

Leibniz Universität Hannover
Philosophische Fakultät
Institut für Soziologie
Wintersemester 2021/2022

Master Wissenschaft und Gesellschaft, 5. Fachsemester

Masterthesis

**Innerdeutscher Hochschulwettbewerb im Licht des Matthäus-Effekts.
Eine qualitative Analyse von Berufungsverfahren im Kontext der
niedersächsischen Förderlinie „Holen und Halten“.**

Competition in the german higher education system in the light of the Matthew effect. A qualitative analysis of university professor recruitment in the context of the lower Saxonian research funding concept “recruit and hold”.

Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung
des akademischen Grades Master of Arts

Vorgelegt von:

Medea Artmeladze

Email: martha.artmeladze@gmail.com

Gutachter*in:

Erstprüferin: Prof. Dr. Eva Barlösius

Zweitprüfer: PD Dr. Axel Philipps

Abgabedatum: 30.03.2022

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 1. Einleitung | 1 |
| 2. Stand der Forschung | 3 |
| 2.1 Wettbewerb im Hochschulsystem | 3 |
| 2.2 New public management und Wettbewerb | 4 |
| 2.3 Hochschulwettbewerb um Finanzierung – Die Exzellenzinitiative..... | 5 |
| 2.4 Profilbildung | 8 |
| 2.5 Medienpräsenz | 8 |
| 2.6 Wettbewerb um Hochschulmitglieder | 9 |
| 2.7 Deutsche Hochschulen im Vergleich – Hochschulrankings | 11 |
| 2.8 Berufungsverfahren nach dem Niedersächsischen Hochschulgesetz | 12 |
| 2.9 Niedersächsisches Vorab – Förderlinie „Holen und Halten“ | 13 |
| 2.10 Besonderheiten der Hochschulen als Professionsorganisationen | 14 |
| 2.11 Potenzialeinschätzung in Expertenorganisationen | 15 |
| 2.12 Berufungskriterien..... | 16 |
| 3. Forschungslücke und Potenzial der Studie | 17 |
| 4. Theoretische Rahmung | 18 |
| 4.1 Der Matthäus-Effekt | 18 |
| 4.2 Forschungsleitende Annahmen..... | 19 |
| 5. Daten und Methoden | 21 |
| 5.1 Forschungsdesign..... | 21 |
| 5.2 Das Sample | 22 |
| 5.3 Datenerhebung – leitfadenorientiertes Experteninterview | 23 |
| 5.4 Der Leitfaden | 23 |
| 5.5 Datenanalyse – Strukturierende Inhaltsanalyse | 25 |
| 6. Empirische Ergebnisse | 27 |
| 6.1 Kategorien | 27 |
| 6.1.1 Kommunikation, Ablauf und Antragshäufigkeit..... | 27 |
| 6.1.2 Notwendigkeit des Programms | 27 |
| 6.1.3 Verwendung und Anwendungsbereich | 28 |
| 6.1.4 Konkurrenz zwischen Hochschulen und Bundesländern..... | 29 |
| 6.1.5 Begründung für das MWK | 31 |
| 6.1.6 Notwendigkeit der Person..... | 32 |
| 6.1.7 Trennung zwischen Kandidatenauswahl und Antragsentscheidung..... | 33 |
| 6.1.8 Unterschiede beim Holen und beim Halten..... | 35 |
| 6.2 Soziologische Konzeptualisierung..... | 36 |

| | |
|---|------------|
| 6.3 Theoretische Generalisierung | 38 |
| 7. Fazit und Diskussion..... | 41 |
| 7.1 Hochschulwettbewerb und geistige Provinzialisierung | 44 |
| 7.2 Standortspezifisch bedingte Unterschiede der Wettbewerbsfähigkeit..... | 45 |
| 7.3 Vom Hochschulwettbewerb zum Regionalwettbewerb | 47 |
| 7.4 Leistungsmessung im Wettbewerb um Finanzierung von Professuren..... | 48 |
| 7.5 Praktische Implikationen für „Holen und Halten“ | 49 |
| 7.6 Ausblick | 50 |
| 7.7 Schlusswort | 51 |
| 8. Referenzen..... | 52 |
| 9. Anhang..... | 59 |
| 9.1 Experteninterview 1 mit dem/der ehemaligen Präsidenten*in der technischen Hochschule A..... | 59 |
| 9.2 Experteninterview 2 mit dem/der amtierenden hauptberuflichen Vizepräsidenten*in der technischen Hochschule B für Finanzen | 69 |
| 9.3 Experteninterview 3 mit dem/der amtierenden hauptberuflichen Vizepräsidenten*in der technischen Hochschule A für Finanzen | 77 |
| 9.4 Experteninterview 4 mit dem/der ehemaligen Präsidenten*in einer Volluniversität | 86 |
| 9.5 Experteninterview 5 mit dem/der ehemaligen Präsidenten*in einer lebenswissenschaftlichen Hochschule | 92 |
| 9.6 Auswertungsprozess – Kategorienbildung | 98 |
| Eigenständigkeitserklärung..... | 140 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Fragen des Leitfadens..... | 24 |
| Tabelle 2: Übersicht der gebildeten Kategorien..... | 26 |

1. Einleitung

In den letzten Jahrzehnten gab es eine Reihe von Veränderungen, die nach und nach Möglichkeiten und Notwendigkeiten für mehr Wettbewerb im deutschen Wissenschaftssystem schufen, wie beispielsweise die Einführung des New public management an Hochschulen und anderen Wissenschaftseinrichtungen, die Exzellenzinitiative oder allgemein die verstärkte leistungsorientierte Mittelvergabe, sowie die Internationalisierung (Bulmahn et al. 2001; Hüther & Krücken 2016). Die Vor- und Nachteile dieser Veränderungen wurden intensiv diskutiert. Maßnahmen von Hochschulen, mit der gestiegenen Konkurrenz umzugehen bzw. hierbei erfolgreich zu sein, umfassen Exzellenz in der Forschung (Wohlrabe et al. 2019), Profilbildung (Meier 2012; Jaeger & In der Smitten 2010), Medienpräsenz und internationale Sichtbarkeit (Friedrichsmeier & Fürst 2012), was durch Evaluationen, Berufung exzellenter Wissenschaftler*innen auf Professuren, das erfolgreiche Einwerben großer Drittmittelförderung (Jansen et al. 2007) und Öffentlichkeitsarbeit zu erreichen versucht wird. Daneben können aber auch immer standortspezifische Faktoren, persönliche Beziehungen und Kontakte in der Stadt, die Höhe der Grundfinanzierung, Informationskosten und anderes standortspezifisches Kapital eine Rolle spielen (DaVanzo 1981). Als Fokuspunkt des Erfolgs in diesem Wettbewerb können Hochschulrankings gesehen werden, in denen niedersächsische Hochschulen zumeist bestenfalls mittlere Plätze im Bundesvergleich belegen (Statistisches Bundesamt 2018) und international kaum eine Rolle spielen, während insbesondere süddeutsche Standorte erfolgreicher sind (Burkhart & Wittersheim 2020).

Die Vergabe von öffentlichen Geldern in diesem Wettbewerb ist von erheblichem gesellschaftlichen Interesse. Neben der Förderung von niedersächsischen Forschungsverbänden und neuer Wissenschaftszweige, ist ein Ziel der niedersächsischen Forschungsförderung das Holen von hochqualifizierten Wissenschaftlern*innen ins Land. Letzteres wird auch durch finanzielle Unterstützung von Hochschulen bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen mit Professoren*innen im Rahmen des sog. „Holen und Halten“ Programms vorgenommen. Die Berufung von guten Wissenschaftlern*innen ist von großem gesellschaftlichem Interesse, da so die qualitativ hochwertigste Beantwortung verschiedenster gesellschaftlich relevanter Fragestellungen in den verschiedensten Forschungsbereichen ermöglicht wird. Aktuelle Beispiele sind der Klimawandel oder die Covid-19 Pandemie. Zudem ist der Wissenschaftsbedarf der Bevölkerung allgemein in den letzten Jahrzehnten gestiegen, allein wenn man sich die vielen Qualitäts-, Verträglichkeits- oder Bio- Gütesiegel anschaut oder auch die Existenz der Fülle von Förderprogrammen und Evaluationen im Forschungsbereich. Eine wichtige Frage im Rahmen des sog. „Holen und Halten“ Programms ist die Auswahl von Wissenschaftlern*innen für eine entsprechende Förderung. Dies erfolgt nicht nach einem festgeschriebenen Regelkatalog, sondern einzelfallabhängig. Die Kriterien, die bei der Entscheidung zur Fördermittelvergabe eine Rolle spielen, zu untersuchen,

entspricht daher dem oben dargestellten gesellschaftlichen Interesse. Obwohl es denkbare Parallelen zu Recruiting-Verfahren etwa bei Unternehmen in der Wirtschaft gibt, oder zur Mittelvergabe bei anderen, z.B. inhaltlich gebundenen Fördermitteln, handelt es sich um ein sehr spezielles und nur selten angewandtes Förderprogramm. Hierzu gab es bisher keine wissenschaftlichen Untersuchungen. In dieser Studie wird durch leitfadengestützte Experteninterviews mit Präsidialmitgliedern von niedersächsischen Hochschulen, die in diesen Prozess involviert sind, folgender Forschungsfrage nachgegangen:

*Welche Kriterien haben Einfluss auf die Auswahl von Professoren*innen für eine Förderung im „Holen und Halten“ Programm durch MWK und Hochschulen?*

Da das Programm recht selten von Hochschulen genutzt wird und die Auswahlkriterien für die Öffentlichkeit unbekannt sind, soll die Beantwortung dieser Forschungsfrage Auskünfte über die Besonderheiten der ausgewählten Professoren*innen, geben, bzw. Auskünfte darüber, was genau diese Personen ausmacht, dass sie für „Holen und Halten“ ausgewählt werden. Da es bisher keine entsprechenden Studien über diese konkrete Förderlinie gibt, ist das Ziel dieser Studie, zu verstehen, wofür und unter welchen Voraussetzungen diese öffentlichen Gelder des niedersächsischen Vorab ausgegeben werden. Diese Informationen können sowohl für die Forschung im Feld der Berufungsverfahren und des in diesem Zusammenhang stattfindenden Hochschulwettbewerbs um Wissenschaftler*innen von Interesse sein, als auch für die niedersächsische Politik, die so ihre eigene Förderlinie besser verstehen lernen und ggf. anpassen kann.

Deshalb wird im nächsten Abschnitt der Stand der Forschung im Bereich des Hochschulwettbewerbs und der Auswahlkriterien bei Berufungsverfahren dargestellt und anschließend mit dem Matthäus-Effekt eine theoretische Rahmung für die aufgestellten theoriegestützten Annahmen zur Beantwortung der Forschungsfrage erläutert, welche auch zur Orientierung bei der Ausarbeitung des Leitfadens diene. Danach werden die Datenquelle und das Sample sowie die Erhebungs- und Auswertungsmethode dargestellt. Dem folgend werden die Ergebnisse vorgestellt, soziologisch konzeptualisiert und im Kontext des Matthäus-Effekts theoretisch generalisiert. Ich diskutiere die Ergebnisse im Zusammenhang mit der vom Wissenschaftsrat 1985 prophezeiten „Provinzialisierung“ im Hochschulsystem und der Anhebung des Wettbewerbs im deutschen Wissenschaftssystem. Abschließend wird die Aussagekraft der Studie diskutiert, aufgeworfene Fragen sowie ein Ausblick auf mögliche weiterführende Forschungsbereiche im Zusammenhang mit „Holen und Halten“ präsentiert und praktische Implikationen der Ergebnisse dargestellt.

2. Stand der Forschung

2.1 Wettbewerb im Hochschulsystem

Im Jahre 1985 gab der Wissenschaftsrat eine Empfehlung zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem. Die Bilanz im Jahr 1985 zeigt, dass von den verschiedenen Formen von Wettbewerb zwischen Hochschulen, Ländern, Hochschullehrern*innen und Studenten*innen über den Wettbewerb unter den Hochschullehrern*innen um wissenschaftliche Reputation und Forschungsressourcen hinaus, kaum Wettbewerb stattfand. Das deutsche Hochschulsystem war durch gleichartige und gleichrangige Hochschulen geprägt (Teichler 1999, Wissenschaftsrat 2006). Speziell Wettbewerb zwischen Hochschulen fand kaum statt. Hierzu mangelte es an Transparenz der Hochschulen, um ihre Qualität bzw. ihren Erfolg bewerten und vergleichen zu können. Da „die Berufung hervorragender Hochschullehrer [...] das entscheidende Instrument [ist], um Qualität in Forschung und Lehre zu verwirklichen“ (Wissenschaftsrat 1985, S.14), wird auch bereits 1985 das Berufungsverfahren als entscheidender Prozess zur Differenzierung hinsichtlich einer leistungsabhängigen Bezahlung und Gewährung von Forschungsmitteln erkannt, der jedoch hierzu, auch aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen, kaum genutzt wurde. Berufungsverfahren sind somit zentrale Arenen im Hochschulwettbewerb. Ein Wettbewerb um Finanzmittel bestand kaum, da Hochschulen einen Großteil ihrer Finanzierung aus der recht großzügigen Grundausrüstung der Länder deckten. Positiv im Sinne des Wettbewerbs hervorgehoben wurden die Sonderforschungsbereiche, in denen Evaluationen einen gewissen Wettbewerb um Drittmittel erzeugten. Ein Wettbewerb zwischen den Ländern im Rahmen von Berufungsverfahren wurde als nur eingeschränkt möglich beschrieben, da die C-Besoldung unzureichenden Spielraum für leistungsabhängige Einkommensdifferenzierung bot und die möglichen Sonderzuschüsse standardmäßig voll ausgenutzt wurden.

Von einem verstärkten Wettbewerb im Hochschulsystem erhoffte man sich, die deutschen Hochschulen leistungsfähiger zu machen. Um dies zu erreichen, wurde empfohlen, die Transparenz der Hochschulen durch zu veröffentlichende Zahlen, Daten und Fakten zu erhöhen, die dann auch vergleichend bewertet werden müssten, um die uns heute bekannten Hochschulrankings möglich zu machen. Des Weiteren wurden mehr Leistungsanreize für Hochschullehrer*innen gefordert, die insbesondere im Rahmen von Berufungsverfahren umgesetzt werden sollten. Neben Spielraum bei der Besoldung wurde ein Prämiensystem für besondere Leistungen in Forschung, Lehre oder Übernahme besonderer anderer Aufgaben und ein flexiblerer Umgang mit dem Lehrdeputat angedacht. Zudem wurde eine Verschiebung von Forschungsgeldern von der Grundausrüstung hin zu leistungsorientierter Ausstattung als Option betrachtet. Das vorherrschende Gießkannenprinzip einer großzügigen Grundausrüstung wird einer wettbewerbsfördernden Ressourcenverknappung

gegenübergestellt, die automatisch mehr Drittmittelwerbung und Evaluation hervorrufen würde. Als wichtiges Mittel der Effizienzsteigerung wird hier auch bereits die Profilbildung von Hochschulen beschrieben, die gezielt zu fördern sei, um Hochschulen verstärkt auszudifferenzieren und so auf bestimmten Gebieten besonders wettbewerbsfähig und effizient zu machen (Wissenschaftsrat 1985).

2.2 New public management und Wettbewerb

Beginnend mit der „Debatte über Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem“ (Wissenschaftsrat 1985) wurde der Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem in den letzten Jahrzehnten erhöht. Als Ausdruck des Bestrebens, mehr Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem zuzulassen wurden die Governance-Strukturen von Hochschulen im Sinne des sog. „New public management“ (NPM) verändert, was den Hochschulen mehr Entscheidungsverantwortung gibt, bei gleichzeitiger Einführung verschiedenster Arten von Evaluationen. Diese verfolgen das Ziel, Hochschulen (wie auch andere Forschungseinrichtungen) effizienter arbeiten zu lassen und zugleich, dem Staat die Möglichkeit zu bieten, die Erfüllung von Zielsetzungsvorgaben zu kontrollieren (Hüther & Krücken 2016, Schimank 2005). Das NPM verfolgt dabei die grundlegende Strategie, durch einen Wandel von Input-Steuerung zu Output-Steuerung eine höhere Effizienz von Hochschulen zu erzeugen. Es werden hier vermehrt externe Leistungsanreize durch Länder gesetzt, während die Methode zu deren Erreichen weitgehend intern den Hochschulen selbst überlassen wird. Konkret bekamen die Präsidien mehr Entscheidungsmöglichkeit durch die Aufstellung von Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule bzw. Hochschule und Professur, die Bereitstellung von Globalbudgets, die die Hochschulen nach eigenen Zielsetzungen intern verteilen können und in einigen Ländern, wie Niedersachsen, kann das Berufungsrecht auf die Präsidien übertragen werden. Analoge Befugnisse bei der Mittelvergabe erlangen Fakultäten gegenüber den Wissenschaftlern*innen (Gerber & Jochheim 2012). Demgegenüber wurden Befugnisse von Selbstverwaltungsorganen beschnitten (Friedrichsmeier & Wannöffel 2011, S.490-503). Wettbewerb wird im NPM durch ein Leistungsreizsystem erzeugt, das auch die Verknappung der Grundausstattung umfasst. So werden Mittel beispielsweise gemessen an Absolventenzahlen, Promotionszahlen, Drittmittelwerbungen oder auch Lehrevaluationen oder Lehrbelastungen verteilt, womit den Empfehlungen des Wissenschaftsrats zum Wettbewerb Rechnung getragen wird. Neben der Verteilung von Drittmitteln auf Basis qualitativer, wissenschaftlicher Kriterien, werden Drittmittel, Einkommen und Mittel der Hochschulen somit auch verstärkt nach quantitativ messbaren Kriterien vergeben. Dieses Leistungsreizsystem erfordert also auch eine Leistungsmessung auf quantitativer wie auch qualitativer Ebene.

Welche Optionen haben Hochschulen, um im Hochschulwettbewerb erfolgreich zu sein? Eine Empfehlung des Wissenschaftsrats war 1985 die Erhöhung der Transparenz bzw. Öffentlichkeit der Hochschulen (Wissenschaftsrat 1985), um die Dynamik des Wettbewerbs zu verstärken und überhaupt zu ermöglichen. Leistungsmessung, die für Wettbewerb erforderlich ist, fokussierte sich lange auf die Reputation einzelner Wissenschaftler*innen. Transparenz von Hochschulen, manifestiert in den seit den 90er Jahren aufgekommenen Hochschulrankings, die heute wichtige Vergleichsplattformen von Hochschulen sind (Wohlrabe et al. 2019, Ruppert 2018), ermöglicht Leistungsmessung dieser und erweitert somit den Wettbewerb auf die Ebene von Hochschulen (Münch & Pechmann 2009). Dieser Hochschulwettbewerb erfordert zugleich eine stärkere Organisationswerdung der Hochschulen, d.h. Hochschulen müssen als Gesamtorganisation betrachtet werden, was in Rankings, Zielvereinbarungen und Evaluationen der Fall ist (Blümel et al. 2011, 110f.). Als Ausdruck dessen ist ein Instrument in diesem Wettbewerb die sog. Profilbildung von Hochschulen oder auch die gewachsene Aufmerksamkeit um ihre Positionierung in Rankings. Daneben hat sich auch die Anspruchsgruppe in diesem Wettbewerb verändert. Während früher die wissenschaftliche community die Hauptanspruchsgruppe im Wettbewerb einzelner Wissenschaftler*innen war, ist im Hochschulwettbewerb die Gesellschaft insgesamt, wie z.B. die Wirtschaft, Politik, Studenten*innen und ihre Eltern und die allgemeine Öffentlichkeit Anspruchsgruppe. Die vielfältigen Anspruchsgruppen in unserer „Wissensgesellschaft“ versuchen die Hochschulen auch über die Massenmedien zu erreichen (Friedrichsmeier & Fürst 2012). Auch ein vom Wissenschaftsrat empfohlenes Leistungsanreizsystem wurde umgesetzt. Die Hochschulen konkurrieren dabei um die Forschungsgelder ebenso wie um Mitglieder, um deren Willen sie sich hinsichtlich ihrer wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit und Sichtbarkeit besonders hervorheben müssen. Der Hochschulwettbewerb um Finanzierung und Mitglieder sowie die Austragungsmechanismen des Wettbewerbs, wie Medienpräsenz, Profilbildung, Hochschulrankings oder Berufungsverfahren um Professoren*innen, sollen im Folgenden erläutert werden.

2.3 Hochschulwettbewerb um Finanzierung – Die Exzellenzinitiative

Seit dem Jahr 2004, als die damalige Bundesbildungsministerin Bulmahn ein universitäres Wettbewerbsverfahren vorschlug, woraus später die Exzellenzinitiative entstanden ist, wurde diese kontrovers diskutiert (Hornbostel & Möller 2015, S.9). Im Sommer 2005 haben Bund und Länder schließlich die Exzellenzinitiative beschlossen. Sie hat sowohl gesellschaftliche, als auch wissenschaftliche Relevanz entwickelt, denn zum einen geht es um die Verteilung öffentlicher Gelder und zum anderen spielen Universitätsrankings bei der Wahl des Studienorts für Studierende und auch für die weitere akademische Laufbahn bei den

Nachwuchswissenschaftlern*innen eine wichtige Rolle. Für die Hochschulen ist sie wichtig, weil die Ergebnisse des Rankings deren Input (z.B. Drittmittel) und somit auch ihren Output (z.B. Publikationen) beeinflussen (Wohlrabe et al. 2018, S.4) und somit ihre wissenschaftliche Sichtbarkeit und Reputation. Die Menge eingeworbener Drittmittel wird als wichtiger Performanzindikator sowohl für Wissenschaftler*innen, als auch für Hochschulen betrachtet (Jansen et al 2007). „Die Exzellenzinitiative zielt darauf ab, gleichermaßen Spitzenforschung und die Anhebung der Qualität des Hochschul- und Wissenschaftsstandortes Deutschland in der Breite zu fördern und damit den Wissenschaftsstandort Deutschland nachhaltig zu stärken, seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und Spitzen im Universitäts- und Wissenschaftsbereich sichtbar zu machen“ (DFG 2019). Nicht jeder ist von dieser Zielsetzung überzeugt. Ein negatives Resultat der Exzellenzinitiative könnte eine hierarchische Differenzierung der Hochschulen sein, besonders, wenn es um die Mittelverteilung geht (Hartmann 2010, S. 372) oder auch die vom Wissenschaftsrat 1985 befürchtete „Provinzialisierung“ (Wissenschaftsrat 1985) weniger erfolgreicher Hochschulen. Hat der Wettbewerb zwischen Hochschulen um Finanzierung sein erklärtes Ziel erreicht? Hornbostel und Möller (2015) gehen erstmals der Frage nach messbaren Effekten der Exzellenzinitiative auf den Output der Wissenschaft nach. Tatsächlich ist der Anteil der hochzitierten Publikationen in Deutschland im Zeitraum während der Exzellenzinitiative 2008-2011 in Vergleich zu 2003-2006 angestiegen (Hornbostel & Möller 2015, S.38), vergleichbar der Entwicklung in anderen forschungsstarken Ländern und dieser Effekt scheint stark von der Exzellenzinitiative abhängig zu sein (Hornbostel & Möller 2015, S.40). Die Exzellenzinitiative hat auch zu einer verstärkten Kooperation von Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen geführt, besonders mit der MPG (Hornbostel & Möller 2015, S.43-45). Neben quantitativen Erfolgen verzeichnen geförderte Hochschulen auch qualitative, denn der Anteil an den Top 10% der hochzitierten Publikationen ist hier überdurchschnittlich hoch (Hornbostel & Möller 2015, S. 48). Die exzellenzgeförderten Universitäten liegen sowohl über dem universitären als auch über dem gesamtdeutschen Anteil an hochzitierten Publikationen (Möller 2016, S.31). Die Forschungs- und Entwicklungsausgaben der geförderten Universitäten sind seit Beginn der Exzellenzinitiative deutlich angestiegen, während die von nicht-geförderten Universitäten kaum zunehmen. Ebenso ist die Drittmittelverfügbarkeit bei den geförderten Universitäten höher. Allerdings wächst sie relativ betrachtet bei nicht-geförderten fast genauso stark, wie bei geförderten. Durch die gesteigerte Drittmittelverfügbarkeit bei gleichzeitiger Limitierung der öffentlichen Finanzierung (Hartmann 2010, S 372) werden die Universitäten insgesamt drittmittelabhängiger (Möller 2016, S.26). Es scheint also zu der erwarteten „Provinzialisierung“ durch die stärkere Förderung ohnehin starker Universitäten zu kommen, die ihren Vorsprung durch die Förderprogramme weiter ausbauen konnten (Hornbostel & Möller 2015, S.49), doch die Dauerhaftigkeit dieses

Stratifizierungseffekts wird angezweifelt. Während Output-Messungen also einen Erfolg der Exzellenzinitiative in quantitativer, wie qualitativer Hinsicht zu bestätigen scheinen, relativieren Effizienz-Betrachtungen dies. Die Effizienz von Hochschulen soll in der Förderlinie „Zukunftskonzepte“ der Exzellenzinitiative besonders gefördert werden. Wohlrabe et al. (2018) analysiert die 14 deutschen Hochschulen, die in dieser Förderlinie von 2010 bis 2012 als besonders effizient gefördert wurden. Als Input-Indikatoren wurden Forschungsausgaben und wissenschaftliche Mitarbeiter*innen und als Output-Indikator die Anzahl der hochzitierten Publikationen genutzt. Es wurde bestätigt, dass alle als „exzellente“ geförderten Hochschulen sehr effizient sind. Darüber hinaus wurden die Uni Heidelberg, Uni Konstanz und LMU München als besonders effiziente Universitäten identifiziert. Zwei erfolgreiche Universitäten aus München, die RWTH Aachen und die Universität Heidelberg haben zusammen fast 650 Mio. €, d.h. ein Drittel der gesamten Fördersumme, bekommen (Hartmann 2010, S. 372), was wiederum deren Fortschritte erklären würde. Insgesamt ergibt die Effizienzmessung aber ein homogenes Bild (Wohlrabe et al. 2018, S.1). Ähnliches zeigt eine größer angelegte Studie von Wohlrabe et al. (2019), in der die Entwicklung der relativen Effizienz (Wohlrabe et al. 2019, S. 20) von über 70 von 76 öffentlichen deutschen Hochschulen zwischen 2004-2015, das heißt seit Beginn der Exzellenzinitiative, untersucht wird. Die Inputvariable bilden erneut die Ausgaben der Universität und die Anzahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen und die Outputvariable die Anzahl der hochzitierten Publikationen und in diesem Fall auch die Anzahl der Absolventen*innen (Wohlrabe et al. 2019, S. 15). Die Analyse zeigte, dass sich zwischen 2004 und 2015 weder der Durchschnittswert der Effizienz, noch die Zahl effizienter Universitäten, noch die Effizienz der effizientesten Universitäten verbessert hat. Interessant ist, dass sich unter den 20 effizientesten Universitäten viele der 14 in der zuvor geschilderten Studie untersuchten Universitäten finden, die durch die Exzellenzinitiative gefördert wurden. Während also die beabsichtigte erhöhte Drittmittelabhängigkeit der Hochschulen zwar die Qualität der Forschung an den geförderten Universitäten gefördert hat und mehr Kooperation zwischen Hochschulsektor und Außeruniversitärem Sektor entstehen ließ, verstärkte sie hingegen auch die bestehende Stratifizierung des Hochschulsektors und Effizienzanalysen zeigen ein insgesamt homogenes Bild des Hochschulsektors, da nicht geförderte wie geförderte Hochschulen ähnliche, hohe Effizienz besitzen, die sich durch die Exzellenzinitiative kaum verändert hat. Es gibt also weitgehenden Konsens in der Literatur, das Ziel der Exzellenzinitiative, einige „Leuchttürme der Forschung“ (Barlösius 2008) zu schaffen, bisher durch Wettbewerb um Finanzierung kaum erreicht werden konnte.

2.4 Profilbildung

Im Wettbewerb um Finanzierung, Mitglieder und Sichtbarkeit ist ein Baustein die Profilbildung (Jaeger & In der Smitten 2010). Dies kann besonders weniger starken Hochschulen die Möglichkeit bieten, auf einem speziellen Gebiet exzellent zu werden und somit besonders viel Finanzierung einzuwerben. Hochschulen mit einem Profil besitzen Institute oder ähnliche Einrichtungen, die umfangreich kooperieren und an einem übergeordneten Interessenbereich gemeinsam forschen sowie international sichtbar sind (Meier 2012, S.171). Von einer solchen Konstellation kann erhöhte (internationale) Wettbewerbsfähigkeit sowie ein besonderer fachlicher Erfolg erwartet werden. Im Zuge der Organisationswerdung der Hochschule wird „Individualforschung [...] schrittweise unter kollektive Forschungsprofile von Fakultäten oder Departments subsumiert“ (Schiene & Schimank 2006, S.59). Somit ist ein Hochschulprofil auch ein Exzellenzkriterium per se. Zugleich erhöht ein Profil die Sichtbarkeit der Hochschule auf wissenschaftlicher Ebene wie auch in der allgemeinen Öffentlichkeit, was auch positive Effekte auf die Rekrutierung von Wissenschaftlern*innen und Studenten*innen mit sich bringt und Studenten*innen als Orientierungshilfe dienen kann (Borgwardt 2013, Meier 2012). Neben der fachlichen Schwerpunktsetzung einer Hochschule kann auch das Aufgreifen regionaler Besonderheiten bzw. Gegebenheiten (Wissenschaftsrat 2010), wie Mehrsprachige Studiengänge in Grenzgebieten oder die fachliche Fokussierung auf eine bestimmte Region, als Alleinstellungsmerkmal und somit zur Profilbildung beitragen (Borgwardt 2013). Entsprechende Empfehlungen hat auch der Wissenschaftsrat 2010 gegeben (Wissenschaftsrat 2010), um durch Profilbildung eine funktionale Ausdifferenzierung der deutschen Hochschulen zu erzielen.

2.5 Medienpräsenz

Sichtbarkeit ist Ziel und Voraussetzung von Wettbewerb. Hochschulwettbewerb ist ein komplexes Mehrebenen-Spiel (Friedrichsmeier & Fürst 2012, S.54), da hierin eine Vielzahl von Anspruchsgruppen in der allgemeinen Öffentlichkeit involviert sind. Hochschulen sind sich darüber bewusst, dass ihre Öffentliche Sichtbarkeit und ihr Image wichtig sind, um wettbewerbsfähig zu sein, möglicherweise sogar wichtiger als betriebswirtschaftliche Optimierungen der Organisation Hochschule (Friedrichsmeier & Fürst 2012). Wettbewerb vor hoch diversen Anspruchsgruppen macht es für Hochschulen wichtig, wie sie in den Medien dargestellt werden und wie sie im Vergleich zu anderen Hochschulen dastehen. Dabei zielt Medienpräsenz auf deutlich mehr, als lediglich die vom Wissenschaftsrat 1985 empfohlene Transparenz von Hochschulen, die als Voraussetzung von Wettbewerb eine gegenseitige Beobachtung ermöglicht. Sie kann über die eigentliche Wettbewerbssituation hinausgehende Wirkungen haben. Beispiele sind das weithin praktizierte aktive Werben mit einem Erfolg in

der Exzellenzinitiative oder einer Positionierung in Rankings, womit die Hochschulen Akzeptanz und Legitimation in der Öffentlichkeit erzeugen möchten. Diese allgemeinverständlichen, einfachen Erfolgskennzeichen werden von Hochschulen als effektiver betrachtet, als andere, komplexere Erfolgs- oder Effizienzkennzahlen, wie z.B. Outputkennziffern, besonders um Wirkung auf Wirtschaft, Politik und Studienbewerber zu erzielen (Friedrichsmeier & Fürst 2012). Auch das Herausstellen besonderer Persönlichkeiten der Hochschule ist ein probates Mittel, um öffentliche Aufmerksamkeit zu erzeugen. Von positiver Wirkung auf und Sichtbarkeit für verschiedenste Anspruchsgruppen können sich Hochschulen Vorteile bei der Anwerbung von Studierenden, Personal und Finanzierung erhoffen. Gleichzeitig ist Medienpräsenz aber nicht nur ein Mittel, den Wettbewerb auszutragen, sondern auch direkte Folge der Stärkung des Wettbewerbs beispielsweise durch die Exzellenzinitiative, die auch die Errichtung von „Leuchttürmen“ der Wissenschaft (Barlösius 2008), d.h. von repräsentierenden Imagenträgern, zum Ziel hat (Friedrichsmeier & Fürst 2012).

2.6 Wettbewerb um Hochschulmitglieder

Ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor für Hochschulen sind ihre Mitglieder. Dabei geht es um Professoren*innen und wissenschaftliches Personal ebenso wie um Studenten*innen. Das Anwerben dieser Mitglieder ist üblicherweise an eine Entscheidung des neuen Mitglieds für oder gegen die betreffende Hochschule gebunden und somit, neben der Attraktivität der Hochschule, auch von der Bereitschaft zur Mobilität abhängig. Diese und der Wettbewerb um Professoren*innen wurde in der Vergangenheit kaum untersucht. In einer der ersten Publikationen, die sich mit dem Themenkomplex befassen, ist die Mobilität von Professoren*innen gemessen an Zweitrufen pro Professur, mit 2,4% in 2004 und 1,6% in 2005 (Grözinger 2008) sehr niedrig. Der überwiegende Teil der Professorenschaft verbleibt in Deutschland also auf der Erstprofessur, während wenige sehr erfolgreiche Professoren*innen mit hoher Reputation Mehrfachrufe erhalten. In 2005 wurde die Professoren-Besoldung mit dem Professorenbesoldungsreformgesetz von 2002 von der C-Besoldung auf die W-Besoldung umgestellt, die eine stärkere leistungsabhängige Vergütung auch beim persönlichen Gehalt möglich machte (Grözinger 2008, Detmer & Preißler 2006, Dilger 2021). Das Berufen von Professoren*innen kann somit zu einem Konkurrenzkampf zwischen Hochschulen werden, der, wie auch der Wissenschaftsrat 1985 konstatierte, besonders in der Arena „Berufungsverfahren“ ausgetragen wird. Die Mobilität von Professoren*innen, wie Mobilität im Allgemeinen, ist aber nicht nur vom persönlichen Gehalt abhängig, sondern multifaktoriell bedingt (DaVanzo 1981). Was kann Hochschulen einen Vorteil in diesem Konkurrenzkampf um Mitglieder verschaffen? Bei der Entscheidung zur Mobilität spielen auch die sog. Informationskosten eine Rolle. Damit ist der Aufwand gemeint, der betrieben werden

muss, um Informationen über den neuen Standort zu erlangen. Stehen der anzuwerbenden Person bereits viele Informationen zur Verfügung, d.h. kennt die Person den neuen Standort bereits oder kennt sie jemanden an dem neuen Standort, der Informationen bereitstellen kann, ist die Mobilität attraktiver. Auch das Vorhandensein von standortspezifischem Kapital, d.h. Familie oder Freunde am neuen Standort, Erfahrungen in der Vergangenheit am neuen Standort, Eigentum am neuen Standort und Ähnliches können die Mobilität für potenzielle neue Hochschulmitglieder erhöhen. Es ist unklar, wie stark Mobilität von Hochqualifizierten von solchem standortspezifischen Kapital abhängt, da sie oftmals bereits weiträumige Kontakte besitzen und möglicherweise bereits mehrfach den Wohnort gewechselt haben und standortspezifisches Kapital der Hochschulmitglieder auch kaum bis gar nicht von den Hochschulen beeinflusst werden kann (DaVanzo 1981). Besonders aber beim Wettbewerb um Professoren*innen oder auch wissenschaftliche Mitarbeiter*innen haben überregional oder gar international bekannte Hochschulen einen Wettbewerbsvorteil bezüglich der Informationskosten. Hier spielt die oben bereits beschriebene Medienpräsenz und Selbstdarstellung eine Rolle, aber in besonderer Weise auch das Netzwerk, das die Hochschulmitglieder mit anderen Wissenschaftlern*innen unterhalten. Beispielsweise können persönliche oder fachliche Verbindungen zwischen Professoren*innen das Publikum einer Ausschreibung erweitern, internationale Kongresse in einer Hochschule führen zum Zusammentreffen von Professoren*innen und Nachwuchswissenschaftlern*innen, schaffen Möglichkeiten und stellen eine Plattform zum Kennenlernen der Hochschule dar. Die beschriebene fachliche Sichtbarkeit, begünstigt durch ein Hochschulprofil, und verbunden mit (internationalen) Kooperationen trägt ebenso dazu bei, eine Hochschule zum Knotenpunkt eines wissenschaftlichen Netzwerkes zu machen. Zusätzlich zu diesen hochschulspezifischen Kriterien, die Hochschulen attraktiver bzw. erfolgreicher beim Wettbewerb um Mitglieder machen können, wie Reputation, finanzielle Möglichkeiten und Netzwerkposition, spielen auch vielfältige weiche Standortfaktoren, gegeben durch die allgemeine Wahrnehmung der Stadt oder Region eine Rolle. Neben der oben erläuterten Selbstdarstellung der Hochschulen in den Medien oder auch mittels eines besonderen Hochschulprofils und dem Anstreben einer möglichst guten Reputation und wissenschaftlichen Knotenpunktposition, sind Hochschulrankings und die Möglichkeit, in Berufungsverhandlungen attraktive Angebote machen zu können, Instrumente im Hochschulwettbewerb um Mitglieder.

2.7 Deutsche Hochschulen im Vergleich – Hochschulrankings

Hochschulrankings sind für potentielle Studenten*innen beliebte und nützliche Informationsquellen bei der Wahl des Studiengangs bzw. des Studienortes. Entsprechende Rankings versuchen, Hochschulen in Forschung und Lehre zu bewerten. Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Rankings, die unterschiedliche Schwerpunkte setzen und diverse Kennzahlen oder Erhebungsmethoden nutzen. Einflussreiche internationale Rankings sind „Academic Rankings of world universities“ (ARWU), „Times higher education world university rankings“ (THE) oder „Quacquarelli-Symonds world university rankings“ (QS) (Burkhardt & Wittersheim 2020). In der Regel wird die Forschung anhand von Publikationszahlen, Zitationszahlen, Finanzmitteln, Reputation oder auch Preisen der Wissenschaftler*innen einer Hochschule bewertet. Oft spielt auch die Zahl an Absolventen und deren Karriere, Befragungen zur Lehre oder zur Lernumgebung oder die Lehrausgaben eine Rolle oder aber die Internationalisierung, gemessen am Anteil ausländischer Studierender bzw. Mitarbeiter*innen. Rankings sind trotz ihres Nutzens immer wieder Kritik an ihrer Datengrundlage sowie ihrer Sinnhaftigkeit überhaupt ausgesetzt. Dabei wird zu bedenken gegeben, dass so komplexe Organisationen wie Hochschulen sich nicht adäquat durch Zahlen beschreiben lassen und nicht zu vergleichen sind (O’Connell 2013). In diesen internationalen Rankings liegen in der Regel nur wenige, zumeist Süddeutsche Hochschulen unter den Top100, wie z.B. die LMU und die TU München, die Universitäten in Heidelberg, Freiburg oder Tübingen oder aber die Humboldt-Universität und die Charité Berlin. Die Top20 werden üblicherweise gar nicht erreicht und von anglo-amerikanischen Hochschulen dominiert (Burkhardt & Wittersheim 2020). In Deutschland scheint es gemessen an den genannten Rankings also ein gewisses Süd-Nord Gefälle bei den Hochschulen zu geben, mit Berlin als Insel im Nordosten. Auf welche Art und Weise gut oder weniger gut gerankte Hochschulen auf diese Rankings reagieren, bzw. sich ihnen anpassen, ist wenig bekannt. Allerdings scheint eine Reaktion das Ausbilden eines sog. „Ranking-Racehorses“ zu sein, d.h. die Konzentration auf ein konkretes Ranking, das zudem nur einen bestimmten, besonders aussichtsreichen Teil der Hochschule rankt (Ruppert 2018). Hiervon profitiert dann indirekt die Hochschule als Ganzes.

Um den innerdeutschen Hochschulwettbewerb weiter zu untersuchen, wird diese Arbeit sich speziell mit Wettbewerb zwischen deutschen Hochschulen um Professoren*innen beschäftigen, da sie eine zentrale Rolle für den Wettbewerbserfolg einer Hochschule spielen. Wie beschrieben findet dieser Wettbewerb konkret im Rahmen von Berufungsverhandlungen statt. Um besonders qualifizierte Professoren*innen sollte es erwartungsgemäß einen besonders starken Wettbewerb geben, weshalb diese Arbeit auf Berufungsverfahren im

Kontext der niedersächsischen Förderlinie „Holen und Halten“ fokussiert, aus der für besondere Professoren*innen zusätzliche Finanzmittel beantragt werden können.

2.8 Berufungsverfahren nach dem Niedersächsischen Hochschulgesetz

Die Grundidee des „Holen und Halten“ Programms ist die Unterstützung von Hochschulen bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen mit Professoren*innen. Der Berufungsprozess, ebenso wie das Vorgehen bei Bleibeverhandlungen, wird durch das Niedersächsische Hochschulgesetz §26 geregelt. Professuren werden öffentlich ausgeschrieben. Fakultätsrat und Präsidium benennen eine Berufungskommission, zusammengesetzt aus Vertretern aller Mitgliedsgruppen der Hochschule und externen Hochschullehrern*innen. Sie erstellt einen Berufungsvorschlag aus drei Bewerber*innen, der dem Präsidium vorgelegt wird. Als zu berücksichtigende Kriterien sind hier persönliche Eignung und fachliche Leistung genannt. Diese Kriterien sollen durch externe Gutachter*innen vergleichend zwischen den drei höchstplatzierten Kandidaten*innen bewertet werden, sodass eine Reihenfolge gebildet wird. Der finale Berufungsvorschlag wird dem MWK vorgelegt, das die Professoren*innen schließlich beruft, wobei es sich an die vorgeschlagene Reihenfolge halten kann, aber nicht muss. Hat die Hochschule ein Selbstberufungsrecht (wie in Niedersachsen heute üblich), ist Letzteres nicht erforderlich. Anschließend beginnen die eigentlichen Berufungsverhandlungen, bei denen Hochschule und Kandidat*in über die Ausgestaltung der Professur verhandeln. Es werden Themen, wie die Dienstrechtliche Stellung der Professur, deren materielle und finanzielle Ausstattung und auch die Besoldung geklärt. Über die Grundausstattung hinausgehende Mittel werden für fünf Jahre bewilligt (§27) und können danach, nach Evaluation, weiter beibehalten werden. Hier greift das „Holen und Halten“ Programm, denn die Verhandlungen zwischen Hochschule und Kandidat*in sind durch eine Kompromissuche geprägt. Kandidat*in und Hochschule haben bestimmte Grundforderungen und besitzen eine gewisse Attraktivität für das Gegenüber. Ein Entgegenkommen der Hochschule auf finanzieller Ebene erhöht die Attraktivität der Professur für die Kandidaten*innen. Bleibeverhandlungen laufen grundsätzlich ähnlich ab, wie Berufungsverhandlungen. Allerdings erfordern Bleibeverhandlungen keine vorherige öffentliche Ausschreibung der Professur (§26) oder eine Berufungskommission. Es handelt sich um Verhandlungen, in denen die Hochschule zusätzliche Mittel oder auch eine höherwertige Professur anbietet, um ein Abwerben durch eine andere Hochschule abzuwenden. Im Gegenzug verpflichtet sich der/die Professor*in dazu, für einen bestimmten Zeitraum an der Hochschule zu bleiben.

2.9 Niedersächsisches Vorab – Förderlinie „Holen und Halten“

Die niedersächsische Forschungsförderung durch das niedersächsische Vorab besitzt aktuell vier Förderlinien. Dazu gehören die Förderung von Forschungsverbänden, die Förderung neuer Wissenschaftszweige, die Förderung konkreter Programme und Ausschreibungen, sowie „Holen und Halten“. Letzteres verfolgt das Ziel, besonders hochqualifizierte und erfolgreiche Wissenschaftler*innen ins Land zu holen bzw. hier zu halten. Hierzu unterstützt das MWK Hochschulen bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen mit entsprechenden Wissenschaftlern*innen finanziell durch zusätzliche Mittel (Jahresbericht der VolkswagenStiftung 2018, S.51). Diese Mittel stammen aus dem „Niedersächsischen Vorab“, das von der VolkswagenStiftung zur Forschungsförderung verteilt wird. Das MWK macht jährlich Vorschläge für die Verwendung des Niedersächsischen Vorab, die der VolkswagenStiftung vorgelegt werden (Satzung der VolkswagenStiftung). Die Stiftung entscheidet dann im Rahmen von Ausschreibungs- und Auswahlverfahren, wohin die Fördermittel fließen (Jahresbericht der VolkswagenStiftung 2018, S.51). Zwischen 2010 und 2018 lag das Fördervolumen des niedersächsischen Vorab jährlich zwischen 38,6 und 154 Millionen Euro (Jahresbericht der VolkswagenStiftung 2018, S.57). Seit 2008 wurden etwa 10,7 % (105,3 Millionen Euro) des gesamten niedersächsischen Vorab für die Förderlinie „Holen und Halten“ verwendet (Jahresbericht der VolkswagenStiftung 2018, S.19). Ein „Antrag auf Unterstützung bei Berufungs- oder Bleibeverhandlungen“ muss im Rahmen von „Holen und Halten“ durch die Hochschule an das MWK gestellt werden. Hierbei können Personal-, Sach- sowie Investitionsmittel für einen Zeitraum von bis zu fünf Jahren beantragt werden (Antrag auf Unterstützung bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen, MWK). Zudem ist eine Antragstellung nur für W3-Professuren möglich, die einen Schwerpunkt der Hochschule widerspiegeln und sofern die Mittel der Hochschule für einen erfolgreichen Abschluss der Verhandlungen nicht ausreichen. Während die von institutioneller Seite vorgegebenen Kriterien hinsichtlich der fachlichen Qualifikation und persönlichen Eignung also der Bewertung im Einzelfall unterliegen, handelt es sich bei den Kriterien „W3-Professur“ und „relevant für den Hochschulschwerpunkt“ um relativ konkrete Kriterien bzw. hier im Vorfeld gesetzte Bedingungen. Dass das Effizienzsteigerungsmittel Profilbildung explizite Bedingung für Forschungsförderung durch „Holen und Halten“ ist, bedeutet, dass seitens des Staates das Kriterium der Effizienzsteigerung der Hochschule höchste Priorität zu haben scheint.

