



Angela Borgwardt
**Die Tenure-Track-Professur –
Impulsgeberin für das deutsche
Wissenschaftssystem**

Hg.: Uwe Cantner | Rolf van Dick | Joachim Escher
Georg Krausch | Hans-Jochen Schiewer

Angela Borgwardt

Die Tenure-Track-Professur – Impulsgeberin für das deutsche Wissenschaftssystem

Herausgegeben von Uwe Cantner, Rolf van Dick, Joachim Escher,
Georg Krausch und Hans-Jochen Schiewer

Impressum

Die Tenure-Track-Professur – Impulsgeberin für das deutsche Wissenschaftssystem. Dokumentation der gleichnamigen Tagung vom 29.09. – 30.09.2020 in Berlin

Autorin: Angela Borgwardt
Herausgeber: Uwe Cantner, Rolf van Dick, Joachim Escher, Georg Krausch und Hans-Jochen Schiewer
Adresse: Friedrich-Schiller-Universität Jena
Graduierten-Akademie
07737 Jena
Layout und Design: Norbert Krause
Titelbild: pixabay.com / thgmueller
ISBN: 978-3-00-069217-8
Druck: Wehry-Druck e. K.
Im Wiesgrund 1
98617 Untermaßfeld
Printed in Germany 2021

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Die Autorinnen und Autoren und die Herausgeber haben sich bemüht, die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben mit größter Sorgfalt zusammenzustellen. Sie können jedoch nicht ausschließen, dass die eine oder andere Information auf irrtümlichen Angaben beruht oder bei Drucklegung bereits Änderungen eingetreten sind. Aus diesem Grund kann keine Gewähr und Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben übernommen werden.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Inhaltsverzeichnis

Eröffnungsvortrag: Das Tenure-Track-Programm – Exzellente Perspektiven in der und für die Wissenschaft <i>Wolf-Dieter Lukas</i>	9
Vorwort <i>Uwe Cantner & Hans-Jochen Schiewer</i>	13
Einführung <i>Melanie Fritscher-Fehr & André Stiegler</i>	19
Keynote Die Einführung der Tenure-Track-Professur in das deutsche Wissenschaftssystem	
Tenure-Track in Deutschland – Chancen und Probleme <i>Reinhard Jahn</i>	33
Diskussion: Herausforderungen bei der Einführung der Tenure-Track-Professur in Deutschland <i>Angela Borgwardt</i>	59
Panel 1 Die Tenure-Track-Professur – Ein Karrieremodell und dessen Wahrnehmung	
Zusammenfassung der Debatte <i>Angela Borgwardt</i>	73
Position: Die W2-Tenure-Track-Professur – Ein Erfolgsmodell der strategischen Personalgewinnung an der Leibniz Universität Hannover <i>Joachim Escher & Claudia Schulpin</i>	105
Panel 2 Die Tenure-Track-Professur als Katalysator im deutschen Wissenschaftssystem	
Zusammenfassung der Debatte <i>Angela Borgwardt</i>	113
Position: Die Tenure-Track-Professur und der Wandel des deutschen Wissenschaftssystems <i>Hans-Jochen Schiewer</i>	147

Aus politischer Perspektive

Planbarkeit, Wettbewerb und eine Verantwortungsgemeinschaft. Ein parlamentarischer Abend zu Tenure-Track <i>Jan Wöpking</i>	155
--	-----

Panel 3

Wie lässt sich Potenzial messen? Zum Umgang mit Potenzialanalysen, Leistungsindikatoren und Qualitätssicherung

Zusammenfassung der Debatte <i>Angela Borgwardt</i>	163
Ergebnisse aus den Workshops <i>Stefanie Rehm, Nicole Thaller, Daniela Werth</i>	183
Position: Wie lässt sich Potenzial messen? <i>Rolf van Dick & Nicole Thaller</i>	193

Panel 4

Wie attraktiv ist die deutsche Tenure-Track-Professur im internationalen Vergleich?

Zusammenfassung der Debatte <i>Angela Borgwardt</i>	201
Position: Attraktivität der deutschen Tenure-Track-Professur im internationalen Vergleich <i>Georg Krausch</i>	225

Panel 5

Karrierperspektiven in der deutschen Wissenschaft – Die Tenure-Track-Professur als Impulsgeberin für eine Reform akademischer Karrierestrukturen?

Zusammenfassung der Debatte <i>Angela Borgwardt</i>	233
Position: Die Tenure-Track-Professur als Impulsgeberin für eine Reform akademischer Karrierestrukturen? <i>Uwe Cantner & Hanna Kauhaus</i>	263

Reflexion und Ausblick

Wichtige Erkenntnisse der Diskussion <i>Angela Borgwardt</i>	273
---	-----

Blick in die Zukunft: Wie sollte sich die Tenure-Track- Professur weiterentwickeln?.....	293
Biografische Angaben zu Autor:innen und Referent:innen	299
Literaturverzeichnis.....	305
Anhang	
Das Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses („Tenure-Track- Programm“) (2017–2032) – Ziele und Ausgestaltung.....	313
Anforderungen an eine Tenure-Track-Professur im Rahmen des Tenure-Track-Programms (Verwaltungsvereinbarung von Bund und Ländern).....	317

Eröffnungsvortrag: Das Tenure-Track-Programm – Exzellente Perspektiven in der und für die Wissenschaft

Wolf-Dieter Lukas

**Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung und Forschung
(BMBF)**

Deutschland ist eine der stärksten Forschungsnationen, eines der innovationsstärksten Länder der Welt. Damit dies so bleibt, sind wir darauf angewiesen, dass die klügsten Köpfe jeder Generation in die Wissenschaft gehen. Dafür brauchen wir neben exzellenten Forschungsbedingungen gute, planbare und transparente Karrierewege.

Der Bund hat in den vergangenen Jahren viel dafür getan, die Karriereperspektiven junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu verbessern. Der Ausbau der Kinderbetreuung sowie der Ganztagschulen ist in diesem Zusammenhang ebenso zu nennen wie die Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes.

Bund und Länder haben darüber hinaus die Exzellenzstrategie und den „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“ in Nachfolge des Hochschulpakts auf Dauer gestellt. Dadurch erhalten die Hochschulen mehr Planungssicherheit. Das Gleiche gilt für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen durch die zehnjährige Verlängerung des Pakts für Forschung und Innovation. Damit verbunden ist die Erwartung an die Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, dass unbefristete Beschäftigungsverhältnisse ausgebaut werden.

Die am stärksten strukturell wirkende Initiative für mehr Planbarkeit wissenschaftlicher Karrieren ist zweifelsohne das Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern. Hierfür stellt der Bund signifikante Mittel bereit: Insgesamt eine Milliarde Euro für 1.000 zusätzliche Tenure-Track-Professuren, verteilt über eine Laufzeit von 15 Jahren.

Mit dem Programm ist Bund und Ländern 2017 ein Durchbruch zugunsten des wissenschaftlichen Nachwuchses gelungen.

Die breite Einführung des international bekannten und anerkannten Karrierewegs der Tenure-Track-Professur ist wesentliche Grundlage dafür, die besten jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem In- und Ausland für die deutsche Wissenschaft zu gewinnen. Der neue Karriereweg sorgt für mehr Planbarkeit und Transparenz – durch klare und verlässliche Zeithorizonte sowie transparente Evaluierungskriterien.

Die neu geschaffenen Tenure-Track-Professuren werden Generationen junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dauerhaft zusätzlich zur Verfügung stehen.

Für die Teilnahme am Programm mussten die Universitäten Personalentwicklungskonzepte für das gesamte wissenschaftliche Personal vorlegen. Das Programm hat also Auswirkungen auf die gesamte Personalstruktur an den Universitäten – über die 1.000 Tenure-Track-Professuren hinaus.

Hinter dem Tenure-Track-Programm verbirgt sich deshalb nichts weniger als ein Kulturwandel für die Universitäten.

Nach rund drei Jahren Programmlaufzeit und der Besetzung von mehr als einem Viertel der 1.000 Tenure-Track-Professuren ist es ein guter Zeitpunkt, eine erste Zwischenbilanz zu ziehen und sich über die bisherigen Erfahrungen auszutauschen.

Der Besetzungszeitraum für die 468 Tenure-Track-Professuren der ersten Auswahlrunde endet bald. Die Besetzung der 532 Tenure-Track-Professuren der zweiten Runde hat begonnen. Mit Blick auf die bisherigen Besetzungen lassen sich hierbei vor allem drei Dinge festhalten.

Erstens: Die Tenure-Track-Professur ist hochattraktiv für junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem In- und Ausland. Rund 40 Prozent der Bewerbungen auf die bisherigen Ausschreibungen stammen aus dem Ausland.

Zweitens: Die frühe Erstberufung auf eine Tenure-Track-Professur und – damit zusammenhängend – die frühere Übernahme einer Lebenszeitprofessur als bisher führen zu mehr Planbarkeit und Transparenz wissenschaftlicher Karrieren – und daher per se zu mehr Chancengerechtigkeit. Es freut mich sehr, dass knapp die Hälfte der bislang rd. 250 Stellenbesetzungen mit herausragenden jungen Wissenschaftlerinnen erfolgt ist.

Und drittens: Das Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern trägt ganz wesentlich zur Etablierung der Tenure-Track-Professur in Deutschland bei. Gab es 2018 noch 387 Tenure-Track-Professuren in Deutschland, kamen 2019 alleine 139 Tenure-Track-Professuren durch das Programm hinzu. Das ist ein starkes Signal!

Bund, Länder und Universitäten sind damit auf dem richtigen Weg. Der Erfolg des Programms wird aber im Kern mit einer Frage stehen und fallen: Wird es gelingen, die Entscheidung über einen dauerhaften Verbleib in der Wissenschaft für die Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren deutlich vorzuverlagern? Verbunden mit dieser Erwartung hatte der Bund 1 Milliarde Euro Bundesmittel bereitgestellt, um Deutschland im internationalen Wettbewerb um die klügsten Köpfe zu stärken.

