünf bis sieben wichtigsten Arbeiten einzureichen. Dieser Schritt kann bei anderen Verfahren entfallen. Zumeist wird anhand des (Journal) Impact Factor und des „Hirsch-Index“, also der Liste

Ihrer Veröffentlichungen und deren Relevanz, sowie des Anschreibens zumindest eine Vorauswahl getroffen.

Nun müssen Sie entscheiden, wie Sie die Veröffentlichungen in Ihrer Bewerbung ordnen: nach Alphabet, nach Jahreszahl? Oder indem Sie die wichtigsten wissenschaftlichen Beiträge, die zur Stelle passen, als Erstes aufführen? Bei manchen Verfahren haben Sie alle diese Freiheiten, während bei anderen Verfahren die Reihenfolge der Publikationen vorgeschrieben ist. Wenn Sie die freie Wahl haben, können Sie dies nutzen, um ein Profil aufzubauen. Sie können durch die Anordnung nach Relevanz und Stellenbezug dem Leser verdeutlichen, dass Ihr Profil gut zu der Stelle passt. Auf diese Weise entsteht nicht der Eindruck eines „Warenhauskatalogs“, bei dem man sich fragt, in welchem Zusammenhang Ihre Bewerbung zur Stelle steht. Sollten Sie sich für eine chronologische Sortierung entscheiden, dann ist es empfehlenswert, möglichst mit den neuesten Veröffentlichungen zu beginnen.

Arbeiten Sie heraus, welche drei bis fünf Arbeiten aus Ihrer persönlichen Sicht am wichtigsten sind. Sie können diese auch als eigenen Punkt in der Bewerbung aufführen, eventuell zusätzlich zur vollständigen Publikationsliste. So zeigen Sie, dass Sie sich Gedanken gemacht und eine persönliche Wertung eingebracht haben. Dies kann besonders hilfreich sein, wenn die Zahl der Publikationen und ihr Impact Factor begrenzt sind.

Fragen Sie sich: Was ist das „Einzigartige“ an meinen Publikationen?

## **Ist ein Foto in der Bewerbung gewünscht?**

Das ist von Verfahren zu Verfahren unterschiedlich. Am besten bringen Sie vorweg in Erfahrung, ob ein Bewerbungsfoto gewünscht ist, wenn es in der Ausschreibung nicht angegeben ist.

Wenn Sie ein Bild verwenden möchten, dann seien Sie sich bewusst, dass es einen großen Einfluss hat. Falls ein Foto verwendet wird, sollte es also ein gepflegtes Äußeres und eine positive Persönlichkeit (offen, interessiert) widerspiegeln. Prüfen Sie, wie Ihr Bewerbungsbild auf andere Personen wirkt. Befragen Sie am besten fünf bis sechs Personen.

International ist das Verwenden eines Bewerbungsfotos zumeist nicht mehr üblich. Hier sollten Sie also darauf verzichten.

## Wie sollen die Kompetenzbereiche im Lebenslauf dargestellt werden?

Stellen Sie Ihren wissenschaftlichen Werdegang am besten separat dar. Der Beginn Ihres wissenschaftlichen Werdegangs ist in der Regel die Promotion, das bedeutet aber nicht, dass Sie beispielsweise das Abitur aus Ihrem Lebenslauf streichen sollten. Stellen Sie aber den wissenschaftlichen Werdegang in den Fokus. Viele Bewerber beginnen mit dem Abitur, dann folgen der Master/das Diplom und schließlich die Promotion. Danach werden in der Regel Publikationen, Drittmittel, Kooperationen, Kongressbesuche und Lehrveranstaltungen genannt.

Behandeln Sie, mit welchen Themen Sie sich beschäftigt, welche Drittmittel Sie eingeworben, welche Publikationen Sie veröffentlicht und welche Kooperationen Sie geschlossen haben. Schreiben Sie zu den einzelnen Punkten nicht nur ein Schlagwort auf, sondern auch zusätzliche inhaltliche Informationen, damit auch Personen, die nicht vom Fach sind, Ihre Stationen verstehen.

Der Umfang des wissenschaftlichen Lebenslaufs sollte sich auf ca. zwei Seiten belaufen, der gesamte Lebenslauf ist dann natürlich entsprechend länger.

Versuchen Sie Ihre Vision, Ihre Passung und Ihr Potenzial zu zeigen. Machen Sie sich bewusst: Die Kommission will herausfinden, wer Sie sind, was Ihre Werte und Ihre Vision sind!

## Bewerbe ich mich als Privatperson oder mit der Anschrift meiner jetzigen Stelle?

Diese Frage lässt sich nicht eindeutig beantworten. Es kann durchaus Gründe für die Verwendung des Logos der jetzigen Universität geben, z. B. eine gute Reputation. Außerdem kann man Sie so direkt zuordnen. Seien Sie sich aber bewusst, dass diese Wirkung positiv, aber auch negativ sein kann. Es lohnt sich hier, den Ruf des eigenen Instituts zu kennen. Sie können sich also als Privatperson mit Ihrer persönlichen Adresse, aber auch mit dem Institutsbriefkopf bewerben.

## Wie treffe ich den richtigen Ton in der Bewerbung?

Achten Sie vor allem darauf, sich nicht „unter Wert zu verkaufen“: Zeigen Sie Ihre Stärken und den Mehrwert, den Sie mitbringen.

Stellen Sie sich selbstbewusst dar, ohne unnötig zu übertreiben oder gar zu lügen. Großspurigkeit ist nicht Selbstbewusstsein.

Bei der Wortwahl gilt es auch, kulturelle Unterschiede zu beachten. In der Schweiz ist der Tonfall in der Regel noch bescheidener als in Deutschland, in Großbritannien in etwa vergleichbar. In den USA ist der Tonfall durchaus weniger bescheiden als in Deutschland.

Auch hier können Sie wieder von der Sichtung anderer Unterlagen und dem Feedback von (internationalen) Kollegen und Freunden profitieren.

## **Welche Fehler gibt es bei Bewerbungen?**

Zu gängigen und sofort auffallenden Fehlern in Bewerbungsunterlagen zählen ein schlechtes (also unprofessionelles) Foto, eine zu kleine Schrift und eine unübersichtliche Gestaltung. Letztgenannter Fehler wird vor allem im Bereich der Publikationsliste häufig begangen. Hier kann schon vor der inhaltlichen Beschäftigung mit Ihrer Bewerbung ein negativer Eindruck entstehen. Fehler können aber natürlich in allen Bereichen der schriftlichen Bewerbung auftreten.

## **Wie gehe ich bei vorgegebenen Bewerbungsformularen vor?**

Hier haben Sie nur eine Möglichkeit, der Bewerbung einen persönlichen Anstrich zu geben: Nutzen Sie das Feld für die Angabe „Sonstiges“ und schreiben Sie einen sehr kurzen und prägnanten Text über sich.

## **Ist grafische Kreativität (z. B. eine dezente farbige Schrift) in einer schriftlichen Bewerbungen zu empfehlen?**

Mit einer eher traditionell gestalteten Bewerbung sind Sie auf der sicheren Seite. Die kreative Ausgestaltung birgt ein gewisses Risiko – bei konservativen Mitgliedern der Kommission können Sie so durchaus anecken.

Versuchen Sie lieber, durch ein schönes und klares Layout zu begeistern. Das mag zwar konservativ sein, aber Ihr Lebenslauf und Ihre weiteren Unterlagen wirken dadurch aufgeräumt. Auf jeden Fall sollten Sie immer auf eine gute Lesbarkeit achten. Dabei sollten Sie auch bedenken, dass die Bewerbungsunterlagen oft erst ausgedruckt (hier geht die Farbe ohnehin oft verloren) und dann vielleicht gescannt werden.

Auch hier können Sie sich durch die Vitae anderer Bewerber inspirieren lassen.

## **Wie wichtig ist das Thema „Lehrevaluation“?**

Die Lehrevaluation wird immer wichtiger und erhält auch immer mehr Gewicht im Berufungsprozess. Reichen Sie also gerne gute Evaluationen mit ein. Sollten Sie keine guten Evaluationen haben, ist es angeraten, diese nur einzureichen, wenn explizit Lehrevaluationen angefordert werden.

Mit der Lehre kann man im Bewerbungsverfahren bei einigen Berufungskommissionen zwar keine Pluspunkte sammeln, sehr wohl aber Minuspunkte. Nehmen Sie diesen Bereich also ernst.

## **Wenn Lehrevaluationen gefordert sind – sollen alle Bögen oder eine Auswahl gesendet werden?**

Gerade die Studierendenvertreter legen viel Wert auf die Lehrevaluation. Sie können die Evaluationen also im Zweifelsfall komplett einreichen. Gut ist es, wenn Sie eine Zusammenfassung voranstellen (ca. eine halbe Seite).

Bei der Zusammenfassung können Sie Gutes herausheben, Sie sollten aber nicht lügen. Schwächen oder negativen Ausreißern können Sie außerdem den Wind aus den Segeln nehmen, indem Sie diese nennen und begründen.

Eine weitere Variante besteht darin, eine Auswahl zu treffen, diese zu begründen und deutlich zu machen, dass die Lehrevaluation auf Anfrage auch vollumfänglich nachgereicht werden kann.

Sie sollten darauf eingehen, wie Sie in der Lehrevaluation im Vergleich zu anderen Dozenten abschneiden.

## **Sollen Listenplätze erwähnt werden oder lieber nicht? Wenn ja, wo?**

Sie können Listenplätze erwähnen, da diese eine Auszeichnung sind. Allerdings sollten Sie nicht mehr als drei bis fünf Listenplätze auflisten und eine Begründung auflisten, falls Sie einen Ruf abgelehnt haben. Sie können die Listenplätze hinter den Veröffentlichungen nennen.

### Checkliste – Erfolgskriterien für Ihre schriftliche Bewerbung

- Kompetenz
- Veröffentlichungen, Publikationen (Science Impact)
- Drittmittel
- Public Impact/Sichtbarkeit, z. B. Kongressbeiträge, Radio- und Fernsehbeiträge, Zeitungsartikel
- Teamfähigkeit, Wahrnehmung als Teamplayer (z. B. Publikationen mit Co-Autoren als Teamarbeit herausstellen)
- Entwicklungspotenzial und Potenzial für die Zukunft der Fakultät
- Leitungserfahrung
- Praktische Erfahrung
- Vertrauensverhältnis
- Wahrgenommene Sympathie
- Passung
- „Andocken“ an die Fakultät
- Entwicklungspotenzial
- Passung zwischen Eigen- und Anforderungsprofil (die jeweilige Berufungskommission wird dabei unterschiedliche Prioritäten setzen)
- Klassifikation von Veröffentlichungen, sodass diese sofort „ins Auge stechen“ und die Passung zum Anforderungsprofil deutlich wird

## 4.2 Gewichtung der Erfolgskriterien der schriftlichen Bewerbung

Das Anforderungsprofil der ausgeschriebenen Stelle kann manchmal sehr spezifisch und manchmal im Gegenteil sehr vage formuliert sein. Die Spannweite reicht also von so weit, dass die Berufungskommission die Kriterien betreffend selbst unsicher ist, zu so klar definiert, dass nur der Wunschkandidat passt.

Aber auch wenn das Profil nicht auf eine Person zugeschnitten ist, wird eine vollkommene Passung zwischen Ausschreibungsprofil und Ihrem Personenprofil selten auftreten. Die Kunst ist es daher, die eigene Passung gut zu transportieren. Um die Passung zu erhöhen, besteht eine mögliche Strategie darin, Entwicklungsrichtungen aufzuzeigen, die sich in Richtung des Anforderungsprofils bewegen.

Anhand des Ausschreibungsprofils können Sie Ihre Bewerbungsunterlagen außerdem entsprechend der vorgegebenen Kriterien gewichten. Lesen Sie Ausschreibungstexte genau, am besten mehrfach, um sie zu verstehen und die angeforderten Kriterien entsprechend gut treffen zu können.

Sie können sich auch von professioneller Seite helfen lassen, was die Bewerbungsunterlagen angeht. Mit professioneller Beratung kann man überraschend viel aus der eigenen Biografie „herausholen“.

Holen Sie sich Feedback bei Ihren Kollegen und Bekannten ein – nicht nur für eine formale Überprüfung, sondern auch, um sicherzugehen, dass die Inhalte, die Sie transportieren wollen, auch ankommen (s. Abschn. 9.6). Außerdem sollten Sie prüfen lassen, ob Ihre Vita auch für fachliche Laien verständlich ist.

Sie sollten Ihre Bewerbungsunterlagen für jede Stelle neu anpassen. Verwenden Sie kein Copy-and-paste. Schauen Sie genau, welche Ihrer Leistungen zu den Anforderungen passen, und bauen Sie Ihre Unterlagen dementsprechend auf. Es muss klar werden, warum Sie besonders für die ausgeschriebene Stelle geeignet sind.

Holen Sie zusätzliche Informationen über den Standort ein:

- Welche Forschungsschwerpunkte gibt es?
- Welche Kooperationen gibt es?
- Welche Personen gibt es?

Erkundigen Sie sich (ggf. über Mentoren) auf Kongressen oder beim Lehrstuhlinhaber, was am Standort momentan angestrebt wird.

## **Gibt es Unterschiede bei der Bewerbung in verschiedenen Nationen?**

Im Bereich der Medizin gibt es beispielsweise den Unterschied, dass in Österreich die Publikationen als besonders wichtig angesehen werden. In Österreich ist der Mittelbau in Berufungskommissionen unter Umständen auch stärker vertreten. Generell hat in Deutschland das Wort der Professoren sehr viel Gewicht.

## **Ist eine Habilitation noch notwendig, um sich um eine Professur zu bewerben? Gibt es Alternativen?**

Die Antwort auf diese Frage ist stark fachgebietsabhängig. In den Sozialwissenschaften ist eine Habilitation durchaus wichtig, aber hochrangige Publikationen und Forschung sind sehr viel wichtiger! Ausschreibungen sind daher oft offen formuliert, gefordert sind dann eine Habilitation oder vergleichbare wissenschaftliche Leistungen. Auch Stellen im Ausland können diese „vergleichbare wissenschaftliche Leistung“ sein und werden als Nachweis anerkannt. Weisen Sie in diesen Fällen direkt in der Bewerbung darauf hin, dass Sie nicht habilitiert sind, aber diese vergleichbaren Leistungen vorzuweisen haben.

Für manche W3-Professuren ist die Habilitation aber weiterhin formale Voraussetzung.

## **Sind bestimmte Kriterien in der Medizin vorhanden?**

Klinische Expertise in der Medizin kann auf unterschiedliche Arten angegeben werden: in Jahren, in Operationen oder anhand des Schwerpunkts bei der Therapie. Empfehlungsschreiben sind unüblich. Sie werden vor allem kritisch gesehen, wenn sie einseitig positiv sind (vom Chef). Eine Möglichkeit besteht darin, Personen zu benennen, die als Referenz zur Verfügung stehen.

Klinik und Fakultät sind nie ganz trennbar, was sich auch bei den Auswahlkriterien der schriftlichen Bewerbung zeigt: Es müssen beide Bereiche abgedeckt werden, d. h. sowohl das Forschungsbudget und die Ausstattung als auch die Krankenversorgung. Ihre Bewerbung muss dementsprechend im Einklang mit der Entwicklungsperspektive der Klinik *und* der Fakultät stehen.

## **Kann man Drittmittel auch angeben, wenn man sie zu zweit einwirbt?**

Ja, geben Sie einfach an, wer außer Ihnen am Antrag beteiligt war, und zeigen Sie transparent, wer welche Mittel eingeworben hat. Berücksichtigen Sie unbedingt die Autorenenreihenfolge.

## **Ist es wichtig, Finanzierungen in die neue Hochschule mitzubringen?**

Es ist natürlich schön und gerne gesehen, wenn Sie bestehende Finanzierungen und Drittmittel in die neue Fakultät mitbringen können. Es muss aber kein Ausschlusskriterium sein, sollten Sie diese Möglichkeit nicht haben. In einigen Fachgebieten ist das Mitbringen einer Finanzierung eher ein „Nice-to-have“, in anderen Bereichen ergeben sich aus verteilbaren eigenen Mitteln (z. B. Personal- oder Sachmittel) bessere Startchancen.

## **Wie reagiere ich in der schriftlichen Bewerbung auf Anforderungen, die nicht mit einem Zeugnis belegbar sind?**

Wenn solche Anforderungen (z. B. „divergentes Denken“) in der Ausschreibung stehen, sollten Sie auch darauf eingehen. Sie können beispielsweise darauf eingehen, indem Sie die Ausschreibung aufgreifen: „Sie haben in Ihrem Ausschreibungstext ... erwähnt. Dies war mir im Umgang mit meinen Mitar-

beitern schon immer sehr wichtig, beispielsweise habe ich ...“ Zeigen Sie, dass Ihnen die Grundgedanken der Ausschreibung auch persönlich wichtig sind.

Eine weitere Möglichkeit ist, sich zu erkundigen, was erwartet wird (und ggf. nicht in der Ausschreibung steht) oder auf welchen Argumenten/Hintergründen der Ausschreibungstext basiert.

### **Wie setze ich beim Anpassen von Personen- und Ausschreibungsprofil den Fokus?**

Sie müssen von Situation zu Situation abwägen, welches Vorgehen am besten passt: Manchmal ist es besser, von den eigenen Stärken auszugehen und zu argumentieren, dass diese zum Anforderungsprofil passen. In anderen Fällen kann es leichter sein, die Aspekte des Anforderungsprofils als Ausgangslage zu nehmen und zu argumentieren, dass man diese Anforderungen ausfüllt.

### **Wie gehe ich mit Differenzen zwischen Personenprofil und Anforderungsprofil um?**

Sprechen Sie diese Differenzen an, denn sie fallen ohnehin auf. Nennen Sie gute Gründe und entkräften Sie das Defizit (z. B. gute Qualität der Publikation, Fördermittelantrag kurz vor der Fertigstellung). Fehlende Drittmittel können durch eine entsprechende Publikationsliste oder durch eine ausreichende Grundfinanzierung am bisherigen Standort gut ausgeglichen werden.

Bei Defiziten in Bezug auf Drittmittel und Publikationen bleibt nur, die gute Passung zu betonen, z. B. durch die Art der Lehrveranstaltungen oder anhand von Forschungsinteressen. Auf jeden Fall sollten Sie Ihre spezielle Eignung zur Einwerbung von Drittmitteln aufzeigen.

### **Wie gehe ich damit um, wenn das Themengebiet der Ausschreibung nicht ganz zu meinem Profil passt?**

Wenn es zwischen der Stelle und der eigenen Person hinsichtlich einiger Aspekte offensichtlich keine Passung gibt, so ist es hilfreich, diese explizit zu benennen. Zeigen Sie, dass Sie sich damit befasst haben, indem Sie Vorteile und Risiken darlegen. Sollten Sie diese Punkte nicht explizit ansprechen, besteht die Gefahr, dass sie zum K.-o.-Kriterium werden. Durch das Ansprechen können die entsprechenden Punkte später weniger als Argument gegen Sie verwendet werden.

Schreiben Sie ruhig etwas in der Art von: „Ich decke zwar x und y ab, bisher aber noch weniger z. Ich kann das aber durch Lehre/besonders viele Erfahrungen in einem bestimmten Bereich kompensieren.“ Oder Sie erwähnen, dass Sie sich auch in der Vergangenheit immer in neue Gebiete eingearbeitet und in neue Richtungen entwickelt haben.

Zeigen Sie, welche Anforderungen Sie bereits erfüllen und signalisieren Sie Ihren Willen, sich weitere Teile anzueignen.

### **Wie stelle ich Lücken im Lebenslauf, also Zeiten ohne Arbeitsvertrag, dar?**

Stellen Sie dar, wie Sie die Zeit genutzt haben. Was haben Sie in dieser Zeit getan, um sich persönlich weiterzuentwickeln?

Gehen Sie offen damit um. Weisen Sie darauf hin und erläutern Sie die Hintergründe und die Ursachen.

Das Leben läuft nicht immer geradlinig. Viele Kommissionsmitglieder wissen das und haben Verständnis dafür.

### **Nicht jeder kann Leitungserfahrung vorweisen – was dann?**

Es gibt viele Möglichkeiten, trotzdem Leitungserfahrung darzustellen, beispielsweise durch frühere Personalverantwortung, im Rahmen der Betreuung von Doktoranden, der Führung eines Spezialbereichs und durch Stellvertreterpositionen.

Leitungserfahrung ist ein Startvorteil, aber fehlende Leitungserfahrung kann ggf. durch Exzellenz in anderen Bereichen (Forschung etc.) kompensiert werden.

### **Welche Rolle spielt das Kriterium „Alter“ der Bewerber?**

Grundsätzlich kann Jugend durchaus ein Vorteil sein. Bei Bewerbungen auf W3-Professuren ist allerdings die Frage entscheidend, ob der Bewerber eine so gewichtige Führungsfunktion übernehmen kann.

Insbesondere bei der Bewertung der Veröffentlichungen wird das Alter des Bewerbers berücksichtigt, da die Veröffentlichungsdichte eine wichtige Rolle bei der Beurteilung der Exzellenz spielt. Hierbei ist von besonderer Bedeu-

tung, was der Bewerber nach seiner Habilitation (oder in den letzten Jahren vor der Bewerbung) veröffentlicht hat. Gefragt sind Personen, die am Ende einer W2-Professur so alt sind, dass sie sich noch weiterbewerben können. Dies ist kein Ausschlusskriterium, aber ein Entscheidungskriterium. Auch hier könnte ein Vorgehen darauf beruhen, das eigene Alter explizit anzusprechen. Hierbei sind verschiedene Varianten denkbar, zu denen unterschiedliche Meinungen vertreten werden.

Das Positive ist, dass Sie sowohl in jüngerem als auch in fortgeschrittenem Alter so argumentieren können, dass es bei der Kommission als positiv aufgenommen wird:

- Weisen Sie bei *fortgeschrittenem Alter* beispielsweise darauf hin, dass Sie wertvolle Erfahrungen haben. Auch Zeiten außerhalb der Universität können Sie hier durchaus positiv anführen. Zeigen Sie, dass Sie gerne länger bleiben möchten und in der Universität Ihre Zukunft sehen.
- Kompensieren Sie Ihr eher *jugendliches Alter*, indem Sie Ihre Lernfähigkeit und Ihre Motivation, aber auch Ihre Erfahrung bei Teamleitungen betonen. Sie können (später im Gespräch) auch locker damit umgehen: „Ich war schon immer der Jüngste.“

### **Wenn man Anträge der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) überarbeitet, darf man das angeben?**

Die DFG fordert Antragssteller ggf. auf ihre Anträge zu überarbeiten und erneut einzureichen. Wenn das der Fall ist und Sie an einer solchen Überarbeitung beteiligt sind, ist das positiv. Man kann auch Publikationen angeben, die in Revision sind, aber natürlich sollte kein Ungleichgewicht bezüglich Anträgen und Publikationen in Revision und tatsächlich erfolgreichen Anträgen und publizierten Artikeln herrschen.

### **Wenn man keine Drittmittel hat, was sagt man dann?**

Sagen Sie in diesem Fall, an welchen Drittmittelprojekten Sie arbeiten („under review“, „in preparation“). Oder weisen Sie darauf hin, dass im Arbeitsbereich ausreichende Mittel zur Forschung vorhanden waren und Sie hier erfolgreich gearbeitet haben.

## **Wenn sich ein Verfahren länger hinzieht, kann man dann Informationen nachliefern, z. B. zu Anträgen?**

Ja, alle Varianten des Nachlieferns sind möglich. Insbesondere harte Fakten sollten nachgereicht werden (neue Auszeichnung/neuer Preis, akzeptierte oder publizierte Arbeiten, neue, ggf. übertragbare Drittmittel). Unsere Empfehlung ist, lieber einmal zu oft etwas nachzureichen als gar nicht, auch wenn man nicht sicher sein kann, ob die Information weitergegeben und berücksichtigt wird. Am besten rufen Sie vorher an und erkundigen sich, ob Sie etwas nachreichen können, und richten dann einen Brief oder eine E-Mail an den Vorsitzenden der Kommission.



# 5

## Erster Auswahlprozess

### 5.1 Wer ist in der Kommission?

Ihre Bewerbungsunterlagen werden von der Berufungskommission gesichtet. Meist werden Sie von dem Dekanat oder dem Kommissionsvorsitzenden noch in eine Bewerberliste eingetragen, in der die wichtigsten Informationen wie persönliche Daten, derzeitige Position, Thema und Jahr der Habilitation, Impact Factors, Drittmittel und Forschungsthemen vergleichbar sind. Die Berufungskommission setzt sich aus unterschiedlichen Personengruppen zusammen (Vorsitzender, Mitglied des Senats, Frauenbeauftragter, Mittelbauvertreter, Studierendenvertreter, vier bis sechs Professoren als Fachvertreter). Einige Kommissionsmitglieder sind also nicht vom Fach.

Es gibt zwei Arten von Kommissionen. Die Strukturkommission, die für die Ausschreibung zuständig ist, und die Berufungskommission, die die Bewerber auswählt. Wenn wir im Folgenden von Kommission sprechen, ist in der Regel die Berufungskommission gemeint. Die Besetzung beider Kommissionen kann übereinstimmen.

Verschiedene Motive spielen bei der Entscheidung, in einer Kommission mitzuwirken, eine Rolle. So werden Gestalter, Machtpersonen oder Kontrolleure oft Kommissionsmitglieder.

So unterschiedlich diese Personengruppen sind, so unterschiedlich ist auch das Verhalten der einzelnen Kommissionsmitglieder in den Sitzungen. Manche Kommissionsmitglieder sind eher passiv, informieren sich wenig und lassen die Diskussion auf sich wirken, andere zeigen großes Engagement, informieren sich über Dritte über den Kandidaten und wollen ihre Meinung durchsetzen. Alle Varianten sind vertreten. Von Vorteil ist es, im Vorhinein zu

wissen, wer in der Kommission sitzt und wie sich die Dynamik in der Kommission gestaltet. Dieses Wissen wird vor allem relevant, wenn Sie zum Fachvortrag eingeladen werden (s. Kap. 6).

Die Mitglieder der Kommission werden, anders als Personalentscheider in der freien Wirtschaft, in der Regel nicht speziell ausgebildet, um die bestmögliche Entscheidung zu treffen. Die Mitglieder lernen anhand ihrer eigenen Erfahrungen. Daher kann sich die Professionalität der Kommission auch von Fall zu Fall stark unterscheiden.

In der Kommission entsteht in der Regel eine gewisse Eigendynamik. Es kristallisieren sich oft Meinungsführer, deren Wort hohes Gewicht hat, heraus. Sind sich diese Meinungsführer untereinander einig, fällt deren Wort noch stärker ins Gewicht und kann mitunter die Entscheidung der ganzen Kommission maßgeblich beeinflussen. Neben den sogenannten objektiven Faktoren, wie Qualität der Veröffentlichungen oder Drittmittel, spielt Macht also innerhalb der Kommission oft eine große Rolle.

Meinungen von Mittelbauvertretern, Studierenden und Frauenbeauftragten können Kandidaten stärken. Diese Gruppen können das Zünglein an der Waage sein und haben Einfluss darauf, in welche Richtung – Ablehnung oder Zustimmung – es geht. Entsprechend sollten auch die Gruppen, die für gewöhnlich nicht die Meinungsführer sind, ernst genommen werden.

Die Dynamik der Kommission können Sie am besten für sich nutzen, wenn Sie vor Ort mindestens zwei Unterstützer haben. Ein einzelner Unterstützer kann übergangen, umgestimmt oder seine Stimme von einem „Nichtunterstützer“ aufgehoben werden. Achten Sie hierbei darauf, wer Meinungsführer sind, die die anderen Kommissionsmitglieder mitreißen können. Weitere Informationen dazu, wie Sie in der Kommission Unterstützer identifizieren und nutzen können, finden Sie in dem Exkurs zum Thema „Überzeugen“ (s. Abschn. 9.8).

## **Wie kann ich Mitglied in einer Berufungskommission werden?**

Selbst Mitglied in einer Berufungskommission zu werden, kann eine gewinnbringende Erfahrung sein, um die Dynamiken und Prozesse in einer Kommission mitzerleben. Außerdem erleben Sie so den Prozess der Berufung (zwar nur exemplarisch an Ihrer Hochschule, aber dennoch) von der „anderen Seite“ und können diese Informationen für die erfolgreiche Gestaltung Ihres eigenen Bewerbungsprozesses nutzen. Möglichkeiten, sich in der Kommission einzubringen, haben Sie als Mittelbauvertreter oder als (Vertreter der) Frauenbeauftragte(n), eventuell auch schon als Studierendenvertreter (s. Abschn. 10.7).

## Wie werden die Fachvertreter für die Kommission ausgewählt?

Studierendenvertretung, Frauenbeauftragte und Mittelbau bestimmen, wer für sie als Vertreter in die Kommission geht. Das Department oder die Fakultät bzw. das Institut bestimmt dann weiterhin, welche Professorenkollegen in der Kommission mitwirken. Ausgewählt werden Personen, die mit dem zu besetzenden Fach verbunden sind und deshalb ein Interesse an einer fachkompetenten Besetzung haben. Die Besetzung der Fachvertreter kommt in einer Diskussion zwischen Fakultät und Department zustande.

Insgesamt ist es in der Realität oft so, dass zusätzliche Personen, die unbedingt in der Kommission mitwirken wollen, eingeladen sind, dies auch zu tun. Allerdings übersteigt die Anzahl der Kommissionsmitglieder selten zehn bis zwölf Personen.

## Wie finde ich heraus, wer in der Kommission ist?

In einigen Fällen wird die Besetzung der Kommission, beispielsweise auf der Homepage der Hochschule, ohnehin öffentlich bekannt gegeben. Ist dies nicht der Fall, soll diese Information vermutlich nicht weitergegeben werden. Erkundigen Sie sich dann vorsichtig im Sekretariat oder bei Vertrauten vor Ort. Fragen Sie nicht direkt den Dekan. Fragen Sie lieber zunächst die Assistenten, ob Sie vielleicht den Dekan fragen können. Das klingt kompliziert, aber wenn die Rückmeldung hier positiv ist, können Sie sich, wenn Sie sich anschließend beim Dekan melden, auf die Aussage des Sekretariats/der Assistenten beziehen.

Starten Sie in dieses Gespräch am besten sachlich, z. B. mit einer Frage nach dem zeitlichen Umfang des Bewerbungsprozesses und fragen Sie dann vorsichtig weiter.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass Sie die Bestimmungen, nach denen die Kommission besetzt wird, in Erfahrung bringen. Ein Blick in die Grundordnung der Universität kann sich hier lohnen. So können Sie herausfinden, wer nach diesen Kriterien wahrscheinlich in der Kommission sitzen wird.

Ein alternativer Weg ist, zu überlegen, ob Sie oder Ihr Mentor/Lehrstuhlinhaber jemanden an der Universität kennen. Tauschen Sie sich beispielsweise mit Kollegen vor Ort aus. Diese Taktik ist auch zu empfehlen, wenn Sie die Namen der Kommissionsmitglieder bereits kennen und in Erfahrungen bringen wollen, mit welchen Personen und Persönlichkeiten Sie es zu tun haben.

## **Wie finde ich heraus, wer sich noch beworben hat?**

Hier sollten Sie sich zunächst die Frage stellen, ob Sie das wirklich wissen wollen. Es kann auch hemmend wirken, wenn Sie Ihre Konkurrenten schon im Vorfeld kennen und Sie diese als sehr stark wahrnehmen. Manche Universitäten veröffentlichen, wer sich beworben hat. Spätestens, wenn Personen zu Vortrag und Gespräch eingeladen werden, wird es leichter, herauszufinden, wer sich beworben hat. Falls Sie Gewissheit haben möchten, fragen Sie am besten in Ihrem Netzwerk nach, ob sich jemand beworben hat oder ob jemandem bekannt ist, wer sich beworben hat.

## **Welche Interessen haben die Kommissionsmitglieder?**

Im Allgemeinen haben die Kommissionsmitglieder sehr heterogene Interessen. Die meisten Kommissionsmitglieder möchten vermutlich den besten Kandidaten für die Stelle finden. Wer der Beste oder Geeignetste ist, hängt aber auch stark von der Gewichtung der zuvor genannten Kriterien ab. Viele hegen den Wunsch nach einem Kooperationspartner oder wünschen sich eine besondere Passung, z. B. zu einem Sonderforschungsbereich oder für die Planung eines Graduiertenkollegs. Andere haben vielleicht die Befürchtung, dass im fakultätsinternen Wettbewerb zu starke Konkurrenz entsteht und ihnen Ressourcen entzogen werden. Auf jeden Fall möchten die Kommissionsmitglieder einen Kollegen, mit dem sie gut zurechtkommen können.

## **Ich kenne die Berufungskommission schon. Bringt mir das etwas?**

Das hat Vorteile, weil Sie wissen, mit wem Sie es später im Bewerbungsprozess zu tun haben werden. So fällt es Ihnen leichter, die Meinungsführer zu erkennen, um zu wissen, wer entscheidet (meistens sind es zwei bis drei Personen).

Ein Nachteil könnte allerdings sein, dass die Kommission Sie auch schon kennt und Sie eventuell in eine bestimmte Schublade steckt.

## **Wie bekomme ich heraus, welche Schwerpunkte die Kommissionsmitglieder haben?**

Hierzu ist es förderlich, zunächst zu wissen, wer in der Kommission sitzt. Danach können Sie über die Homepage des Lehrstuhls oder der Institute

meistens herausfinden, welche Forschungsschwerpunkte die Personen verfolgen. Wenn Sie Glück haben, ist Ihrem Vorgesetzten und/oder Ihren Kollegen bekannt, welche Schwerpunkte die Kommissionsmitglieder präferieren.

### **In der Medizin: Wenn die Kommission kommt und das Team vor Ort besucht, ist es dann sinnvoll, selbst die Führung zu übernehmen?**

Wenn eine Kommission einen Vor-Ort-Besuch unternimmt, möchte sie den Kandidaten in seinem beruflichen Umfeld besser kennenlernen und beispielsweise seine soziale Kompetenz, seinen Umgang mit Mitarbeitern und Patienten, aber auch seine praktischen Fähigkeiten beurteilen. Daneben werden häufig die Vorstände und Fachvertreter befragt, wie diese den Bewerber in Bezug auf seine Führungskompetenz und Perspektive einschätzen. Daher organisieren Sie als Bewerber die Besuche in der Regel selbst, aber Sie sollten bescheiden bleiben und sich nicht mit fremden Federn schmücken.

Besuche sind ausgesprochen wichtig, um ein unverstelltes Bild davon zu erhalten, wie akzeptiert die Person ist und wie sie mit anderen umgeht. „Schauspielerei“ im Kommissionsgespräch oder Vortrag kann so oft aufgedeckt werden.

## **5.2 Nach welchem Prozess werden die Bewerber ausgewählt?**

Die Bewerberlage kann stark schwanken, selbst innerhalb der Universität. In einem Fach können es einmal sieben und dann wieder 30 Bewerber sein. Wenn noch mehr Bewerbungen eingehen, wird die Auswahl natürlich entsprechend aufwendiger. Natürlich variiert die Anzahl der Bewerbungen und die Anzahl der ausgewählten Personen von Fach zu Fach, von Lehrstuhl zu Lehrstuhl, von Fakultät zu Fakultät usw.

Ein prototypischer Ablauf der Entscheidung der Kommission könnte folgendermaßen aussehen: Zunächst wird diskutiert, welche Kriterien für die Auswahl der Kandidaten relevant sind. Es wird reflektiert, was das Anforderungsprofil und der Ausschreibungstext der Stelle beinhalten. Daraus resultiert im Allgemeinen die Schlussfolgerung, dass in dieser Runde die Qualität und Kompetenz des Bewerbers eine zentrale Rolle spielen, die über seine Veröffentlichungen, Drittmittel und den Public Impact sowie den anderen zuvor genannten Qualifizierungskriterien operationalisiert werden. Daneben

bringen die Kommissionsmitglieder ihre persönlichen Präferenzen ein. Will jemand einen bestimmten Kandidaten voranbringen oder nicht dabei haben, wird nicht über Sympathien bzw. die Person an sich, sondern über Kriterien diskutiert.

Natürlich sind solche Kriterien und die daraus abgeleiteten Argumente von Fakultät zu Fakultät und auch von Universität zu Universität unterschiedlich. In der Regel könnten aber folgende Punkte typische Argumente der Kommissionsmitglieder sein:

- Welche Kompetenzen und Exzellenz (Veröffentlichungen, Drittmittel) bringt der Bewerber mit?
- Ist er kooperationsfähig (Zusammenarbeit, Teamfähigkeit, Verträglichkeit)? Passt diese Person in unser Team?
- Ist Entwicklungspotenzial vorhanden?
- Könnte diese Person unser Institut nach außen repräsentieren? Ist eine Passung zu Fakultät, Universität und Department gegeben?

In einer ersten Runde werden alle Bewerbungen auf diese Aspekte hin geprüft und es werden diejenigen Bewerber aussortiert, die die Minimalanforderungen nicht erfüllen. Es werden drei Kategorien gebildet: Wer erfüllt die Minimalanforderungen nicht (Kategorie C), wer erfüllt sie auf jeden Fall (Kategorie A) und wer liegt dazwischen (Kategorie B). Die Bewerbungen, die in Kategorie B fallen, werden ggf. erneut geprüft. In diesem Schritt wird die Mehrzahl der Bewerber direkt aussortiert.

Im Anschluss werden alle Bewerber der Kategorie A durchgegangen und, in einigen Verfahren, gebeten, ihre fünf bis acht wichtigsten Veröffentlichungen an die Kommissionsmitglieder zu senden. Es werden im Durchschnitt zwei Mitglieder der Kommission für jeden Bewerber bestimmt, die die Veröffentlichungen und die Vita gründlicher bearbeiten. Je nach Größe der Kommission und Bewerberlage muss manchmal auch ein Kommissionsmitglied zwei oder drei Bewerber intensiver betrachten.

Da diese internen Gutachter aus der Kommission nicht zwingend Fachexperten sind, ist es auf jeden Fall sinnvoll, die Veröffentlichungen bei der Einreichung jeweils kurz zu erläutern, also eine Kurzzusammenfassung von einer halben DIN-A4-Seite (maximal ein bis zwei Seiten) zu erstellen (s. Kap. 4). Das erleichtert dem internen Gutachter die Vorstellung Ihrer Bewerbung vor der Kommission. Dieser Zwischenschritt kann aber auch entfallen.

In der nächsten Runde werden dann alle in die engere Wahl gezogenen Bewerber diskutiert. Pro und Kontra werden aufgrund der Qualität der Veröffentlichungen und der Drittmittel abgewogen. Es wird dann darüber abge-

stimmt, wer von diesen Bewerbern in die engere Wahl für den Vortrag kommt. Diese Entscheidung beruht zumeist auf einer Mehrheitsentscheidung. Gut moderierende Berufungsausschussvorsitzende versuchen hier, einen Konsens zu erreichen.

Letztendlich werden in der Regel sechs bis acht Kandidaten ausgewählt, die eingeladen werden. Dabei spielen Drittmittel, Publikationen, klinische Erfahrung, bisherige Rufe etc. eine Rolle.

## **Wie viele Kommissionsmitglieder lesen die Unterlagen wirklich?**

Die Kommissionsmitglieder sind in der Regel viel beschäftigte Personen. Ihre Aufgaben als Kommissionsmitglieder fallen zusätzlich zur alltäglichen Arbeitsbelastung an. Deshalb ist ein akribisches Studium der Bewerbungsunterlagen nicht unbedingt zu erwarten. Im Allgemeinen sehr gut vorbereitet sind der Vorsitzende und diejenigen, die nah am Fachgebiet sind. Nach der Reduktion auf sechs bis acht Personen sind die meisten Kommissionsmitglieder gut vorbereitet, weil die Vorbereitung der Kandidaten oft aufgeteilt wird. Das heißt, dass sich beispielsweise zwei Kommissionsmitglieder eingehender mit einem Kandidaten beschäftigen.

## **Wie beeinflusst Zeitmangel den Prozess?**

In einigen Verfahren werden die Bewerbungsunterlagen anhand des Einzeilers „Alter – Publikationen – Drittmittel“ aussortiert. Hierdurch entfallen bereits ca. 80 % der Bewerber. Oft befindet sich in der Kommission allerdings mindestens ein Mitglied, das die Gesamtpersonen beurteilen will und sich die Zeit dafür nimmt. Möchte diese Person aufgrund der vollständigen Bewerbungsunterlagen einen Kandidaten beibehalten, hat ihre Meinung viel Gewicht und diese Bitte wird selten abgelehnt.

## **Wie wichtig ist es, dass man während der Ausbildung an verschiedenen Universitäten war?**

Im Allgemeinen ist es von Vorteil, hier breit aufgestellt zu sein und aufzeigen zu können, was man an den einzelnen Standorten gelernt hat. Wenn man nur an einem Standort war, lohnt es sich, hervorzuheben, wie man diesen Standort/Bereich mitgestaltet hat.

## **Woran erkennt die Universität Potenzialträger?**

Ein Kriterium kann der zeitliche Verlauf der Publikationen sein. Hier wird analysiert, ob bei den wissenschaftlichen Leistungen im Zeitverlauf eine Steigerung zu erkennen ist oder ob die Leistungen stabil bleiben.

Auch Preise oder Auszeichnungen können von der Berufungskommission als Indiz für Potenzial angesehen werden.

## **Werden Frauen eher abgelehnt?**

Auch wenn die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) und der Wissenschaftsrat auf die Förderung von Frauen hinwirken, sind die Kommissionen autonom. Wenn man als Bewerberin Glück hat, wirken sich Familie und Kinder zumindest nicht negativ aus. In den letzten Jahren hat sich die Situation aber auch verbessert.

Manche Universitäten suchen und bevorzugen Frauen bei gleicher Qualifikation, um bestehende Defizite der Gleichberechtigung schneller zu beheben. Auf der anderen Seite gibt es Kommissionen, die Frauen als Zweit- oder Drittplatzierte vermeiden möchten, da diese ggf. vom Präsidenten/Senat/Ministerium berufen werden könnten.

## **Werden Frauen besonders berücksichtigt, wenn sie in der Ausschreibung explizit zur Bewerbung aufgefordert wurden?**

Vor allem bei Frauen werden zum Teil die Jahre der Elternzeit bei den Publikationen gutgerechnet, um eine gewisse Fairness herzustellen.

Zusatzboni (z. B. eine Prämie, die das Präsidium auszahlt, wenn eine Frau eingestellt wird) zur Frauenförderung werden im Normalfall nicht als Argument gesehen, wenn es um die Auswahl der Bewerber geht.

Die Chancen für Frauen steigen zwar, es gibt aber auch für sie keine Garantie, die Stelle zu erhalten. Frauenbeauftragte sorgen jedoch zumindest dafür, dass Frauen fair behandelt werden. Wenn bei den Kommissionsmitgliedern der Eindruck entsteht, dass diese Fairness schon eine Bevorzugung ist, wird es allerdings schwieriger, sich durchzusetzen.

## **Welchen Einfluss haben die schriftlichen Konzepte?**

Zu Beginn des Auswahlprozesses werden die schriftlichen Konzepte häufig nicht gelesen. Einen weniger guten Lebenslauf können Sie daher mit einem guten schriftlichen Konzept nicht wettmachen. Wenn es Ihnen jedoch gelingt, unter die letzten Bewerber zu gelangen, wird das schriftliche Konzept von Bedeutung sein. Mit einem guten Konzept können Sie die Ernsthaftigkeit Ihrer Bewerbung unterstreichen; die Konzepte sollten aber auch zu den Möglichkeiten des Standorts passen.

## **Was passiert, wenn es zu wenige Bewerber gibt?**

Je nach Fachgebiet ist das unterschiedlich problematisch. Bei hochgradig spezialisierten Bereichen sind geringe Bewerberzahlen eher die Regel als die Ausnahme. Bei zu wenigen Bewerbungen können potenzielle Kandidaten zur Bewerbung aufgefordert werden. Es kann ggf. auch zu einer erneuten Ausschreibung kommen. Die Kommission muss in einem solchen Fall aber darlegen, dass sie aktiv nach Bewerbern gesucht hat (teilweise auch im Ausland). Auch bei zu vielen Absagen von Bewerbern kann eine neue Ausschreibung erforderlich sein.

## **Spielt es eine Rolle, von welcher Universität man kommt? In Amerika ist dies erfahrungsgemäß stark so.**

Zum Teil spielt das auch in Deutschland eine Rolle. Die Kommissionsmitglieder wissen, welche Universitäten in welchem Fachgebiet exzellent sind und welche Universitäten ähnliche Schwerpunkte haben. Das kann unter Umständen ins Gewicht fallen. Trotzdem kann man sagen, dass in deutschsprachigen Ländern der Unterschied zwischen den Universitäten nicht sehr hoch ausfällt und dass deshalb die Qualität des einzelnen Bewerbers ein höheres Gewicht hat.

## **Wie lang fällt die übliche Zeitspanne zwischen Bewerbungsende und Einladung aus?**

Die Zeitspanne zwischen dem Ende der Bewerbungsfrist und der Einladung kann zwischen einem Monat, zwölf Monaten oder 24 Monaten stark schwanken. Auch hier kann man aber im Sekretariat anrufen und sich nach dem

Stand des Verfahrens erkundigen. In der Regel ist von mindestens drei bis sechs Monaten auszugehen.

## Unterscheiden sich die Prozesse in der Kommission bei W2- und W3-Professuren?

Bei *W2-Kommissionen* nimmt in der Regel vor allem der Lehrstuhlinhaber Einfluss. An manchen Universitäten darf der Lehrstuhlinhaber nicht in der Kommission sitzen, aber er informiert dann zumeist den Kommissionsvorsitzenden über seine Präferenzen.

Bei *W3-Kommissionen* geht es hingegen verstärkt um Macht und Einfluss in der Fakultät/dem Department: Oft sind Mitglieder der Kommission hier uneinig, wer zu präferieren ist. Letztlich ist die W3-Berufung für die Entwicklung der Fakultät in einem Fach über zwei bis drei Jahrzehnte der entscheidende Faktor. Die Einschätzung dieses Entwicklungspotenzials kann unterschiedlich ausfallen.

### Checkliste – Auswahlkriterien

- Fachkompetenz
  - Hochrangige Publikationen
  - Drittmittel
- Soziale Kompetenz (Teamfähigkeit, Teampayer)
- Passung zur Fakultät (ggf. Brückenbauer)
- Added Value in Bezug auf die Fakultät (hier gibt es Spielraum!)
- Entwicklungsfähigkeit (Potenzialträger)
- Leitungs-/Führungskompetenz (klinische Leitungsfunktionen, Personalhoheit/mitauswahl, klinisch-wirtschaftliches Controlling)
- Gegebenenfalls internationale Passung
- Generell: Es wird nicht immer der Beste, sondern der Geeignetste gewählt.
- Image des derzeitigen Lehrstuhls (aus welchem „Haus“ man kommt)
- Eigenes Netzwerk (ob man etwas mit Ihrem Namen verbindet)
- Es werden drei Kategorien von Bewerbern gebildet:
  - Kategorie A: Ja
  - Kategorie B: Noch unentschieden
  - Kategorie C: Nein

# 6

## Zweite Bewerbungsrunde: Vortrag und Kommissionsgespräch

### 6.1 Wie bereite ich mich optimal auf Vortrag und Gespräch vor?

Herzlichen Glückwunsch, Sie haben die erste Hürde genommen und sind zum Vortrag eingeladen! Sie gehören zu den ca. acht Bewerbern, die für den Vortrag eingeladen wurden.



Vereinzel (eher in Großbritannien verbreitet) findet sogar bereits am Vorabend eine Verabredung zum Essen statt. Es handelt sich hierbei um ein „privateres“ Setting, bei dem es eher darum geht, was für ein Mensch man ist (Interessen, Persönlichkeit).

Jetzt kommt es darauf an, dass Sie eine überzeugende (Selbst-)Präsentation abliefern (sowohl beim Vortrag als auch ggf. davor und danach) und auf die Fragen der Kommission gut antworten.

An dieser Stelle lohnt es sich, so viele Informationen wie möglich einzuholen. Eine vorab erfolgende Internetrecherche wird von der Berufungskommission erwartet und ist hilfreich, um mehr über eine Universität und eine Fakultät, deren Forschungsschwerpunkte, Sonderforschungsbereiche und Ähnliches zu erfahren. Mit dem Wissen, das Sie sich hier aneignen, können Sie auch signalisieren, dass Sie sich mit der Universität und ggf. der Stadt/Region auseinandergesetzt haben.

Nehmen Sie zudem, wenn möglich, Kontakt zur Hochschule auf (z. B. über Ihr persönliches Netzwerk an der Hochschule oder mit Frauen-/Gleichstellungsbeauftragten).

Versuchen Sie, im Vorfeld die Meinungsführer der Kommission zu identifizieren (z. B. über Ihr Netzwerk). Oft ist es schwer, herauszufinden, wer die Meinungsführer sind. Sie halten sich in den Kommissionssitzungen durchaus zurück, was aber kein Indikator für Meinungsführerschaft ist. Soweit möglich sollten Sie die Meinungsführerschaft im Vorfeld trotz dieser Hürde identifizieren, da Sie die Meinungsführer im Gespräch möglichst nicht ignorieren sollten.

Weitere Fragen, die Sie sich stellen und beantworten sollten, sind:

- Welche Forschungsschwerpunkte gibt es am Institut?
- Was sind die Schwerpunkte in der Lehre an der Hochschule?
- Ist man froh oder wehmütig über den Weggang Ihres Vorgängers?

Überlegen Sie sich, wie Sie in dieses Puzzle der Erwartungen passen und welchen Mehrwert Sie bieten können. Dafür ist es zunächst wichtig, sich selbst gut zu kennen. Ähnlich wie bei der Vorbereitung (s. Kap. 2) geht es hier um Reflexion: Wer sind Sie? Was sind Ihre Werte? Wie wollen Sie das kommunizieren?

## **Welche Informationen sollte ich im Vorfeld in Erfahrung bringen?**

Aktivieren Sie im Vorfeld Ihr Netzwerk, um herauszufinden, wer in der Kommission sitzt (s. Kap. 5). Manchmal reicht hier eine Internetrecherche, da ei-

nige Hochschulen die Mitglieder der Kommission öffentlich bekannt geben. Außerdem sind die eingangs genannten Punkte wichtig: Wie stehen die Fakultät und die einzelnen Mitglieder der Kommission zum Vorgänger? Gibt es spezifische Erwartungen? Welches Anforderungsprofil können Sie aus der Stellenausschreibung herauslesen? Wer forscht über benachbarte Themen und kommt als Kooperationspartner oder Konkurrenz infrage? Je mehr Informationen Sie haben, desto besser.

### **Was ist zu berücksichtigen, wenn man eingeladen wird und die fünf besten Publikationen angefordert werden?**

Wenn Publikationen (z. B. die fünf besten) angefordert werden, sollten Sie die Artikel schicken, die öffentlich besprochen werden. Es stellt außerdem für die Kommission eine Arbeitshilfe dar, wenn Sie der Bewerbung kurze Zusammenfassungen beifügen und erklären, was in dem jeweiligen Artikel behandelt wurde (Umfang ca. ein Drittel der Seite pro Publikation). Die Sprache dieser speziellen Zusammenfassung sollte für fachfremdes Publikum verständlich sein, da eine andere Zielgruppe adressiert wird als bei Abstracts für Zeitschriftenbeiträge, die Kurzzusammenfassungen für das Fachpublikum sind. Hintergrund ist, dass Sie als Bewerber einen fachlichen Hintergrund haben, der normalerweise in der Kommission nicht vorhanden ist.

Die Kommissionsmitglieder werden zumeist nicht die Zeit haben, alle Publikationen vollständig zu sichten, und häufig nur die Abstracts lesen können. Die zusätzliche Zusammenfassung bietet eine Möglichkeit, tiefer in Ihre Publikationen einzutauchen, auch wenn nicht genügend Zeit vorhanden sein sollte, um Ihre Artikel zu lesen.

### **Worauf soll ich bei der Vorbereitung der Vorträge generell achten?**

In den meisten Fällen gibt es einen Lehrvortrag bzw. eine Probevorlesung und einen Fachvortrag. Wenn nur ein Fachvortrag vorgesehen ist, wird in diesem auch Ihre didaktische Kompetenz bewertet. Das Thema für den Vortrag vor Studierenden ist oft für alle Bewerber identisch, um eine höhere Vergleichbarkeit herzustellen.

Der Ablauf sollte etwa folgendermaßen vorbereitet werden: Zuerst bedenken Sie sich, dass Sie sich vorstellen dürfen. Im nächsten Schritt sollten Sie auf die Stellenausschreibung antworten: Das war gefordert, das bringe ich mit

und so kann ich die Punkte abdecken. Bereiten Sie z. B. drei bis fünf Probleme oder Fragen vor, die Sie im Vortrag beantworten. Achten Sie darauf, dass diese Botschaften mitgenommen werden. Das ist der Kern Ihres Vortrags. Zeigen Sie zum Schluss auf, wie Sie die Zukunft der Fakultät bereichern können. Nennen Sie Anknüpfungspunkte und Entwicklungsperspektiven an bestehende Projekte/Sonderforschungsbereiche/Themen oder präsentieren Sie diese auf einer Schlussfolie.

*Zu den Folien:* Üblich ist ein weißer Hintergrund mit schwarzer Schrift. Sie sollten auf ausgefallene Elemente verzichten und die Folien schlicht halten. Nach Möglichkeit sollten Sie beim Vortrag alle (Lern-)Typen ansprechen (also auditive und visuelle Typen). Der goldene Mittelweg sind drei bis vier Stichpunkte auf der Folie und dazu ein freier Vortrag. Hiervon wird allerdings abgewichen, wenn Vorträge und Vorlesungen in Ihrem Fachbereich immer gravierend anders gestaltet werden. Wenn Sie den ganzen Vortrag verschriftlichen, kann es für Sie schwerer werden, das Publikum in Ihren Bann zu ziehen. Bei einem 20–45 Minuten langen Vortrag können Sie sogar, falls passend, eine kurze Videosequenz einbauen, da sich die wenigsten Personen über diesen Zeitraum durchgehend konzentrieren können. Es ist zu empfehlen, immer wieder kurze Entspannungsmomente für die Hörer einzubauen, um danach erneut Aufmerksamkeitspotenzial für eine weitere inhaltliche Sequenz zu generieren.