2.10 Besonderheiten der Hochschulen als Professionsorganisationen

Diese Arbeit fokussiert, wie oben erläutert, auf den Wettbewerb zwischen Hochschulen um Wissenschaftler*innen, speziell um Professoren*innen, da diese eine zentrale Rolle, wenn nicht die Wichtigste, zum erfolgreichen Bestehen im Hochschulwettbewerb spielen. Die Situation, in der dieser Wettbewerb ausgetragen wird, ist das Berufungsverfahren um einen/eine Professor*in (Wissenschaftsrat 1985). Der oder die Auserwählte tritt in direkte Verhandlungen mit Präsidien einer oder mehrerer Hochschulen. Allerdings schließen sich diese nicht an ein klassisches Bewerbungsverfahren an, wie es in hierarchisch organisierten Organisationen, wie z.B. Unternehmen in der freien Wirtschaft, zu erwarten wäre. Die oben erläuterten Reformen im Hochschulsystem haben zwar zu mehr Hierarchie innerhalb der Hochschulen geführt, indem die Informations- und Steuerungsprobleme, die der Staat als externer Akteur hat, etwas abgefedert wurden. Allerdings steht die formal gestärkte Hochschulleitung immer noch starken Selbstverwaltungsorganen der Hochschule gegenüber. Hochschulen können somit immer noch nicht, wie nach Webers Theorien, als bürokratische Organisationen betrachtet werden. Sie müssen als lose gekoppelte Professionsorganisationen betrachtet werden (Hüther & Krücken 2016). Die lose Kopplung der einzelnen Elemente der Hochschule, wie z.B. Fakultäten oder Verwaltungseinheiten, spiegelt sich in ihrer Funktionsunabhängigkeit wider. Sie sind neben der schwachen Hierarchie und nach unten delegierter Entscheidungsmacht auch nicht notwendigerweise aufeinander angewiesen und haben nicht alle dasselbe Ziel. Entsprechend schwierig ist die „inspection“, also Arbeitskontrolle der unteren Ebenen für Hochschulleitungen und desto wichtiger die „certification“ (Weick 1976), also ein besonderer Zugangs- oder Auswahlprozess beispielsweise bei der Berufung von Professoren*innen. Hier müssen die besten ausgewählt werden, denn in einer Professionsorganisation treffen ihre professionellen Mitglieder, hier die Professoren*innen, eigenständig Entscheidungen, die von außen nicht immer objektiv überprüft oder vorgegeben werden können. Diese Fähigkeit erfordert eine gewisse Sozialisation in diese Berufsgruppe hinein im Laufe der Ausbildung und ersten Berufsjahre (Hüther & Krücken 2016). Die primäre Auswahl von Professoren*innen für eine Professur findet daher in Berufungskommissionen statt, in denen andere Professoren*innen und professionelle Mitglieder besonders stark vertreten sind. Allerdings stehen die Mitglieder der Berufungskommission, wie auch im zweiten Schritt die Hochschulleitungen vor der Aufgabe neben einfach zu bewertenden und zu messenden quantitativen Auswahlkriterien die oft sehr subjektiven, fachspezifischen qualitativen Kriterien integrieren zu müssen. Für die Hochschulleitung sind zusätzlich oft auch, wie oben beschrieben, überfachliche, hochschulstrategische Kriterien, wie eine Profilbildung, von Bedeutung. Dieser Gesamtprozess wird in der Literatur als Potenzialeinschätzung beschrieben.

2.11 Potenzialeinschätzung in Expertenorganisationen

Während das Land Niedersachsen seine Vergabekriterien für „Holen und Halten“ recht klar in Form von formalen Voraussetzungen definiert hat, erfolgt der eigentliche Auswahlprozess für „Holen und Halten“ innerhalb der Hochschule ohne vorab definierte Kriterien. Im Berufungsprozess werden verschiedenste Kompetenzen der Kandidaten*innen anhand von durch die Berufungskommission und die Ausschreibung bestimmten Kriterien zu erfassen versucht. Kompetenzen sind die Fähigkeit zu selbstorganisiertem Handeln (Heyse 2007, S.21), wie es von professionellen Mitgliedern in Professionsorganisationen erforderlich ist. Aber „die meisten Experten-/Expertinnenorganisationen überprüfen bei der Aufnahme die Expertise und die Hingabe an das Fach. Andere Werte oder Verhaltensweisen werden meistens nicht überprüft.“ (Faustenhammer 2007, S.12). Die Experten*innen in derartigen Organisationen nehmen sich, so Faustenhammer (2007, S.4), „oft keine Zeit für Führung oder verschwenden Ressourcen, was vielfach zu einem schlechten Arbeitsklima, Unzufriedenheit und Frustration führt.“ Hochschulen sind zweifellos Expertenorganisationen und ebenso zweifellos bedeutet, Experte auf einem Fachgebiet zu sein nicht automatisch, dass man über ausreichende außerfachliche Kompetenzen verfügt, was für Professoren*innen mindestens genauso wichtig ist. Die Erfassung von außerfachlichen Kompetenzen ist sehr schwierig (Mallich et al. 2012) und im Rahmen von Berufungsverhandlungen müsse eher eine gute Übereinstimmung von konkreter Stellenbeschreibung (Anforderungsprofil) und erfassbaren Kompetenzen des/der Kandidaten*in (Eignungsprofil), als eine möglichst umfassende Analyse des/der Kandidaten*in im Fokus stehen. Neben Kompetenzen sind Schlüsselqualifikationen wichtig (ebd.). Diese sind nach Eilles-Matthiessen, Hage, Janssen & Osterholz (2002, S.13) „Merkmale, die zur Bewältigung von gegenwärtigen oder zukünftigen beruflichen Anforderungen, welche über eine aktuelle Position oder Tätigkeit hinausgehen, bedeutsam sind.“ Zu dem geforderten Anforderungsprofil passende Kombinationen aus Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen erhöhen das Potenzial des/der Kandidaten*in in der Expertenorganisation. Für Professoren*innen sind die Schlüsselqualifikationen Lernbereitschaft und Lernfähigkeit, intrinsische Motivation und Sozialkompetenz besonders wichtig (Stelzer-Rothe 2006, S.33), sowie Kompetenzen zur Steuerung von Lehrprozessen sowie sozialen Prozessen, Führungskompetenz und Innovationskompetenz (Brendel et al. 2006, S.24). In den Hochschulen muss bei einem Berufungsprozess also neben der wissenschaftlichen Qualität des/der Kandidaten*in auch die Übereinstimmung der Professur und der Erwartungen, die die Hochschule an diese Professur hat, mit dem Eignungsprofil des/der Kandidaten*in bewertet werden.

2.12 Berufungskriterien

Eine wichtige Datengrundlage im Forschungsgebiet der Berufungskriterien stellt das BMBF-geförderte (FKZ 01PY13008) und vom DZHW von 2013 bis 2016 durchgeführte Projekt „Leistungsbewertung in Berufungsverfahren – Traditionswechsel in der akademischen Personalselektion“ dar. Es sollte den Entwicklungsstand von Berufungsverfahren in Deutschland erfassen, Bewertungskriterien der Bewerber*innen offenlegen und die Rolle der wissenschaftlichen Gemeinschaft und institutioneller Einflüsse bei Berufungen beleuchten (Kleimann et al. 2019). Im Rahmen dieses Projekts wurden 2015 in Online-Befragungen Berufungskommissionsvorsitzende nach der Bedeutung verschiedener Kriterien für Sie in Berufungsverfahren befragt. An Universitäten sind die Kriterien „eingeworbene Drittmittel“, „Mitwirkung in der Scientific community“, „durchgeführte Forschungsprojekte“, „Betreuung des Wissenschaftlichen Nachwuchses“, „Kooperation mit Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen“, „Forschungskonzept“ und „wissenschaftliche Publikationen“ besonders wichtig (Kleimann & Hückstädt 2018). Über diese weitgehend an fachlichen Bedürfnissen der Wissenschaft orientierten Kriterien hinaus scheinen in der Schweiz auch strategische Interessen der betreffenden Hochschule eine wichtige Rolle zu spielen (Fumasoli & Goastellec 2015). Auch geben viele Dekane und Hochschulleitungen an, sehr großen Einfluss auf die Zusammensetzung der Berufungskommissionen zu nehmen und so indirekt Einfluss zu besitzen. Beide Aspekte und ihre unterschiedliche Bedeutung für Hochschulleitung und Fakultäten werden in der Analyse der Projektdaten durch Kleimann und Klawitter (2017) deutlich, die zeigte, dass Hochschulleitungen den institutionellen Einfluss auf die Ausgestaltung einer Professur im Vorfeld des Berufungsprozesses, wie den eigenen, den des Senats oder den des Ministeriums, als bedeutender einschätzt, als es die Dekane tun. Diese wiederum halten den Einfluss der Wissenschaftler*innen für deutlich höher, als es die Hochschulleitung tut. Entsprechend sehen Wissenschaftler*innen wissenschaftliche Aspekte bei der Planung der Professur im Vordergrund, während Hochschulleitungen hochschulpolitische Ziele als wichtiger bewerten. Beide Perspektiven finden sich auch in den Voraussetzungen zur Förderung durch „Holen und Halten“ wieder, da hier eine Förderung nur dann erfolgen kann, wenn die Professur sehr wichtig für den Schwerpunkt der Hochschule ist und es sich um besonders attraktive Wissenschaftler*innen handelt. Obwohl es unterschiedliche Ansichten hinsichtlich der Ausgestaltung von Professuren zwischen Wissenschaftlern*innen und Hochschulleitung gibt, zeigen Kleimann und Klawitter (2017), dass es insgesamt einen Konsens hinsichtlich der Kriterien zur Bewertung von Kandidaten*innen gibt, wobei wissenschaftlicher Werdegang und Publikationen, Forschungskonzept und Lehrfähigkeiten, (internationale) Kooperation mit Forschungseinrichtungen und Persönlichkeit als relevante Faktoren angesehen werden. Interessanterweise spielt auch die Gewinnungswahrscheinlichkeit eine große Rolle, da

vermutlich ein Abwerben von besonders attraktiven Professoren*innen von anderen Hochschulen als schwieriger und kostspieliger Prozess gefürchtet wird. An dieser Stelle tritt wieder die Zielsetzung von „Holen und Halten“ in den Vordergrund, die die Erfolgswahrscheinlichkeit von Verhandlungen mit besonders attraktiven Professoren*innen erhöhen soll.

3. Forschungslücke und Potenzial der Studie

„Holen und Halten“ kann die Attraktivität niedersächsischer Hochschulen gegenüber Professoren*innen erhöhen und ist somit ein potentiellles Wettbewerbsinstrument für Niedersächsische Hochschulen. Doch wie setzen sie es ein? Welche der in der Literatur beschriebenen Kriterien bzw. welches Level der Erfüllung dieser oder noch unbekannter Kriterien eine/n Kandidaten*in so sehr in ihrem/seinem Potenzial für die Hochschule steigen lassen, dass die Fördermittel im Rahmen von „Holen und Halten“ gewährt werden, stellt eine Forschungslücke dar. Dies ist aber zugleich auch für die allgemeine Forschung zu Berufungskriterien von Interesse und gewährt Einsicht in die Wettbewerbssituation niedersächsischer Hochschulen. Diese Studie zielt also darauf ab, zu verstehen, warum für einige Wissenschaftler*innen „Holen und Halten“ beantragt wird und für andere nicht und was hier den Unterschied ausmacht. Zudem handelte es sich bei bisherigen Studien um die Auswertung von standardisierten Fragebögen, sodass möglicherweise noch weitere, nicht berücksichtigte, wichtige Kriterien vorhanden sein können. Diese Arbeit soll zeigen, ob die in der Literatur beschriebenen Auswahlkriterien auch für die Professoren*innen mit der besonderen Förderung durch „Holen und Halten“ gelten bzw. welche weiteren Kriterien in diesem Fall relevant sind. Die Arbeit soll keine simple Check-Liste an Kriterien liefern, die ein/e Kandidat*in erfüllen muss, damit für ihn/sie „Holen und Halten“ beantragt wird, sondern vielmehr erklären, wieso für einige, besonders qualifizierte Professoren*innen diese zusätzlichen Mittel zur Verfügung gestellt werden oder zur Verfügung gestellt werden müssen, was durchaus auch aus anderen Gründen, als persönlichen Eigenschaften des/der betreffenden Professors*in, der Fall sein könnte. Kenntnis über die Funktionsweise dieses Vergabeprozesses kann der Politik als Hilfe bei Entscheidungen zur zukünftigen Ausgestaltung des Programms dienen, um die gemessen an Hochschulrankings begrenzte Wettbewerbsfähigkeit niedersächsischer Hochschulen im Bundesvergleich besser einschätzen und ggf. verbessern zu können.

4. Theoretische Rahmung

4.1 Der Matthäus-Effekt

Welchen Mechanismen unterliegt der Bewertungsprozess in der Wissenschaft, der die oben erläuterten Ausprägungen annimmt? Merton (1968 und 1988) beschreibt das der Wissenschaft inhärente Bewertungssystem bzw. Belohnungssystem, das den Bibelvers Matthäus 13 Vers 12 „Denn wer da hat, dem wird gegeben, dass er die Fülle habe, wer aber nicht hat, dem wird auch das genommen, was er hat.“ widerspiegelt. Der Matthäus-Effekt induziert eine Selbsterfüllende Prophezeiung (Merton 1968). Erfolgreiche Wissenschaftler*innen bekommen von der wissenschaftlichen Gemeinschaft Anerkennung, die sich monetär äußern kann, z.B. in Form von Preisen, wie dem Nobel-Preis, aber nicht muss. Anerkennung stellt dabei das zentrale wissenschaftliche Kapital von Wissenschaftlern*innen dar, das sie durch Aufnahme ihrer Entdeckungen in den akzeptierten Wissensschatz der Wissenschaft erhalten. Die Anerkennung hat einen Verstärkungseffekt, da die wissenschaftliche Gemeinschaft höhere Erwartungen an besonders anerkannte Wissenschaftler*innen hat und ihnen dadurch auch mehr Möglichkeiten hinsichtlich Kooperationen, Zugang zu Geräten und allgemein zu Ressourcen (Förderung) zur Verfügung stellt. Dadurch können sie erfolgreicher Wissenschaft betreiben und bekommen hierfür wiederum Anerkennung. Zudem sind Veröffentlichungen von anerkannten Wissenschaftlern*innen in der Wissenschaftskommunikation deutlich sichtbarer, als andere, besonders, da in der heutigen digitalen Flut an Publikationen ein Lesefilter häufig anhand der Autoren*innen des betreffenden Papers gesetzt wird. Entgegengesetzte Effekte treten bei weniger erfolgreichen Wissenschaftlern*innen auf (Merton 1968). Entsprechend sind wissenschaftliche Publikationen, Mitwirkung in der wissenschaftlichen community, Kooperationen und eingeworbene Drittmittel relevant bei der Kandidatenbewertung in Berufungsverfahren, da sie einen Eindruck von der Anerkennung, Bekanntheit und Akzeptanz von Professoren*innen in der wissenschaftlichen community geben. Der Aufwärtskreislauf des Matthäus-Effekts wird durch initiale persönliche Einflüsse stark begünstigt. Dies ist vor Allem ein besonders ausgeprägtes Selbstbewusstsein, so Merton (1968), dass zu Risikobereitschaft und somit zur Bearbeitung komplexerer und grundlegenderer Probleme führt und gleichzeitig das Durchhaltevermögen steigert. Entsprechend sind intrinsische Motivation, durchgeführte Forschungsprojekte und Forschungskonzept ebenfalls Kriterien zur Bewertung von Kandidaten*innen in Berufungsverfahren. Aber der Matthäus-Effekt ist auch limitiert (Merton 1988), da auch erfolgreiche Wissenschaftler*innen dem natürlichen Alterungsprozess der Menschheit unterliegen und neue, innovative Generationen nachkommen, die durch ihren Erfolg ihre Mentoren an Anerkennung einholen oder übertreffen, weshalb auch Innovationskompetenz ein Kriterium zur Kandidatenbewertung bei Berufungsverfahren ist.

Analoges lässt sich bei Hochschulen beobachten, da sie durch Bekanntheit und erfolgreiche Mitglieder aus ihren Bewerbern*innen die vielversprechendsten Studenten*innen auswählen können und zugleich mehr Förderung bekommen. Beides führt zu stärkerem wissenschaftlichem Erfolg der Hochschule. Bei Hochschulen wiederum stellt die Bildung von Schwerpunkten eine Limitation dar, da auf diese Weise allgemein weniger erfolgreiche Hochschulen auf einem speziellen Gebiet durch Ressourcenkonzentration sehr erfolgreich und anerkannt werden können (Merton 1988). Die staatlicherseits vorgegebene Bedingung der Schwerpunktschärfung der Hochschule im „Holen und Halten“ Programm könnte auf diese Weise erklärt werden. Merton (1988) zeigt auch Schattenseiten dieses Anerkennungs- und Belohnungssystems auf. So werden Wissenschaftler*innen, die früh in ihrer Karriere für ihre Altersgruppe erfolgreich waren, begünstigt, da sie zusätzliche Chancen bekommen, während Spätzügler*innen von diesen ausgeschlossen sind, was sie in den Abwärtssog bringt. Zudem benutzt er den Begriff „41. Platz“, der auf der Limitation der Mitglieder der französischen Akademie beruht, einer exklusiven Wissenschaftsgemeinschaft, die sich selbst als „Unsterbliche“ bezeichnen. Diese Exklusivität bzw. Begrenztheit von Belohnungen oder Preisen führt automatisch dazu, dass Wissenschaftler*innen trotz ausreichender Leistungen von dieser Anerkennung ausgeschlossen werden, während aber zu anderen Zeiten, bei Mangel an entsprechend leistungsstarken Wissenschaftlern*innen, auch geringere Leistungen anerkannt werden (Merton 1968). Analog zu dieser Theorie erfordert eine Förderung durch „Holen und Halten“ besondere Anerkennung in der wissenschaftlichen Gemeinschaft in fachlicher, wie persönlicher Hinsicht. Da die für „Holen und Halten“ zur Verfügung gestellten Mittel auch begrenzt sind, braucht man bei der Auswahl von Fördermittelempfängern*innen eine aussagekräftige Begründung, warum der/die Kandidat*in geholt bzw. gehalten werden muss. Da der Matthäus-Effekt die Mechanismen der Bewertung von Wissenschaftlern*innen untereinander nachvollziehbar erklärt, kann angenommen werden, dass entsprechende Kriterien bei der Auswahl von Fördermittelempfängern*innen für „Holen und Halten“ eine Rolle spielen.

4.2 Forschungsleitende Annahmen

Da es sich bei Berufungsverfahren, die in einen Antrag für „Holen und Halten“ münden grundsätzlich um eine normale Berufung oder eine Bleibeverhandlung handelt, kann angenommen werden, dass wissenschaftliche Auswahlkriterien eine Rolle spielen. Sie werden vermutlich ähnlich den in der Literatur beschriebenen sein und möglicherweise werden weitere Kriterien eine Rolle spielen oder einzelne besonders hoch bewertet, da es um besonders qualifizierte Kandidaten*innen geht. In dieser Studie werden Hochschulen als Expertenorganisationen betrachtet. Deswegen und weil „Holen und Halten“ besonders

hochqualifizierte Experten*innen nach Niedersachsen holen soll, wird auch eine Form der Potenzialeinschätzung stattfinden, die hier nicht nur auf die wissenschaftliche Qualifikation der Kandidaten*innen schaut, sondern auf das Potenzial des/der Kandidaten*in für die Hochschule, d.h. auf hochschulstrategische Interessen. Neben der besonderen Ausprägung einzelner aus der Literatur bekannter Kriterien kann angenommen werden, dass solche oder auch weitere individuelle Kriterien von Bedeutung sind. Daher wird in der Auswertung hierauf besonderes Augenmerk gelegt.

Aufgrund der vom Land Niedersachsen gesetzten Bedingungen zur Fördermittelvergabe, die umfassen, dass die Berufung nicht aus dem Globalbudget der Hochschule finanzierbar sein darf, ist anzunehmen, dass auch die Summe, um die es geht, von Relevanz ist. Dies bedeutet, dass naturwissenschaftliche, medizinische und technische Hochschulen, welche teure Geräte benötigen, vermutlich besonders häufig „Holen und Halten“ in Anspruch nehmen, weniger häufig geisteswissenschaftliche Hochschulen. Dennoch sollte bei Berücksichtigung wissenschaftlicher Auswahlkriterien der Schwerpunkt der Hochschule kein Ausschlusskriterium zur Inanspruchnahme sein, da „Holen und Halten“ auch für Stellen genutzt werden kann. Der Wettbewerb im Wissenschaftssystem in Deutschland ist in den letzten Jahren gestiegen, sowohl für individuelle Wissenschaftler*innen im Rahmen der NPM-Reformen, als auch für Hochschulen, beispielsweise im Rahmen der Exzellenzinitiative. Wettbewerb in der Wissenschaft dreht sich um Reputation und um Ressourcen. Die Ressource, um die Wissenschaftler*innen konkurrieren ist finanzielle Unterstützung des Staates oder dritter Akteure, um Wissenschaft betreiben zu können. Hochschulen wiederum stehen primär in Konkurrenz um Wissenschaftler*innen und sekundär um Finanzmittel, die sie ihren Wissenschaftlern*innen zur Verfügung stellen können. Da die Bewertung der wissenschaftlichen Leistung bei der Auswahl der Kandidaten*innen ein komplizierter und langwieriger Prozess ist, kann davon ausgegangen werden, dass die Auswahl von Fördermittelempfängern*innen durch den Matthäus-Effekt beeinflusst ist. Andererseits ist der Matthäus-Effekt auch auf die Hochschulen übertragbar, da einige aus traditionellen, finanziellen bzw. standortspezifischen Gründen besonders attraktiv für Wissenschaftler*innen sind. D.h. für solche Hochschulen ist die Gewinnungswahrscheinlichkeit der hochqualifizierten Wissenschaftler*innen höher als für die Hochschulen, die finanzielle oder standortspezifische Nachteile haben. Daher und weil es bei „Holen und Halten“ um die Berufung besonders qualifizierter Kandidaten*innen geht, die durch besonders viel Geld gefördert werden sollen, kann angenommen werden, dass der Matthäus-Effekt in diesem Fall eine besonders große Rolle spielt im Vergleich zu gewöhnlichen Berufungen. Der Matthäus-Effekt beschreibt auch wechselseitige Wirkungen zwischen Wissenschaftler*innen und Hochschulen. Die Gewichtung des Matthäus-Effekts zwischen Wissenschaftlern*innen und zwischen den

Hochschulen ist hinsichtlich des Programms „Holen und Halten“ nicht klar. Spielt vorwiegend der Matthäus-Effekt zwischen Wissenschaftlern*innen eine Rolle bei der Fördermittelvergabe, so steht die Konkurrenz zwischen Wissenschaftlern*innen um die Mittel im Vordergrund. Somit könnte der Matthäus-Effekt zwischen Wissenschaftlern*innen erklären, weshalb einige Wissenschaftler*innen als so qualifiziert betrachtet werden, dass die zusätzlichen Mittel aus „Holen und Halten“ als Anerkennung und Ausdruck der Hoffnung und Erwartung der Hochschule auf weitere wichtige Forschungsergebnisse verstanden werden können. Der Wissenschaftsstandort Niedersachsen würde damit von besonders qualifizierten Wissenschaftlern*innen vermutlich als sehr generös und attraktiv wahrgenommen werden. Sollte der Matthäus-Effekt zwischen Hochschulen im Vordergrund stehen, müsste „Holen und Halten“ grundsätzlich anders betrachtet werden. Denn in diesem Fall müssten die zusätzlichen Mittel als „Notgroschen“ betrachtet werden, den die Hochschulen zusätzlich vom Land beantragen müssen, um wettbewerbsfähig zu sein. Eine entsprechende Wahrnehmung des Wissenschaftsstandortes Niedersachsen als zwar bemüht, aber chronisch unterfinanziert und eher unattraktiv für die besonders qualifizierten Wissenschaftler*innen wäre anzunehmen.

5. Daten und Methoden

5.1 Forschungsdesign

Öffentlich stehen keinerlei Daten bezüglich der Anwendung von „Holen und Halten“ zur Verfügung, bis auf Jahresberichte der Volkswagenstiftung zum jährlichen Gesamfördervolumen. In die Fördermittelvergabe beim „Holen und Halten“ sind mehrere Institutionen involviert. Dazu zählen neben dem niedersächsischen MWK und dem Kuratorium der VolkswagenStiftung die Hochschulen selbst. Aus diesem Grund wurde das zu untersuchende Phänomen auf der Mesoebene analysiert, womit die genannten Institutionen mögliche Untersuchungsobjekte wurden. Da es keinerlei öffentliche Datengrundlage gibt, wurde sich in dieser Arbeit für Experteninterviews entschieden. Nach Meuser und Nagel (1991) sind die für die Interviews auszuwählenden Personen, die hier als „Experten*innen“ betrachtet werden, solche, die „über einen privilegierten Zugang zu Informationen“ verfügen und/oder „Verantwortung tragen“ (Meuser & Nagel 1991, S.443). Der initiale Antrag auf Bereitstellung der Fördermittel wird vom Präsidium der betreffenden Hochschule gestellt. Ebenso sind die Präsidien, bzw. die an Berufungsverhandlungen beteiligten Präsidialmitglieder, jene Personengruppen, die am direktesten in den Beantragungsprozess,

die Entscheidung zur Antragstellung und die Bewertung der Professoren*innen in diesem Zusammenhang involviert sind. Auch können Präsidialmitglieder wichtige Quellen in dieser Arbeit sein, da sie als wichtige Repräsentanten und Entscheidungsträger ihrer Hochschule und aufgrund ihrer Beteiligung an Berufungsverhandlungen tiefen Einblick in die Wettbewerbsvorteile wie auch -nachteile ihrer Hochschule haben. Weil es nur wenige konkrete Bedingungen und ein paar grobe Bewertungsmaßstäbe zur Fördermittelvergabe in „Holen und Halten“ gibt, war es zur Beantwortung der Forschungsfrage zudem erforderlich, dorthin zu gehen, wo das zu untersuchende Phänomen abläuft. Dies ist der Berufungsprozess, bei dem „Holen und Halten“ Förderung stattfindet, dessen Informations- und Entscheidungskanäle bei Hochschulpräsidenten*innen als Antragsteller*innen zusammenlaufen. Um Zugang zu diesen nicht veröffentlichten und fallspezifischen Informationen zu bekommen, war es daher zielführend, Hochschulpräsidenten*innen als Experten*innen zu ihrem spezifischen Betriebswissen zu interviewen. Es wurden insgesamt fünf Mitglieder von Präsidien niedersächsischer Hochschulen befragt.

5.2 Das Sample

Da die Fördermittel aus dem niedersächsischen Vorab stammen, kamen für das Sample nur niedersächsische Hochschulen in Frage. Insgesamt wurden vier Hochschulen in das Sample aufgenommen. Zwei der Hochschulen des Samples haben einen technischen Schwerpunkt, eine Hochschule ist breiter aufgestellt und eine Volluniversität. Dies hat bei der Auswahl des Samples auch eine Rolle gespielt, um nicht zu einseitig aus der Perspektive von technisch-naturwissenschaftlichen Universitäten zu berichten. Darüber hinaus wird auch eine große lebenswissenschaftliche Hochschule in das Sample aufgenommen, da angenommen werden kann, dass naturwissenschaftliche, technische und medizinische Hochschulen besonders investitionsabhängig sind und entsprechend häufiger Mittel aus „Holen und Halten“ beantragen. Bei den interviewten Personen handelt es sich um drei ehemalige Präsidenten*innen sowie zwei amtierende Vizepräsidenten*innen für Finanzen, das heißt, dass von einer der technischen Hochschulen sowohl ein ehemaliges, als auch ein amtierendes Präsidialmitglied befragt wurde. Alle Interviewten waren somit direkt an den Berufungs- bzw. Bleibeverhandlungen, bei denen ggf. „Holen und Halten“ beantragt wurde, beteiligt. Neben amtierenden Vize-Präsidenten*innen wurden auch ehemalige Präsidenten*innen befragt, denn von Letzteren wurde angenommen, dass sie durch die erlangte Distanz zum Geschehen im Nachhinein eher bereit sind, vollständige und unverzerrte Informationen preiszugeben, als Personen, die sich noch im Amt befinden.

5.3 Datenerhebung – leitfadenorientiertes Experteninterview

Meuser und Nagel unterscheiden zwei Varianten des Experteninterviews mit unterschiedlicher Zielsetzung. Während die Eine Variante Kontextwissen von Experten zum Zielobjekt der eigentlichen Forschung erhalten möchte, zielt die hier durchgeführte Variante auf das sog. Betriebswissen der Experten*innen ab, da das Projekt mit dem Entscheidungsprozess über Fördermittelgewährung/-beantragung einem Sachverhalt nachgeht, der direkt im Kompetenzbereich der Hochschulpräsidenten*innen liegt. Damit steht am Ende der Auswertung eine Generalisierung der aus den Experteninterviews herausgefilterten Kriterien zur Fördermittelvergabe (Meuser & Nagel 1991, S.447). Ein Grund für die Wahl von Interviews als Erhebungsmethode ist, dass sich somit tiefgehende Information über das zu untersuchende Phänomen gewinnen lassen, die über Standardformulierungen oder Gesetzestexte und die Literatur hinaus gehen. Meuser und Nagel empfehlen für den oben beschriebenen Typ den eines offenen leitfadenorientierten Interviews (ebd., S.448). Der Leitfaden ist fragestellungsorientiert und basiert auf den theoretischen Vorkenntnissen, was eine Eingrenzung des Interviews auf relevante Inhalte ermöglicht. Zugleich soll den Experten*innen aber auch die Möglichkeit bleiben, frei zu erzählen. Es gibt kein festes Ablaufmodell (ebd., S.449). Der Gefahr einer zu starken Beeinflussung des Interviewten durch die Fragen wurde durch zunächst offene Fragen im Leitfaden Rechnung getragen. Damit können individuellere, vollständigere Antworten und ggf. neue Erkenntnisse gewonnen werden. Auch kann es bei diesem Interviewtyp dazu kommen, dass der/die Interviewer*in durch die Orientierung am Leitfaden wiederholt das Gespräch auf Themen lenkt, die der Interviewte vermeiden möchte.

5.4 Der Leitfaden

Der allgemeine Verlauf des Experteninterviews sollte von allgemein und offen formulierten Fragen langsam etwas konkreter werden und auf die im Rahmen der Literaturrecherche herausgearbeiteten Informationen fokussieren (Meuser & Nagel 1991, S.449). Daher wurde zunächst eine Frage gestellt, die die Experten*innen dazu anhalten sollte, alles was ihm oder ihr am wichtigsten erscheint zu erläutern und dies in absolut freier Form (Tab.1, Frage 1). Gegebenenfalls wurden hier Nachfragen gestellt. Nach den allgemeinen Fragen wurden die Interviewten gebeten, ihre Erfahrung an konkreten Beispielen zu erläutern mit der Hoffnung, dass die Person aus der Literatur bekannte und ggf. neue, für die Forschungsfrage relevante Informationen erwähnt (Tab.1, Frage 2). Im Gespräch wurde Wert daraufgelegt, zu erfahren, aus welchen Gründen „Holen und Halten“ für diese Fälle angewendet wurde. Anschließend wurde das Gespräch konkreter auf die in der Literatur beschriebenen staatlich vorgegebenen, hochschulstrategischen und wissenschaftlichen Interessen bei der Auswahl der

Professoren*innen gelenkt, auch wenn diese Themen bzw. Informationen bereits zuvor von Interviewten selbst angeschnitten worden waren (Tab.1, Frage 3, 4 und 5). Mit diesen Fragen wurde versucht, die wichtigsten Informationen darüber, welche Art von Kriterien welches Gewicht im Vergabeprozess erlangen, zu gewinnen und somit auch über eine mögliche Betrachtung von „Holen und Halten“ als Leistungswürdigung oder als Notgroschen.

Tabelle 1: Fragen des Leitfadens

| Frage | Frage |
|-------|--|
| 1 | Können Sie bitte erzählen, welche Erfahrung Sie mit dem Programm „Holen und Halten“ gemacht haben? |
| 2 | Mögen Sie über die letzten drei Fälle, für die Sie „Holen und Halten“ angewendet haben erzählen? |
| 3 | Was zeichnet diese Professoren*innen aus, dass Sie sie für „Holen und Halten“ ausgewählt haben? Können Sie dies bitte am Beispiel des letzten Falles erläutern? |
| 4 | Wie wichtig war „Holen und Halten“ für die Gewinnung der Personen in ihren Beispielen? |
| 5 | Welche strategischen Ziele Ihrer Universität wurden mit „Holen und Halten“ realisiert? |
| 6 | Für welche Professuren verwenden Sie an Ihrer Universität „Holen und Halten“ bei der Auswahl von Professoren*innen? |
| 7 | Wie und wann kommuniziert ihre Universität mit dem MWK, wenn sie das Programm „Holen und Halten“ nutzen wollen? Welche Gründe führen Sie gegenüber dem MWK an? |
| 8 | Gibt es Unterschiede in den Kriterien beim Holen und beim Halten? Ist beim Halten die Ausgangssituation für sie, als Entscheider über eine mögliche Antragstellung für „Holen und Halten“, eine andere als beim Holen? |

Um herauszufinden, ob und gegebenenfalls warum es einige Fakultäten bzw. Fächer in der betrachteten Universität gibt, in denen „Holen und Halten“ häufiger angewendet wird, wurde daher nach den Anwendungsbereichen von „Holen und Halten“ gefragt (Tab.1, Frage 6). Zuletzt wurde das Gespräch auf den eigentlichen Entscheidungsprozess, der zur Beantragung von Förderung im Rahmen von „Holen und Halten“ führt, gelenkt. Dieser beginnt mit der Idee oder Erwartung, dass es möglicherweise sinnvoll oder notwendig sein könnte, einen Antrag für „Holen und Halten“ zu stellen. Der Zeitpunkt dieser Entscheidung ist auch von Bedeutung, da gewisse Kriterien an gewissen Zeitpunkten keinen Einfluss mehr auf diese Entscheidung haben können, beispielsweise, da die Berufungskommission sich bereits auf eine/n Kandidaten*in festgelegt hat oder nicht. Eine frühzeitige Kommunikation mit dem MWK oder Entscheidung zur Antragstellung ließe „Holen und Halten“ als Leistungswürdigung erscheinen, da etwa durch Konkurrenzdruck fremder Hochschulen verursachte Wettbewerbszwänge während den späteren Berufungsverhandlungen hier noch keine Wirkung entfalten können. Darüber hinaus könnten hier weitere unbekanntere Kriterien erwähnt werden. Da einige einzelfallspezifische Kriterien, die für dieses Projekt besonders interessant sind, unter Umständen nicht im Antrag erscheinen können, wurde auch erfragt, inwiefern die tatsächlichen Gründe den im Antrag

angeführten Gründen entsprechen. Große Unterschiede würden bedeuten, dass es hier seitens der Präsidenten*innen tatsächlich individuelle Kriterien gibt (Tab.1, Frage 7). Während der Durchführung des Projektes kam die Vermutung auf, dass möglicherweise beim Holen und beim Halten unterschiedliche Kriterien eine Rolle spielen könnten. Hierauf wurde das Gespräch aber ausschließlich im letzten Interview gelenkt (Tab.1, Frage 8).

Die Interviews wurden zwischen November 2020 und Januar 2021 durchgeführt und dauerten etwa 30 Minuten. Da in diesem Zeitraum die Covid-19 Pandemie und die daraus resultierenden Einschränkungen des öffentlichen Lebens und Kontaktbeschränkungen persönliche Interviews vor Ort unmöglich machten, wurden alle Interviews in Online-Meetings auf den Plattformen von Zoom (zoom.us) oder Webex durchgeführt. Dabei wurde bei Interviews, die via Zoom durchgeführt wurden, eine Audio-Aufnahme durch das Programm Zoom angefertigt, während Webex-Interviews durch ein Diktiergerätprogramm auf einem Mobiltelefon aufgenommen wurden.

5.5 Datenanalyse – Strukturierende Inhaltsanalyse

Die Analyse der Interviews wurde durch eine Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring durchgeführt. Er hat Techniken zur qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben, die regelbasiert und dadurch reproduzierbar sind (Mayring 1985). Im Unterschied zu der sehr offenen „Grounded theory“, sind sie aufgrund ihrer Kategorieorientierung theoriegeleitet und fragestellungsorientiert und somit direkt angeschlossen an das betreffende Forschungsgebiet (Mayring 2019, S.4). Die Analyse der Interviews ist aber dennoch möglichst offen erfolgt, da hinsichtlich der konkreten Kriterien im „Holen und Halten“ nichts bekannt ist. Es lässt sich lediglich anhand von Studien zu gewöhnlichen Berufungsverfahren abschätzen, welche Kriterien vermutlich eine Rolle spielen, welche sich durch den Matthäus-Effekt erklären lassen. Deshalb wurde die Analyse der Interviews durch eine strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring 1985, S.197-200) durchgeführt. Nach der Transkription relevanter Passagen (Meuser & Nagel 1991, S.456) werden Überschriften für diese gefunden und hierbei thematisch zusammengehörige Passagen gruppiert (ebd., S.458), um dann die Interviews zu vergleichen und Kategorien zu bilden, in die die Überschriften eingeordnet werden. Diese Kategorisierung wurde in Anlehnung an Mayring theoriegeleitet vorgenommen und zudem die induktive Kategorienbildung während des Auswertungsprozesses zugelassen (Mayring 2019, S.4), um die notwendige Offenheit in der Analyse zu gewährleisten.

Tabelle 2: Übersicht der gebildeten Kategorien

| | Kommentar | Kategorie |
|--|-----------|--|
| Konkret wurden die erhobenen Interviews nach der manuellen Transkription, bei der kaum Inhalte paraphrasiert werden mussten, in thematische Abschnitte unterteilt, zu denen Überschriften gefunden wurden. Die Aussagen zu den verschiedenen Themenbereichen wurden dann zur Verdichtung in tabellarischer Form anhand der Überschriften dargestellt. In dieser Übersicht wurden in verschiedenen Interviews auftretende übereinstimmende Inhalte farblich | 1 | Zusammenfassend betrachtet, da Kommunikation und Ablauf |
| | 2 | teilweise quantitativer Natur und hier nicht adäquat darstellbar |
| | 3 | Notwendigkeit des Programms |
| | 4 | Verwendung und Anwendungsbereiche |
| | 5 | Konkurrenz zwischen Hochschulen und Bundesländern |
| | 6 | Begründung für das MWK |
| | 7 | Notwendigkeit der Person |
| | 8 | Trennung zwischen Kandidatenauswahl und Antragsentscheidung |
| | 9 | Keine Abschließende Aussage möglich, da nur in einem Interview behandelt |

hervorgehoben, sodass die Aussagen gruppiert werden konnten und ein Vergleich der Interviews möglich wurde. Somit bildeten sich Kategorien (Tab.2 und Abschnitt 9.6 im Anhang), wobei einzelne Themenbereiche in eine eigene Kategorie aufgingen, die aufgrund der Struktur des leitfadengestützten Experteninterviews den theoriegeleitet erwarteten Ergebnissen entsprachen, und andere Kategorien neu gebildet wurden durch Gruppierung von Aussagen über mehrere Themenbereiche oder zyklische Neubewertung zuvor unkategorisierter Aussagen. Dann wurden konkrete Zitate zu den verdichteten Aussagen extrahiert, um mit diesen die Ergebnisse der soziologischen Konzeptualisierung in Form von Aussagen und einer Gesamtaussage der Kategorie belegen zu können.

Die gebildeten Kategorien werden im Folgenden zunächst einzeln dargestellt, anhand von prominenten Zitaten erläutert und „soziologisch konzeptualisiert“ (Meuser & Nagel 1991, S.462f.), das heißt es wird die Ebene der Interviews verlassen und die gewonnenen Informationen in den soziologischen Zusammenhang eingebettet, auch um latente Sinngehalte, die möglicherweise bei einigen Interviews schwerer erkennbar sind als bei anderen, zu identifizieren. Abschließend werden die Ergebnisse durch Betrachtung im Zusammenhang mit erklärenden Theorien „theoretisch generalisiert“ (ebd., S.463) und hierdurch die Kategorien in Bezug zueinander und zu erklärenden Theorien gesetzt.

6. Empirische Ergebnisse

6.1 Kategorien

6.1.1 Kommunikation, Ablauf und Antragshäufigkeit

Zum Antragsablauf machten alle Interviewten sehr ähnliche Angaben. Zur Antragstellung kontaktiert der/die Vizepräsident*in für Finanzen und Personal den Abteilungsleiter der Forschungsabteilung im MWK. Die Kontaktaufnahme zum MWK erfolgt beim Holen meist während der Berufungsverhandlungen, wenn die Forderungen des/der Kandidaten*in bekannt sind und beim Halten sobald der fremde Ruf bekannt ist. In besonderen Fällen erfolgt auch eine vorherige Absprache mit dem MWK über „Holen und Halten“. Die Kommunikation mit dem MWK wird als angenehm beschrieben und der Antrags- und Bewilligungsprozess erfolgt binnen ca. zwei Wochen nach den Berufungsverhandlungen. Der Antragstext wird von den Kandidaten*innen selbst verfasst und ggf. durch den/die Vizepräsidenten*in optimiert. „Holen und Halten“ wird etwa gleichmäßig zum Holen und zum Halten benutzt und etwa viermal im Jahr von jeder der befragten Universitäten beantragt. Da die Antragshäufigkeit keine Zieldimension dieser Arbeit ist, wird diese Information nur am Rande erhoben und kann und soll keinen vollständigen Einblick in die quantitative Anwendungshäufigkeit geben.

6.1.2 Notwendigkeit des Programms

Die erste allgemeine Frage des Leitfadens befasste sich mit der Erfahrung, die die Interviewten mit dem Programm gemacht haben. Es wurde deutlich, dass dieses Programm für alle interviewten Hochschulen eine unverzichtbare Rolle spielt. Die Hochschulen bekommen vom Land Niedersachsen ein Globalbudget. Dieses Globalbudget umfasst auch die Planstellen der der Hochschule zugeordneten Professuren. Da die Planstellen nach Aussage der Interviewten unterfinanziert sind und Hochschulen *„Ohne Holen und Halten [...] nur sehr geringe Ausstattungspakete aus dem Basishaushalt der Hochschule leisten können“* (Anhang, Interview 5, Z.38-39), müssen die Hochschulen Professuren mit für sie erhöhter Priorität bzw. Professuren, die teurer sind, als Planstellen, mit mehr Geld, als einer Planstelle, finanzieren und ggf. auf andere Stellen verzichten. Zusätzliche Mittel aus dem „Holen und Halten“-Topf sind deswegen gern gesehen und bei teuren Professuren unverzichtbar. D.h. Hochschulen verfügen über begrenzte Mittel, was einerseits die Berufung von Professoren*innen erschwert und andererseits die Notwendigkeit von „Holen und Halten“ erhöht.

„Die Universität hat natürlich immer begrenzte Mittel, die einer solche Position zugeordnet sind und insofern ist es extrem hilfreich, wenn die Möglichkeit hat, entweder

eine größere Investition oder auch eine Stelle für eine gewisse Zeit dem Kollegen oder der Kollegin zuzusagen mithilfe von Holen und Halten.“ (Anhang, Interview 4, Z.13-16)

Oftmals sind die Hochschulen auf das Programm angewiesen und haben ohne „Holen und Halten“ keine Chance auf Gewinnung der betreffenden Professoren*innen:

„Ich glaube, dass manche dieser Kollegen oder Kolleginnen wir nicht bekommen hätten oder auch nicht hätten halten können, wenn wir nicht dieses zusätzliche Geld gehabt hätten. Das ist ganz eindeutig so. Also hohe Bedeutung, sehr große.“ (Anhang, Interview 4, Z.99-101)

„Ohne das Geld könnte ich manchen gar kein Angebot machen. Dann würden wir manche Professuren gar nicht besetzen können.“ (Anhang, Interview 2, Z.204-206)

„Wir haben das Szenario geprüft, ob die Personen auch geblieben wären ohne das Paket von Holen und Halten. Aber ich gehe mal davon aus, dass die Ausstattung entscheidend war.“ (Anhang, Interview 5, Z.39-41)

Übereinstimmend finden alle fünf Interviewten, dass „Holen und Halten“ unverzichtbar für Berufungs- und Bleibeverhandlungen ist und ohne dies viele Berufungs- und Bleibeverhandlungen aus finanziellen Gründen gescheitert wären.

6.1.3 Verwendung und Anwendungsbereich

Hinsichtlich der konkreten Verwendung der Mittel gaben die Interviewten an, „Holen und Halten“ werde *„eigentlich immer angewandt, oder sehr häufig angewandt, wenn es um größere Geräte ging“* (Anhang, Interview 1, Z.67-68). Was sie auch *„häufiger gemacht haben ist, halt Stellen, also wissenschaftliche Mitarbeiter Stellen auf Zeit zu finanzieren. Das ist ja dann auch immer ein definierter Geldbetrag, wo man sagt 5 Jahre für einen wissenschaftlichen Mitarbeiter*in und das bekommt man auch.“* (Anhang, Interview 1, Z.78-81) Weitere Beispiele sind *„Baumaßnahmen“* (Anhang, Interview 2, Z.42) in einem chemischen Institut oder die Neugründung eines Instituts gewesen. Dabei werden natur- und ingenieurwissenschaftliche Professuren besonders häufig gefördert, denn

„Die Naturwissenschaftler brauchen immer teure Geräte. [...] Und die sind aus dem normalen Universitätshaushalt eigentlich nicht finanzierbar.“ (Anhang, Interview 1, Z.69-71)

Demgegenüber brauchen „andere Bereiche, wie z.B. die philosophische Fakultät, auch die Soziologen, [...] so teure Geräte nicht, das heißt, da kommt man gar nicht in die Verlegenheit, zu sagen, euch gebe ich aber nix, weil ihr nicht top seid. Das Thema Profilierung stellt sich da nicht so. Die sind alle bescheiden. Das geht ja bis hin zu den persönlichen Gehältern.“ (Anhang, Interview 1, Z.307-311). In den weniger kostenintensiven Geisteswissenschaften wird „Holen und Halten“ somit seltener genutzt und dann nur für Stellen oder vereinzelt für Sachmittel. Aber auch Anträge aus den Geisteswissenschaften sind „gerne vom MWK unterstützt worden“ (Anhang, Interview 3, Z.70). Wegen der disziplinspezifischen materiellen/finanziellen Anforderungen wird „Holen und Halten“ also besonders oft für naturwissenschaftlich-technische Professuren beantragt (hier besonders für Großgeräte), aber auch für Geisteswissenschaftliche (hier besonders für Stellen). Die disziplinspezifische Anwendungshäufigkeit kann also vollständig auf die unterschiedlichen finanziellen Anforderungen zurückgeführt werden.

