

Handreichung für die Planung und Durchführung gemeinsamer Berufungen an Leibniz-Einrichtungen

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	3
1.1	Schnelleinstieg	3
2	Gemeinsame Berufungen	4
2.1	Berufungsmodelle	5
2.2	Unterschiede der Berufsungsmodelle	8
2.3	Ausblick: Umsatzsteuer	10
3	Verfahren und Verantwortlichkeiten	12
3.1	Vorbereitungsphase eines Berufsungsverfahrens	12
3.2	Beginn des Verfahrens	16
3.3	Sitzungen der Berufsungskommission	21
3.4	Bewerbungsphase	21
3.5	Verfahrensabschluss	23
3.6	Verfahrensbeteiligte	24
3.7	Kommunikation mit Bewerberinnen und Bewerbern	27
3.8	Onboarding	27
3.9	Ergänzung: Ad-Personam-Verfahren	27
3.10	Checkliste Berufsungsverfahren	30
4	Dos and Don'ts	32
4.1	Verfahrensförderliche Maßnahmen	32
4.2	Verfahrenshinderliche Maßnahmen	33
5	Weiterführende Links	35
6	Anlagen	38
6.1	Anforderungen an die Kandidatinnen und Kandidaten und weitere Leitlinien in der Leibniz-Gemeinschaft	38
6.2	Musterausschreibung	38
7	Index	41

1 Einführung



Diese Handreichung beinhaltet Hinweise und Empfehlungen zur Durchführung gemeinsamer Berufungen in der Leibniz-Gemeinschaft, zu deren Stärkung sich die Leibniz-Gemeinschaft im Pakt für Forschung und Innovation (PFI) III und IV verpflichtet hat. Sie basiert auf Diskussionen in mehreren Arbeits- und Projektgruppen sowie in den Sektionen und als ständiger Tagesordnungspunkt im Präsidium der Leibniz-Gemeinschaft der vergangenen drei Jahre und gibt konkrete Hilfestellungen bei der Organisation und Durchführung von gemeinsamen Berufungen an Leibniz-Einrichtungen. Dabei wird aus Sicht der Leibniz-Einrichtungen auf den Prozess und deren Gestaltung geschaut, unter der Maßgabe, dass die Einbeziehung der jeweiligen Hochschule als Partner eine Selbstverständlichkeit ist. Die Handreichung richtet sich an Institutsleitungen und Personen in den Leibniz-Einrichtungen, die mit den Berufungsverfahren betraut sind und konkretisiert die Thematik auf Grundlage der *Standards für die Besetzung wissenschaftlicher Leitungspositionen in der Leibniz-Gemeinschaft*^{1,2} sowie am GWK-Heft 37 *Gemeinsame Berufungen von leitenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern durch Hochschulen und außerhochschulische Forschungseinrichtungen* der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK)².

1.1 Schnelleinstieg

Folgende Übersichten sollen eine schnelle Befassung mit der Thematik ermöglichen. In den jeweiligen Kapiteln sind erläuternde Texte zu den Abbildungen und Tabellen zu finden:

Berufungsmodelle

- Tabelle 1: Berufungsmodelle für Gemeinsame Berufungen (S. 6)
- Tabelle 3: Katalysatoren und Hemmnisse (S. 9)

Verfahren

- Abbildung 1: Die fünf Phasen einer gemeins. Berufung (S. 13)
- Festlegung der Eckpunkte des Verfahrens (S. 16)
- Abbildung 2: Exemplarisch vereinf. Zeitplan für Verfahren (S. 18)
- Tabelle 4: Vor- und Nachteile gemeins. Berufungskom. (S. 20)
- Zusammensetzung der Berufungskommission (S. 26)
- Checkliste Berufungsverfahren (S. 30f)
- Dos and Don'ts (S. 32f)

¹ Sie sind das Ergebnis der Senatsarbeitsgruppe „Leibniz-Besetzungsstandards“ und wurden von der Mitgliederversammlung der Leibniz-Gemeinschaft 2016 beschlossen.

² Zu finden unter „Weiterführende Links“.

2 Gemeinsame Berufungen

Definition

Von einer gemeinsamen Berufung spricht man, wenn eine Wissenschaftlerin oder ein Wissenschaftler zugleich in eine Professur an einer Hochschule und eine Leitungs- oder Forschungsposition an einer außeruniversitären Einrichtung berufen wird. Die gemeinsam berufene Wissenschaftlerin bzw. der gemeinsam berufene Wissenschaftler ist folglich mit beiden Einrichtungen verbunden, wobei die arbeitsrechtliche und organisatorische Bindung zu den Einrichtungen durch die verschiedenen Berufungsmodelle unterschiedlich ausgeprägt ist. Gemeinsame Berufungen sollen die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes durch Synergien stärken und die strukturelle Trennung von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen verringern.

Ziel gemeinsamer Berufungen ist die vertiefte Kooperation zwischen der Hochschule und der Leibniz-Einrichtung über personelle Verbindungen und die gemeinsame Gewinnung herausragender Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Die Leibniz-Gemeinschaft verfügt aufgrund ihrer dezentralen Organisation mit enger Verbindung zu den Sitzländern und ihrer sowohl starken regionalen als auch (inter-)nationalen Vernetzung über ideale Voraussetzungen für organisationsübergreifende Zusammenarbeit. Grundlage der Kooperation sollten die gemeinsamen Interessen und Ziele von Hochschule und Leibniz-Einrichtung sein. Der gemeinsame Rahmen ist in der Regel über eine Kooperationsvereinbarung festgelegt. Beide Partner sollten Vorteile aus dieser Kooperation ziehen, die über die finanzielle Lastenteilung hinausgehen, z. B. durch

Vorteile gemeinsamer Berufungen

- Schwerpunktbildung in Lehre und Forschung an den Hochschulen
- Erweiterung des Lehrangebots an den Hochschulen
- Gemeinsame Qualifizierung von wissenschaftlichem Nachwuchs
- Bildung regionaler Wissenschaftsschwerpunkte mit überregionaler Bedeutung, z. B. für Sonderforschungsbereiche oder Exzellenzcluster
- Gemeinsame Nutzung von Forschungsinfrastrukturen bis hin zu gemeinsamen Laboren
- Erfolgreiche gemeinsame Einwerbung von Drittmitteln durch gebündelte komplementäre Kompetenzen
- Gewinnung herausragender wissenschaftlicher Persönlichkeiten durch ein attraktives Wissenschaftsumfeld

Mehr als 70 Prozent der Institutsleitungen in der Leibniz-Gemeinschaft sind gemeinsam mit Hochschulen berufen, insgesamt gibt es derzeit 382 gemeinsame Berufungen (vgl. **Tabelle 2**, Stand: 2019).

Neben den hier beschriebenen Verfahren gemeinsamer Berufungen gibt es auch die Möglichkeit von außerplanmäßigen Professuren oder Honorarprofessuren, die nicht Gegenstand dieser Handreichung sind.

2.1 Berufungsmodelle

Um den individuellen Anforderungen, Bedürfnissen und örtlichen Begebenheiten Rechnung zu tragen, haben sich vier Berufungsmodelle bewährt:

- das Erstattungsmodell („Berliner Modell“),
- das Beurlaubungsmodell („Jülicher Modell“),
- das Nebentätigkeits- (Personalunion-) Modell („Karlsruher Modell“),
- die Berufung in die mitgliedschaftsrechtliche Stellung eines Hochschullehrers („Thüringer Modell“).

Diese vier Berufungsmodelle sind im GWK-Heft 37 *Gemeinsame Berufungen von leitenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern durch Hochschulen und außerhochschulische Forschungseinrichtungen*³ einschließlich der rechtlichen und administrativen Erläuterungen beschrieben. In **Tabelle 1** werden diese vier Berufungsmodelle verglichen.

Die vier Modelle werden in mehr als 96 % der Fälle angewandt. Darüber hinaus gibt es neben individuellen Anpassungen innerhalb dieser Modelle auch bekannte Varianten, wie das „Berliner Hybrid Modell“ oder das „Stuttgarter Modell“.

Im Berliner Hybrid Modell erhält die gemeinsam berufene Person eine Ausstattung an der Hochschule und übernimmt dort auch Forschungsaufgaben. Die Erstattung der Bezüge wird anteilig in dem Umfang durch die Forschungseinrichtung vermindert, in dem die berufene Person ihre Forschungsleistung nicht gegenüber der Forschungseinrichtung, sondern der Hochschule erbringt, z. B. um 30 %.⁴

Das Stuttgarter Modell wurde in Baden-Württemberg zwischenzeitlich als Zuweisungsmodell angewandt, falls es bei der Personalkostenerstattung im Berliner Modell und deren Auswirkung auf den Vergaberahmen der Hochschule zu Problemen kommt. Das Konzept wurde 2008 im GWK-Heft 2 *Gemeinsame Berufungen von leitenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern durch Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen*³ beschrieben. In der Leibniz-Gemeinschaft ist zurzeit keine gemeinsame Berufung nach diesem Modell ausgestaltet.

³ Zu finden unter „Weiterführende Links“.

⁴ Details hierzu siehe auch GWK-Heft 37 unter „Weiterführende Links“.

Tabelle 1: Berufungsmodelle für Gemeinsame Berufungen auf Basis des GWK-Hefts 37. Abkürzungen: Hochschule (HS), Forschungseinrichtung (FE)

	Erstattungsmodell „Berliner Modell“	Beurlaubungsmodell „Jülicher Modell“	Nebentätigkeitsmodell „Karlsruher Modell“	Mitgliedschaftsrechtliche Stellung „Thüringer Modell“
Person	enge Bindung zu FE und HS	enge Bindung zu FE	enge Bindung zu HS	enge Bindung zu FE
Einstellung an	HS	HS und FE	HS und FE	FE
Einbindung in die FE	Zuweisung zur FE; Dienstaufgaben von der HS unter Reduzierung des Deputats	Beurlaubung in der HS unter Fortfall der Bezüge, privatrecht- licher Anstellungsvertrag mit FE	Nebentätigkeit	vollumfänglich
Bezüge	HS zahlt Bezüge in voller Höhe; FE erstattet die Bezüge zuzüglich Versorgungszuschläge	direkt von der FE, FE zahlt Versorgungszuschläge an HS	HS bezahlt Bezüge in ausgehandelter Höhe; FE zahlt Nebentätigkeit	direkt von der FE
Stelle a. d. HS	Erstattungsstelle	Leerstelle	Strukturstelle	keine Anstellung an der HS
Vertrags- grundlage	FE erstattet der HS die Bezüge und Versorgungszuschläge; vertragliche Regelung von Rechten und Pflichten zw. FE und Person	FE schließt Vertrag mit Berufenen in Anwendung der W-Besoldung	HS und Person haben ggf. eine Nebentätigkeitsgenehmigung; FE und Person haben einen Vertrag und separate Vergütung	Berufung in mitgliedschaft- liche Stellung an der HS; keine dienst- und arbeits- rechtliche Beziehung zur HS
Gremien der HS	volle Einbindung in die Gremien; Übernahme von Aufgaben in der akadem. Selbstverwaltung	beratende Einbindung in Gremien; aktive Mitarbeit grundsätzlich möglich (Regelung notwendig)	volle Einbindung in die Gremien; Übernahme von Aufgaben in der akadem. Selbstverwaltung	Einbindung als Mitglied der HS möglich
Lehr- verpflichtung	im Regelfall 2 SWS bis zur Hälfte der regelmäßigen Lehrverpflichtung	im Regelfall 2 SWS bis zur Hälfte der regelmäßigen Lehrverpflichtung	volle Rechte und Pflichten, daher bis zur regelmäßige Lehrverpflichtung	mindestens 2 SWS

Tabelle 2: Gemeinsame Berufungen in der Leibniz-Gemeinschaft, Daten erhoben im Rahmen des Pakt-Monitoring 2015-2019 und akkumuliert über alle Leibniz-Einrichtungen.