Bringen Sie am besten Ihren eigenen Laptop mit, da Sie die technischen Gegebenheiten kennen und sich sicher sein können, dass Ihre Folien unverändert angezeigt werden. Zudem können Sie die vorbereitete Leistung leichter abrufen, weil es das Umfeld etwas vertrauter macht.

Generell gilt: üben, üben, üben, damit Sie beim Vortrag entspannt sein können bzw. wirken. Bleiben Sie selbstsicher und souverän – wahrscheinlich haben Sie die höchste Fachkompetenz in Bezug auf Ihr Thema.

## **Was ist für den Kern des Vortrags wichtig?**

Auch hier gilt es wieder, sich in die Kommissionsmitglieder hineinzusetzen.

Gehen Sie davon aus, dass das Spezialgebiet, das Sie besetzen wollen, Ihr eigenes ist, d. h., dass in Ihrem Zuhörerkreis in der Regel keine Fachexperten zugegen sind.

Sie sollten verdeutlichen, welche Fragen Sie klären wollen. Die Hauptbotschaft ist: In welchem Bereich haben Sie geforscht und welche Konsequenzen hat dies für diese Stelle? Achten Sie auf Klarheit und den roten Faden. Sie müssen eine Geschichte erzählen, die bei allen Zuhörern Interesse weckt.

Wichtig ist es, dass Sie sich gut informieren, auf welche Schwerpunkte am Institut Wert gelegt wird. Seien Sie aber vorsichtig, wenn es darum geht, Veröffentlichungen von Kommissionsmitgliedern zu nennen. Wenn Sie das tun, sollten Sie die Publikationen sehr genau kennen, sonst droht die Gefahr eines Fettnäpfchens. Bauen Sie „Redundanzen“ ein, diese fördern das Verständnis. Der Lehr- und der Fachvortrag sollten thematisch unterschiedlich gestaltet werden. Achten Sie darauf, keine reine Selbstdarstellung zu betreiben. Ihr Vortrag sollte nach Möglichkeit ein Wow-Element beinhalten. Sie können denselben Vortrag vor unterschiedlichen Kommissionen halten, allerdings ist eine Feinadjustierung auf die Spezifika der Hochschule unabdingbar. So demonstrieren Sie, dass Sie die Präsentation spezifisch erstellt haben.

Am besten bleiben Sie im Gedächtnis, wenn Sie die drei wichtigsten Punkte explizit nennen, z. B. „Ich stehe hier für Grundlagenforschung, angewandte Forschung und Anwendung von Forschung.“ Bringen Sie immer Ihre persönliche Philosophie ein, hinter der Sie stehen, oder größere Zusammenhänge, sodass sich Ihr Vortrag gut einordnen lässt.

### **Soll die inhaltliche Ausrichtung des Fachvortrags eher stellenbezogen oder auf die eigene Forschung bezogen sein?**

Berichten Sie auf jeden Fall über die eigene Forschung und schlagen Sie Brücken zur ausgeschriebenen Stelle (spätestens in der Diskussion, aber besser schon im Vortrag). Optimal ist es, wenn es Ihnen auch gelingt, die Kommissionsmitglieder in den Vortrag einzubinden. Im Publikum kennen sich viele mit Ihrem Forschungsgebiet nicht im Detail aus. Hier sollten Sie didaktisches Geschick und Ausstrahlung zeigen. Stellen Sie komplexe Dinge einfach dar und gehen Sie punktuell in die Tiefe. Bauen Sie Redundanzen ein, um die Verständlichkeit Ihres Vortrags zu erhöhen. Der Vortrag bleibt in Erinnerung, wenn Sie Ihre Zuhörer begeistern! Vermitteln Sie einfaches, neues Verstehen von unbekanntem, komplexen Fragen!

### **Ist es sinnvoll, dass mein Vorgesetzter anruft und sich für mich stark macht?**

Sicherlich kommt es häufig vor, dass sich Ihr Vorgesetzter oder Ihre Kollegen mit Fragen an das Institut, das eine Stelle ausgeschrieben hat, wenden. So

können auch Sie an Informationen kommen. Nur sollte dieses Nachfragen sehr dezent gestaltet werden.

In dieser Situation aktiv für einen Kandidaten zu werben, ist ein heikles Unterfangen, meistens sogar ein „No-Go“! Wenn sich ein Kandidat aus dem eigenen „Stall“ beworben hat, mischt man sich nicht ein. Natürlich ist eine positive Erwähnung im Vorfeld bei Gesprächen oder auf Kongressen möglich – mehr aber nicht.

## Wo übt man und wie?

Das „Wo“ ist hier weniger entscheidend, viel wichtiger ist es, möglichst alle Situationen eingehend zu üben. Vorbereitung ist sowohl für den Vortrag als auch im Gespräch mit der Kommission sehr wichtig. Durch die Übung können Sie verstärkt auf Ihr Auftreten achten und so den subjektiven Eindruck der Kommissionsentscheidung positiv beeinflussen.

Üben Sie den Vortrag laut, wenn möglich vor Publikum und mit Videofeedback (auch wenn es Ihnen zunächst unangenehm sein sollte). Ihre Vita entscheidet, ob Sie eingeladen werden, aber der Vortrag entscheidet, ob (und auf welchen Platz) Sie auf die Liste kommen.

Wer im Vortrag überzeugt, hat gut Chancen, in die Liste aufgenommen zu werden. Bereiten Sie vor allem den Anfang und das Ende Ihrer Vorträge gut vor. Wenn es Ihnen Sicherheit gibt, können Sie auch einige Sätze auswendig lernen. Der Weg zum Erfolg ist Übung: Üben Sie Ihren Vortrag! Üben Sie das Antworten auf Fragen! Üben Sie, wie Sie den Raum betreten! Üben Sie den Small Talk mit anderen Bewerbern!

Für Ihren eigenen Vortrag: Holen Sie die Personen bei einer Frage/einem Problem ab, zeigen Sie, dass Sie Ihr Thema für Laien verständlich machen können und zeigen Sie an ein bis zwei Stellen auch, dass Sie in die Tiefe gehen können und wie viel Wissen hinter Ihrem Vortrag steht!

„Mache komplexe Dinge einfach, aber nicht zu einfach.“ – Zitat frei nach Albert Einstein

Versetzen Sie sich zur Vorbereitung für das Gespräch in die Kommissionsmitglieder: Was könnten kritische Fragen sein? Bitten Sie auch Kollegen, sich kritische Fragen zu überlegen, und üben Sie das Kommissionsgespräch im Rollenspiel, z. B. mit drei bis vier Freunden. Lassen Sie sich von ihnen Fragen stellen. Auch wenn das tatsächliche Gespräch dann anders ablaufen wird, gibt Ihnen diese Übung Routine und eine Grundsicherheit. Es gibt immer Standardfragen, auf die man sich vorbereiten kann (s. Abschn. 7.3). Bereiten Sie sich nicht nur auf Fragen vor, die Sie gut beantworten können, sondern über-

legen Sie sich auch, wie Sie antworten möchten, wenn Sie keine Antwort haben.

Sehr gut ist es auch, wenn Sie sowohl Ihren Vortrag als auch die Übungssituation des Kommissionsgesprächs per Video aufnehmen. Anhand einer solchen Videoaufnahme können Sie sehr viel über sich erfahren. Viele Menschen haben Vorbehalte gegenüber solchen Aufnahmen, aber Feedback ist das Grundelement der Verbesserung, auch Feedback durch das eigene Video. Suchen Sie sich ehrliche (!) Feedbackgeber.



### **Soll ich ein Handout vorbereiten?**

Das hängt vom Medium und vom Rahmen ab. Beispielsweise wird ein Handout bei einer Präsentation mit Folien vor der Kommission in der Regel gerne gesehen. Beim Gespräch im kleineren Rahmen benötigen Sie kein Handout, hier möchte man Sie persönlich kennenlernen.

### **Was wird von Forschungs- und Lehrkonzepten erwartet?**

Grundsätzlich sollten Sie hier reflektieren, was von der Professur in Forschung und Lehre erwartet wird. Stellen Sie heraus, wo Sie als Person in besonderem Maße prägend sein können, und verbinden Sie diese Punkte mit bestehenden Traditionen an dem Department und an der Fakultät.

Fragen Sie sich, was Sie selbst erwarten und nutzen Sie die Gelegenheit, um zu zeigen, was Ihnen wichtig ist. Und natürlich gilt auch hier: Zeigen Sie Ihr Konzept verschiedenen Personen und üben Sie die Vorstellung!

### **Soll das Lehrkonzept innovativ oder traditionell sein?**

Beim Lehrkonzept sollte man natürlich realistisch bleiben. Fragen Sie sich, was an dieser spezifischen Hochschule überhaupt realisiert werden kann. Machen Sie sich mit dem Modulhandbuch bzw. den Modulhandbüchern der betreffenden Studiengänge vertraut. Gleichzeitig sollten Sie eigene Ideen einbringen, beispielsweise: „Ich möchte folgende Akzente setzen ...“ oder „Ich möchte die Studenten begeistern und bringe folgende Punkte mit ein ...“.

Zeigen Sie, dass Sie die Studierenden berücksichtigen und einbinden möchten, beispielsweise indem Sie die praktische Relevanz Ihrer Vorlesung herausstellen, tagesaktuelle Bezüge herstellen und neue Lehr- und Lernmethoden in Ihr Lehrkonzept/Ihre Probevorlesung einbinden.

Zeigen Sie sich außerdem offen für das Feedback der Studierenden.

### **Wie entwickle ich ein Forschungskonzept, in dem ich die Balance zwischen meinen Interessen und denen des Instituts herstelle?**

Zeigen Sie Ihr eigenes Profil, ohne andere zu erdrücken. Das gelingt am besten, indem Sie Brücken schlagen und Interesse am Institut/an benachbarten Bereichen signalisieren!

Manchmal können Sie das Lehr- und das Forschungskonzept auch verbinden, manchmal wird es getrennt vorgestellt – hier gibt es kein allgemeingültiges „Rezept“.

### **Ist die Lehre in einem Institut besonders wichtig, wenn eine Probevorlesung verlangt wird?**

In ungefähr 70 % der Fälle ist eine Probevorlesung gefordert. In dieser Probevorlesung sitzen auf jeden Fall Personen, denen Lehre wichtig ist. Wenn in der Ausschreibung etwas von Lehre steht, ist das ein Indikator, dass die Lehre an dieser Fakultät für wichtig befunden wird. An einigen Hochschulen ist der Vortrag aber auch gleichzeitig die Probevorlesung.

## **Auf welchem Niveau setzt man einen Lehrvortrag typischerweise an?**

Auch hier ist es empfehlenswert, durch Nachfragen im Vorfeld herauszufinden, was gewünscht ist.

Die Frage hierbei ist: Wie gut kann der Bewerber Studierende abholen? Es wird dabei insbesondere darauf geachtet, ob der Bewerber die Studierenden für das Fach faszinieren kann und wie er sie einbindet.

Englische Universitäten funktionieren anders als deutsche. Das Lehrkonzept ist hier ganz anders und deutlich weniger theoretisch. Im internationalen Kontext können Erfahrungen von auslandserfahrenen Kollegen daher bei der Erstellung sehr hilfreich sein.

Tipp: Nutzen Sie Evaluierungen aus Ihren Lehrveranstaltungen. Tendieren Sie dazu, das Niveau eher zu hoch oder eher zu niedrig anzusetzen?

## **Wie schafft man es, den Spagat zwischen praktischer Arbeit und Forschung gut darzustellen, z. B. Forschung und Klinik in der Medizin?**

Die Präferenzen sind je nach Fachgebiet sehr unterschiedlich. Wenn ein operativ tätiger Kollege gesucht wird, muss er ein operativer Fachmann sein. Es wird aber grundsätzlich erwartet, dass man Forschungserfahrung mitbringt und Erfahrung bei der Drittmittelinwerbung hat. Drittmittel sollten am besten von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) oder dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) oder von Stiftungen stammen und nicht „nur“ Industrie- oder Fakultätsmittel sein. Außerdem sollte man im Spezialbereich originäre Forschung vorweisen können. In einigen Fächern, z. B. Zahnmedizin, gibt es weniger Forschung. Aber ganz ohne Forschung hat man heutzutage auch in operativen Disziplinen keine Chance mehr. Andererseits ist es bei einer klinischen Professur in der Medizin auch von Nachteil, wenn man aus dem klinischen Bereich nichts Gutes über den Kandidaten hört. Man muss also zeigen, dass man den Spagat schafft.

Tipp zum Argumentieren: „Auf den ersten Blick mag es so aussehen, als hätte ich wenig klinische Erfahrungen, aber ...“ (einige Punkte anführen und Entwicklungspotenzial aufzeigen).

## **Wie konkret soll ich die Konzepte vorbereiten?**

Es ist zu empfehlen, mehrere Konzepte und Drehbücher im Kopf zu haben. So können Sie zeigen, dass Sie mit der Situation vertraut sind und sich viele Gedanken gemacht haben. Am besten ist in der Regel ein Konzept mit unterschiedlichen flexiblen Varianten für verschiedene Ausgangs- oder Rahmenbedingungen.

## **Soll das Forschungskonzept eher ein Gesamtkonzept sein, oder präsentiert man hier einen Schwerpunkt (z. B. das zuletzt veröffentlichte Paper)?**

Wenn Sie eine wirklich exzellente, interessante wissenschaftliche Arbeit vorweisen können, ist es gut, diese vorzustellen. Überlegen Sie sich, was die Fakultät von der ausgeschriebenen Position erwartet und wie Ihre Erfahrungen/wissenschaftlichen Arbeiten dazu passen.

Zeigen Sie werdende Perspektiven auf, z. B. mit Kollegen, in der Klinikforschung und insbesondere in Sonderforschungsbereichen.

Bedenken Sie die Interessen und Erwartungen der Kommissionsmitglieder und passen Sie Ihre Forschungsexpertise in Bezug auf die Gewichtung und die Perspektive daran an. Grundsätzlich muss man Kompetenzen in der Forschung zeigen und aufzeigen, dass man beispielsweise im Kontext der Medizin den Spagat zwischen Klinik und Forschung beherrscht.

Beziehen Sie ebenfalls ein, dass die meisten Teilnehmer Ihres Vortrags fachfremd sind. Der Vortrag ist zumeist hochschulöffentlich.

Als Vorbereitung hilft es, wenn Sie den Vortrag vorher vor Kollegen gehalten haben, die nicht vom Fach sind. In dieser Situation werden Sie schnell anhand der Fragen Ihrer Kollegen merken, welche Aspekte sie verstanden haben und welche nicht.

## **Soll ich das Konzept inhaltlich an meinem Vorgänger ausrichten?**

Das kann ungeahnte Risiken bergen! Holen Sie im Vorfeld Informationen ein, inwieweit eine Fortsetzung der jetzigen Konzepte gewünscht wird. Zu ungefähr 50 % besteht der Wunsch nach einer Neuausrichtung, dann ist es besser, nicht zu stark anzuknüpfen. Sie sollten in der Regel „mehr“ und „Neues“ bringen.

## **Wie zukunftsorientiert ist ein Forschungskonzept gestaltet?**

Im Idealfall zeigen Sie auf, was Sie mitbringen können, und erläutern konkrete nächste Schritte (im nächsten Jahr). Für die darauffolgenden zwei bis fünf Jahre können oder sollten Sie dann zunehmend Flexibilität zeigen. Verbinden Sie Zukunft und Herkunft: „Ich möchte auf meinem bestehenden Projekt X aufbauen und dann im ersten Jahr folgende Schritte gehen.“

## **Kann ich den Termin zum Vortrag/Gespräch ablehnen?**

Wenn irgend möglich sollten Sie den Termin wahrnehmen. Die Kommission ist zwar gesetzlich verpflichtet, Ihnen einen Nachholtermin anzubieten, aber in den meisten Fällen haben Sie dann einen schwierigeren Stand, da sich die Kommission nicht respektiert fühlt bzw. die Priorität der Bewerbung infrage stellt.

## **Wie häufig wird man nach einem Finanzkonzept gefragt?**

Im klinischen Bereich der Medizin geht es darum, dass Sie sich mit Kennzahlen der Klinik auseinandersetzen. Was kann man tun, um mehr Patienten zu bekommen oder neue Bereiche zu stärken? Vorschläge sind hier z. B. die Außenpräsentation. Auch variiert es von Fach zu Fach, ob ein Finanzkonzept gefordert wird. Sie sollten sich dennoch auf diese Frage vorbereiten.

## **Wie gehe ich mit Nervosität um? Wie lasse ich mich nicht vom „Prüfungssetting“ einschüchtern?**

Das Wichtigste ist eine professionelle Vorbereitung. Das heißt: üben, üben, üben! Ist der Vortrag flüssig, werden kognitive Ressourcen frei, um auf die Kommission einzugehen.

Zu empfehlen ist auch eine gelassene Grundhaltung: Ich mache das Beste aus der Chance!

Eine weitere Möglichkeit, mit Lampenfieber umzugehen, sind Atemübungen (einatmen, ausatmen, sechs bis zehn Sekunden warten, erneut einatmen).

## Was soll ich anziehen?

Auf angemessene Kleidung zu achten, ist sehr wichtig. Die konkrete Antwort ist aber abhängig von der Fakultät und dem Fachbereich, bei dem Sie sich vorstellen. In jedem Fachbereich herrschen andere Kulturen und somit andere Dresscodes. Um herauszufinden, welcher Dresscode der vorherrschende ist, können Sie beispielsweise in eine öffentliche Verteidigung am Lehrstuhl gehen und schauen, was die Personen hier tragen.

Gerade bei Frauen ist Kleidung oft ein K.-o.-Kriterium. Sich möglichst sachlich zu kleiden, gilt aber als guter Weg für beide Geschlechter. Vermeiden Sie weiße Kleider, Miniröcke oder ausgefallene Farben. Stellen Sie sich darauf ein, dass Ihre Kleidung bewertet wird.

In geisteswissenschaftlichen Fächern kann auf eine Krawatte zumeist verzichtet werden. In Fächern wie der Medizin ist eine Krawatte überwiegend erwünscht, das Weglassen ist aber auch hier kein absolutes No-Go mehr, wenn durch Kompetenz und souveränes Auftreten Seriosität vermittelt wird.

Empfehlenswert ist es, Ihren Vortrag auch in der dafür vorgesehenen Kleidung zu üben. Haben Sie genügend Bewegungsspielraum? Können Sie in den Schuhen fest stehen? Sind die Schuhe geputzt?

## Werden an Universitäten Assessment-Center im Auswahlprozess eingesetzt?

Bisher ist es wenig verbreitet, Assessment-Center für die Auswahl von Professoren einzusetzen. Typische Elemente für ein Assessment-Center wären eine Selbstpräsentation, ein Gespräch, eine Gruppenübung (Diskussion mit Mitbewerbern), Stressinterviews, Rollenspiele sowie Postkorbaufgaben. Bei Assessment-Centern gibt es in der Regel instruierte Beobachter. In Berufungsverfahren werden üblicherweise eine Präsentation und ein Gespräch durchgeführt.

Assessment-Center und Berufungsgespräch haben gemeinsam, dass die Vorbereitung entscheidend ist. Üben Sie also nicht nur Ihre Präsentation, sondern auch das Gespräch, ggf. das Treffen auf Mitbewerber etc. Suchen Sie nach Unterstützung zur Vorbereitung an Ihrer Universität – an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München bietet beispielsweise das LMU Center for Leadership and People Management Vorbereitungskurse für Assessment-Center an (s. Abschn. 9.4).

### Checkliste – Aufbau des Vortrags

- Titel: sehr klar und eindeutig, jeder soll ihn verstehen (Berufungskommission: Personen, die fachfremd sind)
  - Ausgangspunkt: Frage/Problem – methodische und sachliche Kompetenz, inklusive Team- und Kooperationsfähigkeit
  - Endpunkt: Lösung und Antwort sowie Perspektive
- Wer sind Sie (1.), wo kommen Sie her (2.), was sind Ihre Hauptforschungsgebiete (3.)?
- Forschungskonzept
- Lehrkonzept
- Schluss: Aufzeigen möglicher Kooperationen mit den ansässigen Professoren (ein bis zwei mögliche Kooperationen mit Mitgliedern des Mittelbaus einstreuen; Kooperationsideen: grob umreißen, in zwei bis drei Sätzen Ihre Message transportieren)



## 6.2 Wie bin ich erfolgreich im Vortrag?

Im vorherigen Kapitel ging es um die (inhaltliche) Vorbereitung Ihres Vortrags und Ihrer Konzepte. Nach der Vorbereitung gilt es nun, beim Termin selbst zu überzeugen.

Der Vortrag (auch „Vorsingen“ genannt) und das folgende Kommissionsgespräch sind sehr wichtig. Hier können Sie durchfallen oder in der Rangliste aufsteigen. Präsentieren Sie sich nicht gut, werden Ihre Stärken womöglich nicht so stark wahrgenommen.

Bei einigen Bewerbern entsteht das Gefühl, dass im Vorfeld des Vortrags bereits eindeutige Favoriten feststehen. Das ist auch nicht selten der Fall, allerdings ist der Vortrag Ihre Chance, diese vermeintlich feststehende Reihenfolge zu verändern. Sie können, sollten Sie nicht zu den Favoriten gehören, im Vortrag also nur gewinnen – „Ich habe keine Chance, aber die nutze ich.“

Denken Sie daran: Jede Bewerbung hat ihre Stärken und ihre Schwächen. Lernen Sie aus Misserfolgen, nehmen Sie Feedback an und entwickeln Sie Sensitivität.

Zu Beginn sollten Sie die Kommissionsmitglieder abholen und sich noch einmal kurz präsentieren (z. B. „Darf ich mich nochmals kurz vorstellen?“), es sei denn, Sie wurden bereits vom Kommissionsvorsitzenden vorgestellt.

Achten Sie immer auf die Zeit und verzetteln Sie sich nicht. Erfragen Sie vorab (z. B. beim Berufungskommissionsvorsitzenden): „Wie viel Zeit ist für den Vortrag/das anschließende Gespräch eingeplant?“, „Wie viel Zeit haben wir noch?“, „Wollen Sie eine kurze oder ausführlichere Antwort?“ Eines der größten No-Gos ist es nämlich, zu kurz oder zu lang zu sprechen. Legen Sie am besten Ihre Uhr vor sich auf den Tisch/das Rednerpult, damit Sie unauffällig die Zeit im Blick behalten können.

Gerade der Abschied ist wichtig, z. B. „Ich bedanke mich für die Chance, mich vorstellen zu dürfen“ oder „Ich freue mich, wenn ich in die engere Auswahl komme. Vielen Dank!“ Dies erzeugt Sympathie und schafft eine Vertrauensbasis.

Denken Sie daran: „Affect comes first, cognitions later.“ In Millisekunden entwickeln Menschen oft die Haltung „Mag ich/mag ich nicht“. Die Begründung dieser positiven oder negativen Haltung wird oft erst im Gedächtnis nachgeliefert.

Auch der Gesamteindruck des Tages ist wichtig. Wie verhalten Sie sich in Small-Talk-Situationen? Sind Sie auch in der Lage, auf unerwartete Situationen/Fragen adäquat und ggf. mit Humor zu reagieren? Besteht eine gute Balance zwischen Anspannung und Gelassenheit? Sind Sie nur ein Fachmann oder eine Persönlichkeit, mit der man gerne kooperieren würde?

## Wie mache ich einen guten Eindruck?

Treten Sie selbstbewusst, aber nicht überzogen auf. Es ist nur natürlich, dass man Ihnen eine gewisse Nervosität anmerkt. Versuchen Sie, hier die Balance zu etwas Lockerheit zu finden.

Am besten ist es, mit professioneller Bescheidenheit aufzutreten, ohne sich unter Wert zu verkaufen. Auch hier ist es zu empfehlen, Feedback einzuholen, wie man „professionell bescheiden“ wirkt.



Schlagen Sie Brücken – das ist manchmal die Quadratur des Kreises: „Ich mache etwas eigenes, aber passe hier sehr gut rein.“

Bleiben Sie sich immer selbst treu, aber treten Sie gleichzeitig selbstbewusst und nicht käuflich auf. Für Ihre innere Haltung kann es hilfreich sein, Folgendes zu reflektieren: „Ich muss nicht, sondern es wäre schön, wenn ...“ Diese Einstellung hilft dabei, nicht zu verkrampfen.

Gleichzeitig sind die Kommissionsmitglieder oft selbst angespannt (z. B. aus Zeitdruck, aufgrund von Konflikten innerhalb der Kommission), d. h., dass man schauen muss, wie man durch Humor und verbindende Worte das Eis brechen kann.

Gestalten Sie eine angenehme Atmosphäre und holen Sie sich von Vertrauten Feedback dazu ein, in welchen Situationen Sie sympathisch wirken. Hören Sie zu. Bedanken Sie sich. Fragen Sie ruhig nach, ob Sie die Frage richtig

verstanden haben. Geben Sie den Kommissionsmitgliedern die Hand. Schauen Sie den Menschen in die Augen. Lächeln Sie!

Authentisch bleiben: Wenn Sie sich nicht so präsentieren, wie Sie sind, entsteht eventuell der Eindruck, dass Sie nicht dazu passen. Authentizität bedeutet hier, dass Sie das, was Sie sagen, auch so meinen und Sie sich weitestgehend unverstellt präsentieren.

Einen guten Eindruck macht es, die Kommissionsmitglieder immer mit Namen anzusprechen.

Gerade für Fachfremde ist es wichtig, die Vision und die eigene Philosophie zu sehen und zu verstehen, um sich ein Urteil bilden zu können.

Eventuell können Sie hier sogar noch differenzierter auftreten: „In der Lehre stehe ich für a, b, c, in der Forschung stehe ich für x, y und insgesamt ist meine Vision die folgende.“ Ergänzen können Sie noch: „Hinsichtlich der Mitarbeiterführung stehe ich für Folgendes: ... (z. B. Exzellenz, Fairness und Wertschätzung).“ Die Führungsaufgaben einer Professur sollten nicht unterschätzt werden.

## **Wie soll ich die Anwesenden begrüßen?**

Wenn bereits viele Personen anwesend sind oder Zeitdruck herrscht, dann geben Sie dem Vorsitzenden die Hand sowie der Person rechts und links von diesem.

Wenn Sie Zeit haben, es sich um eine kleine Kommission handelt oder die Mitglieder nacheinander den Raum betreten, begrüßen Sie am besten jedes Mitglied der Kommission per Handschlag.

## **Soll ich im Vortrag Schwächen proaktiv ansprechen?**

Ein geschickter Umgang, wenn Sie noch keine Erfahrungen in einem bestimmten Bereich haben, ist es, konkrete Erfahrungen herauszugreifen. Erläutern Sie, welche Ideen und Konzepte Sie haben.

Gerade im Kontext der Medizin ist es auch möglich, Positionen (z. B. Leitender Oberarzt) zu überspringen. Adressieren Sie solche Punkte offensiv. Was bieten Sie im Ausgleich? Wo haben Sie (informell) Erfahrungen gesammelt?

Schwächen proaktiv anzusprechen, ist nur dann eine Möglichkeit, potenziellen Kritikern den Wind aus den Segeln zu nehmen, wenn Sie die betreffenden Schwächen kompensieren und minimieren können. Auch bietet das Kommissionsgespräch in kleinerer Runde ggf. einen geeigneteren Rahmen,

um Schwächen anzusprechen. Eine Gefahr beim proaktiven Ansprechen besteht darin, dass die Schwächen bei den Zuhörern in Erinnerung bleiben – die Entkräftung der Schwächen aber nicht.

## **Werden alle Bewerber an einem Tag eingeladen?**

Hier gibt es alle Varianten, und dies hängt vor allem vom Zeitbudget der Berufungskommission ab. Es kann auch sehr kleine Listen geben (nur ein bis zwei Personen), dann ist das durchaus möglich.

## **Treffe ich auf andere Bewerber?**

Das kann definitiv vorkommen. An manchen Hochschulen werden die Bewerber sogar zu einem gemeinsamen Essen eingeladen. Wenn Sie hier ein Entwicklungsfeld für sich sehen: Auch Small Talk kann man üben!

## **Wie gehe ich mit anderen (anwesenden) Bewerbern um?**

Man sieht sich immer zweimal im Leben. Seien Sie fair im Umgang. Nutzen Sie die Chance, um Ihr Netzwerk zu erweitern – vielleicht ergibt sich sogar eine Forschungsk Kooperation (Win-win-Situation)! Wenn Sie ein Anhänger von Fair Play sind, dann tauschen Sie sich ruhig vorher oder während des Vorgesings mit Ihrem Gegenüber aus – das kann Vorteile bringen und eventuell erhalten Sie so wichtige Informationen. Das Teilen von Erkenntnissen und Erfahrungen ist für alle Beteiligten hilfreich.

## **Kann ich Kooperationsmöglichkeiten direkt im Vortrag ansprechen?**

Versuchen Sie am besten, auch hier im Vorfeld herauszufinden, was die Kommission erwartet. Durchdenken Sie die Erwartungshaltung von jedem einzelnen Kommissionsmitglied. Aber lassen Sie sich nicht verunsichern: Oft wissen die Kommissionsmitglieder nicht ganz genau, was die eigene Erwartungshaltung ist. Nach den Fachinhalten können Sie grundsätzlich auch weitere Informationen zu Kooperationen, zukünftigen Forschungsfeldern etc. anbringen.

Achten Sie aber darauf, nicht zu forsch aufzutreten. Bieten Sie sich für einen Austausch an und bleiben Sie sehr sachlich: „Ich freue mich darauf ...“

Wichtig ist es auch, nicht eine einzelne Person besonders herauszugreifen. Dadurch läuft man Gefahr, die anderen Mitglieder der Kommission gegen sich aufzubringen. Das lohnt sich nur, wenn Sie zielsicher den Meinungsführer herausgreifen.

Zeigen Sie lieber, dass Sie sich mit mehreren Personen eine Kooperation vorstellen können und bringen Sie ggf. ein bis zwei Beispiele ein. Wenn Sie gar keine Berührungspunkte sehen, können Sie in Richtung von „Ich habe noch keine konkreten Ideen, aber würde mich freuen, gemeinsam Ideen für Kooperationen zu entwickeln“ argumentieren. Modulieren Sie hier, indem Sie sagen: „Im ersten Jahr liegt mein Fokus hier, danach bin ich offen für weitere Kooperationen und Projekte.“ Zeigen Sie Flexibilität!

Falls Sie von der Forschung einiger Kommissionsmitglieder nichts halten, bedenken Sie, dass Sie diese trotzdem menschlich schätzen können. Das kann Ihnen helfen, sachlich und wertschätzend zu bleiben.

### **Sollte man seine Lehrkompetenz hervorheben und beispielsweise Auszeichnungen erwähnen?**

Man kann diese Informationen aus den Bewerbungsunterlagen noch einmal wiederholen, vielleicht haben einige Kommissionsmitglieder die Unterlagen nicht mehr vollständig im Kopf. Erwähnen Sie solche Auszeichnungen jedoch am besten im Nebensatz, da auch hier gilt: selbstbewusst, aber bescheiden auftreten.

### **Welche Art von Humor darf man einsetzen?**

Machen Sie sich höchstens über sich selbst lustig, niemals über andere! Aber übertreiben Sie es nicht, schließlich wollen Sie kompetent auftreten. Lockerer Umgang/sprachliche Wendungen können Souveränität widerspiegeln, auch ohne Witze. Wenn zu Ihnen kein Humor passt, dann lassen Sie es lieber. Wichtiger als Humor ist es, Begeisterung zu zeigen und zu entfachen.

### **Wie wichtig ist der Vortrag überhaupt?**

Der Vortrag ist sehr wichtig! Die Kommissionsmitglieder wollen sich hier einen Eindruck von Ihnen und einen Überblick über Ihre Kompetenzen verschaffen.

## Gibt es Unterschiede, wie man als Kandidat für eine W2-Professur auftreten sollte?

Als Kandidat für eine W2-Professur gilt es zu beachten, dass der Inhaber der W3-Professur grundsätzlich an Kandidaten interessiert ist, die zu ihm passen. Die Frage ist natürlich auch für den Bewerber um eine W2-Professur relevant: „Passt die Person auf der W3-Stelle zu mir?“ Daher sollten Sie am besten vorab Gespräche führen, den Lehrstuhl besuchen (insbesondere wenn Sie dort jemanden kennen) und diese Frage klären.

Als W2-Kandidat müssen Sie sich mit dem Lehrstuhlinhaber über Ressourcen einigen. Während des Vortrags gleicht dies einem „Ritt auf der Rasierklinge“: „Wir ergänzen uns gut. Mein Added Value ist ...“ Stellen Sie die Grundkonzepte dar, die Sie mit dem Lehrstuhlinhaber umsetzen würden. Treten Sie nicht mit Forderungen auf, die das System sprengen. Zeigen Sie Anknüpfungspunkte auf. Der W3-Inhaber sollte im optimalen Fall Ihr Führsprecher sein. Sie sollten sich gut ergänzen.

### Checkliste – Fragen zur Reflexion

- Wer ist der Meinungsführer bzw. sind die Meinungsführer in der Kommission?
- Wo wollen Sie in den nächsten fünf Jahren hin?
- Wie können Sie folgende Interessen der Kommissionsmitglieder bedienen: Koaliert der Neue mit mir, koaliert er mit meinem nicht präferierten Kollegen? Was bringt er langfristig für das Team?
- Wer hört Ihren Fachvortrag? Wer sitzt im Publikum?
- Was sind Ihre Stärken?
- Was sind Ihre Schwächen?
- Wie können Sie Stärken und Schwächen gut im Vortrag und im Gespräch adressieren?

## 6.3 Wie bin ich erfolgreich im Gespräch?

Sie sind zum Vortrag eingeladen worden, weil Sie eine gute Vita haben. Sie haben dann Ihren öffentlichen Vortrag gehalten. In der Regel finden anschließend Gespräche im kleinen Kreis der Berufungskommission statt.

Der prototypische Ablauf dieser Gespräche ist folgender: Sie stellen sich selbst in Ihrem akademischen Kontext mit Lehr- und Forschungskonzept (fünf Minuten, keinesfalls länger!) vor. Anschließend stellt die Kommission Ihnen Fragen; dieser Teil ist „die Aussprache“.

Begrüßen Sie zu Beginn jedes Kommissionsmitglied mit Namen und Handschlag, wenn es die Zeit zulässt. Wenn die Zeit sehr knapp bemessen ist,

begrüßen Sie zumindest den Vorsitzenden mit Namen. Wir empfehlen aufgrund unserer Erfahrung vorweg einen Sitzplan aufzumalen, damit Sie jedes Kommissionsmitglied mit Namen ansprechen können (zumindest bei kleineren Kommissionen bis zehn Personen). Gegebenenfalls können Sie auch eine Person (aus der Kommission) um einen Sitzplan bitten (z. B. wenn eine Person im Auditorium besonders sympathisch erscheint, man eine Verbindung herstellen kann).

Agieren Sie, statt zu reagieren. Übernehmen Sie die Verantwortung, die Situation durch eine persönliche Begrüßung und Verabschiedung zu entanonymisieren.

Der Ablaufplan wird oft spontan verändert, darauf sollten Sie sich einstellen, z. B. wird die Vorstellungsrunde ausgesetzt. Lassen Sie sich davon nicht aus dem Konzept bringen. Stimmen Sie die Antwortlänge auf die Restlaufzeit des Gesprächs ab.

Die Kommission interessiert sich unter anderem für folgende Dimensionen, die stark in die Beurteilung miteinfließen:

- Motivation zur Bewerbung
- Teamfähigkeit
- Sympathie
- Kompetenz
- Entwicklungspotenzial, langfristiges Karriereziel

Diese Dimensionen sollten Sie bereits in Ihrem Vortrag bzw. in Ihren Vorträgen adressiert haben. Im persönlichen Gespräch können Sie hier weiterhin wichtige Punkte sammeln.

Bedenken Sie, dass es nicht nur um Ihre Leistung geht, sondern hinter dem Leistungsargument oft verschiedene Interessen (z. B. Kooperationen, eigene Vorstellung zur Zukunftsgestaltung) stehen.

Versuchen Sie herauszufinden, welche Rollen und damit Interessen die Kommissionsmitglieder haben. Sowohl im Vortrag als auch im Gespräch geht es häufig auch um Macht. Sie sind mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen in der Kommission konfrontiert. Keine Entscheidung wird ohne die Meinungsführer getroffen! Finden Sie also heraus, wer entscheidet (Wem widerspricht im Gespräch niemand? Ohne wessen Zustimmung funktioniert nichts?). Es ist natürlich von Vorteil, wenn es Ihnen gelingt, zwei Meinungsführer als Unterstützer zu gewinnen. Ein einzelner Unterstützer kann leicht überstimmt werden, daher ist es gut, eine zweite Person zu haben, die sich für Sie einsetzt.

Sie haben im Gespräch die Möglichkeit, Fragen an die Kommission zu stellen. Sie sollten auf jeden Fall zwei bis drei Fragen vorbereiten, aber am besten nur eine oder zwei stellen. Hier zeugt es von guter Vorbereitung, wenn Sie sinnvolle Fragen stellen können.

Sinnvoll ist es, den Fragenteil einzuleiten, indem Sie sich erkundigen, wie viel Zeit für Fragen bleibt. Achten Sie sehr sensibel auf die Situation: Wollen die Kommissionsmitglieder wirklich noch Fragen hören oder sind schon alle in Aufbruchstimmung? Falls die Aufmerksamkeit nicht gegeben zu sein scheint, stellen Sie lieber keine Fragen. Setzen Sie das aber in den Kontext des Gesprächs: „Von meiner Seite aus wurden alle Punkte im Verlauf des Gesprächs geklärt.“ Eventuell können Sie mit dem Vorsitzenden der Kommission auch noch im Anschluss Fragen klären.

Die richtige Frage zu stellen, ist hier ein heikles Unterfangen. Mögliche Fragen sind: „Wie geht es mit dem Verfahren weiter?“, „Wann kann man damit rechnen, Ergebnisse zu erfahren?“ und „Gibt es ein Institutionskolloquium, um sich interdisziplinär über Forschungsk Kooperationen zu unterhalten?“ Außerdem sind Fragen nach Gestaltungsmöglichkeiten oder Zukunftsplänen der Fakultät in der Regel unkritisch.

Stellen Sie eine gute Verabschiedung sicher. Das bedeutet, dass Sie allen Kommissionsmitgliedern zum Abschied die Hand schütteln. Gerade bei Kommissionsmitgliedern, die kritische Fragen gestellt haben, können Sie so auf der Beziehungsebene signalisieren, dass Sie ihnen dies nicht übel nehmen.

## **Wie lange dauert das Kommissionsgespräch?**

Die Dauer kann variieren (15–30 Minuten). Eine Pause kann enthalten sein. Am besten fragen Sie im Vorfeld nach dem Zeitplan.

## **Wenn ich jemanden kenne und „duze“ – bleibe ich dann beim Vorsingen vor der Kommission beim „Sie“?**

Grundsätzlich gilt es, auf Signale zu achten. Im Allgemeinen werden Kommissionsmitglieder gesiezt. Auch wenn Sie eine Person besser kennen sollten, ist das „Sie“ zu empfehlen. Ansonsten verunsichern Sie die anderen Kommissionsmitglieder. Sie können es vorab ansprechen: „Ich schlage vor, dass wir uns in diesem Rahmen siezen, in Ordnung?“

## **Muss ich zu 100 % ehrlich sein?**

Beim Beantworten schwieriger Fragen gilt folgendes Prinzip: Sie müssen nicht alles sagen, aber was Sie sagen, sollte wahr sein. Falls beispielsweise noch andere Bewerbungen ausstehen, ist es nicht zu empfehlen, das von sich aus anzusprechen, wenn Sie aber explizit gefragt werden, sollten Sie ehrlich antworten. Ihr Auftreten als ehrliche und glaubwürdige Person ist entscheidend.

Wenn eine Frage gestellt wird, auf die Sie keine Antwort wissen, gibt es verschiedene Strategien: Im Extremfall sollten Sie zugeben, dass Sie sich diesbezüglich noch einarbeiten wollen oder müssen.

## **Wie können Sie es für sich nutzen, wenn es in der Kommission im Extremfall zwei „Lager“ gibt, die unterschiedliche Meinungen vertreten?**

Das kommt durchaus in ca. 10–20 % der Fälle vor. Versuchen Sie in einem solchen Fall, beide Lager ins Boot zu holen, indem Sie sich nicht auf Positionen (das eine Lager versus das andere Lager), sondern auf Interessen (was verbindet die beiden – z. B. gute Forschung, Reputation des Departments) konzentrieren. So kann es Ihnen gelingen, eine Brücke zu schlagen, und Sie machen sich keine Gegner.

## **Wie antworte ich möglichst gut auf fachübergreifende oder persönliche Fragen?**

### **Wie möchten Sie Frauen fördern?**

Lehnen Sie sich nicht zu weit aus dem Fenster: Was ist üblich? Welche Modelle gibt es bereits? Sie können auch praktische Ideen miteinfließen lassen, z. B. Seminare in die Mittagszeit zu verlegen. Achtung vor positiver Diskriminierung: Gleichstellung ist die Devise! Sie sollten zudem nicht zu allgemein antworten („Ich will Frauen fördern, weil Frauen wichtig sind“).

Machen Sie sich bewusst, dass es verschiedene Fördermöglichkeiten auf verschiedenen Stufen gibt. Überlegen Sie sich vorab: Wo liegt der Knackpunkt des Frauenmangels und welche Maßnahmen gibt es schon? Muss ich mehr Studentinnen rekrutieren? Dann wäre vielleicht die Einführung eines „Girls Day“ eine Lösung, damit sich Abiturientinnen einschreiben. Nehmen

zu wenige Studentinnen den Weg in die Wissenschaft? Dann überlegen Sie sich, wie Sie Studentinnen ermutigen können, den Weg in die Wissenschaft zu gehen! Informieren Sie sich, welche Maßnahmen es zur Förderung von Frauen bereits gibt.

Besteht ein (Frauen-)Mangel erst nach der Promotion durch die Familienplanung, da z. B. Mitarbeiterinnen nach der Elternzeit nicht wiederkommen? Dann fördern Sie die, die Kinder haben. Erhöhen Sie die Chance, dass Frauen an die Universität zurückkommen können. Schaffen Sie Transparenz: Postgraduierten-Programme, Habilitation, Jobsharing, zwei Halbtagsstellen als Paar, gängige Fördermöglichkeiten wie Kongressreisen, Mentoring, Forschungskolloquien, Förderung über Aufgabenverteilung der Projektarbeit, flexible Arbeitszeiten, Wiedereingliederung nach Elternzeit etc.

Sprechen Sie das Stichwort *Work-Life-Balance* an. Generell gilt: Sie sollten die Antwort immer am eigenen Beispiel veranschaulichen.

### **Wie möchten Sie Studierende fördern?**

Bei Studierenden können Sie beispielsweise folgende Punkte anbringen: Durch praktische Relevanz sowie tagesaktuellen Bezug und neue Lehr- und Lernmethoden möchten Sie das Interesse für den Stoff wecken. Außerdem empfiehlt sich hier eine offene Haltung. Fragen Sie sich, wie Sie die Wünsche der Studierenden ermitteln und berücksichtigen möchten. Sind Sie offen für das Feedback der Studierenden?

Schlagen Sie einen Weg vor, wie Sie Studierende für die Forschung begeistern wollen. Wollen Sie sie mitarbeiten und ihre eigenen Ideen vorstellen lassen?

Eine weitere Möglichkeit Studierende zu fördern, besteht darin, Werbung für Stipendien zu machen und die Studierenden bei der Bewerbung zu unterstützen.

### **Wie möchten Sie den Mittelbau fördern?**

Hier helfen ähnliche Ideen wie bei der Förderung der Studierenden. Eine Möglichkeit ist es natürlich, Mitarbeiter des Mittelbaus an Förderung, Forschung und Publikationen zu beteiligen. Wie wollen Sie den Einstieg in die wissenschaftliche Karriere für Doktoranden und Postdocs gestalten? Mögliche Ansatzpunkte sind hier, eine Vernetzung zu schaffen und auch Gastwissenschaftler einzuladen.

Wichtig kann es auch sein, eine Kultur schaffen zu wollen, in der sich Disziplin lohnt und Sie hochwertiges Feedback geben.

### **Hätten Sie eine Idee für einen Sonderforschungsbereich?**

Bringen Sie neue, aber realistische Ideen ein. Zeigen Sie Ihre Qualitäten als Teamplayer, z. B. indem Sie anstreben, Sonderforschungsbereiche bei Kollegen/Kooperationspartnern anzudocken.

### **Örtliche Flexibilität/Mobilität – warum möchten Sie in diese Stadt kommen?**

Geben Sie eine strategische, aber authentische Antwort. Es ist wichtig, dass Sie Leidenschaft für den Standort und die Universität zeigen. Familiäre Gründe können genannt werden, sollten aber nachvollziehbar sein. Sie können selbst entscheiden, wie viel Sie hier preisgeben möchten. In Deutschland ist die Familie im Bewerbungsgespräch eher kein Thema. Die Vereinbarkeit mit dem Privatleben und damit die örtliche Flexibilität müssen Sie für sich selbst entscheiden.

### **Was sind Ihre Schwächen?**

Diese Frage wird eher selten gestellt. Aber Selbstreflexion hilft hier trotzdem: Es ist von Vorteil, wenn Sie Ihre Schwächen kennen und eine gute Antwort vorbereiten (die gute Erklärung zählt). Denken Sie daran: Jede Schwäche kann zu einer Stärke umformuliert werden! Nur wenn Sie von sich selbst überzeugt sind, können Sie andere von sich überzeugen.

„Klassische“ Schwächen sind z. B. Ungeduld, Zeitmanagement, Dokumentation von Arbeitsschritten und Perfektionismus. Nennen Sie Dinge, in denen sich jeder wiederfinden kann, und bleiben Sie authentisch.

Stellen Sie Misserfolge als Lernchance dar („Daraus habe ich gelernt, dass ...“). Eine Stärke kann in Extremform immer auch eine Schwäche sein. Zeigen Sie, wo Sie Schwächen erkannt haben und wie Sie daran arbeiten.

Die Scientific Community tauscht sich über Sie aus. Gehen Sie davon aus, dass Ihre Person „bekannt“ ist und manche ggf. Vorurteile gegen Sie hegen könnten.

## **Ist diese Stelle nicht ein Rückschritt für Sie?**

Es ist wichtig, gute Gründe für die Bewerbung zu haben. Bleiben Sie bei der Wahrheit und konzentrieren Sie sich auf die positiven Aspekte: „Ich finde die Stadt/Ihr Institut XY attraktiv, wegen ...“

Jede Aussage kann gegen Sie verwendet werden, wenn die Frage wie folgt formuliert ist: „Warum wollen Sie von der Elite-Universität an unsere kleine Uni wechseln?“ Dann liegt es an Ihnen als Bewerber, das Positive (z. B. Aufstiegsmöglichkeiten) herauszustellen und auf keinen Fall etwas zu sagen, was als Beleidigung aufgefasst werden könnte.

Bedenken können vorweggenommen werden: „Sie fragen sich vielleicht, warum ich XY verlassen will: Ich habe keine fixe Stelle und möchte neue Erfahrungen sammeln, die Universität mitgestalten und Leitungsfunktionen und Eigenverantwortung übernehmen.“

In kleineren Instituten sind manche Dinge einfacher. „In meinem Spezialgebiet in der kleineren Fakultät kann ich eher einen Schwerpunkt setzen als an einer großen Universität, an der die Schwerpunkte schon stark vorgegeben sind.“

Mögliche Ansatzpunkte: Es wird mehr Entfaltung angestrebt, die Institutsgröße war mit Einschränkungen verbunden und hat nicht den Erwartungen entsprochen. Nicht die Unzufriedenheit mit der alten Stelle sollten Sie ansprechen, sondern die Entwicklungsmöglichkeiten in der neuen Stelle aufzeigen.

Man sollte sich primär dort bewerben, wo man auch hingehen möchte. Die Kommission sollte sich sicher sein können, dass man bei einem Ruf die Professur tatsächlich annimmt. Sich häufig zu bewerben, sollte nicht dazu führen, dass man zu oft scheitert, weil man eigentlich gar nicht dorthin will. Trotzdem gilt: Im Zweifelsfall sollte man sich eher bewerben, weil man so Erfahrungen sammeln kann, vor allem, wenn man eingeladen wird. Hinweis: Man sollte sich auch nicht ständig nur die „Rosinen“ (die besten Stellen) heraussuchen; so etwas spricht sich herum.

## **Wie antworte ich auf Fragen nach der Familie?**

Sie sollten auf keinen Fall patzig reagieren. – „Sage nicht alles, aber alles was du sagst, sei wahr!“

Zum Beispiel: „Ich habe mein Leben lang Beruf und Familie kombiniert und ich kann Ihnen zusichern, dass ich das auch weiterhin gut hinbekomme.“

## Wie gehen Sie mit der Arbeitsbelastung um?

„Das schaffe ich“ oder „Diese sehe ich als positive Herausforderung“ sind hier zu empfehlende Antworten. Treffen Sie bei solchen Fragen prospektive und positive Zukunftsaussagen. Zeigen Sie, dass Sie über der Sache stehen.

## Wie gehe ich mit schwierigen Fragen im Kommissionsgespräch um?

Hinter vielen schwierigen Frage steckt folgende Überlegung: Kann jemand das Department nach außen vertreten? Repräsentiert er das richtige Auftreten?

Hier ist es sehr empfehlenswert, Antworten auf „klassische“ schwierige Fragen vorzubereiten und zu üben (s. Checkliste zu typischen Fragen der Berufungskommission, s. u.). Gerade bei schwierigen Fragen zeigt sich, ob Sie souverän bleiben und über der Sache stehen können oder nicht. Manchmal werden sogenannte „Glatteisfragen“ auch gestellt, um zu sehen, wie Sie reagieren. Die Antwort ist in diesem Fall eher sekundär.

Bereiten Sie auch eine Antwort vor, falls Sie keine Antwort haben oder geben möchten. Im zweiten Fall können Sie z. B. auf die Frage eingehen, ohne sie zu beantworten. Beispielsweise können Sie auf persönliche Fragen eher allgemein antworten: „Ja, ich kann nachvollziehen, dass Ihnen dieser Punkt sehr wichtig ist – mir ist es auch sehr wichtig, dass wir hier zusammenkommen.“

Wenn Sie die Frage nicht ganz verstanden haben und nicht nachfragen können (etwa weil Sie bei einer vorherigen Frage schon nachgefragt haben), können folgende Formulierungen helfen:

- „Ich interpretiere die Frage jetzt wie folgt ...“
- „Ich denke, Sie meinen ...“
- „Ich greife jetzt diesen Aspekt heraus: ...“
- „Interessante Frage, über die ich noch einmal nachdenken muss. Meinen Sie ...“

Eventuell können Sie dem Vorsitzenden der Kommission vorher auch vorschlagen: „Können wir drei bis vier Fragen bündeln?“ Das gibt Ihnen Freiraum, unterschiedlich gewichtet auf die Fragen einzugehen.

## Wie schafft man es, bei schwierigen Fragen nicht in eine Verteidigungshaltung zu geraten?

Dazu ist es zunächst wichtig, nicht im Muster „Angriff-und-Verteidigung“ zu denken. Setzen Sie sich auf sachlicher Ebene mit der Frage auseinander. Im Vorfeld können Sie sich auch schon mit Ihren Stärken und Ihren Schwächen oder denen Ihrer Forschungsarbeit auseinandersetzen.

Knicken Sie bei Kritik nicht gleich ein, antworten Sie auf eine Art und Weise, die sicherstellt, dass der Fragesteller sein Gesicht wahren kann. Damit ist gemeint, dass Sie zwar eine klare Position einnehmen, die anderen aber „leben lassen“. Bauen Sie Brücken, um Differenzen zu überwinden (z. B. „Ein sehr interessanter Aspekt – was halten Sie von einer gemeinsamen Forschungsarbeit zu diesem Thema?“).

Wenn jemand Ihre Kompetenz oder Ihre Erfahrung hinterfragt, können Sie beispielsweise reagieren, indem Sie Lernfähigkeit und Optimismus zeigen.

Wenn es zu Ihnen passt, kann auch Humor helfen, mit kritischen Fragen umzugehen – hier gilt es aber, genau abzuwägen, ob es zur Situation und auch zum Fragesteller/der Kommission passt.

## Wie gehe ich mit offenen Provokationen im Berufungsgespräch um?

Behalten Sie hier im Kopf: Ein Urteil sagt über den Beurteilenden genauso viel aus wie über den Beurteilten. Nehmen Sie Provokationen nicht persönlich.

Aggressive Antworten bringen Sie hier nicht weiter, heben Sie sich Ihre Verwunderung lieber für später auf. Denken Sie in einer solchen Situation daran, dass Sie die Kommission für sich gewinnen wollen. Bleiben Sie souverän und argumentieren Sie sachlich. Zeigen Sie Wertschätzung und sehen Sie kritische Fragen als Chance, sich selbst positiv positionieren zu können.

Bedanken Sie sich beispielsweise für die Frage/Anmerkung: „Danke für die Anmerkung. Das gibt mir die Möglichkeit, meine Position noch einmal zu erklären.“ oder „Vielen Dank für den Hinweis, so habe ich das noch gar nicht gesehen.“

In solchen Fällen können Sie mit Ihrer Persönlichkeit glänzen!

## **Wie reagiere ich auf Fragen, die eigentlich nicht gestellt werden dürfen?**

Fragen zu Kindern und zur Familienplanung dürfen eigentlich nicht gestellt werden. Es kann aber (leider) trotzdem vorkommen.

Generell gilt: Eine Frage, die nicht gestellt werden darf, muss auch nicht beantwortet werden! Dennoch ist es gut, im Hinterkopf zu behalten, dass es meist positiv wahrgenommen wird, den sozialen Frieden nicht durch irritierende (Nicht-)Antworten zu stören. Bleiben Sie ruhig und reagieren Sie nicht schnippisch.

## **Was ist, wenn ich im Kommissionsgespräch merke, dass ich gar nicht zu einem der Kommissionsmitglieder passe?**

Bleiben Sie immer wertschätzend. Unterschiedlichkeit kann ja auch eine sehr gewinnbringende Ergänzung sein. Versuchen Sie also auch hier, Brücken zu bauen, und zeigen Sie so, dass Sie sozial verträglich sind, z. B. durch Anmerkungen wie: „Wir vertreten hier offenbar sehr unterschiedliche Positionen. Ich würde mich aber freuen, in der Zusammenarbeit gemeinsame Perspektiven zu entwickeln“. Suchen Sie sich außerdem Unterstützer innerhalb der Kommission, die sich für Sie einsetzen.