Nach der Besetzung der ersten rund 250 Tenure-Track-Professuren zeigt sich, dass es dazu in der Breite der Länder und der Universitäten noch weiterer Anstrengungen bedarf. Das durchschnittliche Erstberufungsalter der Tenure-Track-Professuren im Programm liegt bei 36,1 Jahren. Rechnet man die bis zu 6-jährige Tenure-Phase hinzu, kommt man annähernd auf das derzeitige Erstberufungsalter auf eine Dauerprofessur, das ja eigentlich vorverlagert werden soll.

Es bedarf daher geeigneter landesrechtlicher Regelungen, die die Universitäten dabei unterstützen, die Zielgruppe optimal zu adressieren. Erste Länder haben eine Soll-Grenze des wissenschaftlichen Alters in ihr Landesrecht aufgenommen bzw. machen das gerade. Das begrüße ich sehr und erwarte, dass dem Beispiel auch die anderen Länder folgen! Nur so kann Rechtssicherheit für die Universitäten geschaffen werden.

Es bedarf aber auch geeigneter Instrumentarien an den Hochschulen, um auch heterogene Bewerberfelder vergleichbar zu machen. Hierzu müssen womöglich auch bewährte Prozesse wie das Berufungsverfahren überdacht werden. Denn: Je kürzer der Abstand zwischen Promotion und Erstberufung ist, desto weniger Relevanz können „past merits“ für die Berufungsentscheidung haben. Der prognostische Charakter wird dafür umso wichtiger.

Das Tenure-Track-Programm ist für alle Beteiligten anstrengend und herausfordernd – für den ein oder anderen ist es womöglich mitunter auch eine Zumutung. Die Anpassungsprozesse verlaufen nicht immer reibungslos. Und der mit dem Programm angestrebte Kultur- und Strukturwandel gelingt nicht über Nacht.

Umso mehr freut es mich, dass sich die Universitäten mit so großem Engagement auf den Weg gemacht haben, das ambitionierte Programm zum Erfolg zu führen: Sie haben binnen sehr kurzer Zeit Personalentwicklungskonzepte erstellt bzw. überarbeitet. Sie haben Satzungen für den Karriereweg der Tenure-Track-Professur in ihren Gremien beschlossen. Und sie haben die Herausforderung angenommen, mit der Tenure-Track-Professur junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der frühen Karrierephase zu erreichen.

Vorwort

Uwe Cantner & Hans-Jochen Schiewer

Am 16. Juni 2016 beschlossen die Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern auf Vorschlag der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) ein Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an Universitäten und ihnen gleichgestellten Hochschulen. Das Programm adressiert bewusst nicht vielfältige Karrierewege des wissenschaftlichen Nachwuchses, sondern fokussiert auf ein Modell: die Tenure-Track-Professur. In der deutschen Version ist das eine „Laufbahneingangsstelle“ für eine Lebenszeitprofessur: Erfolgreiche Bewerberinnen und Bewerber auf eine solche Professur werden für sechs Jahre Beamte auf Zeit und qualifizieren sich in diesem Zeitraum für eine höherwertige Lebenszeitprofessur. Die Qualifikation betrifft die Forschungsleistung, die Lehrleistung, das Engagement in der akademischen Selbstverwaltung und die Führungskompetenz. Werden diese Leistungen – wie vorab vereinbart – erbracht und positiv bewertet, besteht ein Rechtsanspruch auf die Übernahme in ein Beamtenverhältnis auf Lebenszeit als Professorin oder Professor. Der Bund stellt eine Milliarde Euro zur Verfügung, um deutschlandweit 1.000 Tenure-Track-Professuren einzurichten. Ziel war und ist es, dieses Karrieremodell in der akademischen Kultur deutscher Universitäten zu verankern. Es eröffnet frühzeitig eine solide Verbindlichkeit für eine erfolgreiche akademische Laufbahn und schafft damit insgesamt einen auch international attraktiven Karriereweg, um hervorragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an den Universitäten zu halten.

Das Programm hat im Universitätssektor eine bemerkenswerte Dynamik ausgelöst: Von der Ausschreibung des Programms bis zur Bewerbung galt es, nicht nur ein Personalentwicklungskonzept für den akademischen Bereich auszuarbeiten, sondern auch das Thema Tenure-Track in der gesamten Universität zur Diskussion zu stellen und in die universitären Strategien zu integrieren. Dazu mussten Professuren – idealerweise über alle Fakultäten hinweg – identifiziert werden, die sich für das neue Karrieremodell eignen. Die Erstellung

der geforderten Qualitätssicherungskonzepte führte zu einer facettenreichen Auseinandersetzung mit den Themen Potenzialanalyse, Leistungsmessung, Mentoring und Begutachtung. Die Beteiligung von Fakultäten, Hochschulleitung und extern besetzten Kommissionen an der Tenure-Entscheidung bedurfte intensiver Diskussion. Kurzum: Das Programm sorgte von Beginn an für eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema Tenure-Track, aber noch nicht unbedingt für einen durchgreifenden Bewusstseinswandel.

Nach der ersten Bewerbungsrunde wurden 2017 468 Tenure-Track-Professuren an 34 erfolgreiche Universitäten vergeben. Sie hätten bis zum 30. November 2020 besetzt sein müssen; bedingt durch die Corona-Pandemie wurde diese Frist bis zum 31. Mai 2021 verlängert. In der zweiten Bewilligungsrunde 2019 wurden 532 Tenure-Track-Professuren an 57 Universitäten vergeben.

16 Landeshochschulgesetze in Deutschland, unterschiedliche Besetzungs- und Bewertungsverfahren an den Universitäten, unterschiedliche Startpunkte – in manchen Ländern W1-Professuren, in anderen sowohl W1- als auch W2-Professuren, eigene Qualitätssicherungskonzepte und -satzungen an jeder Universität, erfolgreiche und nicht erfolgreiche Universitäten im Wettbewerb um Bund-Länder-geförderte Tenure-Track-Professuren: Die Entwicklung in den letzten drei Jahren ist durch eine große Vielfalt geprägt. Man kann darin einen Reichtum der Möglichkeiten und Einstiegsszenarien in eine professorale Karriere sehen. Man kann es aber auch als kaum durchschaubare Herausforderung für junge Wissenschaftler:innen ansehen, die sich aus dem In- und Ausland um Tenure-Track-Professuren in Deutschland bewerben. Gleichwohl, in diesen gut drei Jahren wurden bundesweit umfangreiche Erfahrungen mit der Neueinrichtung, Besetzung und Integration von Tenure-Track-Professuren gesammelt. Es ist Zeit, um Fragen zu stellen: Welche Rolle spielt die Tenure-Track-Professur im deutschen Wissenschaftssystem und welche Wirkung entfaltet sie? Wurden die Ziele erreicht? Wie sieht die Zukunft aus?

Dies war Anlass genug für die Universitäten in Freiburg, Jena, Frankfurt a. M., Hannover und Mainz zusammen mit dem Universitätsnetzwerk German U15 e. V. eine erste Bilanz zu ziehen. Am 29. und 30. September 2020 fand in der Berlin-Brandenburgischen

Akademie der Wissenschaften die hybride Tagung „Die Tenure-Track-Professur – Impulsgeberin für das deutsche Wissenschaftssystem“ statt. Sie wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) finanziell unterstützt.

Die Ergebnisse zweier anregender und lebendiger Debattentage finden Sie in detaillierter Form in unserer Veröffentlichung. Wir haben uns bewusst dafür entschieden, die Erfahrungen und Bewertungen der Tenure-Track-Professur aus unterschiedlichen Perspektiven ausführlich darzustellen. Das Programm soll über den Zeitraum einer akademischen Generation hinweg einen Kulturwandel bewirken. Kulturwandel erschließt sich nicht allein über Zahlen, wie sie vom Projektträger gesammelt in Monitoringberichte der GWK einfließen. Kulturwandel vollzieht sich auch nur bedingt in Statistiken; er vollzieht sich in Köpfen. Deshalb war es uns besonders wichtig, alle am Konzept der Tenure-Track-Professur direkt und indirekt beteiligten Akteure des Wissenschaftssystems pars pro toto zu Wort kommen zu lassen.

Die Ausschreibung des Förderprogramms für Tenure-Track-Professuren ist im ersten Schritt eine Entscheidung von Politiker:innen. Internationale Attraktivität, bessere Karrierechancen für Frauen, Transparenz des Karrierewegs und Senkung des Berufungsalters standen und stehen im Mittelpunkt der bundes- und der landespolitischen Interessen. Die Bewertung und Auswahl der besten Förderanträge erfolgte im zweiten Schritt durch Expert:innen, die aufgrund intensiver Analysen wissenschaftlicher Karrierewege und akademischer Personalentwicklung zu ihrem Urteil kamen.

Zentral waren für uns des Weiteren die Sichtweisen der direkt Betroffenen. Das sind einerseits die dank des Programms berufenen Tenure-Track-Professor:innen und andererseits die Kolleg:innen, die sie berufen. Die Erfahrungen und Bewertungen der Dekaninnen und Dekane sowie der Hochschulleitungen waren hier gefragt. Unser Wissenschaftssystem zeichnet sich außerdem durch einen starken Einfluss der Drittmittelgeber aus, auch bei der Förderung junger Wissenschaftler:innen. Deshalb kann die Frage, wie die Forschungsförderer auf diesen neuen Karriereweg reagieren, für den erwünschten Kulturwandel ebenso erfolgskritisch sein.

Die Momentaufnahme, die wir Ihnen vorlegen, zeichnet ein differenziertes Bild mit eindeutig positiver Tendenz. Das gilt insbesondere für die frisch berufenen Tenure-Track-Professor:innen, die nicht nur eine großartige Karriereperspektive erhalten haben, sondern auch eine hohe Akzeptanz in ihrer wissenschaftlichen Community erfahren. Eine Herausforderung bleibt die Ausstattung, die in der Regel weit hinter dem Volumen wettbewerblich angeworbener, selbstständiger Nachwuchsforschergruppen zurückbleibt. Deutlich uneinheitlicher ist das Bild auf der dezentralen und zentralen Leitungsebene der Universitäten. Das Für und Wider im Vergleich traditioneller akademischer Karrierewege mit dem neuen Modell des Tenure-Track ist noch deutlich spürbar.