6.1.4 Konkurrenz zwischen Hochschulen und Bundesländern

Wodurch lässt sich erklären, dass die Hochschulen offenbar besonders wichtigen Professoren*innen bei finanziellen Angelegenheiten entgegenkommen müssen und dementsprechend wie oben beschrieben, stark auf „Holen und Halten“ angewiesen sind? Besonders qualifizierte Professoren*innen werden „nicht nur von einer Universität angesprochen, sondern von mehreren. Und dann geraten sie [die Hochschulen] da in einen Überbietungswettbewerb hinein“ (Anhang, Interview 1, Z.137-138). Der Wettbewerb um die Professoren*innen ist sehr stark und permanent:

„wenn man permanent versucht im Berufungsgeschäft sowohl die besten Köpfe zu holen und eben auch zu verhindern, dass die relativ schnell wieder weg gehen, dann ist das eben ein sehr, sehr gutes Instrument“ (Anhang, Interview 3, Z.178-181).

„wenn man exzellente Leute halten will, weil der Wettbewerb zwischen den Universitäten ja ausgesprochen groß ist“ (Anhang, Interview 4, Z.41-43).

Da die Konkurrenz zwischen den Hochschulen um die qualifizierten Professoren*innen sehr stark ist, haben diese oft „zwei parallele Rufe. Das heißt er verhandelt nicht nur mit uns, sondern er verhandelt gleichzeitig noch mit zwei anderen Universitäten in Deutschland. Das ist eine Situation, wo man eine direkte Konkurrenzsituation hat und wo der Professor natürlich eine sehr, sehr gute Verhandlungsposition hat. Er kann im Grunde bei drei Universitäten sagen „ich komme nur, wenn ...“. Und kann dann natürlich ziemlich hohe Forderungen stellen. Das

*heißt, [...] die Berufung ist sehr, sehr teuer“ (Anhang, Interview 3, Z.141-142). Auf der anderen Seite haben Hochschulen in Niedersachsen „einen gewissen Standortnachteil. Weder die Stadt noch die Universität sind wirklich spitze in Deutschland. Wir liegen überall bei guten Plätzen, Mittelplätzen und alle Leute, die hier leben sagen es ist prima und schön, ich lebe gerne hier. [...] Aber wenn man sich dann mit München oder Berlin vergleicht, dann sieht es halt nicht mehr gut aus“ (Anhang, Interview 1, Z.264-267). Ein weiterer Teil dieses Standortnachteils sind „Gehaltsfragen [...], Weil einfach, wenn sie sich die Liste angucken mit den in den einzelnen Bundesländern unterschiedlichen Gehaltsspektren, dann ist das klar, spielt das eine große Rolle“ (Anhang, Interview 4, Z.177-179). Die niedersächsischen Hochschulen scheinen also finanzielle und standortspezifische Nachteile zu haben, sodass die Konkurrenzfähigkeit limitiert ist und dadurch wird ihre Verhandlungsposition gegenüber den Professoren*innen geschwächt. Mit welchen Hochschulen stehen die niedersächsischen Hochschulen besonders in Konkurrenz? Hier nennen die Interviewten oft süddeutsche Hochschulen wie München oder Freiburg oder auch Berlin.*

„ein paar Jahre später haben die Münchener ihn entdeckt und dann haben sie ihn eben mit Angeboten überhäuft und tolle Angebote dabei für sein Institut“ (Anhang, Interview 1, Z.275-276).

„Gerade wenn es darum geht, die Angebote aus Süddeutschland abzuwehren, wo viel mehr Geld vorhanden ist, ist das eine ganz, ganz große Hilfe“ (Anhang, Interview 2, Z.20-21).

„Niedersachsen [ist] nicht unbedingt das reichste Bundesland [...], manche Bedingungen [sind] hier also schlechter [...], als in Bayern, in Baden-Württemberg, aber auch an anderen Universitäten, weswegen wir eigentlich nur mit der Unterstützung aus dem Holen und Halten ein wirklich attraktives und konkurrenzfähiges Angebot machen können“ (Anhang, Interview 3, Z.57-61).

„Die hatten jeweils extern prominente Rufe, ... München, Berlin oder in einem Fall Max-Planck-Institut“ (Anhang, Interview 5, Z.22-23).

Obwohl „Holen und Halten“ als Hauptinstrument zur Abwehr von Konkurrenz beschrieben wird, gelingt dies auch mit „Holen und Halten“ nicht immer, denn *„wir haben einen Antrag gestellt, das Ministerium hat ihn auch bewilligt [...<], trotzdem hat die Person dann gesagt „nein danke“, die TU München hat mir ein noch viel besseres Angebot gemacht“ (Anhang, Interview 3, Z.64-67). Dennoch wird „Holen und Halten“ als sehr effektives und notwendiges Instrument zur*

Sicherung der Konkurrenzfähigkeit niedersächsischer Hochschulen im permanenten und intensiven Wettbewerb um qualifizierte Professoren*innen beschrieben.

6.1.5 Begründung für das MWK

Bei der zentralen Frage nach den Auswahlkriterien für die Professoren*innen für „Holen und Halten“ sprechen die Interviewten zunächst über die aus der Literatur bekannten allgemeinen Kriterien zur Auswahl von Professoren*innen. Für die Antragstellung müssen die Hochschulen gegenüber dem MWK gut begründen können, wieso sie zusätzliche Mittel in dem konkreten Fall unbedingt brauchen und wieso diese konkrete Person für die Hochschule wichtig ist. Die Kriterien, die Hochschulen als Begründung im Antrag nutzen, sind in allen fünf Hochschulen sehr ähnlich: *„dazu gehört immer ein, [...] „quantitatives“ Maß“* (Anhang, Interview 4, Z.75-76). *„Also: Publikationen ist in jedem Fall ein wichtiges Kriterium. Da sind die Regeln aber auch unterschiedlich. Philosophische Fakultät eher so Monographien und [...] bei den Naturwissenschaftlern gibt es ganz bestimmte Zeitschriften, [...]. Bei den Wirtschaftswissenschaftlern, [...] gibt es auch so etwas, [...] während die Ingenieure da sehr viel pragmatischer sind und sagen „ja, ok, er braucht auch viele Veröffentlichungen, er braucht dann auch Patente“* (Anhang, Interview 1, Z.200-207). Ein weiteres quantitatives Maß ist, *„dass die Personen weitere Drittmittel eingeworben hatten und einwerben werden“* (Anhang, Interview 5, Z.58-59). Darüber hinaus müssen die Professoren*innen *„Leitungsfunktionen im Bereich W3“* (Anhang, Interview 5, Z.65) innerhalb der Hochschule oder auch *„Schlüsselfunktion zwischen Disziplinen“* (Anhang, Interview 2, Z.127) in der scientific community wie z.B. in *„einem Sonderforschungsbereich [...] als Principal investigator, [oder in einem] Verbundprojekt als Koordinator*in“* (Anhang, Interview 3, Z.198-200) innegehabt haben. Die ausgewählten Professoren*innen sind in der scientific community *„unglaublich gut vernetzt“* (Anhang, Interview 1, Z.271). Die Interviewten betonten aber: *„An erster Stelle steht natürlich immer die wissenschaftliche Qualität, also, dass sie wirklich wissenschaftlich ganz außerordentlich gut sind“* (Anhang, Interview 4, Z.58-59). Bei Halteverhandlungen sollten die Professoren*innen *„unter den Top 10 der Leistungsträger der Wissenschaftshochschule“* (Anhang, Interview 2, Z.31-32) sein, denn *„wichtig ist [...] ein starker Forschungsbezug, der möglichst auch schwerpunkttreibend ist für [die Hochschul-] Schwerpunkte“* (Anhang, Interview 2, Z.124-125). Im Zusammenhang mit der Profilbildung wurde oft auch die Exzellenzinitiative erwähnt, durch die bestimmte Professoren*innen hochschulstrategisch besonders hohe Wichtigkeit besaßen.

„es waren vor Allen Dingen die Forschungsschwerpunkte, die wir ja uns gesetzt hatten im Rahmen der Exzellenzinitiative, dass wir die verstärken konnten durch Holen und Halten“ (Anhang, Interview 4, Z.105-106).

Einige der Interviewten halten es auch für wichtig, dass der/die Kandidat*in sich *„in der Aufgabe der Professoren, also Führung und Lehre, gut präsentiert“* (Anhang, Interview 4, Z.62-63). Außerdem scheinen *„gute Konzepte [...] zur Nachwuchsförderung“* (Anhang, Interview 5, Z.127-128) ein weiteres Kriterium zu sein. Bei der Auswahl der Professoren*innen spielen Drittmittel, Forschungskooperationen und -projekte, Publikationen bzw. Patente oder Bücher, das Innehaben von Schlüsselpositionen in Verbundprojekten eine große Rolle. Allgemein ist die Position in der scientific community, d.h. der Bekanntheitsgrad, wichtig. Auch die Lehrfähigkeiten und Nachwuchsförderung werden hin und wieder genannt. Summiert werden diese Kriterien unter dem Begriff „Exzellenz“:

„Es ist völlig richtig, also das Kriterium ist eigentlich ganz einfach. Es ist Exzellenz.“
(Anhang, Interview 3, Z.209)

6.1.6 Notwendigkeit der Person

Neben den allgemeinen Kriterien, die auch dem MWK gegenüber im Antrag angeführt werden, interessierten mich besonders auch individuelle Kriterien, die einen/eine Professor*in attraktiv genug für Hochschulen machen, um diese für „Holen und Halten“ auszuwählen. Auf die Frage nach individuellen Kriterien, antworteten die Interviewten, dass die Professoren*innen das *„Potenzial haben, ganz groß rauszukommen“* (Anhang, Interview 3, Z.97-98), in einem *„Potenzialbereich, [...] von dem wir uns erwartet haben, dass er sich gut entwickelt“* (Anhang, Interview 4, Z.108-109) tätig sind und Kandidaten*innen sind, von denen sie *„wussten, dass sie hervorragende Leistungen bringen in der Leitung [und] wussten, dass die Personen weitere Drittmittel eingeworben hatten und einwerben werden“* (Anhang, Interview 5, Z.56-59). Bei der Einschätzung des Potenzials des/der Kandidaten*in helfen den Interviewten zufolge Auszeichnungen und Preise der Kandidaten*innen, denn *„Nobelpreisträger oder Leibnizpreisträger, Alexander-von-Humboldt-Professuren ... klar. Das ist die Kategorie, die wir anpeilen.“* (Anhang, Interview 3, Z.95-96). Die Interviewten stoßen hier an die Grenzen ihrer Möglichkeiten der Beschreibung der Auswahlkriterien und beschreiben die für „Holen und Halten“ ausgewählten Professoren*innen als *„ganz toller Typ, schon als Typ, aber auch als Wissenschaftler“* (Anhang, Interview 1, Z.270), und verweisen auf *„ein ganz gutes Bauchgefühl, welche Professoren*innen [sie] auswählen können.“* (Anhang, Interview 3, Z.89).

*„Es muss einfach die Kategorie Champions-League der Professor*innen sein.“*

(Anhang, Interview 3, Z.101-102)

Das heißt also, die Kriterien, nach denen konkrete Personen für „Holen und Halten“ ausgewählt werden, umfassen das Potenzial, was den Kandidaten*innen zugeschrieben wird. Preise oder wissenschaftliche Reputation oder Persönlichkeit werden als individuelle personenbezogene Kriterien genannt. Diese Potenzialeinschätzung scheint bei Halteverhandlungen einfacher zu sein, als beim Holen.

6.1.7 Trennung zwischen Kandidatenauswahl und Antragsentscheidung

Warum ist die Beschreibung der individuellen Kriterien, die zur Auswahl eines/einer konkreten Professors*in führen, so wie oben gezeigt für Präsidien so schwierig? Die Interviewten betonen diesbezüglich, dass sie selbst an der eigentlichen Auswahl nicht beteiligt sind. Die eigentliche Auswahl des/der Kandidat*in erfolgt durch die Berufungskommission, denn *„ein Präsidium kennt die Szene eben nicht [...] In der Fakultät weiß jeder, was ist das für einer und wie bekannt ist der. Das Präsidium weiß das nicht und ist darauf angewiesen wieder, andere Leute zu befragen, [...] sodass das Präsidium dann nicht so blind nur nach der schriftlichen Lage urteilen muss“* (Anhang, Interview 1, Z.247-253).

Obwohl die qualitative fachliche Bewertung des/der Professors*in den Präsidien selbst kaum möglich ist, können sie sich auf die qualitative Bewertung des/der Professors*in in der mehr fachliche Bewertungskompetenz habenden Berufungskommission verlassen. Die qualitative Einschätzung wird der Berufungskommission überlassen, denn *„Das wird ja auch so gemacht, dass in den Berufungskommissionen auch geguckt wird [...] nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ haben die Bücher oder die Publikationen auch das Notwendige Gesicht in ihrem Inhalt“* (Anhang, Interview 4, Z.80-83).

„Da haben wir sehr, sehr gute Bewertungskriterien, weil die anderen Personen, andere Kollegen in den Berufungskommissionen eben diese Personen bereits sehr, sehr genau unter die Lupe genommen haben“ (Anhang, Interview 3, Z.218-220).

Da die Entscheidung des Präsidiums über eine Antragstellung offenbar unabhängig von der eigentlichen Auswahl des/der Kandidaten*in erfolgt, stellt sich die Frage, anhand welcher Kriterien die Antragsentscheidung erfolgt. Neben dem Gutachten der Berufungskommission wurde deutlich, dass die Antragssumme hoch genug sein muss, denn *„Ich stelle nicht für 100.000 € einen Antrag beim Ministerium, weil das Ministerium dann sagen würde: „Hey, das könnt ihr doch auch selbst.“ Da will man lieber sparsam vorgehen und die richtigen sich fördern*

lassen, als dass man das inflationär nutzt“ (Anhang, Interview 2, Z.106-109). Scheinbar ist die grobe Gesamtsumme, die pro Jahr für „Holen und Halten“ einer Hochschule zur Verfügung steht, den Präsidien bekannt: *„wir hatten immer bestimmte Korridore vereinbart mit dem Ministerium, innerhalb derer wir Mittel einsetzen konnten. [...] Man musste dann in jedem Jahr innerhalb der Korridore eben seine Prioritäten setzen“* (Anhang, Interview 5, Z.167-170). Das bedeutet, dass die Antragsentscheidung i.d.R. weitgehend unabhängig von der Person erfolgt und hauptsächlich von finanziellen Überlegungen geprägt ist. Ein sehr konkretes Beispiel hierzu ist das folgende:

„Völlig unabhängig [davon], welche Person berufen werden soll, das Fachgebiet muss eben neu aufgestellt werden. Und deshalb haben wir vorab mit dem Ministerium geklärt, ob ein bestimmter Betrag vom Ministerium zur Verfügung gestellt werden kann, um diesen Fachbereich neu aufzustellen. Das heißt, es ging nicht nur um eine Person oder um eine Professur, sondern um zwei oder drei Professuren, wo wir dann vorab einen Antrag gestellt haben“ (Anhang, Interview 3, Z.322-327).

Darüber hinaus zeigte sich, dass den Präsidien die Schlüsselbegriffe, die die Qualifikation und Wichtigkeit des/der Professors*in beschreiben gut bekannt sind:

„ich weiß natürlich mittlerweile, dass ich mit dem Formular eigentlich auskomme und ich brauche nicht zu viel zu schreiben, aber so ein paar Schlüsselbegriffe müssen schon drin sein. Also die Schlüsselbegriffe sind natürlich immer, man muss beschreiben: „Was ist das für eine Professur? Warum ist sie exzellent?“. Man muss beschreiben: „Wo wirkt diese Professur im Sinne einer Eckprofessur mit anderen Schwerpunkten der Universität mit zusammen? Welche Bedeutung hat sie für die Exzellenzstrategie der Universität? Und welche Zusammenarbeit findet mit anderen Hochschulen hier des Landes Niedersachsen statt?“. Das sind die Schlüsselbegriffe, die da rein müssen, aber die müssen auch stimmen, natürlich. Wir schreiben es nicht rein, wenn es nicht stimmt“ (Anhang, Interview 2, Z.50-59).

So fragt einer der Interviewten nicht nach Auswahlkriterien, sondern: *„Erfüllt diese Person die Bewilligungskriterien?“* (Anhang, Interview 3, Z.121). Offenbar sind die Erfahrungen der Präsidien hinsichtlich der Schlüsselbegriffe im Antrag und der zu beantragenden Summen so gut, dass sie eine nahezu 100%ige Bewilligungswahrscheinlichkeit erreichen, indem sie die Anträge, die von den Kandidaten*innen ausgefüllt werden, entsprechend anpassen: *„ich habe [...] von der Person diesen Ausgefüllten Antrag zurückbekommen. Und ich habe [...] das*

Überarbeitet, gekürzt, nochmal in Form gebracht, [und] gestern an das MWK übersandt“ (Anhang, Interview 3, Z.295-299).

„Und wir haben eigentlich eine Bewilligungsquote, ich würde sagen gefühlt von 100%, weil jeden Antrag, den wir stellen, der wird auch positiv bewilligt“ (Anhang, Interview 3, Z.86-88).

In dieser Kategorie wird deutlich, dass die Auswahl der Kandidaten*innen und die Entscheidung über „Holen und Halten“ personell getrennt sind, da die Auswahl in der Berufungskommission erfolgt, in deren Auswahlprozess das Präsidium nur sehr begrenzten Einblick hat. Das Präsidium selbst kann nur bewerten, ob eine Antragstellung für „Holen und Halten“ erfolgversprechend ist anhand der zu beantragenden Summe und der Möglichkeit, bestimmte Schlüsselbegriffe auf Basis des Gutachtens der Berufungskommission im Antrag zu nennen. Das heißt, die eigentlichen Auswahlkriterien für „Holen und Halten“ sind nicht nur die Kriterien, die der Kandidatenauswahl zugrunde liegen, sondern auch die durch die Konkurrenz verursachte Notwendigkeit und die Erfolgswahrscheinlichkeit des Antrags.

6.1.8 Unterschiede beim Holen und beim Halten

Da es beim Halten keine Berufungskommission gibt, die die eigentliche Auswahl übernimmt und da die Kandidaten*innen beim Halten möglicherweise bei den Präsidien bereits besser bekannt sind als beim Holen, wurde vermutet, dass beim Halten die individuellen Kriterien eine größere Rolle spielen als beim Holen. Um dieser Vermutung nachzugehen, wurde im letzten Interview auf dieses Thema eingegangen. Die Ausgangssituation beim „Holen und Halten“ unterscheiden sich aber *„Eigentlich nicht, weil die gesamte Ausgangssituation hing immer vom Haushalt der Hochschule ab und ihren strategischen Zielsetzungen. Die Menge an Ressourcen, die wir für einzelne Personen dann aktiviert haben, aus eigener Kraft oder eben durch externe Mittel, wie jetzt Holen und Halten, wurden immer relativ zur Bedeutung der Person festgelegt. Die Kriterien, die wir aber dafür angelegt haben, waren immer die gleichen. Es waren nur eben bestimmte Ausstattungslevel nur zu erreichen, indem man Holen und Halten mit dazu genommen hat. Insbesondere auch, wenn es darum ging, weitere Professuren in dem Bereich mit zu verankern“ (Anhang, Interview 5, Z.194-101).* Aber bei der beantragten Summe könnte es eine Tendenz geben, dass beim Halten größere Fördermittel beantragt werden:

„[Wir] hatten meistens mehr Erfolg, wenn wir gehalten haben, insbesondere bei den drei wirklich wichtigen Führungskräften konnten wir da auch recht große Ausstattungen verhandeln vom Ministerium. Im Bereich Holen haben wir auch immer Unterstützung

bekommen, aber nicht in der Größenordnung, soweit ich mich entsinnen kann, wie im Bereich Halten. Das lag aber vielleicht auch an den Bewerbungen. Die Leute, die wir geholt haben, hatten noch nicht das Level, das die drei Personen hatten, die wir gehalten haben“ (Anhang, Interview 5, Z.84-89).

In einem anderen Interview wurde ähnliches angedeutet und auch die Verständlichkeit des Programms für die Kandidaten*innen, die gehalten werden sollen, als größer eingeschätzt:

„Dann gibt es die Personen, denen das sehr wichtig ist, Holen und Halten, aber die nicht glauben, wenn es eine Zustimmung des Ministeriums gibt, die ja so aussieht „Sehr geehrter Herr Professor Sowieso, ich teile ihnen mit, dass sie vorbehaltlich der Bewilligung des Kuratoriums der VW-Stiftung dies und jenes an Geld bekommen.“, die können mit dem Vorbehalt nicht umgehen. Deswegen halten die dieses Geld für unsicher. [...] Was man sagen kann bei den Bleibeverhandlungen [...] ist dieses Holen und Halten eine ganz, ganz wichtiger Beitrag. Der allerwichtigste wahrscheinlich, weil das von der Größe her von der Hochschule nicht zu leisten wäre“ (Anhang, Interview 2, Z.171-184).

Obwohl der unterschiedliche Ablauf von Berufungs- und Halteprozessen nicht zu unterschiedlichen Kriterien führt, werden beim Halten tendenziell größere Summen beantragt. Möglicherweise lässt sich dies durch bessere Kenntnis der individuellen personenbezogenen Kriterien und des Potenzials, die beim Halten aufgrund von guten Erfahrungen in der Vergangenheit größer als beim Holen ist, zurückführen. Auch die erhöhte Gewinnungswahrscheinlichkeit könnte (im Einklang mit der Literatur) eine Rolle dabei spielen.

6.2 Soziologische Konzeptualisierung

Das Ziel dieser Studie war, herauszufinden anhand welcher Kriterien Professoren*innen für „Holen und Halten“ ausgewählt werden. Neben staatlich definierten Bedingungen, die rechtliche Programmvorgaben sind, wurde erwartet, dass hauptsächlich wissenschaftliche oder auch hochschulstrategische Kriterien eine besondere Rolle spielen. Zudem sollte beleuchtet werden, ob der Matthäus-Effekt hierbei eine Rolle spielt und wenn ja, ob seine Wirkung zwischen Wissenschaftlern*innen oder Hochschulen im Vordergrund steht. Auf den ersten Blick wurden die Erwartungen hinsichtlich der Vergabekriterien erfüllt. Die Interviewten nannten wissenschaftliche Leistungskriterien für außergewöhnlich gute Wissenschaftler*innen ebenso wie hochschulstrategische Kriterien, wie z.B. die Profilbildung im Rahmen der Exzellenzinitiative. Allerdings können diese allgemeinen wissenschaftlichen oder

hochschulstrategischen Kriterien nicht im Einzelfall erklären warum der/die betreffende Kandidat*in für „Holen und Halten“ ausgewählt wurde, sondern nur warum der/die Kandidat*in ausgewählt werden konnte. Die Interviews zeigten, dass die Präsidien einen Antrag in Erwägung ziehen, wenn sie bestimmte Schlüsselbegriffe auf Basis der wissenschaftlichen Qualifikation des/der Kandidaten*in im Antrag nennen können. Neben der wissenschaftlichen Bewertung des/der Kandidaten*in, die zuvor durch die Berufungskommission erfolgt ist, spielen auch Hochschulstrategische Überlegungen für die Entscheidung zur Antragstellung eine Rolle. Auch die mögliche Antragssumme ist ein wichtiges Kriterium bei der Antragsentscheidung.

Wieso benötigen niedersächsische Hochschulen zusätzliche finanzielle Mittel aus „Holen und Halten“? Die Interviews lassen vermuten, dass die wissenschaftlichen Qualitätsmerkmale des/der Kandidaten*in zu besonders starker Konkurrenz um diesen/diese führen, sodass die Berufungs- oder Halteverhandlungen besonders teuer werden. Solch teure Berufungs- oder Halteverhandlungen überschreiten die finanziellen Möglichkeiten der niedersächsischen Hochschulen, auch vor dem Hintergrund von allgemein limitierten Standortbedingungen in Niedersachsen im Vergleich zu anderen Bundesländern. Die starke Konkurrenz um besonders qualifizierte Professoren*innen scheint die Hochschulen also dazu zu zwingen, einen Antrag auf „Holen und Halten“ zu stellen. Dies wird immer dann getan, wenn es der Haushalt erfordert und der Antrag auf Basis der anführbaren Schlüsselbegriffe und einer angemessen hohen Antragssumme eine hinreichende Bewilligungswahrscheinlichkeit hat. Die Präsidien befassen sich also nicht mit den „Auswahlkriterien“, sondern mit den „Bewilligungskriterien“. Hinsichtlich der individuellen, persönlichen Auswahlkriterien wurde das erwartete Potenzial des/der Kandidaten*in oder aber das „Bauchgefühl“ oder die Erfahrung der Präsidien als individuelle Bewertungsmaßstäbe genannt. Es lässt sich vermuten, dass das Potenzial des/der Kandidaten*in beim Halten besser bekannt ist oder besser eingeschätzt werden kann, sodass hier möglicherweise individuelle Kriterien eine wichtigere Rolle spielen als beim Holen. Konkret wurde hierauf nur in einem Interview eingegangen. In diesem Fall wurde aber erläutert, dass sich die Ausgangssituationen beim Holen und beim Halten nicht unterscheiden. Lediglich die Antragssumme sei beim Halten tendenziell etwas größer.

6.3 Theoretische Generalisierung

Auf Basis der von Merton beschriebenen Mechanismen des Bewertungs- und Belohnungssystems in der Wissenschaft, wurde angenommen, dass besonders wissenschaftliche Qualitätsmerkmale, die die Reputation eines/einer Wissenschaftlers*in stärken, Einfluss auf die Auswahl für „Holen und Halten“ haben. Vor dem Hintergrund, dass der von Merton beschriebene Matthäus-Effekt die Ressourcenallokation, d.h. die Verteilung von Forschungsgeldern beeinflussen kann, ließen sich zwei denkbare Erklärungsansätze für die Fördermittelvergabe im „Holen und Halten“ Programm identifizieren. Einerseits könnte der Matthäus-Effekt zwischen Wissenschaftlern*innen, in diesem Fall zwischen Kandidaten*innen bei Berufungsverfahren, ausschlaggebend sein, andererseits könnte auch der Matthäus-Effekt zwischen Hochschulen überwiegen.

Bei der Auswertung der Interviews war auffällig, dass alle Interviewten sehr ähnliche Auswahlkriterien, die eine typische Beschreibung für exzellente Wissenschaftler*innen widerspiegeln, angaben. Diese sind die Publikationen, Drittmittelwerbungen, Schlüsselpositionen in der wissenschaftlichen community, Nachwuchsförderung, Führungs- und Lehrfähigkeiten. Solche Kriterien führen, wie auch Merton erklärt, dazu, dass der Bekanntheitsgrad und die Anerkennung dieser Personen in der wissenschaftlichen community ansteigt und ihnen größere Ressourcenallokation ermöglicht. Über diese auch bei nicht durch „Holen und Halten“ geförderten Professuren relevanten Kriterien hinaus, spielen für Präsidien auch hochschulstrategische Kriterien, speziell die Profilbildung von Hochschulen im Rahmen der Exzellenzinitiative, der Bedarf an neuen Instituten oder Fachbereichen oder die bereits bestehende Rolle und Bedeutung des/der Kandidaten*in in der Hochschule bei Bleibeverhandlungen, bei der Vergabe von „Holen und Halten“ eine Rolle. Die Präsidien integrieren die Erfüllung dieser Kriterien durch den/die Kandidat*in, was ihnen eine Einschätzung des Potenzials des/der Kandidaten*in ermöglicht. Obwohl dies, entsprechend einer Potenzialeinschätzung in Expertenorganisationen, in allen Interviews erwähnt wird, können die Interviewten keine genaueren Angaben hierzu machen. Als fallspezifische individuelle Kriterien werden Begriffe wie Erfahrung oder Bauchgefühl genannt aber auch persönliche Kriterien, wie bestimmte Preise oder besondere wissenschaftliche Leistung bzw. Reputation. Die besondere Exzellenz des/der Kandidaten*in sowie Überlegungen des Hochschulwettbewerbs scheinen bei der Vergabe von „Holen und Halten“ also unverzichtbare Kriterien zu sein. Wenn es der Hochschule gelingt, besonders exzellente Wissenschaftler*innen mit prominenter Position in der wissenschaftlichen community zu berufen, kann sie ihre Sichtbarkeit innerhalb des betreffenden wissenschaftlichen Gebietes in der wissenschaftlichen community und ggf. auch in der Öffentlichkeit steigern. Dies, ebenso wie die Stärkung des Hochschulprofils, sind bekannte Instrumente im Hochschulwettbewerb.

Der Zugang zu qualifizierten Mitgliedern, in diesem Fall zu exzellenten Professoren*innen, ist für Hochschulen, wie eingangs beschrieben, sehr wichtig für ihre Wettbewerbsfähigkeit und um die wenigen besonders exzellenten Professoren*innen, die mehrere Rufe erhalten, kann der Wettbewerb besonders intensiv werden. Wie kann „Holen und Halten“ in diesem Wettbewerb betrachtet werden? Der Matthäus-Effekt zwischen Wissenschaftlern*innen scheint eine Rolle für die Vergabe von „Holen und Halten“ zu spielen, da die bereits erhaltene Anerkennung nicht nur die Reputation des/der Wissenschaftler*in erhöht, sondern auch dessen Chance auf bessere Arbeitsbedingungen und bessere Angebote vergrößert, wie z.B. in Form von „Holen und Halten“. Aber auch der Matthäus-Effekt zwischen Hochschulen scheint einen großen Einfluss zu haben. Die Ergebnisse dieser Studie zeigten deutlich, dass alle Interviewten ihre Hochschule in permanentem, starkem Wettbewerb um exzellente Wissenschaftler*innen sehen. Auch die aufgrund dieser Konkurrenz starke Verhandlungsposition der Wissenschaftler*innen wurde beschrieben. Personen mit starker Verhandlungsposition bekommen bessere Angebote und leichteren Zugang zu den wissenschaftlichen bzw. finanziellen Ressourcen, da von ihnen erwartet wird, dass sie weiterhin gute Leistung erbringen.

Welche Wirkung des Matthäus-Effekts überwiegt bei der Vergabe von „Holen und Halten“? Die Präsidien bekommen die Berufungsliste von der Berufungskommission, bei deren Aufstellung die von den Interviewten beschriebenen allgemeinen wissenschaftlichen Kriterien relevant waren und somit der Matthäus-Effekt vermutlich dazu beigetragen hat, dass die besten Wissenschaftler*innen weit oben auf der Liste stehen. Die Reputation des/der Kandidaten*in erhöht also seine/ihre Chancen darauf, auf der Berufungsliste bei einer oder mehreren Hochschulen zu landen und in Berufungsverhandlungen einzutreten. Dennoch scheint der Matthäus-Effekt zwischen Wissenschaftlern*innen auch in den Präsidien bei der Entscheidung über „Holen und Halten“ noch Wirkung zu haben, da in den Interviews angegeben wurde, dass zur Bewertung der wissenschaftlichen Leistung des/der Kandidaten*in sehr gute, wenn auch externe Quellen, wie die Gutachten der Berufungskommission oder bestimmte Preise und Auszeichnungen zur Verfügung stehen.

Wichtiger für die Entscheidung über einen Antrag für „Holen und Halten“ scheint aber, wie alle Interviewten angaben, die Konkurrenzsituation um die betreffenden Kandidaten*innen zu sein. Hat ein exzellenter/e Kandidat*in erst einmal durch seine/ihre Reputation einen ersten Platz auf Berufungslisten mehrerer Hochschulen, stehen nun die Hochschulen in direktem Wettbewerb miteinander um den/die Kandidaten*in, der/die seinerseits/ihrerseits eine Auswahl treffen kann. Das verleiht dem/der Kandidaten*in einerseits große Verhandlungsmacht. Besonders für Länder bzw. Hochschulen, die finanzielle oder auch

standortspezifische Nachteile haben, bedeutet dies andererseits aber eine schlechtere Wettbewerbsfähigkeit. D.h. für benachteiligte Hochschulen wird es besonders schwer ein attraktives Angebot für die Kandidaten*innen zu machen.

Die mit der Konkurrenz durch andere Hochschulen und die starke Verhandlungsposition des/der Kandidaten*in einhergehende Verteuerung der Berufungsverhandlungen scheint für niedersächsische Hochschulen eine große Herausforderung zu sein. Zudem möchten sie vermutlich einen positiven Ertrag aus der Investition absichern, was die besonderen Kriterien zur Beantragung von „Holen und Halten“ erklären könnte. Mit der Einführung der Exzellenzinitiative ist die Konkurrenz zwischen Hochschulen um Fördermittel gestiegen. Um als Hochschule Spitzenreiter zu sein, braucht man exzellente Wissenschaftler*innen, die den hochschulstrategischen Zielen entsprechen und zusätzliche Mittel für die Hochschule gewinnen, z.B. in Form von Drittmittelleinwerbung. Die Abschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit der Kandidaten*innen hierbei scheint große Ähnlichkeit mit einer Potenzialeinschätzung zu haben, wie auch die Interviewten wiederholt deutlich machten. Dabei spielt der Matthäus-Effekt zweifellos eine wichtige Rolle. Aber scheinbar lässt sich der Matthäus-Effekt hier nicht nur auf die Wissenschaftler*innen, sondern auch auf die Länder bzw. Hochschulen übertragen. Den reichen Ländern bzw. Hochschulen mit gutem Globalbudget oder einem attraktiven Standort fällt es leichter, gute Köpfe zu sich zu holen bzw. zu halten als demgegenüber benachteiligten, konkurrierenden Ländern und Hochschulen. Die Ergebnisse zeigen, dass „Holen und Halten“ als Hauptinstrument oder Abwehrmechanismus gegen die Konkurrenz, der Niedersachsen mit anderen Ländern und Hochschulen ausgesetzt ist, zu verstehen ist. Die Interviewten betonten, dass Niedersachsen sowohl finanziell, als auch als Standort nicht überdurchschnittlich verlockend für exzellente Kandidaten*innen sei, sodass „Holen und Halten“ in niedersächsischen Hochschulen als unverzichtbare finanzielle Unterstützung gegen die Konkurrenz betrachtet wird.

Wie genau läuft aber der konkrete Entscheidungsprozess über eine mögliche Antragstellung ab? Eine Entscheidung zur Antragstellung erfolgt, nach den Interviewten, in der Regel erst während den Berufungsverhandlungen oder in seltenen Fällen bereits bevor die Berufungsliste erstellt wurde, wenn z.B. ein ganzer Fachbereich neu aufgestellt werden soll. Es wurde in den Interviews deutlich, dass die Entscheidung, ob ein Antrag gestellt wird primär von zwei konkreten Kriterien abhängt. Zum einen muss die zu beantragende Summe groß genug sein. Dies wird damit begründet, dass die Mittel für „Holen und Halten“ sparsam genutzt werden, da die mit dem MWK abgestimmten groben Rahmensummen, die jährlich zur Verfügung stehen, nicht für Investitionen „verschwendet“ werden sollen, die die Hochschule auch selbst tragen kann. Auch soll vermieden werden, „Holen und Halten“ zu inflationär zu nutzen. Zum anderen

muss im Antrag die Nennung bestimmter Schlüsselbegriffe möglich sein, die mit den allgemeinen wissenschaftlichen Kriterien und hochschulstrategischen Überlegungen übereinstimmen. Hierbei gaben die Interviewten an, ihre Erfahrung sei diesbezüglich gut und sie würden Anträge nur dann stellen, wenn sie aufgrund der Antragssumme und der Möglichkeit, bestimmte Schlüsselbegriffe zu nennen, eine hinreichend große Bewilligungswahrscheinlichkeit des Antrags sehen. Bei der Entscheidung über eine Antragstellung müssen diese Bewilligungskriterien, die wissenschaftliche, wie hochschulstrategische Kriterien umfassen, erfüllt sein. Die von allen Interviewten angegebene Bewilligungsquote von 100% demonstriert die Erfahrung der Hochschulen bei der Antragstellung. Zudem sei die Beantragung oft vorher bereits mit dem Abteilungsleiter im MWK besprochen worden. Insgesamt wird die Kommunikation mit dem MWK als angenehm, unkompliziert und schnell beschrieben.

7. Fazit und Diskussion

Die vorliegende Arbeit ist der Frage: *„Welche Kriterien haben Einfluss auf die Auswahl von Professoren*innen für eine Förderung im „Holen und Halten“ Programm durch MWK und Hochschulen?“* nachgegangen. Für die Beantwortung dieser Frage, wurden leitfadengestützte Interviews mit ehemaligen und amtierenden Präsidialmitgliedern von niedersächsischen Hochschulen geführt. Zur Erklärung der Annahmen und Ergebnisse wurde der Matthäus-Effekt von Merton verwendet, da davon ausgegangen wurde, dass „Holen und Halten“ für Wissenschaftler*innen mit einer besonderen wissenschaftlichen Reputation angewendet wird.

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass der Matthäus-Effekt bei der Antragstellung zum „Holen und Halten“ tatsächlich eine wichtige Rolle spielt. Zum einen hat die Reputation des/der Kandidaten*in, wie erwartet, Einfluss. Sie führt zu einer Platzierung des/der Kandidaten*in auf der Berufungsliste und in der Regel wird „Holen und Halten“ ausschließlich für den/die Erstplatzierte*n genutzt. Exzellenz ist die Summe der wissenschaftlichen Kriterien, die als relevant für die Antragstellung beschrieben werden und in entsprechenden Schlüsselbegriffen im Antrag genannt werden müssen. Darüber hinaus spielen auch hochschulstrategische Kriterien bei der Entscheidung zum Antrag eine Rolle. Insgesamt triggert die Reputation die Konkurrenz der Hochschulen um den/die Kandidaten*in, der/die gegebenenfalls mehrere Rufe

bekommt, sodass in den Berufungsverhandlungen anders als zuvor während der Kandidatenauswahl in der Berufungskommission, nicht mehr Wissenschaftler*innen im Wettbewerb stehen, sondern die Hochschulen. Diese Konkurrenzsituation verteuert die Berufungen. In Ländern wie Niedersachsen, die, nach Einschätzung der interviewten Präsidialmitglieder, als Wissenschaftsstandort eine limitierte Attraktivität besitzen und in denen den Hochschulen weniger Geld zur Verfügung steht, als beispielsweise in Süddeutschland oder Berlin, übersteigen solch teure Berufungen schnell die Möglichkeiten der Hochschule. Somit kann „Holen und Halten“ als Mittel verstanden werden, dem Matthäus-Effekt zwischen Hochschulen entgegenzuwirken. Denn ohne diese zusätzlichen Mittel, so die Interviewten, sei es in vielen dieser Fälle den niedersächsischen Hochschulen nicht möglich, ein konkurrenzfähiges Angebot zu machen, sodass sie die besten Kandidaten*innen nicht würden holen bzw. halten können. Entsprechend würde die wissenschaftliche Leistung der niedersächsischen Hochschulen sinken, was deren Attraktivität weiter senken würde. Hier zeigt sich also die Wirkung des Matthäus-Effekts zwischen den Hochschulen. Die direkte Konfrontation mit Konkurrenzangeboten während der Berufungsverhandlungen scheint die Präsidien dann (beinahe) zu zwingen, einen Antrag für „Holen und Halten“ zu stellen. Dies wird immer dann getan, wenn die Antragssumme hoch genug und die Bewilligungswahrscheinlichkeit, gemessen an der Erfahrung des Präsidiums und der Nennbarkeit von Schlüsselbegriffen im Antrag, d.h. an der Exzellenz des/der Kandidaten*in, als hinreichend hoch angesehen wird. Somit konnte die formulierte Forschungslücke, auf die diese Studie abzielte, nämlich zu beleuchten, warum für einige Wissenschaftler*innen „Holen und Halten“ beantragt wird und für andere nicht und was hier den Unterschied ausmacht, geschlossen werden.

Zunächst wurde davon ausgegangen, dass ein besonders hohes Level der Erfüllung aus der Literatur bekannter Auswahlkriterien den wichtigsten Unterschied macht, sodass nach dem Matthäus-Effekt die besonders qualifizierten Kandidaten*innen die zusätzlichen Mittel erhalten. Dies konnte grundsätzlich bestätigt werden. Allerdings erklärt der Matthäus-Effekt zwischen Wissenschaftlern*innen das betrachtete Phänomen nur indirekt über die Steigerung der Konkurrenz um den/die Kandidaten*in. Während der Analyse der Interviews wurde aber immer deutlicher, dass die Antwort auf die Frage, ob es überhaupt bestimmte Auswahlkriterien gibt, wodurch die Kandidaten*innen für „Holen und Halten“ ausgewählt werden, „nein“ sein kann, da die Kandidaten*innen nicht für das Programm ausgewählt werden, sondern erst während den Berufungsverhandlungen bekannt wird, wie teuer die konkrete Person für die Hochschule wird, und entschieden werden kann, inwiefern diese Person den sog. Schlüsselbegriffen entspricht bzw. wie hoch die Bewilligungswahrscheinlichkeit bei der

Antragstellung ist. In diesem Zusammenhang verwendeten einige Interviewte das Wort „Bewilligungskriterien“.

Die Tatsache, dass die Interviewten als fallspezifische individuelle Kriterien eine gewisse Einschätzung des Potenzials des/der Kandidaten*in vorzunehmen versuchen, lässt vermuten, dass eine gute, möglicherweise persönliche Kenntnis des/der Kandidaten*in und seiner/ihrer Persönlichkeit die Potenzialeinschätzung in den Präsidien erleichtern könnte. Dementsprechend wäre anzunehmen, dass beim Halten gegenüber dem Holen eine größere Bereitschaft besteht, „Holen und Halten“ zu beantragen. In diesen Fällen ist die Wichtigkeit des/der Kandidaten*in innerhalb der Hochschule bekannt, ebenso wie die Kongruenz seiner/ihrer Leistungen mit dem Schwerpunkt der Hochschule und ggf. gibt es Kooperationen mit anderen Arbeitsgruppen in der Hochschule oder, wie von einem Interviewten erwähnt, der/die Kandidat*in erfüllt eine Leitungsfunktion. Hierüber kann aber in dieser Studie keine abschließende Aussage gemacht werden, da dieser Themenbereich nur im letzten Interview behandelt wurde. Dennoch, wurde deutlich, dass die Ausgangssituation für das Präsidium beim Halten nicht anders zu sein scheint als beim Holen, möglicherweise aber die beantragte Summe bei Halteverhandlungen etwas größer sei, als beim Holen. Auch gab es keinen klaren Trend zu einer bevorzugten Nutzung von „Holen und Halten“ bei Halteverhandlungen, da insgesamt ein ausgewogenes Verhältnis beschrieben wurde. In einem Interview wurde aber angegeben, dass dies möglicherweise auf die grundsätzlich größere Anzahl von Berufungen verglichen mit Halteverhandlungen zurückzuführen sei. Dieses interessante Themengebiet sollte in künftigen Studien verstärkt behandelt werden, da es wichtige Implikationen auch für die Interpretation der Ergebnisse dieser Studie mit sich bringt. Sollte tatsächlich ein nennenswerter Unterschied in der Ausgangssituation beim Holen und beim Halten für die Präsidien bestehen, könnte man vermuten, dass die Konkurrenz tatsächlich ein ausschlaggebendes Kriterium zur Beantragung von „Holen und Halten“ bildet, da Halteverhandlungen immer mit mindestens einem Konkurrenzangebot verbunden sind. Sollten sich eine verstärkte Nutzung bei Halteverhandlungen, eine Beantragung größerer Summen bei Halteverhandlungen und andere, individuellere, das Potenzial des/der Kandidaten*in einschätzende Kriterien zeigen, so würde dies die Abschätzung der Bewilligungskriterien anhand von Schlüsselbegriffen nur als Notwendigkeit aus Mangel besserer Informationen erscheinen lassen.

Die Ergebnisse zeigen somit, dass das Programm „Holen und Halten“ das Ziel, die besten Köpfe nach Niedersachsen zu holen bzw. dort zu halten verfolgt, indem es als Mittel zur Wettbewerbsfähigkeit gegen Konkurrenz besonders aus Süddeutschland oder Berlin bei allgemeiner Unterfinanzierung der niedersächsischen Hochschulen eingesetzt wird. Obwohl

das Programm von allen Interviewten als sehr effektiv beschrieben und positiv bewertet wurde, sollte das Land Niedersachsen sich zum Ziel setzen, die Attraktivität der Hochschulen, besonders in finanzieller Hinsicht, zu erhöhen und Niedersachsen auch allgemein als Wissenschaftsstandort interessanter und verlockender zu gestalten. An dieser Stelle ergeben sich neue Forschungsfragen, denn: Wie lässt sich ein attraktiver Wissenschaftsstandort gestalten? Als mögliches zukünftiges Untersuchungsobjekt, könnte man sich die von den Interviewten übereinstimmend als starke Konkurrenz genannten „attraktiven Hochschulen“ in Süddeutschland oder Berlin vorstellen, um zu untersuchen, ob und inwiefern deren Erfolg und Popularität von finanziellen, standortspezifischen, hochschulstrategischen oder unbekanntem Faktoren bedingt sind. Auch, auf welche Weise der Matthäus-Effekt hierzu beiträgt, könnte somit tiefer beschrieben werden. Als Gegenstück zu dieser Studie sollte auch analysiert werden, welche Auswahlkriterien von der Seite des/der Wissenschaftler*innen besondere Relevanz bei der Wahl der Arbeitsstätte besitzen.