## **Sind die Fragen im Kommissionsgespräch standardisiert?**

In der Regel werden die Fragen schon den Rollen (z. B. Studierende, Frauenbeauftragte, Mittelbau) zugeteilt und vorher besprochen. Auch die Professoren haben oft unterschiedliche Rollen inne, z. B. Fragen nach der Forschung, Fragen nach der Außendarstellung, Fragen nach der Zukunftsentwicklung. Manchmal gibt es aber auch Zweit-, Nach- oder Spontanfragen. Völlig ungeplante Fragen im Kommissionsgespräch gibt es, in seltenen Fällen, ebenfalls.

## **Wo soll ich sitzen?**

Sie sollten so sitzen, dass Sie einen guten Überblick haben und alle Teilnehmer sehen können, insbesondere den Vorsitzenden und den Meinungsführer. Wenn die Sitzposition schon vorgegeben ist, müssen Sie sich entsprechend anpassen. In wenigen Fällen besteht die Möglichkeit, nachzufragen, ob Sie

sich für einen besseren Überblick umsetzen dürfen. Achtung, das könnte auch negativ gesehen werden.

## **Welche Fehler kann ich in der Fragerunde machen?**

Das ist eine schwierige Frage: Ein Fehler wäre es z. B., zu lange zu antworten.

Es wird oft negativ aufgefasst, wenn ein Kommissionsmitglied seine Frage nicht stellen kann, weil der Bewerber zu lange redet. Antworten Sie daher auf Fragen lieber konkret und schweifen Sie nicht ab. Dennoch sollten Sie in der Antwort alle Interessensgruppen (Frauenbeauftragte, Studierende etc.) berücksichtigen.

Außerdem könnten Sie zu kompliziert antworten.

Sie sollten zudem vermeiden, zu antworten, wenn Sie die Frage eigentlich nicht verstanden haben. Hier sollten Sie lieber nochmals nachfragen. Wenn Sie gar keine Antwort parat haben, können Sie auch zugeben, von der Frage überrascht zu sein (das sollten Sie allerdings nur einmal im Gespräch sagen).

Ansonsten bestehen gängige Fettnäpfchen darin, die Personen nicht anzuschauen, sich hinter den Unterlagen zu verstecken und schlecht vorbereitet oder nicht informiert zu sein.

## **Kann ich am Ende des Gesprächs erwähnen, dass ich später noch mit einzelnen Mitgliedern sprechen möchte?**

Hier sollten Sie im Hinterkopf behalten, dass diejenigen Personen, mit denen Sie nicht sprechen möchten, diese Anfrage negativ auffassen könnten. Man kann versuchen, den Dekan anzusprechen, ob man sich vorstellen und vor Ort umschauen kann. Das kann allerdings unterschiedlich aufgefasst werden – manche schätzen das, andere nicht.

Man könnte beispielsweise sagen: „Ich weiß, dass Ihre Zeit knapp ist, daher habe ich nur eine Frage ..., Weiteres erfrage ich gerne später im kleineren Kreis“ oder „Ich habe jetzt keine Frage mehr und wenn ich später eine Frage haben sollte, steht mir sicherlich der Vorsitzende zur Verfügung.“

## **Welche Besonderheiten gibt es bei einem Gespräch via Telefon/Skype?**

Gerade Skype (oder andere Videokonferenz-Tools) wird zunehmend eingesetzt, um die Befragung der Berufungskommission durchzuführen. Am besten

klären Sie auch hier am Anfang den Ablauf – erkundigen Sie sich, ob das Gespräch mit allen Teilnehmern erfolgt oder ob es eine bestimmte Reihenfolge gibt.

### **Kann es vorkommen, dass externe Gutachter beim Gespräch dabei sind?**

Ja, das kann vorkommen. Stellen Sie sich also am besten darauf ein.

### **Ich bin beim Vortrag und merke, dass bereits ein Wunschkandidat vorhanden ist – was heißt das für mich im Gespräch?**

Oft gibt es vor der Ausschreibung Favoriten/Wunschkandidaten. Entscheidend sind der Vortrag/die Präsentation und das anschließende Gespräch. Hier können Sie die Kommission für sich gewinnen.

Bei einer Bewerbung sollte Ihnen klar sein, dass es ein Wettbewerb ist, bei dem Sie möglichst gut abschneiden wollen – sehen Sie das Ganze sportlich. Sollte es einen Favoriten geben, heißt das nicht, dass er auch der Favorit bleibt. Das hängt z. B. davon ab, ob er beim Vortrag und beim Kommissionsgespräch überzeugt hat oder nicht. In vielen Fällen haben sich Wunschkandidaten eben nicht durchsetzen können, da sie z. B. den Vortrag schlecht vortragen haben, arrogant aufgetreten sind, suboptimal vorbereitet waren etc.

Erfahrungsgemäß haben auch die Wunschkandidaten manchmal eine andere Stelle, die sie präferieren würden.

Es kann auch vorkommen, dass man als Externer denkt, es gäbe einen Wunschkandidaten, tatsächlich ist es jedoch nicht so.

Natürlich mag es Personenkonstellationen geben, die eindeutig eine Person präferieren – dennoch können Sie dieses vorgebildete System durch überzeugendes Auftreten ins Wanken bringen. Die Macht des guten Arguments (gute Forschung, guter Vortrag) lässt sich schwierig abschirmen. Befreien Sie sich nur von der Illusion, dass immer „der Beste“ gewinnt, meistens ist es „der Geeignteste“. Im schlechtesten Fall haben Sie wichtige Erfahrungen sammeln können. Sie können also nur gewinnen, wenn Sie sich ebenfalls bewerben: Jede Bewerbung ist eine Chance, Erfahrungen zu sammeln.

### Checkliste – Typische Fragen der Berufungskommission

- Wie stellen Sie sich Ihre berufliche Zukunft vor?
- Welche Vorstellungen haben Sie für Ihren Bereich, welche Schwerpunkte würden Sie setzen?
- Was sind Ihre Drittmittelpläne?
- Können Sie Drittmittelprojekte mitnehmen?
- Wie viele Forschungsmittel bringen Sie mit?
- Warum haben Sie sich beworben?
- Inwiefern passen Sie zum Institutsschwerpunkt?
- Warum wollen Sie an die Universität XY?
- Warum wollen Sie in die Stadt XY?
- Bitte erläutern Sie Ihr Lehrkonzept!
- Machen Sie gute Lehre? (Hier auf Evaluation verweisen)
- Welche Techniken setzen Sie in der Lehre ein?
- Wie fördern Sie Frauen?
- Wie fördern Sie Geflüchtete?
- Wie fördern Sie den Mittelbau?
- Wie fördern Sie die Studierenden allgemein?
- Wie überzeugen Sie Studierende?
- Was faszinieren Sie die Studierenden mit Ihrer Lehre?
- Was machen Sie mit einem Doktoranden, der permanent die vereinbarten Ziele verfehlt?
- Haben Sie Erfahrungen mit Lehramtsstudierenden?
- Bitte erläutern Sie Ihr Forschungskonzept!
- Warum haben Sie so viele Co-Autoren?
- Warum haben Sie so wenige Co-Autoren?
- Wie sieht Ihr Forschungsplan für die nächsten fünf Jahre aus?
- Wie hoch ist die Praxisrelevanz Ihrer Forschung?
- Mit welchen Kollegen sehen Sie Kooperationsmöglichkeiten?
- Warum wollen Sie die guten Konditionen Ihrer jetzigen Stelle aufgeben?
- Wie stellen Sie sich die Einbettung von Doktoranden/Studenten in Ihre Arbeit vor?
- Wie hoch wird Ihr Anteil an Lehre sein, prozentual gesehen (Studierendenvertretung)?
- Was sind Ihre Ideen dazu, wie man Studierende auch schon früh an die Forschung heranführen kann?
- Wie gehen Sie mit der immensen Arbeitsbelastung um?
- Sind Sie bereit, sich an der Selbstverwaltung zu beteiligen?
- Wie sind Sie international vernetzt?
- Wie bringen Sie sich in unseren Bachelor-/Masterstudiengang ein?
- Wie integrieren Sie vorhandene Mitarbeiter/Oberärzte/Forscher in Ihren Bereich?
- Was wollen Sie in fünf Jahren erreicht haben?
- Wofür soll Ihr Bereich einmal stehen?
- Bringen Sie Mitarbeiter mit?
- Welche Lehrkonzepte haben Sie?



# 7

## Zweiter Auswahlprozess

### 7.1 Wie läuft die Entscheidung der Kommission und der externen Gutachter ab?

Nach der zweiten Stufe des Bewerbungsprozesses, dem persönlichen Kennenlernen, fällt die Kommission die Entscheidung darüber, welche drei bis vier Bewerber in die engere Wahl für die Berufung kommen. In der Regel folgt die Entscheidung in etwa diesem Ablauf: Die Kommission geht im Allgemeinen alle Bewerber, die vorgetragen haben, nochmals durch: Was war gut? Was war weniger gut? Inwieweit passt der Bewerber zur Stelle? Inwieweit passt er nicht? Dabei werden alle Meinungen der jeweiligen Kommissionsmitglieder eingeholt. Nicht immer entsteht dabei sofort ein Konsens. Aber man steht vor der Herausforderung, dass die präferierten Bewerber zunächst ohne Rangfolge externen Gutachtern vorgeschlagen werden müssen, für die sogenannte Letztbegutachtung.

Oft werden mehrere Treffen benötigt, um diese Entscheidung herbeizuführen.

Die externen Gutachter werden von den Mitgliedern der Kommission ausgewählt und beurteilen die fachliche Qualifikation der infrage kommenden Bewerber anhand der schriftlichen Bewerbungsunterlagen. Oftmals erfolgt die Wahl der externen Gutachter nicht im Konsens der Kommission. Je mehr Erfahrung ein Kommissionsmitglied hat, umso besser kann es möglicherweise einschätzen, welcher Gutachter welchen Kandidaten für gut befindet.

Die externen Gutachter erhalten die Unterlagen der Bewerber. Sie haben im Allgemeinen aber keine Kenntnis darüber, welchen Eindruck die Person

im Vortrag sowie im Kommissionsgespräch hinterlassen hat. Ab und zu ist es möglich, dass der Kommissionsvorsitzende Hintergrundinformationen für den Gutachter bereithält oder die Gutachter diese einholen. Dies ist aber sehr abhängig von der Persönlichkeit der Gutachter und der Persönlichkeit des Vorsitzenden der Berufungskommission.

Es ist ratsam, zu einem gewissen Grad im Fachgebiet bekannt zu sein, so dass die Gutachter, die der Scientific Community angehören, mit dem eigenen Namen vertraut sind. Natürlich gibt es manchmal Kontakte zwischen Mitgliedern der Berufungskommission und den Gutachtern, und Beeinflussungen oder Nachfragen sind möglicherweise nicht zur Gänze ausgeschlossen. Das kann in die eine oder andere Richtung gehen. Die externen Gutachter bieten allerdings die Chance, Fehlentscheidungen zu minimieren.

Die externen Gutachter treffen anhand der schriftlichen Bewerbungsunterlagen eine Entscheidung bezüglich der Reihenfolge der drei oder vier besten bzw. der geeignetsten Kandidaten, die vorher von der Kommission ausgewählt worden sind. Die externen Gutachter unterscheiden sich dahingehend, wie eingehend sie – vor allem aus zeitlichen Gründen – die Unterlagen lesen. Daher kann ihr Urteil sehr fundiert, manchmal aber auch weniger fundiert sein.

In einem guten Auswahlprozess geschieht die Begutachtung anhand vorgegebener Kriterien, die durch die Ausschreibung und das Personenprofil festgelegt wurden. In der Regel bilden die Gutachter dann eine Reihenfolge (Platz 1, 2 und 3). Oft haben die externen Gutachter die Möglichkeit oder sie nehmen sich die Möglichkeit, nach unterschiedlichen Kriterien zu beurteilen, z. B.: „In Bezug auf die Kreativität der Forschung habe ich unter den drei bis vier Kandidaten folgende Rangfolge festgelegt, in Bezug auf die Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit erstelle ich folgende Rangfolge und in Bezug auf das Potenzial des Bewerbers, sich an die künftigen Erfordernisse der Fakultät anzupassen, sehe ich folgende Rangfolge.“ Ihr Urteil begründen sie in einem ein- bis zehnteiligen Gutachten.

Es kann auch vorkommen, dass die festgelegte Rangfolge der externen Gutachter von der Rangordnung der Kommission abweicht. Allerdings steht die Rangordnung der Kommission und ihrer einzelnen Mitglieder im Allgemeinen nicht vor dem Eintreffen der externen Gutachten fest.

Das Urteil der externen Gutachter hat ein sehr starkes Gewicht. Das Urteil ist für die Kommission zwar nicht bindend, kann jedoch auch nicht ignoriert werden. Abweichungen von der Liste der Gutachter sind zu begründen. Das gilt insbesondere, wenn die Gutachter einer Meinung sind. Dann kann diese einheitliche Einschätzung von der Kommission nicht immer gut entkräftet werden.

Das Urteil der externen Gutachter kann allerdings durchaus vom vorläufigen und vom endgültigen Urteil der Kommission abweichen, da die Ausgangsinformationen für die externen Gutachter nicht identisch sind mit den Erfahrungen, die die Kommissionsmitglieder gemacht haben. Dies trifft vor allem dann zu, wenn die Kommission, wie in der Medizin oft vorkommend, die Kandidaten vor Ort besucht. Wie bereits erwähnt, haben die externen Gutachter weder den Vortrag noch das Kommissionsgespräch gehört.

Ausgesprochen selten wird eine Berufungskommission schon eine Reihenfolge festlegen, bevor die externen Gutachter diese festgelegt haben. Sehr oft wartet man ab, wie die externen Gutachter reagieren. Sobald deren Urteil vorliegt, beginnt – entweder zum ersten Mal oder erneut – die Diskussion, wie die Kommission die Reihenfolge sieht.

Die Entscheidung der Gutachter ist in manchen Bewerbungsprozessen vorhersehbar, in anderen überraschend und wird dann kontrovers diskutiert. Die Kommission muss den Gutachtern nicht unbedingt zustimmen. Nun entscheidet die Dynamik der Argumentation. Wer sind die Meinungsführer? Welche Kriterien sind für die Beurteilung wichtig? Neben den harten Fakten wie Hirsch-Index, Veröffentlichungsquote und Drittmittelinwerbung werden weitere Kriterien diskutiert: Inwieweit ist jemand ein Teamplayer? Inwieweit addiert jemand etwas zur Fakultät? Das sind oft Prozesse, die mit Konflikten verbunden sind und keineswegs einvernehmlich geführt werden. Manchmal braucht die Kommission mehrere Sitzungen, bis sie zu einem Mehrheitsurteil kommt, das einigermaßen konsensfähig ist.

Die Einschätzung der Gutachter macht die Entscheidung für die Berufungskommission manchmal leichter, manchmal schwieriger – je nachdem, welche Vorstellungen die verschiedenen Mitglieder der Berufungskommission entwickeln. Keineswegs besteht in den Berufungskommissionen immer ein Konsens darüber, welche Kriterien wie gewichtet werden und wie die Rangfolge aussieht. Denn jedes Mitglied achtet bewusst oder unbewusst darauf, was die Berufung für ihn persönlich und für die Fakultät bedeutet: Stärkt sie die eigene Position? Stärkt sie die Reputation der Fakultät und der Universität? Natürlich menschelt es hier wie überall im Leben. Der Kommissionsvorsitzende wird in der Regel zum Schluss ein klares Votum anstreben, um im Senat oder beim Präsidenten Zustimmung zu erreichen.

Der entscheidenden Sitzung gehen oft interne bilaterale oder multilaterale Gespräche voraus, meistens schon mit einem Bekenntnis, wie die externen Gutachter denken. Nicht immer ist dann die Diskussion in den Gremien ergebnisoffen. Aber klar ist natürlich, dass jedes Kommissionsmitglied (Studentenvertreter, Frauenbeauftragte, Mittelbaubeauftragte und Professoren) bestimmte Vorstellungen dazu hat, was fair wäre. Je nach zugrunde liegenden

Qualitätskriterien werden die Beteiligten hier Urteile und Einstellungen entwickeln. Dabei setzen sich eher Kommissionsmitglieder durch, die Gewicht haben. Sogenannte Alpha-Typen und machtorientierte Kommissionsmitglieder versuchen, den Diskurs zu dominieren. Auch wenn viele Entscheidungsprozesse schon vorher abgelaufen sind, muss die Entscheidung trotzdem kein abgekartetes Spiel sein, sondern erfolgt in der Regel professionell. Grundlage dafür ist, dass die Kommission den „geeignetsten“ (nicht immer den „besten“) Kandidaten sucht und durch eine kritisch-rationale Diskussion sichergehen möchte, wer dies ist. Es gibt genügend Fälle, in denen ergebnisoffene Diskussionen in der Kommission stattfinden und sich durchaus unterschiedliche Koalitionen bilden.

Entschieden wird in geheimer Abstimmung am Schluss der betreffenden Sitzung der Kommission.

Vor der Abstimmung erfolgen oft Probeabstimmungen, damit möglichst einheitlich abgestimmt werden kann. Bei der letzten Abstimmung über die gesamte Liste wird oft strategisch zugestimmt, um Übereinstimmung gegenüber dem Senat zu demonstrieren. Bei Widerspruch der Gutachter oder Unstimmigkeiten der Gutachter mit der Auswahl der Kommission kann der Senat die Liste der Kommission zur Wiederbesprechung vorlegen.

Ist das Votum abgeschlossen, wird die endgültige Reihenfolge auf der Liste festgelegt. Anhand der Reihenfolge der Liste wird die Professur angeboten, also zunächst der Person auf Listenplatz 1, falls diese absagt, wird die Professur der Person auf Listenplatz 2 angeboten und so weiter.

Die Kommissionsmitglieder stimmen in einer geheimen Wahl über die Besetzung jedes Listenplatzes ab. Danach erfolgt eine erneute Wahl über die gesamte Liste, also Rang 1, 2 und 3.

Nachdem die Liste von der Kommission beschlossen wurde, stimmt als Nächstes der Senat der Universität über die Liste ab.

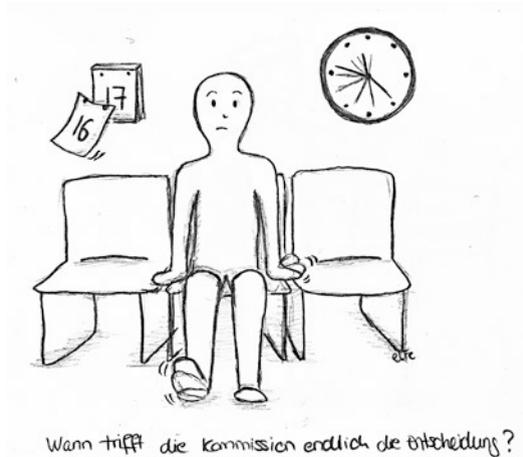
Im Allgemeinen ist in der Berufungskommission ein Mitglied des Senats vertreten, das zumeist aus einer anderen Fakultät stammt als der, in der die Berufungskommission die Stelle zu besetzen hat. Sie ist die Person, die die Liste im Senat vorträgt und begründet.

Hier spielt die Übereinstimmung in der Wahl der Kommission eine Rolle: Herrscht Uneinigkeit bei der letzten Abstimmung der Kommission, kann der Senat die Liste „kippen“ und gegen sie stimmen.

Es ist auch möglich, eine Liste mit Sperrvermerk zu erstellen. Das bedeutet, dass falls die Person auf Listenplatz 1 absagt, zunächst erneut diskutiert wird, bevor die anderen Personen auf der Liste kontaktiert werden.

Es kann auch vorkommen, dass nicht alle Listenplätze besetzt werden, weil weniger als drei Kandidaten als geeignet für die/eine Professur eingeschätzt wurden.

Oft wird ein Listenplatz mit zwei Personen besetzt. Das sieht dann so aus, dass man den Platz 2 mit der zweiten und dritten Person besetzt und der Platz 3 frei bleibt. Natürlich kann auch der Listenplatz 3 doppelt besetzt sein und Platz 2 bliebe entweder frei oder wäre normal besetzt (dann gibt es eine Liste mit vier Personen). Hintergrund ist, dass die Kommission zunächst abwarten will, ob der auf Listenplatz 1 gesetzte Kandidat kommt, und erst über die Rangfolge der Plätze 2 und 3 diskutiert werden soll, wenn der Favorit absagt.



### **Wenn ich nach dem Vorsingen lange keine Rückmeldung erhalte, kann ich davon ausgehen, dass ich nicht in der Begutachtung bin?**

Die Berufungskommission steht nach dem Vortrag vor der Aufgabe, zu entscheiden, welche drei bis vier Bewerber nun in die engere Wahl kommen. Sowohl diese Beratung in der Kommission, wer von den z. B. acht Vortragenden in die engere Wahl kommt, als auch die externe Begutachtung kann sich teilweise sehr lange hinziehen. Natürlich kann auch die Entscheidungsfindung nach Vorlage der externen Gutachten viel Zeit in Anspruch nehmen – je nachdem, wie sich die Dynamik der Entscheidungsfindung in der Kommission gestaltet.

Daher kann man allgemein nicht sagen, dass keine Rückmeldung eine indirekte Absage ist. Es ist durchaus möglich, dass sich das Verfahren um ein

halbes Jahr verschiebt. Nach drei bis vier Monaten können Sie aber bei der Assistenz des Dekanats nachfragen.

### **Sind die externen Gutachter bekannt?**

Die Gutachter sind im Allgemeinen anonym und werden nicht bekannt gegeben. Je nach Scientific Community spricht sich aber herum, wer in die Letztbegutachtung kommt und wer die externen Gutachter sind.

### **Wie viele externe Gutachter gibt es?**

In der Regel gibt es drei bis vier externe Gutachter.

### **Wie werden die externen Gutachter ausgewählt?**

Der Vorsitzende des Berufungsausschusses, aber auch jedes einzelne Berufungsausschussmitglied erfragt über seine Netzwerke, wer ein guter Gutachter sein könnte. Man versucht, Gutachter zu bestimmen, die nicht direkt mit dem Bewerber oder dessen engerem Netzwerk in Kontakt stehen oder mit dem Bewerber zusammengearbeitet haben. Diese Regelung wird sehr streng eingehalten und umfasst auch, dass der Gutachter keine gemeinsamen Veröffentlichungen mit dem Bewerber haben darf. Bei diesem Auswahlprozess spielen auch eigene Interessen der Kommissionsmitglieder eine Rolle – „Nenne mir den Gutachter und ich weiß (manchmal), wie er entscheidet.“

In Ausnahmefällen kann es vorkommen, dass man als Bewerber aufgefordert wird, Gutachter vorzuschlagen.

### **Wie entscheidet sich die Kommission: Gefühl oder Ratio?**

In den empirischen Disziplinen sind vor dem Vorsingen zwei wichtige Zahlen entscheidend: Drittmittel und Publikationsindex. Es ist auch entscheidend, wie professionell der Bewerber aufgetreten ist. Wie gut hat er konkrete Fragen beantwortet? Wie stark hat er Brücken zu den Teilnehmern der Kommission gebaut? Wie fundiert waren die Antworten (Sachebene)? Wie sympathisch kam er rüber (Beziehungsebene)? Wer will schon einen Kollegen, der zwar in *Nature* publiziert hat, aber sozial inkompetent ist? Das heißt, dass das Gefühl der Sympathie oder Antipathie eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt.

## **Wie fällt die Entscheidung der Kommission aus, wenn der Eindruck entsteht, es geht dem Bewerber nur um eine bessere Verhandlungsposition an einer anderen Universität?**

Das Kriterium der „Gewinnbarkeit“ spielt durchaus eine wichtige Rolle. Das Argument wird besonders ins Spiel gebracht, wenn die betreffende Person bereits einen Lehrstuhl innehat und die Gefahr besteht, dass die Bewerbung nur der Verbesserung der Verhandlungsposition an seiner jetzigen Universität dient. Die Meinungen innerhalb der Kommission sind in solchen Fällen aber meist sehr heterogen und schwanken zwischen „Den gewinnen wir nicht, deshalb lieber nicht“ und „Gewinnbarkeit ist Spekulation, wir sollten jede Bewerbung ernst nehmen“.

## **Welche Rolle spielen Studierenden- und Mittelbauvertreter sowie Frauenbeauftragte tatsächlich?**

Wenn Studierende, Mittelbauvertreter und Frauenbeauftragte gute Argumente haben, z. B. dass ein Kandidat sehr professionell in der Lehre ist oder dass er Studierende, den Mittelbau und/oder die Gleichstellung von Frauen in der Vergangenheit gut gefördert hat oder dass – im Gegenteil – von ihm in Bezug auf die Lehre sowie die Förderung von Studierenden, des Mittelbaus oder von Frauen keine großen Impulse ausgehen, dann hat das Gewicht. Natürlich ist die jeweilige Meinung und Positionierung der Vertreter auch davon abhängig, wie unabhängig sie sich von den übrigen Kommissionsmitgliedern sehen.

## **Wann wird die endgültige Liste erstellt?**

Die endgültige Liste wird nach Vorträgen und Vorlagen der externen Gutachten in einer oder mehreren eigenen Sitzung der Kommission erstellt. In der Medizin sind zuvor auch oft Vor-Ort-Besuche bei den Bewerbern angesetzt. Hier wird das Umfeld geprüft: Man spricht beispielsweise mit dem Pflegepersonal der Station, um einen besseren Eindruck über die Teamfähigkeit des Bewerbers zu bekommen. Die hier gewonnenen Informationen sind, neben Vortrag und Gespräch, mögliche Begründungen, um von Gutachterentscheidungen abzuweichen.

## **„Einerliste“ – Wie hoch ist die Chance, damit in Gremien durchzukommen?**

Normalerweise gibt es Dreierlisten mit drei Rangplätzen. Aber oftmals gibt es weniger als drei Kandidaten, die aus Sicht der Kommission geeignet sind. Deshalb gibt es auch sogenannte „Einerlisten“ mit nur einer Person auf Platz 1. Wenn die Kommission den Senat oder das Präsidium von den Gründen für eine Einerliste überzeugen kann, dann hat diese ebenso große Chancen, durch den Senat zu kommen, wie eine Dreierliste. Es muss aber spezifisch begründet werden, warum die anderen Kandidaten nicht passen. Zu rechtfertigen ist eine Einerliste nur, wenn es in diesem spezifischen Schwerpunkt keine Konkurrenzsituation gibt. Besonders kritisch sind Einerlisten hingegen bei Hausberufungen.

Die Entscheidung liegt beim Senat der Universität. Nach dem Senat entscheidet der Präsident oder das Kultusministerium.

## **Erfährt man den Listenplatz offiziell oder ist dies nur eine inoffizielle Information?**

Die offizielle Rückmeldung erfolgt im Allgemeinen erst nach der endgültigen Erteilung und Annahme des Rufes. Informell kann man sich ggf. schon vorher informieren, z. B. direkt bei einem Kommissionsmitglied (möglichst dezent). Wenn man den Vorsitzenden kennt, kann man auch ihn fragen. Wenn Sie zunächst abgeblockt werden, können Sie implizite Ich-Botschaften verwenden, z. B.: „Darf ich mir noch Hoffnungen machen?“

## **Können Listenplätze nachträglich korrigiert bzw. verändert werden?**

Das passiert häufiger, solange die Liste noch nicht durch den Senat gegangen ist. Danach ist eine Änderung aber eher selten. Lehnt der Senat die Liste ab, muss entschieden werden, ob der Berufungsausschuss nochmals zur Beratung zusammenkommt und neue, bereits im Vortrag beteiligte Bewerber hinzuzieht, die Reihenfolge verändert oder die Stelle neu ausschreibt. Letzteres kommt eher selten vor, je nach Universität in etwa in 5–10 % der Fälle.

## **Wie oft passiert es, dass die Kandidaten absagen, weil sie aufgrund der Länge des Verfahrens bereits eine andere Stelle angenommen haben?**

Diese Situation ist insbesondere ein Problem deutscher Berufungsverfahren. Geschätzt passiert das in mindestens 20 % der Fälle. Die Entwicklung geht aber hin zu einem klar vorgegebenen Zeitfenster, sodass das Verfahren innerhalb von sechs bis zwölf Monaten nach der Ausschreibung abgeschlossen werden sollte.

## **Was passiert, wenn die Liste „platzt“?**

Die Liste platzt, wenn keiner der Bewerber auf der Liste zusagt oder sie vom Senat oder von der Hochschulleitung zurückgegeben wird. Eventuell kann aus dem Bewerberpool „nachgefasst“ werden. In den meisten Fällen wird die Stelle aber neu ausgeschrieben, und das Verfahren beginnt von vorne.



# 8

## Umgang mit dem Ergebnis des Bewerbungsprozesses

### 8.1 Umgang mit Misserfolg

Die Entscheidung der Berufungskommission hat für unterschiedliche Personen eine unterschiedliche Bedeutung: entweder Ablehnung oder Listenplatz. Bei 30 Bewerbern gibt es 29 Ablehnungen. Deshalb wollen wir im Folgenden zunächst auf den Umgang mit einer Ablehnung eingehen.

Sehen Sie Absagen sportlich, betreiben Sie Selbstreflexion und seien Sie sich auch bewusst, dass eine Absage nicht immer mit Ihrer Leistung zu tun haben muss.

Gehen Sie davon aus, dass die meisten Professoren, die anschließend erfolgreich waren, zu Beginn ihrer Karriere Misserfolge erlebt haben. Genauso kann man davon ausgehen, dass man gerade bei hochrangigen Veröffentlichungen nie beim ersten Mal zum Zug kommt, sondern es oft ein längerer Prozess ist, in dem man mit Misserfolgen und Rückschlägen umgehen muss.

Das ist in allen Lebenslagen so und noch stärker ausgeprägt, sobald es um Spitzenleistung geht, wie z. B. auch im Spitzensport.



## Was tun gegen Frustration?

Überall im Leben, vor allem aber in der Wissenschaft gilt: „Stehaufmännchenqualitäten“ sollte man sich unbedingt erhalten! Diejenigen, die es in der Wissenschaft schaffen, sind nicht zwangsläufig die besten Wissenschaftler, sondern diejenigen, die Frustrationen, z. B. nach Ablehnungen von wissenschaftlichen Artikeln in renommierten Fachzeitschriften oder von Drittmittelanträgen bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), am besten bewältigen können.

Bei kurzfristigen Frustrationen hilft es, eine längerfristige Perspektive zu sehen: Auf lange Sicht zahlt es sich dann vielleicht doch noch aus. Überlegen Sie sich, was Ihr Ziel ist. Diskutieren Sie mit Ihren Mentoren auch, was gut oder was nicht gut läuft. Was könnten Sie besser machen?

## Was mache ich bei einer Ablehnung?

Ablehnungen sind normal, denn nur einer wird letztlich berufen und nur drei Personen kommen im Normalfall auf die Liste.

Trotzdem ist es sinnvoll, immer über unterschiedliche Kanäle nachzufragen, was man hätte besser machen können. Aus diesen Informationen können Sie für das nächste Mal lernen. Lassen Sie ggf. über Dritte nachfragen („Was hätte er/sie besser machen können, was kam gut an, was weniger gut?“), um eine wirklich ehrliche Auskunft zu erhalten.

Stellen Sie sich dabei immer die folgenden vier Fragen: Was lief gut? Was würden Sie wieder so machen? Was lief nicht gut? Was hätten Sie besser ma-

chen können? Durch diese Fragen können Sie fortwährend dazulernen und sich weiterentwickeln. Sehr oft bekommt man dadurch gute Hinweise – vor allem, wenn man auch andere miteinbezieht.

## Wie finde ich heraus, was ich noch dazulernen kann?

Wenn man beim „Vorsingen“ war und abgelehnt wurde, dann ist es einem nicht gelungen, persönlich zu überzeugen. Hierbei ist es am besten, wenn Sie dies mutig ansprechen, um aus Fehlern lernen zu können.

Um herauszufinden, warum Sie nicht auf der Liste gelandet sind, müssen Sie zunächst wissen, wo Sie anrufen können. Sie sollten immer den Weg über das Telefon gehen und per E-Mail höchstens einen Termin für ein Telefonat vereinbaren. Es ist nicht üblich, nachzufragen. Manchmal gleicht dies einem „Ritt auf der Rasierklinge“. Gar nichts zu wissen, bringt Sie allerdings auch nicht weiter.

Nehmen Sie bei Telefongesprächen gleich den Wind aus den Segeln. Zum Beispiel, indem Sie sagen: „Ich weiß, Sie dürfen nichts sagen, aber können Sie mir einen Tipp geben, was ich für zukünftige Verfahren besser machen kann?“ Auf keinen Fall sollten Sie den Eindruck erwecken, das Ergebnis nicht zu akzeptieren. Ihr Gesprächspartner wird Ihnen wahrscheinlich nicht alles sagen, was er weiß (wenn ihm überhaupt etwas zu dem Vorgang bekannt ist). Wenn er irgendetwas gesagt hat, bedanken Sie sich. Sie dürfen gerne auch mehrmals nachfragen, im Sinne von „Noch etwas?“, sodass die Chance besteht, dass Sie weitere interessante Informationen über sich erfahren.

Bleiben Sie außerdem bei Ihrer Person. Vergleiche zwischen sich und anderen Bewerbern sind ein juristisch schwieriges Terrain und Sie werden hier voraussichtlich keine Antwort erhalten. Wichtig: Vergessen Sie niemals, sich für die Rückmeldung zu bedanken!

Unter Umständen ist es besser, nicht selbst nachzufragen, sondern einen Unterstützer zu bitten (z. B. einen Mentor). Wenn Sie Kontakte oder Bekannte haben, die in der Kommission waren, sind diese unter Umständen auch gute Ansprechpartner für Verbesserungsideen.

Seien Sie sich bewusst, dass sich die wahren Gründe der Ablehnung nicht immer in Erfahrung bringen lassen. Vor allem persönliche Gründe werden häufig nicht mitgeteilt, auch wenn es Entscheidungsgründe waren.

Sinnvoll ist es zudem, nochmals zwei oder drei Personen auf das Lehr- und das Forschungskonzept schauen zu lassen und sich bei diesen zu erkundigen, ob ihnen weitere Verbesserungsmöglichkeiten auffallen.

## **Kann ich mit meinem Listenplatz 3 werben, wenn ich keinen Ruf erhalten habe?**

Es ist oft fast zufällig, ob man Platz 1, 2 oder 3 erhält. Vieles hängt von der Dynamik der Kommunikation und des Entscheidungsverhaltens sowie von der Besetzung der Berufskommission ab. Ein Listenplatz ist generell ein Qualitätsmerkmal (die Person ist „professorabel“). Aber Vorsicht: In mehreren Verfahren den dritten Platz zu erreichen, kann auch negativ interpretiert werden. Es kann ggf. helfen, nur den Listenplatz zu nennen (nicht die Position) und die Universität anzugeben, wenn sie eine gute Reputation hat. Es schadet nicht, auch akademische Ratsstellen anzugeben. Stellen Sie klar die eigene Entwicklung heraus: „Ich war auf drei Listenplätzen und in der Zwischenzeit habe ich folgende Artikel veröffentlicht: ...“.

## **Wenn jemand an einer weniger renommierten Universität abgelehnt wird und sich dann an einer Exzellenzuniversität bewirbt, ist er dann automatisch draußen?**

Nein. Bewerberlisten werden nicht weitergegeben. In der Regel wird nicht bekannt, wer sich beworben hat, mit Ausnahme der ersten drei Listenplätze.

## **Kann man sich noch einmal bewerben und erfolgreich sein, wenn das Berufungsverfahren gescheitert ist?**

Ja, das ist schon vorgekommen. Bewerben Sie sich ein zweites Mal. Die genauen Gründe für die Absage können Sie nicht kennen und eventuell haben Sie sich in der Zwischenzeit entscheidend weiterentwickelt!

## **Kann ich mich bei einem fehlerhaften Verfahren beschweren?**

Hier gibt es ganz klar die Unterscheidung, im Recht zu sein und recht zu haben. Es ist wichtig, sich zu beschweren, wenn das Verfahren fehlerhaft war. Beispielsweise gilt ein Kommissionsmitglied als befangen, wenn es bereits mit dem Bewerber publiziert hat oder wenn ein externer Gutachter aus demselben „Stall“ wie der Bewerber kommt. Dagegen vorgehen kann man oft nur, wenn man einen guten Kontakt zu einem Mentor in der Kommission hat, der dies

ansprechen kann. In der Regel hat man auch bei einer solchen Beschwerde keine Chance auf die Stelle, es kann aber sein, dass die Liste „platzt“. Allerdings ist es oft schwierig, zu beweisen, dass das Verfahren tatsächlich inkorrekt war. Sie sollten bei einem solchen Vorgehen darauf achten, dass Ihr Name nicht mit dem Vorgehen in Verbindung gebracht wird.

Steigend ist allerdings die Anzahl an Klagen von Personen, die auf Platz 2 oder 3 gelandet sind, gegen den Erstberufenen. Das ist vor allem dann der Fall, wenn nachgewiesen werden kann, dass Verfahrensfehler vorliegen. Diese Klagen haben oft die Konsequenz, dass es lange Rechtswege gibt, deren Entscheidungen offen sind.

### **Verschlechtert sich mein Ruf, wenn ich mich sehr oft bewerbe, ohne angenommen zu werden?**

Das Klischee „Dauerbewerber“ gibt es selten, daher empfehlen wir, sich lieber einmal zu viel zu bewerben. Was sich allerdings herumspricht, ist negatives Verhalten (z. B. arrogantes Auftreten). Wenn Sie schlicht nicht überzeugt haben, bleibt das selten als negativ hängen. Nutzen Sie daher möglichst viele Gelegenheiten, um Erfahrungen zu sammeln, und analysieren Sie selbstkritisch Ihr Auftreten, um herauszufinden, was Sie beim nächsten Mal besser machen können. Gönnen Sie sich aber auch Pausen zwischen Bewerbungen. So stellen Sie sicher, dass Sie nicht immer wieder an die gleichen Gutachter geraten und schützen auch Ihren Selbstwert.

### **Wann ist der Zeitpunkt, ab dem man sich nicht mehr bewerben sollte?**

Es ist immer gut, einen „Plan B“ zu haben. Eine pauschale Aussage zu treffen, ist hier schwierig, Sie können auch spät noch berufen werden, wenn dann die passende Stelle frei wird oder wenn sich Ihr Personenprofil oder Ihr Leistungsportfolio wesentlich verbessert hat. Hören Sie hier am besten auf sich selbst.

## **8.2 Berufungsverhandlungen**

Sie haben einen Ruf erhalten? Herzlichen Glückwunsch! Jetzt gilt es, geschickt zu verhandeln und die Rahmenbedingungen für die Rufannahme abzustecken.



In der Medizin stehen Ihnen unter Umständen sogar zwei Verhandlungen bevor: eine mit dem Klinikum und eine mit der Universität. Das Chefarztgehalt wird nach der Verhandlung mit der Universität mit dem Klinikvorstand verhandelt. Im Schnitt gibt es ungefähr drei Verhandlungsgespräche bis zum Angebot.

Ein beispielhafter Ablauf könnte sein, dass Sie eine schriftliche Benachrichtigung erhalten und aufgefordert werden, ebenfalls schriftlich Ihre Forderungen zu formulieren. In Ihrem Schreiben sollten Sie so konkret wie möglich sein und unbedingt darauf achten, dass alle Formalien (etwa korrekte Schreibweise des Instituts, keine Verwendung inoffizieller Abkürzungen) eingehalten werden.

Wie auch in den vorherigen Phasen auf dem Weg zur Professur sind Informationen hier von großer Bedeutung. Auch beim Stellen von schriftlichen Forderungen vor der eigentlichen Verhandlung sollten Sie bereits informiert sein, welche Forderungen, beispielsweise bezüglich Stellen und Räumen, realistisch sind.

Je mehr Informationen Sie haben, desto besser können Sie sich auf die Verhandlungen vorbereiten! Beschaffen Sie sich daher die Konzepte von anderen Personen und nehmen Sie Kontakt zu Personen auf, die Ihnen Informationen liefern können, welche Ressourcen bisher üblicherweise zu Verfügung gestellt wurden. Ein erneuter Vor-Ort-Besuch im Institut/in der Klinik und Gespräche mit dem Vorgänger und zukünftigen Mitarbeitern helfen hier, Einsicht zu bekommen und klarere Vorstellungen zu entwickeln. Geben Sie hierbei aber keine vorzeitigen Versprechungen ab.

Wenn Sie zu einer Vorstellung bei dem Rektorat, dem Dekanat, der Fakultät oder dem Department (wer einlädt, ist von Universität zu Universität unterschiedlich) eingeladen sind, geht es darum, sich möglichst so zu präsentieren, dass man einen großen Verhandlungsspielraum hat und Forderungen (in sinnvollen Maßen) stellen kann. Letztlich wird sich auch der Rektor/Präsident/Kanzler ähnliche Fragen stellen wie die Kommission: Was ist der Bewerber für ein Mensch? Wie repräsentiert er die Fakultät und die Universität?

Klären Sie aber auf jeden Fall für sich, was Sie benötigen, um das Anforderungsprofil der Stelle gut umsetzen zu können. Um hier nichts zu vergessen, können Sie die Checkliste zu Verhandlungsspielräumen (s. u.) verwenden. Der Dekan oder die Fakultät verfolgt ab und zu ihre eigenen Ziele und möchte häufig, dass man als „Neuling“ Aufgaben, die von anderen abgegeben werden können, annimmt. Probleme können sich daraus ergeben, wenn die Ressourcen, die damit einhergehen, zukünftigen Kollegen entzogen werden.

Das Verhandlungsergebnis sollte bei Annahme der ersten Stelle nicht das oberste Ziel sein, wenn Sie sich glücklich schätzen können, eine Stelle angeboten zu bekommen. Beachten Sie dabei, dass das Bild, das bei Ihrer ersten Verhandlung oder sogar Ihrer ersten Forderung entsteht, bei allen Verhandlungspartnern und ggf. der gesamten Universität haften bleibt.

Es ist zu empfehlen, während der Verhandlung eine gewisse Flexibilität an den Tag zu legen. Wenn Sie mit einer Staffelung in das Gespräch starten („Meine Startphase könnte ich mir wie folgt vorstellen ...“), bieten Sie Verhandlungsoptionen und Entwicklungsmöglichkeiten an. Zwei Jahre nach Antritt der Stelle können Sie in vielen Universitäten einzelne Punkte neu verhandeln – oder Sie handeln eine Neuverhandlung nach zwei Jahren aus. Sie sollten hier darauf achten, dass ausgehandelte Neuverhandlungen sowie der Zeitpunkt schriftlich fixiert werden.

Nach der Verhandlung erhalten Sie ein Ausstattungsangebot. Ein Referent des Präsidiums nimmt an nachfolgenden Verhandlungsgesprächen teil, und Sie erhalten, wie es z. B. bei der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München gehandhabt wird, innerhalb von zehn Tagen ein konkretes schriftliches Angebot.

Dieses Ausstattungsangebot besteht aus ca. drei bis fünfzehn Seiten. Beim Gegenprüfen ist es wichtig, z. B. die konkreten Stellennummern aufzunehmen (z. B. Akademischer Rat auf Zeit). Am besten lässt man sich auch direkt die Raumnummern geben und listet z. B. die Laborausstattung so konkret wie möglich auf.

An Universitätskliniken ist es üblich, dass Sie von der Universität im Wesentlichen die Professorenstelle erhalten und Ausstattung, Personal, Räume sowie Chefarztvertrag nicht von der Universität, sondern vom Klinikvorstand verhandelt werden. Informieren Sie sich proaktiv, wie es in Ihrem Fall gehandhabt wird, und verlangen Sie klare Aussagen.

## **Was sage ich, wenn ich in Vorgesprächen unerwartet nach Gehaltsvorstellungen gefragt werde?**

Oft ist das Gehalt gesetzlich vorgeschrieben, zu Beginn können Sie dies ohnehin kaum verhandeln. Also werden Gehaltsvorstellungen eigentlich nur abgefragt, wenn Sie schon mehrmals berufen wurden.

Eventuell geht es hierbei darum, ob sich der Bewerber mit dem Thema an sich – weniger mit der konkreten Zahl – beschäftigt hat. Tendenziell ist es geschickter, dem ersten Impuls zu widerstehen und unvorbereitet keine Zahl zu nennen. Insistieren Sie: „Ich möchte mir darüber noch Gedanken machen. Darf ich Sie morgen anrufen?“ oder „Auf diese Frage bin ganz ehrlich gar nicht vorbereitet. Ich dachte, das wäre eine Abstimmung mit dem Präsidenten.“ So gewinnen Sie Zeit und können sich noch Informationen einholen, z. B. beim Hochschulverband in Bonn.

## **Wie wird eine Verbeamtung gehandhabt?**

Grundsätzlich wird dort, wo es möglich ist, verbeamtet. Eine Verbeamtung ist aber nicht in allen Kontexten üblich. In Unikliniken wird häufig keine Verbeamtung angeboten. Die Altersgrenze für eine Verbeamtung unterscheidet sich je nach Bundesland. Nach Überschreitung der Altersgrenze muss das Ministerium dem Ausnahmefall zustimmen. Eine erstklassige Vita und die Erwartung die Hochschule maßgeblich weiterzuentwickeln, sind wichtige Voraussetzungen für eine Verbeamtung.

Im internationalen Kontext können Regelungen natürlich abweichen.

## **Was sind akzeptable Zeiträume für Verhandlungen nach dem Ruf?**

Die Zeiträume für die Verhandlungen variieren von Universität zu Universität. Wenn Sie beispielsweise unbedingt noch Punkte klären müssen, bevor Sie

sich entscheiden können, dann können Sie Ihre Verhandlungsfrist zumeist auch verlängern. Sie sollten das allerdings nicht zu weit ausreizen. Wenn Sie z. B. drei Monate Zeit haben, verlängern Sie kurz vor Ablauf der Frist (nach dem zweiten Monat). Klären Sie allerdings in jedem Fall vorher telefonisch ab, ob dies generell möglich ist. Provozieren Sie keine Absage, indem Sie Ihrem Gegenüber die „Pistole auf die Brust setzen“.

### **Wo finde ich Informationen, um meine Verhandlungsstrategie (z. B. Höhe der Forderungen) festzulegen?**

Mögliche Ansprechpartner für übliche Gehälter und andere Ressourcen des Bundeslands der Hochschule, bei der Sie sich bewerben, finden Sie beim *deutschen Hochschulverband*. Sie können sich darüber hinaus weitere Informationsquellen suchen, z. B.:

- Frühere Stelleninhaber
- Jetzige Mitarbeiter des Lehrstuhls
- Frühere Mitarbeiter des Lehrstuhls
- Inhaber Ihres jetzigen Lehrstuhls (hier ist es wichtig, dass Sie sich nicht heimlich bewerben)
- Jetzige Kollegen der Professur (und deren Mitarbeiter)
- Frühere Kollegen der Professur (und deren Mitarbeiter)
- Ihre Kontakte am Institut
- Geschäftsführer der Fakultät
- Dekane
- Vergleichbare Institute an anderen Universitäten
- Ihr Netzwerk
- ...

Suchen Sie sich immer mehrere Informationsquellen: Deckt sich z. B. die Aussage eines Dekans mit der des vorherigen Stelleninhabers? Gut informiert zu sein, ist auch eine probate Möglichkeit, nicht zum Spielball der Fakultät oder der Hochschulleitung zu werden.



Im medizinischen Bereich empfiehlt es sich außerdem, den Standort zu begehnen, da die tatsächliche Ausstattung durchaus von den Angaben, die gemacht werden, abweichen kann.

Definieren Sie für sich: Was ist Ihr Wunsch? Wo liegt Ihr Minimum? In welchen Bereichen sind Sie zu Verhandlungen bereit?

Stellen Sie sich auf einen Kompromiss ein. Versuchen Sie nicht, das Maximum herauszuholen. Man sieht sich im Leben immer zweimal. Sorgen Sie für ein gutes Image: Pokern Sie nicht zu hoch und geben Sie der Fakultät etwas zurück!

Formulieren Sie Ihre Forderungen am besten, indem Sie sagen, was Sie brauchen, um eine gute Leistung zu erbringen, sich positiv zu entwickeln und gleichzeitig die Stelle optimal auszufüllen. Stellen Sie hier die klare Beziehung zwischen Ressourcen und Ergebnissen dar. Institutionen bewilligen lieber eine Starthilfe als eine dauerhafte Finanzierung. Erklären Sie klar und sachlich Ihr Konzept: Wofür stehen Sie? Wo und wohin wollen Sie sich entwickeln (in zwei, drei, fünf Jahren)?

Manchmal sind die Möglichkeiten seitens der Universität bereits sehr klar kommuniziert. In diesem Fall gibt es zwei Strategien:

- Es ist eine tatsächliche Offenlegung, ohne Spielraum nach oben. In diesem Fall fühlt sich der Verhandlungspartner bei höheren Forderungen für seine Offenheit nicht wertgeschätzt.
- Eigentlich liegt die Obergrenze des Möglichen über dem Angebot, das Ihnen als „Obergrenze“ suggeriert wird.

Die Schwierigkeit besteht darin, die jeweiligen Strategien des Verhandlungspartners zu erkennen, um keinen Unmut zu erwecken oder Potenziale nicht auszureizen. Informieren Sie sich über Ihren Verhandlungspartner: Ist er eher ein „Dealbreaker“ oder ein „ehrlicher Kaufmann“?

Es gibt auch Unterschiede bezüglich der W2- und der W3-Stellen. An der LMU München ist es beispielsweise so, dass es bei W3-Stellen in der Regel Verhandlungsspielraum gibt, auch was die Ausstattung betrifft. Bei W2-Stellen ist das aber seltener der Fall. Bei W2-Stellen ist nur die Fakultät verantwortlich, hier verhandelt man oft nur mit dem Dekan und/oder dem Lehrstuhlinhaber. Außerdem sind bei W2-Professuren Nachverhandlungen bei einem neuen Stellenangebot in der Regel nicht möglich – bei W3-Professuren schon. Im Bereich der Medizin ist es im Einzelfall sinnvoll und ein guter Kompromiss, sich darauf zu einigen, dass bei entsprechenden positiven Entwicklungen nach zwei oder drei Jahren nochmals einzelne Punkte nachverhandelt werden können.

## **Wie erfahre ich, wer frisch berufen wurde?**

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diese Information einzuholen, beispielsweise aus dem Uni-Magazin oder der Rubrik „Aktuelles“ der Universitäts-homepage. Sie können auch in der Verwaltung nachfragen, wer zuständig ist, und dann weiterfragen: „Ich habe ein paar Fragen, die ich gerne einem Neuberufenen stellen möchte.“

Neuberufene können im Allgemeinen sehr gut von ihren positiven und negativen Erfahrungen berichten. Diesen Wissensstand sollten Sie nutzen.

## **Wie kann man es geschickt anstellen, dass man bereits in der Frühphase konkrete schriftliche Zusagen bekommt?**

An der LMU München können Sie z. B. Forderungen schriftlich abgeben und so konkrete Zusagen erhalten. Das Vorgehen kann sich aber von Hochschule zu Hochschule unterscheiden.

Eine grundsätzliche Empfehlung, wenn Sie eine schriftliche Forderung abgeben, lautet: Testen Sie Ihr Schreiben vorher an mindestens drei Personen aus! Erhöhen Sie Ihre „Testforderung“ schrittweise und prüfen Sie, wie Ihre Feedbackgeber reagieren. An welchem Punkt fordern Sie zu viel und bekommen eine irritierte Rückmeldung Ihrer Feedbackgeber?

## **Wie viel kann in Verhandlungen noch draufgesetzt werden?**

Grundsätzlich gilt: Je mehr Informationen Sie haben, desto besser können Sie sich auf die Verhandlungen vorbereiten! Beschaffen Sie sich daher die Ausstattungs-, Lehr- und Forschungskonzepte von anderen Personen, nehmen Sie Kontakt zu früheren Stelleninhabern auf und pflegen Sie Ihre Kontakte zum Institut. Auch hier gilt wieder: Suchen Sie sich mehrere Quellen.

Als Anregung können Sie die Daumenregel „10–20 %“ benutzen, also das Angebot, das Ihnen gemacht wird um 10 bis 20 % erhöhen. Eine Einschränkung besteht dann, wenn Ihnen schon mehr angeboten wurde, als die Kollegen genannt haben, die im Vorfeld befragt wurden. In diesem Fall sollten Sie nicht zu viel drauflegen! Im Extremfall und wenn Sie es selbst für fair halten, können Sie das Angebot einfach übernehmen.

Wenn Sie als Bewerber Ihre Forderung zu hoch ansetzen, kann das spätere Kooperationspartner irritieren oder sogar verärgern. Aus Erfahrung gibt es viele solche Fälle und durchaus auch Universitäten, die bei zu hohen Forderungen den Ruf zurückziehen oder das Scheitern der Gespräche anstreben. Das Ziel ist insgesamt, ein gutes Ergebnis zu erreichen, die akzeptable Spannbreite zu ermitteln und gleichzeitig ein gutes Image aufzubauen.

Manche Universitäten verhandeln auch gleichzeitig mit allen drei Bewerbern. Hier können also überzogene Forderungen gleich zur Ablehnung führen. Wichtig: Ein Ruf ist nur ein Angebot zur Verhandlung, er kann noch zurückgezogen werden. Auch wenn es unwahrscheinlich ist, so ist es dennoch möglich.

Gut ist es, aktiv nachzufragen: „Wo wäre noch Spielraum? Ich hätte gerne noch ...“ Vielleicht sollten Sie die Forderungen zunächst für drei, nicht gleich für fünf Jahre stellen. Durch Vorgespräche können Sie ebenfalls herausfinden, wie man fehlende Mittel eventuell kompensieren kann (s. Checkliste zu Verhandlungsspielräumen, s. u.).

## **Bin ich bei einer Erstberufung überhaupt in der Lage, zu verhandeln?**

Das ist abhängig von der Universität und davon, ob es sich um eine W1-, W2- oder W3-Stelle handelt. Bei Erstberufung lehnt man das Angebot zwar eher nicht ab (und das weiß die Universität/der Klinikvorstand auch), ver-

nünftige Forderungen zu stellen, ist aber in Ordnung. Gut ist es, hier die verschiedenen Bausteine der Verhandlung im Kopf zu haben (s. Checkliste zu Verhandlungsspielräumen, s. u.).