	Anzahl ⁵	Änderungen seit 2015 ⁶
Gemeinsame Berufungen ⁷	382	+ 89 [+ 30 %]
<i>davon Frauen</i> ⁸	99 (Quote: 26 %)	+ 37 [+ 60 %] (Quote: + 5 %-Punkte)
• „Berliner Modell“	219 [57 %] ⁹	+ 33 [+ 18 %]
• „Berliner Hybrid Modell“	13 [3 %] ¹⁰	n. V. (+ 8 [+ 160 %] ¹⁰)
• „Jülicher Modell“	125 [33 %] ¹⁰	+ 29 [+ 30 %]
• „Karlsruher Modell“	5 [1 %] ¹⁰	- 4 [- 44 %]
• „Thüringer Modell“	20 [5 %] ¹⁰	n. V. (+ 7 [+ 53 %] ¹¹)
• „Stuttgarter Modell“	0 [0 %] ¹⁰	- 2 [- 100 %]
Außerplanmäßige und Honorarprofessuren	88 (18)	+ 12 [+ 16 %]
<i>davon Frauen</i>	18 (Quote: 21 %)	+ 3 [+ 20 %] (Quote: + 1 %-Punkt)
Besoldungsgruppen ¹²	Anzahl ⁶	Änderungen seit 2017 ¹²
W3/C4	248 [64 %]	+ 21 [+ 9 %]
<i>davon Frauen</i>	45 (Quote: 18 %)	+ 5 [+ 13 %] (Quote: ± 0 %-Punkte)
W2/C3	111 [28 %]	+ 7 [+ 7 %]
<i>davon Frauen</i>	38 (Quote: 34 %)	+6 [+ 19 %] (Quote: + 3 %-Punkte)
W1	31 [8 %]	+ 7 [+ 30 %]
<i>davon Frauen</i>	18 (Quote: 58 %)	+ 5 [+ 38 %] (Quote: + 4 %-Punkte)

⁵ Stichtag 31. Dezember 2019.⁶ Ende des Pakts für Forschung und Innovation II.⁷ Angaben der Paktabfrage ohne Professuren „andere Modelle“.⁸ Auf eine Ausweisung der Frauen je Berufsmodell wurde im Sinne der Übersichtlichkeit verzichtet, es sind keine signifikanten Abweichungen (± 3 % beim Anteil) erkennbar.⁹ Anteil des Berufsmodells von allen gemeinsamen Berufungen.¹⁰ Daten werden erst seit 2018 erfasst, die Steigerung ist daher auf einen kürzeren Zeitraum betrachtet.¹¹ Daten werden erst seit 2017 erfasst, die Steigerung ist daher auf einen kürzeren Zeitraum betrachtet.¹² Abweichungen der Summe der Besoldungsgruppen zu der Anzahl gemeinsamer Berufungen ergeben sich durch außertarifliche Vereinbarungen oder anderen modellbedingten abweichenden Entgeltgruppen.

2.2 Unterschiede der Berufungsmodelle

Die Modelle bieten jeweils unterschiedliche, für ein Verfahren beschleunigende und hemmende „Eigenschaften“, die je nach Fall gegeneinander abgewogen werden müssen (siehe **Tabelle 3**).

Die Wahl des geeigneten und gewünschten Berufungsmodells sollte möglichst frühzeitig erfolgen. Dabei sollte zum einen das Kooperationsmodell, zum anderen auch das Anforderungsprofil an Kandidatinnen und Kandidaten, z. B. im Hinblick auf Einstellungsaltersgrenzen¹³ berücksichtigt werden.

Berliner und Jülicher Modell

In der Leibniz-Gemeinschaft sind das Berliner und Jülicher Modell mit je 57 % bzw. 33 % der gemeinsamen Berufungen stark verbreitet, da diese eine dauerhafte kooperative Bindung an die Hochschule ermöglichen bei gleichzeitig hoher Arbeitsleistung für die Leibniz-Einrichtung. Dabei gibt es zum einen regionale Unterschiede, z. B. bedingt durch Vorgaben der jeweiligen Landesgesetze¹³ oder Festlegungen in Kooperationsvereinbarungen, zum anderen zu individuellen, der jeweiligen Berufung angepassten Varianzen. Soweit die Hochschulgesetze der Länder vorsehen, dass die/der Berufene auch im Fall der Beurlaubung sowohl die mitgliedschaftlichen Rechte als auch das Wahlrecht einer Hochschullehrerin/eines Hochschullehrers erhalten kann¹⁴, besteht die Möglichkeit, die Bindung an die Hochschule auch im Jülicher Modell zu stärken. Dies ist insbesondere mit Blick auf die mögliche umsatzsteuerrechtliche Problematik des Berliner Modells relevant.

Karlsruher Modell

Das Karlsruher Modell findet nur in wenigen Fällen Anwendung, da die Leitung einer Leibniz-Einrichtung nur in sehr seltenen Einzelfällen, wie z. B. bei sozialen Forschungsinfrastrukturen in Nebentätigkeit sinnvoll sein kann.

Thüringer Modell

Das Thüringer Modell wird ebenfalls nur in wenigen Fällen genutzt, zum einen wegen der landesspezifischen rechtlichen Rahmenbedingungen, zum anderen wegen seiner geringeren Attraktivität aufgrund meist begrenzter Gehaltsspielräume und ausbleibender Verbeamtung. In Einzelfällen, wie z. B. der zeitweisen Gewinnung internationaler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, kann dieses Modell jedoch sehr attraktiv sein.

¹³ Zu finden unter „Weiterführende Links“.

¹⁴ Vgl. z. B. § 9 Absatz 5 und § 10 Absatz 1 des Gesetzes über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen.

Tabelle 3: Katalysatoren und Hemmnisse der Berufsmodelle für gemeinsame Berufungsverfahren und Vertragsgestaltungen aus Sicht einer Leibniz-Einrichtung und derer Berufener.

	Katalysator	Hemmnis
„Berliner Modell“	volle mitgliedschaftliche Rechte an der Hochschule	Vertragsgestaltung über die Hochschule, in einigen Bundesländern ist im Besoldungsrecht keine Funktionsleistungsbezüge möglich
	starke Bindung und Kooperation mit der Hochschule	Es besteht aktuell das Risiko, dass bei Anwendung des § 2b UStG mit einer Pflicht zur Abführung von Umsatzsteuer gerechnet werden muss (vgl. Abschnitt 2.3)
		keine Ausstattung an der Hochschule vorgesehen (siehe auch Hybrid Modell)
		„Rückfälle“ möglich
„Jülicher Modell“	flexible Vertragsgestaltung an der außeruniversitären Einrichtung möglich	mitgliedschaftliche Rechte an der Hochschule bedürfen einer Klärung
	Dienstherr ist die außeruniversitäre Einrichtung, womit auch Gestaltungsfreiheiten bei der Vertragsgestaltung etc. in den Händen der L-Einrichtung liegen	Die Zahlung des Versorgungszuschlags ist nach jetzigem Stand keine umsatzsteuerpflichtige Leistung im Rahmen des § 2b UStG (vgl. Abschnitt 2.3)
		keine Ausstattung an der Hochschule vorgesehen
		„Rückfälle“ möglich
		Beurlaubung i. d. R. nicht unbefristet mögl.
„Karlsruher Modell“	flexible Vertragsgestaltung an der außeruniversitären Einrichtung	als Nebentätigkeit nach Beamtenrecht meist nur max. 20 % der Arbeitsleistung möglich
	Ausstattung an der Hochschule und volle mitgliedschaftliche Rechte	
	kein kompletter „Rückfall“ möglich, da Nebentätigkeit	
„Thüringer Modell“	flexible Vertragsgestaltung an der außeruniversitären Einrichtung	kaum Bindung an die Hochschule
	zeitliche befristete Kooperation möglich	keine Verbeamtung und somit meist Gehalt nach TVL / TVöD
	keine „Rückfälle“ möglich	mitgliedschaftliche Rechte als Mitglied der Hochschule
		nicht in allen Bundesländern anwendbar

2.3 Ausblick: Umsatzsteuer

Die Frage der Steuerbarkeit von Zahlungsflüssen zwischen Hochschulen und Leibniz-Einrichtungen im Rahmen gemeinsamer Berufungen wird seit längerer Zeit kontrovers diskutiert. Eine vor einigen Jahren erfolgte Gesetzesänderung hat bereits bestehende Unsicherheiten im Hinblick auf die steuerliche Relevanz gemeinsamer Berufungen noch verstärkt:

Im Rahmen des Jahressteuergesetzes 2015 wurde das Umsatzsteuergesetz (UStG) nach den Vorgaben der Rechtsprechung des Bundesfinanzhofes geändert und dem Europäischen Gemeinschaftsrecht angeglichen.

Dabei wurden die Regelungen zur Unternehmereigenschaft von juristischen Personen des öffentlichen Rechts (also etwa Hochschulen) neu gefasst. Juristische Personen des öffentlichen Rechts sind danach insbesondere beim Erbringen von Leistungen auf privatrechtlicher Grundlage grundsätzlich umsatzsteuerpflichtig. Davon ausgenommen sind Tätigkeiten, die ihnen im Rahmen der öffentlichen Gewalt obliegen, wenn dies nicht zu größeren Wettbewerbsverzerrungen führt. Näheres regelt § 2b UStG¹⁵.

Auf Grundlage eines Schreibens des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) gilt eine Übergangsfrist bis zum 31. Dezember 2020, welche durch das Corona-Steuerhilfegesetz¹⁶ vom 19. Juni 2020 bis zum 31. Dezember 2022 verlängert wurde. Bis dahin kann auf Antrag die alte Regelung angewandt werden.

Die Gesetzesänderung betrifft in der Wissenschaft in erster Linie Kooperationen, die mit öffentlichen Einrichtungen auf Basis privatrechtlichen Handelns vollzogen werden. Im Fall gemeinsamer Berufungen ist es dabei unerheblich, ob die betreffende Leibniz-Einrichtung eine juristische Personen des Privatrechts¹⁷ oder des öffentlichen Rechts¹⁸ ist.

Die Kultusministerkonferenz (KMK) hat gegenüber dem BMF in 2019 auf die Notwendigkeit einer wissenschaftsadäquaten Weiterentwicklung und Ergänzung der Anwendungshinweise zu § 2b UStG hingewiesen. In seinem Antwortbrief an die KMK vom 26. November 2020 führt das BMF aus, dass die Umsatzsteuerpflicht von gemeinsamen Berufungen im Einzelfall zu prüfen sei. Gemeinsame Berufungen würden nur dann der Umsatzsteuerpflicht unterliegen, wenn Sie zu einem Leistungsaustausch führen und somit die Unternehmereigenschaft nach § 2 Abs. 1 UStG vorliege. Im Berliner Modell sei im Regelfall von einer Steuerpflicht auszugehen, selbst wenn eine öffentlich-rechtliche

¹⁵ https://www.gesetze-im-internet.de/ustg_1980/_2b.html.

¹⁶ Siehe Bundesgesetzblatt Teil I Nr. 30 vom 29.06.2020 www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav.

¹⁷ Z. B.: Verein; Stiftung des Privatrechts; Gesellschaft mit beschränkter Haftung; Aktiengesellschaft; eingetragene Genossenschaft.

¹⁸ Z. B.: Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts.

Kooperationsvereinbarung als Voraussetzung für die Anwendung von § 2b UStG vorliege, da eine potentielle Wettbewerbssituation zu privaten Hochschulen bestehe. Die rechtlichen Rahmenbedingungen würden eine Kooperation zwischen Forschungseinrichtungen und privaten Hochschulen nicht ausschließen, sodass ein Markt bestehe.

Von Seiten der Leibniz-Gemeinschaft und im Rahmen der Allianz der Wissenschaftsorganisationen wird hiergegen im Wesentlichen vorgetragen, dass eine gemeinsame Berufung im Berliner Modell keinen Leistungsaustausch darstellt und dass mit Blick auf die angestrebte Berufung in ein Beamtenverhältnis kein Wettbewerb zu privaten Hochschulen besteht. Der Austausch mit den zuständigen Ministerien wird in den kommenden Monaten mit dem Ziel fortgesetzt, gemeinsame Berufungen als wichtige Form der wissenschaftlichen Kooperationen für den Wissenschaftsstandort Deutschland zukunftssicher zu gestalten.

Eine Steuerbarkeit des Versorgungszuschlags im Jülicher Modell wird im gleichen Schreiben verneint. Ein Leistungsaustausch zwischen der Forschungseinrichtung und der Hochschule liege während der Beurlaubung nicht vor. Vielmehr seien die Versorgungszuschläge als Leistung der Forschungseinrichtung an die/den Berufene/n zu werten, wenn dies z. B. im Rahmen eines Arbeitsvertrags vereinbart sei.

3 Verfahren und Verantwortlichkeiten

Verfahren zu gemeinsamen Berufungen einer wissenschaftlichen Leitungsperson für eine Leibniz-Einrichtung können in Abhängigkeit von der zu besetzenden Position, den regionalen Rahmenbedingungen sowie den beteiligten Partnern einen mehrjährigen Zeitraum umfassen. Der Verfahrensverlauf orientiert sich an den Leibniz-Besetzungsstandards und ist in fünf Phasen unterteilt. Eine Übersicht über den Verfahrensverlauf ist in **Abbildung 1** dargestellt.

