

„Wir wollen Professoren, die besser sind als der Durchschnitt von uns allen“

Prof. Dr. Wolfgang A. Herrmann, Präsident der Technischen Universität München (TUM) über Fachwissen, persönliche Eignung und Exzellenz sowie die Frage, was Rekrutierung und ein Netz für Zugvögel gemeinsam haben.

duz: Welche Rolle spielt die Rekrutierung von Professoren für Hochschulen – und in Ihrem Falle für die TUM?

Herrmann: Berufungspolitik ist das Herzstück jeder erfolgreichen Hochschulpolitik. Für Hochschulen ist es elementar wichtig, die besten Professoren zu berufen. Das Selbstergänzungsrecht ist ein wertvolles Privileg, das Sorgfalt verdient. Wir an der TUM wollen Professoren berufen, die besser sind als der Durchschnitt von uns allen. Da gibt es keine Kompromisse. Achtung: Flaschen berufen Flaschen!

duz: Wie finden Hochschulen diese exzellenten Wissenschaftler?

Herrmann: Wir beschreiten da zwei Pfade: erstens öffentliche Ausschreibung, zweitens aktives „Headhunting“ – also gezielte Suche nach den führenden

Forschern und Lehrern ihrer Disziplinen, und zwar weltweit. Falls wir für eine bestimmte Professur einen konkurrenzlos herausragenden Wissenschaftler im Auge haben, können wir auch ohne Ausschreibung berufen. Natürlich gibt es Mischformen, das heißt auch bei ausgeschriebenen Professuren sprechen wir Spitzenkräfte gezielt an. Einmal haben wir einen Spitzenwissenschaftler bei uns an der TUM aufgehoben, der auf dem Weg von Münster an die ETH Zürich war. Ein Netz für Zugvögel!

duz: Welche Rolle spielen gedruckte Anzeigen in den Zeiten des Internets?

Herrmann: Immer noch eine wichtige. Denn sie versammeln die wichtigsten Informationen für potenzielle Bewerber auf einen Blick – und gerade die Anzeigen in Fachorganen finden Resonanz. Sie entsprechen einem eingespielten Verfahren, das die Zielgruppe kennt und nutzt. Außerdem verschaffen sie einen Überblick, was an den Hochschulen gerade zur Berufung ansteht.

duz: Welche Kriterien gelten bei der Auswahl von Topleuten?

Herrmann: Erstens, unstrittig ist die fachliche Exzellenz. Sie ist die Eintrittskarte in ein Rekrutierungsverfahren. Zweitens das Interesse an der akademischen Jugend und am Unterricht. Drittens die Managementleistung – bis hin zu großen Forschungsgruppen und Kooperationsnetzwerken mit der Wirtschaft. Insgesamt schauen wir aber genau hin, ob wir eine Persönlichkeit vor uns haben – das ist das Wichtigste. Persönlichkeitsschwache Kollegiumsmitglieder bringen auf Dauer nichts.

duz: Es gibt in der Wirtschaft beim Personalmanagement den Erfahrungssatz „Hire for professionalism, fire for personality“. Wie kann man bei einem Rekrutierungsverfahren dieser Erfahrung Rechnung tragen?

Herrmann: Indem die Hochschulen genau diese Komponente bei der Auswahl berücksichtigen und sich länger und intensiver mit der Persönlichkeit ihrer Kandidaten auseinandersetzen, als das vielerorts gemacht wird. Die TUM arbeitet seit Längerem daran, die früher üblichen, relativ kurzen persönlichen Gespräche, die neben fachlicher Begutachtung und didaktischer Leistung eine wichtige Rolle spielen, zu einem ausgeprägteren Rekrutierungsverfahren umzugestalten. Konkret sieht das so aus, dass die Kandidaten einige Zeit an der TUM verbringen und auch Vorlesungen übernehmen. Kandidat und Hochschule können sich so genauer kennenlernen – und auch Missverständnisse vermeiden, die vielleicht zu einem Scheitern der Rekrutierungsbemühungen führen könnten. Unsere Erfahrung lautet: Je mehr Sorgfalt bei Professorenberufungen, umso nachhaltiger die gegenseitige Zufriedenheit.

duz: Welche Rolle spielt eine professionelle Rekrutierungsarbeit dabei, so wie man sie aus der Wirtschaft kennt?

Herrmann: Die TUM begreift sich als „Unternehmen Universität“. Deshalb hat sie schon frühzeitig ein eigenes Rekrutierungsteam als Arbeitsebene beim Hochschulpräsidium etabliert. Im Moment hat die TUM für die Rekrutierungsprogramme vier Berufungsreferenten, die von zwei administrativen Kräften und dem sonstigen Präsidialstab unterstützt

Die Schritte im Berufungsverfahren

Die Berufung ist das Angebot der Professur an den Bewerber. Das Berufungsverfahren ist nur ein Teil des Verfahrens zur Besetzung einer Professur und besteht aus mehreren Schritten. Erläuterungen von Dr. Hubert Detmer, Justiziar für Hochschul- und Beamtenrecht beim Deutschen Hochschulverband:

- **Freiwerden** oder Schaffung einer (neuen) Professur.
- **Entscheidung** über die zukünftige Verwendung der Professorenstelle.
- **Ausschreibung** in Zeitschriften.
- **Berufungsvorschlag** der Berufungskommission. Auf welchem Wege die Berufungskommission die Berufsungsliste (sog. Dreierliste) erstellt, steht in ihrem Ermessen. Verlangt werden können ein Vorstellungstermin,

ein Vortrag oder Kolloquien. Ebenso können auswärtige Gutachten eingeholt werden.