Mögliche Argumentationslinie: „Wenn ich langfristig bleiben soll, brauche ich ein besseres Angebot.“ Überzeugen Sie mit Ihren Konzepten und fragen Sie sich, was zu Ihren Konzepten passt. Hier lohnt es sich, Prioritäten zu setzen. Heben Sie Ihre eigenen Stärken hervor, z. B. den Added Value für das Institut. Was bringen Sie an die Universität mit (z. B. Mitarbeiter aus einer hervorragenden Universität)? Sie sollten sich nicht unter Wert verkaufen, aber auch nicht arrogant oder drohend auftreten – bleiben Sie bescheiden.

### **Wie setze ich einen zweiten Ruf geschickt in den Verhandlungen ein? Bringt man Zahlen, die man eventuell von einem ersten Ruf hat, ein?**

Nicht sofort, vor allem sollte man kein Ultimatum setzen, wenn man mit einzelnen Punkten des Angebots nicht einverstanden ist, sondern eher Formulierungen verwenden wie: „Dann würden Sie mir meine Entscheidung erleichtern.“ Transportieren Sie stets, dass Sie den Ruf gerne annehmen würden und Ihnen die Universität wichtig ist. Formulieren Sie zudem nicht zu häufig Änderungswünsche. Sprechen Sie nach einem einmaligen Änderungswunsch eher spätere Nachverhandlungen an. Wie überall im Leben handelt man sich schnell ein positives oder ein negatives Image ein.

### **Welche Themen können in der Verhandlung angesprochen werden, welche besser erst nach Ruferrhalt?**

Grundsätzlich gilt: Bleiben Sie realistisch und seien Sie bescheiden! Legen Sie sich bei Stellen und Räumen nicht zu sehr fest, Sie könnten z. B. sagen: „Wünschenswert wäre eine Unterstützung durch eine Assistenzstelle.“ Wichtig ist dabei, dass bei jeder Stelle der Mehrwert klar ist. Auch hier gilt wieder: Finden Sie im Vorfeld heraus, was an der jeweiligen Universität möglich ist. Je weniger Sie wissen, desto flexibler müssen Sie reagieren. Die Berufungskommission bzw. Universität fragt sich immer, ob sie sich diese Person leisten kann. Ganz wichtig: Sie sollten im Kommissionsgespräch und im Rufverhandlungsgespräch konsistent sein. Fordern Sie in den Verhandlungen *etwas* mehr, als Sie eigentlich brauchen.

## **Sind Nachverhandlungen möglich (z. B. bei einem parallelen Ruf)?**

Grundsätzlich schon, allerdings sollten Sie sich hierbei bewusst sein, dass Sie sich auf unsicherem Terrain bewegen. Verhandeln Sie daher ausschließlich im akzeptablen, d. h. tolerierbaren Bereich. Diesen Bereich zu (er)kennen, ist eine Kunst: Da Sie ihn in der Regel nicht durch Ihr Bauchgefühl erspüren können, benötigen Sie die in diesem Kapitel erwähnten Zusatzinformationen (vom Vorgänger, dem Dekan, dem Hochschulverband etc.). Klären Sie am besten vorab im persönlichen Telefonat mit dem Dekan, dass Sie gerne andere Konditionen hätten. Mit dem Präsidium sollten Sie, außer es gibt wirklich stichhaltige Gründe, eher keine Nachverhandlung führen.

Ist etwas nach dem Gespräch unklar geblieben, dann sollten Sie nachfragen, ob es möglich ist, sich noch einmal zu treffen. Am besten fühlen Sie aber bereits beim ersten Gespräch vor, ob weitere Verhandlungsgespräche geplant sind.

## **Ändert es etwas an der Verhandlungsposition, wenn man auf Listenplatz 2 oder 3 steht?**

Hier sind verschiedene Varianten denkbar:

- Variante 1: „Den müssen wir unbedingt kriegen.“
- Variante 2: „Eigentlich wollten wir den nicht haben.“

Die Tendenz ist aber eher: „Bitte kein neues Verfahren“, daher könnte man etwas höher pokern. Da beide Varianten möglich sind, ist es schwierig, eine Vorhersage zu treffen. Verhandeln Sie so, als ob Sie auf Platz 1 wären, dann machen Sie keine Fehler. Seien Sie wiederum realistisch und bescheiden.

## **Wie verhandle ich große Investitionen (z. B. teure Mikroskope)?**

Sie brauchen auf jeden Fall gute Argumente für einen Großgeräteantrag und müssen klar darlegen, warum Sie diese benötigen. Der Mehrwert für die Forschung muss erkennbar sein. Geben Sie daher unbedingt an, dass die Geräte ebenfalls in anderen Fachbereichen genutzt werden können, sofern dies der Fall sein sollte. Außerdem ist es wichtig, bei solchen Anschaffungen nachzuweisen, dass andere Geräte noch nicht existieren (oder sich am falschen Standort befinden und nicht transportabel sind).

## **Welche Rolle spielt „Dual Career“? Wann darf man solche Fragen (Stelle für Partner) ansprechen?**

Hier wird aktuell an Universitäten in Deutschland einiges getan. Universitäten wollen die besten Professoren und Mitarbeiter haben und entwickeln neue Angebote. Warten Sie auf jeden Fall, bis Sie den Ruf haben, vorher ist es nicht empfehlenswert, dieses Thema anzusprechen. In den Verhandlungsgesprächen können Sie aktiv thematisieren, welche Möglichkeiten es gibt. Die Länge der Dual-Career-Stelle kann, je nach Verfügbarkeit, unterschiedlich ausfallen. In der Regel handelt es sich um zwei bis fünf Jahre (z. B. zwei Jahre in Vollzeit, vier Jahre in Teilzeit). An manchen Universitäten ist es möglich, dass der Partner ebenfalls eine Professur erhalten kann.

## **Bleiben die einmal verhandelten Gehälter fix?**

Ja, aber nur begrenzt. Zunehmend gehen die Universitäten dazu über, leistungsorientiert zu bezahlen. Wer viel publiziert, viele Drittmittel einwirbt usw., hat auch die Chance, ein höheres Gehalt zu bekommen. Früher war es allerdings so, dass man ein signifikant höheres Gehalt nur dann bekommen hat, wenn man sich wegbeworben hat.

## **Wie signalisiert man Verbindlichkeit, ohne gleich zuzusagen?**

Geschickte Formulierungen können hier hilfreich sein, z. B.: „Ich würde gerne Ihr Angebot abwarten und mich dann sehr zeitnah entscheiden.“

## **Werden Berufungszusagen auch eingehalten?**

Das Berufungsangebot ist rechtlich verbindlich, und Zusagen bezüglich des Gehalts werden eingehalten, andere Zusagen wie Stellen und Räume dagegen häufig nicht (z. B. bei Uneinigkeit an der Fakultät). Wichtig ist ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis.

## **Soll ich eine Vertretungsprofessur annehmen? Und wenn ja, wie viele?**

Eine Vertretungsprofessur ist ein guter Startpunkt für weitere Professuren. Im Prinzip „reicht“ es hier, eine Vertretungsprofessur anzunehmen. Wenn Sie auf

die Stelle aber existenziell angewiesen sind, können Sie auch sequenziell mehrere Vertretungsprofessuren annehmen.

## Welche Fehler kann man in Berufungsverhandlungen machen?

Der größte Fehler sind Nachforderungen nach Verhandlungsabschluss. Außerdem sollten Sie es vermeiden, schlecht über andere Bewerber zu sprechen oder generell aggressiv aufzutreten. Eine unprofessionelle Wirkung kann auch entstehen, wenn Sie weitaus zu viel oder zu wenig fordern.

## Wie lehne ich einen Ruf geschickt ab?

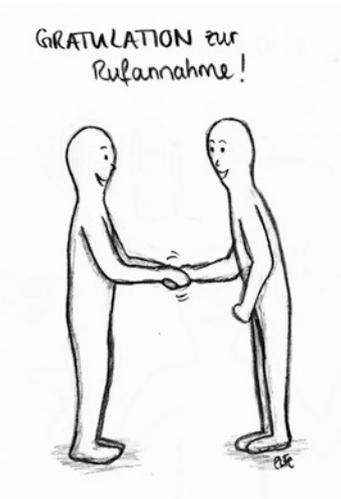
Wenn Sie fest versichert haben, den Ruf anzunehmen, ist es schwierig, diesen abzulehnen. Ihre Loyalität und Integrität wird dann infrage gestellt. Wenn nachvollziehbare Gründe vorliegen, ist es jedoch durchaus möglich, einen Ruf abzulehnen. Es empfiehlt sich hier, transparent und ehrlich zu sein. Sie können beispielsweise auf Rahmenbedingungen verweisen, die für Sie nicht passend sind. Oder darauf, dass sich Ihre augenblickliche Situation an der Universität, von der aus Sie sich beworben haben, verbessert hat. Es gilt: „Sage nicht alles, aber alles, was du sagst, sei wahr.“

### Checkliste – Verhandlungsspielräume

- Grundgehalt
- Forschungs- und Lehrzulagen (bis in Höhe des Grundgehalts möglich)
- Erstausrüstung
- Jährliche Zugabe
- Geld für Hilfskräfte
- Gelder für Symposien
- Sachmittel
- Großgeräte
- Tierversuchskapazitäten
- Buchmittel
- Räume (auch Laborräume)
- Reduktion der Lehre
- Forschungsfreiemester nach zwei statt vier Semestern
- Erneute Verhandlung in beispielsweise zwei Jahren
- Kongresse in den ersten drei Jahren
- Technische Ausstattung
- Dual-Career-Aspekte
- Personalstellen (gut begründet mit Leistung, z. B. Oberarztstellen, W2-Professuren für Schwerpunkte)

### 8.3 Der Start in die Professur

Als Neuberufener ist es wichtig, einen guten Einstieg in die Professur zu finden. Das umfasst Mitarbeiterführung genauso wie den Umgang mit der neuen Lebenssituation. Sorgen Sie für Fairness und suchen Sie die richtigen Mitarbeiter aus. Finden Sie heraus, wer in der Universität eine wichtige Rolle spielt (offiziell und inoffiziell). Hier kann es auch lohnend sein, sich mit anderen Neuberufenen zu vernetzen, um Fragen und Erkenntnisse auszutauschen und Ihr Netzwerk über die Fakultät hinweg zu erweitern. Im Endeffekt können Sie die Erfahrungen und Fähigkeiten, zu überzeugen, die Sie während des Berufungsverfahrens gesammelt haben, auch hier wieder anwenden.



#### **Wie schaffe ich den Spagat zwischen dem Kennenlernen bestehender Strukturen und der Vorgabe eigener Strukturen/Regeln?**

Führen ist immer auch Kommunizieren. Folgende Haltung kann hilfreich sein: „Ich möchte keine Entscheidungen überstürzen“, „Meine Urteile sind vorläufige Urteile“ oder „Schritt für Schritt will ich das, was ich für richtig halte, mit Ihnen gemeinsam umsetzen“. Es kann helfen, Einzelgespräche zu führen, z. B. mit Assistenten (gute Informationsquellen). Was war bisher üblich (Status quo)? Wenn Sie zu früh agieren, ggf. bevor Sie bestehende Regeln kennen, können Sie sich leicht die Finger verbrennen.

Seien Sie transparent: Bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie z. B. vier Monate brauchen, um sich zu orientieren. Hören Sie zu und sagen Sie dann klar: „Folgendes bleibt und ist gut, Folgendes ist nicht gut.“ Holen Sie hier auch Feedback von den Mitarbeitern ein: „Was läuft gut? Was läuft nicht gut? Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie?“

Die Kunst ist dabei, nicht alles neu überzustülpen, sondern eigene Ideen zu addieren (ein „Sowohl-als-auch“).

Hilfreich ist es, die Leistungen des Vorgängers positiv herauszustellen und auf keinen Fall abzuwerten; Sie knüpfen an die gute Tradition und die Vorarbeit an. So können Sie den Übergang harmonisch gestalten, indem Sie Kontinuität betonen. Sprechen Sie erst einmal von einem Pilotprojekt, wenn bestehende Prozesse verändert werden sollen: „Es soll zunächst ein Versuch gestartet werden.“

Lassen Sie neue Mitarbeiter Teil des Teams werden.

Ein elementarer Fehler beim Wechsel wäre es z. B., sich keine Zeit für Gespräche mit Mitarbeitern zu nehmen. Das signalisiert keine Wichtigkeit. Außerdem ist es hinderlich, eine Trennung zwischen neuen und alten Mitarbeitern zu schaffen und soziale Aktivitäten der Universität (z. B. Weihnachtsfeiern) zu „schwänzen“.

Alles in allem können Sie die ersten 100 Tage erst einmal auf sich wirken lassen. Spätestens nach einem Jahr sollten Sie aktiv werden. Bei Gesetzesverstößen und Grenzüberschreitungen sollten Sie allerdings sofort reagieren.

## **Sind Spielregeln in meinem Team/an meinem Lehrstuhl sinnvoll?**

Ja, diese Erfahrung haben wir gemacht. Diese sollten nicht von Ihnen vorgegeben, sondern gemeinsam entwickelt werden.

Spielregeln können z. B. sein, dass der Fokus auf der Forschung liegt und somit die Dissertation im Vordergrund steht, dass bei den Arbeitszeiten nicht auf die Uhr geschaut wird, aber eine hohe Leistungsbereitschaft gefordert wird und die Mitarbeiter im Gegenzug sehr viele Freiheiten haben. Weitere Spielregeln könnten sein: Wir helfen uns gegenseitig, Arbeit soll Freude und Spaß machen, Spannungen und Konflikte sprechen wir zeitnah an, wir reden miteinander und nicht übereinander, wir reflektieren, wir sehen immer auch das große Ganze. Durch solche Verhaltens- und Leistungsspielregeln können Sie klare Verhältnisse schaffen und damit eine Orientierung geben.

Neue Spielregeln und neue Routinen sollten nicht nur eingeführt, sondern auch erklärt werden. Hierdurch entsteht eine größere Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Sie sollten außerdem immer wieder überprüft und den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Dafür bietet sich eine Teamreflexion an. Hier fragt man: „Was läuft gut im neuen Prozess? Was läuft nicht gut? Wie kann man Dinge verbessern?“

## **Wie gehe ich mit einem bereits bestehenden Team um?**

Wichtig ist es, die eigene Vision (z. B. eine Kultur der Wertschätzung verbunden mit Leistung zu erreichen) an die Mitarbeiter zu vermitteln und gemeinsam im Team zu klären, was gut läuft, was nicht gut läuft und was verbessert werden kann. Diese gemeinsame Reflexion dient dazu, dass die Mitarbeiter ebenfalls Verbesserungen anregen wollen.

Feiern Sie Erfolge und Geburtstage als und im Team!

## **Wie soll ich die Anwesenheitspflicht handhaben?**

Schaffen Sie eine Vertrauensbasis. Die Kommunikation findet am besten über Jahres- und Halbjahresgespräche, Fünf-Minuten-Gespräche und One-Minute-Talks sowie Teammeetings statt. Führung ist immer situativ: (Er)klären und begründen Sie Ihr Anliegen in individuellen Gesprächen mit den Mitarbeitern. Dennoch müssen Sie als Führungskraft hier auch Enttäuschungen managen.

Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und sprechen Sie Probleme zeitnah an.

Im konkreten Fall können Sie ggf. Unproduktivität ansprechen. Beachten Sie dabei unbedingt, dass Sie vor dem gesamten Team loben, aber nur unter vier Augen tadeln sollten.

Anwesenheit bei Pflichtterminen können Sie leicht einfordern, aber wenn die Arbeit gemacht wurde, darf jeder arbeiten, wie er will. Es empfiehlt sich, eher über Zielvereinbarungen zu führen, als Anwesenheit zu fordern.

## **Sollte ich meine Mitarbeiter lieber Siezen oder Duzen?**

Machen Sie am besten das, was zu Ihnen passt. Es ist beides möglich. Wichtig ist es, den Mitarbeitern zu vermitteln: „Auch wenn wir uns duzen, möchte ich mit Respekt und Wertschätzung behandelt werden.“ Der Ton macht hier die Musik, und Sie sind selber für die Kultur in Ihrem Team verantwortlich.

## Wie klärt man Spannungen und Konflikte?

Hier bietet sich ein Gespräch an. Klären Sie zunächst den Sollzustand, z. B. dass ein fairer Umgang miteinander das Ziel ist. Ziehen Sie anschließend den Vergleich mit dem Istzustand, z. B. dass hinter dem Rücken anderer getuschelt wird. In einem Konfliktgespräch können Sie versuchen, die Person zu gewinnen, indem Sie einzeln oder im Team besprechen, wie Sie in Zukunft miteinander umgehen wollen.

Konflikte machen krank und ziehen viel Energie ab, daher ist es enorm wichtig, darüber zu sprechen und eine Lösung zu finden.

## Was mache ich, wenn ein Mitarbeiter querschießt?

Geben Sie der betreffenden Person Feedback und versuchen Sie gleichzeitig, die Mitarbeiter zu motivieren.

Seien Sie hier konsequent, sprechen Sie es (mehrmals) an, indem Sie auch auf den Sollzustand verweisen. Eine Person kann die Produktivität des ganzen Teams sabotieren, also bringen Sie lieber den Mut auf, mit Querschießenden zu sprechen und sie zu spiegeln.

Als Führungskraft ist es natürlich ebenso wichtig selbst gespiegelt zu werden. Reduzieren Sie Ihren blinden Fleck, indem Sie sich aktiv Feedback einholen (s. Abschn. 9.6).

Gerade in solchen Situationen macht es manchmal keinen Spaß, Führungskraft zu sein. In schwierigen Phasen müssen Sie Ihre „Stehaufmännchenqualität“ beweisen. Überlegen Sie sich, was Ressourcen für Optimismus und Lebensfreude sind, und finden Sie einen Ausgleich.

## Ich bin mit manchen Mitarbeitern unzufrieden, kann Ihnen aber nicht kündigen. Sollte ich mir durch einen externen Coach Unterstützung holen?

Sprechen Sie mit den Mitarbeitern und erklären Sie, dass Ihnen Exzellenz und Motivation wichtig sind. Dabei geht es darum, wie Sie gemeinsam mit ihnen die Zukunft gestalten können. Passen die Vorstellungen der Mitarbeiter zu Ihrem Zukunftskonzept? Sie sollten gemeinsam mit den betreffenden Personen Plan B, C und D ausarbeiten.

Sie sollten klare Vorstellungen darüber haben, mit wem Sie zusammenarbeiten wollen und mit wem Sie nicht mehr zusammenarbeiten können.

Achten Sie aber immer auf einen wertschätzenden Umgang mit den entsprechenden Personen.

Sie können außerdem mit zwei Multiplikatoren aus dem Team sprechen: „Ihr wisst, wie ihr am besten mit euren Kollegen umgeht. Wie können wir die Kollegen mitziehen?“

## **Wie kann ich mein Forschungsfeld kundtun, wenn es keine Antrittsvorlesung gibt?**

In diesem Fall können Sie selbst aktiv werden und eine Antrittsvorlesung organisieren. Wenn Sie noch einen Schritt weitergehen wollen, können Sie ein Symposium organisieren, um Ihr Forschungsfeld der breiten Öffentlichkeit vorzustellen.

## **Wie kann ich erfolgreich neue Lehrveranstaltungen implementieren?**

„Jeder ist sich selbst der Blindeste“ – diesem Motto folgend sollten Sie Kollegen, zu denen bereits Vertrauen aufgebaut werden konnte, um Rat fragen: Wen können Sie ansprechen, um bei der Implementierung von neuen Lehrveranstaltungen Unterstützung zu erhalten? Wichtig ist es, aktiv den Kontakt zu den Studierenden aufzubauen und ihnen das Gefühl zu geben, dass man sich für ihre Interessen einsetzt. Denn dann setzen sich Studierende auch für Ihre Interessen ein.

## **Wie wähle ich geeignete Mitarbeiter aus?**

Als vertiefende Lektüre empfehlen sich die Bücher *Personalauswahl in der Wissenschaft* (Peus et al. 2015) und *Philosophie der Führung* (Frey und Schmalzried 2013).

Mit der Mitarbeiterauswahl legen Sie das Fundament eines Hauses und bilden somit den Grundstock für Exzellenz. Um diejenigen Bewerber mit der höchstmöglichen Erfolgswahrscheinlichkeit für eine zu besetzende Position zu identifizieren, ist eine professionelle Personalauswahl wichtig.

Dies ist ein systematischer, mehrstufiger und damit auch *zeitaufwendiger* Prozess. Probleme bei der Mitarbeiterauswahl entstehen unter anderem dadurch, dass nicht lange genug nach geeigneten Bewerbern gesucht wird. Die Gliederung in mehrere Schritte empfiehlt sich, um möglichst viele Informa-

tionen über die Bewerber zu sammeln. Zuerst sollte das Anforderungsprofil für die ausgeschriebene Stelle definiert werden. Wie sieht die ideale Besetzung für die Stelle aus?

Neue Mitarbeiter müssen sowohl fachlich als auch menschlich ins Team passen. Hierfür sollten alle Teammitglieder an der Suche nach neuen Mitarbeitern beteiligt sein und ein Veto einlegen dürfen. Bewerber sollten zwei- bis dreimal eingeladen werden, damit sich alle aus dem Team einen guten Eindruck von diesen machen können und ggf. ein Veto gut begründen können.

Es sollte Folgendes geklärt werden: Welche Erwartungen werden an die Mitarbeiter gestellt? Was ist wichtig? Welche Spielregeln werden vereinbart? Was ist herausfordernd an der Tätigkeit? Geben Sie den Bewerbern eine realistische Tätigkeitsvorschau. Nach der Impfstheorie (*inoculation*; McGuire 1964) werden Personen gegenüber Negativem desensibilisiert, indem nicht nur positive, sondern auch negative Aspekte genannt werden.

Hilfreich für neue Mitarbeiter ist zudem Mentoring. Hierbei erhalten neue Mitarbeiter wichtige Informationen, die für die Arbeit im Team notwendig sind (z. B. implizite Spielregeln, die alle kennen, die aber nicht offen angesprochen werden).

## Wie kann ich mich im „Haifischbecken“ einer großen Fakultät positionieren?

Hier ist die Klärung folgender Fragen besonders wichtig:

- Für was stehen Sie?
- Was macht Sie einzigartig?
- Welchen Mehrwert (Added Value) bieten Sie für die Fakultät?
- Für was stehen Sie in der Forschung?
- Für was stehen Sie in der Lehre?
- Was ist Ihre Philosophie im Umgang mit Studierenden, Mitarbeitern und Kollegen?

Sie könnten schlussfolgern, dass Sie sowohl für eine Exzellenz- und eine Wertschätzungskultur als auch für eine Kultur der ethischen Führung (Frey und Schmalzried 2013) stehen (s. Abb. 8.1).

Sie brauchen unbedingt zwei bis drei Personen, die Ihnen ehrliches Feedback geben. Stellen Sie also Personen, denen Sie vertrauen, Fragen, um gute Tipps zu erhalten. Suchen Sie sich Multiplikatoren und Mentoren, um Unterstützung zu erhalten: „Sagen Sie mir alles, was ich wissen müsste und nicht sehe.“

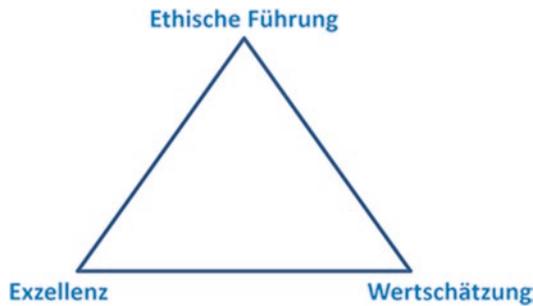


Abb. 8.1 Dreieck ethischer Führung nach Frey und Schmalzried (2013)

Gremienarbeit hilft Ihnen, an der Fakultät sichtbar zu werden. Laden Sie das Sekretariat zum Essen ein und bringen Sie in Erfahrung, wer die Macht an der Fakultät hat, wer wichtig ist und wie sich die Abläufe gestalten. Bilden Sie Koalitionen mit dem Sekretariat und anderen wichtigen Personen.

Die Kenntnis über das System an der Universität ist sehr wichtig, ebenso wie das richtige Netzwerk: Wer ist wichtig? Wer ist in der Verwaltung wichtig? Wer kann mir dabei helfen, Fragen zu beantworten und Probleme zu lösen?

Entscheidend ist, welches Image Sie haben. Gehen Sie in Vorleistung, damit Sie hinterher auch etwas zurückerhalten. Gerade am Anfang ist es wichtig, mehr Unterstützung zu geben als zu nehmen, damit sich nicht ein Image wie „der kooperiert nicht“ bildet.

### Wie finde ich meine neue Position im Department?

Wichtig ist es, im neuen Department sichtbar zu sein und die eigenen Visionen sowie Pläne für das nächste Jahr zu vermitteln. Gleichzeitig sollte darauf geachtet werden, sich nicht zu „überprofilieren“ und dadurch anderen Personen auf die Füße zu treten.

### Wer (Institut, Department, Fakultät, Universität) ist für was zuständig? Wer sind meine Verbündeten, Mentoren, Infogeber?

Nachfragen, nachfragen, nachfragen! Sie sollten hier ein Stratege sein und nachfragen, bis Sie die wichtigen Informationen erhalten, die Sie brauchen.

Für einen guten Draht müssen Sie zuhören und auf die Beziehungsebene achten. Mentoren, Verbündete und Infogeber müssen selbstständig gesucht und angesprochen werden.

Oft braucht man ein bis zwei Jahre, um mitzubekommen, wie Spielregeln sind, wer für was zuständig ist und wessen Wort Gewicht hat. Nehmen Sie sich diese Zeit, um die Prozesse selbst zu verstehen. Wichtig ist dabei allerdings, dass Sie eine Person haben, die Ihnen diese Welt bis zu diesem Zeitpunkt gut erklären kann.

## **Zeitressourcen waren noch nie so knapp wie jetzt! Wie gehe ich damit um?**

Erstellen Sie eine To-do-Liste für das nächste halbe Jahr und priorisieren Sie dann die Aufgaben: Achten Sie darauf, auch Zeit für Forschung und für das, was Ihnen persönlich wichtig ist, einzuräumen. Dann können Sie die Liste herunterbrechen: Arbeiten Sie mit Tages-, Wochen- und Monatslisten.

Versuchen Sie regelmäßig, das „Hamsterrad“ anzuhalten und Folgendes zu reflektieren: Was läuft gut, was läuft nicht gut? Wie haben Sie diesen Tag, diese Woche verbracht? Müssen Sie mehr delegieren? Ist die Art, wie Sie Ihren Job gerade erledigen, richtig? Gibt es zu viele Zeiträuber? Wenn Sie das letzte Vierteljahr Revue passieren lassen: Was war gut? Was war nicht gut? Was könnten Sie besser machen?

Nutzen Sie diese Selbstreflexion, um Zeitressourcen aufzudecken. Reflektieren Sie auch mit Ihren Mitarbeitern (Teamreflexion) anhand der gleichen Fragen, wie Sie Ihre Zeit am besten priorisieren sollen. Hier können Sie genauso fragen: „Was war gut? Was war nicht gut? Was könnte ich (könnten wir) besser machen?“ Durch die Selbst- und Teamreflexion können Sie zum einen herausfinden, was Ihnen persönlich wichtig ist, zum anderen sehen Sie auch, wie Ihr Verhalten auf das Team wirkt.

Finden Sie eine Balance zwischen Fremd- und Selbstbestimmung. Freiräume können Sie schaffen, indem Sie „Nein“ sagen und Aufgaben delegieren. Wichtig ist es aber, Ihre Entscheidungen gut zu begründen.

Wichtig ist es auch, immer darauf zu achten, genügend Schlaf zu bekommen und einen Ausgleich zur Arbeit zu schaffen.

## **Wie kann ich meine Abläufe automatisieren? Ist dies möglich?**

Viele Abläufe können automatisiert werden. Durch die Selbst- und Fremdreflexion können Prozesse optimiert werden. Auch hier gilt: Sie sollten das Hamsterrad anhalten und selbstkritisch reflektieren, was gut und was weniger

gut war. Sie können die gleichen Fragen stellen wie bei der Selbst- und Team-reflexion zum Zeitmanagement.

## Literatur

- Peus, C., Braun, S., Hentschel, T., & Frey, D. (Hrsg.). (2015). *Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Frey, D., & Schmalzried, L. K. (2013). *Philosophie der Führung: Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co.* Berlin, Heidelberg: Springer.
- McGuire, W. J. (1964). Inducing resistance to persuasion. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.



# 9

## Exkurse

Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse und Modelle stecken hinter den Antworten, die in diesem Buch gegeben werden? Wie lassen sich manche Erfahrungen erklären? Dieses Kapitel gibt Aufschluss darüber, wie Sie empirische Erkenntnisse und wissenschaftliche Theorien erfolgreich auf dem Weg zur Professur begleiten. Beleuchtet werden die Themen: Karriereentscheidung (s. Abschn. 9.1), Work-Life-Balance (s. Abschn. 9.2), Mentoring (s. Abschn. 9.3), Assessment-Center (s. Abschn. 9.4), (Selbst-)Präsentation (s. Abschn. 9.5), Feedback (s. Abschn. 9.6), psychologisches Kapital (s. Abschn. 9.7), Überzeugen (s. Abschn. 9.8), Vor-Ort-Besuche (s. Abschn. 9.9), Verhandeln (s. Abschn. 9.10) und der Start in die Professur (s. Abschn. 9.11).

### **9.1 Exkurs von Sophie Drozdzewski: Ja? Nein? Ich mein Jein! Karriereentscheidung Wissenschaft**

Wer die Wahl hat, hat die Qual. Hoch qualifizierten Akademikern stehen alle Türen offen – der Weg in die Wirtschaft, zu Instituten, Behörden oder Stiftungen, in die Selbstständigkeit oder der Weg einer klassischen wissenschaftlichen Karriere. Viele fühlen sich jedoch von dieser großen Vielfalt an Wahlmöglichkeiten erschlagen und sehen sich vor einem Scheideweg, an dem jeglicher Wegweiser zu fehlen scheint. Gerade der Berufswunsch Professur ist

zudem noch mit viel Unsicherheit verbunden, und der Weg dorthin ist selten leicht. Dieser Exkurs soll Ihnen Entscheidungshilfen an die Hand geben, um die Qual der Wahl etwas zu erleichtern.

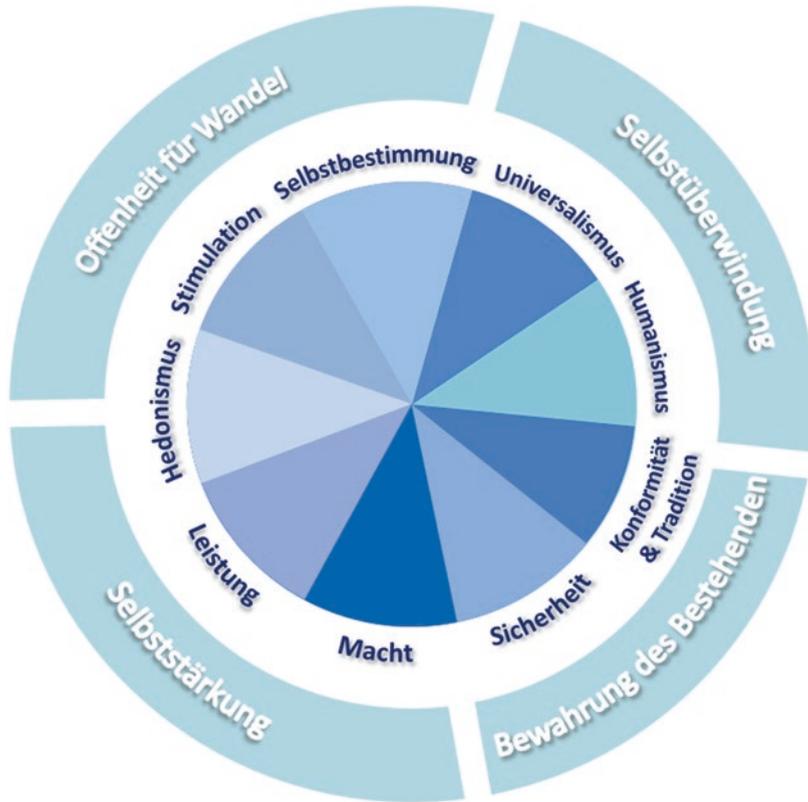
## Wer bin ich?

Die wichtigsten Voraussetzungen, um eine wichtige Karriereentscheidung zu treffen, sind Selbstreflexion und die damit einhergehende Selbstkenntnis. Welche Art von Mensch bin ich und wer möchte ich sein? Das Schöne an wichtigen Entscheidungen ist, dass man seinen eigenen Lebensweg gestalten kann – und damit auch, was für ein Mensch man wird. Wichtige und manchmal auch schwierige Entscheidungen sind eine Chance, sich selbst besser kennenzulernen, sich weiterzuentwickeln und dabei das eigene Selbst zu formen.

Was macht einen Menschen also aus? Die Werte, die jeder von uns hat, prägen uns maßgeblich. Werte sind relativ stabile Überzeugungen und dienen uns als Leitlinien für unser Denken, unser Verhalten und unsere Entscheidungen (Schwartz 1992). Sie machen aus, was uns wichtig ist, wonach wir streben, und sind der Kompass, nach dem wir unser Leben ausrichten. Der Psychologe Shalom Schwartz (1992) entwickelte ein in der Forschung etabliertes Wertemodell, in dem zehn Werte unterschieden werden, die sich anhand der Dimensionen „Offenheit für Wandel vs. Bewahrung des Bestehenden“ und „Selbstüberwindung vs. Selbststärkung“ anordnen lassen. In der zirkulären Anordnung (s. Abb. 9.1) zeigt die Nähe der Werte verwandte und vereinbare Werte, während Werte, die sich im Kreis gegenüberstehen, eher gegensätzlich und damit eher unvereinbar sind.

Beispielsweise ist es manchen Menschen wichtiger, selbstbestimmt durch das Leben zu gehen (Selbstbestimmung), als sich in gegebene Strukturen einzufügen (Konformität) oder alten Traditionen und Bräuchen zu folgen (Tradition). Wieder andere Menschen streben nach Universalismus (Wohlergehen aller Menschen und der Natur), während andere nach Macht (Einfluss, Status und Wohlstand) streben. Überlegen Sie sich, welche Werte Ihnen wichtig sind und welche Bedürfnisse damit verbunden sind. Welche Werte haben die größte Bedeutsamkeit für Sie und was heißt das konkret für Ihre Karriere?

In nachfolgender Tabelle finden Sie die wichtigsten Leitfragen zur Selbstreflexion. Wie Sie sehen, ist nicht nur Klarheit über die eigenen Werte und damit Bedürfnisse wichtig, sondern auch über die individuellen Stärken und Schwächen. Wir alle haben Talente, mit denen wir strahlen können – diese



**Abb. 9.1** Werte nach Schwartz (1992). (Grafische Darstellung angelehnt an Common Cause Foundation 2014)

mögen wir besonders gerne. Überlegen Sie aber auch, welche Schattenseiten es noch zu beleuchten gilt. In Bezug auf welche Eigenschaften können Sie sich noch entwickeln? Wo stoßen Sie häufiger an Ihre Grenzen? Zentral für Ihre Entscheidung sind zudem Ihre Karriereziele sowie die Erwartungen, die Sie an eine zukünftige Arbeitsstelle haben. Was sind Ihre kurz-, mittel- und langfristigen Ziele? Welche Eigenschaften Ihrer Arbeit sind für Sie essenziell und worauf können Sie auf keinen Fall verzichten? Denken Sie hier z. B. auch an Arbeitsbedingungen, wie Vergütung oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die für eine Karriereentscheidung essenziell sind. Zu guter Letzt sollten Sie sich die Frage stellen, welche Aufgaben oder Arbeitsbereiche Ihnen besonders viel Spaß machen und für was Sie brennen. Wie Konfuzius es elegant ausdrückte: „Wähle einen Beruf, den du liebst, und du brauchst keinen Tag in deinem Leben mehr zu arbeiten.“

Selbstreflexion	Leitfragen
Werte	Was ist mir im Leben wichtig? Wofür stehe ich ein? Wofür kämpfe ich? Was treibt mich im Leben an? Welche Bedürfnisse habe ich, die mein Beruf erfüllen soll?
Stärken	Was sind meine Stärken? Worin bin ich besonders gut? Welche Eigenschaften, Talente und bisherigen Erfolge heben mich von anderen ab und machen mich einzigartig? Welchen Added Value bringe ich mit?
Schwächen/ Entwicklungsfelder	Worin bin ich nicht so gut? In Bezug auf welche Eigenschaften kann ich mich noch entwickeln? Bei welchen Aufgaben brauche ich Hilfe? Wann oder wo stoße ich an meine Grenzen?
Ziele	Worauf arbeite ich hin? Welche konkreten Ziele habe ich vor Augen – kurz-, mittel- und langfristig?
Erwartungen	Worauf kann ich bei meinem Beruf auf keinen Fall verzichten? Wie stelle ich mir meinen Traumjob vor?
Leidenschaft	Was macht mir an meiner Arbeit besonders viel Spaß? Wann bin ich im Flow und merke gar nicht, wie die Zeit vergeht? Wie muss meine Arbeit gestaltet sein, damit sich die Arbeit gar nicht wie Arbeit anfühlt, sondern ich sie einfach gerne mache?

Selbstreflexion mag banal klingen, ist aber immer immens wichtig, um Klarheit und Sicherheit über die eigenen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele zu erlangen und damit eine Karriereentscheidung zu treffen, die zu Ihnen passt. Dabei ist Ehrlichkeit sich selbst gegenüber die Maxime, denn wer sich selbst täuscht, wird mit seiner Entscheidung selten glücklich und kann schnell scheitern. Auch der Blick von außen kann hilfreich sein – bitten Sie Personen, die Sie gut kennen (Ihre Liebsten, Kollegen etc.), Ihnen ehrlich Feedback zu geben (s. Abschn. 9.6).

## Wo will ich hin?

Bevor Sie sich mit Haut und Haaren einem Karriereweg verschreiben, sammeln die meisten Menschen erst einmal Informationen. Eine informierte Karriereentscheidung kann nur dann getroffen werden, wenn man die Optionen kennt, die sich einem bieten. Informieren Sie sich daher vor der Entscheidung systematisch, welche Wege Ihnen offen stehen und was diese Wege auszeichnet. Hierfür kann es hilfreich sein, Pro-und-Kontra-Listen zu führen oder eine Vier-Felder-Tafel zu erstellen. Diese kann beispielsweise so aussehen:

	Karriere in der Wissenschaft	Karriere in der Wirtschaft
Vorteile		
Nachteile		

Hilfreich kann es sein, Personen zu befragen, die früher bereits vor einer ähnlichen Entscheidung gestanden haben. Wie sind diese Personen bei ihrer Entscheidung vorgegangen? Warum haben sie sich für ihren individuellen Karriereweg entschieden? Würden sie es wieder so machen? Warum? Warum nicht? Der Erfahrungsbericht von Experten im jeweiligen Berufsfeld kann für Sie eine wertvolle Informationsquelle sein.

Einige Studien (z. B. Gibbs und Griffin 2013; Jones et al. 2016; Kidd und Green 2006; Stewart et al. 2008) haben untersucht, wer sich für oder gegen eine wissenschaftliche Karriere entscheidet – und was die Gründe dafür sind. Welche Vorteile kann also eine wissenschaftliche Karriere bieten und welche Werte werden damit bedient?

Mögliche Vorteile	Erfüllter Wert
Intellektuelle Stimulation, Sättigung der wissenschaftlichen Neugier	<i>Stimulation</i>
Freiheit, Flexibilität, Möglichkeit der Selbstverwirklichung	<i>Selbstbestimmung</i>
Hohe Leistung erbringen, ehrgeizige Karriereziele	<i>Leistung</i>
Experte im eigenen Feld sein, Prestige, Autorität	<i>Macht (Einfluss, Status)</i>
Etwas zur Gesellschaft beitragen, Erkenntnisse für das Wohlergehen der Menschheit gewinnen	<i>Universalismus</i>
Sein Wissen an junge Menschen weitergeben, Mentor sein	<i>Humanismus</i>

Was können Nachteile einer wissenschaftlichen Karriere sein und welche Werte werden dadurch möglicherweise nicht erfüllt?

Mögliche Nachteile	Nicht erfüllter Wert
Hohes Maß an Mobilität, Toleranz für Unsicherheit, Risikofreude, Publikationsdruck, unsichere Finanzierung von Forschungsprojekten	<i>Sicherheit</i>
Hohes Maß an Durchhaltevermögen, Frustrationstoleranz	<i>Hedonismus</i>
Bezahlung im Vergleich zu entsprechenden Positionen in der Wirtschaft gering	<i>Macht (Wohlstand)</i>
Geringe Work-Life- und Work-Family-Balance	<i>Hedonismus bzw. Tradition</i>

Sammeln Sie die Vor- und die Nachteile aller Optionen und gewichten Sie sie nach ihrer Bedeutsamkeit für Sie persönlich. Machen Sie sich dabei bewusst, dass es bei jeder Karriereoption Nachteile geben wird und Dinge, die Sie nicht beeinflussen können. Letztlich steht der Abgleich Ihrer Selbstreflexion mit den Informationen an, die Sie über die verschiedenen Optionen gesammelt haben. Entspricht eine wissenschaftliche Karriere den Werten und

Zielen, die Ihnen besonders wichtig sind? Bei welchem Karrierepfad gibt es die größte Überschneidung? Dieser könnte der richtige Weg für Sie sein.

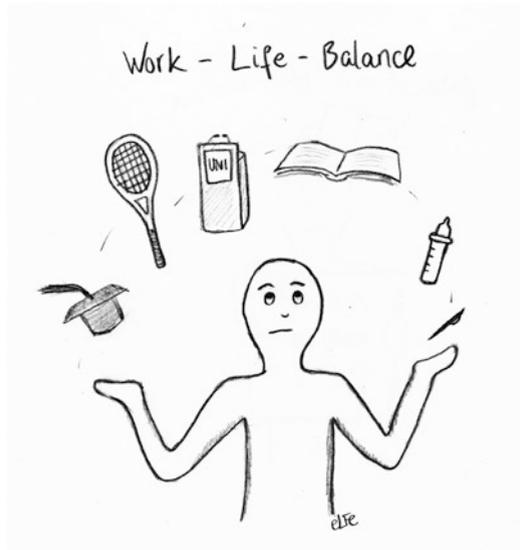
## Hilfe – alle Optionen sind gleichwertig!

Sie haben sich Gedanken gemacht, was Ihnen wichtig ist und wie Ihr Traumjob aussehen sollte, haben Informationen über die verschiedenen Optionen gesammelt und doch können Sie sich nicht entscheiden? Die Krux bei schwierigen Entscheidungen ist, dass rationale Überlegungen zwar wertvoll, aber nicht immer befriedigend sind, gerade wenn es Alternativen gibt, die gleichwertig erscheinen. Hier können kleine psychologische Experimente helfen, die nicht den Kopf, sondern das Herz befragen: Eine Möglichkeit besteht darin, eine Entscheidung „anzuprobieren“. Das bedeutet, dass Sie für einen Tag oder eine Woche so tun, als ob Sie sich aus vollem Herzen für den Weg zur Professur entschieden hätten. Erzählen Sie anderen Menschen davon und verhalten Sie sich so, als wäre das Urteil bereits gefallen. Wie fühlt sich das an? Was sagt Ihr Bauchgefühl? Können Sie nachts gut schlafen? Diese affektiven Reize geben Ihnen möglicherweise einen Hinweis, ob Sie auf dem richtigen Weg sind. Eine andere Möglichkeit: Werfen Sie eine Münze! Das mag banal klingen, könnte aber den entscheidenden Hinweis geben: Sind Sie mit dem Ergebnis des Münzwurfs nicht zufrieden, dann wissen Sie, welche Entscheidung Sie eigentlich treffen müssen, um glücklich zu sein.

## 9.2 Exkurs von Irmgard Mausz: Work-Life-Balance

Ein äußerst langer Qualifizierungsweg, hoher Leistungs- und Erfolgsdruck mit viel Konkurrenz, aber einer vergleichsweise geringen Entlohnung, ein hohes Maß an Mobilität und Unsicherheit über die eigene Beschäftigungssituation, aber eine Tätigkeit, die einen fordert, in der man aufgeht, in der man einen Beitrag leisten kann und die ein hohes Maß an Freiheit gewährt (Fiedler et al. 2008; Fitzenberger und Schulze 2014) – kann man als Wissenschaftler unter den genannten Voraussetzungen überhaupt eine zufriedenstellende Work-Life-Balance und somit eine passende private sowie berufliche Lebensgestaltung finden? Kann ich als Wissenschaftler meinen Rollen sowohl im privaten als auch im beruflichen Setting gerecht werden? Die dabei entscheidendste Frage ist wohl: Wie möchte ich das Zusammenspiel zwischen Privat- und Berufsleben gestalten? Dieser Exkurs soll Sie an Herausforderungen in

der eigenen Gestaltung der Lebensbereiche als Wissenschaftler heranführen und Ihnen Werkzeuge an die Hand geben, um die eigene Work-Life-Balance für sich selbst zu reflektieren und zu gestalten.



## Was ist Work-Life-Balance?

Der Begriff Work-Life-Balance wird nach Clark (2000, S. 751) als „Zufriedenheit mit, und gutes Funktionieren von Beruf und Privatleben mit einem Minimum an Rollenkonflikten“ beschrieben. Syrek und Kollegen (2011) definieren Work-Life-Balance ähnlich als Einstellung gegenüber der eigenen Lebenssituation, die sich auf das Vereinbaren verschiedener Lebensbereiche, Rollen und Ziele bezieht. Dies weist auf die Individualität der Work-Life-Balance hin, die durch die eigene Lebens- und Arbeitssituation sowie die damit verbundenen Wünsche und Bedürfnisse determiniert ist. Die Lebensbereiche „Work“ und „Life“ werden aktiv gestaltet, indem Grenzen errichtet, aufrechterhalten und ausgehandelt werden (Clark 2000). Das jeweilige Grenzenmanagement wird auf einem Kontinuum zwischen Segmentation und Integration der Lebensbereiche verwirklicht. Segmentation beschreibt inwieweit die Lebensbereiche fest voneinander getrennt sind. Integration hingegen umschreibt die Vermischung der verschiedenen Lebensbereiche.

Geraten Rollen miteinander in Konflikt, weil beispielweise eine Rolle mehr zeitliche Ressourcen benötigt als die anderen, kann dies zu einem gefühlten

Ungleichgewicht, einem sogenannten Work-Life-Konflikt (Byron 2005) beitragen. Dieser kann sich in zwei Richtungen, also von der Arbeit auf das Privatleben oder auch vom Privatleben auf die Arbeit, auswirken (Greenhaus und Beutell 1985). Neben Konflikten werden jedoch auch bereichernde Mechanismen zwischen Arbeit und Privatleben beschrieben (Work-Family-Enrichment), die wiederum wechselseitige und bidirektionale Wirkung zeigen können (Greenhaus und Powell 2006).

## Work-Life-Balance als Herausforderung für Wissenschaftler?

Der Beruf des Wissenschaftlers hat sowohl herausfordernde als auch erleichternde Merkmale im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Lebensbereichen. So ist die Arbeit in der Wissenschaft einerseits von Autonomie geprägt, was sowohl die zeitliche als auch die inhaltliche Ausgestaltung und Einteilung der Tätigkeiten betrifft. Homeoffice-Tage und freie Arbeitszeitgestaltung machen beispielsweise ein flexibles Agieren rund um die Familie möglich. Andererseits ist man als Wissenschaftler mit einer schier nicht endenden, hoch komplexen Arbeit konfrontiert, die in Kombination mit hoher intrinsischer (von innen kommender) Motivation zu immer weiteren, besseren und höheren Zielen antreibt, aber auch zu hoher Frustration beim zeitweise unvermeidbaren Scheitern führen kann. Dem Fällen einer Entscheidung für eine Karriere in der Wissenschaft sollte eine intensive Reflexion vorausgehen, wie man seine Lebensbereiche ausgestalten möchte, um sich die etwaigen Gegebenheiten klarzumachen und eine Prioritätensetzung und strukturierte Planung vorzunehmen.

Selbstreflexion	Leitfragen
Werte	Welche Lebensbereiche sind mir wichtig?
Rollen	Welche Rollen möchte ich erfüllen (z. B. Führungskraft, Lehrender, Mentor, Partner/Ehemann/Ehefrau, Mutter/Vater, Familienmitglied, Vereinsmitglied)
Zeit	Wie viel Zeit möchte ich mit meinen Lebensbereichen und den dazu gehörenden Rollen verbringen?
Ort	Bin ich/ist meine Familie örtlich mobil und somit gewillt, meinen Lebensmittelpunkt je nach Karrieremöglichkeit zu verändern?

Auch im weiteren Verlauf der Karriere als Wissenschaftler sind klare Vorstellungen über die eigene Lebensgestaltung sowie eine regelmäßige Reflexion und etwaige Adjustierung sinnvoll, um Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben vorzubeugen. Dies ist vor allem deshalb erstrebenswert, weil Konflikte zwischen Lebensbereichen sowohl mit psychischem, z. B. Burn-out, Depres-

sion, Arbeits- und Lebenszufriedenheit (Allen et al. 2000; Aryee et al. 1999; Schieman et al. 2003), als auch physischem Wohlbefinden, z. B. körperliche Symptome, erhöhter Body-Mass-Index, Herz-Kreislauf-Erkrankungen (Jacobshagen et al. 2005; Schieman et al. 2003; Van Steenbergen und Ellemers 2009) in Zusammenhang stehen können. Deshalb wird auch nach der Entscheidung zur wissenschaftlichen Karriere eine regelmäßige Reflexion empfohlen, da sich Prioritäten über die Zeit hinweg verschieben können.

## Wie kann ich meine persönliche Work-Life-Balance gestalten?

Unsere zeitlichen und persönlichen Ressourcen sind endlich. Um mit den eigenen begrenzten Mitteln optimal umzugehen, sind daher Kenntnisse der eigenen Ressourcen notwendig. Diese können durch Reflexion und Selbstbeobachtung erlangt werden. Wie viel Zeit steht mir für die jeweiligen Lebensbereiche und damit verbundenen Rollen zur Verfügung? Wie beanspruchen mich meine jeweiligen Rollen und damit verbundenen Aufgaben? Wie viele Erholungsphasen benötige ich? Wann und wie lange kann ich konzentriert arbeiten?

Um aktiv die eigenen Lebensbereiche zu gestalten stehen nach Baltes und Baltes (1990) folgende drei Handlungsstrategien zur Verfügung:

- Selektion
- Optimierung
- Kompensation

*Selektion* beschreibt hierbei die Priorisierung und Zielsetzung in den Lebensbereichen sowie die Abstimmung der Ziele auf die eigenen Rollen, um begrenzte Zeit- und Energieressourcen gerichtet einzusetzen. Um beispielsweise eine wichtige Deadline (z. B. die Überarbeitung eines Artikels) einhalten zu können, könnte ein Professor den Arbeitsbereich über den Privatbereich priorisieren und somit ein Essen mit seiner Ehefrau zur Feier des Hochzeitstages absagen. Hier wird eindeutig eine Option der anderen vorgezogen und bedingt einen Verzicht, der möglicherweise an anderer Stelle wieder ausgeglichen werden muss. *Optimierung* hingegen dient der Steigerung und der Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten durch die Verbesserung von Mitteln, die zur Zielerreichung beitragen (z. B. das Aneignen neuer Fähigkeiten zur besseren Nutzung von Ressourcen – beispielsweise das Erlernen von Zeitmanagement Techniken). Derselbe Professor könnte sich mit Zeitmanagement-Techniken seine Schreibzeiten und entsprechende Pufferzeiten so gut vorab

eingeteilt haben, dass ein Verschieben des Essens mit seiner Frau nicht vonnöten ist. Von *Kompensation* spricht man, wenn Maßnahmen zur Aufrechterhaltung von Zielen oder auch dem Funktionsniveau gesetzt werden, um etwaige Verluste zu vermeiden. Besagter Professor könnte die Überarbeitung des Artikels an einen Mitarbeiter delegieren, um zur Feier des Hochzeitstages mit seiner Frau essen gehen zu können.

Um langfristig leistungsfähig zu bleiben und Wohlbefinden zu erhalten, ist Erholung ein essenzieller Faktor. Erholung beschreibt den Prozess durch den man nach einer Beanspruchung wieder in den Ausgangszustand zurückkehrt (Meijman und Mulder 1998) – aufgebrauchte Ressourcen (z. B. Energie) werden somit wieder aufgefüllt. Nach Sonnentag und Fritz (2007) können folgende vier Faktoren zur Erholung beitragen:

1. *Entspannung* beschreibt einen Zustand geringer Aktivität bei gleichzeitig gesteigertem positivem Affekt (Stone et al. 1995). Entspannungserleben kann man beispielsweise durch das Einsetzen von Entspannungsmethoden (z. B. progressive Muskelentspannung) oder dem Hören von Musik erreichen.
2. Beim *gedanklichen Abschalten* geht man in seiner Freizeit weder arbeitsbezogenen Tätigkeiten nach noch denkt man an die Arbeit, indem man beispielsweise keine Arbeits-E-Mails beantwortet.
3. Mit *Mastery-Erlebnissen* stellt man sich aktiv Herausforderungen z. B. in Form von Sport oder dem Lernen eines Musikinstruments.
4. Unter *Kontrolle* versteht man die Möglichkeit der Selbstbestimmung darüber, wie man seine Freizeit verbringen möchte.

Fazit: Grundsätzlich lässt sich eine Vereinbarkeit der Lebensbereiche in der Wissenschaft durch eine intensive Beschäftigung mit sich selbst (Stärken, Schwächen, Ressourcen), den eigenen Rollen, Zielen und Werten sowie den Gegebenheiten gut steuern.

### 9.3 Exkurs von Sophie Drozdewski: Gemeinsam zum Erfolg: Mentoring auf dem Weg zur Professur

Als der Held Odysseus in den trojanischen Krieg aufbricht, gibt er seinen Sohn Telemachos in die Obhut seines guten Freundes Mentor. Dieser entwickelt sich schnell zur Vertrauensperson Telemachos' und zum Berater und

Lehrer, der seinen jungen Schützling in allem unterrichtet, was notwendig ist, um in der antiken Welt zu bestehen. In vielen Situationen setzt er sich als Fürsprecher für Telemachos ein und steht ihm in der Not bei – beispielsweise als dieser nach seinem lange verschwundenen Vater suchen möchte, aber mit seiner Bitte um ein Schiff vor der Volksversammlung scheitert. Mentor verschafft Telemachos daraufhin ein Schiff und begleitet ihn auf seine Suche. Der Begriff „Mentor“ aus Homers Epos *Odyssee* beschreibt auch noch heute die Rolle des erfahreneren und wohlwollenden Beraters, der sein Wissen und seine Erfahrungen mit einer weniger erfahrenen Person (Mentee) teilt, um die persönliche und berufliche Entwicklung des Mentees zu unterstützen.