7.1 Hochschulwettbewerb und geistige Provinzialisierung

Der Wissenschaftsrat warnte 1985: „Wettbewerb kann zu einer Konzentration von Qualität führen, die mit einer geistigen Provinzialisierung außerhalb der Zentren bezahlt wird.“ Dies wurde in der Literatur bereits festgestellt (Hornbostel & Möller 2015, S.49), da starke Universitäten ihre Position durch Förderprogramme sichern konnten. Wohlrabe et al. (2018) identifiziert die Uni Heidelberg, Uni Konstanz und LMU München als besonders effiziente Universitäten. Zwei Universitäten aus München, die RWTH Aachen und die Universität Heidelberg haben zusammen fast 650 Mio. €, d.h. ein Drittel der gesamten Fördersumme, bekommen (Hartmann 2010, S. 372). Allerdings hat sich zwischen 2004 und 2015 weder die Effizienz, noch die Zahl effizienter Universitäten verbessert (Wohlrabe et al. 2019). Der Matthäus-Effekt könnte diese Provinzialisierung fördern, wie es auch am Beispiel der Fördermittelvergabe bei „Holen und Halten“ zu sein scheint. Die Vielzahl an Rankings von Hochschulen weisen hierauf hin. Es scheint kaum Fluktuation in der Positionierung deutscher Hochschulen zu geben (Burkhart & Wittersheim 2020). Die Interviewten in dieser Arbeit haben wiederholt deutlich gemacht, dass niedersächsische Hochschulen limitierte Attraktivität für Wissenschaftler*innen besitzen und dass sie Probleme haben, diese durch verlockende Angebote nach Niedersachsen zu holen. In besonderen Fällen müssen sie hierbei auf „Holen und Halten“ zurückgreifen. Neben diesen Personalrekrutierungs-Problemen scheint auch die Attraktivität für Studierende begrenzt. Beides scheint bundesweit wie auch international der Fall zu sein. Einerseits liegen die hinsichtlich der Studentenzahl größten Universitäten nicht in Niedersachsen oder Norddeutschland (DAAD 2019). Darüber hinaus sind niedersächsische Hochschulen bundesweit, wie international scheinbar weniger sichtbar. Dies äußert sich

beispielsweise darin, dass Niedersachsen das höchste negative Wanderungssaldo bei Studienanfängern im Bundesvergleich aufweist (Statistisches Bundesamt 2018). International ist Deutschland unter den fünf wichtigsten Gastländern für internationale Studierende, deren Anzahl in den letzten 20 Jahren stark zugenommen hat (DAAD 2019). Im Bundesvergleich rangieren niedersächsische Hochschulen jedoch als Gast- und als Herkunftshochschulen auf den letzten Plätzen (DAAD 2010).

7.2 Standortspezifisch bedingte Unterschiede der Wettbewerbsfähigkeit

Weshalb haben niedersächsische Hochschulen besonders gegenüber Süddeutschland und Berlin, wie die Interviewten angaben, diese Wettbewerbsprobleme bzw. was könnte diesbezüglich für eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit getan werden? Für Wettbewerbsfähigkeit von Hochschulen ist ihre Sichtbarkeit von großer Bedeutung. Im komplexen Mehrebenen-Spiel des Hochschulwettbewerbs geht es dabei um Sichtbarkeit gegenüber einer Vielzahl von Anspruchsgruppen. Für einige dieser Anspruchsgruppen kann die Sichtbarkeit einer Hochschule in nicht-wissenschaftlicher Hinsicht von der Sichtbarkeit der Stadt oder Region, in der sie liegt, abhängig sein. Aufgrund der Größe und Bekanntheit von Städten, wie Berlin, München, Stuttgart oder auch Hamburg oder des Ruhrgebietes könnten die ansässigen Hochschulen also bereits bevorteilt sein. In wissenschaftlicher Hinsicht scheinen niedersächsische Hochschulen weniger internationalisiert zu sein, als Süddeutsche oder Berlin, wie oben beschrieben. Somit werden sie möglicherweise weniger als Knotenpunkte im Wissenschaftssystem betrachtet, was wiederum bedeutet, dass die Informationskosten für potentielle neue Mitarbeiter*innen, in diesem Fall Professoren*innen, höher sind, als für Süddeutsche Regionen oder Berlin. Während Rankings zwar einerseits als Orientierung für Studierende, Wissenschaftler*innen, Wirtschaft bzw. die Gesellschaft allgemein dienen, können sie andererseits vermutlich auch die Provinzialisierung, die sie beschreiben mit verstärken. D.h. während nach dem Matthäus-Effekt Hochschulen, die im Wettbewerb besser dastehen als niedersächsische, ihre Position weiter verbessern können, geraten weniger wettbewerbsfähige Hochschulen, wie z.B. niedersächsische Hochschulen, in einen Abwärtsstrudel, in welchem sie immer weiter an Wettbewerbsfähigkeit einbüßen. Sinn und Nutzen von Hochschulrankings werden immer wieder kontrovers diskutiert. Ein großer Kritikpunkt ist, dass viele Rankings sich auf vielfältige Outputgrößen konzentrieren, diesen aber in der Regel keine Inputgrößen gegenüberstellen (Hornbostel 2007). Somit ist die Bewertung von Effizienz oder Belastung einer Hochschule anhand von Hochschulrankings nur eingeschränkt möglich. Oft ist auch die Wahl ihrer Datenbasis Gegenstand von Kritik und der/die Betrachter*in muss genau hinsehen auf welche Untersuchungseinheiten Bezug genommen wird. D.h. manche Rankings betrachten ganze Hochschulen, andere nur einzelne

Fachbereiche, andere wiederum nur die Lehre. Aufgrund der fachlichen Heterogenität von Hochschulen ist es zudem fraglich, inwiefern Hochschulen sinnvoll auf dem sehr niedrigen Skalenniveau von Hochschulrankings verglichen werden können. Denn Insgesamt ergibt die Effizienzmessung ein homogenes Bild (Wohlrabe et. al. 2018, S.1).

Wettbewerb sollte die Hochschulen effizienter machen hinsichtlich des Einsatzes von Finanzen, Personal, wissenschaftlichem Output und gesellschaftlichem Nutzen (Minssen & Wilkesmann 2003). Im Wettbewerb gibt es per Definition Gewinner und Verlierer. Um zu verhindern, dass Letztere in die vom Matthäus-Effekt beschriebene Abwärtsspirale geraten, sind die Verlierer gezwungen, nach den Möglichkeiten der Gewinner zu streben, welche wiederum ihre Möglichkeiten bzw. ihre Attraktivität im Allgemeinen zu erhöhen versuchen, um Gewinner zu bleiben. Bei kostenintensiven Wissenschaftsfeldern, die, wie die Interviewten angaben, vor Allem naturwissenschaftliche und technische Fächer sind, ist finanzielle Attraktivität besonders wichtig. Deshalb stellt sich die Frage, inwiefern der gesteigerte Hochschulwettbewerb hierbei zu einer effizienteren Mittelnutzung führt oder lediglich die Gesamtmenge der zur Verfügung stehenden Mittel erhöht. Die Ergebnisse dieser Arbeit scheinen Hinweise auf Letzteres zu geben, da zumindest beim „Holen und Halten“ die Hochschulen als Reaktion auf verbesserte Verhandlungspositionen der Kandidaten*innen mehr Finanzmittel beantragen müssen. Die Effizienz der Hochschulen scheint in den vergangenen Jahren nicht wesentlich gesteigert worden zu sein (Wohlrabe et al. 2019). Andererseits sind die Mittel für Forschung und Entwicklung zwischen 2010 und 2020 um etwa 50% gestiegen (Statistisches Bundesamt 2021). Das könnte aber auch ein Vorteil für die Wissenschaft sein, die so von der größeren finanziellen Unterstützung profitiert.

Dass Inputgrößen üblicherweise in Hochschulrankings nicht berücksichtigt werden kann auch ein Grund für die niedrige Bewertung niedersächsischer Hochschulen im Bundesvergleich sein, denn ein weiterer offensichtlicher Nachteil könnten die gegenüber Süddeutschland limitierten Finanzmittel sein, die in die niedersächsische Forschung fließen. Dies zeigt sich schon beim persönlichen Gehalt der Professoren*innen, das für W3 Professuren 2019 in Bayern durchschnittlich bei 9570€ lag, womit Bayern Spitzenreiter ist, in Berlin bei 9300€, in Niedersachsen dagegen bei nur 8830€. Am niedrigsten ist das W3 Gehalt mit 7930€ in Mecklenburg-Vorpommern. Damit liegt Niedersachsen unter dem Bundesdurchschnitt vom 9030€ (Statistisches Bundesamt 2019). 2019 investierte Niedersachsen etwa 9 Mrd. € in Forschung und Entwicklung. Allein Berlin dagegen investierte etwa 5 Mrd. €. Baden-Württemberg investierte etwa 30 Mrd. € und Bayern etwa 21 Mrd. € (Statistisches Bundesamt 2021). Da in allen Fällen aber etwa 3% des Bruttoinlandsproduktes investiert wurden, hängen die Unterschiede bei Forschungs- und Entwicklungsausgaben der Länder vermutlich mit ihrer

Wirtschaftsleistung zusammen. Trotz der Schwächen von Rankings bei der Effizienzbeschreibung bieten sie aber sicherlich ein Maß für vielfältige Outputgrößen von Hochschulen. Der Output von Hochschulen wird vermutlich aber auch stark von dem Umfeld beeinflusst, in dem sich die Hochschule befindet (Heinze 2005 und 2008).

7.3 Vom Hochschulwettbewerb zum Regionalwettbewerb

Dass der Output von Hochschulen von ihrem Umfeld beeinflusst wird, äußert sich darin, dass innovative und wachstumsstarke Standorte sich durch eine enge Verflechtung und Kooperation von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft (Heinze 2008) in einer clusterorientierten Strukturpolitik (Heinze 2005) auszeichnen. Eine netzwerkartige Kooperation zwischen diesen Akteuren setzt die notwendige räumliche Nähe sowie Bildungs- und Forschungsinfrastruktur voraus. Die regionalen Fähigkeiten bzw. Stärken von Wirtschaft und Wissenschaft werden verknüpft. Wichtige Rollen dabei spielen auch Neugründungen von Wirtschaftsunternehmen aus Universitäten heraus, in denen innovatives Wissen in Technologien und Produkte umgesetzt wird. Solche Innovations- und Zukunftsstandorte erlangen überregionale Aufmerksamkeit (Heinze 2005), was auch die Sichtbarkeit integrierter Hochschulen und somit deren Wettbewerbsfähigkeit steigert. Hier fällt auf, dass es in Süddeutschland im Vergleich zum Rest des Landes und auch zu Niedersachsen eine deutlich höhere Dichte an Hochschulen gibt (DAAD 2019). Ebenso ist die Dichte an außeruniversitären Forschungseinrichtungen wie Max-Planck-Instituten oder Fraunhofer-Instituten in Süd- und Südwestdeutschland höher als in Niedersachsen bzw. Norddeutschland (DAAD 2019). Dies bietet vermutlich bessere Kooperationsmöglichkeiten zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Auch fällt auf, dass in Süddeutschland der Beitrag der Wirtschaft zur Finanzierung von Forschung und Entwicklung erheblich größer ist, als in Niedersachsen. Während 2019 in Bayern 16 Mrd. von insgesamt 21 Mrd. € und in Baden-Württemberg 25 Mrd. von etwa 30 Mrd. € Forschungs- und Entwicklungsgelder von der Wirtschaft beigesteuert werden, sind es in Niedersachsen lediglich 6 Mrd. von 9 Mrd. € (Statistisches Bundesamt 2021). Regionale Clusterbildungen erfordern ein sogenanntes „Standortmanagement“, in welchem regionalspezifische Stärken- und Schwächen bzw. Alleinstellungsmerkmale identifiziert werden, um sie dann weiter zu profilieren (Heinze 2005). Hochschulen an solchen Standorten werden auch für Drittmittelgeber aus der Wirtschaft attraktiver. Eine enge räumliche Nähe und Kooperationen zwischen Hochschulen und Wirtschaft führt zu Synergie und verschafft den Hochschulen Zugang zu Ressourcen, was wiederum ihren Output steigert. Dieser Output kann wissenschaftlicher Natur sein, ebenso wie personell, da beispielsweise das für die Wirtschaft passende Humankapital generiert wird. Für die Region Nordwestdeutschland kämen nach Heinze (2005) zur Profilierung regenerative

Energien bzw. Energietechnik im Zusammenhang mit der Energiewende in Deutschland und Europa sowie Life Science im Zusammenhang mit der erhöhten Bedeutung von Landwirtschaft in einigen Regionen Niedersachsens infrage. Eine Profilierung des Wissenschaftsstandorts Niedersachsen in diese Richtung könnte möglicherweise in Verbindung mit einer clusterorientierten Strukturpolitik (Heinze 2005) den Wissenschaftsstandort Niedersachsen wettbewerbsfähiger machen.

7.4 Leistungsmessung im Wettbewerb um Finanzierung von Professuren

Welche praktischen Implikationen bringt diese Studie mit sich? Das erklärte Ziel des Programms „Holen und Halten“ ist, die besten Köpfe nach Niedersachsen zu holen bzw. in Niedersachsen zu halten. Dies wird durch Bereitstellung zusätzlicher Fördermittel im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen zu erreichen versucht und ist auf W3 Professuren beschränkt. Die W-Besoldung gibt es seit dem Professorenbesoldungsreformgesetz von 2002. Sie ersetzte die C-Besoldung, die definierte, gedeckelte Gehälter der Professoren*innen vorsah, die im Rahmen von Berufungs- oder Bleibeverhandlungen erhöht werden konnten. Durch die W-Besoldung sollte eine stärkere leistungsorientierte Entlohnung stattfinden. So entfiel hier auch die Gehaltssteigerung mit Dienstjahren. Zudem wurden die Gehaltsverhandlungen von den Ministerien an die Präsidien delegiert. Die W-Besoldung wurde kontrovers diskutiert (Detmer & Preißler 2006, Dilger 2021). Es gab beispielsweise Befürchtungen, dass die stärkere Leistungsorientierung bei der Entlohnung bei gleichzeitiger Beauftragung der Präsidien mit den Gehaltsverhandlungen zu einer unerwünschten Übergewichtung quantitativ messbarer Leistungsmaßstäbe führen könnte, da die qualitative wissenschaftliche Leistung schwer messbar ist (Bulmahn et al. 2001). Im „Holen und Halten“ Programm werden zwar keine Gelder für das persönliche Gehalt des/der Kandidaten*in bereitgestellt, doch ist ihre Vergabe an besonders leistungsstarke Wissenschaftler*innen vorgesehen. Exzellente Wissenschaftler*innen sollen besonders gefördert werden. Die Schilderungen der Interviewten in dieser Studie zeigen, dass die Befürchtungen einer Vernachlässigung qualitativer wissenschaftlicher Kriterien bei der leistungsorientierten Mittelvergabe sich nicht auf Berufungsverfahren übertragen zu lassen scheinen. Die Interviewten gaben zwar an, dass die wissenschaftliche Bewertung nicht direkt in ihrem Aufgabengebiet liegt, diese aber durch die Berufungskommission erfolgt und hierdurch sehr gute Informationen zur qualitativen, wie auch quantitativen Leistung der Kandidat*innen in den Präsidien vorliegen. Analog zum gestiegenen leistungsorientierten Wettbewerb bei der Festlegung des persönlichen Gehalts der Professoren*innen ist in den letzten Jahren auch auf fachlicher Ebene der Wettbewerb um Forschungsgelder gestiegen, sodass auch der Wettbewerb der Hochschulen um die besten Wissenschaftler*innen gestiegen ist. Zudem

scheinen die Präsidien mit der Beobachtung der Konkurrenz um einen/eine Kandidaten*in einen weiteren eleganten, wenn auch indirekten Mechanismus zu haben, die „Qualität“ des/der Kandidaten*in zu messen.

7.5 Praktische Implikationen für „Holen und Halten“

Was bedeutet das für den praktischen Nutzen des Programms? Wie auch von allen Interviewten dargestellt, ist das Programm sinnvoll, effektiv und notwendig. Es steigert die Konkurrenzfähigkeit der niedersächsischen Hochschulen, was ihnen ermöglicht, die auf Basis der ihnen zur Verfügung stehenden Informationen „exzellentesten“ Kandidaten*innen nach Niedersachsen zu holen. Dennoch handelt es sich um zusätzlich zu beantragende Gelder, deren Verfügbarkeit zudem vom wirtschaftlichen Erfolg der Volkswagen AG abhängt. Es wurde vorgeschlagen, dass die niedersächsische Wissenschaftspolitik vielleicht doch eher einen definierten jährlichen Betrag für das Programm bereitstellen sollte oder auch, dass die Vergabe keiner gesonderten Beantragung unterliegen sollte, sondern das Geld im Globalbudget aufgehen sollte. Auch eine Erweiterung der Antragsfähigen Professuren auf W2 Professuren wurde gewünscht. Diese Forderungen dokumentieren, dass das Programm grundsätzlich noch ausbaufähig ist.

Inwiefern das Primärziel des Programms, die besten Köpfe für Niedersachsen zu sichern, vor dem Hintergrund, dass das Programm auf W3 Professuren beschränkt ist, erreicht werden kann, scheint fraglich. Gerade das Holen von jüngeren Wissenschaftlern*innen bzw. Berufseinsteigern*innen am Beginn ihrer wissenschaftlichen Laufbahn, die möglicherweise noch über begrenzte Reputation verfügen, könnte diesem Ziel förderlich sein. Bei jüngeren Wissenschaftlern*innen könnte die Bereitschaft zur Mobilität aufgrund des Alters und der Lebens- und Wohnsituation und weniger stark ausgeprägtem standortspezifischem Kapital höher sein, als bei W3 Professoren*innen. Somit würde ein „Holen“ möglicherweise in finanzieller Hinsicht auch günstiger sein. Analog dazu könnte vermutet werden, dass das „Halten“ von Wissenschaftlern*innen, die man bereits früh unterstützt hat und die sich am Standort über einige Jahre eingerichtet haben und standortspezifisches Kapital angehäuft haben, ebenso erleichtert würde. Auf der anderen Seite fällt bei jüngeren, weniger berufserfahrenen Kandidaten*innen eine Potenzialeinschätzung möglicherweise besonders schwer, sodass die „Exzellenz“ weniger klar erkannt werden kann und der/die Kandidat*in weniger attraktiv erscheinen könnte. Aber möglicherweise ist Exzellenz auch einfach ein hochschulabhängig zu definierender Begriff, denn es werden zweifellos die für die betreffende Hochschule besten Kandidaten*innen erreicht, die von der Berufungskommission in aufwändigen auch qualitativ-wissenschaftlichen Verfahren ausgewählt werden.

7.6 Ausblick

Da weitere Institutionen, wie MWK und VolkswagenStiftung, in den Vergabeprozess von „Holen und Halten“ involviert sind, wäre es, um ein möglichst vollständiges Bild vom Entscheidungsprozess zu erhalten, interessant, Interviews mit Vertretern*innen dieser Akteure der in dieser Studie eingenommenen Hochschulperspektive gegenüberzustellen. Neben dem potentiellen Erkenntnisgewinn aus weiteren qualitativen Untersuchungen der Entscheidungsprozesse bei diesen Akteuren wären auch quantitative Studien zur Auswertung von Informationen zur Antragssumme, Antragshäufigkeit und der Nutzung für Berufungs- oder Halteverfahren von Interesse, um einige der in dieser Studie aufgeworfenen Fragen zu beantworten. Dennoch zeigt die von allen Interviewten angegebene Bewilligungsquote von 100%, dass die Entscheidung im Wesentlichen in den Präsidien fällt und kaum auf Ebene des MWK oder der VolkswagenStiftung revidiert wird. Dies spricht für die Aussagekraft der Studie. Ebenfalls unter Einbeziehung von MWK und ggf. VolkswagenStiftung sollte in künftigen Studien eine genauere Untersuchung der informellen Kommunikation zwischen MWK und Hochschulen stattfinden. Es wurde angegeben, dass die Kommunikation mit dem MWK sehr einfach, angenehm und zügig erfolgt. Auch scheint es neben dem Antrag an sich weitere informelle Kontakte zu geben, bei denen die grundsätzliche Mittelverfügbarkeit besprochen wird. Der genaue Zeitpunkt, an dem diese informellen Gespräche stattfinden kann auch Einfluss auf die von den Präsidien wahrgenommene Bewilligungswahrscheinlichkeit ihres Antrags haben. In einem Fall wurde eine vorherige informelle Abstimmung einer Hochschule mit dem MWK beschrieben, bei der geklärt wurde, inwiefern Geld aus „Holen und Halten“ für die teure Aufstellung eines neuen Fachbereiches zur Verfügung steht. Bezogen auf die Entscheidungsrelevanten Kriterien bedeuten solche Vorkenntnisse eine maximale Abkehr von der Potenzialeinschätzung oder der wissenschaftlichen Reputation des/der Kandidaten*in, da hier ohne Kenntnis eines/einer möglichen Kandidaten*in rein anhand des Hochschulhaushaltes und hochschulstrategischen Überlegungen entschieden wird, zu einem späteren Zeitpunkt einen Antrag zu stellen.

Die Erhebungs- und Auswertungsmethoden haben sich als geeignet für die Analyse dieser qualitativen Studie gezeigt. Das leitfadengestützte Experteninterview hat sowohl Raum für freie Erzählung und induktive Kategorienbildung gelassen, als auch hinreichende Fokussierung auf konkrete, erwartete Inhalte ermöglicht. Bei einigen Interviews war die freie Erzählung ertragreicher, als bei anderen, aber dies lässt sich wohl durch die Persönlichkeit der Interviewten erklären. Ein möglicher Nachteil der Nutzung eines Leitfadens zeigte sich erst bei der Durchführung der Interviews. In zwei Fällen hatten die Interviewten um vorherige Zusendung des Leitfadens gebeten. Somit konnten sie sich einerseits schon inhaltlich auf das Interview vorbereiten, andererseits wurden die Antworten aber auch teilweise etwas kurz und

einstudiert, da die Vorbereitung etwas zu sehr eingegrenzt wurde. Bei Nachfragen im Rahmen unerwarteter Gesprächsentwicklungen wurden die Antworten spontaner und dadurch auch gehaltvoller. Die strukturierende Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode erlaubte es, alle fünf Interviews übersichtlich zu vergleichen und weitere Auswertungsprozesse zu erleichtern.

7.7 Schlusswort

Die Suche nach bestimmten Auswahlkriterien von Fördermittelempfängern*innen im „Holen und Halten“ Programm zeigte zusammenfassend, dass diese mit den Auswahlkriterien aus gewöhnlichen Berufungsverfahren übereinstimmen, da die eigentliche Auswahl von Kandidaten*innen getrennt von der Entscheidung über einen Antrag für „Holen und Halten“ in den Berufungskommissionen erfolgt. Neben diesen wissenschaftlichen Kriterien berücksichtigen die Präsidien bei ihrer Antragsentscheidung auch hochschulstrategische Kriterien. Erscheint final die resultierende Bewilligungswahrscheinlichkeit hoch genug, wird ein Antrag gestellt. Voraussetzung dabei scheint immer die Überschreitung der finanziellen Möglichkeiten der Hochschule durch Konkurrenzangebote zu sein. Da die niedersächsischen Hochschulen sowohl finanziell, als auch als Wissenschaftsstandort benachteiligt sind, müssen sie dem Matthäus-Effekt konkurrierender Hochschulen entgegenwirken. Das bedeutet, dass das „Holen und Halten“ Programm primär als Abwehrmechanismus gegen den Matthäus-Effekt verwendet wird.

8. Referenzen

Antrag auf Unterstützung bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen, Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur,

https://www.mwk.niedersachsen.de/startseite/forschung/forschungsforderung/forschungsforderung_durch_das_mwk/forschungsforderung-durch-das-mwk-118860.html (Abgerufen am 01.03.2021)

Barlösius, E. (2008), „Leuchttürme der Wissenschaft“. Ein metaphorischer Vorgriff auf eine neuorientierte Wissenschaftspolitik. In: Leviathan, Vol. 36, S. 149-169.

Blümel, A., Kloke, K., Krücken, G. (2011), Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In: Langer, A. / Schröer, A. (Hg.): Professionalisierung im Nonprofit Management. S. 105-127. Wiesbaden: VS.

Borgwardt, A. (2013), Profilbildung jenseits der Exzellenz – Neue Leitbilder für Hochschulen. Schriftenreihe Hochschulpolitik, Friedrich-Ebert-Stiftung, ISBN: 978-3-86498-426-6

Brendel, S., Eggensperger, P., Glathe, A. (2006), Das Kompetenzprofil von HochschullehrerInnen. Eine Analyse des Bedarfs aus Sicht von Lehrenden und Veranstaltenden. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 1, Heft 2, (preprint Version), S.1-29.

Bulmahn, E., Zehetmair, H., Schiedermaier, H., Schmidt, K.M., Kieser, A. (2001), Leistungsorientierte Entlohnung - kann die geplante Dienstrechtsreform die Abwanderung von qualifizierten Nachwuchswissenschaftlern verhindern?, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 54, Iss. 08, pp. 5-17

Burkhart, S., Wittersheim, U. (2020), Internationale Hochschulrankings. Hintergründe, Methodik und die Platzierungen der deutschen Hochschulen. Deutscher Akademischer Austauschdienst, Arbeitspapier Februar 2020

Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V. (DAAD). (2010), Wissenschaft weltoffen 2010: Daten und Fakten zur Internationalität von Studium und Forschung in Deutschland - Schwerpunkt: Ausländische Doktoranden. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V. (DAAD). (2019), Kommentierte Grafiken zum deutschen Hochschul und Forschungssystem / Annotated Charts on Germany's Higher Education and Research System. Bielefeld: wbv Media GmbH & Co. KG.

DFG (2019), <https://www.dfg.de/foerderung/programme/exzellenzinitiative/> (29.03.2022)

DaVanzo, J. (1981), "Repeat Migration, Information Costs, and Location-Specific Capital." *Journal of Population* 4 (1): 45–73.

Detmer, H., Preißler, U. (2006), Die W-Besoldung und ihre Anwendung in den Bundesländern. in: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 2, 28. Jahrgang, 2006, Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, München

DFG: <https://www.dfg.de/foerderung/programme/exzellenzinitiative> 31.05.20, 13:32

Dilger, A. (2021), Anreize für Hochschullehrer vor und nach der Dienstrechtsreform, Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik, No. 2/2021, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Organisationsökonomik, Münster

Eilles-Matthiessen, C., Hage, N., Janssen, S., Osterholz, A. (2002), Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung. Ein Arbeitsbuch für die Praxis. Bern: Huber.

Faustenhammer, A. (2007), Expertenorganisationen – eine Herausforderung für Personalentwickler. In: Laske, S., Orthey, A., Schmid, M.J. (Hrsg.): Personal Entwickeln. Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker. (110. Erg.-Lfg., 7.31.). Köln: Kluwer, S.1–24.

Friedrichsmeier, A., Wannöffel, M. (2011), Mitbestimmung und Partizipation. Das Management von demokratischer Beteiligung und Interessenvertretung an deutschen Hochschulen. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Expertisen für die Zukunft. Demokratische und soziale Hochschule. S.479-517. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Friedrichsmeier, A.; Fürst, S. (2012), Neue Governance als Wettbewerb um Sichtbarkeit. Zur veränderten Dynamik der Öffentlichkeits- und Medienorientierung von Hochschulen. In: Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung 21 (2012) 2, S. 46-64

Fumasoli, T., Goastellec, G. (2015), Recruitment of Academics in Switzerland: e pluribus unum? In: Teichler, U. u. a. (Hrsg.): Forming, Recruiting and Managing the Academic

Profession. *The Changing Academy – The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective*. Cham, S.145–161

Gerber, S., Jochheim, L. (2012), Paradigmenwechsel im Wissenschaftswettbewerb? Umsetzungsstand und Wirkung neuer Steuerungsinstrumente im deutschen Universitätssystem. In: *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung* 21 (2012) 2, S.82-99

Grözinger, G. (2008), Wie mobil sind Professoren? Erste Erkenntnisse zu Zweiten Rufen in Deutschland. In: *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung* 17 (2008) 1, S.59-73

Hartmann, M. (2010), Die Exzellenzinitiative und ihre Folgen. In: *Leviathan*, 38 (3), S.369-387.

Heinze, R. G. (2005), *Der Nordwest-Raum: eine Region formiert sich für den Standortwettbewerb*. Bremen: Bremer Landesbank.

Heinze, R. G. (2008), *Wirtschaftsförderung durch die innovative Verzahnung von Wirtschaft und Hochschulen: am Beispiel des Ruhrgebietes*. Dortmund.

Heyse, V. (2007), Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalyse. In: Heyse, Volker & Erpenbeck, John (Hrsg.): *Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest*. Münster: Waxmann, S.11–180.

Hornbostel, S. (2007), Theorie und Praxis von Hochschulrankings. In *Amtliche Hochschulstatistik und Hochschulrankings: Beiträge zur wissenschaftlichen Tagung des Statistischen Bundesamtes am 9. und 10. November 2006 in Wiesbaden* (S. 6-13). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Hornbostel, S., Möller, T. (2015), „Die Exzellenzinitiative und das deutsche Wissenschaftssystem Eine bibliometrische Wirkungsanalyse“, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften, Berlin, 2015.

Hüther, O., Krücken, G. (2016), *Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung*, Wiesbaden, VS Verlag.

Jaeger, M., In der Smitten, S. (2010), "Innovation Und Profilbildung an Hoch-Schulen: Das Beispiel Service Learning." *Die Hochschule: Journal Für Wissenschaft Und Bildung*, no. 1: 87–99.

Jansen, D., Wald, A., Franke, K., Schmoch, U., Schubert, T. (2007), "Drittmittel Als Performanzindikator Der Wissenschaftlichen Forschung." *Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie* 59 (1): 125–49.

Kleimann, B., Klawitter, M. (2017), Berufungsverfahren an deutschen Universitäten aus der Sicht organisationaler Akteure, in: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39. Jahrgang, 3-4/2017

Kleimann, B., Hückstädt, M. (2018), Auswahlkriterien in Berufungsverfahren: Universitäten und Fachhochschulen im Vergleich, in: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 40. Jahrgang, 2/2018

Kleimann, B., İköz-Akıncı, D., & Hückstädt, M. (2019), Leistungsbewertung in Berufungsverfahren – Traditionswandel in der akademischen Personalselektion. Daten- und Methodenbericht zur qualitativen Erhebung der DZHW-Studie LiBerTas 2016. Version 1.0.0. Hannover: FDZ-DZHW.

Mallich, K., Domayer, E., Gutiérrez-Lobos, K. (2012), Kompetenzen entwickeln, messen und bewerten. In: Prof. Dr. Gerhard Niedermair (Hrsg): Band 6 der Schriftenreihe für Berufs- und Betriebspädagogik, Trauner Verlag, Linz, S.311-326

Mayring, P. (1985), Qualitative Inhaltsanalyse. In Gerd Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S.187-211), Weinheim: Beltz

Mayring, P. (2019), Qualitative Inhaltsanalyse - Abgrenzungen, Spielarten, Weiterentwicklungen. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 20(3), 1-15

Meier, F. (2012), Die Hochschulen und die Entwicklung ihrer Forschung Voraussetzungen, Möglichkeiten und Folgen der universitären Profilbildung. In: *die Hochschule* 1:169-187

Merton, R. K. (1968), The Matthew Effect in Science The reward and communication system of science are considered, *Science*, Vol. 159, No. 3810: 56-63

Merton, R. K. (1988), The Matthew Effect in Science II Cumulative advantage and the symbolism of intellectual property, *ISIS*, 79: 606-623

Meuser, M., Nagel, U. (1991), ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: D. Garz, & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen* (S.441-471)

Minssen, H., Wilkesmann U. (2003), "Lassen Hochschulen Sich Steuern?" *Soziale Welt* 54 (2): 123–43.

Möller, T. (2016), Messung möglicher Auswirkungen der Exzellenzinitiative sowie des Pakts für Forschung und Innovation auf die geförderten Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, *Studien zum deutschen Innovationssystem*, No. 9-2016, Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI), Berlin.

Münch, R., Pechmann, M., (2009), Der Kampf um Sichtbarkeit. Zur Kolonisierung des wissenschaftsinternen Wettbewerbs durch wissenschaftsexterne Exaluationsverfahren. In: Bogumil, Jörg / Heinze, Rolf G. (Hg.): *Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz*. S.67-92. Berlin: edition sigma.

Niedersächsisches Hochschulgesetz, Fassung vom 26.02.2007 (Nds. GVBl. S.69), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 15.12.2015 (Nds. GVBl. S.384)

O'Connell, C. (2013), Research Discourses Surrounding Global University Rankings: Exploring the Relationship with Policy and Practice Recommendations. In: *Higher Education*, Vol. 65, Nr. 6, S. 709–723.

Ruppert, A. (2018), "Ranking-Racehorse"-Strategie und "Reaktivitäts-Index" – Wie Rankings auf das Innere einer Universität wirken. In: *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung* (2018) 1-2, S.165-178

Satzung der Volkswagen Stiftung, *Niedersächsisches Ministerialblatt* Nr.6/2019, S.336 f.

Schiene, C., Schimank, U. (2006), Forschungsevaluation als Organisationsentwicklung: die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen. In: *die hochschule* 1/2006: 46-62.

Schimank, U. (2005), Die akademische Profession und die Universitäten: „New Public Management“ und eine drohende Entprofessionalisierung. In: Klatetzki, Thomas & Tacke, Veronika (Hrsg.): Organisation und Profession. Wiesbaden: VS, S.143-164.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2018). Hochschulen auf einen Blick

Statistisches Bundesamt (2019),

<https://www.forschung-und-lehre.de/karriere/professur/differenz-bei-realer-w-besoldung-steigt-3338/>

Statistisches Bundesamt (2021), Wiesbaden; Stifterverband Wissenschaftsstatistik, Essen; Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder

Stelzer-Rothe, T. (2006), Die Berufung von Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen als strategische Aufgabe. In: Die Neue Hochschule 47, Heft 4–5, S.32–35.

Teichler, U. (1999), Profilierungspfade der Hochschulen im internationalen Vergleich. In: Olbertz, Jan-Hendrik & Pasternack, Peer (Hrsg.), Profilbildung – Standards – Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis. Weinheim: Deutscher Studien Verlag, S.27-38

Weick, K. E. (1976), Educational organizations as loosely coupled systems. Administrative Science Quarterly, 21, 1-19.

Wissenschaftsrat (1985), Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem, Köln, Wissenschaftsrat.

Wissenschaftsrat (2006), Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem. Drs. 7067-07. Berlin, Wissenschaftsrat.

Wissenschaftsrat (2010), Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen. Drs. 10387-10. Lübeck, Wissenschaftsrat

Wohlrabe, K., Bornmann, L., Gralka, S., de Moya Anegon, F. (2018), Wie effizient forschen Universitäten in Deutschland, deren Zukunftskonzepte im Rahmen der Exzellenzinitiative ausgezeichnet wurden? Ein empirischer Vergleich von Input- und Output-Daten, Ifo Working

Paper, No. 253, Ifo Institute - Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich, München.

Wohlrabe, K., Gralka, S. und Bornmann, L. (2019), Zur Effizienz deutscher Universitäten und deren Entwicklung zwischen 2004 und 2015, ifo Schnelldienst, 21 / 2019 72. Jahrgang, 7. November 2019.

9. Anhang

In allen Transkripten wurden die Personen anhand ihrer Position anonymisiert. Die Abkürzung „EP“ steht für „ehemalige*r Präsident*in“, die Abkürzung „VP“ steht für „amtierende*r Vizepräsident*in“. Gefolgt wird die Abkürzung von fortlaufender Nummerierung. In allen Transkripten markieren Textteile in eingeklammerten (GROßBUCHSTABEN) anonymisierte Informationen. *Kursive Abschnitte* kennzeichnen die Fragen der Interviewerin.

9.1 Experteninterview 1 mit dem/der ehemaligen Präsidenten*in der technischen Hochschule A

Interviewerin: Medea Artmeladze

Durchführung: 02.11.2020, 10 Uhr, via Zoom

Dauer: 35 min, 36 sek

7 *Herr/Frau EP1, Sie waren von (JAHR) bis (JAHR) Präsident der (TECHNISCHEN*
8 *HOCHSCHULE A) (STADT). Ich würde gerne erfahren, welche Erfahrungen sie mit dem*
9 *Programm Holen und Halten gemacht haben.*

10

11 Ja, darüber kann ich gerne berichten. Ich glaube ich muss ein bisschen ausholen, weil man
12 versteht das Programm, glaube ich, nur, wenn man weiß, wie überhaupt Stellenbesetzungen
13 bei Professoren stattfinden in Niedersachsen. Wenn ich das jetzt erzähle, dann müssen sie
14 natürlich berücksichtigen, dass ich ähm seit gut (JAHRE) Jahren, ne, ja, außer Dienst bin und
15 möglicherweise kann sich auch was geändert haben. Vielleicht ist es heute nicht mehr ganz
16 so. Das weiß ich nicht. Das müssen sie dann recherchieren. Aber ich glaube, so sehr viel wird
17 sich nicht geändert haben. Man muss das Ganze, glaube ich, verstehen vor dem Hintergrund
18 der Autonomie der niedersächsischen Hochschulen. Darüber wird viel geredet und ich glaube
19 die Politik sieht es so, dass die Hochschulen so gut wie autonom sind. Das ist auch zum Gutteil
20 richtig, äh die Hochschulen haben ja einen sogenannten Globalhaushalt, das heißt man gibt
21 seitens des Wissenschaftsministeriums den Hochschulen Geld und sagt so damit könnt ihr
22 eigentlich machen, was ihr wollt. Das könnt ihr dafür ausgeben oder dafür, das ist uns ganz
23 gleich. Das ist ganz anders, als in alten Zeiten, da war das alles streng reglementiert. Das ist
24 heute nicht mehr so, aber es gibt Ausnahmen. Eine dieser Ausnahmen sind halt die Besetzung
25 von Professorenstellen. Die Hochschulen können nicht darüber entscheiden, wie viele
26 Professorinnen und Professoren sie einstellen oder haben wollen, sondern es gibt einen
27 Stellenplan. Der steht im Landeshaushalt. Das ist nur für die Professorenstellen. Bei allen
28 anderen wissenschaftlichen Mitarbeitern, akademischen Räten sind die Hochschulen alleine
29 zuständig und können so viele Stellen machen, wie sie wollen, solange sie genug Geld dafür

30 haben. Aber bei Professorenstellen ist es eben anders. Das ist ganz wichtig zu verstehen,
31 dass die Hochschulen da nicht selbstständig sind. Jetzt gibt es dann ... werden Stellen den
32 Hochschulen zugewiesen (Professorenstellen) so und außerdem kommt verbunden mit diesen
33 Professorenstellen ein Geldbetrag. Der ist fix, ja, das heißt das Land gibt der Hochschule für
34 eine Professur einen bestimmten Geldbetrag. Und darin liegt schonmal eine wesentliche
35 Problematik.

36 (Störung)

37 Der Betrag ist zu gering. Deswegen machen die Hochschulen einfach folgendes: Sie lassen
38 Stellen frei. Sie besetzen nicht alle Professorenstellen, die sie haben, sondern lassen welche
39 frei und haben damit Zugriff auf den Geldbetrag, der mit diesen Stellen verbunden ist. Das
40 heißt, sie besetzen nicht alle, dafür können sie die, die sie besetzen besser ausstatten.
41 Wesentlicher Punkt. Daran sieht man aber schon auch die Problematik des Ganzen, äh denn
42 wenn es jetzt um besondere Stellen eigentlich geht, um besondere Menschen, die man
43 berufen oder halten will, dann reicht das eben auch alles nicht. So deswegen ist man dann auf
44 die Idee gekommen, aha jetzt machen wir nochmal einen extra Topf, ne, da ist Geld drin und
45 den nennen wir „Holen und Halten“. Und dann dürfen die Hochschulen im Ministerium auf die
46 Knie fallen und sagen: Bitte, bitte, gebt mir doch in diesem Falle nochmal ein bisschen extra-
47 Geld. Das ist im Prinzip das Verfahren und aus meiner Sicht ist das kein gutes Verfahren, weil
48 ich fände es viel besser, wenn in dem Globalhaushalt Freizügigkeit herrschen würde, das heißt
49 sie frei wären, wie viele Professoren sie einstellen wollen und wie sie sie bezahlen wollen und
50 wie sie sie ausstatten. Das ist eben nicht so. Wir haben da keine Hochschulautonomie an
51 dieser Stelle. Wenn man das vorausschickt und dann sagt: Ok, wie ist es jetzt mit holen und
52 halten, ist das gut oder schlecht? Na ja, da kann ich nur sagen, wenn es das nicht gäbe, wäre
53 es schlechter, aber es ist nun ein Instrument mehr oder weniger aus der Not geboren, in der
54 Hand des Ministeriums, letztlich wird dort entschieden, ne, und nicht in der Hand der
55 Hochschule. Das ist meine grundsätzliche Meinung dazu.

56

57 *Dankeschön. Ich komme nun zur zweiten Frage. Möchten sie über die letzten drei Fälle*
58 *erzählen, wo sie holen und halten angewendet haben?*

59

60 Äh, das weiß ich nicht mehr.

61

62 *Dann erzählen sie bitte über drei Fälle, an die sie sich erinnern können.*

63

64 Äh ... Die Fälle sind meist sehr ähnlich gelagert, deswegen glaube ich schon, das jetzt nicht
65 als spezielle Fälle zu betrachten, das wäre vielleicht auch datenschutzmäßig problematisch,
66 weil man das ja rausfinden kann, welches die letzten drei Fälle gewesen sind. Also, wir haben

67 das Verfahren eigentlich immer angewandt, oder sehr häufig angewandt, wenn es um größere
68 Geräte ging. Und das ist dann auch klar, dann betrifft es hauptsächlich die
69 naturwissenschaftliche Fakultät. Die Naturwissenschaftler brauchen immer teure Geräte. Sehr
70 häufig teure Elektronenmikroskope und ähnliches, was dahinter steht. Und die sind aus dem
71 normalen Universitätshaushalt eigentlich nicht finanzierbar. Jedenfalls nur in sehr geringem
72 Umfang. Wenn dann jemand sagt: Ich brauch aber ein Gerät für 2 mio, dann geht das in so
73 ein Verfahren hinein, das heißt „Großgeräteanschaffungen“ und daran beteiligt sich das Land
74 immer zur Hälfte, die andere Hälfte muss man selber auftreiben. So und dann hat man
75 gemeinsam solche Anträge geschrieben mit dem zu berufenden und das im Programm Holen
76 und Halten finanziert. Das war gut. Da gab es dann eben auch mal eine mio oder anderthalb
77 mio für eine solche Anschaffung, die sonst nicht da gewesen wären.

78 Und ähm das zweite, was wir glaube ich häufiger gemacht haben ist, halt Stellen, also
79 wissenschaftliche Mitarbeiter Stellen auf Zeit zu finanzieren. Das ist ja dann auch immer ein
80 definierter Geldbetrag, wo man sagt 5 Jahre für einen wissenschaftlichen Mitarbeiter*in und
81 das bekommt man auch.

82 Viel mehr Kreativität ist da, glaube ich auch nicht drin gewesen. Und das gilt natürlich
83 gleichermaßen für das Holen und für das Halten, wobei nach meiner Erinnerung wir das eher
84 verwendet haben zum Holen, weil das ... äh ... in die Situation kommt man dann häufiger,
85 wenn Kandidaten sehr stark nachgefragt sind, dass man dann sagt: Ja unsere normalen Mittel,
86 die reichen nicht aus. Muss man ja auch sehen, wenn man über Ausstattungen von
87 Professorenstellen heute spricht, dann beschränkt die sich in der Regel auf ein bis zwei
88 wissenschaftliche Mitarbeiter Stellen. Stellen auch nur in Führungszeichen. Eigentlich ist das
89 nur Geld, ja, weil einen Stellenplan gibt es ja offiziell nach außen hin nicht mehr. So ... und ein
90 äh ... bisschen Geld für Sachmittel, was man dann auch extra noch verhandelt hat. Das ist
91 aber dann heute auch hauptsächlich in der Hand der Fakultät, das heißt sie haben einen
92 bestimmten Schlüssel, nach dem das Geld verteilt wird. Und dann kann man sagen als
93 „Startgeld“ geben wir noch ein bisschen was drauf.

94 So und dann kann man noch über das persönliche Gehalt verhandeln. So. Das ist der
95 Spielraum, den es in Berufungsverhandlungen gibt. Und der ist nicht allzu groß. Das heißt:
96 Wann immer etwas Besonderes dabei ist, ein besonderer Mensch oder besondere
97 Anforderungen, dann muss man eigentlich auf dieses Holen und Halten zurückgreifen.

98 Wir haben das nicht ausgetestet, sagen wir mal ... wie ergiebig das ist, ja. Wir haben, glaube
99 ich auch nicht wirklich so viele Anträge gestellt. Nach meiner Erinnerung sind die alle
100 genehmigt worden. Wenn man das jetzt stark strapazieren würde, dann kommt sicherlich auch
101 irgendwann das Ministerium und sagt: ja, der Topf ist aber leer, ja, es gibt nix. Denn das ist ja
102 auch ein Haushaltstitel, der nicht beliebig aufgebläht werden kann. Das ist tatsächlich ein Topf
103 mit festem Inhalt und wenn er leer ist, ist er halt leer.

104

105 *So meine nächste Frage: Sie haben schon teilweise erwähnt, dass das so besondere*
106 *Persönlichkeiten waren. Was zeichnet diese Professoren aus, dass sie sie für Holen und*
107 *Halten ausgewählt haben? Können sie ... zum Beispiel sie haben erwähnt, dass das von*
108 *Naturwissenschaften waren und können sie an dem Beispiel mir erklären, was war daran*
109 *besonders, wieso waren diese Professoren besonders?*

110

111 Ähm das muss man dann glaube ich unterscheiden einmal von der Sache her und einmal von
112 der Person her.