An jedem Schritt sind jeweils unterschiedliche Akteure der meist drei beteiligten Partner (Hochschule, Landesministerium bzw. Senatsverwaltung und Leibniz-Einrichtung) beteiligt. Wenngleich die detaillierte Ausgestaltung der Phasen zwischen den Bundesländern variieren kann, können viele der folgenden Hinweise allgemein angewandt werden.

3.1 Vorbereitungsphase eines Berufungsverfahrens

In der Vorbereitungsphase können die Voraussetzungen für ein schnelles und erfolgreiches Verfahren geschaffen werden. Sie ist idealerweise eingebettet in eine längerfristige Kooperation der beiden Organisationen und umfasst viele „kleine“ Maßnahmen, die auf Vertrauen und Abstimmung zwischen den Partnern setzen. Sie sollte bei ruhestandsbedingten Nachbesetzungen etwa vier Jahre vor dem Ausscheiden der Amtsinhaberin bzw. des Amtsinhabers initiiert werden. Es ist davon auszugehen, dass nach der Vorbereitungsphase durchschnittlich eineinhalb bis zwei Jahre für die Dauer des eigentlichen Verfahrens eingeplant werden müssen.

Kooperationsvereinbarung

Rechtsgrundlage und Basis gemeinsamer Berufungen bildet die Kooperationsvereinbarung, welcher als Muster im GWK-Heft 37 enthalten ist¹⁹. Eine Kooperationsvereinbarung, die als öffentlich-rechtlicher Vertrag ausgestaltet ist, kann den Anwendungsbereich des § 2b UStG²⁰ eröffnen. Jedoch sind auch in diesem Falle nach der Aussage des BMF größere Wettbewerbsverzerrungen insbesondere mit Blick auf die privaten Hochschulen nicht auszuschließen, was wiederum zur Umsatzsteuerpflichtigkeit der Leistungen führen kann. Gemeinsame Berufungen sind an das Hochschulrecht gebunden, sodass Verfahren und Auswahl gesetzlichen Regeln¹⁹ folgen und beamtenrechtliche Vorschriften zu beachten sind. Die kooperative Zusammenarbeit sollte so gestaltet sein, dass die Autonomie der Berufungskommission und der Hochschulorgane gewahrt bleibt. In der Kooperationsvereinbarung kann entsprechend der Ablauf der Verfahren, z. B. mit Festlegungen zur Beteiligung an Berufungskommission und der transparenten Auswahl, beschrieben sein und so Missverständnissen vorgebeugt werden.

¹⁹ Zu finden unter „Weiterführende Links“.

²⁰ Vgl. auch Abschnitt 2.3.



Abbildung 1: Die fünf Phasen einer gemeinsamen Berufung

Darüber hinaus können in der Kooperationsvereinbarung Regelungen über IP-Rechte festgehalten werden, z. B.: Wem fließen welche Rechte zu, wer ist Arbeitgeber im Sinne des Arbeitnehmererfindungsgesetzes oder wer verwaltet die Rechte?²¹

Beratung aus der Leibniz-Gemeinschaft

Bei Besetzungsprozesse auf Institutsleiterebene sind die Leitungspersonen der Leibniz-Einrichtung meist befangen. Aus diesem Grund sollte erwogen werden, eine beratende Stimme aus dem Kreise der Sektionssprecherinnen und Sektionssprecher bzw. wissenschaftlichen Institutsleitungen der Leibniz-Gemeinschaft einzubringen, um mögliche Bedarfe der Leibniz-Einrichtung auch aus Sicht einer wissenschaftlichen Institutsleitung in den Prozessen berücksichtigen zu können. Die Leibniz-Einrichtungen sind daher gebeten insbesondere bei Verfahren auf erster Leitungsebene bereits zu diesem Zeitpunkt, **geplante und laufende Besetzungsverfahren der Präsidentin bzw. dem Präsidenten mitzuteilen**, versehen mit dem Hinweis, ob diese Beratung seitens der Leibniz-Gemeinschaft gewünscht wird. Diese Beteiligung kann die anfänglichen strategischen Gespräche im Wissenschaftlichen Beirat und im Aufsichtsgremium sowie die Perspektivgespräche mit der Hochschule ebenso umfassen wie in Rücksprache mit der Hochschule die Teilnahme an Berufungskommissionen (siehe auch 3.6 Verfahrensbeteiligte).²²

Vorbereitungsgespräche zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Hochschule und Leibniz-Einrichtung

Strategische Gespräche, etwa zur Ausrichtung und Denomination der Professur, können langfristig vor einem geplanten Verfahren im Rahmen der institutionellen Kooperation stattfinden. Es sollte dabei auch in Betracht gezogen werden, ob bereits bei den institutsinternen Gesprächen ein professorales Mitglied der Hochschule eingeladen wird, um beratend an den Gesprächen teilzunehmen und Transparenz herzustellen.

Dieses Mitglied könnte anschließend die Prozesse und Ziele der Leibniz-Einrichtung in den hochschulinternen Gremien darstellen und möglichen Vorbehalte vorbeugen.

Auch in Fällen, in denen eine kurzfristigere Nachbesetzung erforderlich ist, sollte ein Vorgespräch eingeplant werden, um das gemeinsame Interesse abzugleichen und die Hochschule in die Planung der Leibniz-Einrichtung frühzeitig einzubinden.

Verfahren auf erster Leitungsebene

Berufungen auf **erster Leitungsebene** betreffen stets die generelle strategische Ausrichtung der Leibniz-Einrichtung und können bestehende Kooperationen mit einer Hochschule vertiefen. In vielen Fällen handelt es sich hierbei um (ruhestandsbedingte) Nachbesetzungen. Hier ist eine rechtzeitige Einleitung des Verfahrens und die Sondierung der strategischen Interessen der jeweiligen Partner besonders wichtig. Eine

²¹ Vgl. auch <https://kpmg-law.de/newsservice/wissenschaft-recht-ausgabe-31/> „Gemeinsame Berufungen“.

²² Vgl. Leibniz-Besetzungsstandards S. 10 zu finden unter „Weiterführende Links“.

inhaltlich strategische Anpassung der Ausrichtung der Leibniz-Einrichtung entlang ihrer Kompetenzen auf neue Themengebiete, auch um den regionalen Standort zu stärken, kann dabei in Betracht gezogen werden. Als vorbereitende Maßnahmen kommen in dieser Phase in Betracht:

- Inhaltlich strategische Überlegungen zur Ausrichtung der Stelle, das Profil möglicher Kandidatinnen und Kandidaten sowie zu Kooperationen mit den Partnern sowie Beschlüsse in den Aufsichts- und Beratungsgremien der Leibniz-Einrichtung
- Kompetenzen klären, welche die Person erfüllen sollte (siehe Abschnitt 6.2)
- Analyse des aktuellen Umfelds im Hinblick auf Alleinstellungsmerkmale und mögliche fehlende, zu füllende wissenschaftliche Kompetenzfelder
- Strategische Gespräche mit den Hochschulen (zumeist in der Region) auf Leitungs-, Fakultäts- bzw. Institutebene, um gegenseitige Überlegungen und Ausrichtungen abzugleichen

Verfahren auf zweiter
Leitungsebene

Die Amtsinhaberin oder der Amtsinhaber sollte grundsätzlich nicht in das Auswahlverfahren involviert werden.

Mit einer Neubesetzung auf der **zweiten Leitungsebene** können das Profil Leibniz-Einrichtung weiter gestärkt, die Kooperation mit einer Hochschule vertieft oder neue Themengebiete erschlossen werden. Dabei variieren auf dieser Leitungsebene bereits die Verfahren: Der Großteil der Berufungen wird, wie bei den Verfahren auf der ersten Leitungsebene, als offene Verfahren, gestaltet jedoch kommen in Einzelfällen auch Ad-Personam-Verfahren seitens der Leibniz-Einrichtung zum Tragen. Auf dieses besondere Verfahren wird gesondert im Abschnitt 3.9 eingegangen.

Eine rechtzeitige Aufnahme von Vorgesprächen (siehe oben) ist auch hier hilfreich. Hier kommt der Institutsleitung eine maßgebliche Rolle zu, etwa mit Blick auf:

- Vorgespräche auf professoraler Ebene mit Lehrstuhlinhabern an der Hochschule oder Institutebene,
- Abstimmungsgespräche mit den Entscheidungsträgern an den Hochschulen zur Vertiefung oder Erweiterung bestehender Kooperationen,
- die Prüfung, ob weitere Hochschulen als Kooperationspartner geeignet wären, z. B. um eigene Kompetenzen zu ergänzen.

Weitere Berufungen

Neben den Berufungen auf Leitungsebene können gemeinsame Berufungen zur Förderung junger Talente oder Vertiefung der Kooperation in speziellen fachlichen Disziplinen erwogen werden. Diese Verfahren sollten durch eine gute Abstimmung mit den Kooperationspartnern auf professoraler Ebene vorbereitet werden.

Vorbereitung des Verfahrens in
den Gremien der Leibniz-
Einrichtung

Vor Beginn des Verfahrens müssen die entsprechenden Entscheidungen in den Gremien der Leibniz-Einrichtung eingeholt werden. Dabei kann der wissenschaftliche Beirat Empfehlungen für die strategische Weiterentwicklung einbringen. Das Aufsichtsgremium leitet i. d. R. das Verfahren für Besetzungen auf Leitungsebene ein.

Diese Vorbereitungen in den Gremien als auch und der fachliche Austausch unter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern über die Ausrichtung der Stelle sollten möglichst eng miteinander verzahnt werden.

3.2 Beginn des Verfahrens

Formale Interessens-
bekundung der Leibniz-
Einrichtung an die Hochschule

Das eigentliche Verfahren beginnt mit der Einreichung einer Interessensbekundung an die Hochschule. Die Verfahrensführung auf Seiten der Hochschule obliegt i. d. R. den Fakultäten, es kann jedoch angeraten sein auch das Hochschulpräsidium, ebenfalls verbunden mit Bitte um Weiterleitung an die entsprechende Fakultät, zu adressieren.

Gemeinsames Gespräch zur
Festlegung von Eckpunkten

Idealerweise kann ein gemeinsames Gespräch bereits wenige Tage bis Wochen nach Einreichung der Interessensbekundung geführt werden. Daran sollten die Dekanin bzw. der Dekan, die bzw. der Vorsitzende der Berufungskommission sowie die Leitung der Leibniz-Einrichtung teilnehmen. Dieses Gespräch dient der Klärung aller Verfahrensfragen, insbesondere:

- Eckpunkte des Verfahrens:
 - Welches Berufungsmodell soll verwendet werden?
 - Wie soll die Denomination der Stelle lauten?
 - Welche Besoldung liegt der Berufung zugrunde?
 - Was sind wichtige Punkte der Ausschreibung?
 - Welche Vorbilder (Spitzenforscherinnen und –forscher) können als Qualitätsmaßstab dienen?
 - Auflistung potentieller Kandidatinnen und Kandidaten
 - Soll(en) eine gemeinsame oder zwei getrennte Berufungskommission(en) eingesetzt werden?
 - Gibt es eine Ausstattung an der Hochschule, wenn ja, in welchem Umfang?
 - Sollen Kandidatinnen und Kandidaten aktiv gewonnen werden?
 - Soll eine Findungskommission eingerichtet werden?
 - In welchen Medien (Fachzeitschriften, Onlineportale) soll die Ausschreibung publiziert werden?
- Wer ist die Ansprechperson auf beiden Seiten?

- Gibt es eine zentrale Ansprechperson für Kandidatinnen und Kandidaten?
- Welcher gemeinsame Zeitplan wird angestrebt?
 - Wie soll der Prozess strukturiert sein?
 - Wann sollte das Verfahren enden?
 - Welche absehbaren Gremien und Sitzungstermine inkl. Vorbereitungsfristen sollten beachtet werden?
 - Welche Gremientermine werden angestrebt?
 - Wann sollen die Hearings stattfinden?

Gemeinsamer Zeitplan

Im Rahmen der Vorbereitung des Verfahrens sollte ein erster Zeitplan aufgestellt werden. Darin sollten kritische Termine, wie der gewünschte Zeitpunkt des Verfahrensabschlusses, aber auch wichtige Gremientermine, verzeichnet werden. Ein exemplarischer Zeitplan für ein Verfahren in Berlin kann **Abbildung 2** entnommen werden. Ein entsprechendes, auf das jeweilige Verfahren anpassbares Gantt-Chart ist als Download verfügbar.