## Was bringt Mentoring?

Mentoring wird in Organisationen häufig als Personalentwicklungsinstrument eingesetzt, um die berufliche Karriere von Potenzialträgern zu fördern. Aus der Forschung (Dickson et al. 2014; Kram 1985) wissen wir, dass Mentoren, ganz ähnlich der mythologischen Gestalt Mentor, im Wesentlichen drei Funktionen erfüllen:

1. Mentoren leisten *karrierebezogene Unterstützung*, indem sie als Berater und Türöffner fungieren, ihr Können und ihr Netzwerk zur Verfügung stellen und als Fürsprecher auftreten.
2. Mentoren leisten *psychosoziale Unterstützung*, indem sie ein offenes Ohr für die Probleme und Sorgen ihrer Mentees haben, in kritischen Situationen ihren Mentees beistehen und sie in ihren Zielen und Träumen bestärken.
3. Mentoren fungieren als *Vorbilder*, indem sie einen bestimmten Karriereweg vorleben, für bestimmte Werte einstehen, diese Werte ihren Mentees vermitteln und eine erstrebenswerte berufliche Identität (z. B. als Wissenschaftler) verkörpern.

Diese Unterstützung bringt mehrere Vorteile mit sich (Allen et al. 2004; Eby et al. 2013): Mentees sind mit ihrer Arbeit zufriedener, fühlen sich eher an ihre Organisation gebunden (sogenanntes *Commitment*) und verlassen seltener ihre Arbeitsstelle als Personen ohne Mentor. Zudem zeigen sie eine höhere Arbeitsleistung, erlangen durchschnittlich ein höheres Einkommen, bessere Aufstiegschancen und eine schnellere Karriereentwicklung.

## Wie gestaltet sich Mentoring auf dem Weg zur Professur?

Gerade in der Wissenschaft ist Mentoring von großem Wert, da die wissenschaftliche Karriere mit großer Unsicherheit verbunden ist. Wer kann schon mit Sicherheit sagen, ob das aktuelle Experiment klappt, das wichtige Paper im hochrangigen Journal angenommen oder das nächste Forschungsprojekt finanziert wird? Ein erfahrener Mentor, der seine Erfahrungen weitergibt, die richtigen Leute kennt und bei Problemen zur Seite steht, kann dabei zum Alltagshelden werden. Mentoring-Unterstützung kann dabei in allen Phasen der wissenschaftlichen Karriere wertvoll sein – von der Doktorandenzeit bis zur Professur.

Diese Form der Unterstützung kann dabei sehr vielfältig sein: Beispielsweise kann ein Mentor sein (implizites) Wissen bei der Durchführung von Forschungsprojekten und im Veröffentlichungsprozess teilen, das gerade für einen Neuling auf dem Gebiet der Wissenschaft oft nicht leicht zugänglich ist. Er kann seinen Mentee ermutigen, auf eine wichtige Konferenz zu fahren und Kontakte zu knüpfen, oder auch eine Empfehlung für einen Auslandsaufenthalt oder den nächsten Job aussprechen. Unschätzbar wertvoll können auch die aufmunternden Worte eines Mentors sein, wenn z. B. das aktuelle Paper abgelehnt wurde oder man über einen anderen Stolperstein gestrauchelt ist. Ein Mentor kann unterstützend zur Seite stehen, ermutigen nicht aufzugeben, und vielleicht hat er sogar eine Idee, wie man es beim nächsten Mal anders versuchen könnte. Besonders in der Wissenschaft sind Resilienz und Frustrationstoleranz essenziell und damit auch die psychosoziale Unterstützung. Darüber hinaus kann ein Mentor auch für die nötige Sichtbarkeit in der Scientific Community sorgen, die gerade in Berufungsprozessen so wichtig ist. Das Netzwerk und die wohlwollende Empfehlung des Mentors können für den Mentee der Türöffner sein, der für die erfolgreiche Berufung noch gefehlt hat.

## Wie bekomme ich einen Mentor?

Mentoring gibt es in Form von formellen Mentoring-Programmen oder entwickelt sich ganz natürlich über den informellen Austausch und Kontakt mit erfahreneren Personen. Formelle Mentoring-Beziehungen werden von Organisationen initiiert, indem Mentees und Mentoren einander anhand von Matching-Kriterien zugeordnet werden. Oft gibt es auch ein bestimmtes

Rahmenprogramm, Richtlinien für die Teilnehmenden, Trainings oder eine vorgegebene Dauer des Mentorings. Die meisten Universitäten und Institutionen haben inzwischen Mentoring-Programme etabliert. Informieren Sie sich, ob Ihre Organisation Mentoring anbietet und melden Sie sich dort an! Es lohnt sich!

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, sich aktiv auf die Suche nach einem informellen Mentor zu machen. Oft kann dies ein erfahrener Postdoc, Professor oder der (ehemalige) Doktorvater sein. Aber auch herausragende Wissenschaftler anderer Universitäten oder Institute bieten dazu eine exzellente Gelegenheit, da sie das eigene Netzwerk meist noch stärker erweitern als eine Person in der eigenen Organisation. Scheuen Sie sich daher nicht, bei sich bietenden Gelegenheiten wie Konferenzen, Tagungen oder Workshops Personen, die Sie interessant finden, anzusprechen und sich mit diesen zu vernetzen! Bleiben Sie dann nach der ersten Begegnung in Kontakt, indem Sie z. B. spannende Artikel teilen oder auf die eigene Forschung aufmerksam machen. Hier lohnt es sich, Zeit zu investieren, um langfristig einen Mentor zu gewinnen.

## Was macht gutes Mentoring aus?

Gutes Mentoring ist nur dann möglich, wenn der Zweck des Mentorings nicht missverstanden und die Grenzen der Mentoring-Beziehung respektiert werden. Obwohl die Übergänge zu anderen Rollen wie einer Führungskraft oder einem Therapeuten in der Praxis manchmal fließend sein können, lässt sich Mentoring doch klar davon abgrenzen: Mentoring ist eine hierarchiefreie Beziehung, in der beide Mentoring-Partner voneinander lernen können und es keinen Platz für Anweisungen oder disziplinarische Maßnahmen gibt. Gerade wenn der Mentor zugleich die Führungskraft ist, kann es jedoch leicht zu Missverständnissen kommen. Hier kann es hilfreich sein, die Kontexte der Arbeits- und der Mentoring-Beziehung (räumlich, zeitlich oder thematisch) klar zu trennen. Zudem hat Mentoring seine Grenzen dort, wo die Arbeit eines Therapeuten anfängt – bei psychischen Problemen und Beeinträchtigungen.

Darüber hinaus wird in der relationalen Mentoring-Theorie beschrieben (Ragins 2016), welche Aspekte eine qualitativ besonders hochwertige Mentoring-Beziehung ausmachen. Die wichtigsten Kriterien können Sie der folgenden Übersicht entnehmen:

---

Kennzeichen einer hochwertigen Mentoring-Beziehung	
<b>Zugeschnitten</b>	Gutes Mentoring ist individuell auf die Bedürfnisse der Mentoring-Partner angepasst.
<b>Selbstoffenbarung</b>	Die eigenen Sorgen und Probleme zu teilen, legt den Grundstein für Vertrauen und eine tiefe Verbindung.
<b>Authentizität</b>	Nur wer sein wahres Ich zeigt, kann an den Themen arbeiten, die wirklich wichtig sind.
<b>Akzeptanz</b>	Dabei ist die Akzeptanz des anderen, als der der er ist, zentral. Fähigkeiten wie aktives Zuhören und Perspektivenübernahme fördern Akzeptanz.
<b>Mentoring auf Augenhöhe</b>	Gutes Mentoring findet zwischen zwei gleichberechtigten Partnern statt, die auf Augenhöhe kommunizieren.
<b>Gegenseitiger Austausch und Einfluss</b>	Auch Mentoren können von der Mentoring-Beziehung profitieren und wachsen. Oft entdecken sie dabei ganz neue Seiten an sich und nehmen neue Ideen und Perspektiven mit!
<b>Geben ohne Nehmen</b>	Das Wohlergehen des anderen ist der Fokus der Mentoring-Beziehung, nicht die Erwartungshaltung, etwas im Austausch zu bekommen.
<b>Einfluss über den Arbeitsplatz hinaus</b>	Es werden verschiedenste Themen besprochen, die über die direkten Arbeitsaufgaben hinausgehen.

---

## 9.4 Exkurs von Sonja Kugler: Assessment-Center

In der Regel werden Assessment-Center eher im Unternehmenskontext durchgeführt, doch auch an Universitäten können sie zum Einsatz kommen, wie an der Universität Bremen (Spiegel online 2002). Um Ihnen auch für diesen Fall einen Einblick zu geben, erhalten Sie in diesem Exkurs einen kurzen Überblick über die Thematik sowie Tipps zur Vorbereitung.

Thematisch befasst sich dieser Exkurs mit dem Bereich der berufsbezogenen Eignungsdiagnostik. Diese dient grundsätzlich zur Überprüfung der Passung zwischen Bewerber und der ausgeschriebenen Stelle. Man unterscheidet hierbei drei verschiedene Ansätze bzw. Verfahren: biografie-, eigenschafts- und simulationsorientierte Verfahren. Alle drei Verfahren liefern jeweils unterschiedliche Informationen. Bei *biografieorientierten Verfahren* liegt der Fokus primär auf der beruflichen Vergangenheit, z. B. den Bewerbungsunterlagen, dem Lebenslauf oder auch einem biografischen Interview. Hintergrund ist die Annahme, dass der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten das vergangene Verhalten ist. *Eigenschaftsorientierte Verfahren* stellen dagegen bestimmte, für die Stelle relevante oder wünschenswerte Eigenschaften oder

Persönlichkeitsmerkmale in den Fokus, z. B. durch Intelligenz- oder Persönlichkeitstests. Schließlich wird in *simulationsorientierten Verfahren* eine realitätsnahe Situation „simuliert“, in der ein Bewerber tatsächliches Verhalten zeigen kann. Das können beispielsweise Arbeitsproben sein (im Berufungsverfahren z. B. der Lehrvortrag vor Studierenden), aber auch Probezeiten oder Praktika. Das Assessment-Center zählt ebenfalls zu den simulationsbasierten Verfahren.

## Was ist ein Assessment-Center?

Bei einem Assessment-Center handelt es sich um ein in der Regel halb- bis zweitägiges Personalauswahlverfahren. Dieses kann entweder von der Organisation selbst organisiert oder durch einen externen Personaldienstleister durchgeführt werden. Obermann (2018, S. 2) definiert es als ein „Verfahren zur Eignungs- und Potenzialbeurteilung, in dem ein oder mehrere Bewerber oder Mitarbeiter von mehr als einem Beobachter auf Basis eines Anforderungsprofils in unterschiedlichen Methoden bewertet werden, darunter Verhaltenssimulationen, Interviews und Testverfahren“.

## Was heißt das nun für Sie?

In einem Assessment-Center erwarten Sie verschiedene Aufgaben, in denen Sie Ihr Können und die damit verbundene Passung zur Stelle unter Beweis stellen können. Die Aufgaben zielen darauf ab, Sie in realistischen Situationen bzw. Simulationen agieren zu sehen, um besser beurteilen zu können, ob Sie auch der geeignete Kandidat für die ausgeschriebene Stelle sind. Des Weiteren können Sie sich darauf einstellen, dass Sie die Aufgaben vor mehreren Beobachtern durchführen und von diesen beurteilt werden. Beides sind situative Begebenheiten, auf die Sie sich gut vorbereiten können.

## Welche Aufgaben kommen auf Sie zu?

Drei klassische Übungen, die Sie – neben einem (*strukturierten*) Interview – erwarten können sind: eine *Präsentation*, ein *Rollenspiel* und eine *Gruppendiskussion*. Auf diese insgesamt vier Aufgaben wird im Folgenden etwas näher eingegangen. Ebenfalls häufig durchgeführt wird die *Postkorbübung* oder das Bearbeiten von *Fallstudien*.

## Das (strukturierte) Interview

Wie eingangs erwähnt, zählen zumindest biografische Interviews zu dem Bereich der biografieorientierten Verfahren. In Assessment-Centern werden dagegen strukturierte Interviews, die nicht nur die Biografie fokussieren, ergänzend genutzt, um den Bewerber zum einen sowohl auf einer persönlichen als auch fachlichen Ebene kennenzulernen. Zum anderen geben sie dem Bewerber auch die Gelegenheit, sich einen Eindruck von der Stelle und den Arbeitsbedingungen zu machen. Der Unterschied zwischen unstrukturierten und strukturierten Interviews liegt darin, dass strukturierte Interviews einem klaren Ablauf (Interviewleitfaden) folgen und somit zielgerichtete Informationen (die Fragen basieren auf dem Anforderungsprofil) liefern und mit diesen darüber hinaus eine Vergleichbarkeit zwischen den Kandidaten sichergestellt werden kann. Beispiele für strukturierte Interviewtechniken bei der Auswahl von Wissenschaftlern finden Sie bei Peus und Kollegen (2015). Eine Auswahl an Fragen, die Ihnen gestellt werden könnten, finden Sie auf in der Checkliste zu typischen Fragen der Berufungskommission (s. Abschn. 7.3). Zwar ist dies beim strukturierten Interview klassischerweise nicht vorgesehen, aber es können dabei auch Fragen gestellt werden, die Sie gezielt fordern oder vielleicht unter Druck setzen. Behalten Sie hierbei im Hinterkopf, dass es Ihrem Gegenüber dabei nicht zwingend um den Inhalt Ihrer Antwort gehen muss, sondern auch schlichtweg um Ihren Umgang mit der Frage an sich. Zum Umgang mit schwierigen Fragen vergleichen Sie auch die Erläuterungen in Abschn. 7.3. Von der Dauer kann das Interview variieren und bewegt sich in der Regel zwischen 30 und 60 Minuten.

## (Selbst-)Präsentation

Bei dieser Aufgabe kann es sich entweder um die Präsentation der eigenen Person im Sinne einer Selbstpräsentation handeln oder um die Präsentation von Ergebnissen einer vorangegangenen Aufgabenstellung. In beiden Fällen kann überprüft werden, wie Sie Themenbereiche/Inhalte aufbereiten und darstellen (z. B. Strukturierung, Fachkompetenz) und wie Sie insgesamt als Person auftreten (z. B. Verständlichkeit). Folgende Themen für eine Präsentation sind im universitären Kontext denkbar:

- Der eigene Werdegang (Stationen im Lebenslauf)
- Die bisherige Forschung und ggf. Anknüpfungspunkte zu der aktuellen Stelle
- Pläne für die Gestaltung der Lehre

In der Regel wird im universitären Kontext darauf hingewiesen, ob eine Präsentation (z. B. mit PowerPoint) gewünscht oder gefordert wird. Schließlich sind aber auch ohne Assessment-Center der Fachvortrag und die Probevorlesung Teil des Auswahlprozesses. Im Unternehmenskontext wird den Teilnehmern im Assessment-Center selbst Zeit gegeben, ad hoc eine Präsentation zu erstellen. Je nach Aufgabenstellung erhalten die Teilnehmer für die Bearbeitung eine kurze oder etwas längere Vorlaufzeit. So erhalten die Beobachter bei dieser Aufgabe auch Informationen darüber, inwieweit die Person unter Zeitdruck arbeiten kann.

## **Rollenspiel**

Bei einem Rollenspiel wird beobachtet, wie sich der Bewerber in einer konkreten Gesprächssituation verhält. Diese kann, je nach Position und Bereich, unterschiedliche Themen umfassen (z. B. Feedback-, Konfliktgespräch), beinhaltet aber im Allgemeinen realistische Arbeitssituationen. Folgende Themen könnten sich beispielsweise im universitären Kontext anbieten:

- Ziel- oder Feedbackgespräch mit Mitarbeiter (z. B. Doktorand)
- Verhandlungsgespräch bei knappen Ressourcen (z. B. Raumvergabe)
- Konfliktsituation zwischen Mitarbeitern
- Klausureinsicht mit Studierenden

## **Gruppendiskussion**

Bei der Gruppendiskussion geht es darum, wie sich der Bewerber in Grupsituationen verhält und wie er mit den anderen Mitgliedern interagiert. Es kann hierzu eine Rollenbeschreibung geben (z. B. ein vorgegebenes zu erreichendes Ziel) oder die Diskussion kann frei geführt werden (basierend auf einer Aufgabenstellung). Auch hier ist die konkrete Aufgabenstellung abhängig von der Position und dem Bereich. Im Unternehmenskontext diskutieren an dieser Stelle oft die Bewerber miteinander. Es ist aber auch denkbar, dass Rollenspieler aus dem Bereich der Stelle teilnehmen. Bereiche, auf die hierbei potenziell geachtet wird, sind: Wie geht der Bewerber mit den anderen Gesprächspartnern um? Wird im Prozess von ihm eine Führungsrolle übernommen? Wie ist die allgemeine Gesprächsbeteiligung? Ist er aktiv beteiligt oder vielleicht zu passiv? Hierbei geht es um zwei Aspekte: einmal um die Aufgabenstellung an sich, die diskutiert und bearbeitet und zu der gemeinsam eine

gute Lösung gefunden werden soll. Daneben liegt der Fokus auch auf sozialen und Führungskompetenzen. Das heißt, es zählt auch, wie Sie sich im Miteinander präsentieren. Schließlich werden Sie von potenziellen Kollegen beobachtet, die mit Ihnen zusammen arbeiten werden.

## Postkorbtafel

Bei dieser Aufgabe geht es um Organisationsfähigkeit, um das Setzen von Prioritäten und ggf. auch um den Umgang mit Stress. Sie erhalten klassischerweise verschiedene Informationen, z. B. in Form von E-Mails, und sollen erarbeiten, wie Sie diese bearbeiten oder ggf. delegieren würden. Oft sind es zu viele Informationen für die vorgegebene Zeit, sodass Sie unter Druck geraten und man hier sehen kann, wie Sie mit Zeitdruck umgehen.

## Fallstudien

In einer klassischen Fallstudie geht es, wie es der Name bereits ausdrückt, um einen konkreten Fall (praxisnahe Problemstellung), der bearbeitet werden soll. Bei der Bearbeitung zeigen die Bewerber zum einen Fachkenntnisse, zum anderen Problemlöseverhalten und -strategien. Im Assessment-Center im Unternehmen ist eine Verbindung mit dem Element der Präsentation denkbar. Das heißt, im Anschluss an diese Aufgabe werden Sie gebeten, Ihren Lösungsweg zu präsentieren.

## Wie können Sie sich auf die Aufgaben vorbereiten?

Bereits im Anschreiben haben Sie sich Gedanken zur Passung zwischen Ihnen und der Stelle gemacht. Diese sollten Sie sich ins Gedächtnis rufen. Greifen Sie auf alle Ihnen vorliegenden Informationsquellen zurück (z. B. Stellenausschreibung). Versuchen Sie, gezielt die Perspektive zu wechseln, und überlegen Sie, was für die andere Seite wichtig sein könnte.

Sie wissen nun zwar, welche Aufgabentypen auf Sie zukommen können, kennen aber die konkrete Fragestellung nicht. Das hilft Ihnen dabei, authentisch aufzutreten und – damit verbunden – den Beobachtern ein authentisches Bild von sich zu vermitteln. Gleichzeitig können Sie sich, auch wenn Sie die konkrete Aufgabe nicht kennen, auf die Situation vorbereiten. Im Bereich der Präsentation können Sie z. B. üben, sich selbst innerhalb von drei bis fünf Minuten vorzustellen. Auch können Sie sich auf Video aufzeichnen und Ihre Wirkung überprüfen (s. Abschn. 9.5) oder das Video einer anderen Person

(Kollege, Freud, Familie) zeigen und sich Feedback einholen. Auch Rollenspiele lassen sich üben. Überlegen Sie, welche Situation/Fragen auf Sie zukommen können, und bereiten Sie sich darauf vor. Was Sie ebenfalls sehr gut vorbereiten können, ist Ihr Wissen über die Passung zwischen Ihnen und der Stelle – diese Passung gilt es, in den Aufgaben zu betonen.

## 9.5 Exkurs von Sonja Kugler: Die (Selbst-) Präsentation

Wie schafft man es, so zu reden, dass einem das Publikum gerne zuhört? Beim Präsentieren unterscheidet man grundsätzlich drei Arten von Informationen, die ein Sprecher mitteilt: die verbale, die paraverbale und die nonverbale Information. Die *verbale Information* bezieht sich – neben dem Inhalt der Botschaft – auch auf die Wortwahl und Komplexität der Sprache. Die *paraverbale Information* beinhaltet Lautstärke, Stimmklang, Aussprache, Betonung, Redepausen und Satzmelodie. Die *nonverbale Information* umfasst Körperhaltung, Gestik, Mimik, Blickkontakt, Distanzverhalten und bei einer Präsentation vor Publikum auch die Raumnutzung. Auf Letzteres bezieht sich jenes berühmte Zitat „Man kann nicht nicht kommunizieren“ von Paul Watzlawick, einem Kommunikationspsychologen. Mit dem Zitat wird deutlich, dass, selbst wenn wir nichts sagen, allein unser Körper einiges über uns verrät. Während verbal etwa 7 % und paraverbal etwa 38 % der Information vermittelt werden, macht unser nonverbales Verhalten etwa 55 % des Informationsgehalts aus (Mehrabian und Ferris 1967). Übertragen auf Ihren Vortrag bedeutet dies, dass Sie sich bei der Vorbereitung nicht nur dem Inhalt, sondern auch Ihrer para- und nonverbalen (Selbst-) Präsentation widmen sollten. In diesem Exkurs werden wichtige Tipps für alle drei Bereiche vermittelt.

### Verbale Kommunikation

Grundsätzlich sind bei der Vorbereitung Ihres Vortrags die folgenden vier Fragen besonders relevant:

1. *Wozu* dient Ihr Vortrag? Worauf zielt Ihr Vortrag ab? Durch das Setzen von konkreten Zielen steigt automatisch auch die Wahrscheinlichkeit, diese zu erreichen. Machen Sie sich vor dem Vortrag daher bewusst, welches Ziel Sie erreichen wollen. Die Frage wird Ihnen dabei helfen, sich auf das Wesentliche zu fokussieren.

2. *Wem* präsentieren Sie den Vortrag, wer ist die Zielgruppe? Diese Frage ist besonders relevant, wird jedoch oft vernachlässigt. Wer sitzt in Ihrer Zuhörerschaft? Sind es Laien oder Experten? Fachexpertise ist zum einen entscheidend, um einen Bezug zum Thema herzustellen, und zum anderen für die Wortwahl in Ihrem Vortrag (z. B. Verwendung von Fachtermini). Welche Fragen beschäftigen die Zielgruppe? Welche Aspekte Ihres Vortrags sind für diese besonders relevant? Bereiten Sie Ihre Inhalte zielgruppengerecht auf, um sicherzustellen, dass Ihnen die Zuhörer folgen können.
3. *Was* genau wollen Sie präsentieren? Was ist der konkrete Inhalt der Präsentation (z. B. Sie als Person, ein Fachvortrag oder vielleicht auch beides)? Benennen Sie für sich das Thema oder die Themen und machen Sie sich klar, um was es gehen soll.
4. *Wie* präsentieren Sie die Inhalte? Welche Medien nutzen Sie für Ihren Vortrag? Handelt es sich um einen reinen PowerPoint-Vortrag? Haben Sie die Möglichkeit, etwas auf einer Flipchart/Tafel aufzuzeichnen? Wie gestalten Sie Ihren Vortrag methodisch aus? Welche Elemente bauen Sie beispielsweise ein, um die Aufmerksamkeit zu gewinnen?

Haben Sie die Fragen im Vorfeld für sich geklärt, geht es um den Aufbau des Vortrags. Dieser lässt sich in drei Teile untergliedern (s. Abb. 9.2). Einen

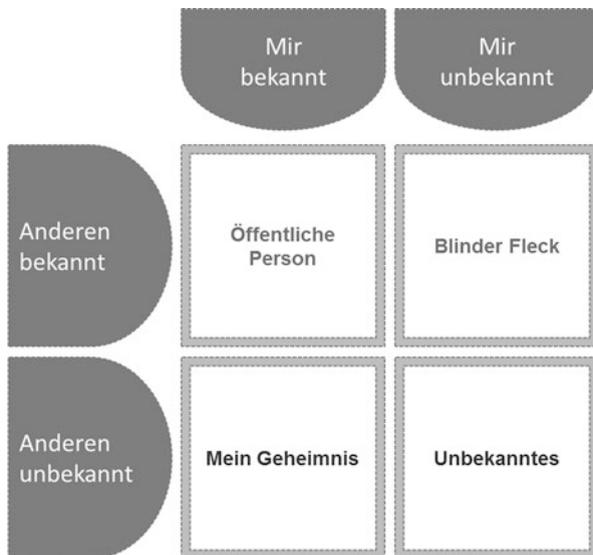


Abb. 9.2 Das Johari-Fenster

*Einstieg*, bei dem es vor allem – neben Begrüßung, Vorstellung der Person und Gliederung – darum geht, das Interesse der Zuhörerschaft zu wecken. Das kann Stilmittel umfassen, z. B. eine Frage, die für die Zielgruppe relevant ist und die Sie im Vortrag beantworten, oder ein Bild. Im Optimalfall stellen Sie eine persönliche Betroffenheit her, durch die sich Zuhörer angesprochen fühlen und für sich die Relevanz des Themas erkennen. Eine wichtige Hintergrundinformation, die Sie sich in Ihrem Vortrag zunutze machen können, ist der sogenannte „Primary Effect“. Gemäß diesem Effekt werden vor allem die Informationen erinnert, die direkt am Anfang vermittelt werden (Oberauer et al. 2006). Das heißt, dass Sie wichtige inhaltliche Punkte schon zu Beginn einfließen lassen können, wenn Sie wollen, dass diese gut erinnert werden. Der Einstieg sollte erfahrungsgemäß ca. 15 % des gesamten Vortrags ausmachen.

Im Anschluss an den Einstieg folgt der *Hauptteil*. Im Hauptteil geht es darum, Erkenntnisse zu liefern, also Zahlen, Daten, Fakten. Diese können anhand von Beispielen veranschaulicht werden. Allgemein gelten hier die Daumenregeln vom Bekannten zum Unbekannten und vom Überblick ins Detail. Bei Ersterem geht es wieder darum, die Zielgruppe im Blick zu haben. Was weiß diese schon, wo müssen die Zuhörer abgeholt werden und wo bzw. auf was können Sie aufbauen? Zweiteres meint, dass Sie erst eine Orientierung über das „Big Picture“ vermitteln, bevor Sie gezielt in die Spezifika eintauchen. Das macht es für die Zuhörerschaft leichter, Ihnen zu folgen. Ebenfalls erleichternd für die Zuhörerschaft ist es, wenn Sie in kurzen, anstatt langen und verschachtelten Sätzen sprechen. Insgesamt sollten Sie diesem Teil 75 % Ihres Gesamtvortrags einräumen.

Zuletzt folgt der *Schluss*, bei dem es darum geht, in Erinnerung zu bleiben. Gemäß dem sogenannten „Recency Effect“ werden Informationen am besten erinnert, die am Schluss genannt werden. Das heißt, an dieser Stelle ist es besonders günstig, das Wichtigste zusammenzufassen oder auch noch einmal das Ziel zu nennen. Schließlich können Sie außerdem einen Ausblick geben.

Bezüglich der Verständlichkeit sollten Sie beim Reden Füllwörter vermeiden, so etwas wie „ähm, eigentlich, quasi, halt, ein bisschen, vielleicht, ein Stück weit“, auch beliebt: „man“ anstelle von „ich“. Füllwörter kosten unnötig Zeit und machen den Vortrag unpräzise und schwächen die Überzeugungskraft. Identifizieren Sie daher Ihre „Lieblings“-Füllwörter, z. B. durch Feedback (s. Abschn. 9.6) oder dadurch, dass Sie sich filmen lassen. Manchmal kann es helfen, eine Redepause einzulegen, sobald der Impuls für ein Füllwort kommt.

Sollten Sie mit PowerPoint präsentieren, gibt es einige Punkte, die es zu beachten gilt, wie die folgende Übersicht zeigt:

Bereich	Was?	Wozu?
Text	Schriftgröße mindestens 18 Punkt (pt), ausreichend großer Zeilenabstand, Stichworte	Eine großformatige Schriftgröße ist auch mit größerem Abstand gut lesbar. Ist der Zeilenabstand zu gedrungen, verschlechtert sich auch die Lesbarkeit, besonders bei größerer Distanz. Die Präsentation soll Ihren Vortrag nur unterstützen und gut erfassbar sein, daher sollten Sie ganze Sätze vermeiden.
Diagramme/ Schaubilder	Datenmenge begrenzen, ganze Zahlen berichten	Der Mensch kann nur eine gewisse Datenmenge auf einmal verarbeiten, deswegen sollten Sie diese begrenzen und den Zuhörer mitnehmen. Ganze Zahlen lassen sich schneller erfassen als Zahlen mit Nachkommastellen. Wenn Sie Zahlen mit Nachkommastellen verwenden, sollten Sie diese auf zwei Stellen nach dem Komma begrenzen.
Bilder/ Symbole	Bilder, Bild mit Slogan, Cartoons als Großformat in guter Auflösung verwenden	Sie erhöhen damit die Lesbarkeit.
Farbe	Maximal zwei bis drei Farben, einheitliche Gestaltung, Abstimmung auf Layout/Logo	Eine einheitliche Gestaltung wirkt ruhiger.
Struktur	Visuelle Aufteilung in Unterabschnitte möglichst	Eine Untergliederung fördert die Nachvollziehbarkeit für den Zuhörer.

### Zusammenfassung der Tipps zur verbalen Kommunikation

- Klären Sie in der Vorbereitung für sich die vier Fragen: Wozu? Wem? Was? Wie?
- Gliedern Sie den Vortrag gedanklich in Einstieg (Interesse wecken), Hauptteil (Erkenntnisse liefern) und Schlussteil (in Erinnerung bleiben).
- Identifizieren Sie Ihre „Lieblings“-Füllwörter und versuchen Sie, diese zu vermeiden.

- Sofern Sie Medien in Ihrem Vortrag einbauen, nutzen Sie diese als Unterstützung für Ihren Vortrag und nicht als Ersatz (z. B. nur mit Stichpunkten auf den Folien arbeiten).

## Paraverbale Kommunikation

Die paraverbale Kommunikation umfasst Lautstärke, Stimmklang, Aussprache, Betonung, Redepausen und Satzmelodie.

Zentral für den Klang der Stimme ist vor allem die richtige *Atmung*. Haben Sie genug Luft, damit Ihr Atem Ihre Stimme entspannt tragen kann? Für die richtige Atmung ist Ihre Körperhaltung wichtig: Je offener und aufrechter Sie stehen, desto mehr Platz hat Ihre Lunge, um sich auszudehnen. Häufig passiert es, dass Menschen durch eine gekrümmte Haltung oder auch durch Nervosität eher kurzatmig werden und dann die Wörter herauspressen oder verhältnismäßig hoch und leise sprechen. Versuchen Sie daher, Raum für Ihre Lunge zu schaffen, indem Sie sich aufrichten. Zudem sollten Sie versuchen, Ihren Atem bewusst zu regulieren. Eine sehr leichte Übung, die dabei helfen kann, sieht wie folgt aus: Atmen Sie tief ein und langsam wieder aus, zählen Sie im Stillen bis sechs und atmen Sie erst dann wieder tief ein. Diese Übung hilft Ihnen, bewusst tiefer und langsamer zu atmen (Mohr 2011).

*Redepausen* können Ihnen dabei helfen, Ihren Atem gut zu regulieren und für genügend Luft für einen ungestörten Sprachfluss zu sorgen. Sie haben ebenfalls den positiven Effekt, dass die Zuhörerschaft durch die Pausen Zeit bekommt, die Inhalte verstehen zu können. Ein Tipp, der hilfreich sein kann, um Redepausen bewusst einzusetzen, besteht darin, sich am Ende des Satzes gedanklich eine „Punkt-Pause“ zu setzen und erst danach einen neuen Satz zu beginnen (Mohr 2011). Diese Methode entschleunigt Ihren Sprachfluss. Auch kann es helfen, die Stimme am Ende des Satzes bewusst zu senken, um gedanklich eine Pause zu setzen.

Viele Menschen nehmen Ihre *Lautstärke Ihrer Stimme* als sehr laut wahr, auch wenn das nicht mit der Wahrnehmung der Zuhörerschaft übereinstimmen muss. Das Gleiche gilt für die Betonung von Wörtern. In Bezug auf beide Aspekte gilt als Faustregel, lieber etwas zu laut oder „überbetont“ zu sprechen. Und im Zweifel gilt auch hier: Lassen Sie sich Feedback geben oder per Video aufnehmen, damit Sie ein Gespür für Ihre Stimme bekommen. Eine beliebte Übung, um an der Betonung bzw. klaren Aussprache von Wörtern zu arbeiten, ist die Korkenübung. Bei dieser Übung nehmen Sie einen Korken zwischen die Schneidezähne und versuchen, trotz dieses Handicaps noch genauso klar zu sprechen wie ohne.

## Zusammenfassung der Tipps zur paraverbalen Kommunikation:

- Positionieren Sie Ihren (Klang-)Körper.
- Machen Sie sich Ihren Atem zu nutze.
- Setzen Sie sich Pausen beim Reden.
- Nutzen Sie Feedback und Videofeedback.

## Nonverbale Kommunikation

Die nonverbale Kommunikation nimmt den größten Anteil der Informationsvermittlung ein. Beim Vortrag wollen Sie Sicherheit und Souveränität vermitteln, wofür Sie sich die nonverbale Kommunikation zunutze machen können. In folgendem Abschnitt geht es nun um einige Aspekte, wie Ihnen das gelingen kann.

*Körperhaltung:* Eine aufrechte Körperhaltung kommt nicht nur Ihrer Atmung zugute, sie vermittelt auch Selbstbewusstsein. Versuchen Sie also, sich „groß zu machen“ – Raum einzunehmen. Ihre Hände können Sie vor Ihrem Körper entspannt hängen lassen und gezielt für eine unterstützende Gestik einsetzen. Sofern Ihre Hände frei sind, geschieht diese natürliche Unterstützung von ganz allein. Vermeiden Sie es daher, sich irgendwo festzuhalten, Ihre Hände zu verstecken (z. B. in der Hosentasche) oder beispielsweise mit Ihrer Kleidung oder Ihren Haaren zu spielen. Versuchen Sie, wenn Ihnen dies mehr Sicherheit bietet, etwas in die Hand zu nehmen, z. B. Karteikarten oder den Pointer. So haben Sie zwar etwas in der Hand, aber Ihre Gestik kann trotzdem natürlich und intuitiv ablaufen. Ihre Füße sollen ca. schulterbreit voneinander entfernt stehen, sodass Sie einen sicheren Stand haben. Versuchen Sie, das Gewicht gleichmäßig auf beide Beine zu verteilen, anstatt nur eines zu belasten. Es kann helfen, die Knie etwas gebeugt und locker zu halten, um nicht zu versteifen.

*Raumnutzung:* Sichere Redner können auch den Raum für sich nutzen und sich darin bewegen. Das kann auch dem Abbau von Aufregung dienen. Achten Sie beim Nutzen des Raumes darauf, nicht zu viel hin und her zu laufen („zu tigern“), sondern jeden Richtungswechsel bewusst und in einem angemessenen Tempo zu vollziehen. Die Bewegung kann zusätzlich den Effekt haben, dass sie Ihre Nervosität reduziert.

*Blickkontakt mit dem Publikum:* Eine dem Publikum zugewandte und offene Haltung vermittelt Sicherheit. In dieser zugewandten Form gelingt es zudem, Blickkontakt herzustellen. Der Kontakt ist wichtig, um Sympathie aufbauen zu können, aber auch für Sie selbst, um Feedback zu bekommen. Was sagen Ihnen die Gesichter? Wenn Sie merken, dass die Aufmerksamkeit

bei den Studierenden sinkt, können Sie eine Frage einbauen oder eine Einschätzung geben lassen. Auch beim Vorstellen vor der Kommission können Sie direkt reagieren, z. B. wenn jemand überrascht oder kritisch wirkt. Wenn Sie die Namen kennen, können Sie die Beteiligten auch persönlich ansprechen und damit zeigen, dass Sie aufmerksam sind und den Kontakt suchen. Wenn Sie vor einem großen Publikum stehen, können Sie Ihren Blick schweifen lassen, damit Sie Kontakt zu der gesamten Zuhörerschaft knüpfen.

### **Zusammenfassung der Tipps zur nonverbalen Kommunikation:**

- Nehmen Sie eine aufrechte Körperhaltung ein und machen Sie sich „groß“.
- Lassen Sie Ihre Hände ganz natürlich agieren, indem Sie diese locker vor Ihrem Körper halten.
- Versuchen Sie, Ihre Füße schulterbreit zu positionieren und das Gewicht gleichmäßig auf beide Beine zu verteilen.
- Bewegen Sie sich gezielt im Raum, um Sicherheit zu vermitteln und die Perspektive zu wechseln.
- Stellen Sie Blickkontakt mit Ihren Zuhörern her, um mit Ihnen im Kontakt zu sein und unmittelbar auf sie reagieren zu können.

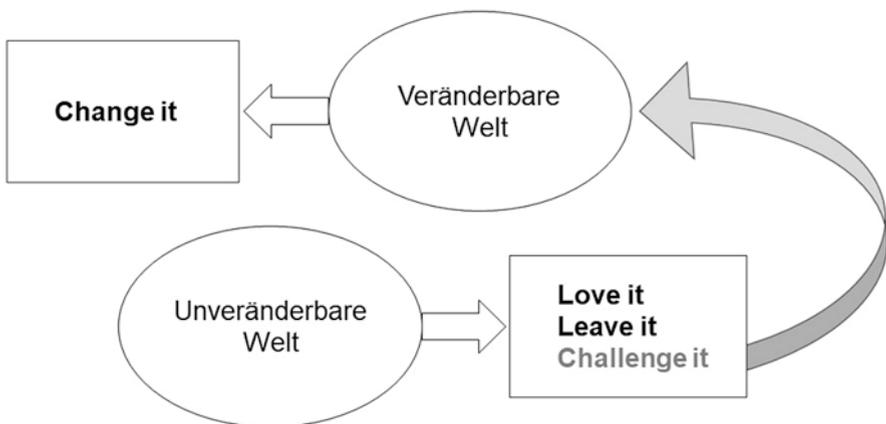
## **9.6 Exkurs von Martin P. Fladerer: Feedback nutzen**

In der Vorbereitung auf einen Bewerbungsprozess sollten Sie Ihr Umfeld als Sparringspartner nutzen. Personen aus Ihrem Umfeld wie Familienangehörige, Freunde oder Kollegen können Ihnen ganz praktisch bei der Erstellung und Korrektur Ihrer Unterlagen (z. B. Motivationsschreiben, Lebenslauf, Publikationslisten, Forschungs- und Lehrkonzept, Präsentationen) helfen. Es ist essenziell, dass diese Unterlagen ansprechend gestaltet und sprachlich fehlerfrei sind. *Das Potenzial von Sparringspartnern ist allerdings noch viel größer!*

Personen aus Ihrem privaten und beruflichen Umfeld können Sie unterstützen, Ihre Stärken, Kompetenzen und Verhaltensweisen zu identifizieren und zu reflektieren. Eine Außenperspektive bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Selbstwahrnehmung abzugleichen und bisher unbekannte Aspekte zu entdecken. Konkret können Sie erfahren, ob die Stärken, die Sie selbst sehen, auch von anderen wahrgenommen werden. Sie können zudem mehr darüber lernen, wie bestimmte Verhaltensweisen von anderen Menschen wahrgenommen werden und welche Wirkung diese haben.

Warum ist eine Außenperspektive überhaupt wichtig? Das Johari-Fenster nach Joseph Luft und Harry Ingham (1970) zeigt schematisch, welche Informationen einem Menschen in der Selbstwahrnehmung zugänglich sind und welche erst durch eine Außenperspektive zugänglich werden. In ihrem Modell (s. Abb. 9.3) gehen die Autoren davon aus, dass es Aspekte des Selbst (z. B. Verhaltensweisen oder Fähigkeiten) gibt, die einem Menschen selbst bekannt bzw. unbekannt sein können. Gleichmaßen gibt es Aspekte, die anderen über die betreffende Person bekannt oder unbekannt sind. (Un-)bekannt ist in diesem Kontext im erweiterten Sinne als *(un-)bewusst*, d. h. als (nicht) kognitiv zugänglich zu verstehen. In jeder Beziehung zu einer anderen Person können sich die gleichen Aspekte in unterschiedlichen Feldern wiederfinden. Zum Beispiel können Dinge zwischen Ihnen und Ihrem Partner Ihnen beiden bekannt sein, diese aber ein Geheimnis gegenüber Ihren Kollegen sein. Aus diesen Möglichkeiten ergeben sich vier Kombinationen:

- *Die öffentliche Person (oben links)*: Hier kennt die Person sich selbst und ist für die anderen transparent.
- *Mein Geheimnis (unten links)*: Manche Aspekte seines Selbst, die die Person recht gut kennt, macht sie anderen nicht zugänglich.
- *Das Unbekannte (unten rechts)*: Weder die betreffende Person selbst noch die andere Person haben hier einen unmittelbaren Zugang.
- *Der blinde Fleck (oben rechts)*: Dies sind Aspekte der Person, die die Person selbst nicht wahrnimmt, die aber von anderen wahrgenommen werden.



**Abb. 9.3** Handlungsoptionen für veränderbare und unveränderbare Welten (adaptiert nach Frey et al. 2005)

Feedback setzt zumeist am blinden Fleck an. Hier ist der Erkenntnisgewinn am größten! Die Außenperspektive Ihres Umfelds kann Ihnen dabei helfen, Ihren blinden Fleck zu verkleinern, indem sie Ihnen Verhaltensweisen und Fähigkeiten bewusst macht. Dies hat den Vorteil, dass Sie auf diese Verhaltensweisen in der Folge aktiv einwirken können, z. B. auf Ihre Haltung und die Nutzung von Füllwörtern im Vortrag zu achten.

Sie können Feedback 1. von unterschiedlichen Personen, 2. zu unterschiedlichen Themen, und 3. in unterschiedlichen Formen einholen:

1. Wie oben benannt, können sowohl Personen aus Ihrem privaten (z. B. Familie, Partner oder Freunde) als auch aus dem beruflichen Umfeld (z. B. Kollegen, Studenten, Forschungspartner oder Vorgesetzte) Feedbackgeber sein. Überlegen Sie, von welchen Personen in Ihrem Umfeld eine Rückmeldung besonders aufschlussreich für Sie wäre. Für alle Quellen lautet das Motto gleichermaßen: „Sage mir, was ich nicht sehe!“ Je mehr Feedback Sie einholen können, desto besser. Durch die Vielfalt der Perspektiven können Sie erfahren, welche Themen immer wieder auftauchen, oder auch, wie sich Ihr Verhalten und dessen Wirkung in unterschiedlichen Kontexten unterscheidet. Beispielsweise könnte Ihr Umfeld Verhaltensweisen wahrnehmen, die als zurückhaltend beschrieben werden. Personen aus Ihrem privaten Umfeld erleben dies möglicherweise als angenehm und sympathisch. Im beruflichen Kontext könnte die gleiche Verhaltensweise als verschlossen und durchsetzungsschwach erlebt werden. Diese Differenzierung kann Ihnen helfen, Ihre Wirkung auf andere besser zu verstehen.
2. Die Rückmeldung kann sich auf unterschiedliche Themen und Bereiche beziehen. Sie können sich entweder breit nach einer Rückmeldung zu Ihrer Person oder nach spezifischen Aspekten erkundigen, z. B. Ihrem Auftreten in Fachvorträgen oder Ihrer Wirkung in der Lehre.
3. Sie können sich auf unterschiedlichen Wegen Feedback holen. Neben persönlichen Gesprächen, in denen Sie andere Personen zur Wahrnehmung Ihrer Person und Ihres Verhaltens befragen, können Sie auch schriftliche Kanäle, z. B. E-Mails, nutzen. Diese haben den Vorteil, dass sich Ihr Gegenüber in Ruhe Gedanken über Sie und Ihr Anliegen machen kann. Ein weiterer Kanal, den Sie nutzen können, sind Ton- und/oder Videoaufnahmen. Die Nutzung dieses Kanals ist für viele Menschen erst einmal ungewohnt. Der große Vorteil besteht darin, dass die Aufnahmen öfter angehört bzw. angesehen werden können. Dadurch können unterschiedliche Verhaltensaspekte nacheinander fokussiert und reflektiert werden (z. B. zunächst die Körpersprache, dann die Rhetorik usw.).

Aufnahmen können auch dazu genutzt werden, Feedback von Personen einzuholen, die nicht vor Ort sein können, um beispielsweise einem Probevortrag beizuwohnen. Das komische Gefühl, die eigene Stimme zu hören bzw. die eigene Person zu sehen, vergeht dabei schnell.

Folgende Fragen können Sie dazu nutzen, Feedback einzuholen:

- Was zeichnet mich aus deiner Sicht besonders aus?
- Welche meiner Stärken sind mir nicht bewusst?
- Wo kann ich mich aus deiner Sicht noch am meisten entwickeln?
- Welche meiner Verhaltensweisen sollte ich in Zukunft beibehalten?
- Welche meiner Verhaltensweisen sollte ich in Zukunft noch mehr bzw. weniger zeigen?
- Mit welchen Verhaltensweisen stehe ich mir manchmal selbst im Weg?

Gerade weil Feedback auch auf bisher Unbekanntes aufmerksam macht, kann es das Selbstbild durcheinanderbringen, was mit Gefühlen der Irritation und Ablehnung verbunden sein kann. Hier kann es sich lohnen, bestimmte Spielregeln beim Empfangen von Feedback einzuhalten:

- Allgemein: Versuchen Sie Ihr Gegenüber zu verstehen. Sie müssen ihm nicht zustimmen.
- Allgemein: Widerstehen Sie dem Bedürfnis, Dinge „richtigzustellen“ oder sie zu kommentieren.
- Allgemein: Fragen Sie nach, wenn etwas unklar ist (z. B. nach einer konkreten Situation).
- Bei verbalem Feedback: Machen Sie sich Notizen!
- Bei verbalem Feedback: Lassen Sie Ihr Gegenüber aussprechen!

Wenn Sie Feedback eingeholt haben, können Sie überlegen, wie Sie mit den Ergebnissen umgehen wollen. Bleiben Sie dabei selbst Akteur! Lassen Sie sich von der Menge der Vorschläge nicht verwirren oder von negativen Kommentaren entmutigen. Konzentrieren Sie sich darauf, was Sie über sich und Ihre Wirkung (dazu-)lernen. Ziel des Feedbacks ist es nicht, dass Sie sich „verbiegen“. Mithilfe des Feedbacks können Sie sicherstellen, dass Sie bei anderen die Wirkung erzielen, die Sie beabsichtigen. Zur Auswertung des Feedbacks können Sie folgende Leitfragen nutzen:

- Was ist Ihr Gesamteindruck des Feedbacks?
- Welche sind die stärksten Themen? Welche Themen kommen nur selten vor?

- Gibt es Unterschiede zwischen den Feedbackgebern?
- Was ist Ihnen bereits an Stärken und Schwächen bekannt? Was ist Ihnen neu?
- Was können Sie tun, um Ihre Stärken noch besser einzusetzen?
- Was sind mögliche Fallstricke der Verhaltensweisen (z. B. sich immer verantwortlich zu fühlen, in Konflikte mit anderen zu geraten)?
- Worin fühlen Sie sich durch das Feedback bestärkt?
- Welche Impulse gibt es, etwas zu verändern?

Feedback von Ihnen wohlgesonnenen Personen kann Ihnen in der Vorbereitung auf einen Berufungsprozess eine große Hilfe sein. Wichtig: Vergessen Sie nicht, sich bei Ihren Feedbackgebern zu bedanken! Neben der praktischen Hilfe bei der Prüfung Ihrer Unterlagen kann Sie Feedback, vor allem zu Ihren Verhaltensweisen und Fähigkeiten, gut für den Prozess wappnen. Sie lernen Ihre Stärken noch besser kennen und machen sich mögliche Stolpersteine bewusst.

## 9.7 Exkurs von Sonja Kugler: Psychologisches Kapital als persönliche Ressource in der Wissenschaft

So viele Freiheiten es im Arbeitskontext der Wissenschaft gibt, so viele widrige Umstände gibt es auch. Ob Abhängigkeit von Drittmitteln, der hohe Leistungs- und Publikationsdruck – dies sind Beispiele für Stressoren in diesem spezifischen Umfeld. Und der Stress scheint tendenziell zuzunehmen (Winefield et al. 2003).

Die erfolgreiche Bewältigung dieser Widrigkeiten ist daher entscheidend für den Erfolg in der Wissenschaft. In einer Befragung von wissenschaftlichem Personal an einer großen deutschen Universität, wurde gefragt, welche Faktoren den Erfolg in der Wissenschaft bedingen. Als Strategien genannt wurden vor allem die folgenden drei: Durchhaltevermögen, Ausdauer und Frustrationstoleranz (Kugler *in prep*). Diese Strategien lassen sich mit dem Konzept des psychologischen Kapitals in Verbindung bringen. Dieses beschreibt verschiedene persönliche Ressourcen, die sowohl hilfreich für den Umgang mit Stress als auch förderlich für die Leistungsfähigkeit sind. Psychologisches Kapital setzt sich aus insgesamt vier Komponenten zusammen: Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus und Resilienz.

*Selbstwirksamkeit* beschreibt die subjektive Überzeugung, Arbeitssituationen aufgrund eigener Kompetenzen bewältigen zu können. *Hoffnung* be-

deutet an Zielen festzuhalten, und ggf. neue Wege zur Zielerreichung zu finden. Der Begriff lässt sich demnach mit Ausdauer und Durchhaltevermögen der Befragung in Verbindung bringen. Optimismus spiegelt die positive Erwartungshaltung gegenüber der Zukunft wider. Unter *Resilienz* wird eine Widerstandskraft verstanden, die charakterisiert wird als Fähigkeit, in Phasen erhöhter Belastung das innere Gleichgewicht wiederherzustellen und sich nach Konfrontation mit Rückschlägen schnell zu erholen; sie passt demnach zu dem Begriff der Frustrationstoleranz aus der Befragung.

Studien untermauern den positiven Effekt von psychologischem Kapital auf die Leistung und auf das Stresserleben in unterschiedlichen Arbeitskontexten (z. B. Metanalyse von Avey et al. 2011) sowie auch ganz explizit im Hochschulkontext bei Wissenschaftlern (Kugler 2019).

## **Wie kann ich mein psychologisches Kapital nutzen und weiter ausbauen?**

Nicht nur die positiven Effekte von psychologischem Kapital lassen sich in der Forschung zeigen, auch dessen Entwickelbarkeit (im dem Sinne, dass es trainiert werden kann) wurde in einigen Studien bereits aufgezeigt (z. B. Luthans et al. 2008, 2010). Auch im wissenschaftlichen Arbeitskontext führte ein Workshop zu psychologischem Kapital zu dessen Steigerung im Vergleich zu einer passiven Kontrollgruppe (Kugler 2019).

Eine ausführliche Beschreibung der sogenannten „Psychological Capital Intervention“ (PCI) findet sich beispielsweise bei Luthans und Kollegen (2010). Hier werden Elemente aus dem Training aufgegriffen, die Sie direkt für sich nutzen können.

## **Reflexionsfragen**

### **Der Blick nach vorn in die Zukunft**

Das Setzen konkreter Ziele und Teilziele in der Zukunft sowie das Bewusstmachen von möglichen Hindernissen bzw. Möglichkeiten für ihre Überwindung auf dem Weg zum Ziel soll vor allem zur Steigerung von Hoffnung beitragen:

- Was ist ein für mich wünschenswertes und konkretes Ziel, das ich erreichen möchte?
- Bis wann möchte ich mein Ziel erreichen?

- Woran erkenne ich (oder auch andere), dass ich es erreicht habe?
- Was könnten kleinere Teilziele (ein erster Schritt) auf der Strecke zu dem Gesamtziel sein?
- Bis wann möchte ich dieses Teilziel erreichen?
- Welche Hindernisse könnten mir auf dem Weg begegnen?
- Wie kann ich die Hindernisse überwinden?

## Der Blick zurück in die Vergangenheit

Das Bewusstwerden über Fähigkeiten, Fertigkeiten oder persönliche Stärken sowie über die eigenen Einflussmöglichkeiten zielt auf die Steigerung von Resilienz ab. Gleichzeitig kann das Bewusstwerden der erfolgreichen Bewältigung von Problemen mithilfe der eingesetzten Fähigkeiten sowohl die Selbstwirksamkeit als auch – durch Reflexion – das Bewusstsein über die eigene Handlungsfähigkeit im Sinne einer selbstwertdienlichen Attribution steigern, was gemäß Luthans und Kollegen (2010) mit Optimismus in Verbindung steht:

- Welche Hochs und Tiefs habe ich in meinem bisherigen (Arbeits-) Leben erlebt?
- Was habe ich zu den Hochphasen beigetragen?
- Wie habe ich es geschafft, Tiefpunkte erfolgreich zu überwinden?
- Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten oder persönliche Stärken habe ich eingebracht?

Gibt es eventuell Personen in Ihrem Umfeld, die Ihre Hoch- und Tiefphasen miterlebt haben? Fragen Sie diese, worin sie Ihre Stärken sehen und was ihrer Meinung nach dazu beigetragen hat, dass Sie z. B. Tiefpunkte überwunden haben. Selbstwirksamkeit lässt sich unter anderem durch das Erleben und Reflektieren vergangener Erfolge sowie durch positives Feedback von Personen steigern, denen man selbst Kompetenz zuspricht (Luthans et al. 2010).