113 Wenn man von der Sache her kommt, dann muss man einfach akzeptieren, dass ein
114 Mikrobiologe, der sich mit einzelnen Zellen und Molekülen beschäftigt, dass der nicht arbeiten
115 kann, wenn er kein entsprechendes Instrument hat, mit dem er in diese Welt der kleinen Dinge
116 vordringen kann. Mit anderen Worten: Der braucht notwendig so ein teures Mikroskop, ja. Da
117 kann man auch nicht hin und her und sagen: Ja, brauchst du nicht. Man hat immer wieder
118 versucht, auch zu meiner Zeit, so Gerätesharing zu betreiben, indem man sagt: So ein
119 Mikroskop, du hast jetzt zwar keins, aber dein Kollege nebenan, der hat ja so eins. Und da
120 könnt ihr euch dann nun zusammentun und das gemeinsam nutzen. Das haben die eigentlich
121 nie akzeptiert. Jeder musste also sein eigenes haben. Darüber kann man sicher streiten, ob
122 das notwendig ist, ob man das nicht anders regeln könnte, aber das war so. Und insofern kann
123 man sagen: Da ist in der Sache eine Notwendigkeit, so etwas zu finanzieren. Genauso, wenn
124 sie jetzt vielleicht in der Informatik jemanden berufen, der sich jetzt sehr stark mit big data
125 beschäftigt, dann braucht der einen entsprechend großen Rechner. Da kam immer wieder die
126 Diskussion: Wir haben doch ein Rechenzentrum und da stehen große Rechner. Ja nee das
127 brauche ich aber speziell für meine Zwecke und die Anforderungen sind ein bisschen anders,
128 als die von anderen, deswegen brauch ich einen eigenen Rechner. Dann lässt sich letztlich da
129 auch nicht gegenargumentieren, der braucht so ein Gerät und wenn er es nicht mit anderen
130 teilen kann oder nur ein zentrales Gerät, dann braucht er das halt. Dann muss man sagen jetzt
131 sehen wir zu, wie wir das finanzieren und dann sind wir bei Holen und Halten.

132 Das andere ist durch Personen bedingt. Professorenstellen werden ausgeschrieben. Man
133 kann sich darauf bewerben. Man kann natürlich auch Menschen, von denen man weiß, dass
134 die passen würden, ansprechen, wenn die sich nicht freiwillig bewerben und sagen guck mal
135 hier hast du das gesehen, es ist eine Stelle frei und willst du nicht vielleicht? Und da ist heute
136 die Situation so, dass das auch viele tun. Und das heißt, wenn sie wirklich sehr qualifizierte
137 Menschen haben, dann werden die nicht nur von einer Universität angesprochen, sondern von
138 mehreren. Und dann geraten sie da in einen Überbietungswettbewerb hinein. Das ist so und
139 das lässt sich auch nicht vermeiden. Es gab mal Zeiten noch vor meiner Amtszeit, also als ich
140 mal wissenschaftlicher Mitarbeiter war, da war das so in Deutschland, dass sich die Länder

141 abgesprochen hatten. Sozusagen, wenn jetzt einer einen Ruf erhält an eine Universität, dann
142 darf keine andere Universität auch einen Ruf an den verschicken. Das heißt, da war die
143 Situation für die Hochschulen etwas besser. Heute ist es so, dass die guten Kandidaten
144 kommen und sagen: Ja, pass auf: Du hast mir jetzt einen Ruf erteilt, aber ich hab auch noch
145 einen Ruf nach München und ich hab auch noch einen Ruf nach Berlin. Hm ... und dann
146 stehen sie da. Und dann: Na gut, was bietet denn Berlin? Wenn der Kandidat das dann sagt,
147 wenn er es nicht sagt, kann man es raten oder auch mal in Berlin anrufen, das geht auch, und
148 dann sieht man, was geboten wird und dann kann man sich überlegen: Ist (STADT) als Stadt
149 so viel interessanter als Berlin? Zumindest werden wir eben das gleiche bieten müssen, wenn
150 nicht ein bisschen mehr. Und dann fängt halt äh das System an zu arbeiten. Und wir sagen
151 „Wie kriegen wir das hin?“ ne? Wie kriegen wir das hin? Wo nehmen wir das Geld her? Das
152 ist einmal die persönliche Bezahlung, dann muss man sagen ok, wollen wir den jetzt wirklich
153 holen? Der ist so teuer, da müssen wir die nächste Stelle wieder frei lassen. Und ich weiß
154 nicht, ob sie sich in dem Besoldungssystem auskennen für die Professorenschaft?

155

156 *Ja wir hatten im letzten Semester mit Hochschulrecht und Politik befasst, mehr oder weniger*
157 *kenne ich mich schon damit aus.*

158

159 Also W1, W2, W3 ist ihnen ein Begriff?

160

161 *Genau, genau.*

162

163 Sie kennen die Grundgehälter? Sie kennen auch die Obergrenzen und was man da noch
164 drauflegen kann?

165

166 *Nein.*

167

168 OK. Da gibt es eben auch Regeln. Die kann man auch finden, glaube ich, irgendwo im Web.
169 Eine wichtige Obergrenze ist das Gehalt B10 in der B-Besoldungsskala. Man ist W3, kann
170 aber Zulagen erhalten bis zur Höhe eines B10-Gehalts. B10 ist zwischen dem
171 Landesstaatssekretär und dem Bundesstaatssekretär, glaube ich. Der Landesstaatssekretär
172 kriegt B9 und der Bundesstaatssekretär kriegt B11. Das ist ein ganz ordentliches Gehalt. Wenn
173 sie das aber tun, ne, einem B10 geben, dann sind sie so weit über dem Budget, was sie für
174 die eine Stelle haben, dass sie tatsächlich dafür 2 oder 3 andere Stellen frei lassen müssen.
175 Aber die Kandidaten, die sehr gut sind und wissen, dass sie begehrt sind, die kennen natürlich
176 auch dieses Prozedere und sagen: Pass auf, ich will aber hier an diesen Anschlag. Und dann
177 gibt es auch noch, noch schlimmer, dafür wieder eine Ausnahme, wenn also jemand z.B., ich

178 hab jetzt den Wortlaut nicht mehr ganz im Kopf, eine Berufung ins Ausland hat, nach Stanford
179 oder Berkley oder sonst wo hin oder droht, in die Industrie abzuwandern, dann darf man auch
180 noch über das B10-Gehalt hinaus gehen. Das geschieht ganz selten. Ich glaube, an dieser
181 Uni hier ist es gar nicht passiert. Aber z.B. bei den Mediziner, da sieht das ganz anders aus.
182 Da gibt es auch einige Chefärzte, die da noch deutlich drüber liegen. Das ist dann aber nicht
183 so an der Öffentlichkeit. Früher war das mal so, da konnten ja die Chefärzte auch noch privat
184 quittieren, das heißt private Rechnungen schreiben. Das durften sie irgendwann nicht mehr
185 und dann musste man entsprechend die Gehälter anheben. Und da passte halt die W3-
186 Regelung überhaupt nicht mehr. Aber gut ... das hat nichts mit Holen und Halten zu tun.

187

188 *Herr/Frau EP1, sie haben erwähnt, wenn die Person besonders ist, wenn sie so teure Geräte*
189 *brauchen, wenn es eine W3-Professur sein sollte, dann nutzen sie Holen und Halten. Aber*
190 *was macht diese Professoren aus, noch? Mit welchen Kriterien wählen sie diese Professoren*
191 *aus? Wieso finden sie die so besonders? Ist es, dass sie öffentlich sehr bekannt sind, mehr*
192 *publiziert haben? Nach welchen Kriterien wählen sie aus?*

193

194 Ja, ähm, also es gibt in allen Fakultäten Kriterien, die sind aber auch unterschiedlich, die
195 Gewichte sind unterschiedlich. Bei Philosophen nehmen sie etwas anderes her, als bei einem
196 Ingenieur.

197 Bei Philosophen erwarten sie, dass der 2/3 dicke Bücher geschrieben hat, auch ansonsten
198 publiziert hat, von dem erwarten sie nicht so ohne weiteres, dass er Drittmittel eingeworben
199 hat von der Industrie, das ist eher unwahrscheinlich.

200 Also: Publikationen ist in jedem Fall ein wichtiges Kriterium. Da sind die Regeln aber auch
201 unterschiedlich. Philosophische Fakultät eher so Monographien und soetwas, bei den
202 Naturwissenschaftlern gibt es ganz bestimmte Zeitschriften, die einen hohen Ruf haben,
203 Nature und Science sind so zwei Beispiele. Die zählen dann ganz besonders. Bei den
204 Wirtschaftswissenschaftlern, interessanterweise, gibt es auch soetwas. Die sind da auch ganz
205 extrem. Also wenn man da nicht in diesen Top-Zeitschriften publiziert hat, dann hat man
206 überhaupt gar keine Chance, während die Ingenieure da sehr viel pragmatischer sind und
207 sagen „ja, ok, er braucht auch viele Veröffentlichungen, er braucht dann auch Patente, das
208 zählt auch bei den Ingenieuren. Er braucht Projekte mit der Industrie, möglicherweise beruft
209 man ja auch bei den Ingenieuren aus der Industrie heraus. Da muss man dann mit den
210 Publikationen schon ein bisschen wieder sagen: na ja das ist da nicht so entscheidend. Der
211 kommt auch nicht so viel dazu, zu publizieren. Vielleicht ist er auch schon in leitender Funktion
212 tätig, dann publizieren die Mitarbeiter und nicht mehr der Kandidat. Mit anderen Worten: Die
213 Gewichte sind in den Fakultäten unterschiedlich. Und die Berufungsvorschläge kommen ja

214 auch erstmal aus den Fakultäten ins Präsidium. Das heißt, da ist ja die Vorauswahl schon
215 gemacht.

216 Ein zweites Kriterium habe ich eben nur gestreift: Wie ist das mit der Drittmittelinwerbung?
217 Fangen wir mal an mit der DFG, wo jeder Professor*in mal ein paar Projekte gemacht haben
218 sollte, vielleicht auch mal sich an größeren Projekten beteiligt hat. Das zählt auf jeden Fall.
219 Und wenn man dann bis zu den Ingenieuren geht, dann erwartet man auch, dass die Mittel
220 von der Industrie eingeworben haben. Daneben stehen dann noch BMBF und EU und so
221 weiter.

222 Dann, wichtiges Thema: Qualifikation in der Lehre. Auch ein ganz schwieriges Thema. Gott
223 sei Dank in den letzten beiden Jahrzehnten etwas ernster genommen. Früher, ich war ja auch
224 in den Anhörungen, hat man das überhaupt nicht ernst genommen, wo er über sein Fach, wo
225 er 100%ig drin war und alles versteht, selbst wenn der Vortrag schlecht war, hat man gesagt
226 „na ja, die Vorlesung, das macht der schon“. Das hat sich schon geändert, Gott sei Dank. Das
227 heißt: da gibt es in der Regel ja so Lehrproben oder ähnliches oder ... die nennen das
228 irgendwie anders, aber egal. Danach bewertet man auch die Fähigkeiten der Lehre und die
229 spielen dann auch bei der Auswahl eine nicht unerhebliche Rolle.

230 Also: Publikationen, Forschung, Drittmittel, Lehrtätigkeit, es ist natürlich gut, wenn der
231 entsprechende Kandidat auch schon gelehrt hat, das ist wieder schwierig, wenn sie die Leute
232 aus der Industrie berufen. Die haben dann keine Lehrtätigkeit. Und dann, ich glaube sie haben
233 das Stichwort eben auch erwähnt: Bekanntheitsgrad, was wiederum mit den anderen Dingen
234 auch zusammenhängt. Und es ist einfach so: In der entsprechenden Szene kennt man sich.
235 Und wenn man sagt, ich muss jetzt jemanden berufen, nehme ich mein Fach, aus der
236 Mikroelektronik, dann weiß ich natürlich, wer da in Deutschland an den Hochschulen und auch
237 in der Wirtschaft tätig ist und wer da besonders herausragt. Insofern will man da, sollte man
238 wollen. Auch da funktionieren die Fakultäten unterschiedlich. Manche neigen dann dazu, zu
239 sagen: also der kommt bestimmt nicht nach (*STADT*). Der ist auch viel zu teuer. Den können
240 wir uns gar nicht leisten. Und dann sagen sie: dann nehmen wir lieber einen anderen, wo die
241 Chance größer ist, den nach (*STADT*) zu ziehen. Ja, das kann man machen, führt aber am
242 Ende zu nichts gutem und es gibt dazu so einen schönen Spruch, der immer wieder benutzt
243 wird: Mittelmaß beruft Mittelmaß. Das ist echt. Sie haben einen mittelguten Lehrkörper und der
244 beruft natürlich auch nicht irgendwelche Spitzenleute, weil alle genau wissen, dann wird ihnen
245 ihre Mittelmäßigkeit noch vor Augen geführt. Das ist keine gute Idee. Deswegen: Die
246 Präsidien, auch schon vor mir, haben versucht das abzustellen, soweit sie im Präsidium auch
247 in der Lage dazu sind. Es ist natürlich auch so, ein Präsidium kennt die Szene eben nicht, ne?
248 In der Fakultät weiß jeder, was ist das für einer und wie bekannt ist der. Das Präsidium weiß
249 das nicht und ist darauf angewiesen wieder, andere Leute zu befragen. Und zu meiner Zeit
250 wurde ja dann auch das Berufungsreferat eingeführt, wo eben jemand dann bei den ganzen

251 Besprechungen der Berufungskommission auch immer dabei ist und sehr viel mitbekommt
252 und diese Informationen an das Präsidium gibt, sodass das Präsidium dann nicht so blind nur
253 nach der schriftlichen Lage urteilen muss. Da hat sich tatsächlich auch sehr sehr viel bewegt,
254 sodass, was es eben früher auch gegeben hat: Berufungen, die im eigenen Klügel letztlich
255 stecken geblieben sind, weil man sagt: ok, den kennen wir noch, der hat in (STADT) studiert
256 vielleicht und da wissen wir, was wir kriegen und dann müssen wir den auch berufen. Hat es
257 alles gegeben. Auch in guten Fakultäten, z.B. Maschinenbau. Das ist ja sehr renommiert bei
258 uns. Wenn sie da, und ich glaube das ist heute immer noch so, wenn sie da sich die mal alle
259 anschauen die Professoren, dann bestimmt die Hälfte davon kommt aus (STADT). Die hat
260 man dann raus geschickt in die Industrie, die haben da auch eine gewisse Karriere gemacht
261 und dann holt man sie wieder. Da weiß ich, da kann nichts schief gehen. Das ist nicht das,
262 was man Bestenauslese nennt, ne? Und das ist eigentlich immer das Ziel, den besten zu
263 finden und nach (STADT) zu holen. Dabei hat, und das können sie sicher auch nachvollziehen,
264 (STADT) schon auch einen gewissen Standortnachteil. Weder die Stadt noch die Universität
265 sind wirklich spitze in Deutschland. Wir liegen überall bei guten Plätzen, Mittelplätzen und alle
266 Leute, die hier leben sagen es ist prima und schön, ich lebe gerne hier. Na ja, aber wenn man
267 sich dann mit München oder Berlin vergleicht, dann sieht es halt nicht mehr gut aus.
268 Deswegen, mir fällt jetzt gerade ein Beispiel ein:

269 Wir hatten zu meiner Zeit einen Professor in der Elektrotechnik berufen für das Thema Robotik.
270 Und das war ein ganz toller Typ, schon als Typ, aber auch als Wissenschaftler ganz
271 herausragend und war auch unglaublich gut vernetzt und alles. Und er kam dann nach
272 (STADT), weil er familiäre Wurzeln hier hat. Das ist dann immer noch so ein Instrument, mit
273 dem man sagen kann „Mensch, deine Eltern sind noch hier oder irgendwas. Ist doch viel
274 besser, wenn du herkommst. So dann ist der auch gekommen. Da war der auch vielleicht noch
275 nicht **so** bekannt. Jedenfalls, ein paar Jahre später haben die Münchener ihn entdeckt und
276 dann haben sie ihn eben mit Angeboten überhäuft und tolle Angebote dabei für sein Institut.
277 Und dann ist er, auch schon mit einer Träne im Auge, glaube ich, nach München gegangen,
278 weil es ein Angebot war, was man einfach nicht ablehnen konnte. Das gibt es eben auch. Das
279 ist so ein typischer Fall für (STADT). In München bleibt der jetzt. Es könnte natürlich sein, dass
280 die Amerikaner noch irgendwie versuchen, ihn abzuwerben, aber in Deutschland wird der
281 nirgends anders mehr hin. Wenn sie sich das dann anschauen, was die TU München auch für
282 ein Budget zur Verfügung hat und an Möglichkeiten, da ist es einfach mehr als das, was wir
283 haben. Insofern muss man da auch immer wieder Kompromisse machen.

284

285 *Herr/Frau EP1, sie haben es teilweise schon erwähnt, aber ich werde nochmal fragen: Wie*
286 *wichtig war Holen und Halten für die Gewinnung von diesen Personen in ihren Beispielen?*

287

288 Ach ...

289 Schon wichtig. Man kann im Einzelfall vielleicht auch sagen „ok, diese Millionen, die finden wir
290 schon irgendwo anders noch im Haushalt“. Aber, wenn das dann mehrere wären, dann gäbe
291 es das nicht. Insofern, so wie ich es vorhin gesagt habe: Es ist ein gutes Programm und es ist
292 ein wichtiges Programm, es ist gut, dass es das Programm gibt, aber eigentlich hätte ich es
293 lieber anders, indem das Geld halt mir als Universitätspräsident insgesamt zur Verfügung steht
294 und ich selber die Entscheidungen treffen kann, wie viel Geld gebe ich jetzt wohin. Ich möchte
295 eigentlich nicht, dass ich dazu einen Antrag beim Ministerium stellen muss. Also wichtig ist
296 das Eine und sagen wir mal richtig ist was anderes.

297

298 *Ok, das verstehe ich. Dann komme ich zur nächsten Frage: Welche strategischen Ziele*
299 *wurden mit holen und Halten in ihrer Universität realisiert?*

300

301 Ganz klar das Thema Profilierung der Universität, das heißt: Schwerpunktbildung. Wir haben
302 eigentlich seit jeher in der Universität einen Schwerpunkt bei den Naturwissenschaften,
303 insbesondere in der Physik. In der Physik ist sie wirklich ganz exzellent. Und deswegen setzt
304 man es dann auch dort spezifisch ein. Ähnliches gilt für die Ingenieure, insbesondere im
305 Maschinenbau, die eben auch häufiger teure Geräte brauchen. Da gibt es dann hin und wieder
306 andere Finanzierungsmöglichkeiten mit der Industrie zusammen, aber das ist auch strategisch
307 wichtig. Also die Schwerpunkte der Universität stärken. Da kommt helfend hinzu, dass andere
308 Bereiche, wie z.B. die philosophische Fakultät, auch die Soziologen, die brauchen so teure
309 Geräte nicht, das heißt, da kommt man gar nicht in die Verlegenheit, zu sagen, „euch gebe ich
310 aber nix, weil ihr nicht top seid. Das Thema Profilierung stellt sich da nicht so. Die sind alle
311 bescheiden. Das geht ja bis hin zu den persönlichen Gehältern. Wenn sie sich da durchgucken
312 würden: Das Durchschnittsgehalt eines Professors oder einer Professorin einer
313 philosophischen Fakultät ist deutlich niedriger, als das bei den Ingenieuren. Das ist einfach so.
314 Eine besondere Rolle spielen da sogar noch die Wirtschaftswissenschaftler. Also bei den
315 Naturwissenschaftlern ist immer das wichtigste, die richtigen Geräte zu haben. Ein paar
316 Mitarbeiter ist auch ganz gut, aber schonmal nicht mehr **so** wichtig. Und das persönliche
317 Gehalt, das muss irgendwie ok sein. Das andere Ende wären die Wirtschaftswissenschaftler.
318 Die sagen: Geräte? Brauch ich nicht. Meine mathematischen Modelle kann ich irgendwo beim
319 Rechenzentrum rechnen. Da brauch ich auch keinen eigenen Rechner dafür. Und Mitarbeiter
320 brauch ich eigentlich gar nicht, höchstens ein bisschen für die Lehre, aber groß Promotionen
321 machen wir nicht. Aber, mein persönliches Gehalt, da habe ich gewisse Vorstellungen. Und
322 da sind so die Betriebswirte typisch. Die gucken dann immer auch in die Industrie ins
323 Management und sagen eine kleine Angabe, was da bezahlt wird. Ja, bei uns aber nicht, wir
324 sind hier im öffentlichen Dienst. Aber trotzdem: der Gehaltsdurchschnitt bei den

325 Wirtschaftswissenschaftlern liegt relativ hoch, obwohl, das dürfen sie aber nicht zitieren, nach
326 meiner Einschätzung sie das nicht verdient haben.

327

328 *Für welche Professuren haben sie Holen und Halten verwendet? Ich habe schon gehört, das*
329 *waren einmal Naturwissenschaften. Irgendwelche andere Bereiche noch?*

330

331 Naturwissenschaften und Ingenieure würde ich sagen.

332

333 *Wie und wann kommuniziert ihre Hochschule mit dem MWK, wenn sie das Programm nutzen*
334 *wollten? Welche Gründe führten sie gegenüber dem MWK an?*

335

336 Das war relativ einfach. Die Verhandlungen mit dem MWK hat zu meiner Zeit in der Regel der
337 hauptberufliche Vizepräsident geführt, der für die Finanzen verantwortlich ist. Und im MWK
338 hat er i.d.R. mit dem zuständigen Abteilungsleiter gesprochen, der das Geld verwaltet, sage
339 ich mal. Nach dem, was ich dann davon mitbekommen habe, war das eigentlich sehr
340 unproblematisch. Also das war wenig förmlich, sondern man hat offen darüber gesprochen,
341 wie viel Geld ist noch da und wie viel können wir jetzt für diese Stelle aus dem Topf wohl
342 herausbekommen. Und dann hat man sich da relativ schnell verständigt. Man kennt die
343 Anforderungen, man weiß, was man haben will. Ok, dann geben wir halt „so viel“ dazu, fertig.
344 Man muss dann immer, das hat dann, glaube ich, immer der Kandidat gemacht, natürlich auch
345 noch immer einen schriftlichen Antrag stellen, aber eigentlich war das dann vorher schon
346 geklärt. Gut, wenn der Antrag jetzt völliger Schrott gewesen ist und da nur Blödsinn drin
347 gestanden hat, dann gab es vielleicht nochmal ein Problem, aber das passiert ja auch nicht,
348 aber die Grundastentscheidung, wir setzen hier jetzt Holen und Halten bis zu einer gewissen
349 Grenze an Geld, die Entscheidung war eigentlich vorher gefallen.

350

351 *Das heißt, wenn im Antrag gute Begründung gab, dann war das schon ausreichend?*

352

353 Ja, also ich glaube wir haben immer gesagt „drei Seiten, schreiben sie mal drei Seiten“.

354

355 Ok.

356

357 Man weiß schon, „das wird wahrscheinlich werden“. Und das hat man dann auch auf der MWK-
358 Seite so gesehen, das heißt man hat sich eigentlich schon verabredet und jetzt will ich nicht
359 noch 30 Seiten lesen müssen, um am Ende zu unterschreiben. Drei Seiten, dann ist das
360 formale zumindest erledigt und dann kann man das abgeben. Pragmatisch.

361

362 *Herr/Frau EP1, ich bin fertig mit meinen Fragen. Gibt es irgendetwas, was Ihnen einfällt und*
363 *was Sie gerne erzählen würden, was mit Holen und Halten zu tun hat?*

364

365 Nein, ich glaube ich habe mein Herz schon ausgeschüttet. Möglicherweise habe ich das auch
366 ein bisschen intensiver getan, weil ich ja die Verantwortung nicht mehr trage. Da sind schon
367 natürlich auch sensible Dinge dabei. Das verstehen Sie ja sicher, wenn es um Personen geht,
368 um Geld geht. Dann wäre ich sicher jetzt in meinen Äußerungen vorsichtiger gewesen, wenn
369 ich noch im Amt bin. Das sollten Sie berücksichtigen, wenn ich da teilweise vielleicht ein
370 bisschen sehr klar formuliert habe, können Sie das ja ggf. ein bisschen milder umsetzen.

9.2 Experteninterview 2 mit dem/der amtierenden hauptberuflichen Vizepräsidenten*in der technischen Hochschule B für Finanzen

Interviewerin: Medea Artmeladze

Durchführung: 03.11.2020, 14 Uhr, via Zoom

Dauer: 30 min, 02 sek

8 *Herr/Frau VP1, Sie sind seit (JAHR) hauptberuflicher Vizepräsident*in an der (TECHNISCHEN*
9 *HOCHSCHULE B) für Personal, Finanzen und Hochschulbau. Welche Erfahrung haben Sie*
10 *mit dem Programm Holen und Halten gemacht in diesem Zeitraum bis heute? Mögen Sie mir*
11 *das bitte erzählen?*

12

13 Ja, also es gibt im Jahr, glaube ich, drei bis vier Mal, dass ich so einen Antrag stelle. Das tun
14 wir immer dann, wenn wir da selbst kein Geld haben oder nicht ausreichend Geld haben, um
15 eine Bleibe- oder Berufungsverhandlung erfolgreich führen zu können und ohne dieses
16 Programm würden wir viele unsere Bleibebehandlungen verlieren oder auch Berufungen nicht
17 durchführen können, darum ist es ganz, ganz wichtig für uns, dass dieses Programm möglichst
18 auch beibehalten wird, weil sonst können wir in vielen Bereichen nicht mit den Universitäten,
19 mit denen wir im Wettbewerb sind, dann konkurrieren. Also mit anderen Worten: Gerade wenn
20 es darum geht, die Angebote aus Süddeutschland abzuwehren, wo viel mehr Geld vorhanden
21 ist, ist das eine ganz, ganz große Hilfe.

22

23 *Danke schön. Dann komme ich zu meiner zweiten Frage. Und zwar: Mögen Sie über die*
24 *letzten drei Fälle mir erzählen an Beispielen, also wo Sie Holen und Halten verwendet haben?*
25 *Ich möchte dazu so als kleine Info sagen: Sie müssen mir keine Namen nennen, nur die letzten*
26 *drei Beispiele, wo Sie Holen und Halten angewendet haben.*

27

28 Gut, ich kann jetzt aus dem Kopf nicht wirklich sagen, welche drei das jetzt waren. Also ich
29 habe jetzt gerade erst vor drei, nein vor zwei Wochen einen Antrag gestellt und da ging es
30 darum, dass wir jemanden behalten möchten im Bereich Raumfahrt, der einen Ruf nach Berlin
31 hat. Und uns ist der Professor halt sehr, sehr wichtig hier zu halten, weil er auch im Rahmen
32 der Exzellenzuniversität eine große Rolle gespielt hat. Wir haben deswegen alt überlegt, dass
33 wir ... da waren Baumaßnahmen, ich weiß, dass Baumaßnahmen nicht durch Holen und
34 Halten zu finanzieren sind, also haben wir die finanziert, und darüber hinaus war die
35 Herausforderung, dass der ... dass natürlich von uns aus hier, das ist in (STADT) nicht anders,
36 Berlin nicht allzu weit ist. Also das heißt, man muss sich sehr anstrengen, dass jemand, ich
37 glaube der wohnt sogar in Berlin, also dass jemand, der in Berlin wohnt, und hier aber seine
38 Professur hat, dass der dann nicht in Berlin bleibt. Darum war es notwendig, dass wir ein Labor
39 dann also um Unterstützung für Laborgeräte, für die Einrichtung einer Arbeitsgruppe dann
40 einen Antrag gestellt haben und für wissenschaftliches Personal für 5 Jahre eine Stelle, weil
41 das sind diese beiden Wege immer. also wir haben das in anderen Fällen gehabt, ich weiß
42 Anfang des Jahres noch, da war ein Fall, das war in der Chemie, große Baumaßnahmen
43 deswegen, weil wir unser Chemiegebäude ja haben schließen müssen aus
44 Brandschutzgründen und wir dann aber wegen der technischen Ausstattung dann ein
45 Großgerät zu beantragen gehabt haben, was dann zur Hälfte von der DFG bezahlt wird. Das
46 sind eigentlich die klassischen Fälle und wir haben dann oft miteinander zu tun, das heißt ich
47 werde versuchen, ich weiß mittlerweile, dass wir dieses Formular haben, ich kenne das
48 Instrumentarium, dass immer gefragt werden wird, wenn da Geräte drin sind, „Sind die
49 Großgeräte-fähig nach DFG oder nicht?“. Ich weiß, dass ich immer so viel Geld selbst in eine
50 Berufung rein bringen muss, wie ich beantrage, das ist klar, und ich weiß natürlich mittlerweile,
51 dass ich mit dem Formular eigentlich auskomme und ich brauche nicht zu viel zu schreiben,
52 aber so ein paar Schlüsselbegriffe müssen schon drin sein. Also die Schlüsselbegriffe sind
53 natürlich immer, man muss beschreiben: „Was sit das für eine Professur? Warum ist sie
54 exzellent?“. Man muss beschreiben: „Wo wirkt diese Professur im Sinne einer Eckprofessur
55 mit anderen Schwerpunkten der Universität mit zusammen? Welche Bedeutung hat sie für die
56 Exzellenzstrategie der Universität? Und welche Zusammenarbeit findet mit anderen
57 Hochschulen hier des Landes Niedersachsen statt?“. Das sind die Schlüsselbegriffe, die da
58 rein müssen, aber die müssen auch stimmen, natürlich. Wir schreiben es nicht rein, wenn es
59 nicht stimmt. Ich weiß, dass wir mindestens drei Wochen Vorlauf brauchen, um diese
60 Entscheidung zu haben. Manchmal reicht es nicht von der Zeit, manchmal ist es auch eiliger,
61 dann wird es knapp. Ich weiß, dass ich das nur bei W3-Professuren probieren brauche, bei
62 W2 brauche ich das nicht probieren, das ist das Antragsverfahren.

63 Ich habe das Gefühl, dass das Programm sehr gut austariert ist, manchmal haben wir Pech
64 und da ist das Geld für die Stellen schon weg. Das war jetzt bei den letzten drei Fällen nicht,

65 glaube ich, aber wir haben auch nicht immer Stellen beantragt. Aber, dass wir manchmal auch
66 Pech haben und dann sind die Stellen nicht mehr da, und, dass wir manchmal auch Probleme
67 haben beim Mittelabschluss. Also, der Ruf ist angenommen und ich teile das dem Ministerium
68 mit, dann meldet sich gleich jemand bei mir mit „Hat der noch nicht den Dienstantritt?“ Dann
69 wollen die gleich schon wissen, wie der Mittelabschluss ist und da haben wir immer so ein
70 bisschen Probleme. Also die Synchronisierung, weil wenn ich jetzt im Oktober bin und der
71 möchte ein Gerät, dann will der das nicht gleich im November bestellen. Der will das vielleicht
72 auch erst im nächsten Jahr bestellen. Also man müsste man nochmal als Verbesserung
73 vielleicht nochmal überlegen, dass man nochmal einen Mittelabschlussplan auch nochmal
74 abfragt. Aber ansonsten, es läuft aber reibungslos und ich muss sagen, die Kollegen sind
75 wunderbar nett und das Verfahren scheint sehr gut überlegt zu sein.

76

77 *Dann würde ich gerne nachfragen: „Was war genau Grund dafür, ich hab schon so teilweise*
78 *gehört, dass man, wenn man diese Professoren beruft, Großgeräte braucht, die teuer sind und*
79 *dafür benutzt man auch Mittel, aber gibt es noch andere Gründe, wofür man Holen und Halten*
80 *verwendet bei der Berufung von Professoren? Zum Beispiel in ihren Beispielen gab es da noch*
81 *andere Gründe, außer Großgeräte, wofür sie Holen und Halten ...*

82

83 Ach so, nein es gibt DFG-Großgeräte, es gab im Beispiel auch Geräte unter 200.000 €, die
84 nicht großgerätefähig sind. Sie wissen ja auch, es gibt ja auch größere Geräte, die auch über
85 200.000 € sind, aber die, weil das aus mehreren zusammengesetzt ist, nicht großgerätefähig
86 sind. Für Sachmittel haben wir es, glaube ich, ansonsten nicht benutzt und für die
87 Personalstelle haben wir es benutzt. Aber sonst habe ich keine Finanzierung nachgefragt.

88

89 *Vielen Dank für ihre ausführliche Antwort. Dann komme ich zur dritten Frage und sie haben*
90 *das auch schon teilweise erwähnt. Was macht diese Professoren aus, dass sie sie für Holen*
91 *und Halten auswählen?*

92

93 Also es ist so, wir müssen es hier mit einer W3-Professur zu tun haben und es muss eine
94 Eckprofessur sein. Und es muss eine Professur sein, die ... es muss eine exzellente Professur
95 sein, für die die Hochschule bereit ist so viel Geld auszugeben und wenn wir es nicht wären,
96 würden wir es auch nicht verlangen vom Ministerium. Also es muss auch unsere Erwartung
97 haben, dass jemand überhaupt so viel Ausstattung bekommt, weil sonst mach ich mir ja intern
98 die Preise kaputt, wenn ich jemanden unnötig mit einem Antrag hole, dann habe ich eine
99 Messlatte in Bezug auf die Ausstattung, die ich dann vielleicht bei einem Anderen, bei dem ich
100 es mehr brauche, dann nicht mehr habe. Ich versuche, mit dem Instrument sparsam
101 umzugehen. Und nur dort, wo wir es wirklich brauchen.

102 Das heißt es muss eine W3, eine exzellente sein, das heißt ich habe auch Mühe, ich kann
103 nicht jemanden, der zum Ersten Mal eine W3 bekommt, gleich Holen und Halten machen.
104 Dann muss das schon sehr, sehr passgenau und sehr, sehr wichtig sein, dass man das
105 überhaupt erwägen kann. Und ich muss weiterhin ein Modul zusammenbekommen, wo es sich
106 lohnt, überhaupt den Antrag zu stellen. Ich stelle nicht für 100.000 € einen Antrag beim
107 Ministerium, weil das Ministerium dann sagen würde: „Hey, das könnt ihr doch auch selbst.“
108 Da will man lieber sparsam vorgehen und die richtigen sich fördern lassen, als dass man das
109 inflationär nutzt, also wenn sie viele machen, dann heißt das nicht, dass sie alle bekommen
110 und am Ende fehlt es bei einer wichtigen. Das mach ich nicht.

111

112 *Würden sie sich gerne an ihrem Beispiel vielleicht daran erinnern, ob es weitere wichtige*
113 *Kriterien gab für sie bei der Auswahl, wo sie gedacht haben, diese Kriterien muss ich unbedingt*
114 *berücksichtigen, damit ich die „Wichtigen“ auswähle und die Mittel für wichtige Personen*
115 *verwende?*

116

117 Ja, also gerade Kriterien sind für mich immer, wenn ich die Begründung nicht zusammen
118 bekomme in der Exzellenz, in der Kooperation mit anderen und in der Arbeit an
119 Schwerpunkten, dann werde ich das auch nicht gut machen können und nicht wollen auch.
120 Also mal ein Beispiel: Wenn ich jetzt eine Berufungsverhandlung in der
121 Erziehungswissenschaft habe, dann ist das, Erziehungswissenschaften sind auch wichtig,
122 aber es ist halt nicht der Schwerpunkt, es gibt keine Kooperation mit außeruniversitären
123 Forschungseinrichtungen und es gibt keine Kooperation in der Wissenschaftsallianz. Also
124 wichtig ist für mich ein starker Forschungsbezug, der möglichst auch schwerpunkttreibend ist
125 für unsere vier Schwerpunkte, der Potenzial hat, ein wichtiger Beitrag in weiteren
126 Forschungsprogrammen, wie Sonderforschungsbereiche mit beantragen, also das heißt eine
127 Schlüsselfunktion zwischen Disziplinen beispielsweise zu sein. Und das ist für mich die Basis,
128 wenn ich sage, jawohl, das können wir versuchen. Da trage ich das auch mit. Also ich habe
129 selbst eine hohe Messlatte, denn wir haben ja im Jahr etwa 15 Berufungen und ich mache
130 trotzdem nur zwei oder drei Anträge.

131 (Ein unverständlicher Satz)

132

133 *Entschuldigung, ich habe gerade gar nichts leider gehört wegen des Internets. Könnten sie*
134 *vielleicht den letzten Satz wiederholen, wenn sie mich hören?*

135

136 (unverständlich wegen schlechter Verbindung)

137

138 Können sie mich hören? Das Bild ist gerade sehr schlecht.

139 Können sie mich hören?

140

141 *Es tut mir so leid, ich glaube jetzt geht es wieder.*

142

143 Frau Artmeladze, vielleicht müssen sie ihr Bild oder mein Bild weg machen, das verbraucht so
144 viel Bandbreite.

145

146 *Ja das mach ich jetzt gleich.*

147

148 Versuchen wir es mal so.

149

150 *Ok. Es tut mir leid, dass es so irgendwie fehlerhaft abläuft wegen des Internets.*

151 *Dann komme ich zu der nächsten Frage: Wie wichtig war Holen und Halten für die Gewinnung
152 der Personen in ihrem Beispiel?*

153

154 Ich unterscheide mal die, die wir gewonnen haben, für die war es wichtig. Für die anderen
155 nicht wichtig genug. Es ist so, dass die Kandidatinnen und Kandidaten, dass die immer sich
156 das Gesamtpaket angucken

157 Dass wenn das Ministerium da schreibt, dass dieses Geld unter Vorbehalt des Kuratoriums
158 der VW-Stiftung ...

159 (schlechte Internetverbindung)

160

161 *Ich hatte gerade wieder Probleme mit dem Internet. Ich werde mich in die Nähe des Routers
162 setzen. Entschuldigung nochmal.*

163 *Herr/Frau VP1, ich hoffe, dass das jetzt besser klappt. Ich höre ihnen zu.*

164

165 Haben sie das letzte verstanden, was ich gesagt habe?

166

167 *Können sie das bitte wiederholen?*

168

169 Also ich hatte gesagt, dass es denjenigen, die zugesagt haben sehr wichtig war. Und ich
170 glaube, dass es denen deswegen wichtig war, weil erstens ist das ein großer Beitrag, den
171 andere Universitäten vielleicht nicht zu zahlen bereit wären, zum anderen aber auch, weil es
172 für sie eine besondere Ehre ist, dass das Ministerium nochmal sozusagen positiv über die
173 Person berichtet hat. Dann gibt es die Personen, denen das sehr wichtig ist, Holen und Halten,
174 aber die nicht glauben, wenn es eine Zustimmung des Ministeriums gibt, die ja so aussieht
175 „Sehr geehrter Herr Professor Sowieso, ich teile ihnen mit, das sie vorbehaltlich der

176 Bewilligung des Kuratoriums der VW-Stiftung dies und jenes an Geld bekommen.“, die können
177 mit dem Vorbehalt nicht umgehen. Deswegen halten die dieses Geld für unsicher. Habe ich
178 auch schon gehabt. Und dann gibt es natürlich noch diejenigen, die die Zusage haben, aber
179 die vielleicht unabhängig von dem Holen und Halten sowieso nie kommen wollten, weil sie mit
180 ihrer eigenen Hochschule Verhandlungen führen.

181 Was man sagen kann bei den Bleibeverhandlungen, das heißt bei den Leuten die hier bei uns
182 schon sind, und die wir halten wollen, ist dieses Holen und Halten eine ganz, ganz wichtiger
183 Beitrag. Der allerwichtigste wahrscheinlich, weil das von der Größe her von der Hochschule
184 nicht zu leisten wäre. Bei denen, die neu kommen, ist ja oft die Herkunft nicht ganz klar. Die
185 kennen ja das Land Niedersachsen noch nicht. Die können vielleicht gar nicht so gut
186 unterscheiden, dass das ein besonderer Antrag ist, der da gestellt wird. Die denken vielleicht
187 aus einem anderen Bundesland, dass das immer so ist, dass man einen Antrag stellen muss.
188 Ich mache das klar in den Gesprächen, aber die können natürlich mit so einem Instrument nur
189 insofern umgehen, als dass sie hinterher sehen, ob sie da zusätzlich noch Geld bekommen
190 oder nicht.

191

192 *So dann stelle ich eine Nachfrage, wenn ich darf. Gibt es an ihrer Hochschule eine Tendenz,*
193 *dass es eher für Holen oder eher für Halten angewendet wird?*

194

195 Nein, es gibt eine Tendenz, dass man sagt bei den großen technischen Fächern, wo mit
196 Anlagen gearbeitet wird, dort eher als bei anderen Fächern. Das ist das Erste, weil da die
197 Summen größer werden. Also experimentelle Professuren. Wenn man dann noch mal
198 unterscheidet, sind in den Bleibeverhandlungen von diesen technischen Professuren ... spielt
199 das eine große Rolle, eine entscheidende Rolle, glaube ich. Bei den Bleibeverhandlungen
200 mehr, als bei dem Gewinnen. Das heißt ich habe, jetzt noch mal in Statistik: ich habe etwa 12
201 bis 15 Neuberufungen im Jahr. Davon mache ich zwei oder drei Anträge beim Ministerium. Ich
202 habe aber im Jahr vielleicht vier Bleibeverhandlungen. Da würde ich sagen, davon sind drei
203 so wichtig, dass ich da einen Antrag schreibe, oder zwei. Also das Verhältnis ist mehr bei
204 Bleibeverhandlungen, als bei Gewinnen. Es ist aber für beide gleich wichtig, weil ohne das
205 Geld könnte ich manchen gar kein Angebot machen. Dann würden wir manche Professuren
206 gar nicht besetzen können.

207

208 *Vielen Dank. Dann komme ich zur fünften Frage: Welche Strategischen Ziele ihrer Universität*
209 *wurden mit Holen und Halten realisiert?*

210

211 Wir haben ja ein Exzellenzziel. Das heißt, wir haben vier Schwerpunkte. Und wir wollen in
212 diesen vier Schwerpunkten und natürlich darüber hinaus in anderen Fächern auch exzellent

213 sein. Wir müssen bei jeder Berufung den besten, den wir gewinnen können, gewinnen. Das
214 ist ein wesentliches strategisches Ziel, was wir haben.

215

216 *Dankeschön. Und noch eine vorletzte Frage: Für welche Professuren verwenden sie an ihrer*
217 *Universität Holen und Halten bei der Auswahl von Professoren und Professorinnen?*

218

219 Die Frage habe ich nicht verstanden. Können sie die nochmal wiederholen?

220

221 *Für welche Professuren verwenden sie an ihrer Universität Holen und Halten bei der Auswahl*
222 *von Professoren und Professorinnen?*

223

224 Ich verstehe die Frage so, dass ich ... also ich hatte das ja vorhin gesagt, wann ich einen
225 Antrag stelle, nämlich dann, wenn es ein W3-Professor ist, wenn es gleichzeitig eine
226 Eckprofessur ist, und jemand der in der Forschung sehr gut ausgewiesen ist und es Beiträge
227 sind, die ich alleine nicht stemmen kann. Dann werde ich einen Antrag erwägen. Und dann
228 müssen aber noch weitere Kriterien erfüllt sein, nämlich dass die in der Forschung so exzellent
229 sind, dass ich das auch begründen kann.

230

231 *Ich glaube, ich habe die Frage nicht ganz ausdrücklich gemacht. Ich meinte welche Bereiche,*
232 *welche Art von Professoren?*

233

234 Ach so. Mehr im technischen Bereich, wo wir experimentell arbeiten, wo es Labore gibt, wo es
235 Geräte gibt.

236

237 *Okay Dankeschön. Und eine allerletzte Frage: Wie und wann kommuniziert ihre Universität*
238 *mit dem MWK, wenn sie das Programm Holen und Halten nutzen wollen? Und welche Gründe*
239 *führen sie gegenüber dem MWK an?*

240

241 Der Zeitpunkt, der kann sehr unterschiedlich sein. Ich muss ja, ich muss bei einer
242 Berufungsverhandlung ja erstmal wissen, was der Kandidat/die Kandidatin überhaupt vor hat
243 in der Professur zu machen. Also welches Konzept liegt da eigentlich hinter. Und dann stelle
244 ich ja erst fest, was wir an Ausstattung bzw. Ausstattungswünschen zur Verfügung haben.
245 Wenn wir darüber Klarheit haben, erst dann kann ich einen Antrag stellen. Das ist in der Regel
246 immer kurz vor den Berufungsverhandlungen, wo man darüber schon eine Klarheit hat.

247 Bei den Bleibeverhandlungen versuche ich das auch ungefähr genauso zu machen, das heißt
248 ich versuche es dann schon so zu haben, dass ich mit dem Kandidaten im Berufungsgespräch
249 darüber sprechen kann, damit ich das überhaupt als Möglichkeit eröffne.

250 Die zweite Frage? Wie kommuniziere ich das?

251

252 *Wie kommuniziert ihre Universität mit dem MWK und welche Gründe führen sie an?*

253

254 Ach so. Wir kommunizieren ... das ist für mich immer Chefsache. Das mache ich selbst, mit
255 dem MWK zu kommunizieren in Sachen des Antrags, denn das ist ein sehr wichtiger Beitrag
256 und das möchte ich nicht dem Zufall überlassen. Also nur über meinen Schreibtisch. Zum
257 Antrag selbst benutze ich dieses Formular und führe darin ja diese Gründe aus, die ich ja
258 vorhin schon gesagt hatte. Und wenn es mir ganz besonders wichtig ist, dann führe ich das in
259 einem Begleitschreiben noch mal etwas näher aus, warum jetzt diese Professur so wichtig ist.
260 *Herr/Frau VP1, dann hätte ich wirklich die allerletzte Nachfrage: Sie haben gesagt, dass sie*
261 *diese Personen, die für ihre Profilbildung oder die für ihre Universität sehr wichtig sind, dann*
262 *führen sie Vorstellungsgespräche, dann entscheiden sie, ob sie diese Professoren an ihre*
263 *Universität berufen oder nicht. Aber wie kommt es dazu, dass sie überhaupt diese Personen*
264 *finden? Ich meine, wodurch erhält man diese Informationen, dass es diese Personen gibt?*

265

266 Nein, nein, vielleicht haben wir ein Missverständnis. Es ist so, dass wir ja erstmal eine
267 Ausschreibung haben. Also wir müssen ja bevor wir eine Professur besetzen können, muss
268 ich ja nach dem NHG einen Freigabeantrag haben, ich muss eine Ausschreibung machen, die
269 Berufungskommission muss gearbeitet haben. Dann haben wir eine Liste, eine Berufsliste
270 vom Senat und vom Präsidium. Das heißt die Auswahl läuft unabhängig vom Holen und
271 Halten. Das heißt ich habe erst wenn die Auswahl stattgefunden hat und jemand einen Ruf
272 von uns bekommt, erst dann ist ja abzusehen, ob jemand eine große technische Ausstattung
273 benötigt. Erst dann kommt Holen und Halten ggf. ins Spiel.

274 Also es ist nicht so, dass wir ... und dann erst, erst dann, wenn ich weiß, was wir jemandem
275 geben können, erst dann gibt es ein Berufungsgespräch. Also es ist nicht so, dass wir graue
276 Berufungen führen und da Holen und Halten schon eine Rolle spielt. Das dürfen wir auch gar
277 nicht.