Unsicherheiten bestehen auch hinsichtlich der Qualitätssicherung über den gesamten neuen Karriereweg hinweg, das heißt von der Potenzialanalyse bei Wissenschaftler:innen in einer frühen Karrierephase bis zur finalen Tenure-Evaluation. Berechtigte Sorge besteht insbesondere hinsichtlich der individuellen Konsequenzen einer negativen Tenure-Entscheidung. Auch bei den Förderorganisationen zeichnet sich noch keine klare Linie im Umgang mit dem neuen Karrieremodell ab. Allerdings werden die politischen Ziele des Bund-Länder-Programms weitgehend erreicht.

Die Lebendigkeit der dokumentierten Diskussion zeigt, wie viel produktive Unruhe im positiven Sinn das Karrieremodell Tenure-Track in das Wissenschaftssystem gebracht hat. Deshalb gilt unser Dank all denen, die sich analog und digital beteiligt haben und die diese hybride Tagung unter den Bedingungen der Corona-Pandemie organisatorisch ermöglicht haben.

Wir danken dem BMBF nicht nur für die signifikante finanzielle Unterstützung, sondern auch für die Vertretung der politischen Perspektive, dem Staatssekretär Prof. Dr. Wolf-Dieter Lukas für die Eröffnung der Tagung und Peter Greisler, Petra Hohnholz und Christopher Karmann für die inhaltlichen Beiträge. Wir danken unserem Organisationsteam, das die Expertise aller beteiligten Universitäten (Frankfurt a. M., Freiburg, Hannover, Jena, Mainz) und der German U15 e. V. zusammenbrachte, namentlich Dr. Jonas Buche (Hannover), Dr. Melanie Fritscher-Fehr (Freiburg), Dr. Stefanie Rehm (Mainz), Claudia Schulpin (Hannover), André Stiegler (Jena),

Dr. Nicole Thaller (Frankfurt a. M.), Dr. Daniela Werth (Freiburg) und Dr. Jan Wöpking (German U15). Die Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften hat an unser hybrides Konzept geglaubt und die Türen wegen der Pandemie nicht verschlossen. Auch hierfür möchten wir herzlich danken. Zu danken ist natürlich auch dem Team vor Ort: Erik Becker, Anne Dünger, Katharina Gotzler, Juliane Henska, Dr. Hanna Kauhaus und der Agentur für Wissenschaftskommunikation und Veranstaltungsmanagement con gressa insbesondere Susann Morgner, Jörg Weiss, Isabell Oesten, Ronja Ewald und Sophie Schure, die die technische Realisierung perfekt umgesetzt haben. Am Schluss gilt ein besonderer Dank der Moderatorin, Dr. Angela Borgwardt, die Redner:innen, Diskutand:innen und das hybride Format souverän im Griff hatte und für die vorliegende Tagungsdokumentation verantwortlich zeichnet.

Einführung

Melanie Fritscher-Fehr & André Stiegler

Die wissenschaftliche Personalstruktur, die Beschäftigungsbedingungen an deutschen Hochschulen sowie die mit ihnen verbundenen Karriereperspektiven junger Wissenschaftler:innen waren universitätsgeschichtlich betrachtet immer wieder Gegenstand hochschulpolitischer und inneruniversitärer Debatten.¹ Einen klaren Ausgangspunkt für Veränderungen in der gezielten Förderung des sogenannten „wissenschaftlichen Nachwuchses“² lässt sich somit nur schwer benennen. Allerdings geben einige Entwicklungen gegen Ende der 1990er-Jahre und zu Beginn der 2000er-Jahre Anlass, von einer veränderten Dynamik und inhaltlichen Diskursverschiebung im Umgang mit den Karriereperspektiven junger Wissenschaftler:innen zu sprechen. Diese lassen darauf schließen, dass der „wissenschaftliche Nachwuchs“ seit etwa zwanzig Jahren hochschulpolitisch einen Bedeutungszuwachs erfahren hat, der bis heute sowohl auf die Förderpolitik von Bund und Ländern als auch auf die strategische wie strukturelle Weiterentwicklung der Hochschulen großen Einfluss ausübt.

Ein wichtiger Ausgangspunkt der Auseinandersetzung mit den Karriereperspektiven des „wissenschaftlichen Nachwuchses“ war sicherlich die Einführung der Juniorprofessur im Jahr 2002, der Diskussionen um mangelhafte Zukunftsperspektiven junger Wissenschaftler:innen Ende der 1990er-Jahre vorausgingen. Die Bologna-

-
- 1 Vgl. Peter Lundgreen: Datenhandbuch zur deutschen Bildungsgeschichte, Bd. X. Das Personal an den Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland 1953–2005, Göttingen 2009. Zudem ein knapper Überblick bis Anfang der 1980er-Jahre bei: Wolff-Dietrich Webler: Geschichte der Hochschule seit 1945, in: Enzyklopädie Erziehungswissenschaft, Bd. 10, Stuttgart 1983, S. 169–192.
 - 2 Zur Problematik einer Begriffsdefinition des „wissenschaftlichen Nachwuchses“ vgl. Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs: Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland, Bielefeld 2021, S. 62–66; Elke Luise Barnstedt: Die Verantwortung der Hochschulen für den wissenschaftlichen Nachwuchs, in: Ordnung der Wissenschaft 3 (2018), S. 223–238, hier: 224–226.

Reform und steigende Studierendenzahlen führten im Folgenden zur durchaus kontrovers diskutierten Neueinführung lehrbezogener Personalkategorien, die durch die Mittel des Hochschulpakts im Zeitraum von 2007 bis 2020 finanziert werden sollten. Das 2007 in Kraft getretene Wissenschaftszeitvertragsgesetz wiederum, das Professorinnenprogramm, die Exzellenzinitiative bzw. Exzellenzstrategie und final das Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern sowie der Zukunftsvertrag „Studium und Lehre stärken“ stehen für weitere Entwicklungen bis in die jüngste Zeit hinein.³ All diese politischen wie rechtlichen Initiativen und Förderprogramme spielten und spielen eine zentrale Rolle in der Weiterentwicklung der akademischen Personalstruktur und der mit ihr zwangsläufig verbundenen Frage nach attraktiven Beschäftigungsbedingungen und Karrierewegen für den „wissenschaftlichen Nachwuchs“.⁴

Der „wissenschaftliche Nachwuchs“ ist hierbei ein schillernder Begriff. Auf der einen Seite bildet er die zentrale Phase wissenschaftlichen Forschens und Lehrens ab, in der es für junge Wissenschaftler:innen darum geht, ein eigenes Profil zu entwickeln, selbstständig wissenschaftlich zu arbeiten sowie sich (inter-)national zu vernetzen und sichtbar zu werden. Diese Phase ist deshalb so entscheidend, weil in ihr die Voraussetzungen für einen dauerhaften Verbleib in der Wissenschaft geschaffen werden und sich gleichzeitig neues Potenzial für zukunftsweisende und neuartige Forschungsprojekte und -erkenntnisse entfaltet. Durch dieses Potenzial ist der Begriff des „wissenschaftlichen Nachwuchses“ eng mit Vorstellungen von Originalität und Kreativität und demnach mit dem Kern wissen-

3 Anja Franz, Claudia Kieslich, Robert Schuster, Doreen Tümler: Entwicklung der universitären Personalstruktur im Kontext der Föderalismusreform. Unter Mitarbeit von Anke Burkhardt und Roland Bloch, Halle/Wittenberg 2011 (HoF Arbeitsbericht 3, 2011); Anke Burkhardt, Aaron Philipp, Philipp Rediger, Jens-Heinrich Schäfer: Personalstrukturentwicklung und Personalentwicklung. Studie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021 (Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg), Wittenberg 2020.

4 Die Tagung fokussiert vorrangig auf die Entwicklungen an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen. Parallel zur hier skizzierten Entwicklung hat an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen u. a. der „Pakt für Forschung und Innovation“ wichtige Impulse für die Etablierung neuer Entwicklungspfade für die stetig größer werdende Gruppe der Postdocs an diesen Einrichtungen gesetzt.

schaftlichen Arbeitens verbunden. Sie zählen zu den zentralen Voraussetzungen für die Innovations- und Erneuerungsfähigkeit des Wissenschaftssystems insgesamt, aber auch für seine internationale Konkurrenz- und Wettbewerbsfähigkeit. Vielversprechende Wissenschaftstalente sind daher heiß begehrt, weshalb ihre Förderung und Entwicklung zu einer der zentralen strategischen Aufgaben der Hochschulen avanciert ist.⁵

Auf der anderen Seite hat sich der Begriff des „wissenschaftlichen Nachwuchses“ zeitgleich zu einem Synonym für das „wissenschaftliche Prekariat“⁶ und die „Krise des deutschen Wissenschaftssystems“ entwickelt. Eine Vielzahl von Positionspapieren wichtiger wissenschaftspolitischer Beratungsgremien und Interessensorganisationen (u. a. Deutscher Hochschulverband (DHV), Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), Hochschulrektorenkonferenz (HRK), Junge Akademie, Netzwerk für Gute Arbeit in der Wissenschaft (NGAWiss.), Stifterverband, German U15, Wissenschaftsrat) hat in den vergangenen zwanzig Jahren auf fehlende planbare und damit verlässliche Karrierewege sowie eine zu geringe Zahl dauerhafter Positionen neben der Professur hingewiesen und eine Neugestaltung des akademischen Karrierewegsystems angeregt. Die Beratungsgremien und Interessensorganisationen mahnen dabei insbesondere an, dass nachhaltige finanzielle Mittel zur gezielten Förderung wissenschaftlicher Nachwuchskräfte in Deutschland fehlen und dass universitätsgeschichtlich begründete Hierarchie- und Machtverhältnisse die Förderung einer frühen wissenschaftlichen Selbstständigkeit behindern. Im Zuge dessen geriet auch der Nachwuchs begriff an sich in die Kritik, da in ihm traditionelle Abhängigkeitsstrukturen zum Ausdruck kommen und die Habilitationszeit sowie selbst die Privatdozentur noch als wissenschaftliche Adoleszenzphase betrachtet werden.

5 Die Begriffe Universität und Hochschule werden aus sprachlichen Gründen im Folgenden synonym gebraucht. Beide Begriffe meinen jeweils Universitäten und die ihnen gleichgestellten Hochschulen.