- **Prüfung** des Berufungsvorschlags über die Fakultät.
- **Weiterleitung** des Vorschlags an den Minister oder die Hochschulleitung.
- **Ruferteilung** an die Erstplatzierte oder den Erstplatzierten durch den Minister oder die Hochschulleitung. Dieser „Ruf“ ist das Angebot an den Bewerber, die Professur.
- **Berufungsverhandlung** mit der Hochschule und/oder dem Ministerium oder der Senatsverwaltung.
- **Berufungsvereinbarung**, also die schriftliche Fixierung der getroffenen Absprachen.

werden. Die TUM hat auch das Munich Dual Career Center etabliert.

duz: *Wie sind diese Berufungsreferenten ausgebildet?*

Herrmann: Unsere Erfahrung zeigt: Das müssen Menschen sein, die exemplarisch gelernt haben, wie Wissenschaft geht. In der TUM sind es zum Beispiel promovierte Wissenschaftler, die sich der Aufgabe der erfolgreichen Rekrutierung stellen – es müssen Mitarbeiter sein, die sich menschlich wie vom wissenschaftlichen Grundverständnis mit den Kandidaten angemessen unterhalten können, international versiert und persönlich reif und ausgeglichen sind.

duz: *Was macht ein Rekrutierungsverfahren erfolgreich?*

Herrmann: Neben dem Ruf und der Ausstrahlung einer Hochschule vor allem diese vier Faktoren: Transparenz im Verfahren, Fairness gegenüber dem Kandidaten, Flexibilität im Prozess, Professionalität in der Abwicklung.

duz: *Was heißt das konkret?*

Herrmann: Transparenz heißt: Der Kandidat erfährt von Anfang an, was wir wollen – und was wir bieten. Die weitere Ausgestaltung ist dann eine Sache der Fairness: Keinesfalls darf ein Kandidat etwa bei Berufungsverhandlungen das Gefühl bekommen, er werde über den Tisch gezogen, andererseits muss die Forschung auf höchstem Niveau für die Universität auch finanzierbar sein. Drittens Flexibilität: Es gibt zwar einen Standardprozess, aber durch eine Vielzahl von Einflüssen und vor allem auch der aktuellen Situation des Kandidaten ist ein rasches, situationsangepasstes Vorgehen ausschlaggebend. Viertens noch die Professionalität in der Abwicklung: Das geht von der korrekten Beratung über die rasche Klärung von Details wie Neu- und Umbaumaßnahmen bis hin zu einem klaren Zeitplan, wann welche Gespräche mit wem zu welchem Zweck geführt werden sollen. In solcher Professionalität sehen wir uns gut positioniert, streben aber ständig weitere Verbesserung an.

duz: *Die TUM hat Erfolge in der Rekrutierung. Was ist ihr Geheimnis?*

Herrmann: Neben den schon genannten Faktoren sicherlich drei Dinge:



Karikatur: Reinhold Löffler

Erstens, dass Professorenberufung an der TUM Chefsache ist. Der Präsident ist aktiv an den Berufungen beteiligt, von Anfang an, er kennt jeden Einzelfall. Auch ein spontanes Telefonat des Präsidenten mit einem Kandidat kann viel bewirken. Zweites Geheimnis dürfte die in den letzten Jahren stark von uns vorangetriebene Flexibilität der TUM sein – weg von der kameralistischen Verwaltung alter Prägung hin zu einer Hochschule, die unternehmerisch handelt und geführt wird. Das fördert auch die wissenschaftlichen Erträge und macht wiederum Spitzenforscher und -lehrer aus der ganzen Welt auf uns aufmerksam. Und drittens muss man die Einrichtung professioneller Berufungsreferenten als einen wichtigen Teil des Erfolges sehen. Die denken und arbeiten von früh bis spät an Berufungen und sind ständig am Ball.

duz: *Flexible Lösungen in Berufungsverfahren: Haben Sie ein Beispiel?*

Herrmann: Ein wichtiges Beispiel sind für uns die Dual-Career-Programme. Denn Wissenschaftler sind meist immer auch Ehemänner oder Ehefrauen, sie haben Partner und Familie. Warum also nicht diese Partner mit in den Rekrutierungsprozess einbeziehen, wo immer das gewünscht und möglich ist: Stelle für den Ehepartner, Beschulung der Kinder, Wohnen, Eingliederung in München, etc. Obwohl wir hier erst Anfang 2008 mit der Einrichtung des Munich Dual Career Center in die Offensive gegangen sind, haben wir mit dieser Unterstützung schon viele Spitzenkräfte überzeugen können, dass es unserer Hochschule um den ganzen Menschen geht, nicht nur isoliert um seine Forscherkompetenz.

Das Interview führte Christoph Fasel.

Wolfgang Herrmann

Seit 1995 ist der Chemieprofessor Präsident der Technischen Universität München (TUM) – und verfügt durch mehr als 300 Berufungsverfahren an der TUM über langjährige Erfahrungen bei der Rekrutierung. Aber auch als Bewerber hat Herrmann Erfahrungen vorzuweisen. Vor seinem Ruf an die TUM im Jahr 1985 führte er in eigener Sache erfolgreiche Berufungsverhandlungen mit der Universität Frankfurt am Main und der ETH Zürich.

→ Kontakt über

Dr. Ulrich Marsch: marsch@zv.tum.de



Foto: TUM