278

279 *Herr/Frau VP1, ich bedanke mich ganz herzlich bei ihnen, dass sie sich Zeit genommen haben,*
280 *um meine Fragen zu beantworten. Es tut mir leid und ich entschuldige mich noch mal wegen*
281 *der schlechten Verbindung. Ich wünsche ihnen und ihrer Universität ganz viel Erfolg. Und*
282 *wenn sie das wollen, werde ich ihnen später die Ergebnisse mitteilen.*

283

284 Sehr gerne, da würde ich mich sehr drüber freuen, Frau Artmeladze. Ich danke ihnen sehr für
285 das Gespräch. Ich drücke ihnen alle Daumen und wünsche ihnen Alles Gute und herzlichen
286 Dank. Wenn sie mir das zuschicken, würde ich mich sehr freuen.

9.3 Experteninterview 3 mit dem/der amtierenden hauptberuflichen Vizepräsidenten*in der technischen Hochschule A für Finanzen

Interviewerin: Medea Artmeladze

Durchführung: 05.11.2020, 14 Uhr, via Webex

Dauer: 33 min, 11 sek

8 *Herr/Frau VP2, Sie sind seit (JAHR) hauptberuflicher Vizepräsident*in bei der (TECHNISCHE*
9 *HOCHSCHULE A). Welche Erfahrung haben sie in diesem Zeitraum mit Holen und Halten*
10 *gemacht?*

11

12 Ich habe ehrlich gesagt auch davor schon Erfahrung mit Holen und Halten gemacht. Ich war
13 ja vorher schon hauptberuflicher Präsident*in an der (ANDERE NIEDERSÄCHSISCHE
14 HOCHSCHULE). Sieben Jahre, also ungefähr genauso lange, wie ich jetzt in (STADT) bin. In
15 diesen sieben Jahren in (STADT) habe ich genau einen einzigen Antrag auf Holen und Halten
16 gestellt. An der (TECHNISCHE HOCHSCHULE A) stellen wir ungefähr drei bis vier Anträge
17 pro Jahr, also erheblich mehr. Ich glaube, das ist auch symptomatisch für Holen und Halten,
18 das eben vor Allem dazu dient, herausragende Persönlichkeiten für Professuren in
19 Niedersachsen entweder zu gewinnen oder zu halten. Also genau, wie der Name es sagt, um
20 das Berufungsgeschäft zu unterstützen mit Mitteln des Landes, um eben wirklich besonders
21 gute Köpfe für Niedersachsen zu gewinnen oder eben in Niedersachsen zu halten, wenn es
22 zu Bleibeverhandlungen kommt. Und ich kann nur sagen, das ist eines der besten
23 Förderinstrumente des Wissenschaftsministeriums überhaupt und es ist eben auch sehr, sehr
24 zielgerichtet, es erfüllt meines Erachtens genau den Zweck, den es erfüllen soll, nämlich es
25 hilft genau jene exzellenten Köpfe zu holen oder eben zu halten.

26

27 *Dankeschön für die Antwort. Dann würde ich gerne zu der zweiten Frage kommen. Mich würde*
28 *gerne interessieren, ob sie über die letzten drei Fälle erzählen würden, wo sie Holen und*
29 *Halten angewendet haben.*

30

31 Also ich muss gestehen, ich habe das gelesen, habe mich aber jetzt nicht so wahnsinnig
32 nochmal darauf vorbereitet. Einen Fall kann ich ganz gut berichten, den habe ich nämlich
33 gerade gestern abgeschickt. Das ist eine Professur in Maschinenbau. Auch das ist typisch,
34 dass die meisten Fälle, für die wir einen Antrag stellen, eben in den Ingenieurwissenschaften
35 sind, also entweder in der Elektrotechnik oder eben Maschinenbau oder eben auch in den
36 Naturwissenschaften. Da, wo die Berufungsverfahren besonders teuer werden. Besonders
37 teuer vor Allen Dingen aufgrund der Geräteausstattung. Also auch bei diesem
38 Maschinenbauprofessor ist es eben zum Teil ... über Holen und Halten haben wir die

39 Möglichkeit, bis zu einer Personalstelle, also eine wissenschaftliche
40 Nachwuchsdoktorandenstelle für bis zu 5 Jahre zu beantragen und zusätzlich eben Sach- und
41 Investitionsmittel. Und bei besonders herausragenden Professoren ist sowohl das eine wie
42 auch das andere besonders wichtig, aber so richtig ins Geld gehen eben die Investitionen.
43 Also wir haben einfach bei den Berufungsverfahren in den Natur- und Ingenieurwissenschaften
44 fast in der Regel Fälle, wo wir durch Laborherrichtung, also durch Sanierungsmaßnahmen,
45 sowas machen wir meistens aus dem Geld der Leibniz Universität, aber eben auch für die
46 Anschaffung von Geräten, Großgeräte oft, also sehr komplexe Forschungsinfrastruktur, eben
47 auch sehr viel Geld zahlen müssten, die diese Forscher gerne haben wollen. Und dazu stellen
48 wir eben einen Antrag an das Ministerium. Also in der Regel stellen wir einen Antrag auf
49 Unterstützung im Personalbereich, also in der Regel, würde ich schon sagen, manchmal aber
50 auch nur die Hälfte, eine Stelle für fünf Jahre und darüber hinaus eben Mittel für Sachmittel,
51 also für die Anschaffung von Geräten und insbesondere eben für die Anschaffung von
52 Großgeräten. Also das sind besonders teure, besonders komplexe Forschungsgeräte. Und
53 auch der Antrag gestern war genau so ein Fall. Das war Maschinenbaustelle plus Sachmittel
54 plus Investitionsmittel. Der Fall davor ... also vielleicht ... der Fall den wir jetzt haben ist eine
55 Person, die nicht nur einen Ruf an die Universität (STADT) hat, sondern gleichzeitig noch zwei
56 andere Rufe hat. Das heißt wir verhandeln gegen zwei andere Universitäten. Auch das ist
57 typisch bei Holen und Halten, weil eben Niedersachsen nicht unbedingt das reichste
58 Bundesland ist, manche Bedingungen hier also schlechter sind, als in Bayern, in Baden-
59 Württemberg, aber auch an anderen Universitäten, weswegen wir eigentlich nur mit der
60 Unterstützung aus dem Holen und Halten ein wirklich attraktives und konkurrenzfähiges
61 Angebot machen können. Der Vorletzte Fall war für einen Professor ebenfalls im
62 Maschinenbau. Eigentlich das ähnliche Modell, wo man besonders um das Angebot machen
63 zu können eben einen solchen Antrag stellt. Uns ist es aber nicht gelungen, gegen die TU
64 München die Person tatsächlich nach (STADT) zu holen. Das heißt wir haben einen Antrag
65 gestellt, das Ministerium hat ihn auch bewilligt, wir haben das übermittelt und damit unser
66 Berufsangebot nochmal erheblich aufgewertet. Und trotzdem hat die Person dann gesagt
67 „nein danke“, die TU München hat mir ein noch viel besseres Angebot gemacht. Und im Dritten
68 Fall ist mir gerade noch eingefallen, was eben relativ selten ist: Bei Bleibeverhandlungen in
69 der Philosophischen Fakultät, also in den Geisteswissenschaften, da haben wir eben auch
70 einen Antrag gestellt. Der ist dann auch gerne vom MWK unterstützt worden. Auch Personal
71 und Sachmittel auch, aber die Sachmittel bei den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften
72 spielen eben eine deutlich untergeordnete Rolle.

73 So. Reicht ihnen das?

74

75 *Herr/Frau VP2, vielen Dank für die ausführliche Antwort. Sie haben schon die Fragen*
76 *durchgelesen und sie wissen schon, zu welcher Frage ich komme und was ich fragen werde.*
77 *Sie haben schon die Professoren erwähnt, die sie nach (STADT) geholt haben und sie haben*
78 *auch gesagt, dass sie besondere Professoren sind, dass sie auch von anderen Universitäten*
79 *nachgefragt werden. Aber was genau zeichnet diese Professoren aus, dass sie sie mit Holen*
80 *und Halten nach (STADT) rufen wollten?*

81

82 Also eine formale Bedingung ist, dass es sich um Lebenszeit W3-Professuren handelt. Also
83 für Juniorprofessor*innen, für befristete Professor*innen, für Ten-year-track Professor*innen
84 fällt dieses Modell einfach aus, aus formalen Gründen. Also es muss eine Lebenszeit W3-
85 Professur sein. Aber davon haben wir an der Universität vielleicht 25 jedes Jahr. Und ich sage
86 wir haben maximal drei vielleicht 4 Fälle, wo wir Anträge ans MWK stellen. Und wir haben
87 eigentlich eine Bewilligungsquote, ich würde sagen gefühlt von 100%, weil jeden Antrag, den
88 wir stellen, der wird auch positiv bewilligt. Das heißt, der Präsident und ich haben, glaube ich,
89 ein ganz gutes Bauchgefühl, welche Professoren*innen wir auswählen können. Also das
90 müssen wirklich in ihrem Fach herausragende Leute sein, also ganz junge Personen, die zum
91 ersten Mal auf eine Professur berufen werden, die noch keine besonderen Auszeichnungen
92 haben, keine besonderen Preise, keine großen Verbundprojekte eingeworben haben, die
93 fallen im Grunde genommen aus dem Raster raus. Es geht wirklich um herausragende
94 Professor*innen. Also der Abteilungsleiter im MWK aus der Forschungsabteilung, mit dem bin
95 ich mir einig, also für Nobelpreisträger oder Leibnizpreisträger, Alexander-von-Humboldt-
96 Professuren ... klar. Das ist die Kategorie, die wir anpeilen. Das sind aber eher die
97 Ausnahmen. Aber es müssen eigentlich Personen sein, die wirklich das Potenzial haben, ganz
98 groß rauszukommen mit BIC-grants, mit großen DFG-Verbundprojekten, also es müssen
99 wirklich herausragende Köpfe sein. Und das erklärt ein wenig auch, was ich vorhin sagte, dass
100 in sieben Jahren in (ANDERE NIEDERSÄCHSISCHE HOCHSCHULE) wir einen einzigen
101 Antrag gestellt haben, es muss einfach die Kategorie Champions-League der Professor*innen
102 sein. Und da kommt nicht in jedem Fach jeder einfach für in Frage.

103

104 *Herr/Frau VP2, sie haben vorhin erwähnt, dass sie vor kurzem einen Professor berufen haben*
105 *und dafür Holen und Halten angewendet haben. Und sie haben eben auch Auswahlkriterien*
106 *erwähnt. Könnten sie auch an dem Beispiel diese Kriterien erläutern, bitte? Nach welchen*
107 *Kriterien haben sie diese Person ausgewählt?*

108

109 Die Person für Holen und Halten oder die Person für die Professur?

110

111 *Die Person, für die sie jetzt Antrag gestellt haben.*

112

113 Also wir entscheiden das grundsätzlich während der Berufungsverhandlung, manchmal auch
114 bereits in dem Vorgespräch, was zwischen dem Präsident, dem Dekanat und mir stattfindet.
115 Wenn wir also diskutieren, „Welche Ausstattung braucht diese Professorin/dieser Professor?“,
116 wenn er die Stelle, die Professur hier in (STADT) antreten will. Dann wissen wir relativ gut
117 vorher, auch schon vor dem Gespräch, welche Forderungen jemand hat. Und wenn wir dann
118 zum Schluss kommen, dass man diese Forderungen nur erfüllen kann, ... dass wir gar nicht
119 genug Geld haben, um diese Forderungen zu erfüllen, dann überlegen wir, ob wir eben einen
120 Holen und Halten Antrag stellen, wobei wir dann eben immer die Messlatte sehr hoch legen
121 und fragen „Erfüllt diese Person die Bewilligungskriterien?“. Es ist ja nicht so, dass man einen
122 Antrag ans MWK stellt und dann kriegt man das Geld, sondern auf der anderen Seite steht
123 letztlich die Forschungsabteilung, die selber ihr Gutachten schreibt, und eben die
124 Entscheidungsinstanz bei der VolkswagenStiftung. Und da kommt nicht jeder durch, das heißt
125 es ist wirklich das Erfahrungswissen, es gibt keine knallharten Kriterien, das ist der
126 Erfahrungsschatz des Präsidenten und von mir, zu sagen, „das passt“. Und dann versuchen
127 wir es.

128

129 *Dankeschön, ich glaube ich habe nicht so ganz deutlich die Frage gestellt. Ich wollte wissen,*
130 *sie haben gesagt, dass sie neulich Antrag für einen Professor für Maschinenbau gestellt*
131 *haben. Und sie haben auch gesagt, dass es keine allgemeingültigen Kriterien gibt, womit man*
132 *diese Personen auswählt. Aber könnten sie an dem Beispiel für den Professor, den sie für*
133 *Maschinenbau geholt haben, bzw. Antrag gestellt haben, auf welche Kriterien da sie geachtet*
134 *haben? Was war bei der Auswahl wichtig für Sie?*

135

136 Doch ich habe das schon verstanden, aber ich dachte auch, dass ich das schon beantwortet
137 habe. Also die Person hat z.B. zwei parallele Rufe. Das heißt er verhandelt nicht nur mit uns,
138 sondern er verhandelt gleichzeitig noch mit zwei anderen Universitäten in Deutschland. Das
139 ist eine Situation, wo man eine direkte Konkurrenzsituation hat und wo der Professor natürlich
140 eine sehr, sehr gute Verhandlungsposition hat. Er kann im Grunde bei drei Universitäten sagen
141 „ich komme nur, wenn ...“. Und kann dann natürlich ziemlich hohe Forderungen stellen. Das
142 heißt, diese Ausgangssituation, die Berufung ist sehr, sehr teuer, wenn man diese Person
143 bekommen möchte.

144 Zweitens das große Interesse der Universität, diese Person tatsächlich entweder zu halten
145 oder eben, wie in diesem Falle, für die Professur zu gewinnen, weil wir uns eben sagen, „Wenn
146 diese Person kommt, dann bringt das den Maschinenbau oder bestimmte Projekte,
147 Forschungsansätze, die interdisziplinärer Art sind, in diesem Fall vielleicht eine besonders
148 erfolgversprechende Zusammenarbeit mit der (ANDERE NIEDERSÄCHSISCHE

149 HOCHSCHULE), diese Person kann es richtig voran bringen, das heißt, wir wollen diese
150 Person unbedingt holen, wir wollen unbedingt diese Person für die (TECHNISCHE
151 HOCHSCHULE A) gewinnen.

152 Und drittens: Diese Person ist richtig gut. Sie ist herausragend qualifiziert.

153 Und wenn das alles drei zusammenkommt, dann sagen wir okay, dann stellen wir einen Antrag
154 für Holen und Halten.

155

156 *Vielen Dank. Dankeschön für die Antwort. Wie wichtig war Holen und Halten für die Gewinnung
157 der Personen in ihren Beispielen?*

158

159 Grundsätzlich ausschlaggebend. Das heißt wirklich, das macht, wenn die Waagschale ...
160 wenn die Person überlegt, „komme ich jetzt nach (STADT) oder bleibe ich an der Universität,
161 wo ich bin?“ oder „Gehe ich nach (STADT) oder gehe ich nach Freiburg?“, dann ist im Grunde
162 dieses Pfund, diese zusätzlichen Mittel, Personal, die Aussicht ein Großgerät hier in (STADT)
163 zu bekommen, dann ist das ausschlaggebend für die Entscheidung dieser Person.

164

165 *Dankeschön.*

166

167 Auch das ist im Grunde ein Kriterium. Macht es den echten Unterschied aus, dass das MWK
168 eben diese Förderung dazugibt? Es ist ja nicht so, dass die Universität nichts gibt. Wir tun
169 auch, wir geben auch Personal, wir geben auch Sachmittel. Also mindestens die Hälfte geben
170 immer wir dazu. Aber das kommt dann eben „On top“. Und zusammen ist es eben dann etwas,
171 wo man diese Person dann in aller Regel eben auch tatsächlich für (STADT) gewinnen kann.

172

173 *Dankeschön. Welche strategischen Ziele ihrer Universität wurden mit Holen und Halten
174 realisiert?*

175

176 Eben besonders gute Personen an die Universität zu binden, also entweder zu holen oder zu
177 halten. Also es ist wirklich ganz entscheidend. Universitäten sind nur so gut, also in der
178 Forschung, aber auch in der Lehre, wie eben ihre besten Köpfe. Und wenn man permanent
179 versucht im Berufungsgeschäft sowohl die besten Köpfe zu holen und eben auch zu
180 verhindern, dass die relativ schnell wieder weg gehen, dann ist das eben ein sehr, sehr gutes
181 Instrument zur Unterstützung der strategischen Ziele der Universität. Also Holen und Halten
182 ist wirklich für uns als (TECHNISCHE HOCHSCHULE A) ein fantastisches
183 Forschungsförderinstrument des Ministeriums. Was Besseres hat es eigentlich gar nicht.

184

185 *Herr/Frau VP2, ich würde gerne an dieser Stelle eine kurze Nachfrage stellen, wenn ich darf.*
186 *Und zwar: wie bewertet man, dass irgendein Professor oder Professorin in dem Bereich*
187 *Forschung und Lehre wirklich herausgehobener ist? Wie machen sie das, nach welchen*
188 *Kriterien stellt das sich heraus?*

189

190 Das weiß man gar nicht. Das ist wie ein ... wenn sie sich noch an ihre Schulzeit erinnern, Sie
191 wissen das, auch als Kommilitonen oder als Lehrer/Lehrerin weiß man, was sind besonders
192 gute Schüler, was sind nicht so gute Schüler. Also das sind in der Schule, klar, es sind
193 Schulnoten, die Beteiligung, das Außerschulische Interesse. Das ist bei Professor*innen auch
194 nicht anders. Und die sind viel älter, als Schüler*innen, das heißt sie haben einen längeren
195 beruflichen Werdegang und Lebenslauf natürlich und anhand dieses Lebenslaufes kann man
196 das eben sehen. Also es sind Forschungspreise, es sind Forschungsprojekte die sie bereits
197 eingeworben haben, es ist die Größenordnung, es ist die Bedeutung dieser Förderung, die sie
198 bisher erhalten haben, also wenn jemand in einem Sonderforschungsbereich irgendwie als PI,
199 also als Principal investigator, unterwegs ist oder bereits so ein Verbundprojekt als
200 Koordinator*in gestellt hat, ... das sind alles Kriterien, die da besondere Bedeutung haben.

201 Es ist zum Teil auch einfach die Summe der Drittmittel, die eingeworben worden sind. Das ist
202 natürlich je nach Fach unterschiedlich, aber z.B. eben ein Professor oder eine Professorin, die
203 noch nie Drittmittel eingeworben hat, da weiß ich „kommt nicht in Frage für Holen und Halten“.

204

205 *Alles klar, Dankeschön. Für mich ist das ein bisschen schwierig, zu verstehen, weil es keine*
206 *allgemeingültigen Kriterien gibt. Deswegen versuche ich mit den Nachfragen zu verstehen.*
207 *Hoffentlich ist das für sie in Ordnung.*

208

209 Es ist völlig richtig, also das Kriterium ist eigentlich ganz einfach. Es ist Exzellenz. Die
210 Personen müssen exzellent sein. Und die Bewertung, was exzellent ist, das ist ja immer am
211 Ende eines Berufungsverfahren also bei Holen. Holen ist auch, denke ich eher der Standardfall
212 für das Programm. Dann haben die ja alle ein Berufungsverfahren hinter sich, das heißt sie
213 haben im Präsidium sehr, sehr gute Informationen darüber, weil sie sich ja beworben haben.
214 Bewerben tut man sich mit all seinen Leistungen. Das heißt anhand des Lebenslaufes, anhand
215 der wissenschaftlichen Vita und auch anhand der Bewertungen aus der
216 Berufungskommission, die ja da schon jeden Bewerber, insbesondere auf den Listenplätzen
217 eins, zwei und drei, ich weiß ja das es sich um die Personen handelt, die ganz oben auf der
218 Liste stehen. Da haben wir sehr, sehr gute Bewertungskriterien, weil die anderen Personen,
219 andere Kollegen in den Berufungskommissionen eben diese Personen bereits sehr, sehr
220 genau unter die Lupe genommen haben.

221

222 *Danke sehr. Herr/Frau VP2, gibt es so Tendenz in der (TECHNISCHEN HOCHSCHULE A),*
223 *ob das Programm eher für Holen oder für Halten verwendet wird?*

224

225 Da gibt es keine wirklichen Präferenzen. Halten kommt eben viel seltener vor. Also das
226 Berufungsgeschäft, da haben wir vielleicht 25 pro Jahr und bei Halten sind es vielleicht
227 maximal drei/vier Fälle pro Jahr. Das heißt, auch bei Holen und Halten würde ich mal sagen
228 bei den drei/vier Fällen pro Jahr gibt es maximal einen Fall für Halten und eher drei Fälle für
229 Holen ... so in dem Verhältnis.

230

231 *Okay. Danke sehr. Meine sechste Frage wäre: Für welche Professuren verwenden sie an ihrer*
232 *Universität Holen und Halten? Sie haben am Anfang erwähnt, das es meistens Maschinenbau,*
233 *Ingenieurwissenschaften sind. Gibt es noch andere Bereiche, wo sie Holen und Halten für*
234 *Professuren beantragen?*

235

236 Wie gesagt also Naturwissenschaften, wir haben sogar auch mal Wirtschaftswissenschaften,
237 wir haben es bei juristischen Professuren, wir haben es in der Soziologie gemacht, also das
238 Kriterium ... ich habe nur gesagt es kommt häufiger vor, weil eben auch die Berufungen in der
239 Regel viel teurer sind in den Ingenieur- und Naturwissenschaften. Also in der philosophischen
240 Fakultät, die brauchen in der Regel ein Büro und die brauchen Personal. Da macht das
241 Programm einfach nicht so den großen Unterschied. Und wegen einer halben Stelle für drei
242 Jahre, da stelle ich keinen Antrag im MWK. Das heißt, das ist einfach ein bisschen
243 Pragmatismus, bei dem es eher diese technischen Fächer betrifft. Wir machen das aber
244 grundsätzlich in jedem Fall, wenn wir sagen „das sind exzellente Köpfe, die wir unbedingt für
245 (STADT) gewinnen wollen“. Dann sind auch Professuren in den Geisteswissenschaften
246 manchmal auch sehr teuer und dann treten wir auch an das MWK heran. Ich bin der
247 Überzeugung, dass das MWK immer ganz glücklich ist, wenn es nicht nur Anträge aus den
248 Ingenieur- und Naturwissenschaften erhält. Es kommt seltener vor, aber wir machen das
249 genau so und wir haben auch exzellente Köpfe in den Geistes- und
250 Gesellschaftswissenschaften.

251 Und dann stellen wir auch Anträge. Habe ich auch schon gemacht, wie gesagt, kommt aber
252 eben nur nicht so häufig vor. Aber das Kriterium ist das gleiche: Exzellenz. Und in den Geistes-
253 und Gesellschaftswissenschaften haben wir exzellente Leute, die wir halten wollen. Also ich
254 kann mich da auch an drei ... vier Fälle noch gut erinnern, die wir hatten. Also es ist keine
255 Diskriminierung der Fächer, sondern es ist eben eher in den Ingenieur- und
256 Naturwissenschaften sind die Berufungen generell teurer. Deswegen sind wir da eher
257 angewiesen auf die Unterstützung durch Holen und Halten.

258

259 *Herr/Frau VP2, kurze Nachfrage: Sie haben gesagt, wenn es in verschiedenen Bereichen*
260 *Professoren geholt werden sollten, dann gibt es meistens so ein Kriterium und das haben sie*
261 *als Exzellenz bezeichnet. Aber gibt es in den verschiedenen Bereichen auch eine*
262 *unterschiedliche Bedeutung von Exzellenz oder ist das allgemeingültig, egal welcher Bereich*
263 *das ist?*

264

265 Also da haben sie natürlich recht. Exzellenz ist ja gar kein Kriterium, was ich an irgendeinem
266 Fach oder an irgendeiner bestimmten Disziplin fest machen kann. Also Exzellenz ist ein ganz
267 generelles Kriterium oder „herausragendes Standing“. Es geht also wirklich darum, dass sich
268 die Person in ihrem jeweiligen Fach, völlig egal um welches Fach es sich handelt, in ihrem
269 jeweiligen Fach herausragend sind. Also eine besonders tolle Reputation haben, besonders
270 große Erfolge bereits haben, oder besonders gut sich bei uns in der (*TECHNISCHEN*
271 *HOCHSCHULE A*) in bestimmte Forschungsprogramme einzupassen versprechen oder eben
272 aktuell reinpassen. Also das ist wirklich das entscheidende Kriterium.

273

274 *Dankeschön, das ist jetzt mir viel deutlicher geworden. Herr/Frau VP2, dann komme ich zu*
275 *meiner letzten Frage. Wie und wann kommuniziert ihre Universität mit dem MWK, wenn sie*
276 *das Programm Holen und Halten nutzen wollen? Und welche Gründe führen sie gegenüber*
277 *dem MWK an?*

278

279 Das ist eigentlich ganz einfach. Das ganze Ding geschieht ja nicht auf Zuruf, sondern wir
280 stellen einen Antrag. Also in der Regel ... wir haben es glaube ich ein/zwei Mal schon gemacht,
281 dass wir das im Vorfeld kommuniziert haben und der Forschungsabteilung im MWK mitgeteilt
282 haben, dass wir für eine bestimmte Professur denken, dass wir da auf das Programm Holen
283 und Halten angewiesen sind. Das gibt es auch, ist aber die Ausnahme. In der Regel
284 besprechen wir das intern eben vor. Wie gesagt, der Präsident, der Dekan/die Dekanin und
285 ich. Dann wird das Berufungsgespräch geführt mit der Person. In der Berufungsverhandlung
286 sprechen wir an, dass wir einen Antrag über Holen und Halten stellen wollen. Wir schreiben
287 das auch in die Berufungsvereinbarung rein. Und unmittelbar nach dem Gespräch übersende
288 ich der Person das Antragsformular Holen und Halten mit vielen Ideen, wo man sich eben
289 eintragen muss. Also im Grunde schreibe ich dann den Antrag zusammen mit der Person, für
290 die der Antrag geschrieben werden soll. Die wissen also genau, was da drinsteht. Die wissen
291 ja auch am besten, wofür sie die Mittel am liebsten haben möchten. Das heißt sie müssen die
292 Begründung liefern, warum sie zusätzliches Personal bekommen möchten, sie müssen
293 begründen, warum sie welche Forschungsgeräte unbedingt benötigen. Dann schreiben die
294 den Antrag relativ schnell. Also jetzt bei dem letzten Fall, Maschinenbau, den wir gerade
295 diskutiert hatten, wir haben das Gespräch vor einer Woche geführt. Ich habe noch am gleichen

296 Tag der Person den Antrag mit diesem Antragsgerüst zugeschickt und ich habe vorgestern
297 von der Person diesen Ausgefüllten Antrag zurückbekommen. Und ich habe dann gestern,
298 also 24 Stunden später, das Überarbeitet, gekürzt, nochmal in Form gebracht, gestern an das
299 MWK übersandt. Also das geht dann relativ schnell. Also eine Woche nach dem
300 Berufungsgespräch ist eher schon relativ lange, aber so um den Dreh schicken wir den Antrag
301 an das MWK. Und das MWK reagiert in der Regel sehr schnell. Die wissen natürlich auch, das
302 ist im Rahmen von Berufungs- oder Bleibeverhandlungen, das ist zeitkritisch, das heißt wir
303 benötigen eine definitive Antwort des Ministeriums eigentlich, mindestens, also eigentlich
304 innerhalb von 14 Tagen. Und in den Antrag, da schreiben wir die Gründe rein. Also in dem
305 Antrag steht dann wirklich sehr, sehr gut begründet drin, warum diese Person exzellent ist und
306 warum sie nur mit den zusätzlichen Mitteln tatsächlich nach (STADT) kommen würde. Also ich
307 glaube da haben wir auch an der (TECHNISCHEN HOCHSCHULE A) mittlerweile sehr viel
308 Erfahrung. Einer der Gründe vielleicht auch, warum wir so eine hohe Erfolgsquote haben.

309

310 *Herr/Frau VP2, ich entschuldige mich im Vorfeld für meine Neugier, aber sie haben erwähnt,*
311 *dass es so einen Ausnahmefall gab, wo sie im Vorfeld mit dem MWK kommuniziert haben,*
312 *wegen zusätzlichen Mitteln. Es wäre für mich sehr interessant, ob sie kurz erläutern könnten,*
313 *welche Situation gab es, dass sie so im Vorfeld gezwungen waren, dass sie dieses Gespräch*
314 *mit MWK geführt haben?*

315

316 Wir brauchen, wenn wir eine Berufungsverhandlung führen, dann haben die Personen oft nicht
317 besonders viel Zeit und wir haben auch keine Zeit. Das heißt, in der Regel maximal vier
318 Wochen Entscheidungsfrist zwischen Berufungsverhandlung und der Annahme oder der
319 Ablehnung des Rufes. Das heißt der Antrag muss möglichst schnell geschrieben werden und
320 er muss auch schnell beschieden werden. Die Gründe, warum man das vorab machen sollte
321 oder kann ist, weil bei uns in der Elektrotechnik da ist ein Fall gewesen, wo wir wussten, da
322 muss ein ganzes Fachgebiet neu aufgestellt werden. Und völlig unabhängig, welche Person
323 berufen werden soll, das Fachgebiet muss eben neu aufgestellt werden. Und deshalb haben
324 wir vorab mit dem Ministerium geklärt, ob ein bestimmter Betrag vom Ministerium zur
325 Verfügung gestellt werden kann, um diesen Fachbereich neu aufzustellen. Das heißt, es ging
326 nicht nur um eine Person oder um eine Professur, sondern um zwei oder drei Professuren, wo
327 wir dann vorab einen Antrag gestellt haben, wo wir gesagt haben „Wenn wir dieses Fachgebiet
328 neu aufstellen wollen, dann brauchen wir eure Unterstützung und das kostet sagen wir mal 2,5
329 mio Euro. Seid ihr bereit das bei drei Professuren tatsächlich auch zu finanzieren?“ Da hat das
330 MWK gesagt „Jawoll, sind wir bereit, aber dann müssen noch die einzelnen Anträge kommen“.
331 Und dann haben wir praktisch bei jeder dieser drei Personen einen Antrag gestellt in der
332 Größenordnung von, was weiß ich ... 800.000/1 mio, sodass dann insgesamt diese Summe

333 zur Verfügung stand. Aber da war es eben wichtig, weil wir im Grunde nur den Fachbereich
334 neu aufstellen können, wenn wir alle drei Personen gewinnen und eben insgesamt die Mittel
335 zur Verfügung haben. Das war erheblich komplexer, das Problem, als nur bei einer einzigen
336 Person. Ansonsten vorab ist das dann höchstens, dass man dann zwei/drei Tage vor dem
337 Gespräch dem MWK informell, eben nicht einen Antrag stellt, sondern einfach nur sagt: „Also
338 da kommt was auf euch zu, da haben wir eine Person, die wir unbedingt gewinnen wollen“.
339 Aber der Antrag kommt dann eben bald.

340

341 *Herr/Frau VP2, vielen, vielen Dank. Ich hätte keine Fragen mehr. Ich möchte mich bei ihnen*
342 *ganz herzlich bedanken für ihre Zeit und für ihre offenen Antworten.*

343

344 Ebenso, danke. Ich wünsche ihnen noch viel Erfolg bei den Interviews und was dabei
345 rauskommt, ja, bin ich schon dran interessiert.

346

347 *Ich werde es ihnen gerne mitteilen, wenn ich die Ergebnisse habe.*

9.4 Experteninterview 4 mit dem/der ehemaligen Präsidenten*in einer Volluniversität

Interviewerin: Medea Artmeladze

Durchführung: 10.12.2020, 18 Uhr, via Zoom

Dauer: 15 min, 31 sek

7 *Herr/Frau EP2 Welche Erfahrung haben sie mit Holen und Halten gemacht in diesem*
8 *Zeitraum?*

9

10 Ja, wir haben sehr, sehr gute Erfahrungen gemacht, weil es ist ja so, wenn eine Universität
11 besondere Kolleginnen oder Kollegen berufen will, dann haben die häufig auch durchaus
12 ambitionierte Forderungen im Bezug auf ihre Ausstattung, also personelle oder sächliche
13 Ausstattung. Und die Universität hat natürlich immer begrenzte Mittel, die einer solchen
14 Position zugeordnet sind und insofern ist es extrem hilfreich, wenn die Möglichkeit hat,
15 entweder eine größere Investition oder auch eine Stelle für eine gewisse Zeit dem Kollegen
16 oder der Kollegin zuzusagen mithilfe von Holen und Halten. Insofern halte ich das für eine sehr
17 gute Maßnahme, um exzellente Kolleginnen und Kollegen zu berufen.

18

19 *Dankeschön. Dann komme ich zu meiner zweiten Frage. Sie haben gesagt, dass es*
20 *besondere oder exzellente Kollegen oder Kolleginnen waren. Können sie sich vielleicht an die*
21 *letzten drei Fälle erinnern, wo sie Holen und Halten verwendet haben?*

22

23 Ja. Ich kann mich erinnern an einen Fall in der Physik, wo wir dann über Holen und Halten,
24 also Biophysik muss man sagen, ein großes Gerät finanziert haben. Das war eine ganz
25 außerordentliche Berufung, die da anstand, (INFORMATIONEN ANONYMISIERT). Dann gab
26 es auch eine Berufung in den Geisteswissenschaften von jemandem, der ein JIC auch hatte,
27 der dann eine Stelle speziell, also in den Geisteswissenschaften braucht man ja weniger
28 Geräte, eine Stelle haben wollte. Und ja, es waren einige Kollegen noch, aber das ist auch
29 schon so lange her ... also das sind zwei konkrete Beispiele ... und ja, es gab auch einige
30 Frauen, wichtig war ja, das wissen sie, dass es immer eine W3-Position sein muss. Und
31 manchmal hätte man sich gewünscht, auch einer exzellenten jungen Person mehr geben zu
32 können, aber es waren in diesem Falle immer W3-Positionen.

33

34 *Und vielleicht noch ein Beispiel, was vielleicht nicht unter den letzten drei war, aber ihnen*
35 *irgendwie noch in Erinnerung geblieben ist?*

36

37 Ja, man kann Holen und Halten ja auch nutzen beim Halten eben. Und da war es ein ganz
38 exzellenter Chemiker, der dezidiert nur bleiben würde, wenn wir ihm auch ein Institut, äh
39 sozusagen, geben und da haben wir die Möglichkeit gehabt, auch davon große Teile über
40 Holen und Halten, also den „Halten“-Anteil von Holen und Halten zu finanzieren.

41 Es gibt ja nicht nur die Holen-Geschichten, sondern vor allen Dingen auch, wenn man
42 exzellente Leute halten will, weil der Wettbewerb zwischen den Universitäten ja
43 ausgesprochen groß ist und man dann eben auch beim Halten Geld braucht.

44

45 *Dankeschön. Ich würde gerne eine Nachfrage stellen. Gab es eine Tendenz, ob das Holen*
46 *und Halten eher für Holen oder für Halten angewendet wurde?*

47

48 Also ich würde sagen „fifty-fifty“, also man kann nicht sagen, dass es also jetzt deutlich mehr
49 Holen war, als Halten. Gerade eben in der letzten Zeit, weil da viele Kollegen auch wegberufen
50 worden sind und man dann eben auch durch das Halten die Leute, also durch das Holen und
51 Halten die Leute halten wollte.

52

53 *Danke sehr. Herr/Frau EP2, sie haben schon erwähnt, dass es so exzellente Professoren*
54 *waren. Was zeichnet diese Professoren aus, dass sie für diese Holen und Halten beantragt*
55 *haben?*

56

57 Ja das sind eigentlich drei Punkte.

58 An erster Stelle steht natürlich immer die wissenschaftliche Qualität, also, dass sie wirklich
59 wissenschaftlich ganz außerordentlich gut sind.

60 Das zweite ist, dass sie auch als Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer, also man ist an
61 der Uni ja nicht nur Wissenschaftler, sondern man ist ja Professor und für mich hat das immer
62 eine Rolle gespielt, dass derjenige sich auch in der Aufgabe der Professoren, also Führung
63 und Lehre gut präsentiert hat. Das gehört mit zu dem Bild, also jedenfalls in den allermeisten
64 Fällen.

65 Und was wichtig ist: In der Regel machen wir als Universität, wenn es um Kollegen geht, die
66 in einem unserer Schwerpunkte oder, wie ich eben gesagt hatte, (INFORMATIONEN
67 ANONYMISIERT).

68 Das heißt also der „Fit“, also „Wie gut passt diese Professur in unsere Strategie?“, die
69 wissenschaftliche Qualität und die menschliche Führungsintegrität.

70

71 *Herr/Frau EP2, wie misst man wissenschaftliche Qualität? Könnten sie das ein wenig*
72 *erläutern?*

73

74 Ja, das ist natürlich abhängig von der Fachkultur. Das heißt in den Geisteswissenschaften
75 deutlich anders, als in den Naturwissenschaften. Und dazu gehört immer ein, wenn man so
76 will „quantitatives“ Maß, d.h. meist zum Beispiel bei den Geisteswissenschaftlern „Wie viele
77 Bücher hat der geschrieben?“, bei den anderen Publikationen, Drittmittelinwerbungen. Aber
78 auch in den Geisteswissenschaften gibt es ja sowas wie „Opus magnum“, also auch
79 Drittmittelinwerbungen, die durchaus dann relevant sind, also für die Reputation. Das andere,
80 denke ich, ist auch das Lesen der Papiere oder der Bücher. Das wird ja auch so gemacht,
81 dass in den Berufungskommissionen auch geguckt wird nicht „wie viel“ nur, also nicht nur
82 quantitativ, sondern auch qualitativ haben die Bücher oder die Publikationen auch das
83 Notwendige Gesicht in ihrem Inhalt.

84

85 *Ja, das verstehe ich. Das ist manchmal schwer, Qualität zu messen.*

86

87 Es ist, äh, also das quantitative ist nicht so schwierig, da brauche ich ja nur zu zählen, aber
88 das qualitative ist natürlich schwierig, vor Allen Dingen, wenn es in den Geisteswissenschaften
89 dann unterschiedliche Schulen gibt, also wenn man sagt also dies ist nicht so gut, weil das ist
90 von einer Schule. Es ist schon schwierig, aber ich kann auch sagen, dass meine Erfahrung,
91 auch wenn man da noch Gutachten einholt, schon so ist, dass auch die Qualität im Sinne von
92 also nicht „quantitativ“, sondern Inhalten, ist durchaus messbar und man kann da auch zu
93 guten Entscheidungen kommen. Es kostet ein bisschen mehr Zeit. Und das ist auch wichtig
94 und gut so.

95

96 *Ja. Herr/Frau EP2, wie wichtig war Holen und Halten für die Gewinnung dieser Professorinnen*
97 *und Professoren in ihren Beispielen?*

98

99 Sehr wichtig. Ich glaube, dass manche dieser Kollegen oder Kolleginnen wir nicht bekommen
100 hätten oder auch nicht hätten halten können, wenn wir nicht dieses zusätzliche Geld gehabt
101 hätten. Das ist ganz eindeutig so. Also hohe Bedeutung, sehr große.

102

103 *Welche strategischen Ziele ihrer Universität wurden durch Holen und Halten realisiert?*

104

105 Na ja es waren vor Allen Dingen die Forschungsschwerpunkte, die wir ja uns gesetzt hatten
106 im Rahmen der Exzellenzinitiative, dass wir die verstärken konnten durch Holen und Halten.
107 Aber es waren durchaus auch Fälle dabei, wo wir einzelne Exzellenzen, wenn man das so
108 sagen will, geholt haben oder auch sich, man kann das so Potenzialbereiche nennen, also
109 Bereich, von denen wir uns erwartet haben, dass er sich gut entwickelt und wir da dann einen
110 Kollegen oder eine Kollegin gewinnen wollten.

111

112 *Für welche Professuren wird in ihrer Universität Holen und Halten am meisten oder sehr häufig*
113 *verwendet?*

114

115 Na ja, man kann es nur für W3-Professuren, also für die nach diesem Modell berufenen
116 machen. Und es ist natürlich auch so, dass nur die Erstplatzierten damit bedacht werden
117 können. Das sind so ein paar Regeln, die zumindest in meiner Zeit noch gegolten haben. Wie
118 das jetzt ist, weiß ich nicht.

119

120 *Und in welchen Bereichen eher?*

121

122 Ach so, also fachmäßig in allen Fakultäten, also da gibt es jetzt keine, nein da gibt es glaube
123 ich keine Besonderheit für Fakultäten. Vielleicht kann man sagen, dass es von den Berufungen
124 her mehr in Naturwissenschaften waren, weil einfach auch viele Berufungen anstanden und
125 weil die auch teurer sind, das muss man dazu sagen. Insofern würde ich sagen, es waren
126 sicher ein bisschen mehr Naturwissenschaftler, als Geisteswissenschaftler, aber das hatte
127 dann nur damit zu tun, dass die Investitionen so hoch waren und wir die nicht alleine bezahlen
128 konnten.

129

130 *Das ist verständlich. Herr/Frau EP2, dann komme ich zu meiner Letzten Frage. Wie und wann*
131 *kommuniziert ihre Universität mit dem MWK, wenn sie Holen und Halten nutzen wollen? Und*
132 *welche Gründe führen sie gegenüber dem MWK an?*

133

134 Also wir haben das kommuniziert immer dann, wenn wir den Forderungskatalog des Kollegen
135 hatten und gesehen haben, dass da Forderungen waren, die wir alleine nicht bezahlen
136 können, also die eben sich für Holen und Halten eigneten. Und dann haben wir das in dem
137 Moment, wo wir relativ sicher waren, dass der Kollege oder die Kollegin auch nach Göttingen
138 kommen wollen würde, kommuniziert. Und wir haben es in einem i.d.R. einseitigen Schreiben
139 dem MWK ans Herz gelegt, wenn man das so sagen darf, und da waren die Gründe natürlich
140 also einmal die drei, die ich genannt habe, die wissenschaftliche Exzellenz, das „Passen“ in
141 eine Forschungsschwerpunkt und die Bedeutung für die Universität auch als Persönlichkeit.

142

143 *Herr/Frau EP2, ich hätte keine weiteren Fragen mehr. Gibt es von ihrer Seite irgendetwas,*
144 *was sie noch gerne zu dem Thema sagen würden?*

145

146 Ja, ich würde, wenn ich politisch ein Entscheidungsträger wäre, diese Möglichkeit Holen und
147 Halten auch auf junge Leute ausweiten, also sprich bei Juniorprofessuren oder W2-
148 Professuren, weil es eben wichtig ist, da die besten Leute zu gewinnen und durch den hohen
149 Wettbewerb, der auch durch die Exzellenzinitiative entstanden ist, gibt es natürlich gerade da
150 auch schon Forderungen, die wir so nicht mehr erfüllen können. Das gilt insbesondere auch
151 für die Informatikprofessuren. Auch da hatten wir einige, wo wir sehr stark mit Holen und Halten
152 gearbeitet haben. Insofern würde ich auf jeden Fall überlegen, ob nicht die jüngeren
153 Professoren davon profitieren können sollten, denn darum geht es ja.

154

155 *Ja das wäre eine gute Idee.*

156

157 Darum geht es einfach. Dass wir die besten gewinnen und die kreativsten und da brauchen
158 wir heute auch junge Leute.

159

160 *Ja. Frau Beisiegel, jetzt ist mir eingefallen: In meinen vorherigen Interviews gab es so eine*
161 *Tendenz, dass die Universitäten Konkurrenz mit Berlin und München haben und durch diese*
162 *Konkurrenz öfter Professoren und Professorinnen, die sie gerne zu sich geholt hätten,*
163 *verlieren. Gibt es auch solche Geschichten in ihrer Universität?*

164

165 Ja die gibt es sicher, weil einfach die südlichen Länder, also Bayern vor Allem, auch höhere
166 Gehälter haben. Also, da ist da Holen und Halten gar nicht mehr so relevant, weil es da um
167 die Gehaltsfragen geht, die wir versucht haben zu lösen, aber ich glaube da ist Holen und
168 Halten ein ganz wichtiger Punkt, dass wir nicht das Gehalt, aber die anderen Bedingungen,
169 die Rahmenbedingungen, besser gestalten können. Und dann hat es immer damit zu tun, also

170 wir hatten einen Kollegen, der hatte sich, der kam aus München, und hatte sich nach
171 (VOLLUNIVERSITÄT) beworben, und das war der Tag der negativen Entscheidung zur
172 Exzellenzinitiative und der Kollege rief mich an und sagte jetzt komme ich nach
173 (VOLLUNIVERSITÄT). Sprich, es ist nicht nur Geld und so, also manchmal spielen auch
174 andere Gründe eine Rolle und ich fand das natürlich sehr nett, dass der Kollege das bewusst
175 als Trostpflaster aufgehoben hatte. Das war ein Mathematiker. Also, es spielen auch noch
176 andere Dinge eine Rolle, aber ich glaube, dass bei den Fällen, wo wir Kollegen nicht gewinnen
177 können, i.d.R. das dann Gehaltsfragen sind. Weil einfach, wenn sie sich die Liste angucken
178 mit den in den einzelnen Bundesländern unterschiedlichen Gehaltsspektren, dann ist das klar,
179 spielt das eine große Rolle.

180

181 *Das kann ich nachvollziehen. Herr/Frau EP2, gibt es ihrer Meinung nach, etwas, was ihre*
182 *Universität besonders attraktiv für Professorinnen und Professoren macht?*

183

184 Ja auf jeden Fall. Einmal die Tradition der Universität, die sehr, sehr gut ist und auch die
185 wirklich sehr guten Wissenschaftler in den Schwerpunkten, die wir haben. Und (STADT) ist
186 eine tolle Stadt, also ich würde auf jeden Fall viele Gründe sehen, nach (STADT) zu kommen.
187 (STADT) hat im Moment ein kleines Problem und jetzt müssen wir mal sehen, ob das schnell
188 gelöst werden kann, nämlich keinen Präsidenten.

189

190 *Achso.*

191

192 Ja der Interimspräsident hört Ende des Monats auf und es ist noch kein Neuer da, aber das
193 wird hoffentlich bald gelöst werden.