6 Stephan Klecha, Melanie Reimer: Wissenschaft als besonderer Arbeitsmarkt, in: Stephan Klecha, Wolfgang Krumbein (Hg.): Die Beschäftigungssituation von wissenschaftlichem Nachwuchs, Wiesbaden 2008, S. 13–89; Stephan Klecha, Markus Krüsemann: Prekäre Hochschulkarrieren? Zwei Beiträge zur Beschäftigungssituation des wissenschaftlichen Nachwuchses (= Schriftenreihe des Instituts für Regionalforschung e. V. an der Universität Göttingen), Heft 19/2007.

Die Gleichzeitigkeit dieser unterschiedlichen Bedeutungszuschreibungen, die der Nachwuchs begriff erfährt, verweist somit auf ein Spannungsverhältnis, das sich zwischen der hohen Bedeutung junger Wissenschaftler:innen für die universitäre Erneuerungs- und Wettbewerbsfähigkeit einerseits und den konstatierten unattraktiven Karriereperspektiven andererseits entfaltet. Letztlich sind in diesem Spannungsverhältnis alle hochschulpolitischen Diskussionen um die Befristungspraxis im deutschen Wissenschaftssystem, die Frage nach angemessenen Vertragslaufzeiten in der Qualifizierungsphase, eine womöglich zu starke Fokussierung auf die Lebenszeitprofessur als vermeintlich einzigem Ziel einer Wissenschaftskarriere sowie ein Überdenken akademischer Traditionsbestände zu verorten. Die seit Jahren kontinuierlich hohe Drittmittelquote deutscher Hochschulen verstärkt dieses Spannungsverhältnis zusätzlich und wirkt zwangsläufig auf die Entwicklung der Personalstruktur zurück.

Gestützt wird diese Analyse der Situation des „wissenschaftlichen Nachwuchses“ durch eine wachsende Zahl an hochschulwissenschaftlichen Studien. Der etwa alle vier Jahre erscheinende Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN), der 2021 zum vierten Mal seit 2008 von einem unabhängigen wissenschaftlichen Konsortium erstellt und publiziert wurde, zählt dabei sicher zu den Einflussreichsten. In seiner aktuellen Ausgabe, die sich mehrheitlich auf statistische Daten aus dem Jahr 2018 stützt, konstatiert der BuWiN dabei mit Blick auf Personalstruktur und Beschäftigungsbedingungen weiterhin steigende Grund- und Drittmiteleinahmen der Hochschulen und damit einhergehende Zuwächse beim gesamten wissenschaftlichen Personal.⁷ Dabei steht einem relativ geringen Zuwachs in der Gruppe der Professor:innen ein sehr deutlicher Zuwachs in der Gruppe der Nachwuchswissenschaftler:innen gegenüber. Mit Blick auf die Befristungsquoten beim hauptberuflichen wissenschaftlichen Personal ohne Professor:innen ist dem BuWiN zudem zu entnehmen, dass diese mit 98 Prozent bei Personen unter 35 Jahren und 77 Prozent bei Personen zwischen 35 und 45 Jahren weiterhin stabil auf sehr hohem Niveau liegen.⁸ Bei einer Unterscheidung des wissenschaftlichen Personals nach Finanzierungsarten zeigt sich des Weiteren,

7 Vgl. Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs: Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021, S. 45f.

8 Ebd. S. 108.

dass die Steigerungsrate des grundmittelfinanzierten Personals seit 2010 ziemlich genau der Steigerungsrate des drittmittelfinanzierten Personals entspricht, wobei die Befristungsquote des aus Grundmitteln finanzierten Personals für 2018 mit 73 Prozent deutlich unter der Befristungsquote von 92 Prozent des aus Drittmitteln finanzierten Personals (alle Beschäftigten unter 45 Jahre ohne Professor:innen) liegt.⁹ Insgesamt attestiert der BuWiN der Personalstruktur des wissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen seit 2005 somit eine „große Konstanz [...] im Zeitverlauf“¹⁰.

In dem Wissen, hier seit geraumer Zeit vor großen Herausforderungen zu stehen, und angeregt sowie gefördert von den Bundes- und Länderprogrammen haben die Hochschulen in den zurückliegenden Jahren vielfältige Maßnahmen ergriffen, um bestehende Karrierewege zu verbessern und gleichzeitig die Qualifizierung für außeruniversitäre Tätigkeitsfelder zu stärken. Hierzu zählen unter anderem die im Rahmen der ersten Exzellenzinitiative eingerichteten Graduiertenschulen und die stetig ausgebauten Qualitätssicherungsmaßnahmen im Promotionswesen. Zudem verfügen mittlerweile fast alle Hochschulen über zentrale Einrichtungen für eine überfachliche Kompetenzentwicklung von Promovierenden und Postdocs mit einer auch zunehmenden Perspektive auf außeruniversitäre Karrierewege.

Nahezu zeitgleich befassten sich die Universitäten mit neuen Karrierewegen auf dem Weg zur Lebenszeitprofessur, was sich an einer verstärkten Einrichtung von Nachwuchsforschergruppen und der Einführung und dem sukzessiven Ausbau der Tenure-Track-Professur ablesen lässt. Insbesondere letzterer galt in den zurückliegenden Jahren eine verstärkte Aufmerksamkeit, da die Tenure-Track-Professur im Vergleich zur Juniorprofessur ohne Tenure-Track bei positiver Evaluation das Versprechen einer verlässlichen und dauerhaften Perspektive im innerakademischen Karrieresystem einzulösen vermag.

Unterstützt wird dieser Neugestaltungswille durch das von Bund und Ländern geschaffene „Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“. Dieses verfolgt eine breite Etablierung

9 Ebd.

10 Ebd. S. 100.

der Tenure-Track-Professur in Deutschland und verlangt gleichzeitig Konzepte an den Hochschulen, die die Weiterentwicklung der Personalstruktur sowie die Förderung und Entwicklung des wissenschaftlichen Personals – entlang unterschiedlicher Karrierewege auch jenseits der Professur sowie außerhalb der Hochschule – in ihrer Gänze in den Blick nehmen und die Tenure-Track-Professur in dieses Gesamtsystem einbinden. Über die breitere Implementierung der Tenure-Track-Professur strebt das Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern somit grundlegende strukturelle Veränderungen an, über die wiederum ein Kulturwandel im gesamten akademischen Karrieresystem befördert werden soll.

Erste vorläufige Befunde zum Umsetzungsstand und den bereits zu beobachtenden Effekten des Programms liefert der von der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) veröffentlichte Monitoring-Bericht 2020. Zum Zeitpunkt der Erhebung im Juli 2020 waren 713 der geförderten Tenure-Track-Professuren ausgeschrieben und 246 davon bereits besetzt.¹¹ In dieser ersten Auswertung zeigt sich, dass die Erstberufung auf eine der geförderten Tenure-Track-Professuren im Schnitt fast sieben Jahre früher erfolgt als die Erstberufung auf eine Lebenszeitprofessur an allen antragsberechtigten Universitäten.¹² Geht man von einer sich anschließenden mindestens sechsjährigen Bewährungsphase aus, wird dieser Unterschied zwar fast nivelliert. Dennoch sind die Vorteile des Karrierewegs der Tenure-Track-Professur unverkennbar. In einem direkten Vergleich mit Wissenschaftler:innen auf Juniorprofessuren, Nachwuchsgruppenleiter:innen oder Privatdozent:innen kennen die Inhaber:innen einer Tenure-Track-Professur in einer deutlich früheren Phase ihrer wissenschaftlichen Karriere die Anforderungen, die es für sie auf dem Weg zur Lebenszeitprofessur zu erfüllen gilt und haben zugleich die Sicherheit, dass bei Erfüllung dieser Anforderungen eine entsprechende Professur zur Verfügung steht.

Des Weiteren lässt sich anhand der erhobenen Zahlen erkennen, dass im Vergleich zu den bisher besetzten Juniorprofessuren ohne

11 Vgl. Gemeinsame Wissenschaftskonferenz: Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Monitoring-Bericht 2020, Bonn 2020, S. 6.

12 Ebd. S. 16.

Tenure-Track die große Mehrzahl der geförderten Tenure-Track-Professuren zumindest über ein gewisses Maß an Investitionsmitteln, Mitarbeiter:innenstellen und Sachmitteln verfügt.¹³ Diese Vorzüge scheinen auch die Attraktivität der in der Regel international ausgeschrieben Stellen für die im Ausland tätigen Forscher:innen zu erhöhen. Immerhin erfolgten bislang mehr als ein Drittel der Bewerbungen aus dem Ausland und sogar rund ein Viertel der Stellen wurde mit Personen besetzt, die zum Zeitpunkt der Bewerbung im Ausland tätig waren.¹⁴ Und schließlich zeigt sich in den Daten des Monitoring-Berichts, dass im Gegensatz zum fortbestehenden Phänomen einer sukzessiven Abnahme des Frauenanteils mit steigender Qualifikationsstufe (Leaky Pipeline), die bisher besetzten Professuren aus dem Bund-Länder-Programm fast paritätisch mit Frauen und Männern besetzt wurden.¹⁵

Ob das Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern eine grundlegende strukturverändernde Wirkung entfalten wird, lässt sich an den statistischen Befunden selbstverständlich noch nicht ablesen. Darüber hinaus geben weder der Monitoring-Bericht noch weitere aktuelle Studien zu den Personalentwicklungskonzepten Aufschluss darüber, welche inhaltlichen Diskussionen innerhalb der Hochschulen geführt werden und wie intensiv und kontrovers der Aushandlungsprozess über eine Personalstruktur- und eine Personalentwicklung in beiderseitiger Abhängigkeit verläuft.¹⁶ Bislang liegen demnach nur

13 Ebd. S. 7f. Bei der Ausstattung der geförderten Tenure-Track-Professuren zeigt sich insgesamt ein sehr heterogenes Bild, das sich nicht ausschließlich auf fachspezifische Unterschiede zurückführen lässt. So verfügen knapp 22% der Professuren über keine wissenschaftlichen und/oder künstlerischen Mitarbeiter:innen und rund 9% über keine nennenswerten Investitions- und Berufungsmittel.