Insgesamt ist der Einbezug anderer Personen bei der Bearbeitung obiger Fragen empfehlenswert. Allein das Vorstellen/Präsentieren Ihrer Antworten, z. B. hinsichtlich geplanter Ziele, kann Ihnen erfahrungsgemäß dabei helfen, die Inhalte noch einmal auf einer anderen, tieferen Ebene zu durchdenken. Trauen Sie sich also, andere Perspektiven miteinzubeziehen. Vielleicht entdecken Sie Stärken in sich, die Ihnen selbst vorher noch nicht bewusst waren und die Sie im Berufsprozess für sich nutzen können.

## 9.8 Exkurs von Karolina W. Nieberle: Die Kommission überzeugen – gewusst wie!

Andere schriftlich und mündlich überzeugen zu können, ist eine zentrale Fähigkeit auf dem erfolgreichen Weg zur Professur, beispielsweise beim Einwerben von Drittmitteln, beim Motivieren von Studierenden, bei der Anwerbung von Kooperationspartnern, bei der schriftlichen Bewerbung und nicht zuletzt bei Ihrem persönlichen „Vorsingen“ vor der Berufungskommission. Wie kann Ihnen das Wissen aus der psychologischen Forschung dabei behilflich sein, die Berufungskommission zu überzeugen? Hierauf gibt dieser Exkurs Antworten.

### Die richtige Einstellung

#### Veränderbare und unveränderbare Welten

Viele Aspekte sind beim Vortrag und beim Gespräch mit der Berufungskommission eher suboptimal: Beispielsweise stehen die Kommissionsmitglieder in der Regel fest und können nicht ausgesucht werden, das Thema des Probevortrags ist oftmals vorgegeben, die Fragen sind unbekannt und auch der Raum, in dem die Gespräche stattfinden, ist fremd. Diese Menge an unbeeinflussbaren Variablen ruft bei vielen Kandidaten ein lähmendes Gefühl oder sogar Ohnmacht hervor. Die Kunst des Überzeugens liegt nun darin, sich vorab eigener Handlungsfreiräume bewusst zu werden und mit der richtigen inneren Haltung in die Gespräche zu gehen. Hierfür hilft eine Reflexion zu veränderbaren und unveränderbaren Welten:

- a) Was kann ich an der aktuellen suboptimalen Situation selbst verändern (= veränderbare Welt)? Beeinflussen kann ich beispielsweise mein Auftreten im Vortrag, meine Argumentationskette, den Umgangston innerhalb der Gespräche, die Schwerpunkte, die ich im Vortrag setze.
- b) Was kann ich an der aktuellen suboptimalen Situation nicht (selbst) verändern (= unveränderbare Welt)? Keinen Einfluss habe ich beispielsweise auf die Wahl der Kommissionsmitglieder, den Hörsaal, das Thema.

Bei suboptimalen Gegebenheiten sollte die innere Einstellung sein, Energie in die veränderbaren Bedingungen zu investieren. Schöpfen Sie Ihre Freiräume komplett aus! Wenn Sie eine suboptimale Situation als veränderbar

identifizieren, gilt: „change it“ – nehmen Sie Einfluss und gestalten Sie die Bedingung zu Ihren Gunsten (Frey et al. 2005, 2006)!

Doch was ist, wenn Sie eine suboptimale Situation als unveränderbar identifizieren? Dann können Sie diese Situation akzeptieren, ohne weiter Energie darauf zu verwenden („love it“) oder die Situation bestmöglich meiden, was im Extremfall jedoch bedeuten kann, das System zu verlassen („leave it“). Neben Akzeptanz und Meiden bietet sich Ihnen noch eine dritte Option (s. Abb. 9.4): Sie können die suboptimale Situation als Herausforderung sehen („challenge it“) und diese durch kleine Aktionsschritte systematisch in eine veränderbare Welt überführen (Frey et al. 2005, 2006). Im Nachhinein zeigt sich bei Berufungsgesprächen oft, dass die auf den ersten Blick unveränderbaren Welten (beispielsweise die Begrenztheit von Ressourcen oder sogar die Inhalte, die vom neuen Stelleninhaber unbedingt abgedeckt werden sollen) durchaus veränderbar sind. Auch in Bezug auf das eigene Denken gibt es scheinbar unumstößliche Wahrheiten/Vorstellungen (= unveränderbare Welten), die Sie nicht einfach akzeptieren sollten. Dies können beispielsweise Vorstellungen davon sein, dass der erste Rangplatz ohnehin schon an den Wunschkandidaten vergeben wäre oder dass es ein K.-o.-Kriterium wäre, einem Kommissionsmitglied zu widersprechen.

Prüfen Sie also Ihre als unveränderbar eingestuften Welten sehr sorgsam und lassen Sie sich durch vorgegebene, scheinbar unveränderbare Welten

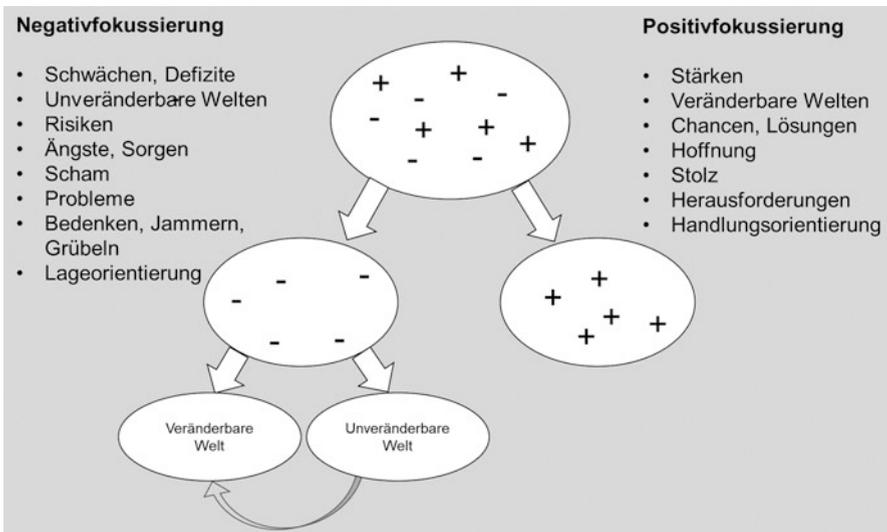
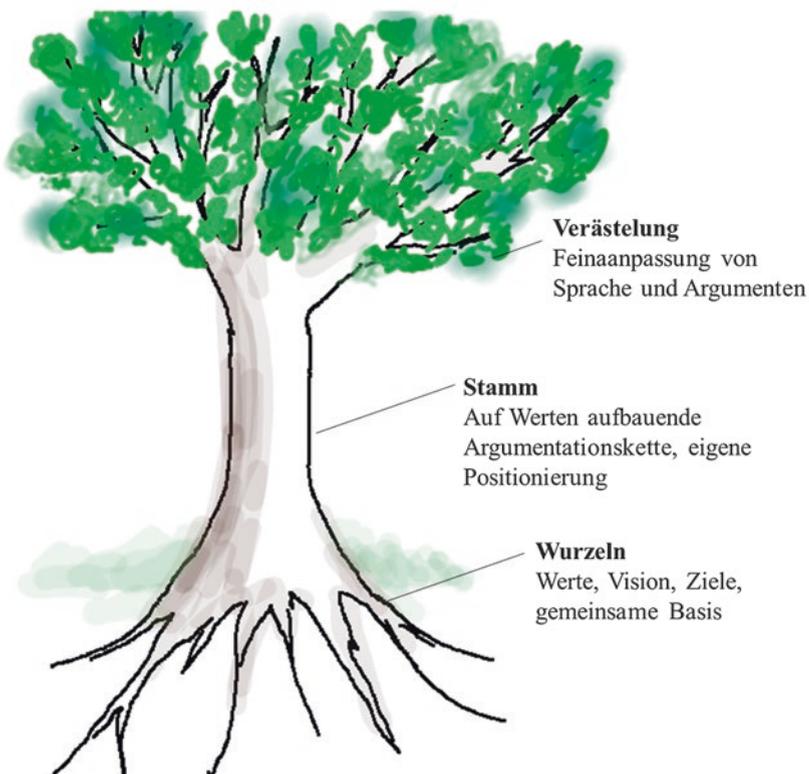


Abb. 9.4 Modell der Positiv- und Negativfokussierung (adaptiert nach Frey et al. 2006)

nicht beirren. Glauben Sie daran, dass mehr Dinge veränderbar sind, als es zunächst den Anschein haben mag. Nehmen Sie die Herausforderung an, an sich und den (scheinbar nicht) beeinflussbaren Faktoren zu arbeiten: „challenge accepted“!

### Fokussierung auf Positives

Eine grundlegende und wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Überzeugen ist, dass Sie selbst von Ihren Ideen überzeugt sind, Ihre persönlichen Stärken kennen und diese selbstbewusst transportieren (s. Abschn. 9.5). Bereits bei der Vorbereitung auf die Berufungsgespräche ist es daher wichtig, sich mental auf das Positive zu fokussieren. Die menschliche Wahrnehmung und Informationsverarbeitung sind aufgrund der hohen Komplexität unserer Umwelt



**Abb. 9.5** Argumentationseinbettung in Werte mit der Baummetapher von Frey et al. (2007)

selektiv. Ein bewusstes Fokussieren auf Positives bzw. auf Stärken hilft Ihnen daher dabei, eine Handlungsklarheit und ein Herausforderungsdanken zu bewahren (Frey et al. 2006). Machen Sie sich also Ihre Stärken und Kompetenzen sowie die Chancen bewusst, die sich Ihnen in der aktuellen Situation bieten. Diese positiven Aspekte sollten Sie im Bewerbungsprozess (z. B. in Ihrer schriftlichen Bewerbung und den mündlichen Gesprächen) herausstellen!

Gleichzeitig hilft es, auch die negativen Seiten zu kennen, also eigene Fehler, Schwächen und Probleme anzuerkennen (s. Abb. 9.5). Dies beugt Überschätzungen vor und ermöglicht es, an eigenen Schwächen zu arbeiten. Welche meiner Schwächen sind aus einem anderen Blickwinkel betrachtet Stärken? Dieses Zusammenspiel hilft als Vorbereitung für die Argumentation und verschafft Ihnen Klarheit darüber, für welche persönlichen suboptimalen Bedingungen Sie Akzeptanz („love it“) entwickeln sollten (Frey et al. 2006).

### **Offener und kritisch-rationaler Dialog**

Nicht selten kommt es in Vorstellungsgesprächen – sowohl im Rahmen des öffentlichen Vortrags, der Diskussion mit den Teilnehmenden als auch der Sitzung mit der Berufungskommission – vor, dass Emotionen im Spiel sind. Es geht schließlich um wichtige Entscheidungen für die Zukunft der Universität, der Fakultät und letztendlich auch für alle Betroffenen der Berufungskommission. Lassen Sie sich von solchen Emotionen nicht anstecken!

Es finden sich teilweise Mitglieder in Berufungskommissionen, die es als sinnvoll erachten, sogenannte „Stressinterviews“ einzusetzen, um Kandidaten bewusst in die Enge zu treiben. Bleiben Sie auf einer sachlichen Ebene und nehmen Sie die Emotionen heraus! Orientieren Sie sich an den Grundgedanken des *kritischen Rationalismus*: Kritisch-rationales Verhalten können Sie sowohl in der Gesamtsituation als auch an den Stellen, an denen bestimmte Teilnehmer emotional werden oder Fragen einen emotionalen Charakter haben, gewinnbringend einsetzen.

Der kritische Rationalismus bezeichnet eine durch Karl Popper begründete philosophische Denk- und Geisteshaltung, bei der der kritisch-rationale Dialog zwischen Interakteuren im Vordergrund steht. Argumentation findet hierbei hierarchiefrei und undogmatisch auf Basis von Kritik und Vernunft statt. Dies bedeutet keineswegs, dass Diskussionen leidenschaftslos geführt werden sollen, jedoch überwiegt das jeweilige inhaltliche Argument statt Machtpositionen und Emotionalität (Frey et al. 2007). Für einen erfolgreichen Diskurs spielt diese offene Einstellung der Interakteure eine entscheidende Rolle – eine Bereitschaft, die besagt: „Ich kann mich irren und du kannst recht haben.“

Aber wenn wir uns bemühen, dann können wir gemeinsam der Wahrheit vielleicht etwas näher kommen“ (Popper 2003, S. 263).

Die Einstellung Ihrer Gesprächspartner kennen Sie zwar zuvor nicht, doch an Ihrer eigenen Einstellung können Sie ansetzen und durch eine offene Einstellung zur Deeskalation beitragen. Ein kritisch-rationaler Dialog ist daher auch angebracht, wenn Ihnen ein Teilnehmer widerspricht und Ihnen als Kandidat an den Kopf wirft, Sie wären auf dem Irrweg. Lassen Sie sich nicht emotional anstecken und in die Enge treiben, fragen Sie sich stattdessen: Worum geht es Ihnen in der Diskussion mit anderen? Geht es Ihnen ausschließlich um Erkenntnisgewinn oder schwingen doch Wünsche nach persönlicher Bestätigung mit hinein? Können Sie zwischen der Sachebene und der zwischenmenschlichen Ebene differenzieren (s. Abschn. 9.10)?

## Die Bedürfnisse der Zuhörer

Um Ihre Zuhörer überzeugen und begeistern zu können, ist es zentral, einige psychologische Mechanismen zu kennen, die bei Menschen im Allgemeinen – und damit auch bei Ihren Zuhörern – zum Tragen kommen. Hierzu werden im Folgenden zwei zentrale psychologische Bedürfnisse erläutert: das *Streben nach einem positiven Selbstwert* und das *Streben nach Kontrolle*. Neben diesen kommen selbstverständlich noch weitere Aspekte zum Tragen, beispielsweise dass Sie den Erkenntnisgewinn und den Nutzen Ihrer Forschung für die Zuhörer greifbar machen sollten.

### Streben nach positivem Selbstwert

Die *Selbstwertschutztheorie* besagt, dass Menschen nach einem positiven Selbstwert streben, diesen schützen und möglichst erhöhen wollen (Petersen et al. 2006). Das bedeutet, dass sich Menschen danach sehnen, Wertschätzung zu erfahren. Frey und Kollegen (2007, S. 63) ziehen hierbei eine Analogie zur Medizin und vergleichen den menschlichen Selbstwert mit dem Immunsystem: „Bedrohliche Informationen (z. B., dass man ein Produkt schlechter Qualität gekauft hat) werden zunächst abgeschirmt, indem sie untergewichtet, verdrängt, reinterpretiert werden.“

Was bedeutet dies in der Konsequenz für Sie? Sie überzeugen Ihre Zuhörer dann am besten, wenn diese Ihre Argumente (und Sie als Person) nicht als Bedrohung oder Abwertung ihres Selbstwertes erleben. Dies gelingt Ihnen, indem Sie einen wertschätzenden Umgang mit den Kommissionsmitgliedern

pflegen (z. B. durch eine Begrüßung mit Handschlag oder das Eingehen auf alle Fragen, selbst wenn diese unpassend erscheinen). Nicht angebracht sind stattdessen Arroganz und persönliche Überschätzung. Der wertschätzende zwischenmenschliche Umgang erleichtert es Ihren Zuhörern, Ihre Anliegen und Wünsche anzunehmen oder zumindest zu überdenken, ohne direkt in eine Abwehrhaltung zu gehen (Frey et al. 2007). Dies bedeutet dennoch, dass Sie klar Ihren sachlichen Standpunkt vertreten, gleichzeitig jedoch weich zur Person sind, die Ihnen gegenübersteht (s. Abschn. 9.10).

## Streben nach Kontrolle

Jeder Mensch strebt grundsätzlich nach Kontrolle und möchte die Ereignisse um sich herum verstehen und erklären, voraussagen und beeinflussen können. Denn Menschen setzen sich der *Theorie der kognizierten Kontrolle* zufolge erst dann für eine Sache ein, wenn sie dabei Kontrolle erleben können (Fritsche et al. 2006; Skinner 1996). In den Berufungsgesprächen möchten Sie erreichen, dass sich die Kommissionsmitglieder für Sie einsetzen. Ein Schlüssel zum erfolgreichen Überzeugen der Berufungskommission besteht daher darin, ein möglichst hohes Kontrollgefühl bei Ihren Zuhörern zu schaffen.

Grundsätzlich erleben Menschen Kontrolle, wenn sie

- wissen, warum etwas gemacht wird und warum dies sinnvoll ist (Erklärbarkeit und Sinn),
- vorhersehen können, wie lange der Einsatz oder Prozess dauern wird (Vorhersehbarkeit), und
- sich eingebunden fühlen und über das „Wie“ mitentscheiden können (Beeinflussbarkeit).

Für die Kommission erreichen Sie ein hohes Kontrollgefühl, indem Sie vor allem *Erklärbarkeit*, *Sinnerleben* und *Vorhersehbarkeit* schaffen. *Beeinflussbarkeit* ist in dieser Situation nur begrenzt erreichbar. Wie genau gelingt dies?

1. Zeigen Sie das „Warum“ auf, um Ihren Zuhörern *Erklärbarkeit* und Sinn zu bieten. Kann man Sie als Zuhörer verstehen und Ihre Gedanken nachvollziehen? Bringen Sie überzeugende Gründe, warum sich die Kommission gerade für Ihre Ideen und für Sie als besten Kandidaten entscheiden sollten? Wie genau Sie den Sinn durch Ihre Argumentation transportieren können, folgt im nächsten Abschn. 9.8.3 zu den „richtigen“ Argumenten.

2. Transportieren Sie Ihren roten Faden und verweisen Sie während des Vortrags immer wieder darauf, um eine hohe *Vorhersagbarkeit* zu gewährleisten. Kann man als Zuhörer Ihr Verhalten vorhersagen? Durch einen klaren roten Faden machen Sie sich und Ihren Vortrag greifbar und die Kommissionsmitglieder wissen zu jedem Zeitpunkt, worum es geht und worauf Sie hinauswollen.
3. Geben Sie den Kommissionsmitgliedern ein Gefühl von Freiheitsspielräumen anstelle von Einengung, um eine hohe *Beeinflussbarkeit* zu erreichen. Hat man als Zuhörer ein Gefühl des Mitbestimmens und des Einbezugs? Einengung ruft Widerstände und Bumerangeffekte hervor, was durch Aggression, Trotz oder Ablehnung sichtbar werden kann (Frey et al. 2007). Obwohl es im Bewerbungsvortrag eher schwierig ist, Beeinflussbarkeit für die Zuhörer aufzuzeigen, können Sie sich annähern: Treten Sie flexibel in Ihrer Argumentation auf und nicht dogmatisch, greifen Sie andere Meinungen im Raum auf, binden Sie die Studierenden in der Diskussion mit ein, indem Sie aufzeigen, dass diese bei der konkreten Durchführung von Projekten in der Lehre mitentscheiden.

## Die „richtigen“ Argumente

### Einbettung in Werte

Starke und überzeugende Argumente sind in Werten verankert (Frey et al. 2007). Zur Veranschaulichung einer auf Werten basierenden Argumentationskette führen Frey und Kollegen (2007) die Metapher des Baumes ein (s. Abb. 9.6).

Die *Wurzeln* „stehen für die Werte, Visionen, aber auch die Prämissen und Ziele, von denen die Argumente abgeleitet werden“ (Frey et al. 2007, S. 56). Um überzeugen zu können, ist es zentral, dass Sie eine gemeinsame Wertebasis mit Ihren Zuhörern teilen, auf der Sie Ihre Argumente aufbauen können. Fragen Sie sich daher bei der Vorbereitung: Was ist meinen Zuhörern wichtig und mir auch? Was verbindet uns? Was möchten wir als übergeordnetes Ziel erreichen? Beschreiben Sie anschließend Ihren Zuhörern, worum es Ihnen geht und was Ihre positive Vision ist: Worauf arbeiten wir hin und warum ist dies erstrebenswert? Diese Werte transportieren das „Warum“ und „Wozu“, sie adressieren also die Sinnhaftigkeit und Erklärbarkeit für Ihr argumentatives Bestreben (z. B. Exzellenz in Forschung und Lehre).

Der *Stamm*, der aus den Wurzeln entwächst, verbildlicht die auf den Werten aufbauende Argumentationskette, also den Aufbau Ihrer Argumente und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen. Aus Ihrer Argumentationskette sollte klar hervorgehen, wofür Sie stehen – bildlich gesprochen, worauf Ihr Stamm wurzelt. Zeigen Sie Gesicht und positionieren Sie sich, um für die Kommission greifbar und authentisch zu sein.

Die *Verästelungen der Baumkrone* verbildlichen die Feinadjustierung der Argumentationskette an die jeweilige Zielgruppe und deren Gegebenheiten (Frey et al. 2007): Nicht bei jeder Zielgruppe sind Sie mit denselben Argumenten erfolgreich. Beispielsweise ist für Studierende im Vergleich zu Mitgliedern der Berufungskommission Ihre Lehre von größerem Gewicht, da diese ein essenzieller Bestandteil der studentischen Erlebenswelt ist (z. B. die Fähigkeit, fachspezifische Inhalte praxis- und anwendungsnah zu erklären). Je nach Zielgruppe (fachlicher Hintergrund, Funktion) lohnt es sich daher, die eigenen Argumente zuzuschneiden. Feedback kann hier vorab hilfreich sein, um einschätzen zu können, ob Sie mit Ihrer Wortwahl und Ihren Argumenten die intendierte(n) Zielgruppe(n) erreichen (s. Abschn. 9.6)

## Zweiseitiges Argumentieren

Um Ihre Zuhörer zu überzeugen, hilft neben der Orientierung an der Baummetapher eine zweiseitige Argumentation. Im Gegensatz zu einer einseitigen Argumentation, bei der Sie nur unterstützende und befürwortende Argumente aufführen, werden bei der zweiseitigen Argumentation Pro und Kontra angeführt (Frey et al. 2007). Dies bedeutet, dass Sie im Vortrag und im Gespräch auch diejenigen Aspekte ansprechen, welche zunächst einmal gegen Sie sprechen könnten.

Die Inokulationstheorie (Compton und Pfau 2005; McGuire 1964) zeigt auf, warum zweiseitiges Argumentieren zum erfolgreichen Argumentieren beiträgt: Wenn Sie Ihre Zuhörer überzeugen möchten, sollten Sie diese neben den Pro-Argumenten auch mit den Gegenargumenten „impfen“. Durch Impfung können Sie bei Ihren Zuhörern eine gewisse Vorwegnahme, eine sogenannte „Immunität“ gegenüber Gegenargumenten erreichen.

Für Ihren Probevortrag bedeutet dies beispielsweise, dass Sie Ihre Forschungsarbeiten und Themenfeldern beim Präsentieren kritisch beleuchten und auch widersprüchliche Sichtweisen benennen. Weiterhin ist – abgeleitet aus der Inokulationstheorie – das proaktive Ansprechen von persönlichen Schwächen relevant – sprechen Sie Schwachstellen aktiv an (impfen), anstatt

die Kommissionsmitglieder diese entdecken zu lassen! Greifen Sie daher möglichen Kritikern vorweg und benennen Sie selbst die Bereiche, die Sie nicht optimal abdecken können oder zu denen Sie wenig Erfahrung mitbringen. Zeigen Sie im gleichen Zug die Vorteile auf, die diese scheinbare Schwäche hat. Erklären Sie, warum Sie durch Vorzüge in anderen Bereichen die benannten Defizite ausgleichen. Durch eine zweiseitige Argumentation „impfen“ Sie nicht nur Ihre Zuhörer, sondern beweisen auch Ihre Voraussicht und Ihre Reflexionsfähigkeit.

## Fazit zum erfolgreichen Überzeugen

Die obigen Punkte machen deutlich, dass erfolgreiches Überzeugen zu einem großen Teil von der inneren Einstellung abhängt. Das Gute ist: Die innere Einstellung zählt zu den *veränderbaren* Welten – Sie selbst können diese gezielt zu Ihren Gunsten beeinflussen! Darüber hinaus ist es wichtig, die Bedürfnisse der Zuhörer im Blick zu haben und diese durch eine gute Argumentation aufzugreifen.

Zusammenfassender Überblick zum erfolgreichen Überzeugen der Kommission:

- Machen Sie sich Ihre Gestaltungsräume bewusst und investieren Sie Ihre Energie auf veränderbare und beeinflussbare Aspekte in den Gesprächssituationen!
- Machen Sie sich Ihre persönlichen Stärken und Schwächen bewusst. Fokussieren Sie sich mental auf Ihre Stärken und transportieren Sie diese in der Bewerbung und im Gespräch!
- Gehen Sie mit einer offenen und kritisch-rationalen Einstellung ins Gespräch – argumentieren Sie als Menschen auf Augenhöhe!
- Bringen Sie Ihren Zuhörern persönliche Wertschätzung und Anerkennung entgegen!
- Schaffen Sie für Ihre Zuhörer ein hohes Kontrollgefühl – durch Erklärbarkeit, Vorhersehbarkeit und Beeinflussbarkeit!
- Bauen Sie eine logische Argumentationskette auf – zeigen Sie auf, wofür Sie stehen (Werte, Visionen) und wie Sie dies erreichen werden!
- Schneiden Sie Ihre Argumentation in Sprache und Inhalt auf Ihre Zuhörer zu!
- Argumentieren Sie zweiseitig – nehmen Sie proaktiv mögliche Schwächen und Defizite vorweg und widerlegen Sie diese!

## 9.9 Exkurs von Karl-Walter Jauch: Vor-Ort-Besuche

In der Medizin, vor allem primär in den operativen und interventionellen Fachgebieten, ist es schon lange üblich, die potenziellen Kandidaten der Dreier- oder Viererliste vor Ort zu besuchen, um sich bezüglich ihrer fachlichen Fähigkeiten persönlich abzusichern. Heute werden diese Vor-Ort-Besuche auch in anderen Disziplinen durchgeführt, und das Hauptaugenmerk hat sich erweitert und verschoben. Zudem gibt es in anderen Fakultäten ebenfalls Vor-Ort-Besuche mit differierenden spezifischen Themen.

Ein Vor-Ort-Besuch bedeutet, dass Sie mit ziemlicher Sicherheit auf der Liste landen und bei guter Präsentation beste Chancen auf den Ruf haben. Es gilt jetzt, mit einer perfekten Vorbereitung, Organisation und Durchführung des Besuchs zu punkten. Zu keinem sonstigen Zeitpunkt im Verfahren gibt es eine vergleichbare Gelegenheit, mit Persönlichkeit, sozialen Kompetenzen und Teamfähigkeit sowie Führungsqualitäten zu überzeugen und auch Schwächen in Bezug auf Drittmittel oder Publikationen im Vergleich zu Mitbewerbern auszugleichen. Waren Sie bei Vortrag und Kommissionsgespräch eventuell angespannt, so können Sie in Ihrer gewohnten Umgebung eventuell durch Souveränität und Lockerheit überzeugen.

Im Rahmen der Vor-Ort-Besuche erfahren und erleben die Kommissionsmitglieder den Bewerber in seinem täglichen Umfeld und erfahren gleichzeitig mehr über den Standort und die Klinik, d. h. „den Stall“, aus dem der Bewerber kommt und von dem er mitgeprägt ist.

Meist ergibt sich ein rundes Bild aus der 360-Grad-Betrachtung und der Beobachtung des Umgangs mit dem Vorstand, direkten Vorgesetzten, gleichrangigen Kollegen, Sekretariaten, Kollegen der Nachbarfächer, unterstellten Assistenten, Studenten, Doktoranden, Pflegekräften, Patienten, Labormitarbeitern bis hin zu Pförtnern.

Jenseits der manchmal schauspielerischen Leistung und perfekten Darstellung einiger Mitspieler erhält man doch letztlich einen authentischen Eindruck der Persönlichkeiten und der sogenannte Soft Skills, die in Bezug auf die Entwicklung und Perspektiven für die neue Position aufschlussreich sind.

Kommunikation, auch nonverbale, des Kandidaten bei Besprechungen, seine Souveränität und sein empathischer Umgang mit Patienten und Mitarbeitern werden jenseits der „Vorführung“ durch kleine Detailfragen abseits der Gruppe in Einzelgesprächen abgerundet und entlarven ggf. vorgespielte Perfektion. Auch lässt sich bei einem Vor-Ort-Besuch die Leistung des Kandidaten besser von der Leistung seiner Klinik differenzieren.

Selbstverständlich wird bei den eigenhändigen handwerklichen Eingriffen im Operationssaal oder bei der Funktionsdiagnostik die Beherrschung anspruchsvoller Tätigkeiten erwartet. Manchmal wird von der Kommission auch vorgegeben, was man gerne sehen würde (z. B. minimalinvasive Operation/Intervention in der Herzchirurgie oder komplexer Klappenersatz).

## **Organisation des Vor-Ort-Besuchs der Kommission**

Vom Kommissionsvorsitzenden wird üblicherweise ein Termin vorgeschlagen, wobei die Kommission ggf. an einem Tag auch zwei Kandidaten besucht, wenn dies von den Entfernungen/Fahrzeiten her möglich ist. Zumeist wird dann auch schon die gewünschte Uhrzeit, z. B. 8:00 bis 11:30 Uhr oder 13:00 bis 17:00 Uhr, angegeben, ggf. auch das gewünschte Besuchsprogramm. Ein positives Entgegenkommen wird erwartet, da die Terminfindung für die üblicherweise vier bis sieben Kommissionsmitglieder schon schwierig war.

Im direkten Kontakt mit dem Besuchsorganisator (telefonisch und/oder per E-Mail) sollte man bereits bei der Absprache und Themen- sowie Fragestellungen Professionalität vermitteln.

Punkte, die angesprochen werden sollten, sind:

### **Wie viele und welche Kommissionsmitglieder werden kommen?**

Üblicherweise wird der Kommissionsvorsitzende die Besuchsgruppe leiten und je nach Fachgebiet und Bedeutung der ärztliche Direktor, zwei bis drei klinische Direktoren oft aus Nachbargebieten (z. B. bei Berufung des Orthopäden der Unfallchirurgie) und Vertreter des Mittelbaus und ggf. Frauenbeauftragte am Besuch teilnehmen.

### **Kann man bei der Wahl einer Übernachtung behilflich sein und vor Ort den Transport vom Bahnhof/Hotel zur Klinik organisieren?**

Häufig haben die Universitäten eine Vereinbarung mit lokalen Hotels zur Vergünstigung von Preisen, die ggf. auch günstig gelegen sind. Es ist daher hilfreich, darauf hinzuweisen oder zu fragen, ob dies gewünscht ist. Übernachtung, Hotel und Reisekosten trägt allerdings die Besuchskommission.

### **Welche Personen sollen laut Wunsch der Kommission als Gesprächspartner zur Verfügung stehen und welche Bereiche/Themen sollen vorgestellt werden?**

Diese Punkte werden nach der Terminvereinbarung intern abgeklärt und dann im Gespräch mit Ihnen festgelegt. Üblicherweise wird ein Gespräch mit dem Vorstand, am besten dem Kaufmännischen Direktor und dem Ärztlichen Direktor, als wichtig eingestuft, um die Erfahrung und Einbindung des Bewerbers in wirtschaftliche und strategische sowie personelle und investive Entscheidungen erfragen zu können. Teilweise werden auch in einer Runde im Rahmen der Begrüßung die Direktoren der Nachbargebiete und der Vorstand gemeinsam der Kommission zur Rede und Antwort bereitstehen, bevor ggf. Einzelgespräche, z. B. Pflegedirektor mit Pflegedirektor, erfolgen.

Ein Besuch auf der (Intensiv-)Station mit Visite durch den Kandidaten (hier wird die Interaktion mit Patienten und Kollegen, Assistenten, Pflege Mitarbeitern beobachtet) schließt ein Gespräch mit der Stationsleitung, Pflegebereichsleitung oder Pflegedirektion mit ein. Im Operationssaal werden die pflegerische Operationsleitung, Chefarzt oder Oberarzt der Anästhesie und ggf. das Operationsmanagement parallel zur Operationsbeobachtung im Gespräch zum Kandidaten befragt. Entsprechendes gilt für Funktionsbereiche wie Endoskopie, Herzkatheter o. Ä. in nichtoperativen Fachgebieten.

In vielen Fällen wird eine Besprechungssituation (Morgenbesprechung, Indikationsbesprechung, Tumorboard) mit Kollegen aus dem Klinikbereich und anderen Fachgebieten angeboten. Als Abrundung ist das Angebot einer kurzen Darstellung der Forschungsaktivitäten mit Laborbesuch und Gespräch/Darstellung von Doktoranden, Studierenden und Forschungspersonal üblich.

Das vom Bewerber in Absprache zusammengestellte Programm sollte vorab als ansprechender Flyer an die Kommission gesandt und beim Besuch nochmals ausgehändigt werden. Es ist hilfreich, wenn in diesem die Kommissionsmitglieder mit einem Porträtfoto (aus dem Internet) und ihrer Funktion vorgestellt werden, ebenso sollten die am Besuch mitwirkenden Vorstände, Direktoren und weiteren Mitarbeiter einschließlich der Assistenten/Studenten, die die Kommissionsmitglieder auf ihrem Weg vor Ort begleiten, genannt werden. Das Programm sollte in Bezug auf die zeitliche Abfolge und die Möglichkeit von Einzelgesprächen, was häufig parallele Termin einschließt, übersichtlich dargestellt sein. Zusätzlich sollten ein Lageplan des Klinikums und der Klinikräume die Orientierung vor Ort erleichtern.

## Ablauf des Vor-Ort-Besuchs

Es bietet sich an, dass der Bewerber die Kommission persönlich begrüßt und diese zum ersten Gespräch in einem Seminarraum begleitet, in dem eine Ablagemöglichkeit des Gepäcks und der Mäntel vorgehalten wird und in dem auch ggf. Getränke und ein kleiner Imbiss angeboten werden.

Jetzt gibt es zwei Möglichkeiten: Idealerweise kann der Bewerber im Rahmen der Begrüßung nochmals in ca. zehn Minuten einige Daten und Fakten zur Klinik und seiner Position/Leistung darstellen, die bisher noch nicht dargelegt wurden und die sich für eine Übertragung in die neue Position eignen. Anschließend sollte nochmals geklärt werden, auf welche Themenpunkte besonderer Wert gelegt wird und welche Kommissionsmitglieder an welchem der angebotenen Gespräche teilnehmen möchten.

Danach ist es üblich, dass entweder der Vorstand, der direkte Vorgesetzte des Bewerbers oder die Direktoren/Oberärzte der Nachbardisziplinen für die Gesamtkommission zur Diskussion zur Verfügung stehen. Dieser Punkt kann als Startpunkt oder im Verlauf des Besuchs gesetzt werden, je nach zeitlicher Verfügbarkeit, die im Vorfeld geklärt werden muss. Es ist jedenfalls für die Kommission schon auch beeindruckend und überzeugend, wenn sich viele Vorstände/Direktoren für den Bewerber einsetzen und Zeit zur Verfügung stellen. Letztlich sind es feine Nuancen, anhand derer die Kommissionsmitglieder Stärken und Schwächen des Kandidaten aus den Antworten herausfiltern und die Entwicklungsfähigkeit, Führungskompetenz und soziale Verträglichkeit ableiten.

Der Ablauf des Programms ist sicher sehr individuell. Setzen Sie auf jeden Fall ggf. weniger wichtige Punkte, die der Zeit zum Opfer fallen können, nach hinten und verabschieden Sie die Kommission persönlich mit einem klaren Statement.

## 9.10 Exkurs von Mariella Theresa Stockkamp: Durch geschicktes Verhandeln zur Traumprofessur

Sie sind zu einer Berufungsverhandlung eingeladen? Herzlichen Glückwunsch, Sie haben es geschafft – fast. Die Berufungsverhandlung ist die letzte Hürde auf Ihrem Weg zur Professur. Damit die angebotene Stelle wirklich zu einer Traumstelle wird, gilt es nun, gut zu verhandeln.

Die besondere Herausforderung in Berufungsverhandlungen ist, wie in Einstiegsverhandlungen allgemein, dass Sie mit Ihrem Gegenüber in der Regel noch keine belastbare Beziehung aufgebaut haben und Sie die entstehende Beziehung nicht gefährden wollen, da Sie mit Ihrem Verhandlungspartner künftig zusammenarbeiten werden.

Die gute Nachricht ist: Bei Berufungsverhandlungen handelt es sich um Verhandlungen mit einer sogenannten integrativen Ertragsstruktur (Trötschel et al. 2017). Das bedeutet, dass es mehrere Verhandlungsgegenstände gibt, bei denen in Einzelpunkten zwar vielleicht nachgeben muss, man dann aber in der Summe dennoch ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielen kann. Der Vorteil einer solchen Verhandlung ist also, dass Win-win-Lösungen gefunden werden können. Das steht im Gegensatz zu Verhandlungen, bei denen nur ein einziger Gegenstand verhandelt wird (z. B. der Preis eines Teppichs, hier spricht man von distributiver Ertragsstruktur und die bestmögliche Lösung ist ein Kompromiss).

Wie gelangen Sie also zu besagter Win-win-Lösung und bauen gleichzeitig eine gute Beziehung zu Ihrem zukünftigen Arbeitgeber auf?

## **Vorbereitung ist Ihr Schlüssel zum Erfolg!**

Die Arbeit an einem guten Verhandlungsergebnis beginnt, bevor die Verhandlungspartner an einem Tisch sitzen. Wie auch in den vorherigen Schritten auf dem Weg zur Professur ist eine akribische Vorbereitung der Schlüssel zum Erfolg.

### **Reflexion**

In Vorbereitung auf eine Berufungsverhandlung gibt es einige Punkte, die Sie im Vorfeld reflektieren, und einige „Kennzahlen“, die Sie für sich erschließen sollten.

*Welche Interessen haben Sie?*

Machen Sie sich klar, was Sie wollen und wo Ihre Prioritäten liegen. Ist Ihnen Flexibilität bei Ihrer Professur wichtig? Möchten Sie vor allem forschen? Möchten Sie am liebsten Forschung und gute Lehre verbinden? Möchten Sie möglichst schnell den Umzug mit Ihrer Familie/mit Ihrem Partner veranlassen?

*Welche Werte und Grundeinstellungen liegen diesen Interessen zugrunde?*

Welche Befürchtungen haben Sie? Was darf auf keinen Fall passieren? Wann wären Sie so richtig zufrieden und hätten das Maximum für sich erreicht?

Außerdem sollten Sie sich vor der Verhandlung (ähnlich dem Berufungsgespräch selbst) überlegen oder in Erinnerung rufen, was Ihre Vision ist, um Ihren Verhandlungspartner überzeugen und begeistern zu können (s. Abschn. 9.8).

*Was könnten Interessen und Positionen Ihrer Verhandlungspartner sein?*

Sie sollten nicht nur Ihre eigenen Interessen kennen, sondern auch die der Universität, unabhängig davon, ob Sie mit dem Dekan, dem Kanzler oder dem Präsidenten verhandeln. Auf diese Weise können Sie bereits Argumente und Gegenargumente sammeln. Finden Sie also möglichst viel über Ihren Verhandlungspartner und auch die Situation an der Universität heraus (Mazei et al. 2015; Schott und Troczynski 2015). Informationen über bisherige Finanzmittel geben Ihnen Aufschluss darüber, wie die Interessen der Universität bisher umgesetzt wurden. Diese Informationen können Sie beispielsweise bei Ihrem Vorgänger oder bei (zukünftigen) Kollegen vorsichtig erfragen. Natürlich will man Sie gewinnen, aber die Mittel sind in der Regel begrenzt.

Bei Berufungen in der klinischen Medizin verhandeln Sie im Allgemeinen mit der Universität Ihren Vertrag als Professor, während für die klinische Ausstattung mit Personal, Räumen und Einrichtung sowie für den persönlichen Chefarztvertrag der Klinikvorstand Ihr Verhandlungspartner ist.

*Wie können Sie Ihre Interessen in ein optimales Verhandlungsergebnis umsetzen?*

In diesem Schritt geht es darum, Ihre grundsätzlichen Interessen zu konkretisieren. In diese Konkretisierung fließen drei Aspekte ein: Zum einen natürlich Ihre Interessen, zum anderen aber auch möglichen Verhandlungsgegenstände: Oft geht es um Gehalt, sofern es verhandelbar ist. Natürlich sind aber auch die Ausstattung und die Stellen von Interesse: Gibt es überhaupt welche? Wenn ja, wie viele? Welches nichtwissenschaftliche Personal bekommen Sie? Wie hoch ist das Geldvolumen für die Professur? Wann erhalten Sie ein Sabbatical? Wie viele Räume/Labors erhalten Sie? Für eine ausführliche Liste möglicher Verhandlungsgegenstände können Sie auch die

Checkliste zu möglichen Verhandlungsgegenständen zurate ziehen (s. Abschn. 8.3). Schließlich fließt ein, welche Informationen Ihnen zu „üblichen Forderungen“ an der Fakultät, der Universität, aber auch im Allgemeinen vorliegen. Diese Informationen sind sehr wichtig, um ein Gefühl für realistische Forderungen zu bekommen und weder zu hoch noch zu niedrig einzusteigen.

Überlegen Sie sich nicht nur, was das Maximum ist, das Sie herausholen könnten, sondern auch, welche Alternativen es zum optimalen Verhandlungsausgang gibt. So bleiben Sie im Verlauf der Verhandlung flexibel und können Einwände bereits vorwegnehmen. Häufig kann in der Medizin für abweichende Ressourcenvorstellungen eine Lösung in Abhängigkeit von der zeitlichen Leistungsentwicklung gefunden werden.

### *Wo liegen Ihre Limits?*

Sie sollten sich aber nicht nur über das Maximum Gedanken machen, sondern sich auch fragen, wo für Sie das Minimum liegt. Unter welcher Bedingung möchten Sie die Stelle nicht antreten? Gibt es bestimmte Ressourcen, die Sie brauchen, bei denen Sie nicht nachgeben können/wollen? Unter welchen Umständen wären Sie bereit, die Verhandlungen abzubrechen?

Ihr Limit sollte so gestaltet sein, dass es für Sie noch akzeptabel ist, unter diesen Bedingungen zu arbeiten.

### *Was ist Ihre beste Alternative zu einer Einigung bei der Verhandlung?*

Die *soziale Austauschtheorie* besagt, dass die Zufriedenheit mit einer Verhandlung zum einen vom Vergleichsniveau (beispielsweise mit dem optimalen angestrebten Verhandlungsausgang/dem Verhandlungsergebnis, den ein Kollege erzielt hat) und zum anderen vom Vergleichsniveau der Alternativen abhängt (Trötschel et al. 2017).

Während das Vergleichsniveau Ihre Zufriedenheit mit dem Verhandlungsergebnis beeinflusst, bestimmt das Vergleichsniveau der Alternative, wie zufrieden Sie mit der nächstbesten Alternative wären.

Das bedeutet, dass das Limit nicht völlig losgelöst betrachtet werden kann: Je nachdem, wie gut Ihre anderen Optionen sind, kann es ratsam sein, ein Verhandlungsergebnis, das unter Ihrem eigentlichen Limit liegt, zu akzeptieren. Haben Sie eine gute Alternative, beispielsweise einen Ruf an eine andere

Hochschule? Oder ist es für Ihre Karriere wichtig, diesen Ruf anzunehmen, da Ihre bisherige Stelle ohnehin ausläuft?

Eine gute Alternative zur Einigung kann Ihnen Verhandlungsmacht geben – Sie müssen nicht jedes Angebot akzeptieren. Liegt die beste Alternative zur Einigung weiter unter dem Limit, das Sie sich gesetzt haben, kann es hingegen sein, dass Sie sich mit einem suboptimalen Angebot abfinden müssen.

Überlegen Sie sich daher: Was ist die beste Alternative zur Einigung? Was passiert, wenn Sie sich tatsächlich entscheiden, die Professur nicht anzutreten?

Die Ergebnisse Ihrer Reflexionen zu Ihrer Erstforderung, dem optimalen Verhandlungsergebnis, Ihrem Limit, Ihrer besten Alternative und eine Liste der Verhandlungsgegenstände sollten Sie sich unbedingt notieren und diese Notizen mit in die Verhandlung nehmen. Oft gibt es nur eine Verhandlungsrunde und hier sollten Sie möglichst nichts vergessen.

## Üben

Nach der mentalen Vorbereitung steht ein weiterer Schritt an: das Üben. Aktuelle Forschung zeigt, dass ein entscheidender Erfolgsfaktor für Verhandlungen Übung ist (Mazei et al. 2015). Stellen Sie also die Verhandlungssituation nach, um sich an die Situation zu gewöhnen und ein Gefühl für Verhandlungen zu bekommen. Dabei sollten Sie nach Möglichkeit nicht nur Ihre eigene Rolle einnehmen, sondern auch die Rolle Ihres Gegenübers.

Entwickeln Sie ein Gespür dafür, wie Sie reagieren können/möchten, wenn Ihr Gegenüber (also Dekan, Kanzler oder Präsident) Ihnen etwas abschlägt oder einen Kompromiss vorschlägt.

Üben Sie auch, wie Sie das Gespräch beginnen/beenden und wie Sie während der Verhandlung sowohl Ihre Vision als auch Ihre Freude über die Stelle transportieren können.

Ideal ist es, wenn Sie einen Vertrauten dafür gewinnen, die Rolle Ihres Verhandlungspartners einzunehmen. So können Sie noch besser abschätzen, wie Ihr Auftreten wirkt. Auch wenn die Dynamik in der eigentlichen Verhandlung anders ablaufen kann, ermöglicht Ihnen das Üben, flexibel auf verschiedene Situationen einzugehen und Fehler zu vermeiden, die Sie im Nachhinein bedauern würden.

Forschung zeigt, dass Übung insbesondere für Frauen wichtig ist. Geschlechterunterschiede bezüglich der Verhandlungsperformance können unter anderem durch Erfahrung ausgeglichen werden (Mazei et al. 2015). Ein weiterer Tipp speziell für Bewerberinnen ist, sich vorzustellen, für andere zu

verhandeln: Wenn Sie eine gute Einigung erzielen, stärkt das die Position der Professorinnen an der Universität im Allgemeinen.

## Der Start in die Verhandlung: den richtigen Anker setzen

Forschung zeigt, dass selbst erfahrene Verhandlungsexperten *von der Erstforderung* beeinflusst werden (Trötschel et al. 2017). Wenn Ihre erste Forderung beispielsweise bei zwei Stellen liegt, wird das Verhandlungsergebnis höchstwahrscheinlich geringer ausfallen, als wenn Ihre erste Forderung fünf Stellen umfasst. Dieser Effekt nennt sich *Ankereffekt* (Northcraft und Neale 1987).

Das bedeutet für Sie erneut, dass Vorbereitung gefragt ist. Überlegen Sie sich genau, wie Ihre erste Forderung aussehen soll. Und seien Sie dabei buchstäblich genau: Denn je präziser diese erste Forderung ist, desto stärker wirkt der Ankereffekt.

Beim Wählen des richtigen Ankers ist es zudem essenziell, die im Vorfeld der Verhandlung eingeholten Informationen (beim Vorgänger, bei Kollegen, beim Hochschulrat etc.) zur Höhe üblicher Forderungen zu beachten. Denn wenn Sie zu viel oder zu wenig fordern, wirkt sich das gleichermaßen negativ für Sie aus. Sind Sie sehr unsicher, beispielsweise weil Ihnen keine Informationen zu üblichen Finanzmitteln vorliegen, können Sie auch die Universität nach ihrem fairen Vorschlag fragen.

## Strategien in der Verhandlung

Wie kommen Sie zu einem zufriedenstellenden Verhandlungsergebnis? Grundsätzlich ist hierzu anzumerken: Erzeugen Sie bei Ihrem Verhandlungspartner ein klares Bild Ihrer Vision und stecken Sie ihn mit Ihrer Begeisterung an. Zeigen Sie Freude, dass Sie das Angebot erhalten haben. Zeigen Sie auch, dass Sie gewillt sind die Stelle anzutreten, aber dass Sie eben zur erfolgreichen Umsetzung des Anforderungsprofils bestimmte Ressourcen benötigen. Drei mögliche Verhandlungsstrategien können Sie hierbei nutzen (Trötschel et al. 2017):

### Log-Rolling

Log-Rolling, auch Quidproquo genannt, beschreibt den systematischen Austausch von Zugeständnissen (Froman und Cohen 1970). Hierbei ist es wich-

tig, dass Unterschiede in den Präferenzen zwischen den Parteien bezüglich der Verhandlungsgegenstände berücksichtigt werden. Sie selbst können dabei Zugeständnisse auf Gebieten von (für Sie) geringerer Bedeutung machen. Wenn Sie und Ihre Verhandlungspartner unterschiedlichen Gebieten eine unterschiedliche Bedeutung beimessen, können Sie sich so annähern.

Sie können z. B. Zugeständnisse machen, was das Buchgeld betrifft, wenn Sie dafür mehr Hilfskräfte bekommen; Sie verzichten auf einen eigenen Raum, wenn Sie andere Räume von Kollegen mitbenutzen können; oder Sie geben sich mit einem etwas geringeren Etat, als Sie erwartet haben, zufrieden, wenn Sie dafür einen Kongress zu Ihrem Forschungsthema veranstalten können und dieser finanziell unterstützt wird.

### **Expanding the pie**

Hier spricht man von der *Erweiterung der Verhandlungsmasse* (Pruitt und Carnevale 1993). Durch das Einbringen neuer Verhandlungsgegenstände kann ein Entgegenkommen erreicht und eine stockende Verhandlung erneut ins Rollen gebracht werden. Am besten bereiten Sie für diesen Fall eine Liste mit möglichen Verhandlungsgegenständen vor, die Sie ansprechen können. Hier können Sie (ähnlich wie beim Log-Rolling) Zugeständnisse austauschen, der Unterschied ist aber, dass Ihre Forderungen einen bisher noch nicht eingebrachten Verhandlungsgegenstand betreffen. Beispielsweise könnten Sie vorschlagen, ein Forschungsfreiemester früher zu erhalten als sonst üblich, auch wenn dieser Punkt bisher nicht zur Verhandlung stand.

### **Berücksichtigung zugrunde liegender Interessen**

Hinter jeder Verhandlungsposition stehen (zunächst nicht erkennbare) Interessen und Wünsche der Verhandlungsparteien. Grundsatz des *Harvard-Prinzips* ist es, die Person und ihre Interessen zu trennen und sachbezogen zu verhandeln (Fischer et al. 2004). Durch die Trennung können persönliche Beziehungen geschützt werden. Ein Schlüssel dazu ist, die zugrunde liegenden Interessen durch aktives Nachfragen und Zuhören herauszufinden: Erfragen Sie, aus welchem Grund eine bestimmte Position eingenommen wird, hören Sie aufmerksam zu und fassen Sie die Aussage Ihres Gegenübers in eigenen Worten zusammen, um Missverständnisse zu vermeiden.

Übertragen auf die Situation einer Berufungsverhandlung kann beispielsweise hinter der Position einer bestimmten Gehaltsforderung das Interesse liegen, einen angenehmen Lebensstandard für sich bzw. die Familie/den Part-

ner zu gewährleisten. Kommt dieses Interesse zur Sprache, können beide Parteien über das eigentliche Anliegen sprechen und Alternativen finden. Vielleicht gibt es beim Gehalt keinen Spielraum, dafür aber attraktive Dual-Career-Angebote oder eine günstige Dienstwohnung, die das Familieneinkommen auch nach einem Umzug im gewünschten Umfang sichern.

Genauso kann hinter der Position der Hochschule, montags bis freitags anwesend sein zu müssen, das Interesse nach einem gewissen Forschungs-Output liegen – und die Befürchtung, dass Sie im Homeoffice weniger produktiv sind. Kennen Sie diese Interessen, können Sie auf einer neuen Ebene argumentieren und gemeinsam mit Ihrem Verhandlungspartner Lösungen finden (beispielsweise, dass Sie nur drei Tage anwesend sind).

## Abschluss der Verhandlung

Bringen Sie die Verhandlung zu einem guten Abschluss. Achten Sie darauf, dass die Ergebnisse der Verhandlung schriftlich festgehalten werden (meist seitens der Universität).

Seien Sie auch zufrieden, wenn Sie nicht alles erreicht haben, was Sie erreichen wollten. In vielen Universitäten gibt es nach zwei bis drei Jahren, je nach Leistung, Nachverhandlungsmöglichkeiten. Seien Sie hier flexibel – wenn Sie zu hoch pokern und zu viel fordern, erreichen Sie vielleicht einen Pyrrhussieg, verprellen aber die Universitätsspitze, die daraufhin in den nächsten Jahren nicht mehr mit Ihnen verhandeln möchte.

Schließlich bleibt nur noch ein „To-do“: Stoßen Sie auf Ihren Verhandlungsabschluss an!

## 9.11 Exkurs von Martin P. Fladerer: Die ersten 90 Tage als Professor

Ihre Berufungsverhandlungen sind erfolgreich über die Bühne gegangen und Sie sind bereit, Ihre neue Professur anzutreten: Herzlichen Glückwunsch, ... und jetzt an die Arbeit! Die ersten 90 Tage werden in der Praxis als kritisch für nachhaltigen (Führungs-)Erfolg gesehen (Watkins 2014)! In dieser Zeit sollten Sie das Fundament für eine erfolgreiche Zusammenarbeit an Ihrer (neuen) Universität, Ihrem Fachbereich und in Ihrem Team legen!

Der Wechsel in Ihre neue Rolle als Professor stellt einen bedeutsamen Übergang in Ihrem beruflichen Leben dar. Ihre fachliche Expertise haben Sie unter Beweis gestellt. Als Professor werden neue Aspekte für Sie relevant: Sie

sind nicht mehr nur Lehrer und Forscher, Sie sind nun auch Organisator und Verwalter, Führungskraft sowie Repräsentant. Bereits vor Antritt Ihrer neuen Stelle ist es sinnvoll, zu reflektieren, wie Sie Ihre Rolle als Professor für sich definieren und ausgestalten möchten:

- Was ist Ihnen persönlich in Ihrer neuen Rolle wichtig?
- Welche Vision haben Sie für Ihre Professur und Ihr Forschungsteam?
- Welche Projekte möchten Sie in den nächsten zwei, fünf, zehn Jahren angehen?
- Wo möchten Sie Schwerpunkte setzen (z. B. Forschung, Lehre, Hochschulpolitik, oder Praxispartnerschaften)?
- Wie möchten Sie gegenüber der Universitätsverwaltung, den Kollegen, den Mitarbeitern und den Studierenden auftreten?