Abstimmung auf Instituts- und Fakultätsebene der Hochschule und Einbeziehung relevanter Akteure

Nach der Interessensbekundung an die entsprechende Hochschule und dem gemeinsamen Gespräch beginnen die Abstimmungen auf Hochschuleseite. Die Leibniz-Einrichtung kann hierfür unterstützend weiterführende Informationen zur Verfügung stellen und, sofern gewünscht, Skizzen für die notwendigen Ausschreibungsdokumente, z. B. den Ausschreibungstext, erstellen oder eine erste Aufstellung von möglichen Kandidatinnen und Kandidaten, die Talentscout-Liste, zur Verfügung stellen, die für eine Bewertung der Realisierbarkeit des Verfahrens notwendig sind.

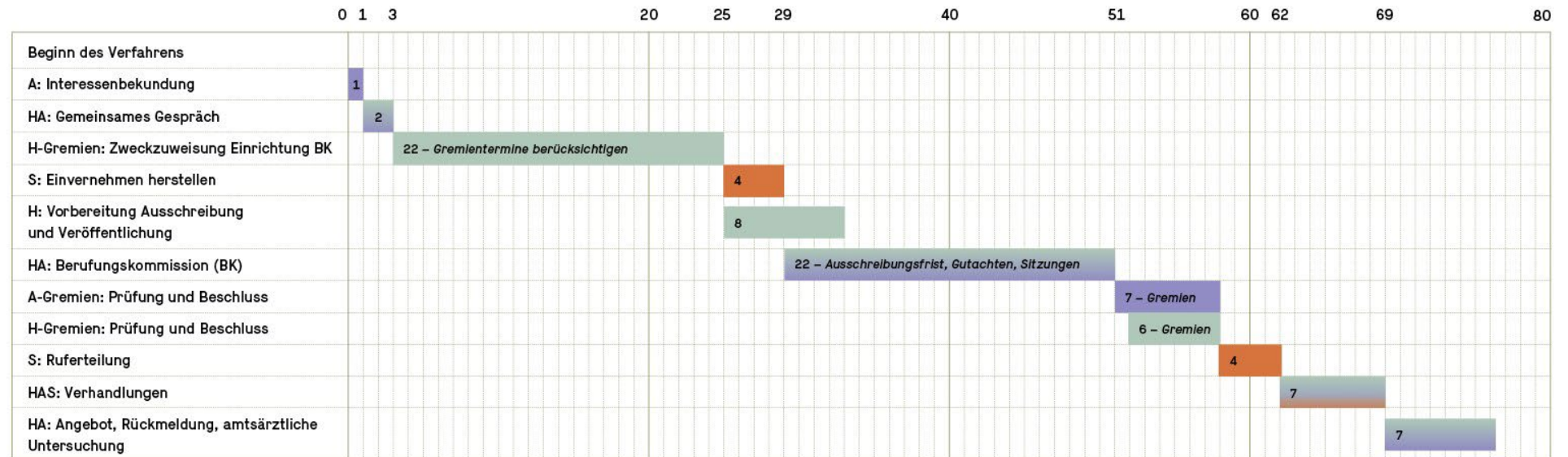
Vorbereitung der Ausschreibung

Die hochschulseitigen Abstimmungen erfolgen zunächst auf Institutsebene der Hochschule im **Institutsrat**. Es werden die Zuweisungsanträge und die Ausschreibung erstellt und ein entsprechender Beschluss herbeigeführt. Es kann sinnvoll sein, dem Institutsrat die Entsendung einer Vertreterin bzw. eines Vertreters der Leibniz-Einrichtung mit Gaststatus zur Institutsratssitzung anzubieten, um die Perspektive der Leibniz-Einrichtung, mögliche Bedarfe und notwendige Standards aus Sicht der Leibniz-Einrichtung einzubringen sowie für Fragen und weitere Auskünfte zur Verfügung zu stellen. An diesem Punkt könnte auch ein in die strategischen Überlegungen in der Vorbereitungsphase involviertes Mitglied der Hochschule das Verfahren für das Institut darstellen.

Bereits zum Zeitpunkt der Vorbereitung der Ausschreibung sollte eine Talentscout-Liste unter Einbeziehung der Leibniz-Einrichtung erstellt werden. Diese dienen der Prüfung der Erfolgsaussichten der Ausschreibung auf Grundlage potentieller Bewerberinnen und Bewerber.

Abbildung 2: Exemplarisch vereinfachter Zeitplan für Verfahren im Land Berlin

Erläuterung: Die jeweiligen Verfahrensschritte sind auf der vertikalen Achse eingetragen, wobei mögliche parallel durchführbare Schritte im Diagramm überlappend sind. Durch die Farben sind die jeweils an den Verfahrensschritten beteiligten Institutionen codiert. Die Zahl neben den Balken gibt die Woche an, in der dieser Prozess beginnt, die Zahl im Balken die jeweilige ungefähre Dauer des Prozesses in Wochen. In dem Diagramm sind keine Urlaubszeiten und Feiertage berücksichtigt.

**Legende**

Verfahrensschritt mit Dauer in Wochen
im Verantwortungsbereich von:

- A: außeruniversitärer Forschungseinrichtung
- H: Hochschule
- S: Berliner Senat
- HA: Hochschule gemeinsam mit außeru. FE
- HAS: Hochschule, außeruniversitärer FE und Senat



Leibniz-Gleichstellungsberichte
2017 sowie 2020

Einsetzen einer (gemeinsamen)
Berufungskommission

Zwischen den Partnern sollte darüber hinaus geklärt werden, ob eine aktive Gewinnung zur Erweiterung des Bewerberpools, auch im Hinblick auf die aktive Rekrutierung von Frauen, angestrebt wird.

Dies ist eine geeignete Möglichkeit herausragende Persönlichkeiten zu gewinnen und kann über eine eigene Findungskommission, interne Organisationsstrukturen, externe Partner oder einer Personalberatungsagentur erfolgen. Der *Bericht zur Umsetzung der Leibniz-Gleichstellungsstandards in den Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft 2017 sowie 2020*²³ befasst sich in Kapitel 3 unter anderem mit der aktiven Rekrutierung. Insbesondere in Disziplinen mit niedrigem Frauenanteil sollte die Gewinnung generell aktiv unterstützt werden. Zum Teil ist dies in den Berufungsleitlinien der Hochschulen zwingend vorgesehen. An Leibniz-Einrichtungen werden folgende Verfahren der aktiven Rekrutierung eingesetzt²⁴

- Executive Search Beratung (Personalberatung für Führungskräfte)
- Nutzung nationaler und internationaler Datenbanken²⁵
- Nutzung von Netzwerken
- Suchsymposium
- Persönliche Ansprache
- Engagement der/s Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums
- Ad-Personam-Verfahren

Bei allen Verfahren der aktiven Rekrutierung muss darauf geachtet werden, dem Prinzip der Bestenauslese (Art. 33 Abs. 2 GG) nicht zuwider zu laufen und kompetitive Elemente zu erhalten.

Dem Beschluss des Institutsrats folgen in der Regel ein Beschluss des **Fakultätsrats** zur Denomination, zur Zweckbestimmung der Stelle sowie ein Vorschlag zur Zusammensetzung der Berufungskommission (vgl. Abschnitt 3.6). Kurz nach diesem Beschluss sollte ein Termin für die konstituierende Sitzung der Berufungskommission festgelegt werden.

Bei der Einsetzung der Berufungskommission müssen die Vor- und Nachteile gemeinsamer Berufungskommissionen abgewogen werden (siehe **Tabelle 4**). Eine gemeinsame Kommission wird im Allgemeinen bevorzugt, da Absprachen leichter erfolgen können. Bei zwei Kommissionen können jedoch Befangenheiten einfacher vermieden werden. Die Berufungskommission besteht hochschulseitig in der Regel aus mindestens sieben Personen und kann bei gemeinsamer Kommission zusätzlich paritätisch von der Leibniz-Einrichtung ergänzt werden. Bei der Besetzung ist eine ausgewogene Geschlechterverteilung zu berücksichtigen.

²³ Beide zu finden unter „Weiterführende Links“.

²⁴ In Anlehnung an Tabelle 13 des Leibniz-Gleichstellungsberichts 2017 S. 60, zu finden unter „Weiterführende Links“.

²⁵ Beispiele zu finden unter „Weiterführende Links“.

Tabelle 4: Vor- und Nachteile gemeinsamer Berufungskommissionen

	Vorteile	Nachteile
Gemeinsame Berufungskommission	Eine gemeinsame Berufungsliste	Große Kommission und damit schwierige Terminfindung
	Gemeinsames Verfahren und Austausch zu Kandidatinnen und Kandidaten	Befangenheitskriterien können für Leibniz-Einrichtungen schwer einzuhalten sein
Getrennte Berufungs- und Besetzungskommission	Jede Kommission kann nach den jeweiligen Anforderungen zusammengestellt werden	Zwei Listen, die identisch sein müssen
	Kleine Kommissionen, unabhängige Terminfindung möglich	

Prüfung von Befangenheiten

Die Prüfung der Befangenheiten kann je nach Hochschulordnung und Landesgesetz zwischen den Bundesländern variieren. Bezüglich der Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern aus Leibniz-Einrichtungen stellt sich insbesondere die Frage der Beteiligung der Leitungsebenen. Eine Beteiligung der zukünftig vorgesetzten Person ist mit Blick auf die dienstliche Abhängigkeit i. d. R. ebenso ausgeschlossen wie die Beteiligung der zweiten Leitungsebene bei der Besetzung der Institutsleitung. Ein möglicher Ausweg kann hier die Beteiligung von Personen der gleichen Leitungsebene der Leibniz-Einrichtung an der Berufungskommission sein. Als weiteres Befangenheitskriterium gelten gemeinsame Publikationen in den vergangenen fünf Jahren. Mögliche Befangenheiten sollten in jedem Fall frühzeitig geklärt werden, um Verzögerungen oder sogar ein Scheitern des Verfahrens zu einem späteren Zeitpunkt zu vermeiden.

Unconscious Bias

Es sollte erwägt werden die Mitglieder der Berufungskommission mit Blick auf unbewusste Voreingenommenheit (Unconscious Bias) zu sensibilisieren und Schulungen anzubieten, um diese strukturellen und kulturellen Barrieren zu vermeiden.

Im Anschluss an den Fakultätsratsbeschluss findet die Beschlussfassung in den **weiteren Hochschulgremien** statt. Je nach Bundesland muss ggf. das Einvernehmen mit dem Landesministerium bzw. der Senatsverwaltung hergestellt werden. Dabei können für besondere Verfahren, wie z. B. das Ad Personam-Verfahren, weitere Dokumente wie

wissenschaftliche Gutachten (vgl. Abschnitt 3.4) bereits zu diesem Zeitpunkt notwendig sein.

3.3 Sitzungen der Berufungskommission

Veröffentlichung der
Ausschreibung

Nach Fertigstellung des Ausschreibungstextes, der entsprechenden Beschlüssen und der Herstellung des Einvernehmens kann die Ausschreibung veröffentlicht werden. In dieser können bereits die mit der Berufungskommission abgestimmten Termine der Hearings inkludiert werden. Die Ausschreibung sollte neben der Stellenbeschreibung und den Anforderungen auch die erweiterten Aufgaben für die Leibniz-Einrichtung beinhalten sowie beide Partner gleichberechtigt darstellen. Dies drückt sich durch die Verwendung der entsprechenden Logos der Hochschule und der Leibniz-Einrichtung sowie idealerweise des Logos der Leibniz-Gemeinschaft²⁶ aus. Eine Musterausschreibung ist auf Seite 38 zu finden.

Konstituierung der
Berufungskommission

Parallel zur Veröffentlichung der Ausschreibung kann die konstituierende Sitzung der Berufungskommission stattfinden. Bei dieser Sitzung müssen Kriterien für die Bewertung der wissenschaftlichen Qualität bei der Sichtung der eingehenden Unterlagen sowie neben den ggf. schon festgelegten Terminen für die Hearings die weiteren Sitzungstermine festgelegt werden. Dabei sollten auch im Hinblick auf die Verringerung des Unconscious Bias generelle Regeln, wie z. B. wie viele Personen des unterrepräsentierten Geschlechts eingeladen werden sollten, festgelegt werden. Haben sich nicht ausreichend viele Personen des unterrepräsentierten Geschlechts beworben oder ggf. auch bei ausbleibenden internationalen Bewerbungen sollte aktiv rekrutiert werden. Bei der Überprüfung der Bewerbungsliste sollte die zuvor erstellte Talentscout-Liste berücksichtigt werden. Der Termin der nächsten Sitzung sollte nach Ausschreibungsende liegen.