14 Ebd. S. 6.

15 Ebd. S. 19. Bemerkenswert ist zudem, dass der Frauenanteil bei den Bewerbungen mit 28,8% deutlich unter dem Frauenanteil von 48% bei den Berufungen liegt.

16 Anne K. Krüger: Personalentwicklung in der Wissenschaft. Eine Untersuchung der Personalentwicklungskonzepte für das wissenschaftliche Personal von im Tenure-Track-Programm erfolgreichen Hochschulen. Unter Mitwirkung von Jan Cloppenburg, Berlin 2020, S. 19. Krüger verweist zurecht darauf, dass mit einer wissenschaftlichen Analyse der Personalentwicklungskonzepte keine Aussagen darüber getroffen werden können, wie die konkrete Umsetzung der in den Konzepten formulierten Ziele und Maßnahmen einzuschätzen ist. Vgl. zudem: Anke Burkhardt, Philipp Rediger, Jens-Heinrich Schäfer: Personalstrukturentwicklung und Personalentwicklung, Wittenberg 2020.

unzureichende Informationen darüber vor, welche Akzeptanz der noch junge Karriereweg der Tenure-Track-Professur in der „Scientific Community“ erfährt und mit welchen Herausforderungen sich jene konfrontiert sieht. Erste Erfahrungswerte im Umgang mit der Tenure-Track-Professur lassen jedenfalls vermuten, dass diese nicht ausnahmslos positiv aufgenommen wurde. Neben finanziellen und technischen Schwierigkeiten in der Implementierung ist eine gewisse Skepsis gegenüber der Professur zumindest spürbar. Dies mag unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass durch die Übernahme eines Karrierewegs aus den angloamerikanischen Wissenschaftssystemen bzw. aus Wissenschaftssystemen europäischer Nachbarländer eigene nationale akademische Traditionsbestände infrage gestellt werden, berufliche Sozialisationsprozesse zur Disposition stehen und die damit einhergehende Verunsicherung in Teilen zunächst Abwehrmechanismen und Beharrungsvermögen auslöst.

Ein Austausch- und Verständigungsprozess sowohl über die Tenure-Track-Professur im Speziellen als auch über die Personalstruktur im Allgemeinen sowie den angestrebten Kulturwandel ist daher von zentraler Bedeutung. Aus diesem Grund bildete sich 2019 eine Initiative der Goethe-Universität Frankfurt a. M., der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover, der Friedrich-Schiller-Universität Jena, der Johannes Gutenberg-Universität Mainz sowie des German U15 e. V., um einen Diskussionsraum mit Vertreter:innen des Bundes, der Länder, der Universitäten sowie der Forschungsförderorganisationen zu eröffnen und Weiterentwicklungsoptionen auszuloten.

Das gemeinsam ausgearbeitete Tagungskonzept verfolgte mit Blick auf die Verschränkung von Tenure-Track-Professur und akademischer Personalstruktur eine inhaltliche Zweiteilung: zum einen sollte die Möglichkeit für eine Auseinandersetzung mit der Tenure-Track-Professur und den mit ihr verbundenen Berufungs- und Evaluationsprozessen geschaffen werden. Zum anderen waren die Diskussionsteilnehmer:innen dazu eingeladen, über das akademische Karrierewegssystem in seiner Breite und mögliche strukturelle Neugestaltungs- und kulturelle Wandlungsprozesse zu beraten. In fünf Tagungspanels wurde eine Auswahl der aus Sicht der veranstaltenden Universitäten und German U15 e. V. drängendsten Fragen thematisch geclustert und an das Tagungsthema „Die Tenure-Track-Professur

– Impulsgeberin für das deutsche Wissenschaftssystem“ zurückgebunden. Im Rahmen eines Parlamentarischen Abends sollte zudem ein Diskussionsforum mit den politischen Entscheidungsträger:innen des Bundes eröffnet werden, um über politische Zielsetzungen und Gestaltungsoptionen zu sprechen.

Ausgehend von ausgewählten Erfahrungsberichten von Tenure-Track-Professor:innen und Dekan:innen unterschiedlicher Fachdisziplinen standen am ersten Tagungstag Fragen nach der katalytischen Wirkung der Tenure-Track-Professur auf das „Gesamtsystem“ im Fokus. Es ging um das strategische Potenzial der Professur für die Universitäten sowie um ihre Rolle und Funktion im pluralistischen Karrierewegsystem. Den Abschluss des ersten Tages bildete der Parlamentarische Abend mit einer Weitung der Perspektive um bundespolitische Zielsetzungen. Am zweiten Tag gingen die Tagungsteilnehmer:innen Fragen nach Veränderungen in der individuellen Leistungsmessung von Wissenschaftler:innen durch neue Verfahren der Potenzial- und Kompetenzanalyse und einer mit ihnen verbundenen neuen Gutachter- und Evaluationskultur nach. Daneben richtete sich der Blick auf die Attraktivität der Tenure-Track-Professur im internationalen Vergleich, verbunden mit der Frage, ob Erfahrungswerte aus anderen internationalen Wissenschaftssystemen eine qualitätsorientierte Weiterentwicklung der Tenure-Track-Professur in nationaler Perspektive schärfen und befördern können. Abgeschlossen wurde die Tagung mit der Überleitung auf das Karrierewegsystem in seiner Gänze und der Frage, welche alternativen Karrierewege mit dauerhafter Perspektive neben der Professur entwickelt werden müssen, um die Tenure-Track-Professur strukturell zu ergänzen, das Gesamtsystem international attraktiver und konkurrenzfähiger zu gestalten sowie weiterhin eine hohe Qualität von Forschung und Lehre zu gewährleisten.

Die vorliegende Publikation dokumentiert die konstruktiv-kritischen Debatten dieser Tagung und strukturiert sich anhand der einzelnen Tagungspanels. Nach einer kurzen Darstellung der Fragestellungen des jeweiligen Panels werden die Impulsvorträge und Ergebnisse der Panel-Diskussionen thematisch-analytisch aufgearbeitet und um Rückmeldungen aus dem digitalen Publikum und Präsenzpublikum ergänzt. Wesentliche Ergebnisse und Argumente werden nach inhaltlichen Schwerpunkten dargestellt und in den übergreifenden

Kontext der aktuellen Wissenschafts- und Hochschulpolitik eingeordnet. Hintergrundinformationen und inhaltliche Vertiefungen sind in ergänzenden Info-Kästen verfasst. Damit liegt eine detaillierte und reichhaltige Tagungsdokumentation vor, die Vertreter:innen aus Politik, Hochschulen und dem Wissenschaftsmanagement eine fundierte Diskussions- und Informationsgrundlage für die Weiterentwicklung des akademischen Karrierewegsystems bietet.

Um die zentralen Fragestellungen der Tagung weiterzuverfolgen und den begonnenen bundesweiten Austausch zu professionalisieren und zu verstetigen, hatten die Initiatoren der Tagung zudem zur Gründung von bundesweiten Arbeitsgruppen mit folgenden Themenschwerpunkten aufgerufen:

- Potenzialanalyse, Leistungsindikatoren und Qualitätssicherung
- Begleitung und Weiterqualifizierung von Tenure-Track-Professor:innen
- Die internationale Attraktivität der Tenure-Track-Professur
- Die Weiterentwicklung der akademischen Personalstruktur und Karriereperspektiven in der Wissenschaft jenseits der Professur

Vier entsprechende Gruppen konstituierten sich am zweiten Tagungstag und befinden sich seither in ihrem Aufbau und einer Konzeptualisierung ihrer Arbeit. Alle Gruppen haben es sich zum Ziel gesetzt, neben dem internen fachlichen Austausch, Informationen, Handreichungen oder Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Tenure-Track-Professur und der akademischen Personalstruktur und -entwicklung zu erarbeiten, von denen das gesamte Netzwerk profitieren kann. Bereits 70 Mitglieder 40 verschiedener Hochschulen sind im Rahmen der Arbeitsgruppen aktiv, was ein weiteres Indiz dafür ist, dass ein bundesweiter Austausch-, Verständigungs- und Diskussionsraum dringend benötigt wird. Gleichzeitig verweist dieses Engagement darauf, dass die Hochschulen ihrem Gestaltungsanspruch und ihrer Verantwortung gerecht werden wollen, jungen Wissenschaftler:innen attraktive, transparente und verlässliche Karriereperspektiven zu bieten und an der Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen zu arbeiten. Ein Prozess, der sicher auch weiterhin Ausdauer und Nachdruck brauchen wird, zu dem sich viele Hochschulen aber ausdrücklich bekennen.

Keynote

Die Einführung der Tenure-Track- Professur in das deutsche Wissenschaftssystem

Tenure-Track in Deutschland – Chancen und Probleme

Reinhard Jahn

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

zunächst einmal sehr herzlichen Dank für die Gelegenheit, hier zu Ihnen sprechen zu dürfen.¹ Damit wir in die Diskussion des Tagungsthemas einsteigen können, möchte ich zunächst einen pointierten Überblick über die Problemlage der akademischen Karrierewege an deutschen Hochschulen geben. Bei diesem Versuch einer Bestandsaufnahme werde ich auch auf die Frage eingehen, warum sich das deutsche Wissenschaftssystem so schwer damit tut, sich zu reformieren. Anschließend gehe ich auf den Tenure-Track in den USA ein – ein immer wieder zitiertes Vorbild, das aus meiner Sicht aber wenig verstanden ist. Im dritten und letzten Teil richte ich den Blick auf den derzeitigen Stand bei der Einführung von Tenure-Track in Deutschland. Hier läuft offensichtlich einiges nicht gut – es sind Fehler, faule Kompromisse und halbherzige Commitments in der Umsetzung festzustellen. Am Ende werde ich die Frage behandeln, ob und unter welchen Umständen Tenure-Track in Deutschland dennoch ein sinnvoller Ansatz für eine Reform des wissenschaftlichen Karrieresystems sein kann.