Vor allem die Klärung Ihrer Führungsrolle sollte dabei im Vordergrund stehen (Day und Harrison 2007): Wie definieren Sie diese für sich und was bedeutet effektive Führung für Sie? Eine kurze Reflexionsübung kann Ihnen dabei helfen:

1. Ausgangspunkt der Übung sind Bilder, Aussagen oder Metaphern, die in Ihnen spontan in den Sinn kommen, wenn Sie an effektive Führung denken – nehmen Sie sich kurz Zeit und notieren Sie alles, was Ihnen in den Sinn kommt.
2. Dann werfen Sie von oben einen Blick auf Ihre intuitiven Konzeptionen von Führung: Was sollte eine (effektive) Führungskraft nach Ihrer Ansicht tun? Und was nicht? Welche Rolle nehmen die Geführten ein? Welche Kontextfaktoren beeinflussen (effektive) Führung?
3. Im nächsten Schritt können Sie überlegen, was diese Konzeption darüber aussagt, was Ihnen als Führungskraft wichtig ist: Welche Werte liegen Ihrem Handeln zu Grunde? Wofür möchten Sie als Führungskraft stehen? Worin möchten Sie Vorbild sein?
4. Zuletzt werfen Sie einen Blick in die Zukunft: Was ist erforderlich, damit Sie Ihre Führungsrolle, wie Sie es sich vorstellen, leben können? Was sind förderliche und hinderliche Konsequenzen dieses Führungsverhaltens? In welchen Bereichen sollten Sie sich noch entwickeln?

Die proaktive Auseinandersetzung mit Ihrer Führungsrolle kann dazu beitragen, dass Ihr intendiertes und tatsächlich gezeigtes (bzw. das wahrgenommene) Führungsverhalten stärker übereinstimmen (Clapp-Smith et al. 2019). Wenn Sie diese Aspekte bereits vor Ihrem Antritt für sich klären, können Sie

sich in Ihrer neuen Rolle besser positionieren: Sie können bewusster die Haltung einnehmen, für die Sie stehen möchten – nach innen und nach außen.

Neben der eigenen Rollenklärung ist es wichtig, möglichst früh die Strukturen vor Ort kennenzulernen (Watkins 2014): Wie gestalten sich die Kultur und die Politik des Lehrstuhls und des Fachbereichs? Wer sind die wichtigen Ansprechpartner? Welche Hierarchien gibt es? Wer ist für was zuständig? Überlegen Sie gezielt, welche Informationen für Ihre Arbeit wichtig sind und von wem Sie diese Informationen erhalten können. Manche Universitäten und Fachbereiche bieten Einführungs- oder Mentorenprogramme an, die bei der Klärung dieser Fragen unterstützen. Sollte dies nicht der Fall sein, lohnt es sich, selbst aktiv zu werden und einen Mentor (z. B. einen erfahrenen Kollegen) für einen guten Start zu finden.

Ein Mentor kann Sie auch dabei unterstützen, sich mit wichtigen Personen und Entscheidern in der Universität bekannt zu machen. Ideal wäre es, wenn Sie wichtige Personen bald nach Ihrem Start persönlich kennenlernen würden. Wichtige Personen und Stellen sind z. B. der Dekan, das Sekretariat des Fachbereichs, die zuständigen Sachbearbeiter in der Haushalts- und Personalabteilung, in der Drittmittelstelle sowie im Forschungssupport. Mit einem persönlichen Rundgang drücken Sie Ihre Wertschätzung aus, und der persönliche Kontakt kann Ihnen später vieles erleichtern. Dies ist auch der erste Schritt, sich in der Universität ein Unterstützernetzwerk aufzubauen. Finden Sie hierfür auch heraus, welche Personen besonderen Einfluss in Ihrem Fachbereich haben, und überlegen Sie, wie Sie diese für sich gewinnen können.

Ihr internes (Forschungs-)Netzwerk entsteht meist durch Kooperationen. Bei einem Start an einer neuen Universität werden Sie in der Regel von Ihren Kollegen zur Mitarbeit an Projekten eingeladen – das ist ein gutes Zeichen! Dennoch müssen Sie nicht jedes Kooperationsangebot direkt annehmen. Hier ist es wichtig, dass Sie vorab für sich geklärt haben, wo Sie Ihre Schwerpunkte setzen wollen, sonst laufen Sie schnell Gefahr, sich zu verzetteln oder zu übernehmen. Überlegen Sie sich gut, mit wem und zu welchem Thema Sie kooperieren – in der Regel gehen Sie für mehrere Jahre eine Verpflichtung ein. Gleichzeitig können Sie proaktiv auf Kollegen zu gehen, um Kooperationen anzustoßen.

Neben diesen nach außen gerichteten Strategien ist es wichtig, dass Sie in Ihrer Anfangszeit als neuer Professor und Führungskraft für die Zusammenarbeit an Ihrem Lehrstuhl ein solides Fundament legen. Dieses schaffen Sie am besten gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern (Fladerer und Misterek 2019): Wenn Ihre Vision, Ihre Ziele und Ihr Führungsansatz nicht im Einklang mit dem Verständnis des Teams stehen, werden Sie in der Folge nur wenig effektiv als Führungskraft auftreten können und sowohl auf Ihrer als

auch der Seite der Mitarbeiter werden sich Frust und Unzufriedenheit ausbreiten. Deshalb ist es wichtig, dass Sie Ihr persönliches Verständnis von Führung mit den Erwartungen, Wünschen und Bedürfnissen des Teams abgleichen. Hierfür ist es zunächst wichtig, dass Sie sowohl die Mitarbeiter (Was sind ihre Ziele? Was sind ihre Erwartungen? Was sind ihre Stärken und Schwächen?) als auch das Team (Was ist ihre Geschichte? Was macht das Team aus? Was ist dem Team wichtig?) kennenlernen. Hierfür können Sie sowohl mit jedem Mitarbeiter ein individuelles Kennenlerngespräch vereinbaren als auch bei gemeinsamen Mittagessen mehr über das Team lernen. Auf der Grundlage eines gegenseitigen Verständnisses können Sie gemeinsam Pläne entwickeln, wie die Zusammenarbeit am Lehrstuhl gestaltet werden soll. Es ist dann an Ihnen, diese voranzutreiben und in Strukturen und Prozessen umzusetzen. Fokussieren Sie darauf, frühe Erfolge zu sichern: Starten Sie lieber mit 10 %igen Verbesserungen als mit dem „großen Wurf“. Für Ihre Glaubwürdigkeit und die Motivation der Mitarbeiter ist es wichtig, dass sie wahrnehmen, dass sich etwas tut.

Mit einer guten Vorbereitung, der Unterstützung eines Mentors sowie einem guten Miteinander in Ihrem Team sollte Ihr Start in der neuen Rolle gut gelingen. Gleichzeitig dauert es im Allgemeinen ein bis zwei Jahre, bis man ein umfassendes Verständnis für eine Universität und ihre Akteure entwickelt hat.

## Literatur

### Literatur zu Abschn 9.1

- Common Cause Foundation. (2014, 30. Juli). <https://valuesandframes.org/on-having-more-than-two-side>. Zugegriffen am 27.03.2020.
- Gibbs, K. D., Jr., & Griffin, K. A. (2013). What do I want to be with my PhD? The roles of personal values and structural dynamics in shaping the career interests of recent biomedical science PhD graduates. *CBE Life Sciences Education*, 12(4), 711–723.
- Jones, R. D., Griffith, K. A., Ubel, P. A., Stewart, A., & Jagsi, R. (2016). A mixed-methods investigation of the motivations, goals, and aspirations of male and female academic medical faculty. *Academic Medicine*, 91(8), 1089–1097.
- Kidd, J. M., & Green, F. (2006). The careers of research scientists: Predictors of three dimensions of career commitment and intention to leave science. *Personnel Review*, 35(3), 229–251.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.
- Stewart, M. M., Williamson, I. O., & King, J. E., Jr. (2008). Who wants to be a business PhD? Exploring minority entry into the faculty “pipeline”. *Academy of Management Learning & Education*, 7(1), 42–55.

## Zum Weiterlesen

- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11.

## Literatur zu Abschn 9.2

- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278.
- Aryee, S., Fields, D., & Luk, V. (1999). A cross-cultural test of a model of the work-family interface. *Journal of Management*, 25(4), 491–511.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. *Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences*, 1(1), 1–34.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
- Fiedler, M., Welp, I. M., Lindlbauer, K., & Sattler, K. (2008). Denn wer da hat, dem wird gegeben: Publikationsproduktivität des BWL-Hochschullehrernachwuchses und deren wissenschaftlicher Betreuer. *Journal of Business Economics*, 78(5), 477–508.
- Fitzenberger, B., & Schulze, U. (2014). Up or out: Research incentives and career prospects of postdocs in Germany. *German Economic Review*, 15(2), 287–328.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- Jacobshagen, N., Amstad, F. T., Semmer, N. K., & Kuster, M. (2005). Work-Family-Balance im Topmanagement: Konflikt zwischen Arbeit und Familie als Mediator der Beziehung zwischen Stressoren und Befinden. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 49(4), 208–219.

- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Hrsg.), *New handbook of work and organizational psychology. Volume 2: Work psychology* (S. 5–34). Hove, UK: Psychology Press.
- Schieman, S., McBrier, D. B., & Van Gundy, K. (2003). *Home-to-work conflict, work qualities, and emotional distress*. Paper presented at the Sociological Forum.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 204–221.
- Stone, A. A., Kennedy-Moore, E., & Neale, J. M. (1995). Association between daily coping and end-of-day mood. *Health Psychology, 14*(4), 341–349.
- Syrek, C., Bauer-Emmel, C., Antoni, C., & Klusemann, J. (2011). Entwicklung und Validierung der Trierer Kurzsкала zur Messung von Work-Life Balance (TKS-WLB). *Diagnostica, 5*(3), 134–145.
- Van Steenbergen, E. F., & Ellemers, N. (2009). Is managing the work–family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. *Journal of Organizational Behavior, 30*(5), 617–642.

### Literatur zu Abschn 9.3

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 127–136.
- Dickson, J., Kirkpatrick-Husk, K., Kendall, D., Longabaugh, J., Patel, A., & Scielzo, S. (2014). Untangling protégé self-reports of mentoring functions: Further meta-analytic understanding. *Journal of Career Development, 41*(4), 263–281.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., et al. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin, 139*(2), 441–476.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview: Scott Foresman.
- Ragins, B. R. (2016). From the ordinary to the extraordinary: High-quality mentoring relationships at work. *Organizational Dynamics, 45*(3), 228–244.

### Zum Weiterlesen

- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Thousand Oaks: Sage.

## Literatur zu Abschn 9.4

- Kauffeld, S., & Grohmann, A. (2011). Personalauswahl. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. Springer-Lehrbuch* (S. 93–111). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Obermann, C. (2018). *Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends. Mit neuen originalen AC-Übungen* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Spiegel online. (2002). *Professoren im Kienbaum – Test Bewerber müssen zum Assessment antreten*. <https://www.spiegel.de/lebenundlernen/job/professoren-im-kienbaum-test-bewerber-muessen-zum-assessment-antreten-a-223357.html>. Zugegriffen am 30.10.2019.
- Stärk, J. (2011). *Assessment-Center erfolgreich bestehen: das Standardwerk für anspruchsvolle Führungs- und Fach-Assessments*. Offenbach: GABAL.

## Zum Weiterlesen

- Peus, C., Braun, S., Hentschel, T., & Frey, D. (Hrsg.). (2015). *Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*. Berlin/Heidelberg: Springer.

## Literatur zu Abschn 9.5

- Mehrabian, A., & Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31(3), 248–252.
- Mohr, P. (2011). *30 Minuten Präsentieren*. Offenbach a. M.: GABAL.
- Oberauer, K., Mayr, U., & Kluwe, R. (2006). Gedächtnis und Wissen. In H. Spada (Hrsg.), *Lehrbuch Allgemeine Psychologie* (3. Aufl., S. 115–195). Bern: Huber.

## Zum Weiterlesen

- Mohr, P. (2011). *30 Minuten Präsentieren*. Offenbach a. M.: GABAL.

## Literatur zu Abschn 9.6

- Luft, J., & Ingham, H. (1970). *Group processes: An introduction to group dynamics* (3. Aufl.). Palo Alto: National Press Books.

## Zum Weiterlesen

Stone, D., & Heen, S. (2015). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. New York: Penguin.

Wolf, C., & Jiranek, H. (2015). *Feedback: Nur was erreicht, kann auch bewegen* (2. Aufl.). Göttingen: BusinessVillage.

## Literatur zu Abschn 9.7

Kugler, S. (2019). *Resources at work – Investigating the role of Psychological Capital on different levels* (Unpublished doctoral dissertation). Ludwig-Maximilians-Universität Munich.

Kugler, S. (in prep). *Was bedingt Erfolg in der Wissenschaft?* (Unpublished working paper). Ludwig-Maximilians-Universität München.

Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209–221.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67.

Winefield, A. H., Gillespie, N., Stough, C., Dua, J., Hapuarachchi, J., & Boyd, C. (2003). Occupational stress in Australian university staff: Results from a national survey. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 51–63.

## Literatur zu Abschn 9.8

Compton, J. A., & Pfau, M. (2005). Inoculation theory of resistance to influence at maturity: Recent progress in theory development and application and suggestions for future research. *Annals of the International Communication Association*, 29(1), 97–146.

Frey, D., Peus, C., & Traut-Mattausch, E. (2005). Innovative und professionelle Führung – entscheidende Bedingungen für eine erfolgreiche Zukunft. In D. Kuder-natsch & P. Fleischhut (Hrsg.), *Innovative Unternehmenskultur und professionelle Führung – entscheidende Bedingungen für eine erfolgreiche Zukunft. Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme* (S. 351–378). Stuttgart: SchäfferPoeschel.

Frey, D., Traut-Mattausch, E., Greitemeyer, T., & Streicher, B. (2006). *Psychologie der Innovationen in Organisationen*. München: Roman Herzog Institut.

Frey, D., Kastenmüller, A., Greitemeyer, T., Fischer, P., & Moser, K. (2007). Überzeugen durch Argumente. In K. Moser (Hrsg.), *Springer-Lehrbuch. Wirtschaftspsychologie* (S. 54–67). Berlin/Heidelberg: Springer.

- Fritsche, I., Jonas, E., & Frey, D. (2006). Kontrolle und Kontrollverlust. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 85–95). Göttingen: Hogrefe.
- McGuire, W. (1964). Inducing resistance to persuasion: Some contemporary approaches. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 192–229.
- Petersen, L., Stahlberg, D., & Frey, D. (2006). Selbstwertgefühl. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 40–48). Göttingen: Hogrefe.
- Popper, Karl R. (2003). Die offene Gesellschaft und ihre Feinde II. Falsche Propheten Hegel, Marx und die Folgen. In H. Kiesewetter (Hrsg.), *Karl R. Popper: Gesammelte Werke in deutscher Sprache* (Bd. 6, 8. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Skinner, E. A. (1996). A guide to constructs of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 549–570.

## Literatur zu Abschn 9.10

- Fischer, R., Ury, W., & Patton, B. (2004). *Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. Frankfurt, New York: Campus.
- Froman, L. A., & Cohen, M. D. (1970). Research reports. Compromise and logroll: Comparing the efficiency of two bargaining processes. *Behavioral Science*, 15, 180–183.
- Mazei, J., Hüffmeier, J., Freund, P. A., Stuhlmacher, A. F., Bilke, L., & Hertel, G. (2015). A meta-analysis on gender differences in negotiation outcomes and their moderators. *Psychological Bulletin*, 141(1), 85–104.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1987). Experts, amateurs, and real estate: An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 84–97.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove: Brooks-Cole.
- Schott, B., & Troczynski, P. (2015). *Verhandeln*. Planegg: Haufe-Lexware.
- Trötschel, R., Höhne, B., Majer, J., Loschelder, D. D., Deller, J., & Frey, D. (2017). Verhandeln. In H.-W. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Kommunikation, Interaktion und soziale Gruppenprozesse* (Bd. 3, S. 803–846). Göttingen: Hogrefe.

## Literatur zu Abschn 9.11

- Clapp-Smith, R., Hammond, M. M., Vogelgesang Lester, G., & Palanski, M. (2019). Promoting identity development in leadership education: A multidomain approach to developing the whole leader. *Journal of Management Education*, 43(1), 10–34.

- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360–373.
- Fladerer, M. P., & Misterek, L. G. (2019). „Yes, we can“: Der soziale Identitätsansatz effektiver Führung. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*, 3(3), 87–97.
- Watkins, M. (2014). *Die entscheidenden 90 Tage: So meistern Sie jede neue Managementaufgabe* (2. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.

## Zum Weiterlesen

- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Von Kopp, D. (2017). *Führungskraft – und was jetzt?: Vom Kollegen zum Vorgesetzten: Den Rollentausch meistern, Lösungen aus Psychologie und Praxis* (2. Aufl.). Heidelberg/Berlin: Springer.
- Watkins, M. (2014). *Die entscheidenden 90 Tage: So meistern Sie jede neue Managementaufgabe* (2. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.



# 10

## Erfahrungsberichte

In diesem Kapitel erfahren Sie anhand von sechs Erfahrungsberichten wie der Weg zur Professur konkret aussehen kann, welche Hürden und Hindernisse damit verbunden sein können und wie diese überwunden werden können. Martin Kreis (s. Abschn. 10.1), Karl-Walter Jauch (s. Abschn. 10.2), Christiane Bruns (s. Abschn. 10.3), Dieter Frey (s. Abschn. 10.4), Peter Fischer (s. Abschn. 10.5) und Florian Englmaier (s. Abschn. 10.6) schildern ihre persönlichen Erfahrungen aus den Bereichen der Medizin, Psychologie und Ökonomie und geben Einblick darin, was ihre Erfolgsfaktoren waren und wie steinig der Weg bis zu ihrer jetzigen Professur mitunter war. Darüber hinaus liefert ein Erfahrungsbericht aus studentischer Sicht einen Überblick darüber, welche Punkte Sie beachten sollten, um die Studierendenvertreter für sich zu gewinnen (s. Abschn. 10.7). Den Abschluss bilden Stimmen der Teilnehmer der Seminare (s. Abschn. 10.8).

### 10.1 Auf dem Weg zur Professur: Martin Kreis

#### Vorbemerkung

Die nachfolgenden Ausführungen zu meinem Weg zur Professur sind außerordentlich subjektiv und geprägt von persönlichen Erfahrungen, die größtenteils – aber eben nicht immer – positiv waren. Es ist völlig klar, dass es sehr unterschiedliche Wege zu einer Professur geben kann, vergleichbar dem Sprichwort, dass „viele Wege nach Rom“ führen. Insofern ist mein Beitrag mehr als ein individueller Erfahrungsbericht zu verstehen und nicht als eine

Anleitung dazu, wie man den Weg zur Professur auf jeden Fall erfolgreich absolvieren kann.

## Allgemeine (persönliche) Überlegungen

Wer sich dafür interessiert und begeistert, eine medizinische Professur zu erlangen, der sollte sich Gedanken zu folgenden Fragen machen:

1. Interessiere ich mich ernsthaft für Wissenschaft und kann ich mich dafür begeistern zeitlebens im Wissenschaftsbetrieb aktiv tätig zu bleiben?
2. Macht es mir Freude, Studierende und junge Ärzte zu unterrichten und Wissen weiterzuvermitteln oder empfinde ich dies als lästige Pflicht?
3. Bin ich bereit dafür, dass meine ärztliche Tätigkeit nur einen relativ begrenzten Teil meiner Arbeit ausmacht, und kann ich mich dafür begeistern, in Forschung, Lehre und für organisatorischen Aufgaben an einer Universität tätig zu sein?

Sofern diese Fragen nicht dahingehend geklärt werden können, dass das Verfolgen einer Professur sinnvoll ist, dürfte es für den Betreffenden sicherlich sehr viel besser sein, die Energien in anderen Tätigkeitsbereichen zu bündeln und keine Position in der akademischen Medizin anzustreben.

Bleibt es angesichts dieser Überlegungen dabei, sich auf den Weg zur Professur zu geben, ist es ratsam, sich zu verdeutlichen, welche Leistungen und Qualifikationen vorliegen müssen, damit ein Berufungsverfahren erfolgreich durchlaufen werden kann. Diese müssen systematisch und strategisch in einem Zeitraum von etwa 10 bis 20 Jahren erbracht bzw. erworben werden, damit dann, wenn die Bewerbungen und Berufungsverfahren laufen, alle Qualifikationen vorhanden sind, um sich gegen ein Bewerberumfeld behaupten bzw. durchsetzen zu können. Diese Planung muss idealerweise auch gesamthaft innerhalb einer Klinik betrieben werden. Das heißt, es sollte geklärt sein, welcher Mitarbeiter sich um welche frei werdenden Professuren bewerben soll. Welches Profil muss derjenige hierfür entwickeln? Wie wird die sehr ungünstige Situation vermieden, dass sich zwei Kandidaten einer Klinik gleichzeitig um eine Professur bewerben? Welche Entscheidungsträger sollten wann angesprochen werden, um die Bewerbung zu unterstützen? Eine derartige strategische Planung erhöht mit Sicherheit die Chancen, gibt aber natürlich keine Garantie für einen Erfolg.

Zu diesen Leistungen und Qualifikationen gehört insbesondere das wissenschaftliche Werk, das in Form von Publikationen bzw. Impact-Punkten,

Drittmittleinwerbungen sowie Patenten gemessen wird. Dies ist sozusagen die „harte“ Währung, mit der wirtschaftliche Leistungen bemessen werden. Um hier den Einstieg, insbesondere in Nachwuchsförderprogramme zu finden, ist es unerlässlich, frühzeitig eine Dissertation zu erstellen und abzuschließen (!), die mindestens mit „magna cum laude“ benotet wird. Andere Aspekte, d. h. eine große wissenschaftliche Arbeitsgruppe, viele Doktoranden oder abgeschlossene Promotionen etc., selbst viele Buchkapitel und Übersichtsarbeiten können Defizite den Bereich der „harten“ Kriterien nicht kompensieren. Im medizinischen Bereich ist darüber hinaus eine Expertise im Bereich der Patientenversorgung wichtig. Diese ist jedoch häufig sehr schwer zu messen. Insbesondere so vermeintlich objektive Dinge wie beispielsweise die Anzahl der Operationen oder der Interventionen werden in der Regel nicht standardisiert und somit unter den Kandidaten nicht vergleichbar gelistet. Vielmehr wird diese Qualifikation meist sehr individuell gestaltet, sodass hier viel Raum für Ermessensspielräume des Kandidaten besteht, auf welche Weise er seine klinischen Leistungen ausweist. Nichtsdestotrotz muss im Rahmen der Vorbereitung auf die Professur die klinische Entwicklung so gestaltet sein, dass dem Kandidaten von der Berufungskommission die Leitung einer universitären Klinik bzw. Abteilung zugetraut wird. Hinsichtlich der Lehre ist es bedauerlicherweise so, dass hier außergewöhnliche Leistungen in Form von guten Bewertungen zwar günstig sind, sich aber sicher in der Regel nicht dahingehend auswirken, dass Mängel oder Defizite in Bezug auf die klinische Leistungsfähigkeit des Bewerbers oder seine wissenschaftlichen Leistungen ausgeglichen werden können. Insofern muss der Kandidat sicherstellen, dass er hier keine Lücken oder schlechte Bewertungen aufweist, es ist aber leider die bittere Wahrheit, dass eine gute und engagierte Lehre nicht maßgeblich für die Entscheidungen von Berufungskommissionen ist, welcher Kandidat „das Rennen“ macht.

An Bedeutung stark zugenommen hat der Aspekt der Führungsqualitäten eines Bewerbers. Man muss sich verdeutlichen, dass ein Universitätsprofessor heute nicht allein im stillen Kämmerlein sitzt und forscht, sondern in der Regel ein Team von – je nach Größe der Klinik – 20 bis 100 oder mehr Mitarbeiter zu führen hat. Wenngleich es sicherlich Naturtalente gibt, die aufgrund ihrer Persönlichkeit das Vermögen haben, Personalführung und Klinikorganisation ohne Ausbildung zu erlernen, wird dies in der Regel nur den wenigsten zugetraut. Deshalb sollte der Bewerber diese Qualifikation nachweisen. Geeignete Verfahren sind Zusatzstudien, z. B. zum Master of Business Administration. Der Erwerb einer solchen Qualifikation ist natürlich sehr umfangreich und arbeitsintensiv. Eine alternative Möglichkeit besteht darin, entsprechende Seminare oder regelmäßige Kurse nachzuweisen. Darüber

hinaus ist es außerordentlich hilfreich, nachzuweisen, dass in der derzeitigen Ausgangsposition, die häufig die des Leitenden Oberarztes oder Geschäftsführenden Oberarztes entspricht, auch wirklich Leitungstätigkeiten ausgeübt werden und möglicherweise auch Budgetverantwortung übernommen wird. Da sich nahezu alle Universitätskliniken in Deutschland erheblich anstrengen müssen, Defizite zu vermeiden oder zu begrenzen, ist es zwingend erforderlich, dass mit der Übernahme der Professur auch die ökonomische Verantwortung für diesen Bereich übertragen wird. Dieser Aufgabe muss man sich als neu berufener Professor stellen, und Klinik- und Universitätsleitungen erwarten nicht nur exzellente wissenschaftliche, klinische und Lehrleistungen des Bewerbers, sondern insbesondere auch, dass er zu einem positiven Wirtschaftsergebnis der Universität bzw. Universitätsklinik beiträgt. Dementsprechend kommt es nicht selten vor, dass genau dieser Aspekt intensiv von den Berufungskommissionen überprüft wird.

Nichts zuletzt bleibt zu erwähnen, dass häufig auch andere Bewerber auf dem Papier sehr gute Qualifikationen nachweisen. Dann wird es häufig entscheidend sein, welche Persönlichkeit die Bewerber entwickelt haben. Dies ist natürlich sehr schwer zu verändern, aber auch hierüber sollte man sich Gedanken machen und bei vermeintlichen Defiziten an den eigenen Kompetenzen im Hinblick auf Charisma, Rhetorik, Auftreten etc. arbeiten. Man sollte nicht unterschätzen, dass sich jeder in diesen Bereichen mitunter deutlich verbessern kann, ohne seine Authentizität zu verlieren.

## **Persönliche Erfahrungen**

Genau genommen begann mein Weg zur Professur im ersten Semester des Medizinstudiums, als ich im Rahmen der Vorlesungen von der Tätigkeit der Hochschullehrer fasziniert war. Anders als in der Schule wurden hier Themen unterrichtet, die ich außerordentlich spannend fand; es gab zudem keinerlei Probleme mit der Disziplin der Studierenden, d. h., anders als ein Lehrer, der sich auch um die Erziehung und die Disziplin der Schüler kümmern muss, kann sich der Hochschulprofessor in aller Regel ausschließlich auf die inhaltlichen Aspekte der Lehre konzentrieren. Während der Ausbildung in den theoretischen Fächern lernte ich auch den Wissenschaftsbetrieb kennen und wurde, da mich auch dieser Bereich faszinierte, unsicher, ob ich später überhaupt den Arztberuf verfolgen wollte oder lieber Grundlagenwissenschaftler werden sollte. In jedem Fall wollte ich mehr von der Wissenschaft kennenlernen. Dies führte bei mir zu einem Auslandsaufenthalt für ein Jahr in den USA (Oregon State University, Corvallis, Oregon) im Rahmen eines Aus-

tauschprogramms, wo ich als Special Graduate Student in Mikrobiologie und Biochemie meine Kenntnisse vertiefte und aus purer Neugier ein kleines wissenschaftliches Projekt durchführte. Damals entstand definitiv meine Begeisterung für wissenschaftliches Arbeiten, die bis heute anhält. Während der klinischen Semester wurde dann allerdings sehr schnell klar, dass auch der Arztberuf aufgrund seiner Unmittelbarkeit des Handelns und der Ergebnisse eine große Faszination auf mich ausübte. Damit ergab sich für mich die logische Folge, dass meine langfristige Berufstätigkeit idealerweise in einer Kombination aus wissenschaftlicher Arbeit, Lehre und Arztberuf bestehen sollte.

Um hier den Einstieg zu finden, war klar, dass ich als Erstes eine Promotionsarbeit erstellen würde. Ich hielt es damals für wahrscheinlich, dass ich mich aufgrund der manuellen Anforderungen langfristig für die Chirurgie würde begeistern können, sodass ich mich dazu entschied, in der Chirurgie eine Promotionsarbeit zu suchen. Das zweite Kriterium war, dass ich hinsichtlich der Note darauf zu achten hatte, dass diese nicht zu schlecht wird, um einen späteren wissenschaftlichen Werdegang nicht zu kompromittieren. Beides waren schließlich Voraussetzungen, bevor ich dann eine Promotionsarbeit übernahm, die sich im klinisch-wissenschaftlichen, experimentellen Umfeld befand.

Der Vorteil eine Dissertation in dem Fach zu erstellen, in dem ich später weiterarbeiten wollte, bestand darin, dass ich unmittelbar Kontakte zu dieser Klinik erhielt und von meinem „Doktorvater“ zur Einstellung empfohlen wurde. Mein Vorstellungsgespräch beim Direktor der Klinik war entsprechend kurz. Bevor ich zu Wort kam, wurde mir gesagt: „Ihr Mentor hat Sie mir sehr ans Herz gelegt. Sie können zum 01.01.1994 bei uns anfangen. Achten Sie darauf, dass Sie regelmäßig wissenschaftlich arbeiten. Auf Wiedersehen.“

Nachdem diese Hürde genommen war, wurde ich mit dem Klinikbetrieb einer Universitätsklinik konfrontiert. Anders als heute waren die Arbeitszeiten völlig unregelt. Ein Freizeitausgleich nach Dienst gab es nie, und, wenngleich die Häufigkeit der Wochenenddienste aufgrund der damaligen Personalsituation geringer war, wurde obligat von den Stationsärzten die eigene Station regelmäßig am Wochenende morgens visitiert und versorgt, sodass in der Summe ein freies Wochenende auch damals schon eine absolute Rarität darstellte. Damals (wie heute) bestand allerdings eine enorme Enttäuschung hinsichtlich des Umstands, dass durch die Arbeitsbelastung in der Klinik kaum Zeit für wissenschaftliches Arbeiten blieb und dieses in der gering bemessenen Freizeit stattfinden musste. Diese Durststrecke, die sich dadurch ergab, dass neben der Klinikarbeit die minimal verbleibende Zeit zum großen Teil für wissenschaftliche Arbeit eingesetzt werden musste, wurde dadurch

erleichtert, dass ich in meinem „Doktorvater“ weiter einen Mentor hatte, der mich sowohl hinsichtlich seiner Persönlichkeit, seiner klinischen Expertise als auch in Bezug auf sein wissenschaftliches Denken enorm beeindruckte und mir bis heute ein Vorbild ist. Ich hatte also das Glück, vom Start weg einen Mentor zu haben, und kann jedem, der dies nicht hat, nur empfehlen, sich einen zu suchen, da ohne Mentor das Unterfangen, in einer Universitätsklinik zu habilitieren, extrem erschwert ist. Die Hauptaufgabe meines Mentors bestand darin, Hinweise zu geben, was zu tun und was nicht zu tun ist, um vorwärtszukommen. In meinem Fall war es so, dass ich für ein Forschungsprojekt bereits im ersten Jahr für einige Wochen an eine renommierte Schweizer Universität wechseln konnte und hier neben der Promotion eine weitere Publikation als Ergebnis erstellen konnte. Des Weiteren erhielt ich die Motivation, mich strukturiert mit einem wissenschaftlichen Thema zu befassen. Strukturiert hieß in diesem Fall, einen Antrag für ein Nachwuchsförderprogramm zu schreiben, der innerhalb meines ersten Jahres fertig wurde und dann erfolgreich war. Neben diesem Erfolg hatte ich Gelegenheit, im Rahmen einer einjährigen Freistellung vom Klinikbetrieb mit einem englischen Gastwissenschaftler im Labor zu arbeiten, der mich wissenschaftlich ausbildete. Ab diesem Punkt bestand die Aufgabe nur noch darin, regelmäßig wissenschaftlich zu arbeiten, immer wieder zu versuchen, Gelder einzuwerben und dann natürlich die Ergebnisse zu publizieren. Rückblickend erscheint mir das in allererster Linie eine außerordentliche Fleißaufgabe gewesen zu sein, verbunden mit der Disziplin, auch müde oder erschöpft nach der Klinikarbeit im Labor oder am Schreibtisch wissenschaftlich zu arbeiten. Sehr positiv habe ich erlebt, dass mir alles, was ich in Bezug auf Wissenschaft nicht wusste oder nicht kannte, von anderen bereitwillig beigebracht wurde. Im Wissenschaftsbetrieb fand ich seinerzeit eine Atmosphäre der wechselseitigen Unterstützung, die außergewöhnlich war und mir enorm half, produktiv zu sein.

Während die klinische Ausbildung aufgrund der hohen Arbeitsbelastung quasi automatisch lief und man sich nur ab und an zu Wort melden musste, um bestimmte Prozeduren absolvieren zu können, fand der Lehrbetrieb ebenfalls durch Einteilung quasi von alleine statt. Hier war nur zu beachten, dass an der damaligen Universität pädagogische Kurse absolviert werden mussten. Dies ist heute an den meisten Universitäten so und darf in Vorbereitung auf die Habilitation natürlich nicht übersehen werden. Nachdem die Publikationen zustande gekommen waren, war die Habilitation erneut lediglich eine Fleißaufgabe, wenngleich das Habilitationsverfahren an einer deutschen Universität damals einen geradezu aberwitzigen administrativen und prozeduralen Hürdenlauf darstellte, allerdings ohne dass diese Hürden jeweils unüberwindbar erschienen. So verzögerte beispielsweise ein Akademischer Oberrat

aus der Habilitationskommission meine Verfahren um mehrere Wochen, weil er Änderungen an der Interpunktion wünschte, die er als „gravierende Mängel“ empfand.

Nach Abschluss der Habilitation war zu klären, ob die weitere Karriere in Richtung einer Chefarztposition oder tatsächlich in Richtung einer Universitätsprofessur gehen sollte. Da ich meinen früheren Überlegungen weiter treu blieb und das akademische Umfeld mit wissenschaftlicher Arbeit, Lehre und Klinikbetrieb schätzte und keinesfalls mein Berufsleben in einem reinen Klinikbetrieb münden lassen wollte, fiel mir die Entscheidung, den akademischen Weg weiterzuverfolgen, nicht schwer. Des Weiteren war es mir gelungen, adäquate Drittmittel einzuwerben sowie in verhältnismäßig jungem Alter zu habilitieren. All dies sind günstige Voraussetzungen, um in einem späteren Berufungsverfahren erfolgreich sein zu können.

Bei den Überlegungen, wie die spätere Berufbarkeit zu verbessern sei, wurde sehr schnell deutlich, dass ich, von einer kleinen Provinzuniversität kommend, wahrscheinlich sehr große Schwierigkeiten haben würde, in einem Berufungsverfahren erfolgreich zu sein. Dies galt umso mehr, als die Außenwirkung der Klinik, trotz aus meiner Sicht sehr guter Leistungen und Struktur, seinerzeit sehr begrenzt war. Daraus ergab sich der Entschluss, eine Bewerbung an einer anderen, größeren und renommierteren Klinik zu versuchen. Zu meiner großen Freude war ich in dieser Hinsicht erfolgreich und konnte in eine Großstadt wechseln, wo ich den Betrieb in einer erheblich größeren chirurgischen Klinik und in einem wesentlich größeren Universitätsklinikum kennenlernen konnte. Dieses neue berufliche Umfeld war für meinen Weg zur Professur ein großer Schritt nach vorn. Der entscheidende Vorteil dieser Veränderung bestand darin, einmal einen anderen Betrieb kennenzulernen und dann vor allen Dingen aufgrund der Größe des Betriebes hier Leitungsfunktionen in relevantem Umfang wahrnehmen zu müssen. Darüber hinaus konnte ich von der hohen „Caseload“ der Klinik profitieren und fachlich sowie seitens meiner persönlichen Entwicklung sehr schnell viel dazulernen.

Neben diesen enorm positiven Aspekte meines neuen beruflichen Umfelds hatte ich allerdings auch mit Schwierigkeiten zu kämpfen. In einem Großklinikum mit über 20 Oberärzten ist es von großer Bedeutung, dass regelmäßig Oberärzte in Chefarzt- oder universitäre Positionen wechseln. Nur dann ist gewährleistet, dass nachrückende junge Oberärzte irgendwann in eine Leitungsfunktion, z. B. die Position des Leitenden Oberarztes oder Geschäftsführenden Oberarztes, wechseln können, aus der heraus eine Bewerbung in einem Berufungsverfahren Erfolg versprechend ist. Als neuer junger Oberarzt musste ich mich somit erst einmal in Geduld üben (was einem als Chirurg in der Regel schwerfällt), bis ich die erforderliche Qualifikation hatte und

entsprechende Leitungspositionen durch Weggang anderer Mitarbeiter zu besetzen waren.

Nachdem ich diese Hürde genommen hatte und nach einigen Jahren als Leitender Oberarzt tätig werden konnte, musste ich akzeptieren, dass nur wenige der seinerzeit ausgeschriebenen Professuren wirklich gut zu meinem Profil passten und somit schweren Herzens oft anderen bei Bewerbungen den Vortritt lassen. Die Anspannung in der damaligen Zeit war enorm, da sich ja das Zeitfenster für eine erfolgreiche Bewerbung ab einem bestimmten Lebensalter schließt. Darüber hinaus war ich in ständiger Sorge, ob seitens der Klinikleitung wirklich alles Erdenkliche unternommen werden würde, um mir eine Berufung nach extern zu ermöglichen, da ich als Leistungsträger in der eigenen Klinik natürlich auch zu deren Stabilität beitrug. Aus der heutigen Erfahrung weiß ich sehr gut, dass ein guter Klinikdirektor diesen Aspekt auch nicht aus den Augen verlieren darf. Immerhin konnte ich in dieser Zeit in einigen wenigen Berufungsverfahren Erfahrungen sammeln und auch einen Listenplatz erreichen.

Als ich mich dann auf die W3-Professur bewerben wollte, die ich heute inne habe und die – zumindest an dem zu emeritierenden Amtsinhaber gemessen – exakt zu meinem klinischen und wissenschaftlichen Profil passte, musste ich feststellen, dass die Ausschreibung wesentlich breiter gefasst worden war und ich mit meiner Qualifikation bestimmte Aspekte nicht selbst würde abdecken können. Entsprechend folgte dann auch zunächst eine längere interne Diskussion, bis ich ein Zeugnis und die Erlaubnis erhielt, mich zu bewerben. Erfreulicherweise wurde ich zu dem Verfahren eingeladen – allerdings auch ein Oberarztkollege aus meiner Klinik, der offenbar ebenfalls unterstützt wurde, was mir aber gar nicht bekannt war! Trotz des frustrierenden Umstands, dass aus der eigenen Klinik nun eine Doppelbewerbung vorlag, trat ich dann in einem „Vorsingen“, d. h. Probevortrag, im wahrscheinlich tristesten Universitätsklinikum Deutschlands an. Natürlich waren der Vortrag und die Diskussion exzellent vorbereitet und entsprechend entstanden hier auch keine Blößen. Das Kommissionsgespräch war da schon schwieriger, jedoch hatte ich mir vorgenommen, mit peppigen Sprüchen klarzumachen, dass ich die zu übernehmende Klinik und den Lehrstuhl schrittweise ökonomisch erfolgreich machen würde. Hierauf setzte ich absolut den Fokus, da ich vermutete, dass dies aufgrund der prekären finanziellen Lage in den internen Diskussionen der Einrichtung die allerhöchste Priorität hatte und möglicherweise für die Entscheidung der Kommission maßgeblich werden könnte. Hier konnte ich auch meine Zusatzqualifikation eines Fernstudiums im Bereich der Wirtschaftswissenschaften einbringen.

Den Kommissionsbesuch bereitere ich besonders sorgfältig vor. Ein Glücksfall war in dieser Hinsicht, dass sich der charmanteste Mitarbeiter der Klinik

bereit erklärte, die Kommission abzuholen, und sie den ganzen Tag betreute und kommunikativ „versorgte“. Entsprechend war die Stimmung in jeder Phase des Besuchs ausgezeichnet. Darüber hinaus war es fantastisch, zu sehen, wie alle Beteiligten, d. h. Kollegen, Studierenden, Pflegenden etc., vorbehaltlos hinter mir standen und mich unterstützten. Mein damaliger Chef krönte den Besuch mit einer sehr positiven Darstellung meiner Person. Schwierig war nur das Gespräch mit der wissenschaftlichen Arbeitsgruppe, die damals aufgrund der Abwesenheit von Mitarbeitern und anderer Umstände leider vorübergehend sehr klein war.

Mir war damals völlig klar, dass ich aufgrund der Ausschreibung als Außenseiter in dieses Verfahren gegangen war, aber immerhin gelangte ich auf den secundo loco der Liste, wobei gleich klar war, dass der auf dem primo loco platzierte Bewerber diesen Platz vor allem brauchte, um in seiner Heimatuniversität aus der Position des Leitenden Oberarztes auf die W3-Professur aufrücken zu können. Durch diesen Umstand war mein Weg dann nach einiger Zeit frei. Das ganze Verfahren zog sich über etwa eineinhalb Jahre hin, in denen immer klarer wurde, dass ich mich an meiner damaligen Klinik nicht mehr wesentlich weiterentwickeln können würde. Der Ruf war dann gewissermaßen eine Erlösung, und als dann noch ein vernünftiges Berufsangebot kam, war mein momentanes Glück perfekt und das kleine Wunder der Berufung auf einen Lehrstuhl nach all den Jahren geschehen.

## Nach der Übernahme der Professur

Nach Übernahme der Leitung und der W3-Professur kamen extrem steinige Jahre auf mich zu, die mich wiederholt an den Rand meiner physischen und psychischen Belastbarkeit brachten. Da ich mir aber zu jedem Zeitpunkt mit meiner Einschätzung sicher war, dass das Potenzial der Hauptstadt enorm ist, ganz gleich wie die Ausgangsbedingungen sein mögen, konnte vieles entwickelt werden, sodass ich heute in jeder Hinsicht eine positive persönliche Bilanz der ersten Jahre meiner Tätigkeit in der W3-Professur vorweisen kann, die weit über den Zielen liegt, die ich mir seinerzeit gesteckt hatte und die ich für erreichbar hielt.

Meine Analyse der initialen Situation war, dass eine positive Entwicklung nur erreichbar sein würde, wenn ich mich simultan auf allen Ebenen, d. h. der eigenen Klinik, des Klinikstandorts und des Gesamtklinikums sowie der Fakultät aktiv einbringen würde. Entsprechend stellte ich mich unendlich vielen Personen vor, nahm überall Kontakt auf, war in vielen Gesprächszirkeln und lernte durch diese Vernetzung enorm viel über mein Umfeld, in dem ich

agierte. Die Klinik, die ich leitete, musste hinsichtlich der zu einer Universitätsmedizin gehörigen Maximalmedizin erheblich vorangebracht werden. Dies war in einem Umfeld mit mehreren großen chirurgischen Kliniken im Umkreis von zehn Kilometern extrem schwer. Rückblickend habe ich bei dieser Aufgabe zu viel Zeit auf Marketingmaßnahmen, Zuweiserbesuche, Veranstaltungen etc. verwendet. Besser wäre es gewesen, diese Energie mehr in die medizinische Versorgung der Patienten und in wissenschaftliche Projekte sowie in die Kommunikation mit den Kooperationspartnern zu investieren. Kompetenz und gute medizinische Behandlung wird selbst in einer Großstadt differenziert wahrgenommen und dann automatisch mehr und mehr nachgefragt. Diese Einsicht beherzige ich seit einigen Jahren konsequent und gebe sie meinen Oberärzten mit auf den Weg, wenn sie eine Leitungsposition übernehmen. Heute bin ich überzeugt, dass dies den Schlüssel zum Erfolg einer jeden medizinischen Einrichtung darstellt.

## Zusammenfassung

Sich auf den Weg zu einer Professur zu begeben, erfordert eine klare Entscheidung in jungen Jahren, nachfolgend eine strategische Planung der eigenen Ausbildung und des Karriereweges und ein unglaublich gutes Stehvermögen, gigantische Frustrationstoleranz und ein bisschen Glück, um zum Erfolg zu kommen. In der Professur angekommen, sind diese Härten des Weges schnell vergessen, da die enormen Anforderungen – zumindest am Anfang – alle Energien abfordern, die (noch) vorhanden sind.

## Schlussbemerkung

Ich möchte ausdrücklich den vielen Vorgesetzten, Weggefährten und Unterstützern danken, die mich auf meinem Weg begleiteten und von denen ich viel gelernt habe, um heute meine Professur ausfüllen zu können.

## 10.2 Mein Weg zur Professur: Karl-Walter Jauch

„Verstehen kann man das Leben rückwärts, leben muss man es aber vorwärts.“ – Dieser Spruch von Søren Kierkegaard gilt sicher auch für meinen Weg zur Professur, weil ansonsten anscheinend nur der Zufall und Glück am Werk waren. Aber auch hier gilt, dass Glück und Zufall bedeuten, bei bestimmter Gelegenheit vorbereitet zu sein.

Wie kam ich als Sohn eines Bäcker- und Konditormeisters und seiner Ehefrau überhaupt zum Medizinstudium? Vom Elternhaus habe ich im Nachkriegsdeutschland früh gelernt, dass sich Leistung lohnt, dass man sich anstrengen muss, um Ziele zu erreichen. Die Erziehung im evangelisch-lutherischen alemannischen Schwaben führte auch zu dem Bewusstsein, sich für die Gemeinschaft einsetzen zu müssen, und zu der Grundeinstellung, dass „Geben seliger macht als Nehmen“. Gleiches gilt für die Erkenntnis, dass man Lebensfreude und Zufriedenheit gewinnt, wenn man Verantwortung übernimmt, sei es in der Schule als Klassensprecher, im Sportverein, im Freundeskreis oder im Beruf.

Der Entschluss zur Medizin war meine Option B. Im weiteren Familienkreis gab es Bauern, Handwerker, Ingenieure und Fabrikanten, Ärzte und Professoren. In der Schule begeisterten mich – neben den Fragen des Lebens – die Chemie und die Physik und so bewarb ich mich für ein Studium der Biochemie, nur stand der Numerus clausus im Weg. So kam die Option B zu Realisation, und ich startete das Medizinstudium in Freiburg.

Schnell fand ich einen Freundeskreis, und zu dritt starteten wir auch jeweils eine Promotion in der Herzklinik Bad Krozingen nach dem Physikum durch Vermittlung von Professor Reindell, einem begeisternden Hochschullehrer. Mein Thema war die Qualität der Herzchirurgie, gemessen an der Rehabilitation nach Herzeingriffen im Vergleich zweier Institutionen – heraus kamen eigene Vorträge und Publikationen zu dem Thema, das auch heute noch aktuell ist. Für mich blieb dies prägend hinsichtlich der Bedeutung chirurgischer Qualität auf das Outcome der Patienten.

Nach dem Staatsexamen durchlief ich als erster Jahrgang das praktische Jahr und war fasziniert von den Leitenden der Urologie in Freiburg, Professor Sommerkamp, und der Chirurgie in Donaueschingen, Professor Zwirner, mit Ihrer Ausstrahlung, Ihrer Teamleitung und Ihrem Vertrauen, mit dem sie mir schon Operationen überließen. Es folgte der Grundwehrdienst bei der Luftwaffe und später beim Heer. Dort galt es, als Truppenarzt Verantwortung zu übernehmen und auch kleine chirurgische Eingriffe durchzuführen. Danach wollte ich Hausarzt auf dem Land werden, möglichst mit einem Bauernhof, ähnlich einem Onkel von mir. Deshalb entschied ich mich als Erstes, das Chirurgiepflichtjahr im Schwarzwald hinter mich zu bringen, in der Annahme, das wäre später am unwichtigsten. Es wurden über zwei Jahre daraus, in denen ich mich – vom damaligen Chefarzt Professor Pross und Oberärzten unglaublich gefördert – für die Chirurgie begeisterte. Zu diesem Zeitpunkt wurde ich auch schon zu Fallberichten und Vorträgen zu seltenen Operationen angeregt und schließlich zum erfolgreichen Wechsel an das Universitäts-

klินิกum Großhadern bei Professor Heberer motiviert, um die große Chirurgie zu erleben.

Kaum ein Jahr dort, überbrachte mir Oberarzt Günther den Wunsch des Chefs, ich solle mich wissenschaftlich mit einem „künstlichen Pankreas“ und dem Stoffwechsel operierter Patienten befassen. Den Wunsch konnte ich nicht ausschlagen, so der Oberarzt, aber er wusste nicht, dass dies mit meiner Begeisterung für die Biochemie, die im Studium in Freiburg noch durch die Vorlesungen zur Pathobiochemie vom Internisten Gerok und dem Biochemiker Jungermann verstärkt wurde, zusammentraf. Aus diesem Projekt entwickelten sich viele Arbeiten mit Preisen und Auszeichnungen, gute Publikationen bis zu einer Lecture in Harvard und zur Habilitation.

Der erste Schritt zur Professur war getan, ohne dass er geplant oder beabsichtigt war. Eigene Neugier, Leistungsbereitschaft, Zufall und viele Unterstützer waren die Wegbereiter.

Im weiteren Verlauf waren eigene Neugier und Zielstrebigkeit im wissenschaftlichen Bereich mit Mitarbeitern vor Ort und Kooperationspartnern, unter anderem in Ulm, Boston und Galveston, ebenso entscheidend wie Kooperationen mit der Industrie und das Engagement in Fachgesellschaften mit Übernahme von Sekretärsaufgaben, Symposien, Tagungs- und Kongressorganisationen.

In der klinischen Tätigkeit zahlte sich das Engagement durch Förderung durch Oberärzte in verschiedenen Bereichen aus und ich konnte auch mit Unterstützung von Stipendien und etlichen Hospitationen ein eigenes fachliches Profil entwickeln und mich auszeichnen. Die Begeisterung war allerdings die ganzen Jahre begleitet von einem maximal hohen Einsatz zu Lasten der Familie. Letztendlich gaben die Dankbarkeit der Patienten, die Befriedigung durch immer neue Fortschritte und Erfolge im Team der Chirurgie die Motivation zur weiteren Entwicklung hin zum Leitenden Oberarzt.

Große Motivation, eine Professur anzustreben, entwickelte sich dann mit dem Nachfolger auf dem Lehrstuhl, Professor Schildberg, und dem Aufbau neuer Forschungsthemen und Arbeitsgruppen zur Tumormetastasierung und zur Rolle der perioperativen Immunologie. Hier wurde die entscheidende Arbeit von Mitarbeitern und Doktoranden erbracht, mit denen ich zusammenarbeiten durfte und die ich aufgrund meiner Position fördern und unterstützen konnte. Hervorzuheben ist, welcher Handlungsspielraum mir vom Chef eingeräumt wurde.

Dennoch drängte es mich danach, selber bestimmen zu dürfen, die eigentliche Führungsposition zu übernehmen. Bei drei Bewerbungen an städtischen bzw. kirchlichen Häusern landete ich auf Position 2 und 3, vermutlich weil

ich eben doch nicht vermitteln konnte, dass ich hundertprozentig hinter den Bewerbungen stand. Einmal offenbar auch, weil der beratende Dekan mich für den gleichzeitig ausgeschriebenen Lehrstuhl in Regensburg „vorgesehen“ hatte.

Bei der Bewerbung in Regensburg traf ich auf fünf Mitbewerber, mit denen ein gemeinsames Abendessen stattfand. Alle waren ebenfalls Leitende Oberärzte an Universitätskliniken und gleichalt oder etwas älter. Beim Vortrag war ich gut vorbereitet und konnte auf sehr guten wissenschaftlichen Arbeiten zur Metastasierung neue Ansätze für die Klinik beim Magenkarzinom darstellen. Gleichzeitig boten sich Kooperationen mit anderen Fachgebieten an. Im Kommissionsgespräch war ich offenbar durch die breite Erfahrung bei organisatorischen Aufgaben am Klinikum Großhadern mit seinem Renommee und durch mein persönliches Auftreten überzeugend. Die kritischste Frage war wohl die Frage nach der Rückberufung nach München. Diese konterte ich damit, dass ich dies wirklich nicht in meiner Planung vorgesehen hätte, sondern mich voll auf den Ausbau des Universitätsklinikums Regensburg in der Tumorchirurgie und der Transplantation konzentrieren und auch entsprechend fünf Mitarbeiter mit Erfahrung mitbringen würde. So erhielt ich den Ruf, ganz klar auch gefördert und unterstützt durch meinen Chef und die Chefs der Nachbardisziplinen und Aussagen zu meiner Person bei Nachfragen im Hintergrund des Verfahrens.

Die Verhandlungen waren einfach, da das Klinikum neu und im Aufbau war. Die Ausstattung war auf einem neuen Stand, lediglich in der Forschung waren Investitionen und Räume für neue Arbeitsgruppen Schritt für Schritt zu verhandeln. Die Stellen für Mitarbeiter standen zur Besetzung offen. Die Verhandlungspartner des Vorstands waren dabei immer „ehrliche Kaufleute“ in einem offenen Gespräch mit Schwerpunkt auf die weitere gemeinsame Entwicklung des Standorts jenseits von Eigeninteressen.

In der ersten Phase galt es, die „alte Mannschaft“ und die „Neuen“ zu integrieren. Hier musste ich mich öfter dem Vorwurf stellen, dass ich zu viel Nachsicht mit den „Alten“ hätte, aber hierzu hatte ich eine klare Grundvorstellung: Erbrachter Einsatz bleibt wertgeschätzt und es gibt keine Degradierung. Von „mitgebrachten Mitarbeitern“ wurde eher Mehrleistung erwartet. Nach zwei Jahren war die Integration ohne „Verletzungen“ geschafft und die klinische und wissenschaftliche Entwicklung gestaltete sich mit neuen Forschungsthemen, neuen Räumen und einer neuen W2-Professur für Forschung mit Besetzung aus den USA besser als erwartet. Die klinische Weiterentwicklung von Neuen und Alten zeigte Erfolge mit Berufung des ehemals Leitenden Oberarztes auf einen Lehrstuhl, Etablierung der Transplantationschirurgie und neuen Themenfeldern wie der laparoskopischen Mastdarmchirurgie.

In der klinisch-wissenschaftlichen Community konnten wir durch nationale und internationale Kongresse und Publikationen innerhalb von fünf Jahren auf uns aufmerksam machen.