194

195 *Herr/Frau EP2, ich hätte keine weiteren Fragen mehr. Ich bedanke mich ganz herzlich für ihre*
196 *offenen Antworten und dafür, dass sie sich Zeit genommen haben. Ich wünsche ihnen alles*
197 *Liebe und alles Gute für ihre Universität. Und bleiben sie gesund.*

198

199 Ja jetzt, ich bin ja nicht mehr in der Universität, insofern ... ich bin ja im Ruhestand. Aber wir
200 sollten beide sicherlich der Universität das beste wünschen, das sollten wir tun, ja.

9.5 Experteninterview 5 mit dem/der ehemaligen Präsidenten*in einer lebenswissenschaftlichen Hochschule

Interviewerin: Medea Artmeladze

Durchführung: 22.01.2021, 14:15, via Zoom

Dauer: 17 min, 23 sek

7 *Herr/Frau EP3, sie waren seit (JAHR) Präsident*in der (LEBENSWISS. HOCHSCHULE).*

8

9 Ja.

10

11 *Welche Erfahrungen haben sie mit Holen und Halten gemacht in diesem Zeitraum?*

12

13 Ja, es war das wesentliche Instrument der Entwicklung einflussreicher Professuren,
14 insbesondere, in Fällen, wenn man Externe an die (LEBENSWISS. HOCHSCHULE) bewegen
15 wollte oder interne Professorinnen oder Professoren hatten ... einen Ruf an eine andere
16 Hochschule bekommen.

17

18 *Mögen sie vielleicht über die letzten drei Fälle, an die sie sich erinnern können, wo sie Holen
19 und Halten angewendet haben, erzählen?*

20

21 Genau, ich gehe mal nur auf die Fälle ein im Bereich Halten. Das waren drei Fälle, zwei Mal
22 männliche Professoren und eine Frau. Die hatten jeweils extern prominente Rufe, ... München,
23 Berlin oder in einem Fall Max-Planck-Institut und insofern bestand ein hohes Risiko, dass sie
24 die Hochschule verlassen würden und wir hatten ein großes Interesse, die Person zu halten
25 und haben dann eben Kontakt mit dem Ministerium aufgenommen, welche Möglichkeiten wir
26 über das Programm Holen und Halten bestehen.

27

28 *Danke sehr. Was zeichnete diese Professoren aus, dass sie sie für Holen und Halten
29 ausgewählt haben?*

30

31 Das waren in allen drei Fällen Leiter von großen Abteilungen und ganz klar unter den Top 10
32 der Leistungsträger der Wissenschaftshochschule und damit waren sie eindeutig innerhalb der
33 Kriterien, die für Holen und Halten gelten. Also W3-Professuren in Leitungsfunktion mit
34 externem Abwerbeangebot. Und strategisch relevant wegen Kernmission der Hochschule.

35

36 *Wie wichtig war Holen und Halten für die Gewinnung dieser Personen, die sie berufen haben?*

37

38 Ohne Holen und Halten hätten wir nur sehr geringe Ausstattungspakete aus dem
39 Basishaushalt der Hochschule leisten können. Wir haben das Szenario geprüft, ob die
40 Personen auch geblieben wären ohne das Paket von Holen und Halten. Aber ich gehe mal
41 davon aus, dass die Ausstattung entscheidend war.

42

43 *Danke sehr. Welche strategischen Ziele ihrer Universität wurden durch Holen und Halten*
44 *erreicht?*

45

46

47 Natürlich strategische Ziele der Weiterentwicklung des Forschungsprogramms. Noch dazu im
48 Kontext Exzellenzinitiative. (ANONYMISIERT) Und damit waren es Schlüsselfiguren für die
49 Strategieentwicklung der Hochschule.

50

51

52 *Könnten sie sich an spezifische Auswahlkriterien erinnern, die bei der Entscheidung sehr*
53 *wichtig waren?*

54

55 Auswahlkriterien unsererseits? Das waren die genannten, wie gesagt, sie waren etablierte
56 Abteilungsleitungen, wir wussten, dass sie hervorragende Leistungen bringen in der Leitung,
57 wir haben die Programmatische Verankerung in den Forschungsschwerpunkten der
58 Hochschule in jedem Fall gesichert. Wir wussten, dass die Personen weitere Drittmittel
59 eingeworben hatten und einwerben werden, dass sie den Nachwuchs der Hochschule fördern,
60 zumindest in zwei von drei Fällen war das klar. Und auf der Basis dieser Überlegungen haben
61 wir sie für dieses Programm nominiert.

62

63 *Dankeschön. Für welche Professuren verwendeten sie in ihrer Universität Holen und Halten?*

64

65 Grundsätzlich im Bereich W3, für Leitungsfunktionen im Bereich W3. Wir haben das Programm
66 auch mal überlegt, inwieweit wir das bei niedriger dotierten Professuren das Programm
67 einsetzen können, hatten aber immer klare Signale, dass das nicht erwünscht ist und wir sind
68 da dann soweit auch den Vorgaben des Ministeriums gefolgt.

69

70 *Und welche Bereiche waren das, welche Studiengänge?*

71

72 Medizin. (ANONYMISIERT)

73

74 *Wie und wann kommunizierte ihre (LEBENSWISS. HOCHSCHULE) mit dem MWK und welche*
75 *Gründe haben sie gegenüber dem MWK angeführt?*

76

77 Sobald wir wussten, dass die externen Angebote valide sind, haben wir sofort mit der
78 zuständigen Abteilung im Ministerium Kontakt aufgenommen, die Situation zunächst mündlich
79 erläutert und dann schriftlich nochmal dargelegt.

80

81 *Herr/Frau EP3, gab es Unterschiede beim Holen und beim Halten? In den Kriterien beim Holen*
82 *und beim Halten?*

83

84 Wir hatten meistens mehr Erfolg, wenn wir gehalten haben, insbesondere bei den drei wirklich
85 wichtigen Führungskräften konnten wir da auch recht große Ausstattungen verhandeln vom
86 Ministerium. Im Bereich Holen haben wir auch immer Unterstützung bekommen, aber nicht in
87 der Größenordnung, soweit ich mich entsinnen kann, wie im Bereich Halten. Das lag aber
88 vielleicht auch an den Bewerbungen. Die Leute, die wir geholt haben, hatten noch nicht das
89 Level, das die drei Personen hatten, die wir gehalten haben.

90

91 *Herr/Frau EP3, war für sie als Entscheider über Holen und Halten die Ausgangssituation beim*
92 *Halten eine andere, als beim Holen?*

93

94 Eigentlich nicht, weil die gesamte Ausgangssituation hing immer vom Haushalt der
95 (LEBENSWISS. HOCHSCHULE) ab und ihren strategischen Zielsetzungen. Die Menge an
96 Ressourcen, die wir für einzelne Personen dann aktiviert haben, aus eigener Kraft oder eben
97 durch externe Mittel, wie jetzt Holen und Halten, wurden immer relativ zur Bedeutung der
98 Person festgelegt. Die Kriterien, die wir aber dafür angelegt haben, waren immer die gleichen.
99 Es waren nur eben bestimmte Ausstattungslevel nur zu erreichen, indem man Holen und
100 Halten mit dazu genommen hat. Insbesondere auch, wenn es darum ging, weitere Professuren
101 in dem Bereich mit zu verankern.

102

103 *Ja. Mit der Frage habe ich gemeint: Beim Holen gibt es eine Berufungskommission und die*
104 *werden auf bestimmte Kriterien achten und dann gibt es ein Vorstellungsgespräch. Beim*
105 *Halten, meines Wissens, gibt es keine Berufungskommission, sondern, da kennen sie schon*
106 *diese Person. Macht es einen Unterschied?*

107

108 Nein, weil beim Holen man sich erst an das Ministerium wendet, wenn die Auswahl bereits
109 getroffen ist, und man in den Verhandlungen mit der Kandidatin oder dem Kandidaten war.
110 Das haben wir immer erst zu diesem Zeitpunkt gemacht. Wir haben nie das Ministerium

111 eingebunden in einem Stadium, wo die Auswahlkommission sich noch nicht festgelegt hatte
112 oder wo wir noch nicht in konkreten Verhandlungspositionen waren.

113

114 *Ich hätte noch eine Frage zu ihrer Zeit an der (LEBENSWISS. HOCHSCHULE). Gab es*
115 *besondere Städte oder Länder, zu denen es besondere direkte Konkurrenz mit ihrer*
116 *Hochschule gab?*

117

118 Ja, natürlich süddeutsche Hochschulen, Baden-Württemberg, Bayern und Berlin und die drei
119 Fälle waren auch genau diese drei Bundesländer.

120

121 *Ich hätte noch eine Nachfrage zu den Kriterien. Und zwar: Gibt es irgendwelche persönlichen*
122 *Kriterien bzw. etwas was nicht im Antrag offiziell geschrieben wird, was für sie auch wichtig*
123 *wäre bei der Auswahl?*

124

125 Ja, natürlich die Integrität der Führungskraft. Also, man setzt ja dann sehr viel Geld in eine
126 Person und man muss schon gute Zuversicht haben, dass die Person dann die Leistung auch
127 bringt und die Mittel auch gut verwenden wird. Uns war immer sehr wichtig auch, dass wir gute
128 Konzepte hatten zur Nachwuchsförderung. Also nicht nur die sachliche oder personelle
129 Ausstattung des Bereichs, sondern, dass die Führungskräfte ihren Bereich dann so organisiert
130 haben, dass die jüngeren Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen von den Maßnahmen mit
131 profitieren. Aber das waren ... also sagen wir mal persönliche Zielsetzungen, die ich im
132 Präsidium hatte, die waren in den Kriterien nicht gefragt. Ich würde aber empfehlen, dass man
133 so etwas mit einbaut. Immer wenn man größere Mittel bereitstellt, für einzelne Personen,
134 sollten generelle Entwicklungsziele der Hochschulplanung mitberücksichtigt werden und zu
135 den generellen Zielen gehört eben auch die Nachwuchsförderung.

136

137 *Dankeschön. Ich hätte noch eine Nachfrage. Sie haben gesagt, dass es drei Fälle gab, wo sie*
138 *Holen und Halten für Halten angewendet haben.*

139

140 Mindestens. Ich weiß gar nicht mehr ... ich habe keine Statistik, da müsste ich genauer
141 nochmal schauen. Wir reden über einen Zeitraum von fünf Jahren, über fünf Jahren, da müsste
142 man nochmal nachschauen, wie viele Fälle das genau waren, das kann ich ihnen jetzt nicht
143 genau sagen.

144

145 *Wissen sie vielleicht, wie häufig sie das jährlich angewandt haben?*

146

147 Mindestens jährlich, also wir hatten mindestens ein bis zwei Fälle pro Jahr. Und dann war auch
148 eben ... das Problem mit dem Programm ist ja, dass es an der Dividende von Volkswagen
149 hängt und an dem Landesanteil der Dividende. Und wir kamen dann genau in diese
150 Krisenphase des VW-Konzerns rein, in den Dieselskandal. Und das brachte für die Leitung
151 dann das Problem, dass vom Einen Jahr auf das andere die Möglichkeiten im Programm sehr
152 viel geringer waren. Zusagen des Vorjahres wurden eingehalten, auch wenn die sich über
153 mehrere Jahre erstreckten, das lief gut. Aber dann war es plötzlich so, dass wir um das Jahr
154 2016 rum, als das los ging, müssten wir nochmal nachschauen, ich denke 2016 oder 2017
155 spätestens, dass die Mittel sehr viel geringer waren und wir lange nicht mehr die Möglichkeiten
156 hatten, die wir vorher gehabt haben. Und wir haben intensiv mit dem Ministerium und sogar
157 dem Ministerpräsidenten gesprochen, weil es anderen Hochschulen ja genauso ging, dass
158 man möglichst einen Mechanismus findet, einen garantierten Sockelbetrag zu haben, den man
159 langfristig planen kann. Denn sonst ist die, gerade in diesem sehr wichtigen Bereich der
160 Führungskräfteplanung, die Planungssicherheit für die Hochschulleitung sehr gering. Also weil
161 da immer der jeweilige Aktienstand bedingt hat, mehr oder weniger, wie gut wir Mittel einsetzen
162 konnten.

163

164 *Gab es an ihrer Hochschule eine bestimmte Tendenz, ob sie es häufiger für Holen oder für*
165 *Halten angewendet haben?*

166

167 Nein, wir hatten immer bestimmte Korridore vereinbart mit dem Ministerium, innerhalb derer
168 wir Mittel einsetzen konnten. Die Haltesituation ist ohnehin nicht planbar. Sie können ja nicht
169 vorhersagen, wann jemand einen externen Ruf bekommt, und man musste dann in jedem Jahr
170 innerhalb der Korridore eben seine Prioritäten setzen. Das war also dann Aufgabe der
171 Hochschule und das hat das Ministerium nicht vorgegeben.

172

173 *Meines Wissens beträgt die Laufzeit des Programms, wenn man es beantragt bis zu fünf*
174 *Jahre. Was war in ihren Beispielen ausschlaggebend, wo sie gesagt haben, diese Person*
175 *möchte ich unbedingt behalten?*

176

177 Das waren schon die am Anfang genannten Kriterien: etablierte Leitung, Mitglied in
178 Schwerpunktbereichen der Forschung, weitere Drittmittel und Personen und weitere Drittmittel
179 hingen daran, ob man die Person halten kann, programmatisch wichtig für die
180 Weiterentwicklung der Hochschule.

181

182 *Danke sehr. Was glauben sie, was war ihr Erfolg, wo das geklappt hat, dass diese Person bei*
183 *ihrer Universität geblieben ist?*

184

185 Wie meinen sie das? Also das hatte ich ja schon gesagt, das Programm war notwendig für
186 den Erfolg. Dazu war es nie das Geld alleine, was die Leute am Bleiben hält. Dazu gehören
187 natürlich viele andere Faktoren in der Interaktion mit der Leitung und mit anderen Personen
188 der Hochschule.

189

190 *Ja das war genau meine Frage, was diese Personen dazu gebracht hat, dass sie an ihrer*
191 *Universität geblieben ist.*

192

193 Ja da sie eben gut vernetzt waren, wussten sie bei uns, was gut läuft, worauf sie sich verlassen
194 konnten und hatten dann in der Regel durch das Programm Holen und Halten noch weitere
195 Möglichkeiten. Damit hat man eine gute Planungssicherheit, weil man die Umgebung kennt
196 und zusätzliche Mittel bekommt. Man hat keinen Kraftverlust durch den Wechsel, weil man
197 kontinuierlich weiterarbeiten kann, mit mehr Ressourcen. Das waren sicherlich
198 ausschlaggebende Punkte.

199

200 *Herr/Frau EP3, vielen lieben Dank für ihre offenen und ausführlichen Antworten. Ich bedanke*
201 *mich ganz herzlich, wünsche ihnen viel Erfolg und bleiben sie gesund.*

202

203 Ihnen auch, viel Erfolg und bleiben sie gesund.

9.6 Auswertungsprozess – Kategorienbildung

Notwendigkeit des Programms/Begründung

Verwendung und Anwendungsbereiche

Konkurrenz zwischen Hochschulen und Bundesländern

Begründung für das MWK

Trennung zwischen Kandidatenauswahl und Antragsentscheidung

Notwendigkeit der Person/Begründung

Kommunikation und Ablauf

Antragshäufigkeit

Unterschiede beim Holen und beim Halten

| Kategorie | EP1 technische Hochschule A | VP1 technische Hochschule B | VP2 technische Hochschule A | EP2 Volluni- versität | EP3 lebensw. Hochsch. |
|--|---|--|--|--|--|
| Notwendigkeit des Programms/Begründung | Planstellen für Professoren sind unterfinanziert (Z. 11-58), daher große Wichtigkeit von Holen und Halten | | | Mittel der Universität für eine Professur sind begrenzt und reichen oft nicht aus (Z. 14-18) | Professuren sind unterfinanziert. (Z. 41-42) |
| | Holen und Halten unverzichtbar zur Finanzierung teurer Professoren (Z. 312-320) | Holen und Halten finanziell unverzichtbar (Z. 217-219) | Holen und Halten ist unverzichtbar/ausschlaggebend (Z. 168-173), Bei Konkurrenz ist Holen und Halten wichtig „On top“ (Z. 178-182) | Holen und Halten hat sehr große Bedeutung (Z. 106-109) | Holen und Halten ist wesentliches Instrument bei Konkurrenz mit anderen Hochschulen (Z. 13-16) Holen und Halten ist |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---------------------------------|
| | | | | | entscheide nd (Z. 42- 44) |
|--|--|--|--|--|---------------------------------|

Begrenzte Mittel für Planstellen der Professoren verstärkt Bedarf des Programms:

1. EP1 (Z. 41-45):

„Daran sieht man aber schon auch die Problematik des Ganzen, äh denn wenn es jetzt um besondere Stellen eigentlich geht, um besondere Menschen, die man berufen oder halten will, dann reicht das eben auch alles nicht. So deswegen ist man dann auf die Idee gekommen, aha jetzt machen wir nochmal einen extra Topf, ne, da ist Geld drin und den nennen wir „Holen und Halten“.“

2. EP2 (Z. 13-16):

„Die Universität hat natürlich immer begrenzte Mittel, die einer solchen Position zugeordnet sind und insofern ist es extrem hilfreich, wenn die Möglichkeit hat, entweder eine größere Investition oder auch eine Stelle für eine gewisse Zeit dem Kollegen oder der Kollegin zuzusagen mithilfe von Holen und Halten.“

3. EP3 (Z. 38-39):

Ohne Holen und Halten hätten wir nur sehr geringe Ausstattungspakete aus dem Basishaushalt der Hochschule leisten können.

Holen und Halten ist für die Hochschulen unverzichtbar, da die Hochschulen häufig darauf angewiesen sind:

1. EP1 (Z. 289-291):

„Schon wichtig. Man kann im Einzelfall vielleicht auch sagen „ok, diese Millionen, die finden wir schon irgendwo anders noch im Haushalt“. Aber, wenn das dann mehrere wären, dann gäbe es das nicht.“

2. VP1 (Z. 204-205):

„Ohne das Geld könnte ich manchen gar kein Angebot machen. Dann würden wir manche Professuren gar nicht besetzen können.“

3. VP2 (Z.160-163):

„Wenn die Person überlegt, „komme ich jetzt nach (STADT) oder bleibe ich an der Universität, wo ich bin?“ oder „Gehe ich nach (STADT) oder gehe ich nach Freiburg?“, dann ist im Grunde dieses Pfund, diese zusätzlichen Mittel, Personal, die Aussicht ein

Großgerät hier in (STADT) zu bekommen, dann ist das ausschlaggebend für die Entscheidung dieser Person.“

4. (Z. 170-171):

„Aber das kommt dann eben „On top“. Und zusammen ist es eben dann etwas, wo man diese Person dann in aller Regel eben auch tatsächlich für (STADT) gewinnen kann.“

5. EP2 (Z. 99-101):

„Sehr wichtig. Ich glaube, dass manche dieser Kollegen oder Kolleginnen wir nicht bekommen hätten oder auch nicht hätten halten können, wenn wir nicht dieses zusätzliche Geld gehabt hätten. Das ist ganz eindeutig so. Also hohe Bedeutung, sehr große.“

6. EP3 (Z. 13-16):

Ja, es war das wesentliche Instrument der Entwicklung einflussreicher Professuren, insbesondere, in Fällen, wenn man Externe an die (NATURWISS. HOCHSCHULE) bewegen wollte oder interne Professorinnen oder Professoren hatten einen Ruf an eine andere Hochschule bekommen.

7. EP3 (Z. 39-41):

Wir haben das Szenario geprüft, ob die Personen auch geblieben wären ohne das Paket von Holen und Halten. Aber ich gehe mal davon aus, dass die Ausstattung entscheidend war.

Gesamtaussage zur Notwendigkeit des Programms:

Weil die Planstellen für Professoren unterfinanziert sind ist Holen und Halten als „On-top“ unverzichtbar für erfolgreiche teure Berufungen.

| Kategorie | EP1 technische Hochschule A | VP1 technische Hochschule B | VP2 technische Hochschule A | EP2 Volluniversität | EP3 lebensw. Hochsch. |
|-----------------------------------|---|---|---|--|--------------------------|
| Verwendung und Anwendungsbereiche | Verwendung für Großgeräte (Z. 70-81) und Stellen (Z. 82-85) | Verwendung bei teurer Ausstattung (Z.35-37, 41-53), Großgeräte (Z. 90-95) und für Personal (Z. 41-53, Z. 90-95) | Großgeräte, Stellen, Investitionen, Sachmittel (Z. 37-56) | Verwendung für Großgerät (Z. 27), Teure Bleibeverhandlungen (Z. 42-45), Verwendung in Geisteswissenschaften eher für Stelle (Z. 30-31) | |
| | Verwendung besonders in Naturwissenschaften (Z. 70-81), und Ingenieurwissenschaften (Z. 358) weil hier oft teure Geräte nötig sind (Z. 119-139) | Verwendung in technischen Fächern mit teurer Ausstattung (Labore, Geräte) (Z. 207-209, 248-249) | Verwendung für Maschinenbau und Naturwissenschaften, weil hier oft teure Geräte benötigt werden (Z. 32-36), Verwendung für Maschinenbau (Z. 63-64), Verwendung auch für Geisteswissenschaften (Z. 72-76), Verwendung am häufigsten für teure Berufungen (Z. 253-257) | Verwendung in Naturwissenschaft Physik (Z. 26-27), Verwendung in Naturwissenschaften Chemie (Z. 42), Verwendung besonders für Naturwissenschaftliche Professuren | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>n (Z. 133-135)</p> <p>Verwendung bei teuren Naturwissenschaftlichen Berufungen (Z. 136-138)</p> <p>Verwendung in den Naturwissenschaften n Mathematik (Z.189)</p> <p>Verwendung auch in Geisteswissenschaften (Z. 29)</p> | |
| | Wenig Verwendung für Sachmittel (Z. 94-98) | Keine Verwendung für Sachmittel (Z. 90-95) | | | |
| | Unterschiedliche Disziplinen haben unterschiedliche finanzielle Ansprüche und werden daher unterschiedlich oft durch Holen und Halten gefördert (Z. 332-353) | | Anforderungen bei verschiedenen Disziplinen unterschiedlich (Z. 257-276) | | |

Zusätzliche Mittel von Holen und Halten werden besonders für teure Berufungen verwendet. Oftmals wird das Geld für Großgeräte oder Stellen, seltener für Sachmittel, beantragt:

1. EP1 (Z. 66-71):

„Wir haben das Verfahren eigentlich immer angewandt, oder sehr häufig angewandt, wenn es um größere Geräte ging. Und das ist dann auch klar, dann betrifft es hauptsächlich die naturwissenschaftliche Fakultät. Die Naturwissenschaftler brauchen immer teure Geräte. Sehr häufig teure Elektronenmikroskope und ähnliches, was dahinter steht. Und die sind aus dem normalen Universitätshaushalt eigentlich nicht finanzierbar.“

2. (Z. 78-81):

„Was wir glaube ich häufiger gemacht haben ist, halt Stellen, also wissenschaftliche Mitarbeiter Stellen auf Zeit zu finanzieren. Das ist ja dann auch immer ein definierter Geldbetrag, wo man sagt 5 Jahre für einen wissenschaftlichen Mitarbeiter*in und das bekommt man auch.“

3. VP1 (Z. 38-41):

„Darum war es notwendig, dass wir ein Labor dann also um Unterstützung für Laborgeräte, für die Einrichtung einer Arbeitsgruppe dann einen Antrag gestellt haben und für wissenschaftliches Personal für 5 Jahre eine Stelle, weil das sind diese beiden Wege immer.“

4. (Z. 42-45):

„das war in der Chemie, große Maßnahmen deswegen, weil wir unser Chemiegebäude ja haben schließen müssen aus Brandschutzgründen und wir dann aber wegen der technischen Ausstattung dann ein Großgerät zu beantragen gehabt haben, was dann zur Hälfte von der DFG bezahlt wird.“

5. (Z. 83-87):

„nein es gibt DFG-Großgeräte, es gab im Beispiel auch Geräte unter 200.000 €, die nicht großgerätefähig sind. Sie wissen ja auch, es gibt ja auch größere Geräte, die auch über 200.000 € sind, aber die, weil das aus mehreren zusammengesetzt ist, nicht großgerätefähig sind. Für Sachmittel haben wir es, glaube ich, ansonsten nicht benutzt und für die Personalstelle haben wir es benutzt. Aber sonst habe ich keine Finanzierung nachgefragt.“

6. VP2 (Z. 48-52):

„Also in der Regel stellen wir einen Antrag auf Unterstützung im Personalbereich, also in der Regel, würde ich schon sagen, manchmal aber auch nur die Hälfte, eine Stelle

für fünf Jahre und darüber hinaus eben Mittel für Sachmittel, also für die Anschaffung von Geräten und insbesondere eben für die Anschaffung von Großgeräten. Also das sind besonders teure, besonders komplexe Forschungsgeräte.“

7. EP2 (Z. 23-24):

„Ja. Ich kann mich erinnern an einen Fall in der Physik, wo wir dann über Holen und Halten, also Biophysik muss man sagen, ein großes Gerät finanziert haben.“

8. (Z. 37-40):

„da war es ein ganz exzellenter Chemiker, der dezidiert nur bleiben würde, wenn wir ihm auch ein Institut, äh sozusagen, geben und da haben wir die Möglichkeit gehabt, auch davon große Teile über Holen und Halten, also den „Halten“-Anteil von Holen und Halten zu finanzieren.“

9. (Z. 25-28):

Dann gab es auch eine Berufung in den Geisteswissenschaften von jemandem, der [...] eine Stelle haben wollte.

Wegen der disziplinspezifischen materiellen/finanziellen Anforderungen wird Holen und Halten besonders oft für naturwissenschaftlich-technische Professuren beantragt (hier besonders für Großgeräte), aber auch für Geisteswissenschaftliche (hier besonders für Stellen). Während die technischen Universitäten ((STADT), (STADT)) eher Großgeräte beantragen, spricht die weniger technische Hochschule ((STADT)) auch mehr von Geisteswissenschaften:

1. EP1 (Z. 331):

„Naturwissenschaften und Ingenieure würde ich sagen.“

2. EP1 (Z. 307-311):

„Da kommt helfend hinzu, dass andere Bereiche, wie z.B. die philosophische Fakultät, auch die Soziologen, die brauchen so teure Geräte nicht, das heißt, da kommt man gar nicht in die Verlegenheit, zu sagen, „euch gebe ich aber nix, weil ihr nicht top seid. Das Thema Profilierung stellt sich da nicht so. Die sind alle bescheiden. Das geht ja bis hin zu den persönlichen Gehältern.“

3. VP1 (Z. 195-197):

„es gibt eine Tendenz, dass man sagt bei den großen technischen Fächern, wo mit Anlagen gearbeitet wird, dort eher als bei anderen Fächern. Das ist das Erste, weil da die Summen größer werden. Also experimentelle Professuren.“

4. (Z. 234-235):

„Mehr im technischen Bereich, wo wir experimentell arbeiten, wo es Labore gibt, wo es Geräte gibt.“

5. VP2 (Z. 33-36):

„Das ist eine Professur in Maschinenbau. Auch das ist typisch, dass die meisten Fälle, für die wir einen Antrag stellen, eben in den Ingenieurwissenschaften sind, also entweder in der Elektrotechnik oder eben Maschinenbau oder eben auch in den Naturwissenschaften. Da, wo die Berufungsverfahren besonders teuer werden.“

6. (Z. 69-72):

„in den Geisteswissenschaften, da haben wir eben auch einen Antrag gestellt. Der ist dann auch gerne vom MWK unterstützt worden. Auch Personal und Sachmittel auch, aber die Sachmittel bei den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften spielen eben eine deutlich untergeordnete Rolle.“

7. (Z. 236-239):

„Wie gesagt also Naturwissenschaften, wir haben sogar auch mal Wirtschaftswissenschaften, wir haben es bei juristischen Professuren, wir haben es in der Soziologie gemacht, also das Kriterium ... ich habe nur gesagt es kommt häufiger vor, weil eben auch die Berufungen in der Regel viel teurer sind in den Ingenieur- und Naturwissenschaften.“

8. VP2 (Z. 239-243):

„Also in der philosophischen Fakultät, die brauchen in der Regel ein Büro und die brauchen Personal. Da macht das Programm einfach nicht so den großen Unterschied. Und wegen einer halben Stelle für drei Jahre, da stelle ich keinen Antrag im MWK. Das heißt, das ist einfach ein bisschen Pragmatismus, bei dem es eher diese technischen Fächer betrifft.“

9. EP2 (Z. 123-128):

„Vielleicht kann man sagen, dass es von den Berufungen her mehr in Naturwissenschaften waren, weil einfach auch viele Berufungen anstanden und weil die auch teurer sind, das muss man dazu sagen. Insofern würde ich sagen, es waren sicher ein bisschen mehr Naturwissenschaftler, als Geisteswissenschaftler, aber das hatte dann nur damit zu tun, dass die Investitionen so hoch waren und wir die nicht alleine bezahlen konnten.“

Gesamtaussage zur Verwendung und zu Anwendungsbereichen:

Förderung durch Holen und Halten wird besonders oft in den Natur- und Ingenieurwissenschaften beantragt, aber auch in anderen Disziplinen (speziell in (STADT)). Hierbei wird es meistens für Großgeräte und Stellen genutzt, eher selten für Sachmittel. Dies wird mit der oft besonders teuren Ausstattung in den naturwissenschaftlich-technischen Fächern begründet, während andere Disziplinen weniger kostenintensiv sind, sodass für diese Holen und Halten weniger bedeutsam ist.

| Kategorie | EP1 technische Hochschule A | VP1 technische Hochschule B | VP2 technische Hochschule A | EP2 Volluniversität | EP3 lebensw. Hochsch. |
|---|--|--------------------------------|---|--|---|
| Konkurrenz zwischen Hochschulen und Bundesländern | Wettbewerb um sehr qualifizierte Professoren (Z. 144-150) | | Konkurrenz erfordert Holen und Halten (Z. 189-192) | Großer Wettbewerb zwischen Universitäten (Z. 46-48), Konkurrenz durch andere Hochschulen erfordert Holen und Halten (Z. 54-55) | |
| | Starke Verhandlungsposition der Kandidaten bei mehreren Rufen (Z.152-158) | | Kandidat hat mehrere Rufe, Konkurrenz gegen andere Universitäten (Z. 56-58), Kandidat hat mehrere Rufe, was zu Konkurrenz führt und die Berufung teuer macht (Z. 145-152) | | Sehr prominente Rufe: München, Berlin, MPG (Z. 22-27) |
| | Standortfaktoren haben Einfluss auf den Wettbewerb um sehr qualifizierte Professoren (Z. 158-163, 281-290) | | | Standortbedingungen in einzelnen Bundesländern spielen große Rolle für Konkurrenz zwischen | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | Hochschulen (Z. 189-193) | |
| | Starke Verhandlungsposition von begehrten Professoren beim persönlichen Gehalt (Z. 180-194) | | | | |
| | Finanzielle Konkurrenzfähigkeit mit Süddeutschland und Ausland erfordert Holen und Halten (Z. 295-305) | Wettbewerb mit anderen Hochschulen, z.B. Berlin (Z. 32-33, 37-41), erfordert Holen und Halten (Z. 14-22) | Finanzielle Konkurrenz mit Süddeutschland (Z. 59-63), Konkurrenz mit TU München (Z. 66-71), Finanzielle Konkurrenz mit Süddeutschland, Freiburg (Z. 169-172) | Konkurrenz mit Süddeutschland erfordert Holen und Halten (Z. 178-182), Konkurrenz mit München erfordert Holen und Halten (Z. 183-188) | München, Berlin, MPG (Z. 22-23) Konkurrenz mit Süddeutschland und Berlin (Z. 128-129) |
| | | | | Verbesserungsvorschlag: Keine Beschränkung auf W3, um Konkurrenz um W2 zu begegnen (nicht um exzellente W2-Professoren zu Holen). (Z. 158-166) | Würden Holen und Halten auch gerne bei niedrigeren Professuren einsetzen (Z. 71-75) |

Der Wettbewerb um die Professoren ist sehr stark und permanent:

1. EP1 (Z. 136-138):
„wenn sie wirklich sehr qualifizierte Menschen haben, dann werden die nicht nur von einer Universität angesprochen, sondern von mehreren. Und dann geraten sie da in einen Überbietungswettbewerb hinein.“
2. VP2 (Z. 178-181):
„wenn man permanent versucht im Berufungsgeschäft sowohl die besten Köpfe zu holen und eben auch zu verhindern, dass die relativ schnell wieder weg gehen, dann ist das eben ein sehr, sehr gutes Instrument.“
3. EP2 (Z. 41-43):
„wenn man exzellente Leute halten will, weil der Wettbewerb zwischen den Universitäten ja ausgesprochen groß ist.“

Der Wettbewerb stärkt die Verhandlungsposition der Kandidaten und verteuert so Berufungen:

1. EP1 (Z. 143-146):
„Heute ist es so, dass die guten Kandidaten kommen und sagen: Ja, pass auf: Du hast mir jetzt einen Ruf erteilt, aber ich hab auch noch einen Ruf nach München und ich hab auch noch einen Ruf nach Berlin. Hm ... und dann stehen sie da. Und dann: Na gut, was bietet denn Berlin?“
2. EP1 (Z. 175-180):
„Aber die Kandidaten, die sehr gut sind und wissen, dass sie begehrt sind, die kennen natürlich auch dieses Prozedere und sagen: Pass auf, ich will aber hier an diesen Anschlag. Und dann gibt es auch noch, noch schlimmer, dafür wieder eine Ausnahme, wenn also jemand z.B., ich hab jetzt den Wortlaut nicht mehr ganz im Kopf, eine Berufung ins Ausland hat, nach Stanford oder Berkley oder sonst wo hin oder droht, in die Industrie abzuwandern, dann darf man auch noch über das B10-Gehalt hinaus gehen.“
3. VP2 (Z. 54-56):
„der Fall den wir jetzt haben ist eine Person, die nicht nur einen Ruf an die Universität (STADT) hat, sondern gleichzeitig noch zwei andere Rufe hat. Das heißt wir verhandeln gegen zwei andere Universitäten.“

4. (Z.137-143):
 „also die Person hat z.B. zwei parallele Rufe. Das heißt er verhandelt nicht nur mit uns, sondern er verhandelt gleichzeitig noch mit zwei anderen Universitäten in Deutschland. Das ist eine Situation, wo man eine direkte Konkurrenzsituation hat und wo der Professor natürlich eine sehr, sehr gute Verhandlungsposition hat. Er kann im Grunde bei drei Universitäten sagen „ich komme nur, wenn ...“. Und kann dann natürlich ziemlich hohe Forderungen stellen. Das heißt, diese Ausgangssituation, die Berufung ist sehr, sehr teuer, wenn man diese Person bekommen möchte.“
5. EP3 (Z. 22-26):
 Die hatten jeweils extern prominente Rufe, ... München, Berlin oder in einem Fall Max-Planck-Institut und insofern bestand ein hohes Risiko, dass sie die Hochschule verlassen würden und wir hatten ein großes Interesse, die Person zu halten und haben dann eben Kontakt mit dem Ministerium aufgenommen, welche Möglichkeiten wir über das Programm Holen und Halten bestehen.

Die Standortfaktoren in Niedersachsen sind limitiert. Das schwächt die Verhandlungsposition der Hochschulen in Niedersachsen:

1. EP1 (Z. 148-150):
 „Ist (STADT) als Stadt so viel interessanter als Berlin? Zumindest werden wir eben das gleiche bieten müssen, wenn nicht ein bisschen mehr.“
2. (Z. 262-267):
 „Und das ist eigentlich immer das Ziel, den besten zu finden und nach (STADT) zu holen. Dabei hat, und das können sie sicher auch nachvollziehen, (STADT) schon auch einen gewissen Standortnachteil. Weder die Stadt noch die Universität sind wirklich spitze in Deutschland. Wir liegen überall bei guten Plätzen, Mittelplätzen und alle Leute, die hier leben sagen es ist prima und schön, ich lebe gerne hier. Na ja, aber wenn man sich dann mit München oder Berlin vergleicht, dann sieht es halt nicht mehr gut aus.“
3. EP2 (Z. 176-179):
 „ich glaube, dass bei den Fällen, wo wir Kollegen nicht gewinnen können, i.d.R. das dann Gehaltsfragen sind. Weil einfach, wenn sie sich die Liste angucken mit den in den einzelnen Bundesländern unterschiedlichen Gehaltsspektren, dann ist das klar, spielt das eine große Rolle.“

Starke finanzielle Konkurrenz besonders aus Süddeutschland. Auch Berlin hat deutlich bessere Standortfaktoren:

1. EP1 (Z. 275-278):

„ein paar Jahre später haben die Münchener ihn entdeckt und dann haben sie ihn eben mit Angeboten überhäuft und tolle Angebote dabei für sein Institut. Und dann ist er, auch schon mit einer Träne im Auge, glaube ich, nach München gegangen, weil es ein Angebot war, was man einfach nicht ablehnen konnte.“

2. VP1 (Z. 17-21):

„darum ist es ganz, ganz wichtig für uns, dass dieses Programm möglichst auch beibehalten wird, weil sonst können wir in vielen Bereichen nicht mit den Universitäten, mit denen wir im Wettbewerb sind, dann konkurrieren. Also mit anderen Worten: Gerade wenn es darum geht, die Angebote aus Süddeutschland abzuwehren, wo viel mehr Geld vorhanden ist, ist das eine ganz, ganz große Hilfe.“

3. (Z. 29-31):

„vor zwei Wochen einen Antrag gestellt und da ging es darum, dass wir jemanden behalten möchten im Bereich Raumfahrt, der einen Ruf nach Berlin hat.“

4. (Z. 34-38):

„darüber hinaus war die Herausforderung, dass der ... dass natürlich von uns aus hier, das ist in (STADT) nicht anders, Berlin nicht allzu weit ist. Also das heißt, man muss sich sehr anstrengen, dass jemand, ich glaube der wohnt sogar in Berlin, also dass jemand, der in Berlin wohnt, und hier aber seine Professur hat, dass der dann nicht in Berlin bleibt.“

5. VP2 (Z. 56-61):

„das ist typisch bei Holen und Halten, weil eben Niedersachsen nicht unbedingt das reichste Bundesland ist, manche Bedingungen hier also schlechter sind, als in Bayern, in Baden-Württemberg, aber auch an anderen Universitäten, weswegen wir eigentlich nur mit der Unterstützung aus dem Holen und Halten ein wirklich attraktives und konkurrenzfähiges Angebot machen können.“

6. (Z. 63-67):

„Uns ist es aber nicht gelungen, gegen die TU München die Person tatsächlich nach (STADT) zu holen. Das heißt wir haben einen Antrag gestellt, das Ministerium hat ihn auch bewilligt, wir haben das übermittelt und damit unser Berufsangebot nochmal erheblich aufgewertet. Und trotzdem hat die Person dann gesagt „nein danke“, die TU München hat mir ein noch viel besseres Angebot gemacht.“

7. (Z. 160-161):

„die Person überlegt, „komme ich jetzt nach (STADT) oder bleibe ich an der Universität, wo ich bin?“ oder „Gehe ich nach (STADT) oder gehe ich nach Freiburg?“

8. EP2 (Z. 165-175):

„Weil einfach die südlichen Länder, also Bayern vor Allem, auch höhere Gehälter haben. Also, da ist da Holen und Halten gar nicht mehr so relevant, weil es da um die Gehaltsfragen geht, die wir versucht haben zu lösen, aber ich glaube da ist Holen und Halten ein ganz wichtiger Punkt, dass wir nicht das Gehalt, aber die anderen Bedingungen, die Rahmenbedingungen, besser gestalten können. Und dann hat es immer damit zu tun, also wir hatten einen Kollegen, der hatte sich, der kam aus München, und hatte sich nach (STADT) beworben, und das war der Tag der negativen Entscheidung zur Exzellenzinitiative und der Kollege rief mich an und sagte jetzt komme ich nach (STADT). Sprich, es ist nicht nur Geld und so, also manchmal spielen auch andere Gründe eine Rolle und ich fand das natürlich sehr nett, dass der Kollege das bewusst als Trostpflaster aufgehoben hatte.“

9. EP3 (Z. 22-23):

Die hatten jeweils extern prominente Rufe, ... München, Berlin oder in einem Fall Max-Planck-Institut.

10. (Z. 118-119):

Ja, natürlich süddeutsche Hochschulen, Baden-Württemberg, Bayern und Berlin und die drei Fälle waren auch genau diese drei Bundesländer.

Verbesserungsvorschlag zielt nicht auf die bessere Unterstützung der Professoren ab, sondern darauf, die Wettbewerbschancen der Hochschule zu verbessern, auch bei W2-Professuren:

1. EP2 Verbesserungsvorschlag (Z. 146-150):

„ich würde, wenn ich politisch ein Entscheidungsträger wäre, diese Möglichkeit Holen und Halten auch auf junge Leute ausweiten, also sprich bei Juniorprofessuren oder W2-Professuren, weil es eben wichtig ist, da die besten Leute zu gewinnen und durch den hohen Wettbewerb, der auch durch die Exzellenzinitiative entstanden ist, gibt es natürlich gerade da auch schon Forderungen, die wir so nicht mehr erfüllen können.“

2. EP3 (Z. 65-68):

Wir haben das Programm auch mal überlegt, inwieweit wir das bei niedriger dotierten Professuren das Programm einsetzen können, hatten aber immer klare Signale, dass das nicht erwünscht ist und wir sind da dann soweit auch den Vorgaben des Ministeriums gefolgt.

| Kategorie | EP1 technische Hochschule A | VP1 technische Hochschule B | VP2 technische Hochschule A | EP2 Volluni- versität. | EP3 lebensw. Hochsch. |
|------------------------|---|--|---|--|--|
| Begründung für das MWK | Kriterium Publikationen/Patente (Z. 211-226) | | | Kriterium Bücher/Publikationen (Z. 82-83) | |
| | Kriterium Drittmittleinwerbungen (Z. 231-232) | Kriterium Drittmittel (Z. 136-138) | Kriterium Forschungskoope- rationen/Drittmittel (Z. 97-98, Z. 104), Kriterium Drittmittel (Z. 209-210) | Kriterium Drittmittel einwerbung (Z. 83) | Kriterium Drittmittel (Z. 62-63, Z. 189-192) |
| | Kriterium Forschungskoope- rationen (Z. 232-236) | Kriterium Kooperationen (Z. 128) | Kriterium Forschungskoope- rationen (Z. 213) | | |
| | Kriterium Lehrqualifikation (Z. 237-245) | | | Kriterium Lehrfähigkeiten und Kriterium Führungskompetenz (Z. 65-69) | Kriterium Nachwuch- sförderung (Z. 64-65, Z. 137-146, Z. 189-192) |
| | Kriterium Scientific community/network/Bekanntheit (Z. 248-254) | Kriterium Interdisziplinarität/ Schlüsselposition z.B. in SFB/Forschungspro- grammen (Z. 136-138) | Kriterium Schlüsselposition en (Z. 210-213) | Kriterium Reputation (Z. 85) | |
| | Kriterium exzellenter Wissenschaftler (Z. 290-295) | Kriterium exzellenter Wissenschaftler (Z. 102-104, 128, 240) | Kriterium Exzellenz (Z. 95), Kriterium Exzellenz (Z. 224-225) | Kriterium Exzellenz (Z. 63-64) | |

| | | | | | |
|--|---|---|--|---|---|
| | <p>Profilbildung als strategisches Ziel von Holen und Halten (Z. 325-332)</p> | <p>Kriterium der Schwerpunktbildung (Z. 33-34, 102, 129, 135, 224-227, 240)</p> | <p>Kriterium Profilbildung/Schwerpunktbildung (Z. 153-160)</p> | <p>Kriterium Hochschulstrategie (Z. 28-29), Kriterium Hochschulprofil (Z. 70-72), Kriterium Hochschulschwerpunkt → Exzellenzinitiative (Z. 114-116)</p> | <p>Kriterium Hochschulprofil (Z. 35-36) und Leitungsfunktion (Z. 32) Kriterium Hochschulprofil (Z. 49, Z. 189-192) Große Bedeutung der Kandidaten in der Exzellenzinitiative (Z. 49-54) Hochschulentwicklung auch durch Nachwuchsförderung (Z. 137-146)</p> |
| | | | | <p>Gründe im Antrag: Exzellenz, „Fit“ und Hochschulprofil (Z. 150-153)</p> | |
| | | | | <p>Kriterium Erstplatzie</p> | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|
| | | | | rt (Z. 126-127) | |
| | | Kein Antrag bei Erstprofessur (Z. 111-114) | Kriterium Keine Erstprofessuren (Z. 95-96) | | |
| | | Kriterium W3-Professur (Z. 101, 239) | Kriterium W3-Professur (Z. 86-89) | Kriterium W3-Professur (Z. 34), Kriterium W3-Professur (Z. 125) | Kriterium W3-Professur (Z. 71) |
| | | Kriterium starker Forschungsbezug (Z. 134) | | | Kriterium „Top 10“ der Wissenschaftshochschule (Z. 33) |

Die Kriterien nach denen die Professoren ausgewählt werden bei allen Hochschulen sehr ähnlich und spiegeln die Literatur wider:

1. EP1 (Z. 200-207):

„Also: Publikationen ist in jedem Fall ein wichtiges Kriterium. Da sind die Regeln aber auch unterschiedlich. Philosophische Fakultät eher so Monographien und soetwas, bei den Naturwissenschaftlern gibt es ganz bestimmte Zeitschriften, die einen hohen Ruf haben, Nature und Science sind so zwei Beispiele. Die zählen dann ganz besonders. Bei den Wirtschaftswissenschaftlern, interessanterweise, gibt es auch so etwas. Die sind da auch ganz extrem. Also wenn man da nicht in diesen Top-Zeitschriften publiziert hat, dann hat man überhaupt gar keine Chance, während die Ingenieure da sehr viel pragmatischer sind und sagen „ja, ok, er braucht auch viele Veröffentlichungen, er braucht dann auch Patente.“

2. (Z. 216-221):

„Ein zweites Kriterium habe ich eben nur gestreift: Wie ist das mit der Drittmittelwerbung? Fangen wir mal an mit der DFG wo jeder Professor*in mal ein paar Projekte gemacht haben sollte, vielleicht auch mal sich an größeren Projekten beteiligt hat. Das zählt auf jeden Fall. Und wenn man dann bis zu den Ingenieuren geht, dann erwartet man auch, dass die Mittel von der Industrie eingeworben haben. Daneben stehen dann noch BMBF und EU und so weiter.“

3. (Z. 222-229):

„Dann, wichtiges Thema: Qualifikation in der Lehre. Auch ein ganz schwieriges Thema. Gott sei Dank in den letzten beiden Jahrzehnten etwas ernster genommen. Früher, ich war ja auch in den Anhörungen, hat man das überhaupt nicht ernst genommen, wo er über sein Fach, wo er 100%ig drin war und alles versteht, selbst wenn der Vortrag schlecht war, hat man gesagt „na ja, die Vorlesung, das macht der schon“. Das hat sich schon geändert, Gott sei Dank. Das heißt: da gibt es in der Regel ja so Lehrproben oder ähnliches oder ... die nennen das irgendwie anders, aber egal. Danach bewertet man auch die Fähigkeiten der Lehre und die spielen dann auch bei der Auswahl eine nicht unerhebliche Rolle.“
4. (Z. 230-234):

„Publikationen, Forschung, Drittmittel, Lehrtätigkeit, es ist natürlich gut, wenn der entsprechende Kandidat auch schon gelehrt hat, das ist wieder schwierig, wenn sie die Leute aus der Industrie berufen. Die haben dann keine Lehrtätigkeit. Und dann, ich glaube sie haben das Stichwort eben auch erwähnt: Bekanntheitsgrad, was wiederum mit den anderen Dingen auch zusammenhängt. Und es ist einfach so: In der entsprechenden Szene kennt man sich.“
5. (Z. 270-271):

„aber auch als Wissenschaftler ganz herausragend und war auch unglaublich gut vernetzt und alles.“
6. (Z. 301-307):

„Ganz klar das Thema Profilierung der Universität, das heißt: Schwerpunktbildung. Wir haben eigentlich seit jeher in der Universität einen Schwerpunkt bei den Naturwissenschaften, insbesondere in der Physik. In der Physik ist sie wirklich ganz exzellent. Und deswegen setzt man es dann auch dort spezifisch ein. Ähnliches gilt für die Ingenieure, insbesondere im Maschinenbau, die eben auch häufiger teure Geräte brauchen. Da gibt es dann hin und wieder andere Finanzierungsmöglichkeiten mit der Industrie zusammen, aber das ist auch strategisch wichtig. Also die Schwerpunkte der Universität stärken.“
7. EP2 (Z. 75-79):

„dazu gehört immer ein, wenn man so will „quantitatives“ Maß, d.h. meist zum Beispiel bei den Geisteswissenschaftlern Wie viele Bücher hat der geschrieben?“, bei den anderen Publikationen, Drittmittelinwerbungen. Aber auch in den Geisteswissenschaften gibt es ja sowas wie „Opus magnum“, also auch Drittmittelinwerbungen, die durchaus dann relevant sind.“

8. (Z. 58-67):

„An erster Stelle steht natürlich immer die wissenschaftliche Qualität, also, dass sie wirklich wissenschaftlich ganz außerordentlich gut sind.