3.4 Bewerbungsphase

Sichtung der Unterlagen

In der zweiten Sitzung der Berufungskommission werden die Unterlagen gesichtet und bei ausreichenden Bewerbungen entsprechend der vorher festgelegten Regeln Kandidatinnen und Kandidaten zu den Hearings eingeladen. Wurden die Termine bereits in der Ausschreibung kommuniziert, so kann auf die Terminfindung verzichtet werden. Jedoch müssen die Unterlagen entsprechend rechtzeitig gesichtet werden.

Hearings und Hochschul- sowie
Institutsbesuche der
Bewerberinnen und Bewerber

Die Hearings der Bewerberinnen und Bewerber werden im Allgemeinen an den Hochschulen durchgeführt und umfassen neben einem Vortrag und ggf. einer Lehrprobe, die je nach Verfasstheit der Hochschule öffentlich oder hochschulöffentlich ist, ein Gespräch mit der Berufungskommission. Bei einer hochschulöffentlichen Lehrprobe sollte bereits vorab geklärt werden, inwiefern Beteiligte der Leibniz-

²⁶ Zu finden unter „Weiterführende Links“.

Einrichtungen an dieser teilnehmen können, sofern dies über die Teilnahme bereits gemeinsam Berufener hinausgeht.

Die Hearings können auch mit einem Assessment-Center kombiniert werden, um Kompetenzen ausführlicher zu prüfen. Diese werden beispielsweise durch die Hinzuziehung einer externen Personalberatungsagentur durchgeführt. In diesem Fall muss mit einem höheren zeitlichen als auch finanziellen Aufwand gerechnet werden.

Um geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu identifizieren und diesen einen Eindruck zu vermitteln, sollten Hearings auch für einen Besuch und eine Vorstellung sowohl der Hochschule als auch der Leibniz-Einrichtung genutzt werden. Der Besuch beider Einrichtungen verdeutlicht den kooperativen Charakter der gemeinsamen Berufung und ermöglicht den Bewerberinnen und Bewerbern einen Einblick in das mögliche neue Arbeitsumfeld zu bekommen.

Gutachten einholen

Nach den Hearings werden die ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber, nun als Kandidatinnen und Kandidaten, in einer **ungereihten Liste** zusammengefasst und anschließend - zumeist externe - Gutachten von wissenschaftlichen Kolleginnen und Kollegen eingeholt. Dies ermöglicht einen externen Blick auf die Kandidatinnen und Kandidaten. Falls Gutachten eingeholt werden, sollten dies mindestens zwei Gutachten je Kandidatin bzw. Kandidat sein. In Anbetracht der zu erwartenden Rückmeldequote sollte eine Liste mit vier anzufragenden Gutachterinnen und Gutachtern unter Beachtung von entsprechenden Befangenheiten, Regularien zur Definition Externer und der Gleichstellung erstellt werden.

Berufungsliste und Kommissionsbericht

In der dritten Sitzung der Berufungskommission werden die eingegangenen Gutachten diskutiert und die Kandidatinnen und Kandidaten unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Hearings in eine **gereichte Berufsungsliste** gebracht, z. B. in Dreierlisten der ersten drei Kandidatinnen und Kandidaten. Bei getrennten Berufungskommissionen sollte ein Einvernehmen mit der Besetzungskommission an der Leibniz-Einrichtung hergestellt werden. Diese Berufsungsliste wird dem Fakultätsrat zur Beratung und zum Beschluss vorgelegt. Ebenso wird ein vertraulicher Kommissionsbericht erstellt, der die wesentlichen Informationen über das Verfahren, wie z. B. Angaben zur Berufungskommission, wichtige Entscheidungen, Auswahlkriterien und eine Begründung für eine Auswahl bzw. die Reihung enthält.

Prüfung durch die Gremien der Hochschule und Leibniz- Einrichtung sowie ggf. des Bundeslandes

Spätestens nach der Annahme der gereichten Berufsungsliste durch den Fakultätsrat werden die Unterlagen zum Verfahren formell durch die Hochschulverwaltung geprüft. Ebenso findet in der Regel ein Gespräch der Dekanin bzw. des Dekans mit der Hochschulleitung zur Berufsungsliste statt, bei dem unter anderem die Ausstattung der Professur besprochen wird. Anschließend erfolgt in der Regel eine abschließende Stellungnahme des entsprechenden Hochschulgremiums, z. B. des Akademischen Senats zu dem Berufsungsverfahren. Entsprechend der

Stellungnahme wird die Berufungsliste je nach Bundesland entweder dem Landesministerium bzw. der Senatsverwaltung oder bei autonomen Hochschulen (aktuell: TU Darmstadt) der Hochschulverwaltung übermittelt.

Im Falle, dass keine gemeinsame Berufungskommission eingerichtet wurde, muss auch die von der Leibniz-Einrichtung eingerichtete Besetzungskommission eine gereichte Liste erstellen, die identisch mit der von der Berufungskommission beschlossenen Liste sein muss. Ein Einvernehmen sollte daher rechtzeitig hergestellt werden; beide Kommissionen sollten sich während des Verfahrens fortlaufend austauschen, da im Falle von Dissens beide Partner das Verfahren blockieren könnten. Vertragsverhandlung mit der erfolgreichen Bewerberin bzw. dem erfolgreichen Bewerber beginnen erst nach Ruferteilung.

In vielen Bundesländern findet in der Regel eine Verfahrensprüfung durch das Landesministerium bzw. die Senatsverwaltung statt. Hierbei wird insbesondere die Einhaltung der bestehenden Regelungen z. B. aus der jeweiligen Hochschulordnung geprüft. Sollten sich nachträglich beispielsweise Befangenheiten ergeben oder der Bericht der Berufungskommission unvollständig sein, kann auch zu diesem Zeitpunkt eine gemeinsame Berufung scheitern.

3.5 Verfahrensabschluss

Ruferteilung

Die Ruferteilung liegt bei den meisten Hochschulen auf Seiten des zuständigen Landesministeriums bzw. der Senatsverwaltung und erfolgt nach der Verfahrensprüfung an die Erstplatzierte oder den Erstplatzierten. Bei einigen Hochschulen erfolgt die Ruferteilung durch das jeweils zuständige Hochschulorgan.

Beidseitige Verhandlungen

Direkt anschließend beginnen die Berufungsverhandlungen, die in der Regel von der Hochschule in Rücksprache mit der Leibniz-Einrichtung geführt werden. Dazu werden Verhandlungsgespräche mit der bzw. dem Erstplatzierten geführt.

Angebot

Im Anschluss an das Verhandlungsgespräch sollte innerhalb von zwei Wochen ein schriftliches Angebot vorliegen. Auftakt kann eine Aufstellung eines ersten Angebots durch die Leibniz-Einrichtung inklusive Funktions- und Sonderleistungen und ggf. mit Befristungsklauseln sein. Ziel sollte die Abgabe vorbehaltloser Angebote sein, sofern dies im Zeitrahmen je nach Verhandlungsautonomie der Leibniz-Einrichtung möglich ist. Das Angebot wird anschließend in der Regel mit einer Frist, zur Gewährleistung der Planungssicherheit der Partner, der bzw. dem Erstplatzierten zugestellt.

Rückmeldung von Kandidat/in

Sollte das Angebot und somit auch der Ruf angenommen werden, wird das Einstellungsverfahren eingeleitet, welches je nach Berufungsmodell an der Hochschule oder der Leibniz-Einrichtung erfolgt. Je nach Modell

müssen weitere Absprachen und Verträge geschlossen werden. Ab diesem Zeitpunkt können die Mitbewerberinnen und Mitbewerber über den Ausgang des Verfahrens informiert werden.

Amtsärztliche Untersuchung

Im Rahmen des Einstellungsverfahrens bei einer Verbeamtung ist eine amtsärztliche Untersuchung vorgesehen. Ein Termin hierfür sollte aufgrund möglicher Wartezeiten von einigen Wochen schnellstmöglich vereinbart werden. Die amtsärztliche Untersuchung muss dabei nicht zwangsläufig am Einstellungsort durchgeführt werden, sondern kann auch in anderen Bundesländern erfolgen.

Vertragsunterzeichnung

Nach der erfolgreichen amtsärztlichen Untersuchung erfolgt die Vertragsunterzeichnung und Ernennung auf die Professur.

3.6 Verfahrensbeteiligte

Aufsichtsgremium der Leibniz-Einrichtung

Aufsichtsgremium

Das Aufsichtsgremium der Leibniz-Einrichtung sollte insbesondere in den Fällen der Nachbesetzung auf erster Leitungsebene das Verfahren steuern und ggf. einleiten, da die Institutsleitung beim Ausscheiden nicht in die Nachbesetzung involviert sein sollte. In den Empfehlungen des Leibniz-Gleichstellungsberichts 2017²⁷ wird unter anderem auf die Verantwortung der Aufsichtsgremien bei der Gestaltung des Verfahrens sowie für die Rekrutierung geeigneter Bewerberinnen verwiesen. Bei wissenschaftlichen Leitungspositionen liegt das Verfahren nach Einreichung der Interessensbekundung bei den Hochschulen. Das Aufsichtsgremium sollte sicherstellen, dass eventuelle Abstimmungen zu der zu besetzenden Position möglichst mit der (bzw. ggf. beiden) Kommission(en) erfolgen, um eine einheitliche und für das Aufsichtsgremium zustimmungsfähige Berufsungsliste zu ermöglichen.

Entsendung beratender Mitglieder in Berufungskommissionen

Damit bei Besetzungsverfahren auf Institutsleitungsebene die Perspektive der Leibniz-Einrichtung und die Anforderungen an Kandidatinnen und Kandidaten in der Berufungskommission vertreten werden können, sollte in Erwägung gezogen werden, eine wissenschaftliche Leitungsperson aus fachlich nahestehenden und unbefangenen Leibniz-Einrichtungen als (beratendes) Mitglied hinzu zu ziehen. Dieses kann sowohl in die anfänglichen strategischen Gespräche im Aufsichtsgremium, im Wissenschaftlichen Beirat und in die Perspektivgespräche mit der Hochschule einbezogen werden als auch insbesondere mit einem beratenden Mandat an der Berufungskommission teilnehmen. Das Präsidium hat zu den Möglichkeiten der Entsendung Umsetzungsempfehlungen im Rahmen der Leibniz-Besetzungsstandards²⁸ formuliert.

²⁷ Zu finden unter „Weiterführende Links“, Empfehlung Nummer 9 S. 5.

²⁸ Zu finden unter „Weiterführende Links“.

Das Hinzuziehen externer Beratung sollte vor dem Verfahren sowohl intern als auch mit der Fakultät und der bzw. dem Vorsitzenden der Berufungskommission abgestimmt werden. Auf Grundlage der Besetzungsstandards kann hierzu auch eine Entsendung beratender Mitglieder durch das Präsidium der Leibniz-Gemeinschaft angefragt werden.

Beiräte der Leibniz-Einrichtungen

Beiräte der Leibniz-Einrichtung

Die Beiräte können in der Vorbereitungsphase das Institut bezüglich der strategischen Ausrichtung der zu besetzenden Position beraten. Die Aufgaben, Organisation und das Verfahren der wissenschaftlichen Beiräte sowie ggf. der Nutzerbeiräte hat der Senat der Leibniz-Gemeinschaft in seinen Empfehlungen vom 26. November 2015 beschrieben²⁸.

Institutsleitung

Institutsleitung

Je nach Leitungsebene bereiten die Institutsleitung und/oder das Aufsichtsratsgremium der Leibniz-Einrichtung die Besetzung vor. Gemeinsame Berufungen auf zweiter Leitungsebene können auf langfristigen strategischen Überlegungen der inhaltlichen Ausrichtung des Instituts basieren, teilweise aufgrund strategischer Erweiterungen, die mit den Hochschulen verknüpft werden. So werden z. B. Abteilungsleitungen zunehmend gemeinsam berufen.

Wiederbesetzungen, seien sie ruhestandsbedingt oder aufgrund beruflicher Neuorientierung, können als Chance genutzt werden, die Ausrichtung in den Themenbereichen zu hinterfragen und Stellen ggf. neu zu denominieren. Bestehende gute Kooperationen mit Hochschulen bieten die Grundlage für ein schnelles Verfahren.