Eine große Freude war vor allem die Ausbildung von Studenten und die Förderung von Doktoranden. Herausstechend war eine doppelstündige Vierer-Vorlesung von Chirurg, Internist, Radiologe und Pathologe zum selben Thema jede Woche – einzigartig für die Studenten und für uns vier Musketiere. Genauso stimulierend waren für mich unsere Forschungsseminare und Journal Clubs mit Doktoranden, die auf Englisch abliefen. Zu sehen, wie eigene Mitarbeiter, Medizinstudenten im ersten Praktischen Jahr, Doktoranden und Studenten sich weiterentwickeln, ist ein bleibendes Erlebnis und Motivation.

Vor Ort wurde ich persönlich erst Vorsitzender der Baukommission, dann Mitglied des Vorstands und Ärztlicher Direktor sowie Repräsentant des Uniklinikums in der Gesellschaft der Region und konnte die Weiterentwicklung positiv mitgestalten. Bei der von mir mitorganisierten Feier zum zehnjährigen Bestehen des Klinikums meinte der damalige Kultusminister in einem separaten Kurzgespräch, ich sollte zurück nach München.

So wurde ich nach sieben Jahren aufgefordert, mich um den Nachfolgeposten meines früheren Chefs zu bewerben. Das war von mir nicht vorgesehen und ich tat mich mit der Entscheidung schwer, weil ich eine fantastische Mannschaft in Regensburg hatte, alles lief fast wie im Traum und in der Fakultät gab es einen großen Zusammenhalt. Ich hatte sieben Jahre erfolgreich gestalten dürfen und mit viel Unterstützung und Freunden die Klinik vorangebracht. Letztlich gab die emotionale Verpflichtung, meiner früheren Ausbildungsstätte wieder etwas zurückgeben zu wollen, den Ausschlag für die Bewerbung. Mein früherer Chef und der Dekan wussten um diese Sensibilität meinerseits und haben diese Karte gut gespielt.

Basierend auf den auch international beachteten Arbeiten der Regensburger Mitarbeiter lief die Bewerbung glatt, offensichtlich war dies auch potenziellen Mitbewerbern von vorneherein klar. Im Kommissionsgespräch konnte ich basierend auf meiner früheren Erfahrung am Standort und der Expertise aus Regensburg sozusagen aus dem Vollen schöpfen und fast alle überzeugen.

Enttäuschend waren rückblickend die Berufungsverhandlungen. Offenbar war ich innerlich schon auf den Wechsel eingestellt und habe nicht hart genug verhandelt. Den W2-Professor wollte ich unbedingt mitnehmen, was mir letztlich trotz mündlicher Zusicherung dann nicht gelang. Sieben Mitarbeiter haben mich begleitet, vier weitere habe ich leider nicht mitgenommen, da mir vier Mitarbeiter vor Ort von den damaligen Oberärzten sehr ans Herz gelegt

wurden. Letztlich haben alle vier nach ein bis drei Jahren eine andere Position gesucht, da sie nicht mit den Leistungsansprüchen mithalten wollten.

Rückblickend waren die Bewerbungen immer gelungen, basierend auf dem enormen Einsatz über viele Jahre, der Unterstützung von Mentoren und Mitarbeitern, Glück, Zufall und nicht nachlassendem Einsatzwillen sowie einer hohen Frustrationstoleranz. Sicherlich spielt aber die eigene Persönlichkeit eine ausschlaggebende Rolle. Eine konkrete Planung gab es meinerseits nicht, außer ab einem bestimmten Zeitpunkt den Wunsch, Führungsverantwortung zu übernehmen, um zu gestalten.

### **10.3 Erfahrungsbericht auf dem Weg zur Professur: Christiane J. Bruns**

Die erfolgreiche Eroberung eines universitären Lehrstuhls in der Chirurgie ist für den akademischen Werdegang der Gipfel aller Berufswünsche. Ähnlich wie im Hochleistungssport bedarf es bis zum erfolgreichen Zieleinlauf nicht nur eines entsprechenden Talents, sondern auch eines harten Trainings, Ausdauer, großer Selbstdisziplin und dazu der Bereitschaft, bis an die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit und darüber hinaus gehen zu wollen. Die Wettkampfbedingungen erweisen sich oft genug als dem Vorhaben wenig förderlich, und man muss neben aller perfektionistischen Vorbereitung auch noch die mentale Stärke aufweisen, Misserfolge einzustecken, denn nicht selten ist das erste oder auch zweite Berufungsverfahren zunächst erfolglos.

Grundvoraussetzung für die Besetzung eines Lehrstuhls und damit das Erreichen einer Universitätsprofessur in den sehr kompetitiven klinischen Fächern der Medizin sind neben Promotion, Habilitation und entsprechenden klinischen Fähigkeiten ein dazu passender Lebenslauf, aus dem sowohl das intrinsische akademische Interesse als auch die Führungsqualitäten einer zukünftigen Klinikdirektion erkennbar sind. Für meinen eigenen Lebensweg war es in der Zeit von 1997 bis 2000 für die akademische Karriere sicherlich ausgesprochen hilfreich, einen durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Auslandsaufenthalt an einer wissenschaftlich sowie klinisch weltweit führenden US-amerikanischen Institution wie dem MD Anderson Cancer Center in Houston, Texas, vorgenommen zu haben. Ein Auslandsaufenthalt in den USA ist heute sicherlich nicht mehr unbedingt erforderlich, da es genügend hervorragende wissenschaftliche Arbeitsgruppen in Deutschland und den europäischen Nachbarländern gibt, die geeignet sind, bei entsprechender persönlicher Begeisterung im Rahmen einer Auszeit

die eigene wissenschaftliche Karriere zu entwickeln oder intensiver voranzutreiben.

Aus meinem damaligen Auslandsaufenthalt ergaben sich fünf bis sechs hochrangige Publikationen zur Krebsforschung und viele internationale Kontakte, die über Jahre meine akademische Laufbahn positiv beeinflusst haben. Der alleinige Aufenthalt in den USA und die daraus entstandenen Publikationen wären allerdings niemals ausreichend gewesen, um nachhaltig das eigene intrinsische wissenschaftliche Interesse für den weiteren akademischen Werdegang zu dokumentieren. Der Auslandsaufenthalt war lediglich die Initialzündung für die Entwicklung eines eigenen basiswissenschaftlichen und bereits zum Teil translationalen Forschungslabors, das bis zur aktuellen Zeit nachweislich vorhanden ist und sich über nunmehr zehn Jahre deutlich vergrößert hat. Die daraus am Anfang langsam entstandenen deutschen Publikationen mit eigener Letztautorenschaft stellten die Basis für eine erfolgreiche Drittmittelinwerbung dar, ein weiteres entscheidendes Kriterium für Berufbarkeit auf einen Lehrstuhl. Hierbei wird immer noch besonders auf die Einwerbung von Mitteln der DFG, der Deutschen Krebshilfe und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) bzw. der Europäischen Union (EU) geachtet, weniger „wertig“ erscheinen industrielle finanzielle Unterstützungen, wobei diese Bewertung heutzutage unter Berücksichtigung translationaler Forschung mit Entwicklung klinischer Studien, die bislang fast ausschließlich durch Industrie unterstützt wurde, wiederum kritisch hinterfragt werden sollte.

Neben dem basiswissenschaftlichen Forschungsprofil ist es im Fach Chirurgie allerdings unbedingt notwendig, eine eigene „klinische Reputation“ für einen Spezialbereich zu entwickeln. Das lässt sich wiederum anhand der Anzahl sowohl der Veröffentlichungen aus dem jeweiligen klinischen Themenbereich als auch der Vortragseinladungen zu nationalen und internationalen Kongressen nachweisen. Auch wenn man im Rahmen der Berufungsgespräche bei der Bewerbung um einen Lehrstuhl für Chirurgie nach wie vor „Alleskönner“ oder „Generalist“ sein muss, so sollte dennoch klar eine individuelle Spitzenexpertise in einem Bereich des Faches erkennbar sein. Oftmals ist die gewünschte Spitzenexpertise im Fach durch den Vorgänger an der jeweiligen Universitätsklinik festgelegt. Aus eigenen Erfahrungen ist es sinnvoll, die eigene Spezialisierung mit der vor Ort dominierenden Spezialisierung etwas abzugleichen. Zumeist hängt an der vorhandenen Spitzenexpertise eine für die jeweilige Universitätsklinik erhebliche Zuweiserlogistik mit etablierten Vertrauensverhältnissen sowie auch eine innerbetriebliche Infrastruktur, die man erhalten möchte. Je nach Besetzung der Berufungskommissionen wird

darauf geachtet, diese bestehenden Zuweiserstrukturen zu erhalten. Zum Teil ist es allerdings auch so, dass man neben der bereits vorhandenen Spitzenexpertise zusätzliche Qualitäten durch die Neuberufung dazubekommen möchte. Es empfiehlt sich daher, für die erfolgreiche Bewerbung um einen Lehrstuhl für Chirurgie so viele Informationen wie möglich über den Standort selbst und über die zukünftigen strategischen Pläne des jeweiligen Universitätsklinikums in Bezug auf diesen Lehrstuhl in Erfahrung zu bringen, z. B. durch Qualitätsberichte, durch publizierte Benchmarkberichte aus der Umgebung sowie natürlich am besten durch Informationen aus erster Hand. Letztendlich bleiben Berufungsverfahren mitunter intransparent und sind teilweise getrieben durch Partikularinteressen, die man als Kandidat im Einzelnen nicht durchschauen kann. Wichtig ist aus meiner Sicht, dass man sich Klarheit über die eigenen Ziele verschafft und sich perfekt auf das Bewerbungsverfahren vorbereitet, d. h., die Situation vor Ort umfassend analysiert und seine eigenen Erfahrungen und Qualifikationen entsprechend gut aufbereitet.

Ein weiterer wichtiger Messwert ist für das Fach Chirurgie die operative Kompetenz, die sich in dem geforderten Operationskatalog widerspiegelt, der realistisch die eigene Tätigkeit sowie die Assistenzen in der Chirurgie abbilden muss. Der Operationskatalog spiegelt die eigene Spezialisierung im operativen Handwerk sowie auch die Ausbildungsbereitschaft wider. Neben der eigenen fachlichen Kompetenz ist eine nicht zu unterschätzende Fähigkeit zukünftiger Klinikdirektoren die der Aus- und Weiterbildung. Gerade in der heutigen Zeit ist die Ausbildung des Nachwuchses und die gezielte individuelle Weiterentwicklung der Mitarbeiter eine geforderte Eigenschaft, die aus einem professionellen Lebenslauf erkennbar sein muss. Ein strukturiertes Aus- und Weiterbildungsprogramm ist ein entscheidender Parameter für eine solide Klinikorganisation, zeigt, dass Personalentwicklung betrieben wird, und macht einen Großteil der geforderten Führungsqualität aus. Gefordert werden ebenfalls Teamfähigkeit und Fairness, Interdisziplinarität und Kooperation. Diese zur Führungskompetenz zählenden Eigenschaften sind essenziell für das gemeinschaftliche Miteinander in einer medizinischen Fakultät und einem Universitätsklinikum. Führungskompetenz beinhaltet ebenso Durchsetzungsvermögen und natürliche Autorität, auch das ist gewünscht. Die Mischung aus all diesen Eigenschaften lässt sich nicht in einem professionellen Lebenslauf darstellen, diese Kriterien werden im Berufungsgespräch durch gezielte Fragen herausgearbeitet. Vorbereiten kann man sich auf derartige Fragen wenig, am besten ist das authentische, ehrliche, sicherlich teilweise diplomatische Auftreten eines „hart arbeitenden, erfolgsorientierten,

leitenden Oberarztes und Problemlösers einer maximalversorgenden Universitätsklinik, der reif ist für die Selbstständigkeit“. Gesundes Selbstbewusstsein, kritische Selbsteinschätzung und Wertschätzung der anderen müssen in einer gesunden Mischung den unterschiedlichen Mitgliedern einer Berufungskommission vermittelt werden.

Konzepte zur studentischen Lehre sind ein weiterer wichtiger Bestandteil im Rahmen eines Berufungsverfahrens. Neben Klinik und Forschung ist es von entscheidender Bedeutung, sich im Vorfeld einer Bewerbung bereits Gedanken zu modernen, innovativen Lehrkonzepten unter Berücksichtigung der am Standort vorhandenen Strukturen zu machen. Die Bewertung der Lehre wird zunehmend in den Vordergrund gestellt, Berufungsverfahren beinhalten neben den eigentlichen Berufungsgesprächen mit wissenschaftlichen Vorträgen zum Teil zusätzlich noch Lehrvorträge, um didaktische Fähigkeiten zu evaluieren. In den Berufungskommissionen sitzen Vertreter der Studierenden der jeweiligen Medizinischen Fakultät, die meistens im Sinne der Verbesserung der Lehre die vorgestellten Lehrkonzepte sehr detailliert beurteilen. Dazu ist es sicherlich sinnvoll, ggf. Didaktikfortbildungen zur Verbesserung der eigenen Lehrfähigkeiten in Vorbereitung auf ein Berufungsverfahren vorzunehmen.

Verlaufen das Berufungsverfahren und die anschließenden Verhandlungen positiv, so ist es meiner Ansicht nach empfehlenswert, jedwede organisatorische Änderung des Klinikalltags oder jedwede Strukturveränderungen möglichst in den ersten „100 Tagen“ vorzunehmen – ganz nach dem Zitat aus dem Gedicht „Stufen“ von Hermann Hesse: „Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, der uns beschützt und der uns hilft, zu leben.“

Auch sollte in dieser Zeit mit jedem Mitarbeiter ein Zielgespräch vorgenommen werden, um die individuelle Weiterentwicklung jedes Mitarbeiters zeitnah festzulegen. Damit wird sowohl gegenseitiges Vertrauen aufgebaut als auch Loyalität zur neuen Führung entwickelt.

Letztendlich hängt der Erfolg eines Berufungsverfahrens aber auch von einigen wenig bestimmbar oder beeinflussbar Faktoren ab, die in keiner Weise etwas mit den fachlichen Qualitäten, der wissenschaftlichen Expertise oder den Führungsqualitäten eines Bewerbers zu tun haben.

## 10.4 Auf dem Weg zur Professur: Dieter Frey

Für meinen Weg zur Professur wurden schon während meiner Studien-, Doktoranden- und Postdoc-Zeit die Grundsteine gelegt. Er wurde dadurch geebnet, dass ich schon als Jugendlicher sehr religiös orientiert war und Theologie studieren wollte, ich also von der Idee geprägt war, die Welt verbessern zu

wollen. Mit dem Theologiestudium wurde es aber nichts, da ich Zweifel an meinem religiösen Glauben bekam. Die Wissenschaft gab mir dann die Möglichkeit, die Welt nicht nur zu verbessern, sondern auch mir und anderen zu erklären. Mein Vater – mein Vorbild – wollte mich überzeugen, dass ich nach dem Diplom die Universität verlasse und wie er Bürgermeister im Schwarzwald werde. Jedoch blieb ich an der Universität, da mir der Betreuer meiner Diplomarbeit vorschlug, eine Doktorarbeit zu schreiben. Meine primäre Motivation war allerdings nicht von Anfang an diejenige, Professor zu werden. Dafür hatte ich zu wenig Vorstellungen davon, wie der Weg zur Professur verläuft. Aus folgenden Gründen entschied ich mich schließlich doch dafür, diesen Weg zu gehen: Zum Einen sah ich, dass verschiedene Personen in meinem Umfeld (Postdocs und Habilitierte des Lehrstuhls, die teilweise auch meine Lehrer waren) diesen Weg zu gehen versuchten, wodurch mir diese Option überhaupt bewusst wurde. Weiterhin hatte ich das Glück, von einem Doktorvater, Martin Irle, Universität Mannheim, und an einem Lehrstuhl lernen zu dürfen, der sehr international ausgerichtet war. Das Einwerben von Drittmitteln und Veröffentlichungen in internationalen Zeitschriften hat und hatte dort einen hohen Stellenwert. Ich war zuvor wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl, Diplomand und Doktorand und hatte deshalb auch die Kultur aufgesogen, die für wissenschaftliches Arbeiten sinnvoll und notwendig ist. Später war ich in einem interdisziplinären Sonderforschungsbereich (SFB24 von Psychologen, Ökonomen, Rechtswissenschaftlern und Soziologen) über Entscheidungsforschung angestellt, in dem es letztlich auch immer um Veröffentlichungen und Drittmittelwerbungen ging. Absolut positiv war der Austausch mit gleichgesinnten Freunden, die auch eine Professur anstrebten: Peter Gollwitzer, Stephan Hormuth, Norbert Schwarz und Fritz Strack. Wir nannten uns „Kurt-Lewin-Gruppe“ und wollten die deutsche Sozialpsychologie „revolutionieren“.

Ich sollte noch ergänzen, dass mein Mentor und Doktorvater sehr streng war. Er war mit meiner Arbeit als Doktorand nicht immer zufrieden und auch nicht mit der Arbeit unseres Doktorandenteams. Oft erhielten wir ein vernichtendes Feedback über die Qualität unserer Papiere, versehen mit dem Zusatz, es gäbe keine Chance, den Beitrag in einer guten internationalen Zeitschrift unterzubringen. Allerdings vermittelte er uns dabei immer das Zutrauen, dass wir es schaffen könnten, wenn wir uns nur mehr anstrengen und uns noch mehr internes Feedback geben würden. Er hat mir und meinem Team zwischendurch sogar einmal gekündigt, da er sehr hohe Ansprüche hatte. Immerhin hat er diese Kündigung dann auch wieder zurückgenommen, und wir haben jeweils vereinbart, klarer zu kommunizieren, was die Ziele sind und was nicht. Es war dennoch eine harte Tour. Im Nachhinein muss ich sagen, dass die hohe Messlatte richtig war, denn wir mussten lernen, uns kontinuierlich zu verbessern und uns an die hohen wissenschaftlichen

Standards bei internationalen Veröffentlichungen zu gewöhnen – auch wenn wir den hohen Ansprüchen unseres Chefs stets ambivalent gegenüberstanden.

Ich hatte ebenso das Glück, dass wir permanent auf Kongresse geschickt wurden und viele amerikanische Spitzenkollegen aus unserem Fach den Lehrstuhl und die Universität besuchten. Dadurch erhielt ich wichtige Hinweise für gute Forschung und Verbesserungsvorschläge für hochrangige Veröffentlichungen. Während meiner Postdoc-Zeit hatte ich mehrere Forschungsaufenthalte in den USA, z. B. in Austin, Texas, oder Madison, Wisconsin, die mich sehr inspirierten und meinen Horizont erweiterten.

Ich hatte keine feste Stelle, da ich immer über Drittmittel, Habilitationsstipendien der DFG und der VW-Stiftung oder den sozialwissenschaftlichen Sonderforschungsbereich finanziert wurde. Dadurch hatte ich nie eine längere Vertragslaufzeit als zwei Jahre. Insofern hatte ich immer auch Sorge oder sogar Angst, arbeitslos zu werden. Diese Sorge war für mich aber auch ein Motor, relativ schnell zu habilitieren (nach drei Jahren Promotion und nach fünf Jahren Habilitation) und mich stets zu informieren, wo neue Stellen angeboten werden.

Der Veröffentlichungsprozess war keineswegs immer ein Erfolg, vor allem weil wir immer versucht haben, international zu veröffentlichen. Es gab von Anfang an Misserfolge, mit denen ich zurechtkommen musste. Es hat allerdings geholfen, dass wir gegenseitig im Team und durch meinen Doktorvater trotz seiner Strenge immer Unterstützung erfahren haben.

Die Bewerbungen für die Professur waren die nächsten Herausforderungen. Es gab viele gute Bewerber und nur wenige Stellen. Ich hatte die Lehrbefugnis (*Venia Legendi*) für zwei Fächer, für Soziologie und für Psychologie, was in der Mannheimer Tradition der Sozialwissenschaften lag.

Ich bewarb mich daher sowohl um Stellen in Soziologie als auch um Stellen in Psychologie/Sozialpsychologie. Die ersten Bewerbungen brachten keinen Erfolg. Bei zwei der Bewerbungen habe ich nie erfahren, warum ich nicht in die engere Wahl gekommen bin. Ich bekam nach ca. einem Jahr meine Unterlagen zurück mit der Bemerkung, dass die Stelle bereits besetzt sei. Das Ganze hat mich nicht überrascht, denn man hatte mich vorgewarnt, dass dieser Prozess längere Zeit in Anspruch nehmen wird. Gott sei Dank, war ich durch die Stelle im Sonderforschungsbereich noch nicht arbeitslos. Bei einer Bewerbung landete ich immerhin auf Platz 3, ohne dass ich „vorgesungen“ hatte.

Bei meiner vierten Bewerbung war ich zwar zu einem Vortrag eingeladen, dennoch hieß es, ein Hauskandidat hätte die Stelle mehr oder weniger sicher. In diesem Bewerbungsprozess habe ich eine irritierende Erfahrung gemacht: Der Leiter der Berufungskommission kam um 9:00 Uhr morgens in den menschenleeren Hörsaal und brachte ein Tonband mit. Er erklärte mir, dass

leider alle Mitglieder aufgrund einer anderen Sitzung verhindert seien. Jedoch habe man meinen Vortrag nicht verschieben wollen und sich geeinigt, meinen Vortrag mit dem bereitgestellten Tonband aufzuzeichnen. So hielt ich meinen Vortrag allein im Hörsaal, sprach auf das Tonband und wunderte mich nur. Ich habe von der Kommission nie eine Rückmeldung erhalten, da sich in der Tat der Hausbewerber durchgesetzt hatte. Hier war ich in den Niederungen von Bewerbungen angekommen. Ich war „entsetzt“, was sich hier abgespielt hatte, aber ich wusste, dass Proteste gar nichts brächten. Denn ein Protest hätte zwar die Universität und die Berufungskommission diskreditiert, jedoch auch mir ein negatives Image beschert. Man sollte sich in dieser Phase genau überlegen, wann man an die Öffentlichkeit geht und wann nicht. Gott sei Dank, bin ich von vielen Kollegen vorgewarnt worden, dass man oftmals mehrere Versuche benötigt und vieles auch Glückssache ist.

Meine fünfte Bewerbung in Kiel war zunächst nicht erfolgreich. Die anderen Bewerbungsorte verrate ich nicht. In Kiel waren sechs Bewerber eingeladen worden, ich war zunächst nach dem Vortrag nur auf Platz 4 im Ranking. Es gab einen Professor (Professor Baumann – später Salzburg), der mich protegierte und der an mich glaubte und der mich innerhalb von drei bis vier Monaten nach vorne brachte, indem er einen Kollegen nach dem anderen in der Berufungskommission überzeugte, dass ich am besten zu der Stelle passen würde, sodass ich schließlich auf Platz 1 landete. Ohne diesen Mentor vor Ort wäre die Geschichte von erfolglosen Bewerbungen vermutlich weitergegangen. Leider ist es Realität, dass Leistung ohne Unterstützung und Überzeugungskraft von anderen, also Meinungsführern in der Berufungskommission, zu mehr Misserfolgen als Erfolgen im Bewerbungsprozess führt.

Warum habe ich die Professur und danach auch weitere Rufe an andere Universitäten (z. B. Zürich, Heidelberg, Hamburg) bekommen? Ich kam nach mehreren vergeblichen Versuchen in die engere Wahl, weil meine Veröffentlichungen gut waren und ich Drittmittel eingeworben hatte. Dies gelang, da ich ein gutes Feedback von meinen Teamkollegen und meinen amerikanischen Kollegen erhielt. Ich habe laufend die Viten und Präsentationen von anderen studiert, holte Feedback ein, auch für meine Vorträge, und habe so viele Verbesserungsvorschläge bekommen, auch hinsichtlich der Qualität meiner Veröffentlichungen. Meine Bewerbungen waren gut begründet, und ich habe meine Vita immer weiter verbessert und der Bewerbung angepasst. Ich war von mir selbst überzeugt, ging mit viel Selbstvertrauen vor und übte meinen Vortrag vorher mehrmals, betrieb aber gleichzeitig auch immer kritische Selbstreflexion.

Ich habe durch meinen Beruf das Privileg, mein Hobby verwirklichen zu können, nämlich die Welt durch Wissenschaft und Forschung zu erklären

und zu verändern. Es ist wichtig, mit Herzblut bei der Sache zu sein. Schon Konfuzius sagte: „Wähle einen Beruf, den du liebst, und du brauchst nie wieder zu arbeiten.“ Während der Arbeit fließt Energie zu, statt ab. Ich habe sehr viele Erfolge gefeiert, operationalisiert in Veröffentlichungen, DFG-Drittmittelinwerbungen, der Betreuung von Diplom-, Bachelor-, Master-, Doktor- und Habilitationsarbeiten etc. Die Arbeit mit all diesen klugen Menschen hat mir immer sehr viel Spaß gemacht und sie hat laufend meinen Horizont erweitert, sodass ich nicht nur Mentor war, sondern auch Mentee.

Aber mein Leben war auch gepflastert von Misserfolgen – und es war auch verbunden mit extremen Einschränkungen, unter anderem im privaten Bereich mit der Familie, da erfolgreiche Wissenschaft sehr oft auch im Urlaub, am Wochenende, in der Nacht betrieben werden muss und musste. Wissenschaftliches Arbeiten erfordert „Sitzfleisch“ und Frustrationstoleranz, denn man sitzt oft tagelang an einem wissenschaftlichen Beitrag, der immer wieder verbessert werden muss, um international akzeptiert zu werden – und dann wird er oftmals trotzdem abgelehnt. Wissenschaftlich erfolgreiches Arbeiten erfordert viel Disziplin, Resilienz und sehr viel Fleiß, denn ohne Fleiß sind keine Erfolge möglich (schon Goethe sagte, „ohne Fleiß kein Preis“), vor allem wenn man international veröffentlichen will oder muss. Ich hatte zwar viele Erfolge bei Drittmittelinwerbungen, aber auch viele Misserfolge, bei denen die Arbeit letztlich nicht honoriert wurde.

Trotzdem sind die Universität und die Wissenschaft die für mich wichtigsten Institutionen, weil hier Wissen konserviert, permanent neu entwickelt und an die nächsten Generationen weitergegeben wird. Außerdem hat man durch die Freiheit von Forschung und Lehre immer auch die Möglichkeit, seinen Interessen und Neigungen zu folgen und so einen Beitrag dazu zu leisten, dass manchmal die Welt durch wissenschaftliche Forschung auch etwas humaner wird.

Aber man sollte nicht glauben, dass Wissenschaftler insgesamt zufriedener und glücklicher sind. Oft ist das Leben außerhalb der Wissenschaft durchaus auch ein angenehmes Leben. Vielleicht hat man nicht immer die Freiheiten, die man in der Wissenschaft hat, sofern man eine Lebensstelle hat, aber auf jeden Fall hat man im Durchschnitt außerhalb der Wissenschaft mehr Freizeit. Also gilt auch hier: Jeder muss das Beste aus seinem Leben machen, egal ob innerhalb oder außerhalb von Universität und Wissenschaft. Ich habe außerdem das Glück, drei Kinder zu haben, die mir noch mehr bedeuten als meine beruflichen Erfolge.

Welche Fähigkeiten sind für eine Professur wichtig?

- Ein hohes Maß an Belastbarkeit, auch im Umgang mit Niederlagen und Misserfolgen.
- Die Fähigkeit, schreiben zu können, klare Botschaften zu transportieren und diese in eine Story einzubinden. Die eigene Forschung sollte mit bestehenden Erkenntnissen verknüpft und der Added Value aufgezeigt werden.
- Eine hohe Motivation, immer wieder nachzudenken und sich permanent zu verbessern. Wissenschaftliche Arbeit besteht nicht aus Schnellschüssen.
- Spaß und Neugierde am Entdecken, Forschen und Schreiben. Hierfür sollte eine intrinsische Motivation gegeben sein, sodass während der Arbeit Energie zu- und nicht abfließt.
- Wer viel Geld verdienen und schnelle Erfolge sehen möchte, wenig Geduld hat und sich nicht die Zeit nimmt, Dinge fortwährend zu verbessern und seitenlanges Feedback von internationalen Reviewern integrieren möchte, sollte eher von einer wissenschaftlichen Karriere absehen.

Was sind die wichtigsten Erkenntnisse, die ich als Professor weitergeben möchte:

- Man muss ein klares Profil haben, für was man steht.
- Es ist oftmals ein knallharter Wettbewerb um knappe Güter. Nicht jeder Kollege ist kollegial. Mein Kollege, Professor von Rosenstiel, hatte immer folgenden Spruch parat: „Gott schuf den Professor und der Teufel den Kollegen.“
- Wenn du Unterstützung von Kollegen brauchst, z. B. für Gutachten, dann musst du selbst in Vorausleistung gehen. Die meisten Kollegen sind zeitlich überfordert und helfen, wenn man selbst (vielleicht sogar noch mehr) hilft. Hier gilt das Reziprozitätsprinzip.
- Man sieht sich im Leben mehrmals. Das heißt, man muss immer wieder Brücken bauen. Wenn man bei allem sofort eingeschnappt ist (also bei leisester Kritik), erhält man keine Unterstützung mehr.
- Permanente Reflexion auf der Metaebene: Was ist der Preis für den Erfolg? Dies gilt sowohl in der Wissenschaft wie auch außerhalb.
- Vorsicht davor, die Standards aus dem eigenen Fach auf andere Fächer anwenden zu wollen. Fächer sind hinsichtlich ihrer Kultur sehr unterschiedlich. Daher ist ein Höchstmaß an Toleranz gefordert.

Als Professor genießt man oft ein hohes Ansehen in der Gesellschaft. Man hat die Möglichkeit, Dinge zu gestalten und zu bewegen, auch außerhalb der Wissenschaft, wenn es einem gelingt, die Erkenntnisse der Wissenschaft

z. B. in der Praxis im Unternehmen umzusetzen. Ich habe damit sowohl innerhalb als auch außerhalb der Universität eine wichtige Führungs- und Vorbildfunktion inne und in dieser Vorbildfunktion fühlte ich mich immer auch zurückgerinnert an meine Zeit als früherer Klassen- und Schulsprecher sowie als Kapitän unserer Fußballmannschaft.

Im Nachhinein gebe ich allen Kollegen, die eine Professur haben oder auf der Suche danach sind, den Rat, sich an den sechs von mir präferierten Basics eines gelingenden Lebens zu orientieren:

- Sorgen Sie für ausreichend Schlaf, denn ein chronisches Schlafdefizit blockiert Energie!
- Achten Sie auf die richtige Ernährung und Trinken!
- Reflexion und Meditation: Was läuft gut? Was läuft nicht gut? Was könnte man besser machen?
- Genügend Bewegung und Sport sind wichtig.
- Sie sollten das Soziale nicht vergessen: Ihre Freunde und Ihre Familie.
- Lebensfreude ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt. Freuen Sie sich über Kleinigkeiten und über alles, für das Sie dankbar sein können.

Es gab Jahre, in denen ich mich in meinem Fach international top gefühlt habe, auch durch die Veröffentlichungen. Ich habe dann aber gemerkt, dass mir der Preis dafür zu hoch ist, nur Grundlagenforschung zu betreiben, und versuche seitdem, eine gesunde Balance zwischen Theorie und Praxis, zwischen Forschung und Anwendung von Forschung zu erreichen, was natürlich teilweise auf Kosten der Möglichkeit, in amerikanischen Top-Zeitschriften zu veröffentlichen, geht. Hier muss jeder seinen eigenen Weg finden. Zu Beginn der Karriere hat man diese Freiheiten nicht. Es ist wichtig, sich selbst treu zu bleiben, aber auch zu wissen, wo man Kompromisse eingehen sollte.

## 10.5 Erfolgreich zur Professur: Ein kleiner Leitfaden von Peter Fischer

Welche situativen und persönlichen Voraussetzungen sind notwendig, um sich auf den Weg zu einer Professur zu begeben?

Als Erstes sollten sich junge Wissenschaftler überlegen, welche persönlichen Werte und Ziele sie verfolgen. Erfolg versprechende Werte sind hier Neugier, Gewissenhaftigkeit und Erkenntnisinteresse; das oberste Ziel eines

Wissenschaftlers sollte es sein, neues Wissen in einer bestimmten Disziplin zu generieren, das einen kollektiven Mehrwert für alle Menschen darstellt.

Zweitens sind das eigene Selbstmanagement und die Selbstführung wichtig. In der Wissenschaft gilt es, sich genaue Ziele zu setzen und zumindest zu versuchen, diese einzuhalten; z. B.: Wann will ich mein Paper fertiggeschrieben haben? Wie viel Zeit pro Woche oder Tag will ich in das Schreiben von Drittmittelanträgen investieren? Zu welcher Tageszeit kann ich am besten schreiben, wann funktioniert dies eher nicht so gut?

Drittens sollten sich junge Wissenschaftlerinnen darüber im Klaren sein, dass Motivation ein endliches Gut ist. Motivation lässt sich nicht erzwingen, sie entsteht eher spontan, wenn die richtigen situativen und persönlichen Variablen zusammenkommen. Bei jedem Menschen ist diese Konstellation anders gelagert, deshalb ist es wichtig, sich selbst genau zu erforschen und sich im Klaren darüber zu sein, wieso man was wie tun will. Vor 30 Jahren dachte man, dass vor allem der Intelligenzquotient Berufserfolg vorhersagt; neuere Studien zeigen dagegen, dass ca. 80 % des Berufserfolgs eher von der Motivation vorhergesagt werden. Grundsätzlich sollte man nie vergessen, wieso man Wissenschaftler werden wollte! Was ist meine Vision? Wo will ich hin und wem will ich mit meiner Lebensarbeitszeit helfen? Welche Probleme in der Welt will ich durch meine Forschung ein Stück weit lindern? Für das Aufrechterhalten von Motivation ist es zudem sehr wichtig, dass man Erfolge (z. B. angenommene Papers) gebührend feiert. Das Belohnungszentrum in unserem Kopf will dies, und deshalb sollten wir es ihm auch geben. Es gibt viele junge Wissenschaftler, die von Projekt zu Projekt eilen, ohne kurz innezuhalten und sich dafür zu belohnen, was sie bereits erreicht haben.

Viertens sollten junge Wissenschaftler wissen, dass Wissenschaft eher ein frustrierendes Geschäft ist. In den guten wissenschaftlichen Zeitschriften ist man mit einer Ablehnungsquote von mehr als 90 % konfrontiert. Das heißt, dass man als Wissenschaftler überwiegend Ablehnung bekommt – Ablehnung von Papers, Ablehnung von Drittmittelanträgen, Ablehnung der eigenen wissenschaftlichen Theorien durch die Scientific Community auf Kongressen. Dies sollte man erwarten und lernen, damit umzugehen; Resilienz, Frustrationstoleranz, Optimismus und „Stehaufmännchenqualitäten“ sind hier die richtigen und wichtigen Eigenschaften, um die wissenschaftliche Qualifikation gut und gesund zu überstehen.

Fünftens sollten das Zeitmanagement und die Kreativität nicht unterschätzt werden. Wissenschaft hat sehr viel mit kreativen Ideen zu tun. Kreativität lässt sich allerdings nicht erzwingen – wir müssen häufig auf Eingebungen warten und sie dann auch entsprechend erkennen. Junge Wissen-

schaftler sollten versuchen, ihre eigene Kreativität zu erforschen: Wann habe ich normalerweise kreative Ideen? In welchem situativen Umfeld bin ich mehr oder weniger kreativ? Zu welcher Uhrzeit und in welchen verschiedenen Situationen hatte ich in der Vergangenheit kreative Ideen? Eine Liste mit Kreativitätstechniken (z. B. Brainwriting, Brainstorming) kann dabei helfen die eigene kreative Produktivität zu erhöhen.

Sechstens sollten junge Wissenschaftler jeden Tag (am besten morgens) ein bis zwei Stunden ausschließlich schreiben. Viele Wissenschaftlerinnen haben sehr gute Ideen und gute Daten, tun sich aber vor allem mit dem Aufschreiben der Daten schwer. Dieses Problem löst man am einfachsten, indem man jeden Tag erst einmal mit Schreiben startet.

Siebtens folgt eine kleine Checkliste, wie Sie die Wahrscheinlichkeit, einen Ruf zu erhalten, systematisch erhöhen können:

- Publizieren Sie international!
- Die besten Daten zuerst publizieren!
- Werben Sie Drittmittel ein!
- „Immer ganz oben anfangen“ – starten Sie immer mit den besten Journals!
- „Auf alles Bewerben – egal wo“, um Erfahrung zu sammeln!
- Bauen Sie ein soziales Netzwerk auf!
- Zeigen Sie internationale Flexibilität.
- Lernen Sie von den Besten!
- Überlegen Sie vorher, in welchem Outlet Ihre Forschung publiziert werden soll.
- Überwinden Sie Schreibblockaden systematisch.
- Suchen Sie sich gute native Speaker, die Ihre Papers korrigiert.

## 10.6 Mein Weg zur Professur: Florian Englmaier

Lassen Sie mich zunächst ein wenig zu meinem Hintergrund sagen. Ich wurde 1974 in Rosenheim/Oberbayern geboren. Mein Vater war Kaufmann, meine Mutter Krankenschwester und ich das erste Familienmitglied, das zunächst Abitur machte und dann ein Hochschulstudium anstrebte. Trotzdem oder gerade deswegen erhielt ich stets die volle Unterstützung meiner Eltern, ein Hochschulstudium anzutreten. Nach einem ausgezeichneten Abitur erhielt ich ein Bayerisches Hochbegabtenstipendium, sodass ich mir um die Finanzierung meines Studiums keine Sorgen machen musste.

Die Studienentscheidung für die Volkswirtschaftslehre war rückblickend nicht besonders gut fundiert. Ich hatte großes Interesse an Geschichte, Politik

und Mathematik. Volkswirtschaftslehre erschien dann als „solide“ Alternative. Bei Antritt des Studiums hatte ich kaum eine Vorstellung davon, was moderne Volkswirtschaftslehre wirklich war. Und auch die Wahl des Studienorts, die Ludwig-Maximilians-Universität (LMU), stellte sich rückblickend als echter Glücksfall heraus, war zu dem Zeitpunkt aber mäßig begründet (ziemlich gutes Abschneiden in den damals gerade aufkommenden Rankings und nicht weit von zu Hause entfernt).

An der LMU in München hatte ich dann das Glück, auf großartige Dozenten (und auch Kommilitonen) zu treffen, die mich für die modernen Facetten des Faches nachhaltig begeisterten. Da war es dann auch relativ bald klar, dass ich promovieren will. Während die Idee schon vorher im Raum stand, so war es doch erst das Mentorat durch meinen späteren Doktorvater, der aus dem angelsächsischen System kam, und einen ursprünglich fachfremden (Physiker) Habilitanden, die mir die Augen öffneten. Erst da verstand ich, was es heißen würde, zu promovieren und eigenständig zu forschen, und dass es das war, was ich wollte!

Zusammen mit einer Reihe der oben schon angesprochenen Kommilitonen machte ich mich dann gemeinsam auf diese Reise. Ganz klassisch an dem Lehrstuhl, an dem ich Hilfskraft war und meine Diplomarbeit geschrieben hatte. Das gemeinsame Promovieren in dieser sehr kooperativen Gruppe machte großen Spaß. Aber wiederum folgte ein Schritt, mit dem sich mir ein neuer Horizont erschloss. Finanziert durch ein Marie-Curie-Stipendium der EU konnte ich ein Jahr am University College London (UCL) verbringen. Und hier erschloss sich mir nochmals eine andere Ebene. Wiederum hatte ich das große Glück, zwei exzellente und empathische Mentoren zu finden, und war eingebettet in eine internationale und hoch motivierte Doktoranden-Gruppe. Hier erlebte ich zum ersten Mal, was es heißt, das Fach 24/7 zu „leben“. Und die Überzeugung, dass eine akademische Karriere der richtige Weg ist, verfestigte sich.

In diese Zeit fällt auch ein – aus professioneller Sicht – großer Fehler. Während einer Sommerschule erhielt ich das Angebot, in das PhD-Programm in Harvard zu wechseln. Ich war gerade im dritten Jahr der Promotion angekommen, und das Ende war absehbar. Ein Wechsel hätte bedeutet, nochmals Kurse zu belegen und weitere fünf Jahre zu promovieren. Ich verkannte leider völlig die Chance, die sich mir hier bot, und entschied mich, zügig den Abschluss in München zu suchen. Dieser „Fehler“ ist mir heute noch eine große Motivation, Nachwuchsforschern – soweit möglich – immer alle Optionen aufzuzeigen und zu eröffnen.

Nach Abgabe und Verteidigung der Dissertation in München konnte ich auf eine wiederum von der EU finanzierte Postdoc-Stelle am UCL zurück-

kehren, bevor ich auf eine Postdoc-Position in Harvard wechseln konnte. Und nach eineinhalb Jahren dort organisierten meine Mentoren für mich noch sechs Monate als Visiting Postdoc in Stanford. Während der gesamten Zeit in London, Cambridge (Massachusetts) und Stanford befand sich meine Partnerin und jetzige Frau in München.

Gegen Ende meiner Zeit erhielt ich dann ein Angebot aus Amsterdam auf eine Tenure-Track-Stelle und ein Gegenangebot, als Juniorprofessor an die LMU zurückzukehren. Gerade auch weil zu dem Zeitpunkt unsere Tochter unterwegs war, nahm ich das Gegenangebot sehr gerne an.

Nach der Rückkehr an die LMU hatte ich dann das Glück, dass ich relativ schnell, noch während der ersten Dreijahres-Juniorprofessoren-Phase, mehrere Rufe erhielt. Und nach Stationen in Konstanz und Würzburg ergab sich dann überraschend eine Vakanz in meinem Feld an der LMU und ich konnte „nach Hause“ zurückkehren.

Im Rückblick schaut das alles ziemlich glatt aus, und wenn mir jemand am Anfang des Weges den Verlauf so angeboten hätte, hätte ich das sicherlich sehr gerne so angenommen. Aber während der Fahrt hat es doch öfter heftig geruckelt.

Für mich sehe ich im Rückblick vor allem diese Hürden (und die jeweiligen Gründe warum ich sie nehmen konnte):

Ich hatte zwar schon während des Studiums großen Spaß an dem Fach und an der Forschung, ich hatte aber – offen gesagt – keinerlei Ahnung, was es heißt, eine akademische Karriere bis zur Professur zu beschreiten. Vor allem meinen Mentoren, Achim Wambach und Ray Rees, habe ich es zu verdanken, hier die richtigen Schritte getan zu haben, insbesondere die Chance wahrzunehmen, das Jahr am UCL zu verbringen. Diese fantastische Erfahrung mit den voll committeten Mitdoktoranden hat mir unglaublich viel Freude gemacht und Motivation gegeben. Durch die Unterstützung meiner Mentoren ergaben sich dann sehr natürlich die nächsten tollen Gelegenheiten, die Postdoc-Stellen am UCL und dann in Harvard und Stanford. Vor allem die Stelle in Harvard war die absolute Traumstelle in meinem Feld, der Organisationsökonomik. Ich durfte dort die Aktivitäten im Feld zwischen der Harvard University, dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) und dem National Bureau of Economic Research (NBER) koordinieren und traf dadurch alle relevanten Personen im Feld. Fast täglich konnte ich mit herausragenden Forschern sprechen (von denen zwei inzwischen den Nobelpreis erhalten haben).

Es lief also eigentlich alles unglaublich gut. Ich hatte aber nie das Gefühl, ich hätte nur Glück gehabt. Mir war schon klar, dass hier viel harte Arbeit

zum Erfolg geführt hatte. Aber bei jedem weiteren Schritt (zur Promotion, nach London, nach Harvard) erlebte ich durchaus Anflüge des Impostor-Syndroms: Jetzt fliege ich auf, jetzt merken die Leute, dass ich hier eigentlich nicht mehr hingehöre. Auch weil längst nicht alles so rund lief. Insbesondere stellten sich die Publikationserfolge zunächst eher zäh ein, obwohl ich viel positives Feedback zu meinen Arbeiten und Ideen erhielt. Und das machte dann mich schon sehr nervös. Am bittersten war die Enttäuschung, als mein Versuch, auf dem internationalen, also amerikanischen, Jobmarkt zu reüssieren, von mäßigem Erfolg begleitet war. Ich hatte starke Empfehlungsbriefe, eine Reihe toller Interviews, auch noch einige hochkarätige Flyouts, also Einladungen zu Berufungsvorträgen, aber am Ende kein Angebot. Das oben erwähnte Angebot aus Amsterdam kam erst etwas später. Dieser Misserfolg auf dem US-Jobmarkt nagte sehr an meinem Selbstbewusstsein und meiner Motivation: Wenn „der Markt“ dir signalisiert, dass du nicht gut genug bist, dann solltest du es vielleicht besser lassen. Hier haben mich dann vor allem Oliver Hart und George Baker aus Harvard wieder aufgebaut, mir recht wörtlich die Tränen getrocknet und mich neu motiviert. Wiederum hatte ich das große Glück, immer zur rechten Zeit Zuspruch von Leuten, deren Meinung mir wirklich wichtig war, zu bekommen.

Sehr beruhigend war es dann für mich, dass ich zu dieser Zeit Angebote (sozusagen Standing Offers) von zwei Beratungsunternehmen erhielt. Das gab mir die Sicherheit, dass Abenteuer „Akademia“ noch ein wenig zu wagen, ohne die echte Gefahr zu haben, arbeitslos zu sein oder Taxifahren zu müssen. Seit damals habe ich auch meinen Frieden damit gemacht und wusste, ich wäre auch als Berater oder mit einem anderen Job in der Privatwirtschaft glücklich geworden. Und ich machte mir selber klar, dass wir als Familie auch außerhalb Münchens glücklich werden würden. Diese beiden Einsichten entspannten mich, erlaubten es mir, trotz viel harter Arbeit und kurzen Nächten, doch den Luxus zu haben, die Kleinkindphase meiner Tochter sehr intensiv mitzuerleben, und ersparten mir (größtenteils) dunkle Stunden voller Existenzängste.

Rückblickend betrachtet, gab es ein paar kritische Momente, in denen Sachen hätten schiefgehen können und ich auch versucht war, den akademischen Weg zu verlassen. Ich bin einer Reihe von Mentoren sehr dankbar für den offenen und ehrlichen Rat, den ich immer wieder erhielt und den „safe space“, der mir gewährt wurde. Ich sehe das heute vor allem als Motivation und Verpflichtung, diesen Rat und diese Unterstützung wiederum an junge Kollegen weiterzugeben.

## **10.7 Wie man in einer Berufungskommission (die Studierenden) gewinnt! – Ein Ratgeber aus studentischer Sicht von Louisa Misterek**

Steht eine Berufungskommission an, so sind die Gefühle in der Fachschaft aus Sicht der Studierenden oft zwiegespalten. Einerseits weiß man intuitiv, dass es um ein spannendes Prozedere geht, bei dem man viel lernen wird, andererseits ist einem bewusst, dass eine Berufungskommission viel Arbeit bedeuten wird. Man hört sich um, wer denn schon alles an einer Berufungskommission teilgenommen hat und was zu tun ist. Schnell kommen Zweifel auf, ob man dieser Aufgabe als Student gewachsen ist und ob man die Erwartungen der verschiedenen Statusgruppen erfüllen kann.

Nach mehreren Berufungskommissionen, an denen ich als studentische Vertreterin teilgenommen habe, bin ich der Meinung, dass der Kandidat einen großen Beitrag dazu leisten kann, wie sich der studentische Vertreter in der Kommission fühlt, der darauf basierend letztlich seine Stimme abgibt und seinen Teil zur Entscheidung über den beruflichen Werdegang des Kandidaten beiträgt.

In folgendem Abschnitt sollen die Learnings aus sechs Jahren Erfahrung als studentische Vertreterin für die Kandidaten aufgeführt werden. Meine Erfahrungen basieren auf den Berufungskommissionen der Goethe-Universität Frankfurt am Main während meiner Bachelorzeit im Fach Erziehungswissenschaften und der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München während meiner Masterstudienzeit im Fach Pädagogik mit dem Schwerpunkt Bildungsforschung und Bildungsmanagement.

Der Beweggrund zum Schreiben dieses Exkurses ist, dass die studentische Perspektive bei Entscheidungen der Kommission für oder gegen einen Kandidaten oft wichtiger ist, als man denkt. Folgende Tipps kann ich Ihnen aus studentischer Sicht mitgeben:

### **Tipp 1**

Studierende, die das erste Mal an einer Berufungskommission teilnehmen, haben noch nie einen professionellen Recruiting-Prozess durchlaufen und werden es in ihrer studentischen Laufbahn auch zumeist nicht. Das bedeutet, dass die Bewerbungsunterlagen so klar und deutlich wie möglich sein sollten. Als Student bekommt man ca. 30 Bewerbungen mit wahrscheinlich mindestens 20 Seiten pro Bewerber vorgelegt. Möchte man dies neben Studium,

Nebenjob und freiwilligen Arbeiten ordentlich sichten, müssen die Bewerbungsunterlagen so kurz wie möglich sein. Also sollten sie lieber kurz und prägnant abgefasst sein. Es sollte offensichtlich sein, welchen Fokus der oder die Bewerber setzt, z. B. auf die Lehre oder auf ein bestimmtes Forschungsthema. Das macht es den Studierenden leichter, sich für oder gegen den Kandidaten zu entscheiden.

## **Tipp 2**

Kurze zusätzliche Zusammenfassungen der einzelnen Artikel in einfacher, verständlicher Sprache sind ein Schatz für die Studierendenvertreter. Die eingereichten Artikel und Leseproben der Kandidaten können noch so gut sein, wenn sie ein Studienanfänger aber nicht versteht, wird seine Stimme auf einen anderen Kandidaten fallen. Oft sind Studierende sich auch nicht sicher, ob sie alles richtig verstanden haben. Mit einer kurzen Zusammenfassung der wichtigsten Punkte und Kernaussagen können die Studierenden abgleichen, ob sich das Verständnis deckt. Diese Informationen sind wichtig für beide Seiten, da die Studierenden das Recht haben, über die Liste der Kandidaten mitzubestimmen, die zum persönlichen „Vorsingen“ eingeladen werden.

## **Tipp 3**

Sind Sie zum persönlichen „Vorsingen“ eingeladen und möchten Sie die Professur unbedingt haben, können Sie zu einer Geheimwaffe greifen. Schreiben Sie der zugehörigen Fachschaft und fragen Sie, ob Sie sich während einer Fachschaftssitzung vorstellen dürfen, weil es Sie interessiert, was die Studierenden am Lehrstuhl bewegt. Dieser Fall ist mir ein einziges Mal begegnet und es war wahnsinnig bereichernd. Beide Seiten konnten während des „Vorsingens“ den anderen besser einschätzen und auf die jeweiligen Bedürfnisse eingehen – eine eindeutige Win-win-Situation.

## **Tipp 4**

Jeder Mensch fühlt sich gerne besonders und wichtig. Und es klingt ein wenig platt, aber es schmeichelt, wenn die Studierenden bei dem Probevortrag direkt angesprochen werden. Ist die Ansprache authentisch und ernst gemeint, verbindet man dies automatisch mit einer Lehrperson, die ihren Studierenden

wirklich etwas beibringen will. Und das ist die beste Position, die man als Bewerber bei Studierenden haben kann.

## **Tipp 5**

Im Kommissionsgespräch ist es wichtig, herauszustellen, was der Kandidat für die Studierenden mitbringt. Wie kann er die Lehre verbessern? Welche Themen kann er den Studierenden bieten und wie stellt er sich die Zusammenarbeit mit den Studierenden vor? Dies alles sind wichtige Faktoren, die die Entscheidung für oder gegen den Kandidaten nachhaltig beeinflussen. Die Kommission fragt nach dem offiziellen Gespräch intern die Studierenden, wie ihr Eindruck war, und nimmt die Meinung der Studierenden sehr ernst.

## **Tipp 6**

Seien Sie freundlich, nett und authentisch, versuchen Sie also nicht, jemanden darzustellen, der Sie nicht sind. Da die Inhalte oft nicht so schnell oder in der Tiefe verstanden werden, achten Studierende noch mehr auf die Ausstrahlung und Wirkung der Person. Sprechen Sie von Dingen, die Sie begeistern. Das wirkt enorm ansteckend. Haben Sie Spaß an Ihrem Fach und Ihrem Thema, wird dies nicht unerkannt bleiben. Auch ein freundliches Grüßen und Verabschieden mit Blickkontakt und einem Lächeln untermalen nochmals einen positiven Eindruck zu Beginn und zum Schluss.

## **Tipp 7**

Und noch einmal, seien Sie sich bewusst, dass die Studierenden in einer Berufungskommission sehr ernst genommen werden. Es lässt sich leicht annehmen, dass die Stimme der Studierenden nicht großartig ins Gewicht fällt. Dem ist jedoch nicht so. In einer Berufungskommission, als ich noch in Frankfurt am Main im Bachelor studierte, war es der Fall, dass wir Studierenden zwar nur eine Stimme hatten, diese jedoch für oder gegen die Wahl des Favoriten auf Professorenmenseite eingesetzt werden konnte. Am Ende bekamen wir denjenigen Kandidaten, für den wir letztendlich gestimmt hatten. Das bedeutet für Sie als Bewerber, dass Sie die Studierenden als Wahlberechtigte ernst nehmen sollten, da sie im Zweifel die letzte, ausschlaggebende Stimme abgeben können.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass prägnante Bewerbungsunterlagen, eine direkte Ansprache der Studierenden zu deren Wünschen und Bedürfnissen sowie Begeisterung für das eigene Thema in dem Bewerbungsprozess Wunder wirken können. Denn dies sind die Punkte, auf die Studierenden achten und weswegen sie letztendlich mit ihrer Stimme für Sie stimmen oder nicht.

## 10.8 Stimmen der Teilnehmer

- Was haben Sie mitgenommen? Andere Leute in der gleichen Situation zu sehen, ist angenehm und gibt einem Selbstvertrauen – auch der Austausch untereinander.
- Konkrete Beispiele und geteilte Erfahrungen.
- Informationen einholen ist sehr, sehr wichtig. Neu war vor allem die Information, bei der Informationssuche so ins Detail zu gehen, z. B. andere Neuberufene anzusprechen.
- Dass zu einer Berufung auch oft viel Glück gehört, man aber auch entscheidende Einflussmöglichkeiten hat.
- Dass unterschätzt wird, dass die Kommissionsmitglieder auch einen neuen Kollegen aussuchen und sich daraus ggf. zusätzliche Bewertungskriterien ableiten.
- Dass Defizite, z. B. im Anschreiben, auch offensiv angesprochen und begründet werden dürfen und man nicht einfach nur die Stärken betont und die Schwächen nicht explizit ausspricht.
- Der Einfluss der Studierenden im Berufsprozess.
- Die Sicht der Studierenden mehr in den Blickpunkt nehmen.