Wissenschaftliche Karrierewege in Deutschland – Versuch einer Bestandsaufnahme

Wenn wir das deutsche akademische System näher betrachten wollen, müssen wir auf verlässliche Daten rekurren. Es gibt dafür eine zentrale Datenquelle: den Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN), der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) vorgestellt und immer wieder aktualisiert wird. Die letzte Auflage ist von 2017.² Aus meiner Sicht sollte dieser

1 Prof. Dr. Reinhard Jahn war der Keynote-Speaker der Konferenz.

2 Der Vortrag wurde am 29. September 2020 gehalten, sodass der BuWiN von 2017 die letzte Fassung war. Im Februar 2021 ist der neue Bundesbericht Wissenschaft-

Bericht eine Pflichtlektüre für alle Wissenschaftspolitikerinnen und -politiker sein, auch wenn er nach Erscheinen manchmal politisch benutzt, wenn nicht sogar „missbraucht“ wird. Der Bericht ist nicht ohne Fehler und Fehlinterpretationen und manchmal auch unübersichtlich. Dennoch ist er die derzeit beste Referenz für die Situation junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im deutschen Wissenschaftssystem. Allerdings müssen die Statistiken auch richtig gelesen und interpretiert werden. Um zu zeigen, warum das so wichtig ist, greife ich exemplarisch zwei Bereiche heraus: zum einen Promotionen, zum anderen Befristungen. In beiden Bereichen herrschen zahlreiche Mythen („alternative facts“), die von interessierter Seite immer wieder propagiert werden und die ich heute gerne zurechtrücken möchte.

Promotionen: Mythen und Fakten

Im Bereich der Promotionen gibt es eine ganze Reihe von Mythen. Ein Mythos lautet, dass die Zahl der Promotionen in den letzten Jahren enorm angestiegen ist. Das ist immer wieder zu hören und zu lesen. Es ist zwar richtig, dass es einen Anstieg gegeben hat, doch ist dieser Anstieg relativ moderat. Fakt ist: Im Jahr 2000 waren es 25.780 Promotionen (ohne Medizin 17.400), im Jahr 2017 28.404 (ohne Medizin 22.000). Die Steigerung ist nicht enorm – ganz besonders, wenn man bedenkt, dass in diesen Jahren viel Geld durch die Exzellenzinitiative bzw. -strategie in das Wissenschaftssystem geflossen ist.

Ein anderer Mythos lautet, dass Deutschlands Universitäten viel zu viele Promovierte erzeugen. Fakt ist: Seit Jahrzehnten liegt die Promotionsquote bei 1 Prozent der Bevölkerung. Bei den Promovierten ist die Arbeitslosenquote mit 2 Prozent unter allen Berufsabschlüssen am niedrigsten.

Ein weiterer Mythos besagt, der Hauptzweck der Promotion sei es, eine akademische Karriere zu verfolgen. Fakt ist: Eine Promotion kann zwar der Einstieg in eine akademische Karriere sein, das ist aber nur selten der alleinige Zweck. Nur ca. 16 Prozent aller Promovierten arbeiten in Forschung und Entwicklung, weniger als 7

licher Nachwuchs erschienen. Siehe die Infokästen vor Panel 1 und in Panel 5 dieser Publikation. [Anm. der Red.]

Prozent erreichen eine Professur (es gibt ca. 1.600 offene Stellen im Jahr an sämtlichen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen).

Als Fazit möchte ich zwei Punkte festhalten. Erstens: Die Promotion qualifiziert überwiegend für den nicht-akademischen Arbeitsmarkt. Zweitens: Die Promotion bietet aufgrund der damit verbundenen Qualifikation beste Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Die wissenschaftliche Forschungsarbeit qualifiziert hervorragend für komplexe und analytische Aufgaben durch Fähigkeiten, die auch in anderen Bereichen eingesetzt werden können (*transferable skills*). Promovierte haben einen Instrumentenkasten erworben, der sie in die Lage versetzt, komplexe Probleme systematisch aufzuarbeiten, wissenschaftsgeleitet zu analysieren und damit Lösungsstrategien für gesellschaftliche Fragen voranzubringen. Zwar wird in Deutschland auch aus der Motivation der „Titelhuberei“ promoviert, um sich als sogenannte Tür-, Praxisschild- und Briefkopf-Doktorinnen und -Doktoren Reputation zu verschaffen. Dieser gesellschaftlich sanktionierte Adelstand ist jedoch ein Spezifikum des deutschen Sprachraums und kann als Relikt vordemokratisch-ständischer Zeiten gesehen werden.

Befristungen: Mythen und Fakten

Auch bei Befristungen gibt es zahlreiche Mythen. Ein Mythos besagt, dass die deutschen Universitäten ihre jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ausbeuten und dann feuern: Von den etwa 200.000 wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im akademischen System seien über 80 Prozent befristet beschäftigt – Tendenz steigend. In der Presse bzw. großen nationalen Tageszeitungen wird dieser Zustand immer wieder angeprangert. Dabei ist die Rede von einem „akademischen Proletariat“. Diese Behauptung wird auch politisch instrumentalisiert, vor allem von der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), die agitiert, dass wir den jungen Menschen Böses tun und ihnen und dem Wissenschaftssystem schaden. Immer wieder wird kolportiert, dass wir einen viel zu hohen Befristungsgrad im deutschen Universitätssystem haben.

Wenn man die Statistiken aber richtig liest, stellt man fest, dass diese hohen Zahlen einen Grund haben: In Deutschland – anders

als in vielen anderen Ländern – werden Promovierende auf sozialversicherungspflichtige Stellen gesetzt, das heißt, sie sind mit Versicherungsschutz ausgestattet. Diese Doktorandinnen und

In Deutschland werden Promovierende auf sozialversicherungspflichtige Stellen gesetzt.

Doktoranden zählen also als befristet Beschäftigte in der Statistik mit. Das findet man in keinem anderen Land, das zum Vergleich herangezogen werden kann, zum Beispiel weder im Vereinigten

Königreich noch in Frankreich. Andererseits haben Promotionen in Deutschland immer mehr einen Ausbildungscharakter erhalten. Es gibt zunehmend mehr strukturierte Doktorandenprogramme und Graduiertenförderung, in denen den Promovierenden Fortbildungsveranstaltungen nicht nur im Fach, sondern auch in Schlüsselqualifikationen angeboten werden. Die Tatsache, dass der Prozentsatz befristeter Stellen steigt, liegt daran, dass die großen Förderorganisationen und die außeruniversitären Forschungseinrichtungen weitgehend von Stipendien auf Arbeitsverträge bzw. Stellen für Promovierende umgestellt haben (nach Schätzungen ungefähr 100.000 bis 130.000). Die Befristungsquoten würden etwa um 40 bis 60 Prozent niedriger liegen, wenn man die Predocs nicht mitzählen und die „Wrap-up-Postdocs“³ mit berücksichtigen würde. Eine bessere Datenlage ist im Nachgang der Novellierung des Hochschulstatistikgesetzes (HStatG) von 2016 zu erwarten.⁴

Mein Fazit: Die gefühlten und die tatsächlichen Probleme in der Planbarkeit wissenschaftlicher Karrieren haben weniger mit den „statistischen“ Chancen zu tun als vielmehr mit den chaotischen und intransparenten Karrierestrukturen im deutschen akademi-

3 „Wrap-up-Postdocs“ verbringen nach der Promotion noch einige Monate am Forschungsinstitut, um ihre Dissertationen zu Ende zu bringen und zu publizieren. Vgl. <https://www.mpg.de/leitlinien-postdocs> (Abruf: 10.1.2021). [Anm. d. Red.]

4 Am 2. März 2016 ist eine Gesetzesnovelle zum Hochschulstatistikgesetz (HStatG) in Kraft getreten, in der neben Neuerungen in der Statistik von Studierenden und Prüfungen auch erstmals eine Promovierendenstatistik an deutschen Hochschulen vorgesehen ist. Zum Stichtag 1.12.2017 wurden zum ersten Mal Daten erfasst und an die Statistischen Landesämter übermittelt. Vgl. <https://www.unikon.uniwind.org/promovierendenerfassung/fortschritt-der-promovierendenerfassung-an-hochschulen-in-deutschland> (Abruf: 14.1.2021). [Anm. d. Red.]

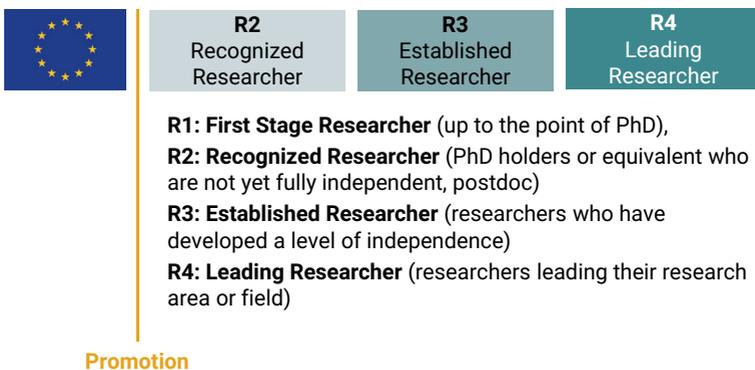
schen System sowie einer vielfach noch fehlenden professionellen akademischen Personalentwicklung.

Der Einstieg in die akademische Laufbahn beginnt also nicht mit der Promotion, sondern mit der ersten akademischen Tätigkeit nach Abschluss der Promotion. Derzeit können wir die statistischen Chancen dieser Personengruppe für einen Verbleib im akademischen System nur grob schätzen, doch sind diese in Deutschland nicht schlechter als in anderen Ländern. Ich hoffe, dass es im nächsten BuWiN belastbarere Zahlen gibt, um zu beenden, dass immer wieder die falschen Zahlen durch die Presse geistern und seit Jahren zu Angriffen auf das Hochschulsystem führen. Es wäre wichtig, dass die Fakten endlich richtig dargestellt werden.