Hochschulorgane und -gremien

Hochschulorgane und
Hochschulgremien

Je nach Verfasstheit der Hochschule gibt es verschiedene Organe und Gremien, die in eine gemeinsame Berufung involviert sind. Zumeist sind dies der Institutsrat, der Fakultätsrat, das Rektorat bzw. Präsidium und der Senat. Verfahrensführend ist die jeweilige Fakultät, welche die Berufungskommission einsetzt und die Denomination vornimmt. Über die Hochschulverwaltung werden die weiteren notwendigen Organe und Gremien involviert.

Zuständiges Landesministerium bzw. Senatsverwaltung

Landesministerium bzw.
Senatsverwaltung

Das zuständige Landesministerium bzw. die Senatsverwaltung ist in gemeinsamen Berufungsverfahren je nach Landesrecht verschieden eng involviert. In seiner Rolle als Zuwendungsgeber der Hochschule als auch der Leibniz-Einrichtungen sind sie mit beiden Einrichtungen vertraut. Je nach Landeshochschulrecht und Verfasstheit der Hochschulen obliegen

dem Landesministerium bzw. der Senatsverwaltung auch die rechtliche Verfahrensprüfung, Freigabe der Stelle und teilweise die Ruferteilung.

In einigen Bundesländern verfügen die Hochschulen über Stellenpläne, die vor einer gemeinsamen Berufung entsprechend angepasst werden müssen. Ähnlich wie die Aufsichtsgremien haben das Landesministerium bzw. die Senatsverwaltung keinen Einfluss auf die wissenschaftliche Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten.

Zuständiges Bundesministerium

Bundesministerien

Das zuständige Bundesministerium ist als Zuweisungsgeber in den Aufsichtsgremien der Leibniz-Einrichtungen beteiligt. Das Aufsichtsgremium ist zum Zeitpunkt der Einleitung des Verfahrens und zur Bestellung zur Institutsleitung involviert.

Berufungskommission

Berufungskommission

Die Berufungskommission wird von den Hochschulen eingerichtet und kann als eine gemeinsame Berufungskommission oder zwei getrennt agierende Kommissionen eingerichtet werden, wobei die eine Kommission an der Hochschule sich mit der Berufung befasst und die an dem Institut mit der Besetzung der Stelle. Die Vor- und Nachteile gemeinsamer Berufungskommissionen können der **Tabelle 4** entnommen werden.

Eine gemeinsame Berufungskommission setzt sich im Allgemeinen aus folgenden Personen zusammen, wobei in der Regel die Stimmenmehrheit der Professorinnen und Professoren gewahrt werden muss:

- Vier Mitglieder mit Professur,
 - in der Regel ist die Dekanin oder der Dekan bzw. deren Stellvertreter/in ebenfalls vertreten
 - ggf. ein Mitglied aus einer fachfremden Fakultät
- Jeweils ein Mitglied der drei weiteren Statusgruppen: akademische sowie sonstige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Studierende
- Bei gemeinsamen Berufungskommissionen kann die Leibniz-Einrichtung entsprechend der Statusgruppen paritätisch ergänzen
 - Statusgruppe der Studierenden kann in der Regel nicht von der Leibniz-Einrichtung gestellt werden

Die Zusammensetzung, welche von den Hochschulen beschlossen wird, sollte unter Berücksichtigung von Diversität und Gleichstellung erfolgen.

Folgende weitere Personen ohne Stimmrecht werden in der Regel zu den Sitzungen der Berufungskommissionen eingeladen:

- Vertretung der Statusgruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Technik und Verwaltung
- Gleichstellungsbeauftragte

- Schwerbehindertenvertretung
- Ggf. weitere beratende Mitglieder, z. B. eine wissenschaftliche Leitung einer Leibniz-Einrichtung

Besatzungskommission an der Leibniz-Einrichtung

Besatzungskommission

Im Falle, dass keine gemeinsame Berufungskommission eingesetzt werden soll, etabliert sich an den Leibniz-Einrichtungen zumeist eine Besatzungskommission. Die Bezeichnung trägt dem alleinigen Berufungsrecht der Hochschulen Rechnung und ermöglicht eine klare Identifizierung der beiden Kommissionen. Eine Besatzungskommission an der Leibniz-Einrichtung sollte sich an der Zusammensetzung der Berufungskommissionen orientieren und mögliche Statusgruppen berücksichtigen sowie die jeweiligen Beauftragten hinzuziehen.

3.7 Kommunikation mit Bewerberinnen und Bewerbern

Die Kommunikation mit Bewerberinnen und Bewerbern sollte stets unter Berücksichtigung des Risikos möglicher Rechtsstreitigkeiten und damit verbundener Verzögerungen erfolgen. Wurde in dem Verfahren eine zentrale Ansprechperson festgelegt, sollte die Kommunikation über diese, ggf. in Rücksprache mit einer juristisch versierten Person, organisiert werden. Im Allgemeinen sollten Auskünfte zu Verfahren von den federführenden Organisationen, also den Hochschulen, getroffen werden.

3.8 Onboarding

Onboarding beginnt bereits vor dem ersten Arbeitstag und zielt auf die Erleichterung des Ankommens in der neuen Organisation ab. Hierzu gehören Vorbereitungstreffen, Zusendung zentraler Dokumente sowie ggf. eine Planung für den ersten Tag mit Angabe der wesentlichen Schritte und Kontaktstellen.

Als Teil des Onboarding bietet sich auch ein „Mentoring“ durch Leibniz-Kolleginnen und Kollegen an. In diesem Zeitraum sollte auch ein Begrüßungsbesuch bei der Präsidentin/Rektorin bzw. dem Präsidenten/Rektor der Hochschule sowie der Präsidentin bzw. dem Präsidenten der Leibniz-Gemeinschaft organisiert werden.

Seitens der Geschäftsstelle der Leibniz-Gemeinschaft werden im Falle einer Berufung auf erster Leitungsebene ebenfalls zentrale Dokumenten versandt und auf Ansprechpersonen sowie Gremien der Leibniz-Gemeinschaft hingewiesen.

3.9 Ergänzung: Ad-Personam-Verfahren

Ad-Personam-Verfahren stellen in Einzelfällen eine Möglichkeit dar, Verfahren zu beschleunigen und herausragende Persönlichkeiten gezielt zu gewinnen oder zu halten. Die Hochschulgesetze der Länder eröffnen in unterschiedlichem Umfang die Möglichkeit vom üblichen Berufungsverfahren abzuweichen. Auch Ad-Personam-Verfahren setzen

voraus, dass die Kandidatin bzw. der Kandidat dem Prinzip der Bestenauslese (Art. 33 Abs. 2 GG) folgend in einem internationalen Leistungsvergleich besteht und kompetitive Elemente enthalten sind. Dabei sollte von Beginn an klar kommuniziert werden, dass es sich um ein Ad-Personam-Verfahren handelt sowie ‚Scheinverfahren‘ (faktisches Ad-Personam-Vorgehen im normalen Berufungsverfahren) vermieden werden.

In folgenden Fällen können Ad-Personam-Verfahren in Frage kommen:

- Proaktive Identifizierung einer exzellenten Kandidatin bzw. eines exzellenten Kandidaten im internationalen Kontext, die bzw. der in einem beschleunigten Verfahren, z. B. aufgrund großer Konkurrenz für die Einrichtung gewonnen werden soll
- Berufung einer Kandidatin bzw. eines Kandidaten auf die erste Leitungsebene, die bzw. der bereits an der Einrichtung, z. B. als kommissarische Leitung tätig ist
- Berufung einer exzellenten Wissenschaftlerin bzw. eines exzellenten Wissenschaftlers der Leibniz-Einrichtung auf zweiter Leitungsebene, um diese Persönlichkeit zu halten
- Gezielte Programme der Frauenförderung, wie z. B. das Leibniz-Professorinnenprogramm²⁹

Eine Kombination von proaktiver Suche und Ad-Personam-Verfahren für die Gewinnung exzellenter externer Kandidatinnen und Kandidaten auf der ersten Leitungsebene kann Vorteile mit Blick auf Klarheit und Geschwindigkeit des Verfahrens bieten. Bei Ad-Personam-Verfahren sollten jedoch, wie bereits in den Leibniz-Besetzungsstandards ausgeführt, im Regelfall eine öffentliche Ausschreibung und ein internationaler Leistungsvergleich erfolgen. Dieser Leistungsvergleich kann – in Abstimmung mit der Hochschule – im Einzelfall auch durch andere Elemente der Qualitätssicherung, wie z. B. vorangegangene Auswahlverfahren (Heisenberg Professur, ERC Grant, externer Ruf) oder international hochrangige Preise, ganz oder teilweise ersetzt werden. Grundsätzlich sollte eine Berufung auf der ersten Leitungsebene in einem normalen Berufungsverfahren erfolgen. Dies gilt auch, wenn die betreffende Person zuvor bereits kommissarisch als Leitung eingesetzt wurde, da bei einer kommissarischen Einsetzung meist unter Zeitdruck und somit ohne ein reguläres Auswahlverfahren mit vergleichbaren Qualitätssicherungsmechanismen gehandelt wurde.

Ein Ad-Personam-Verfahren muss zur Wahrung der Bestenauslese die Überprüfung der Anforderungen und Kriterien an die Kandidatinnen und Kandidaten (siehe Abschnitt 6.1) in einem transparenten und qualitätsgesicherten Verfahren gewährleisten. Dabei ist die Hochschule

²⁹ Zu finden unter „Weiterführende Links“.

frühzeitig in dieses Verfahren auf Seiten der Leibniz-Einrichtung einzubeziehen. Elemente der Bestenauslese können sein:

- Vorgeschaltete, einem Berufungsverfahren vergleichbare Auslese durch eine Kommission
 - in einem Wettbewerb und/oder
 - einem Begutachtungsprozess
- Vorweisen von renommierten Auszeichnungen (Gottfried Wilhelm Leibniz-Preis, ...)

Es ist dabei sicherzustellen, dass ein solches Ad-Personam-Verfahren auch der Zielsetzung der Erhöhung des Anteils von Frauen in Leitungspositionen der Leibniz-Gemeinschaft gerecht wird.

3.10 Checkliste Berufungsverfahren

Verfahrensschritt	Zeitpunkt ³⁰	Hinweis	Federführung	Zu beachten	
Abschnitt 3.1					
Vorbereitung des Verfahrens in den Gremien der Leibniz-Einrichtung	1 - 2 Jahre vorher		Leibniz-Einrichtung		☐ Gremienbeschlüsse
Bei Verfahren auf erster Leitungsebene: Mitteilung über das geplante Verfahren an die Präsidentin bzw. den Präsidenten	1 - 3 Mon. vorher	Versehen mit dem Hinweis, ob eine Beratung gewünscht ist (s. Umsetzungsempfehlungen)	Leibniz-Einrichtung		☐ Mitteilung versandt
Abschnitt 3.2					
Interessenbekundung	0	Beginn des Verfahrens	Leibniz-Einrichtung		☐ Versandt
Gemeinsames Gespräch	1. – 2. Woche	Eckpunkte festlegen	Hochschule und Leibniz-Einrichtung	Termin frühzeitig vereinbaren	☐ Termin ☐ Gespräch
Zweckzuweisung, Einrichtung Berufungskommission (BK), Einvernehmen mit dem Landesministerium	3. – 24. Woche	Unterstützung anbieten: Entwürfe, Scouting	Hochschule	Gremientermine beachten	☐ Scoutingliste ☐ Entwürfe ☐ Mitglieder BK benannt ☐ Ggf. beratende Mitglieder ☐ Ausschreibungsentwurf
Ausschreibung und deren Veröffentlichung	25. – 28. Woche	Unterstützung anbieten	Hochschule		☐ Ausschreibung ☐ Veröffentlichung
Abschnitt 3.3					
Konstituierende und 1. Sitzung der Berufungskommission	29. Woche	Unabhängig ob gemeinsame oder getrennt BK: möglichst ähnlich Termine wählen	Hochschule und Leibniz-Einrichtung	Termin frühzeitig vereinbaren	☐ 1. Termin BK