Das zweite ist, dass sie auch als Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer, also man ist an der Uni ja nicht nur Wissenschaftler, sondern man ist ja Professor und für mich hat das immer eine Rolle gespielt, dass derjenige sich auch in der Aufgabe der Professoren, also Führung und Lehre gut präsentiert hat. Das gehört mit zu dem Bild, also jedenfalls in den allermeisten Fällen. Und was wichtig ist: In der Regel machen wir als Universität, wenn es um Kollegen geht, die in einem unserer Schwerpunkte oder, wie ich eben gesagt hatte, (INFORMATIONEN ANONYMISIERT).“

9. (Z. 24-25):

„Das war eine ganz außerordentliche Berufung, die da anstand, (INFORMATIONEN ANONYMISIERT).“

10. (Z. 105-106):

„Na ja es waren vor Allen Dingen die Forschungsschwerpunkte, die wir ja uns gesetzt hatten im Rahmen der Exzellenzinitiative, dass wir die verstärken konnten durch Holen und Halten.“

11. (Z. 116-117):

„Und es ist natürlich auch so, dass nur die Erstplatzierten damit bedacht werden können.“

12. VP1 (Z. 124-127):

„wichtig ist für mich ein starker Forschungsbezug, der möglichst auch schwerpunkttreibend ist für unsere vier Schwerpunkte, der Potenzial hat, ein wichtiger Beitrag in weiteren Forschungsprogrammen, wie Sonderforschungsbereiche mit beantragen, also das heißt eine Schlüsselfunktion zwischen Disziplinen beispielsweise zu sein.“

13. (Z. 117-119):

„Kriterien sind für mich immer, wenn ich die Begründung nicht zusammen bekomme in der Exzellenz, in der Kooperation mit anderen und in der Arbeit an Schwerpunkten.“

14. (Z. 31-32):

„Und uns ist der Professor halt sehr, sehr wichtig hier zu halten, weil er auch im Rahmen der Exzellenzuniversität eine große Rolle gespielt hat.“

15. (Z. 211-214):

„Wir haben ja ein Exzellenzziel. Das heißt, wir haben vier Schwerpunkte. Und wir wollen in diesen vier Schwerpunkten und natürlich darüber hinaus in anderen Fächern

auch exzellent sein. Wir müssen bei jeder Berufung den besten, den wir gewinnen können, gewinnen. Das ist ein wesentliches strategisches Ziel, was wir haben.“

16. (Z. 224-226):

„wann ich einen Antrag stelle, nämlich dann, wenn es ein W3-Professor ist, wenn es gleichzeitig eine Eckprofessur ist, und jemand der in der Forschung sehr gut ausgewiesen.“

17. (Z. 102-103):

„ich kann nicht jemanden, der zum Ersten Mal eine W3 bekommt, gleich Holen und Halten machen.“

18. VP2 (Z. 89-93):

„das müssen wirklich in ihrem Fach herausragende Leute sein, also ganz junge Personen, die zum ersten Mal auf eine Professur berufen werden, die noch keine besonderen Auszeichnungen haben, keine besonderen Preise, keine großen Verbundprojekte eingeworben haben, die fallen im Grunde genommen aus dem Raster raus.“

19. (Z. 97-98):

„es müssen eigentlich Personen sein, die wirklich das Potenzial haben, ganz groß rauszukommen mit BIC-grants, mit großen DFG-Verbundprojekten.“

20. (Z. 196-200):

„Also es sind Forschungspreise, es sind Forschungsprojekte die sie bereits eingeworben haben, es ist die Größenordnung, es ist die Bedeutung dieser Förderung, die sie bisher erhalten haben, also wenn jemand in einem Sonderforschungsbereich irgendwie als PI, also als Principal investigator, unterwegs ist oder bereits so ein Verbundprojekt als Koordinator*in gestellt hat ... das sind alles Kriterien, die da besondere Bedeutung haben.“

21. (Z. 209):

„Es ist völlig richtig, also das Kriterium ist eigentlich ganz einfach. Es ist Exzellenz.“

22. (Z. 145-150):

„Wenn diese Person kommt, dann bringt das den Maschinenbau oder bestimmte Projekte, Forschungsansätze, die interdisziplinärer Art sind, in diesem Fall vielleicht eine besonders erfolgversprechende Zusammenarbeit mit der (NATURWISS. HOCHSCHULE), diese Person kann es richtig voranbringen, das heißt, wir wollen diese Person unbedingt holen.“

23. EP2 (Z.139-141):

„da waren die Gründe natürlich also einmal die drei, die ich genannt habe, die wissenschaftliche Exzellenz, das „Passen“ in eine Forschungsschwerpunkt und die Bedeutung für die Universität auch als Persönlichkeit.“

24. EP3 (Z. 31-34):

Das waren in allen drei Fällen Leiter von großen Abteilungen und ganz klar unter den Top 10 der Leistungsträger der Wissenschaftshochschule und damit waren sie eindeutig innerhalb der Kriterien, die für Holen und Halten gelten. Also W3-Professuren in Leitungsfunktion mit externem Abwerbeangebot. Und strategisch relevant wegen Kernmission der Hochschule.

25. (Z. 46-50):

Natürlich strategische Ziele der Weiterentwicklung des Forschungsprogramms. Noch dazu im Kontext Exzellenzinitiative. (ANONYMISIERT) Und damit waren es Schlüsselfiguren für die Strategieentwicklung der Hochschule.

26. (Z. 58-60):

Wir wussten, dass die Personen weitere Drittmittel eingeworben hatten und einwerben werden, dass sie den Nachwuchs der Hochschule fördern, zumindest in zwei von drei Fällen war das klar.

27. (Z. 65):

Grundsätzlich im Bereich W3, für Leitungsfunktionen im Bereich W3.

28. (Z. 127-135):

Uns war immer sehr wichtig auch, dass wir gute Konzepte hatten zur Nachwuchsförderung. Also nicht nur die sachliche oder personelle Ausstattung des Bereichs, sondern, dass die Führungskräfte ihren Bereich dann so organisiert haben, dass die jüngeren Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen von den Maßnahmen mit profitieren. Aber das waren ... also sagen wir mal persönliche Zielsetzungen, die ich im Präsidium hatte, die waren in den Kriterien nicht gefragt. Ich würde aber empfehlen, dass man so etwas mit einbaut. Immer wenn man größere Mittel bereitstellt, für einzelne Personen, sollten generelle Entwicklungsziele der Hochschulplanung mitberücksichtigt werden und zu den generellen Zielen gehört eben auch die Nachwuchsförderung.

29. (Z. 177-180):

Etablierte Leitung, Mitglied in Schwerpunktbereichen der Forschung, weitere Drittmittel und Personen und weitere Drittmittel hingen daran, ob man die Person halten kann, programmatisch wichtig für die Weiterentwicklung der Hochschule.

Gesamtaussage:

Bei der Auswahl der Professoren spielen Drittmittel, Forschungs Kooperationen und -projekte, Publikationen bzw. Patente oder Bücher, das Innehaben von Schlüsselpositionen in Verbundprojekten eine große Rolle. Allgemein die Position in der scientific community, d.h. der Bekanntheitsgrad, ist wichtig. Auch die Lehrfähigkeiten und Nachwuchsförderung werden hin und wieder genannt.

Summiert werden diese Kriterien unter dem Begriff „Exzellenz“.

| Kategorie | EP1 technische Hochschule A | VP1 technische Hochschule B | VP2 technische Hochschule A | EP2 Volluni- versität | EP3 lebensw. Hochsch. |
|---|---|---|--|---|--|
| Trennung zwischen Kandidatenauswahl und Antragsentscheidung | Fakultäten haben großen Einfluss auf den Kandidatenpool (Z. 227-230) Auswahl erfolgt durch Berufungskommission, nicht durch Präsidium (Z. 263-271) | | Die Bewertung von Exzellenz unternimmt die Berufungskommission, nicht die Entscheider über Holen und Halten (Z. 225-237) | Qualitative Kriterien bewertet die Berufungskommission (Z. 86-89) | Entscheidung zum Antrag immer unabhängig von der Kandidatenauswahl, die durch die Berufungskommission erfolgt (Z. 118-123) |
| | Große Bedeutung von scientific community für Kandidatenpool (Z. 140-144) | | | | |
| | | Antragstellung nur, wenn es unbedingt notwendig ist (Sparsamkeit) (Z. 105-110) | | | Grobe Gesamt-Mittelsumme war mit MWK vereinbart, die dann nach eigenen Prioritäten beantragt wurde (Z. 179-183) |
| | | Antragstellung nur bei wirklich großen Summen (Z. 114-120), die die Möglichkeiten der | Antragstellung bei finanzieller Notwendigkeit (Z. 124-128) | | |

| | | | | | |
|--|---|------------------------------------|--|--|--|
| | | Universität übersteigen (Z.241) | | | |
| | | | Vizepräsident optimiert Antragsbegründung vor Übersendung an MWK (Z. 320-321) | | |
| | | | Grund für vorab Besprechung mit Ministerium: Vorab Anfrage über Finanzierung eines großen neuen Fachbereiches, unabhängig von Kandidaten. (Z. 345-362) | | |
| | | | | Quantitative Bewertung des Kandidaten ist leicht, qualitative sehr schwer (Z. 93-94) | |
| | Kriterium Gewinnungswahrscheinlichkeit (Z. 255-258) | | | | |
| | | | Kriterium Exzellenz meint Reputation (Z. 284-292) | | |

| | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|
| | Von wenigen Anträgen wurden alle genehmigt (Z. 104-109) | | 100% Bewilligungen (91-93) | | Immer Unterstützung (Z. 94-95) |
| | | Schlüsselbegriffe im Antrag: Profilbildung Kooperationen Exzellenz des Professors (Z.53-63) Außerdem nur realistische Anträge stellen (finanziell, d.h. Hälfte der Finanzierung durch Hochschule) (Z.53-63) | Antragstellung, wenn realistische Erfolgchance auf Basis der „Messlatte“ des MWK (Z.124-134), Erfahrung bei Antragstellung ermöglicht hohe Erfolgsquote (Z. 330-332) | | |
| | | | | | Verbesserungsvorschlag: Holen und Halten von VW-Dividende unabhängig machen, um Planungssicherheit für die Hochschulen zu schaffen (Z. 158-174) |

Die eigentliche Auswahl der Kandidaten ist nicht die Sache des Präsidiums, sondern erfolgt vorher in den Berufungskommissionen. In diesen Auswahlprozess hat das Präsidium und damit die Entscheider über Holen und Halten kaum Einblick. Die Informationen aus der Berufungskommission stehen den Präsidien aber zur Bewertung der Kandidaten*innen zur Verfügung und werden als sehr gut beschrieben.:

1. EP1 (Z. 212-215)

„Mit anderen Worten: Die Gewichte sind in den Fakultäten unterschiedlich. Und die Berufungsvorschläge kommen ja auch erstmal aus den Fakultäten ins Präsidium. Das heißt, da ist ja die Vorauswahl schon gemacht.“

2. (Z. 238-253):

„Manche neigen dann dazu, zu sagen: also der kommt bestimmt nicht nach (STADT). Der ist auch viel zu teuer. Den können wir uns gar nicht leisten. Und dann sagen sie: dann nehmen wir lieber einen anderen, wo die Chance größer ist, den nach (STADT) zu ziehen. Ja, das kann man machen, führt aber am Ende zu nichts gutem und es gibt dazu so einen schönen Spruch, der immer wieder benutzt wird: Mittelmaß beruft Mittelmaß. Das ist echt. Sie haben einen mittelguten Lehrkörper und der beruft natürlich auch nicht irgendwelche Spitzenleute, weil alle genau wissen, dann wird ihnen ihre Mittelmäßigkeit noch vor Augen geführt. Das ist keine gute Idee. Deswegen: Die Präsidien, auch schon vor mir, haben versucht das abzustellen, soweit sie im Präsidium auch in der Lage dazu sind. Es ist natürlich auch so, ein Präsidium kennt die Szene eben nicht, ne? In der Fakultät weiß jeder, was ist das für einer und wie bekannt ist der. Das Präsidium weiß das nicht und ist darauf angewiesen wieder, andere Leute zu befragen. Und zu meiner Zeit wurde ja dann auch das Berufungsreferat eingeführt, wo eben jemand dann bei den ganzen Besprechungen der Berufungskommission auch immer dabei ist und sehr viel mitbekommt und diese Informationen an das Präsidium gibt, sodass das Präsidium dann nicht so blind nur nach der schriftlichen Lage urteilen muss.“

3. VP2 (Z. 210-220)

„Und die Bewertung, was exzellent ist, das ist ja immer am Ende eines Berufungsverfahrens also bei Holen. Holen ist auch, denke ich eher der Standardfall für das Programm. Dann haben die ja alle ein Berufungsverfahren hinter sich, das heißt sie haben im Präsidium sehr, sehr gute Informationen darüber, weil sie sich ja beworben haben. Bewerben tut man sich mit all seinen Leistungen. Das heißt anhand des Lebenslaufes, anhand der wissenschaftlichen Vita und auch anhand der Bewertungen aus der Berufungskommission, die ja da schon jeden Bewerber, insbesondere auf den Listenplätzen eins, zwei und drei, ich weiß ja das es sich um die

Personen handelt, die ganz oben auf der Liste stehen. Da haben wir sehr, sehr gute Bewertungskriterien, weil die anderen Personen, andere Kollegen in den Berufungskommissionen eben diese Personen bereits sehr, sehr genau unter die Lupe genommen haben.“

4. EP2 (Z. 79-83)

„Das andere, denke ich, ist auch das Lesen der Papiere oder der Bücher. Das wird ja auch so gemacht, dass in den Berufungskommissionen auch geguckt wird nicht „wie viel“ nur, also nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ haben die Bücher oder die Publikationen auch das Notwendige Gesicht in ihrem Inhalt.“

5. EP1 (Z. 133-136):

„Man kann natürlich auch Menschen, von denen man weiß, dass die passen würden, ansprechen, wenn die sich nicht freiwillig bewerben und sagen guck mal hier hast du das gesehen, es ist eine Stelle frei und willst du nicht vielleicht? Und da ist heute die Situation so, dass das auch viele tun.“

6. EP3 (Z. 108-112):

Nein, weil beim Holen man sich erst an das Ministerium wendet, wenn die Auswahl bereits getroffen ist, und man in den Verhandlungen mit der Kandidatin oder dem Kandidaten war. Das haben wir immer erst zu diesem Zeitpunkt gemacht. Wir haben nie das Ministerium eingebunden in einem Stadium, wo die Auswahlkommission sich noch nicht festgelegt hatte oder wo wir noch nicht in konkreten Verhandlungspositionen waren.

Die konkrete Entscheidung über den Antrag durch das Präsidium erfolgt auf Basis der Summe, die hoch genug sein muss, und der durch die Schlüsselbegriffe (siehe nächster Abschnitt) abschätzbaren Antragsbewilligungswahrscheinlichkeit:

1. VP1 (Z. 96-101):

„Also es muss auch unsere Erwartung haben, dass jemand überhaupt so viel Ausstattung bekommt, weil sonst mach ich mir ja intern die Preise kaputt, wenn ich jemanden unnötig mit einem Antrag hole, dann habe ich eine Messlatte in Bezug auf die Ausstattung, die ich dann vielleicht bei einem Anderen, bei dem ich es mehr brauche, dann nicht mehr habe. Ich versuche, mit dem Instrument sparsam umzugehen. Und nur dort, wo wir es wirklich brauchen.“

2. (Z. 105-109):

„Und ich muss weiterhin ein Modul zusammenbekommen, wo es sich lohnt, überhaupt den Antrag zu stellen. Ich stelle nicht für 100.000 € einen Antrag beim Ministerium, weil das Ministerium dann sagen würde: „Hey, das könnt ihr doch auch selbst.“ Da will man

lieber sparsam vorgehen und die richtigen sich fördern lassen, als dass man das inflationär nutzt.“

3. (Z. 225-229):

„wenn es ein W3-Professor ist, wenn es gleichzeitig eine Eckprofessur ist, und jemand der in der Forschung sehr gut ausgewiesen ist und es Beiträge sind, die ich alleine nicht stemmen kann. Dann werde ich einen Antrag erwägen. Und dann müssen aber noch weitere Kriterien erfüllt sein, nämlich dass die in der Forschung so exzellent sind, dass ich das auch begründen kann.“

4. VP2 (Z. 296-299):

„ich habe vorgestern von der Person diesen Ausgefüllten Antrag zurückbekommen. Und ich habe dann gestern, also 24 Stunden später, das Überarbeitet, gekürzt, nochmal in Form gebracht, gestern an das MWK übersandt.“

5. (Z. 320-331):

„Die Gründe, warum man das vorab machen sollte oder kann ist, weil bei uns in der Elektrotechnik da ist ein Fall gewesen, wo wir wussten, da muss ein ganzes Fachgebiet neu aufgestellt werden. Und völlig unabhängig, welche Person berufen werden soll, das Fachgebiet muss eben neu aufgestellt werden. Und deshalb haben wir vorab mit dem Ministerium geklärt, ob ein bestimmter Betrag vom Ministerium zur Verfügung gestellt werden kann, um diesen Fachbereich neu aufzustellen. Das heißt, es ging nicht nur um eine Person oder um eine Professur, sondern um zwei oder drei Professuren, wo wir dann vorab einen Antrag gestellt haben, wo wir gesagt haben „Wenn wir dieses Fachgebiet neu aufstellen wollen, dann brauchen wir eure Unterstützung und das kostet sagen wir mal 2,5 mio Euro. Seid ihr bereit das bei drei Professuren tatsächlich auch zu finanzieren?“ Da hat das MWK gesagt „Jawoll, sind wir bereit, aber dann müssen noch die einzelnen Anträge kommen“. Und dann haben wir praktisch bei jeder dieser drei Personen einen Antrag gestellt.“

6. (Z. 265-272):

„Exzellenz ist ja gar kein Kriterium, was ich an irgendeinem Fach oder an irgendeiner bestimmten Disziplin fest machen kann. Also Exzellenz ist ein ganz generelles Kriterium oder „herausragendes Standing“. Es geht also wirklich darum, dass sich die Person in ihrem jeweiligen Fach, völlig egal um welches Fach es sich handelt, in ihrem jeweiligen Fach herausragend sind. Also eine besonders tolle Reputation haben, besonders große Erfolge bereits haben, oder besonders gut sich bei uns in der Leibniz Universität in bestimmte Forschungsprogramme einzupassen versprechen oder eben aktuell reinpassen. Also das ist wirklich das entscheidende Kriterium.“

7. EP2 (Z. 87-88):

„Es ist, äh, also das quantitative ist nicht so schwierig, da brauche ich ja nur zu zählen, aber das qualitative ist natürlich schwierig.“

8. EP3 (Z. 167-170):

„wir hatten immer bestimmte Korridore vereinbart mit dem Ministerium, innerhalb derer wir Mittel einsetzen konnten. Die Haltesituation ist ohnehin nicht planbar. Sie können ja nicht vorhersagen, wann jemand einen externen Ruf bekommt, und man musste dann in jedem Jahr innerhalb der Korridore eben seine Prioritäten setzen.“

Die für eine erfolgreiche Antragstellung wichtigen Schlüsselbegriffe sind den Präsidiem bekannt:

1. VP1 (Z. 49-59)

„Ich weiß, dass ich immer so viel Geld selbst in eine Berufung rein bringen muss, wie ich beantrage, das ist klar, und ich weiß natürlich mittlerweile, dass ich mit dem Formular eigentlich auskomme und ich brauche nicht zu viel zu schreiben, aber so ein paar Schlüsselbegriffe müssen schon drin sein. Also die Schlüsselbegriffe sind natürlich immer, man muss beschreiben: „Was ist das für eine Professur? Warum ist sie exzellent?“. Man muss beschreiben: „Wo wirkt diese Professur im Sinne einer Eckprofessur mit anderen Schwerpunkten der Universität mit zusammen? Welche Bedeutung hat sie für die Exzellenzstrategie der Universität? Und welche Zusammenarbeit findet mit anderen Hochschulen hier des Landes Niedersachsen statt?“. Das sind die Schlüsselbegriffe, die da rein müssen, aber die müssen auch stimmen, natürlich. Wir schreiben es nicht rein, wenn es nicht stimmt.“

2. VP2 (Z. 117-127)

„wenn wir dann zum Schluss kommen, dass man diese Forderungen nur erfüllen kann, ... dass wir gar nicht genug Geld haben, um diese Forderungen zu erfüllen, dann überlegen wir, ob wir eben einen Holen und Halten Antrag stellen, wobei wir dann eben immer die Messlatte sehr hoch legen und fragen „Erfüllt diese Person die Bewilligungskriterien?“. Es ist ja nicht so, dass man einen Antrag ans MWK stellt und dann kriegt man das Geld, sondern auf der anderen Seite steht letztlich die Forschungsabteilung, die selber ihr Gutachten schreibt, und eben die Entscheidungsinstanz bei der VolkswagenStiftung. Und da kommt nicht jeder durch, das heißt es ist wirklich das Erfahrungswissen, es gibt keine knallharten Kriterien, das ist der Erfahrungsschatz des Präsidenten und von mir, zu sagen, „das passt“. Und dann versuchen wir es.“

Es gibt eine nahezu 100%ige Bewilligungsquote:

1. EP1 (Z. 98-100):
„wie ergiebig das ist, ja. Wir haben, glaube ich auch nicht wirklich so viele Anträge gestellt. Nach meiner Erinnerung sind die alle genehmigt worden.“
2. VP2 (Z. 86-88):
„Und wir haben eigentlich eine Bewilligungsquote, ich würde sagen gefühlt von 100%, weil jeden Antrag, den wir stellen, der wird auch positiv bewilligt.“
3. (Z. 306-308):
„Also ich glaube da haben wir auch an der LUH mittlerweile sehr viel Erfahrung. Einer der Gründe vielleicht auch, warum wir so eine hohe Erfolgsquote haben.“
4. EP3 (Z. 86-87):
„Im Bereich Holen haben wir auch immer Unterstützung bekommen, aber nicht in der Größenordnung, soweit ich mich entsinnen kann, wie im Bereich Halten.“

Ein Verbesserungsvorschlag für das Programm zielt nicht primär auf die Gesamtsumme ab, sondern auf die Planungssicherheit der Hochschulen, was zeigt, dass die Hochschulleitungen als Entscheider über Holen und Halten nicht die Bewertung der Professoren und der zu beantragenden Förderung selber vornehmen, sondern Organisator der Antragstellung sind:

1. EP3 (Z. 148-162):
„das Problem mit dem Programm ist ja, dass es an der Dividende von Volkswagen hängt und an dem Landesanteil der Dividende. Und wir kamen dann genau in diese Krisenphase des VW-Konzerns rein, in den Dieselskandal. Und das brachte für die Leitung dann das Problem, dass vom Einen Jahr auf das andere die Möglichkeiten im Programm sehr viel geringer waren. Zusagen des Vorjahres wurden eingehalten, auch wenn die sich über mehrere Jahre erstreckten, das lief gut. Aber dann war es plötzlich so, dass wir um das Jahr 2016 rum, als das los ging, müssten wir nochmal nachschauen, ich denke 2016 oder 2017 spätestens, dass die Mittel sehr viel geringer waren und wir lange nicht mehr die Möglichkeiten hatten, die wir vorher gehabt haben. Und wir haben intensiv mit dem Ministerium und sogar dem Ministerpräsidenten gesprochen, weil es anderen Hochschulen ja genauso ging, dass man möglichst einen Mechanismus findet, einen garantierten Sockelbetrag zu haben, den man langfristig planen kann. Denn sonst ist die, gerade in diesem sehr wichtigen Bereich der Führungskräfteplanung, die Planungssicherheit für die Hochschulleitung sehr gering.“

Also weil da immer der jeweilige Aktienstand bedingt hat, mehr oder weniger, wie gut wir Mittel einsetzen konnten.“

Gesamtaussage:

Die Auswahl der Kandidaten und die Entscheidung über Holen und Halten sind personell getrennt, da die Auswahl in der Berufungskommission erfolgt, in deren Auswahlprozess das Präsidium nur sehr begrenzten Einblick hat. Die als sehr gut und verlässlich beschriebenen Informationen aus der Berufungskommission stehen den Präsidien zur Verfügung. Das Präsidium bewertet ferner, ob eine Antragstellung für Holen und Halten erfolgsversprechend ist anhand der zu beantragenden Summe und der Möglichkeit, bestimmte Schlüsselbegriffe im Antrag zu nennen. Das heißt, die eigentlichen Auswahlkriterien für „Holen und Halten“ sind nicht die Kriterien, die der Kandidatenauswahl zugrunde liegen, sondern die durch die Konkurrenz verursachte Notwendigkeit und die Erfolgswahrscheinlichkeit des Antrags.

| Kategorie | EP1 technische Hochschule A | VP1 technische Hochschule B | VP2 technische Hochschule A | EP2 Volluni- versität | EP3 lebensw. Hochsch. |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---|---|-------------------------------------|---|
| Notwendigkeit der Person/Begründung | | Kriterium wiss. Potenzial (Z. 135- 136) | Kriterium Wissenschaftliche s Potenzial (Z. 103-104) | | Zuversicht auf Leistungse rbringung der Person (Z. 135- 137) |
| | | | | | Gute Erfahrung mit den Kandidate n/ bekanntes gutes Potenzial als Leitungspe rsonen (Z. 59-65) |
| | | | | Kriterium „Fit“ (Z. 73-74) | |
| | | | Kriterium Bauchgefühl (Z. 93-94) | | |
| | | | Kriterium Auszeichnungen, Preise (Z. 96-97, Z. 100-101), Kriterium Preise (Z. 209) | | |
| | | | Kriterium Champions- League (Z. 107) | | |
| | | Kriterium toller Typ (Z. 290-295) | | Kriterium „Richtig gut“ (Z. 161) | |

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | Strategisches Ziel: Bestenauslese (Z. 188-189) | Kriterium Hochschul entwicklung (Z. 116- 120) | |
| | | | Kriterium zur Auswahl der Person kaum vorhanden/besti mmbar. Das weiß man gar nicht. (Z. 202-206) | | |

Die Erwartung, dass die Person oder deren Forschungsgebiet großes Potenzial hat, was für die Hochschulentwicklung gut ist, kann ein individuelles Kriterium zur Auswahl des konkreten Kandidaten sein:

1. VP1 (Z. 123-127):

„Also wichtig ist für mich ein starker Forschungsbezug, der möglichst auch schwerpunkttreibend ist für unsere vier Schwerpunkte, der **Potenzial** hat ein wichtiger Beitrag in weiteren Forschungsprogrammen, wie Sonderforschungsbereiche mit beantragen, also das heißt eine Schlüsselfunktion zwischen Disziplinen beispielsweise zu sein.“

2. VP2 (Z. 97-98):

„Aber es müssen eigentlich Personen sein, die wirklich das **Potenzial** haben, ganz groß rauszukommen.“

3. EP2 (Z. 68-69):

„Das heißt also der „Fit“, also „Wie gut passt diese Professur in unsere Strategie?“, die wissenschaftliche Qualität und die menschliche Führungsintegrität.“

4. EP2 (Z. 107-110):

„Aber es waren durchaus auch Fälle dabei, wo wir einzelne Exzellenzen, wenn man das so sagen will, geholt haben oder auch sich, man kann das so **Potenzialbereiche** nennen, also Bereich, von denen wir uns erwartet haben, dass er sich gut entwickelt und wir da dann einen Kollegen oder eine Kollegin gewinnen wollten.“

5. VP2 (Z. 89-96):

„Also das müssen wirklich in ihrem Fach herausragende Leute sein, also ganz junge Personen, die zum ersten Mal auf eine Professur berufen werden, die noch keine

besonderen Auszeichnungen haben, keine besonderen Preise, keine großen Verbundprojekte eingeworben haben, die fallen im Grunde genommen aus dem Raster raus. Es geht wirklich um herausragende Professor*innen. Also der Abteilungsleiter im MWK aus der Forschungsabteilung, mit dem bin ich mir einig, also für Nobelpreisträger oder Leibnizpreisträger, Alexander-von-Humboldt-Professuren ... klar. Das ist die Kategorie, die wir anpeilen.“

6. (Z. 177-178):

„Universitäten sind nur so gut, also in der Forschung, aber auch in der Lehre, wie eben ihre besten Köpfe.“

7. EP3 (Z. 125-127):

Also, man setzt ja dann sehr viel Geld in eine Person und man muss schon gute **Zuversicht** haben, dass die Person dann die Leistung auch bringt und die Mittel auch gut verwenden wird.

8. (Z. 56-61):

wir wussten, dass sie hervorragende Leistungen bringen in der Leitung, wir haben die Programmatische Verankerung in den Forschungsschwerpunkten der Hochschule in jedem Fall gesichert. **Wir wussten**, dass die Personen weitere Drittmittel eingeworben hatten und einwerben werden, dass sie den Nachwuchs der Hochschule fördern, zumindest in zwei von drei Fällen **war das klar**. Und auf der Basis dieser Überlegungen haben wir sie für dieses Programm nominiert.

Individuelle personenbezogene Kriterien sind sehr subjektiv und können kaum beschrieben werden:

1. EP1 (Z. 270-271):

„Und das war ein ganz toller Typ, schon als Typ, aber auch als Wissenschaftler ganz herausragend und war auch unglaublich gut vernetzt und alles.“

2. VP2 (Z. 190-196):

„Das weiß man gar nicht. Das ist wie ein ... wenn sie sich noch an ihre Schulzeit erinnern, Sie wissen das, auch als Kommilitonen oder als Lehrer/Lehrerin weiß man, was sind besonders gute Schüler, was sind nicht so gute Schüler. Also das sind in der Schule, klar, es sind Schulnoten, die Beteiligung, das Außerschulische Interesse. Das ist bei Professor*innen auch nicht anders. Und die sind viel älter, als Schüler*innen, das heißt sie haben einen längeren beruflichen Werdegang und Lebenslauf natürlich und anhand dieses Lebenslaufes kann man das eben sehen.“

3. (Z. 101-102):
„es muss einfach die Kategorie Champions-League der Professor*innen sein.“
4. (Z. 152):
„Diese Person ist richtig gut. Sie ist herausragend qualifiziert.“
5. VP2 (Z. 88-89):
„Das heißt, der Präsident und ich haben, glaube ich, ein ganz gutes Bauchgefühl, welche Professor*innen wir auswählen können.“

Gesamtaussage:

Die Kriterien, wieso konkrete Personen für Holen und Halten ausgewählt werden umfassen das Potenzial, was den Kandidaten zugeschrieben wird. Preise oder wissenschaftliche Reputation oder Persönlichkeit, werden als individuelle personenbezogene Kriterien genannt. Dies scheint bei Halteverhandlungen besser bekannt zu sein, als beim Holen.

| Kategorie | EP1 technische Hochschule A | VP1 technische Hochschule B | VP2 technische Hochschule A | EP2 Volluniversität | EP3 lebensw. Hochsch. |
|--------------------------|--|---|--|------------------------|---|
| Kommunikation und Ablauf | Hauptberuflicher Vizepräsident für Finanzen kontaktiert Abteilungsleiter im MWK (Z. 363-366) | Hauptberuflicher Vizepräsident für Finanzen kommuniziert mit MWK (Z. 270-273) | Kommunikation mit Abteilungsleiter der Forschungsabteilung im MWK, gemeinsame Entscheidung über Antrag (Z. 99-100) | | Abteilung im Ministerium wird kontaktiert (Z. 86) |
| | Angenehme, einfache, unförmliche, zügige Kommunikation (Z. 366-371) | Angenehme Kommunikation mit MWK (Z. 80-81) | Zügige Antragstellung und Antwort vom MWK (Z. 316-327) | | |
| | Kandidat schreibt Antragstext (Z. 371-373) | | Kandidat schreibt den Antragstext/die Begründung selbst (Z. 308-316) | | |
| | Entscheidung über Holen und Halten | | Manchmal vorherige | Kommunikation mit | Vorherige telefonisch |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| | gemeinsam mit MWK bereits vor Antragstellung (Z. 373-389) | | Absprache mit MWK vor Antragstellung (Z. 300-304) | MWK erst spät während Berufungsverhandlungen (Z. 146-150) | he Absprache mit MWK, danach Antragstellung (Z. 86-87) |
| | | Entscheidung über mögliche Antragstellung erst kurz vor der Berufungsverhandlung nach Beschäftigung mit dem Konzept der Professur (Z. 255-261, 285-297) | Entscheidung zum Antrag während oder kurz vor Berufungsverhandlung (Z. 119-124) | | Entscheidung zum Antrag sobald Konkurrenzangebot bekannt ist beim Halten (Z. 85). Entscheidung zum Antragerst in konkreter Verhandlungssituation beim Holen. |
| | | | Kandidat wird in Berufungsverhandlung informiert (Z. 306-308) | | |
| | | | Grund für vorab Besprechung mit Ministerium: Zeitmangel während Berufungsverhandlungen (Z. 340-344) | | |
| | Programm gut austariert, aber manchmal zeitliche | | | | |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | Synchronisation mit MWK schwierig oder Geld zu knapp (Z. 63-80) | | | |
|--|--|---|--|--|--|

Gesamtaussage:

Zur Antragstellung kontaktiert der Vizepräsident für Finanzen und Personal den Abteilungsleiter der Forschungsabteilung im MWK. Die Kontaktaufnahme zum MWK erfolgt beim Holen meist während der Berufungsverhandlungen, wenn die Forderungen des Kandidaten bekannt sind und beim Halten sobald der fremde Ruf bekannt ist. In besonderen Fällen erfolgt auch eine vorherige Absprache mit dem MWK über Holen und Halten. Die Kommunikation mit dem MWK wird als angenehm beschrieben und der Antrags- und Bewilligungsprozess erfolgt binnen ca. zwei Wochen nach der Berufungsverhandlungen. Antragstext wird von Kandidaten selbst verfasst und ggf. durch den Vizepräsidenten optimiert.

| Kategorie | EP1 technische Hochschule A | VP1 technische Hochschule B | VP2 technische Hochschule A | EP2 Volluni- versität | EP3 lebensw. Hochsch. |
|-------------------|-----------------------------------|---|---|---------------------------------------|--|
| Antragshäufigkeit | | Anwendungshäufigkeit 3-4 Mal pro Jahr (Z. 13) Bei ca. 15 Berufungen etwa 2-3 Anträge (Z. 140-141) Bei 15 Neuberufungen 3 Anträge, bei 4 Halteverfahren 2 Anträge (Z. 209-217) | Häufigkeit 3 bis 4 Anträge pro Jahr (Z. 12-15), 25 W3-Professuren pro Jahr und davon 4 Anträge (Z. 89-91) | | Anwendungshäufigkeit 1 bis 2 Mal pro Jahr (Z. 158) |
| | Häufiger beim Holen (Z. 86-90) | Häufiger/wichtiger beim Halten (Z. 193-196, 209-217) | Keine Präferenz für Holen oder Halten (Z. 242-246) | Keine Präferenz für Holen oder Halten | Keine Präferenz für Holen oder Halten (Z. 179-183) |

| | | | | | |
|--|--|--|--|-----------------------------|--|
| | | | | (fifty-fifty) (Z. 53-54) | |
|--|--|--|--|-----------------------------|--|

Gesamtaussage:

Holen und Halten wird etwa gleichmäßig benutzt und etwa 4 Mal im Jahr beantragt.

| Kategorie | EP1 technische Hochschule A | VP1 technische Hochschule B | VP2 technische Hochschule A | EP2 Volluni- versität | EP3 lebensw. Hochsch. |
|---|-----------------------------------|---|-----------------------------------|-----------------------------|--|
| Unterschiede beim Holen und beim Halten | | Verwendung beim Holen manchmal weniger effektiv, da Unkenntnis der Professoren über Gewährung unter „Vorbehalt“ (Z. 180-192, 196-202) | | | |
| | | | | | Mehr Erfolg im Sinne einer größeren Summe beim Halten (Z. 92-98) |
| | | | | | Gewinnungswahrscheinlichkeit beim Halten ist höher (Z. 205-210) |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | Kriterien beim Holen und Halten unterschei den sich nicht (Z. 103-110) |
|--|--|--|--|--|---|

Beim Halten wurden in der Regel größere Summen beantragt, denn das Level von Kandidaten bei Neuberufungen war oft niedriger, als beim Halten:

EP3 (Z. 84-89):

„hatten meistens mehr Erfolg, wenn wir gehalten haben, insbesondere bei den drei wirklich wichtigen Führungskräften konnten wir da auch recht große Ausstattungen verhandeln vom Ministerium. Im Bereich Holen haben wir auch immer Unterstützung bekommen, aber nicht in der Größenordnung, soweit ich mich entsinnen kann, wie im Bereich Halten. Das lag aber vielleicht auch an den Bewerbungen. Die Leute, die wir geholt haben, hatten noch nicht das Level, das die drei Personen hatten, die wir gehalten haben“

Der unterschiedliche Ablauf des Holens und Haltens hat keinen Einfluss auf die Kriterien, die hauptsächlich vom Haushalt der Hochschule und dem angestrebten Ausstattungslevel abhängen:

EP3 (Z. 194-101):

„Eigentlich nicht, weil die gesamte Ausgangssituation hing immer vom Haushalt der Hochschule ab und ihren strategischen Zielsetzungen. Die Menge an Ressourcen, die wir für einzelne Personen dann aktiviert haben, aus eigener Kraft oder eben durch externe Mittel, wie jetzt Holen und Halten, wurden immer relativ zur Bedeutung der Person festgelegt. Die Kriterien, die wir aber dafür angelegt haben, waren immer die gleichen. Es waren nur eben bestimmte Ausstattungslevel nur zu erreichen, indem man Holen und Halten mit dazu genommen hat. Insbesondere auch, wenn es darum ging, weitere Professuren in dem Bereich mit zu verankern“

Beim Halten ist die geschätzte Gewinnungswahrscheinlichkeit höher, da die Kandidaten hier nicht umziehen und ihre Arbeit unterbrechen müssen und beim Holen ausländische Professoren das Programm u.U. nicht korrekt interpretieren:

1. VP1 (Z. 173-190):

„Dann gibt es die Personen, denen das sehr wichtig ist, Holen und Halten, aber die nicht glauben, wenn es eine Zustimmung des Ministeriums gibt, die ja so aussieht „Sehr

geehrter Herr Professor Sowieso, ich teile ihnen mit, das sie vorbehaltlich der Bewilligung des Kuratoriums der VW-Stiftung dies und jenes an Geld bekommen.“, die können mit dem Vorbehalt nicht umgehen. Deswegen halten die dieses Geld für unsicher. Habe ich auch schon gehabt. Und dann gibt es natürlich noch diejenigen, die die Zusage haben, aber die vielleicht unabhängig von dem Holen und Halten sowieso nie kommen wollten, weil sie mit ihrer eigenen Hochschule Verhandlungen führen. Was man sagen kann bei den Bleibeverhandlungen, das heißt bei den Leuten die hier bei uns schon sind, und die wir halten wollen, ist dieses Holen und Halten eine ganz, ganz wichtiger Beitrag. Der allerwichtigste wahrscheinlich, weil das von der Größe her von der Hochschule nicht zu leisten wäre. Bei denen, die neu kommen, ist ja oft die Herkunft nicht ganz klar. Die kennen ja das Land Niedersachsen noch nicht. Die können vielleicht gar nicht so gut unterscheiden, dass das ein besonderer Antrag ist, der da gestellt wird. Die denken vielleicht aus einem anderen Bundesland, dass das immer so ist, dass man einen Antrag stellen muss. Ich mache das klar in den Gesprächen, aber die können natürlich mit so einem Instrument nur insofern umgehen, als dass sie hinterher sehen, ob sie da zusätzlich noch Geld bekommen oder nicht.“

2. EP3 (Z. 193-198):

„Ja da sie eben gut vernetzt waren, wussten sie bei uns, was gut läuft, worauf sie sich verlassen konnten und hatten dann in der Regel durch das Programm Holen und Halten noch weitere Möglichkeiten. Damit hat man eine gute Planungssicherheit, weil man die Umgebung kennt und zusätzliche Mittel bekommt. Man hat keinen Kraftverlust durch den Wechsel, weil man kontinuierlich weiterarbeiten kann, mit mehr Ressourcen. Das waren sicherlich ausschlaggebende Punkte.“

Gesamtaussage:

Obwohl der unterschiedliche Ablauf von Berufungs- und Halteprozessen nicht zu unterschiedlichen Kriterien führt, werden beim Halten tendenziell größere Summen beantragt. Möglicherweise lässt sich dies durch bessere Kenntnis der individuellen personenbezogenen Kriterien (Potenzial), die beim Halten aufgrund von guten Erfahrungen in der Vergangenheit größer als beim Holen ist, zurückführen. Auch die erhöhte Gewinnungswahrscheinlichkeit könnte (in Einklang mit der Literatur) eine Rolle dabei spielen.

Aktuelle Gesamtbetrachtung der Interviews:

- Auswahlbegründung für konkrete Person ist das Potenzial. Die Interviewten verweisen hierbei auf die Berufungskommission, die die eigentliche Auswahl trifft.
- Die Interviewten beantworten die Frage nach der Auswahlbegründung mit einer Begründung, weshalb Holen und Halten angewendet werden musste. Dies ist der Fall, wenn es starke Konkurrenz (zwischen Hochschulen oder Bundesländern) um einen Kandidaten gibt.
- Weitere Auswahlbegründungen sind identisch mit „Schlüsselbegriffen“, die im Antrag erscheinen müssen, weitgehend mit der Literatur zur Auswahl von Professoren im Allgemeinen übereinstimmen, aber kaum individuell auf die Person bezogen, sondern allgemeine wissenschaftliche Kriterien.
- Beim Halten können die individuellen personenbezogenen Kriterien, wie das Potenzial des Kandidaten für die Hochschule, besser bewertet und berücksichtigt werden. Dies hat aber kaum Einfluss auf die Antragstellung an sich, sondern lediglich auf die beantragte Summe. Die entscheidenden Kriterien bleiben der Hochschulhaushalt und die Erfolgswahrscheinlichkeit des Antrags (→Schlüsselbegriffe).

Aus Literatur bekannte Auswahlkriterien für Professoren, die auf den Kandidaten zutreffen, triggern die Konkurrenz um diesen Kandidaten. Der Ausschlag für die Anwendung von Holen und Halten liegt also nur indirekt in der Qualität des Professors, sondern viel mehr in der limitierten Attraktivität des niedersächsischen Hochschulstandortes.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, Medea Artmeladze, dass ich die anliegende Arbeit

Studienfach: Wissenschaft und Gesellschaft

Erstprüferin: Prof. Dr. Eva Barlösius

Zweitprüfer: PD Dr. Axel Philipps

Titel der Arbeit: Innerdeutscher Hochschulwettbewerb im Licht des Matthäus-Effekts. Eine qualitative Analyse von Berufungsverfahren im Kontext der niedersächsischen Förderlinie „Holen und Halten“.

selbst angefertigt und alle für die Arbeit verwendeten Quellen und Hilfsmittel in der Arbeit vollständig angegeben habe.

Ich habe die beigefügte Arbeit noch nicht zum Erwerb eines anderen Leistungsnachweises eingereicht.

Mit der Übermittlung meiner Arbeit auch an externe Dienste zur Plagiatsprüfung durch Plagiatssoftware erkläre ich mich einverstanden (bitte unten ankreuzen).

ja

nein

Hannover, 30.03.2022

Ort, Datum



Unterschrift