Akademische Karrierestrukturen in Deutschland

Bevor ich auf die akademischen Karrierestrukturen in Deutschland eingehe, werde ich vorstellen, wie die EU-Kommission die Abschnitte einer akademischen Karriere klassifiziert hat (vgl. Abb.1). Diese Klassifizierung kann länderübergreifend angewendet werden und hat sich im Europäischen Forschungsraum als Standard etabliert. Demnach wird eine wissenschaftliche Karriere in vier Phasen (R1, R2, R3, R4) unterteilt:

Abb. 1: Akademische Karrierestufen (EU-Kommission)



Die Phase des First Stage Researcher (R1) reicht bis zum wissenschaftlichen Doktorgrad (PhD-Abschluss) und umfasst somit die Promotionsphase. Recognized Researchers in der R2-Phase sind Forscherinnen und Forscher mit einem PhD oder äquivalenten Leistungen. Sie befinden sich in der Postdoc-Phase und sind noch nicht vollständig unabhängig. Established Researchers in der R3-Phase sind Forschende, die ein bestimmtes Niveau an Unabhängigkeit erreicht haben. Schließlich die Leading Researchers in der R4-Phase: Diese Forschenden sind in einem Forschungsbereich oder -thema führend, was im deutschen Wissenschaftssystem einer Professur oder Forschungsleitung auf einer permanenten Position entspricht.

Die Postdoc-Phase R2 ist besonders kritisch für den weiteren Berufsweg im akademischen System. Das hat verschiedene Gründe:

- Die Postdoc-Phase fällt häufig mit der Phase der Familiengründung zusammen, was für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu einer Doppelbelastung werden kann.
- Die Beschäftigung ist befristet und durch hohe berufliche Unsicherheit gekennzeichnet.
- Das Karriereziel ist am Anfang zumeist eine akademische Karriere, doch ist vielfach eine Umorientierung in andere berufliche Bereiche notwendig.
- In dieser Phase besteht ein hoher Beratungsbedarf.
- Das Problem ist immer, dass die Uhr tickt ... Dadurch entsteht eine nicht unerhebliche Drucksituation auf die weitere berufliche Karriere.

Akademische Institutionen sollten daher zum einen Qualifizierung fördern – auch für Karrierewege außerhalb der Wissenschaft, was im Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) enthalten ist.⁵

5 Bei der Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (Gesetz über befristete Arbeitsverträge in der Wissenschaft) wurde festgelegt, dass die Befristungen der weiteren „wissenschaftlichen oder künstlerischen Qualifizierung“ dienen sollen. Das Gesetz legt nicht fest, wie der Karriereweg aussehen soll. Vgl. https://www.gesetze-im-internet.de/wisszeitvg/_2.html (Abruf am 8.2.2021). Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) schreibt zur „wissenschaftlichen Qualifizierung“ im WissZeitVG Folgendes: „Wissenschaftliche Qualifizierung ist nicht beschränkt auf den Erwerb einer formalen Qualifikation wie ‚Promotion‘ oder ‚Habilitation‘. Es geht vielmehr um den Erwerb wissenschaftlicher Kom-

Was ist ein Postdoc?

Ein Postdoc ist im deutschen System nicht verankert, daher gibt es auch keinen deutschen Begriff. Es gibt aber verschiedene Definitionen:

Wissenschaftsrat: *„Die Postdoc-Phase (R2) dient jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an Universitäten dazu, sich methodisch und fachlich weiter zu qualifizieren, ein eigenes Profil zu erarbeiten, wissenschaftliche Leistungsfähigkeit nachzuweisen und sich fachlich zu vernetzen. (...). Die Länge der Postdoc-Phase variiert derzeit zwischen den Disziplinen. (...). Die Postdoc-Phase sollte nach Auffassung des Wissenschaftsrats i.d.R. eine Länge von vier Jahren nicht überschreiten (...).“* (Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten, 2014)

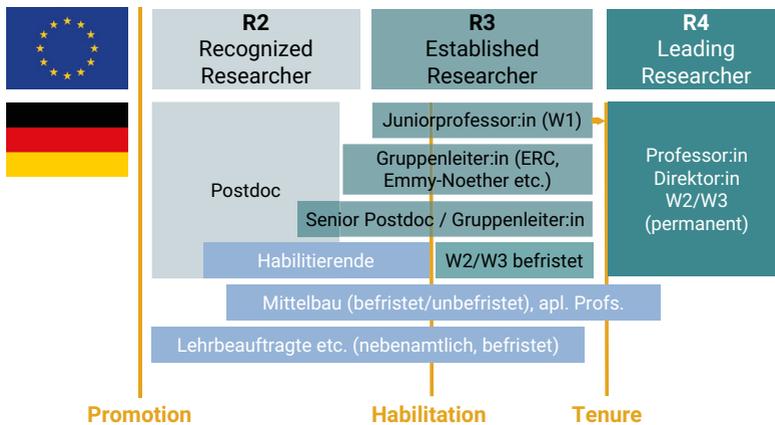
Max-Planck-Gesellschaft: *„Postdocs sind promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die nach der Promotion zunächst in der Forschung bleiben und in der Regel eine wissenschaftliche Karriere verfolgen. Die Postdoc-Phase dient dabei der wissenschaftlichen Profilierung und Qualifizierung und dem Ziel, die Befähigung zur unabhängigen Forschung zu erlangen. Die Postdoc-Phase ist zeitlich begrenzt (...).“* (Leitlinien für die Postdoc-Phase in der Max-Planck-Gesellschaft, 2016)

Das ist sehr wichtig und sollte in dieser Phase unbedingt erfolgen, um eine berufliche Umorientierung zu unterstützen. Zum anderen sollten sie professionelle Karriereberatung und Coachingangebote vorhalten. Das wurde inzwischen an vielen deutschen Universitäten schon implementiert – eine wichtige Entwicklung, die mit Nachdruck weiter gefördert werden sollte.

petenzen. Dies ist nicht beschränkt auf die Vorbereitung auf wissenschaftliche Tätigkeiten in Forschung und Lehre.“ Vgl. BMBF: Fragen und Antworten zum Wissenschaftszeitvertragsgesetz, <https://www.bmbf.de/de/karrierewege-fuer-den-wissenschaftlichen-nachwuchs-an-hochschulen-verbessern-1935.html> (Abruf am 12.2.2021).

Im deutschen akademischen Karrieresystem finden wir in den Phasen R2 und R3 einen bunten Flickenteppich vor (vgl. Abb. 2). Die zahlreichen Karrierebezeichnungen sind auch im Dienstrecht unterschiedlich abgebildet: Postdocs und Juniorprofessorinnen und -professoren, Gruppenleitungen (z. B. European Research Council (ERC), Emmy-Noether-Programm der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Senior Postdocs, befristete und unbefristete Lehrbeauftragte und Habilitierende. In Deutschland haben Habilitationen nach wie vor einen hohen Stellenwert, insbesondere in den Buchwissenschaften – trotz vielfacher Bemühungen, die Habilitation zu ersetzen, was aber aus unterschiedlichen Gründen bisher nicht richtig funktioniert hat.

Abb. 2: Akademische Karrieren in Deutschland



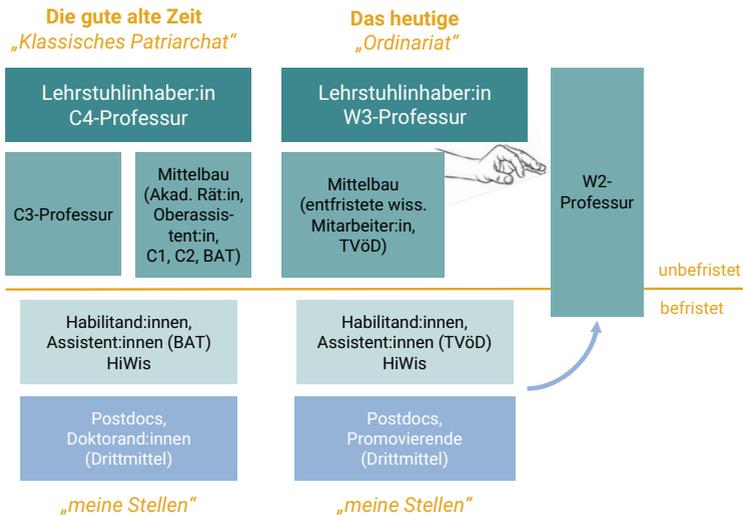
Insgesamt ist das deutsche Karrieresystem in den Phasen R2 und R3 relativ unübersichtlich. Wichtige Kennzeichen dieser beiden Phasen sind:

- uneinheitliche Struktur (u. a. aufgrund des Föderalismus in Deutschland und der Sonderwege einzelner Universitäten),
- Intransparenz und mangelnde Verständlichkeit für Externe,
- vielfach keine definierten Karrierestufen,
- keine öffentliche Ausschreibung von vielen Positionen unterhalb der Professur (und wenn doch, dann steht der gewünschte Kandidat oder die gewünschte Kandidatin meist schon vorher fest

und die Ausschreibungstexte werden so differenziert formuliert, dass nur noch spezifische Personen infrage kommen).

Ich möchte nun einen kurzen Blick auf die Zeit der klassischen Karriere in der Wissenschaft werfen, die ich „die gute alte Zeit“ genannt habe (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Veränderungen der akademischen Karrierestruktur in Deutschland



Die klassische Karriere fand innerhalb einer patriarchalischen Struktur statt: Es gab einen Lehrstuhlinhaber (C4-Professur), selten eine Lehrstuhlinhaberin, darunter waren die C3-Professorinnen und -professoren angesiedelt, die von den 1950er- bis 1970er-Jahren weisungsgebunden waren. Darüber hinaus gab es einen heterogen strukturierten Mittelbau mit verschiedenen Personalkategorien, z. B. Akademische Räte/Oberräte, Habilitierende, Doktorandinnen und Doktoranden. Diese Stellen bezeichneten die Lehrstuhlinhabenden gerne als „meine Stellen“.

Heute sind diese Stellen weniger geworden, doch ist die Struktur ähnlich geblieben. Die Lehrstuhlinhabenden sind nun W3-Professorinnen und -Professoren. Die wichtigste Änderung ist, dass die

W2-Professur (vormals C3) formal unabhängig geworden ist. Sie ist diesen Einheiten zwar häufig noch zugeordnet, aber nach sämtlichen Länderrechten eindeutig wissenschaftlich unabhängig. Die Professorinnen und Professoren genießen die Freiheit von Forschung und Lehre, die einer Professur auch zusteht. Doch verwundert es nicht, dass gelegentlich bei der Besetzung dieser Stellen versucht wird, Personen zu rekrutieren, die vom Arbeitsgebiet her zusammenpassen. Häufig haben die W2-Professorinnen und -Professoren mit den Lehrstuhlinhabenden schon auf die eine oder andere Weise zusammengearbeitet.