³⁰ In Anlehnung an Verfahren in Berlin

Verfahrensschritt	Zeitpunkt ³⁰	Hinweis	Federführung	Zu beachten	
Abschnitt 3.4					
Sichtung der Unterlagen, Hearings, Gutachten, Berufungsliste, Bericht	30. – 50. Woche	Ausschreibungsfrist beachten, Gutachten einholen	Hochschule und Leibniz-Einrichtung	Termine frühzeitig vereinbaren	☐ 2. Termin BK ☐ 3. Termin BK ☐ (Berufungsliste) ☐ (Bericht)
Gremien der Hochschule und Leibniz-Einrichtung	51. – 57. Woche	Alle relevanten Gremien involvieren	Hochschule und Leibniz-Einrichtung	Gremientermine beachten	☐ Gremien informiert
Abschnitt 3.5					
Ruferteilung	58. – 61. Woche		Landesministerium oder teilw. Hochschule		
Verhandlungen	62. – 68. Woche	Verhandlung mit dem/der Erstplatzierten	Leibniz-Einrichtung, Hochschule und Landesministerium	Enge Abstimmung mit Partnern	☐ Angebot unterbreitet
Angebot, Rückmeldung, Amtsärztliche Untersuchung (AAU), Vertrag	69. – 76. Woche	Angebotsannahme ärztliche Untersuchung	Leibniz-Einrichtung und Hochschule	Termin frühzeitig festlegen	☐ Angebot angenommen ☐ Termin AAU ☐ Vertrag
Abschnitt 3.7					
Kommunikation mit Bewerberinnen und Bewerbern	69.-75. Woche	Nach erfolgreichen Verhandlungen und mind. 2 Wochen vor Ernennung	Hochschule (ggf. Leibniz-Einrichtung)	Rechtssicherheit beachten	☐ Bewerber informiert
Abschnitt 3.8					
Onboarding	77. – 92. Woche	Onboarding an Leibniz-Einrichtung und Hochschule	Leibniz-Einrichtung und Hochschule	Termine vereinbaren	☐ Onboarding vorbereitet ☐ Termin an Hochschule

4 Dos and Don'ts

Bei Berufungsverfahren können bestimmte Aspekte einen schnellen und positiven Verlauf des Verfahrens erleichtern oder auch erschweren. Die in diesem Abschnitt aufgeführten Punkte sind eine nicht abschließende Sammlung aus Erfahrungswerten aus den Leibniz-Einrichtungen und von Kooperationspartnern. Zum Teil wurden diese schon in den Abschnitten des Kapitels 3 berücksichtigt.

4.1 Verfahrensförderliche Maßnahmen

Die folgenden verfahrensförderlichen Maßnahmen sind teilweise allgemeingültiger Natur oder beziehen sich auf bestimmte Phasen der gemeinsamen Berufung:

Wahl des Kooperationspartners

- Bestehende (enge) Kooperation mit der Hochschule als Basis für den Ausbau der Kooperation
- Bestehende oder künftige gemeinsame strategische Ziele

Allgemeingültig

- Gute und transparente Kommunikation zwischen den Partnern
- Offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit allgemein vor, aber auch während des Verfahrens
- Eine flexible Modellwahl je nach Anforderungen für die jeweilige Stelle, dies könnte bereits in der Kooperationsvereinbarung integriert werden
- Verständnis der jeweiligen Partner für die jeweiligen Anforderungen, insbesondere für das im Vergleich zu einer Hochschulprofessur andere Anforderungsprofil für eine Besetzung einer Leitungsposition in einer Leibniz-Einrichtung

Vor Beginn des Verfahrens

- Vorgespräche mit der Hochschule über die strategischen Überlegungen und Ziele beider Einrichtungen und der geplanten gemeinsamen Berufung
- Einbindung einer Hochschulprofessorin oder eines Hochschulprofessors der Fakultät oder des Instituts in die internen Überlegungen an der Leibniz-Einrichtung, um Transparenz zu schaffen
- Eine gemeinsame Berufungskommission wird im Allgemeinen als zielführender angesehen
- Festlegung von einer definierten Ansprechperson auf beiden Seiten, die das Verfahren begleitet

- Festlegung einer zentralen Ansprechperson für die Bewerberinnen und Bewerber bevorzugt an der verfahrensführenden Einrichtung, zumeist die Hochschule
- Aktive Rekrutierung zur Vergrößerung des Pools an Bewerberinnen und Bewerbern sowie frühzeitige Sicherstellung der Akzeptanz hierfür; im Sinne der Gleichstellung sollte bei einer Bewerbung von zu wenig Kandidatinnen eine aktive Rekrutierung durchgeführt werden

Während des Verfahrens

- Klare Verfahrensschritte

4.2 Verfahrenshinderliche Maßnahmen

Die verfahrenshinderlichen Aspekte sollten möglichst vermieden bzw. bereits vor Beginn des Verfahrens ausgeräumt werden:

Wahl des Kooperationspartners

- Bei mangelndem Interesse der Hochschule an gemeinsamen Berufungen sollten die Gründe hierfür ergründet werden. Diese können darauf beruhen, dass keine Erfahrungen hierzu vorhanden sind oder bereits sehr viele gemeinsame Berufungen bestehen und daher die Hochschulprofessuren eine Fremdbestimmung durch gemeinsam Berufene befürchten. Dem könnte mit Verweis auf gemeinsame strategische Vorteile für den Standort ggf. auch im Hinblick auf gemeinsame Drittmittelprojekte oder Exzellenzstrategien und Kooperationen begegnet werden.
- Sollten strategische Vorstellungen divergieren, können diese ggf. über Gespräche abgeglichen oder im Zweifel ein anderer Kooperationspartner für dieses Vorhaben in Betracht gezogen werden. Dabei sollten regionale Kooperationspartner primäre Partner sein. Überregionale gemeinsame Berufungen sind nicht unüblich, jedoch mit zusätzlichen Herausforderungen in der Umsetzung verbunden. Erschwerend hierfür sind die verschiedenen landesrechtlichen Bestimmungen und Hochschulordnungen.

Allgemeingültig

- Prüfen, welche Verfahrensschritte notwendig sind und ggf. überarbeitet werden können. Je größer die Anzahl der Verfahrensschritte, desto länger zieht sich im Allgemeinen ein Verfahren. In einigen Berufsordnungen gibt es Experimentier- oder Öffnungsklauseln die unter bestimmten Voraussetzungen eine Verfahrensverkürzung ermöglichen.
- Eine Befristung der Leitungsposition auf Seite der Leibniz-Einrichtung, die nachvollziehbar für die erste Leitungsebene vorgesehen ist, schürt teilweise Befürchtungen eines möglichen Rückfalls an die Hochschule, da Professuren zumeist unbefristet sind oder nur einmalig befristet werden können. Bereits

bestehende langfristige Kooperationen und ein gutes gemeinsames Verfahren auf Augenhöhe hat das Potential, diese zumeist unbegründeten Befürchtungen abzuschwächen. Wenngleich das Risiko eines Rückfalls bei Leibniz-Einrichtungen auch äußerst gering ist, ist eine vollständige Risikovermeidung durch vertragliche Regelungen zumeist nicht möglich.

- Die Rückfalloption hat zuletzt häufiger Verfahren verlangsamt oder gar gestoppt. Im Sinne einer guten und nachhaltigen Kooperation sollte im Falle eines Rückfalls eine Lösung gefunden werden, die beiden Seiten gerecht wird. Dies sollte insbesondere vor dem Hintergrund möglich sein, dass der Vorsitz in Aufsichtsgremien der Leibniz-Einrichtungen zumeist vom Landesministerium bzw. der Senatsverwaltung gestellt wird, das bzw. die bei regionalen gemeinsamen Berufungen auch die Hochschule finanziert. Verwiesen sei ebenso auf die Klausel in der Musterkooperationsvereinbarung im *GWK-Heft 37*³¹, das eine Lastenverteilung vorsieht - unter Berücksichtigung der ursprünglichen Interessenlage und der Frage, in wessen Sphäre der Rückfall verursacht wird.
- Der Verwaltungsaufwand für die Begleitung gemeinsam Berufener ist für beide Seiten höher als bei direkt Beschäftigten. Dies sollte berücksichtigt und mit entsprechenden Kapazitäten hinterlegt werden.

Vor Beginn des Verfahrens

- Die Größe der Kommission sollte vorab geklärt werden. Je größer eine Kommission ist, desto schwieriger gestaltet sich die Terminfindung. Dies steht einer gemeinsamen Berufungskommission ggf. entgegen.
- Unterschiedliche Anforderungen an die Bewerberinnen und Bewerber von Seiten der Hochschule und der Leibniz-Einrichtung sollten zu Beginn des Verfahrens geklärt werden. Die Leitungsposition an einer Leibniz-Einrichtung bedarf eines stärkeren Fokus, z. B. auf Managementfähigkeiten.

Während des Verfahrens

- Die Entscheidungsbefugnis der Leibniz-Einrichtungen bei den Verhandlungen zur Besoldung ist teilweise stark eingeschränkt und nur in Rücksprache mit dem Landesministerium bzw. der Senatsverwaltung möglich. Nur wenige Einrichtungen haben die Möglichkeit relativ frei zu agieren oder gar beamtenrechtsähnliche Verträge zu ermöglichen.

³¹ Zu finden unter „Weiterführende Links“.

5 Weiterführende Links

Leibniz-Besetzungsstandards	https://www.leibniz-gemeinschaft.de/leibniz-besetzungsstandards Stichworte: <i>Verfahrensstandards in der Leibniz-Gemeinschaft; Gleichstellung; aktive Rekrutierung</i>
Umsetzungsempfehlungen für die Leibniz-Besetzungsstandards	https://www.leibniz-gemeinschaft.de/umsetzungsempfehlungen-besetzungsstandards Stichworte: <i>Verfahrensstandards in der Leibniz-Gemeinschaft</i>
Gemeinsame Berufungen GWK-Heft 37	https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/GWK-Heft-37-Gemeinsame-Berufungen.pdf Stichworte: <i>Berufungsmodelle: Berliner, Berliner Hybrid, Jülicher, Karlsruher und Thüringer Modell; Muster-Kooperationsvereinbarung; rechtliche Grundlagen</i>
Gemeinsame Berufungen GWK-Heft 2	https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/GWK-Heft-02-Gemeinsame-Berufungen.pdf Stichworte: <i>Stuttgarter Modell; rechtliche Grundlagen</i>
Hochschulgesetze der Länder	https://www.hochschulverband.de/hochschulgesetzsammlung.html Stichworte: <i>Hochschulgesetze der Länder; rechtliche Grundlagen</i>
Binnendifferenzierung der Professur - Interdisziplinäre Analysen zu Hochschulrecht und hochschulischer Praxis	https://www.repo.uni-hannover.de/bitstream/handle/123456789/9813/Binnendifferenzierung_d er Professur.pdf Stichworte: <i>Berufungsmodelle, Open Topic Ausschreibung, rechtliche Analyse der Hochschulgesetze der Länder; rechtliche Grundlagen, Fallstudien</i>
Einstellungsaltersgrenzen im Ländervergleich	https://www.hochschulverband.de/fileadmin/redaktion/download/pdf/info_blaetter/Einstellungsaltersgrenzen.pdf Stichworte: <i>Einstellungsaltersgrenzen im Ländervergleich; rechtliche Grundlagen</i>
Leibniz-Professorinnenprogramm	https://www.leibniz-gemeinschaft.de/professorinnenprogramm Stichworte: <i>Leibniz-Professorinnenprogramm; Gleichstellung; Karriereförderung</i>
Beispiele für Berufsleitfäden	Albert-Ludwigs-Universität Freiburg: http://www.zuv.uni-freiburg.de/formulare/berufsleitfaden.pdf

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg:

https://www.verwaltung.zuv.fau.de/files/2020/03/Berufungsleitfaden_FA_U.pdf

Technische Universität Berlin: [https://www.tu-](https://www.tu-berlin.de/fileadmin/ref24/wc/uploads/Handreichung_Berufungsverfahren_Dez_2019.pdf)

[berlin.de/fileadmin/ref24/wc/uploads/Handreichung_Berufungsverfahren_Dez_2019.pdf](https://www.tu-berlin.de/fileadmin/ref24/wc/uploads/Handreichung_Berufungsverfahren_Dez_2019.pdf)

Universität Bremen: [https://www.uni-](https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/zentrale-frauenbeauftragte/Leitlinien_des_Rektorats_Stand_2018.pdf)

[bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/zentrale-frauenbeauftragte/Leitlinien des Rektorats Stand 2018.pdf](https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/zentrale-frauenbeauftragte/Leitlinien_des_Rektorats_Stand_2018.pdf)

Universität Duisburg Essen: [https://www.uni-](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/zentralverwaltung/berufungsmanagement/berufungsleitfaden.pdf)

[due.de/imperia/md/content/zentralverwaltung/berufungsmanagement/berufungsleitfaden.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/zentralverwaltung/berufungsmanagement/berufungsleitfaden.pdf)

Universität Leipzig: [https://www.uni-](https://www.uni-leipzig.de/fileadmin/ul/Dokumente/140721_gendersensibler-Berufungsleitfaden.pdf)

[leipzig.de/fileadmin/ul/Dokumente/140721_gendersensibler-Berufungsleitfaden.pdf](https://www.uni-leipzig.de/fileadmin/ul/Dokumente/140721_gendersensibler-Berufungsleitfaden.pdf)

Stichworte: *Beispiele Verfahren; Zusammensetzung Berufungskommissionen; Gleichstellung; Transparenz; rechtliche Grundlagen*

Gantt-Chart für gemeinsame
Berufungsverfahren

<https://www.leibniz-gemeinschaft.de/gantt-chart-verfahrensverlauf>
(Excel-Tabelle)

Stichworte: *Beispiele Verfahren; Planung von Berufungsverfahren*

Leitsätze unseres Handelns in
der Leibniz-Gemeinschaft

<https://www.leibniz-gemeinschaft.de/leitsaetze-unseres-handelns>

Stichworte: *Integrität; Transparenz; Gleichstellung; Karriereförderung*

Leibniz-Leitlinie
Karriereentwicklung

<https://www.leibniz-gemeinschaft.de/karriereleitlinie>

Stichworte: *Gleichstellung; Karriereförderung; Transparenz*

Leibniz-
Gleichstellungsstandards

<https://www.leibniz-gemeinschaft.de/gleichstellungsstandards>

Stichworte: *Gleichstellung*

Leibniz-Gleichstellungsbericht
2017

<https://www.leibniz-gemeinschaft.de/gleichstellungsbericht17>

Stichworte: *Gleichstellung; aktive Rekrutierung; Verfahren an Leibniz-Einrichtungen*

Leibniz-Gleichstellungsbericht
2020

<https://www.leibniz-gemeinschaft.de/gleichstellungsbericht20>

Stichworte: *Gleichstellung; aktive Rekrutierung; Verfahren an Leibniz-Einrichtungen*

„Forschungsorientierten
Gleichstellungsstandards“ der
DFG

https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/forschungsorientierte_gleichstellungsstandards_2017.pdf

https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/fog_empfehlungen_2020.pdf

Stichworte: *Gleichstellung; aktive Rekrutierung*

Plattformen und Datenbanken
für aktive Rekrutierung

www.academia-net.org

Stichworte: *Gleichstellung; aktive Rekrutierung; Datenbank*

<https://www.gesis.org/femconsult/home>

Stichworte: *Gleichstellung; aktive Rekrutierung; Datenbank*

Organisation und Aufgaben der
Wissenschaftlichen Beiräte von
Leibniz-Einrichtungen

<https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/evaluierung/qualitaetssicherung-durch-wissenschaftliche-beiraete-von-leibniz-einrichtungen>

Stichworte: *Aufgaben und Zusammensetzung von Beiräten*

Haushalte der Leibniz-
Gemeinschaft

<https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Handreichung-Haushalte-Leibniz.pdf>

Stichworte: *rechtliche Grundlagen; Hintergrundwissen zu Leibniz-Einrichtungen*

Logos der Leibniz-
Gemeinschaft

<https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/neues/presse/logos.html>

6 Anlagen

6.1 Anforderungen an die Kandidatinnen und Kandidaten und weitere Leitlinien in der Leibniz-Gemeinschaft

Kompetenzfelder, die eine Führungsperson für die Leitung einer Leibniz-Einrichtung erfüllen sollte und Anforderungen an Kandidatinnen und Kandidaten³²:

- Exzellenz in der Forschung,
- Zukunftspotential der Bewerberin oder des Bewerbers bzw. des Forschungsfeldes,
- ggf. Erfahrung im Aufbau und Betrieb von Forschungsinfrastrukturen,
- Führungskompetenz,
- Kompetenz in Lehre und Supervision,
- ggf. einschlägige Erfahrungen der Bewerberin oder des Bewerbers in der Industrie bzw. freien Wirtschaft,
- Erfolge und Erfahrungen im Technologie- und Wissenstransfer,
- Erfolge und Erfahrungen in der Wissenschafts-kommunikation und
- Engagement zugunsten der Leibniz-Gemeinschaft/akademischen Gemeinschaft/gesellschaftliches Engagement.

Des Weiteren hat sich die Leibniz-Gemeinschaft mehrere Leitlinien gegeben, die den Rahmen für die Leitung einer Leibniz-Einrichtung bilden. Besonders hervorgehoben seien die *Leitsätze unseres Handelns in der Leibniz-Gemeinschaft*, die *Leibniz-Leitlinie Karriereentwicklung* sowie die *Leibniz-Gleichstellungsstandards*³³.

6.2 Musterausschreibung

Die Musterausschreibung gibt einen Rahmen für eine gemeinsame Ausschreibung. Viele Hochschulen haben ihrerseits Leitlinien für Ausschreibungen, die entsprechend regional berücksichtigt werden sollten. Ziel der gemeinsamen Ausschreibung sollte die gemeinsame Darstellung der künftigen Tätigkeit und der Partner sein.

³² Siehe auch Leibniz-Besetzungsstandards S. 9 zu finden unter „Weiterführende Links“.

³³ Alle zu finden unter „Weiterführende Links“.

Logo Hochschule

Logo Leibniz-Einrichtung

An der *[Hochschulname und oder Fakultät]* und der *[Leibniz-Einrichtung]* ist in einem gemeinsamen Berufungsverfahren zum *[Bewerbungsfrist]* die folgende Position zu besetzen:

W1/2/3 Professur für „*[Denomination]*“

in Verbindung mit

der Leitung *[des Instituts / der Abteilung / des Programmbereichs „Name“]*

Die Berufung erfolgt im *[Modell]* *[und ist zunächst auf X Jahre befristet]*. *[Die Bestellung zur Leitung des Instituts erfolgt gemäß Satzung/Vertrag für X Jahre. Eine *[Entfristung und]* Wiederbestellung wird grundsätzlich angestrebt.]*

[ggf. Kennziffer]

[Kurzer Absatz zur Hochschule]

[Kurzer Absatz zur Leibniz-Einrichtung]

[Aufgabenbeschreibung]

Es wird eine international ausgewiesene Persönlichkeit mit *[ggf. weitere Fähigkeiten]* im *[Fachbereich]* gesucht. Die Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen *[Forschungsbereiche, Fachbereiche Methoden benennen]*. Mit der Professur ist eine Lehrtätigkeit im Rahmen von 2 Semesterwochenstunden an der *[Hochschule]* im Bereich *[Fachbereich/Studiengänge]* verbunden.

[Erwartete Qualifikationen] *[hierbei sollten die „Muss“-Kriterien und die „Kann“-Kriterien klar benannt werden.]*

Von der zukünftigen Stelleninhaberin bzw. dem zukünftigen Stelleninhaber werden eine herausragende wissenschaftliche Qualifikation und didaktische Fähigkeiten erwartet. Die Persönlichkeit ist in *[einem/mehreren]* der fachlichen Schwerpunkte *[fachliche Schwerpunkte auflisten]* exzellent ausgewiesen. *[Die Bereitschaft zur / Eine sehr gute]* Vernetzung mit *[weitere Forschungsschwerpunkte / weitere Fakultäten / weitere Professuren / weitere Institute / Industrie und Wirtschaft / Gesellschaft / International]* wird vorausgesetzt. Erfahrung in der erfolgreichen Leitung *[großer]* Forschungsgruppen *[Personalverantwortung, Wissenschaftsmanagement]* sowie in der Einwerbung von Drittmitteln *[ist unbedingt notwendig / ist erwünscht]*.

[Ggf. auf Einstellungsvoraussetzungen nach den Landeshochschulgesetzen verweisen]

[Zentrale Ansprechperson und Kontaktdaten sowie fachliche Ansprechperson benennen]

[ggf. Bereits die Termine für die Hearings nennen]

Die *[Hochschule]* und *[die Leibniz-Einrichtung]* wollen den Anteil von Frauen in Forschung und Lehre erhöhen und fordern qualifizierte Wissenschaftlerinnen nachdrücklich auf, sich zu bewerben. *[Bei gleichwertiger Qualifikation werden Frauen im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten vorrangig berücksichtigt.]* Wir wertschätzen Vielfalt und begrüßen daher alle Bewerbungen – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, sozialer Herkunft, Religion oder Alter. Schwerbehinderte und ihnen gleichgestellte Bewerberinnen und Bewerber werden bei gleicher Qualifikation vorrangig berücksichtigt. *[Die Hochschule und die Leibniz-Einrichtung bieten Paaren und Familien Unterstützung im Rahmen eines Dual Career Service an.]* *[Auf die Vorlage von Lichtbildern/Bewerbungsfotos verzichten wir ausdrücklich und bitten hiervon abzusehen.]*

Ihre Bewerbung mit den üblichen Unterlagen *[Lebenslauf, Kopien von Zeugnissen und Dokumenten, Liste von Veröffentlichungen und Lehrveranstaltungen, Lehrportfolio, Erfahrungen in der Einwerbung und Durchführung von Drittmittelprojekten, ...]* richten Sie bitte *[vorzugsweise in elektronischer Form]* *[unter Angabe der Kennziffer]* bis zum *[Datum]* an *[E-Mailadresse, Webseite, Postadresse]*.

Weitere Logos, z. B.
Total E-Quality

Weitere Logos, z. B.
audit

Ggf. Logo Leibniz-
Gemeinschaft

7 Index

- Ad-Personam-Verfahren . 15, 20, 27–28
Aufsichtsgremium..... 16, 24
Ausschreibung 17, 21
- Befangenheit..... 19
Beiräte..... 25
Berliner Hybrid Modell..... 5, 7, 35
Berliner Modell 5, 6, 7, 8, 9, 35
Berufungskommission16, 19–23, 25, 26
Berufungsliste 22
Berufungsmodelle 5, 8, 9, 35
Berufungsverhandlungen 23
Besetzungskommission 23, 27
Bewerberinnen und Bewerber..... 21, 22
Bundesministerium..... 26
- Dauer des Verfahrens 12
Denomination 16, 19
Dos and Don'ts..... 32
- Einstellungsaltersgrenze 8, 35
Entsendung beratender Mitglieder 24
Erste Leitungsebene 14
- Fakultätsrat 19, 22
- Gemeinsames Gespräch 16
Gleichstellung..... 35, 36
GWK-Heft 2..... 5, 35
GWK-Heft 37..... 5, 34, 35
- Hearing 21, 22
Hochschulgesetz..... 35
Hochschulgremium 20, 22, 25
Hochschulverwaltung 22
- Institutsleitung 25
Institutsrat..... 17
Interessensbekundung..... 16
- Jülicher Modell 5, 6, 7, 8, 9, 35
- Kandidatinnen und Kandidaten.. 22, 24, 38
Karlsruher Modell.....5, 6, 7, 8, 9, 35
Kooperationsvereinbarung.8, 12, 32, 35
- Landesministerium.....22, 23, 25
Leibniz-Besetzungsstandards..3, 25, 35
Leibniz-Gleichstellungsbericht... 19, 24, 36
Leibniz-Gleichstellungsstandards 36, 38
Leibniz-Professorinnenprogramm28, 35
Leitlinie Karriereentwicklung 36, 38
Leitsätze unseres Handelns 36, 38
- Nutzerbeirat *siehe* Beiräte
- Onboarding 27
- Personalberatung 19, 22
- Rückfall9, 33, 34
Ruferteilung 23
Ruhestandsbedingte Nachbesetzung 12
- Strategische Gespräche 14
Stuttgarter Modell5, 7, 35
- Talentscout-Liste 17
Thüringer Modell.....5, 6, 7, 8, 9, 35
Transparenz.....14, 28, 32
- Umsatzsteuer..... 10
Unconscious Bias 20, 21
- Verfahrensdauer..... *siehe* Dauer des Verfahrens
- Wissenschaftlicher Beirat .*siehe* Beiräte
- Zeitplan.....3, 17, 18
Zweite Leitungsebene..... 15

Impressum

Herausgeber

Der Präsident der Leibniz-Gemeinschaft

Matthias Kleiner

Chausseestraße 111

10115 Berlin

info@leibniz-gemeinschaft.de

www.leibniz-gemeinschaft.de

Redaktion

Felix Kießling, Leibniz-Geschäftsstelle

Bettina Böhm, Generalsekretärin der Leibniz-Gemeinschaft

Gestaltung

Natalia Göllner, Leibniz-Geschäftsstelle

Stand

03/2022

Die Leibniz-Gemeinschaft wird diese Handreichung regelmäßig auf ihre Aktualität überprüfen und weiterentwickeln.