Karrieren junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im deutschen Ordinarien-System

Welche Wesensmerkmale zeigen die Karrieren junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im deutschen Ordinarien-System?

- Es gibt keine klaren Karriereabschnitte. Die „Beförderung“ innerhalb eines Instituts bzw. einer Abteilung findet ohne externe Beteiligung oder Evaluation statt, es gibt keine systematische Personalentwicklung.
- Oft besteht eine langjährige Assoziation von jüngeren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern nach der Promotion mit einem W3-Professor bzw. einer W3-Professorin (begrenzt durch die gesetzlichen Regelungen im Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) und teilweise ausgehöhlt durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)). Das führt nicht selten dazu, dass beim Ausscheiden eines Professors oder einer Professorin die Universität mit Entfristungsklagen von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die dort schon viel zu lange beschäftigt sind, überzogen wird. Nach der derzeit üblichen Rechtsprechung durch die Arbeitsgerichte muss davon ausgegangen werden, dass ein nicht unerheblicher Teil der Klagen erfolgreich sein wird. Diese langjährige Assoziation ist meiner Ansicht nach ein Grundproblem, was bislang auch durch die Reformen noch nicht entscheidend angegangen worden ist.
- Die Entwicklung der Karriere bis hin zur Habilitation und zur nachfolgenden externen Berufung sind stark vom jeweiligen W3-Professor bzw. der jeweiligen W3-Professorin abhängig. Ohne deren Unterstützung ist die weitere Karriere im Wissen-

schaftssystem fast chancenlos. Es handelt sich um ein „benevolentes“ Patriarchat (seltener Matriarchat), es gibt kaum Checks und Balances.

Auch heute noch wird das Patriarchat an Universitäten durch Begriffe offengelegt: Ein Wissenschaftler wird z. B. als „ein Schüler von ...“ bezeichnet, auch wenn er bereits 50 Jahre alt ist und eine W3-Professur hat. Ganz besonders liebe ich ja den Begriff „Nachwuchs-Wissenschaftler“ bzw. „Nachwuchswissenschaftlerin“. Diese Personen sind nicht selten über 40 Jahre alt, manchmal schon habilitiert und sie haben vielleicht Kinder, die bereits Abitur machen – und sie gelten immer noch als „Nachwuchs“. Was leisten wir uns eigentlich mit dieser Terminologie? Die Begriffe sind auf jeden Fall entlarvend.

Auch heute noch wird das Patriarchat an Universitäten durch Begriffe offengelegt.

Alternative: Frühe Unabhängigkeit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern

Die Alternative zu diesem hierarchischen und patriarchalischen System besteht darin, den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern eine frühe Unabhängigkeit zu ermöglichen und die Strukturen innerhalb der Universität zu verändern. Als Vorbild wird häufig das „American Departmental System“ herangezogen.

An amerikanischen Universitäten gibt es eine „Faculty“. Der Begriff bezeichnet nicht eine Fakultät wie im deutschen System, sondern die Gesamtheit aller Professorinnen und Professoren (Assistant, Associate und Full Professors), die in einer Einheit zusammengefasst sind. Hier gibt es keine Hierarchien, alle sind gleichberechtigt und agieren in der Regel auf Augenhöhe, auch wenn es Ausnahmen geben mag. Die Leitung hat eine „Chairperson“, die ein Tenured Full Professor ist und üblicherweise vom Dean ernannt wird; manchmal handelt es sich auch um ein rotierendes Amt.

An der Universität erfolgt der Einstieg in die akademische Karriere in der Regel als Assistant Professor direkt nach der Postdoc-Phase. Andere Qualifizierungsstufen gibt es nicht. Assistant Professors sind im Durchschnitt zwischen 28 und 35 Jahre alt und somit jünger

als Erstberufene in Deutschland. Auch Quereinstiege auf höheren Ebenen sind möglich. Das wird unterschiedlich gehandhabt, je nach verfügbaren Mitteln und der Interessenlage des einstellenden Departments. In den USA werden Postdocs ausschließlich projektbezogen und drittmittelfinanziert, es gibt üblicherweise keine Finanzierung durch die Institution.

Zum Vergleich: In Deutschland gibt es „Junior Faculty“-Positionen, die den Assistant Professors vergleichbar sind und folgende Merkmale aufweisen:

- Die Berufung findet zu einem frühen Zeitpunkt in der beruflichen Karriere statt.
- Die Stellen sind durch wissenschaftliche Unabhängigkeit gekennzeichnet. Das Forschungsgebiet kann frei gewählt werden.
- Die jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler haben das Recht, Personal und Mittel in ihrem Rahmen zu verwalten und selbstständig Anträge auf Forschungsmittel zu stellen.
- Die Stellen sind zeitlich befristet.

Verschiedene Akteure in Deutschland bieten auf dem akademischen Karriereweg in der R3-Phase drittmittelfinanzierte Stellen an. Wichtige Forschungsförderorganisationen sind hier z. B. die VolkswagenStiftung, das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) mit dem Emmy Noether-Programm sowie der European Research Council mit den European Research Starting Grants. Die befristeten Stellen laufen in der Regel fünf Jahre ohne Verlängerung und sind sehr gut ausgestattet. Allerdings ist weder die institutionelle Einbindung noch der Status dieser jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zentral geregelt.

An Universitäten finden sich „Nachwuchs“-gruppenleitungen, Assistenzprofessuren und Juniorprofessuren. Die Ausstattung dieser zeitlich befristeten Stellen ist variabel, aber häufig schlecht. Juniorprofessorinnen und -professoren haben professorale Rechte und Pflichten (einschließlich Lehrverpflichtungen) und werden in der Regel sechs Jahre (drei plus drei Jahre) beschäftigt.

In außeruniversitären Forschungsorganisationen (WGL, MPG, HGF, FhG)⁶ sind die Stellen für Forschungsgruppenleitungen hervorragend ausgestattet. Diese Stellen sind zwar auch befristet, die Maximallaufzeiten sind aber flexibler (bis zu neun Jahre). Es gibt keine institutionellen oder universitären Rechte oder Pflichten (Lehre), allerdings werden manchmal Sonderregelungen getroffen.

Drittmittelfinanzierte Stellen genießen in Deutschland durchaus ein hohes Ansehen, aber sie sind in den aufnehmenden Einrichtungen nicht systematisch institutionell verankert.

Insgesamt zeigt sich in der R3-Phase ein „bunter Blumenstrauß“ an Stellen und Personalkategorien sowie eine hohe Unsicherheit für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Um hier mehr Transparenz und Planungssicherheit zu erreichen, wird immer wieder die Einführung von Tenure-Track als Lösung diskutiert.

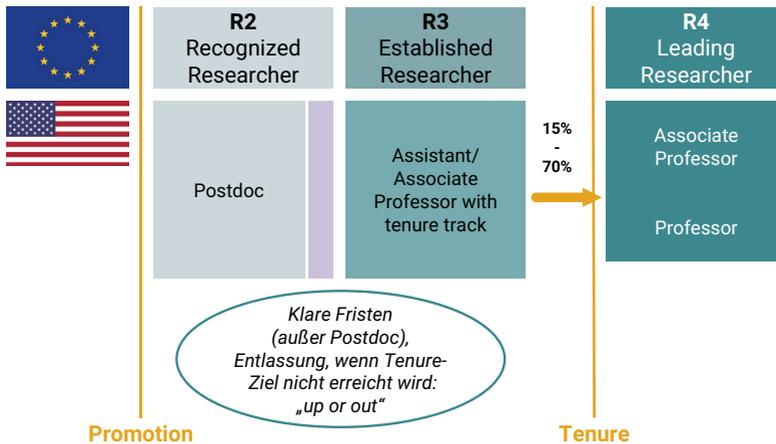
Tenure-Track ist inzwischen in allen Landeshochschulgesetzen implementiert. Eine Tenure-Track-Professur baut auf befristeten W1- und W2-Professuren auf. Es gibt Vorreiter-Modelle, die als erfolgreich gelten. So kann zum Beispiel die Technische Universität München hier als profilbildend bezeichnet werden, da sie als eine der ersten Universitäten durchgeplante Ansätze umgesetzt hat. Nach inzwischen 15 Jahren könnte man nun analysieren, wie gut dieser Ansatz funktioniert hat. Mittlerweile haben sehr viele Universitäten nachgezogen, insbesondere aufgrund der Anreize des Bund-Länder-Programms zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Tenure-Track-Programm).

6 Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL), Max-Planck-Gesellschaft (MPG), Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF), Fraunhofer-Gesellschaft (FhG).

Tenure-Track in den USA – viel zitiertes, aber wenig verstandenes Vorbild

Tenure-Track wurde in den USA vor knapp 100 Jahren in das Wissenschaftssystem eingeführt und dient inzwischen als internationales Role-Model (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Akademische Karrieren in den USA



In den USA entspricht die R2-Phase der Postdoc-Phase, die variabel lang sein kann. Danach folgt ein strukturierter Karriereweg: In der Regel steigen die jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler über eine Stelle als Assistant Professor in den universitären Karriereweg ein. Nach sechs Jahren können sie die nächste Karrierestufe des Associate Professor mit Tenure erreichen. Diese Phase dauert in der Regel sechs Jahre, manchmal aber auch bis zu neun Jahre (die längsten Zeiten sind bei der Ivy League zu finden). Anschließend ist es möglich, zum Full Professor mit einer dauerhaften Lebenszeitstelle aufzusteigen.

Das US-amerikanische akademische Karrieresystem beruht auf dem Prinzip „up or out“: Man kommt an einer Universität entweder weiter auf die nächste Karrierestufe, oder man muss die Universität verlassen. Es gibt klare Fristen für die einzelnen Karrierestufen (außer für die Postdoc-Phase) und es erfolgt eine Entlassung, wenn

das Tenure-Ziel nicht erreicht wird. Von der sog. Tenure-Evaluation hängt somit ab, ob ein Wissenschaftler oder eine Wissenschaftlerin an einer Universität auf eine permanente Professur gelangt.

Finanzierungsmodelle akademischer Stellen in den USA

Um den Unterschied zwischen dem US-amerikanischen und deutschen Hochschulsystem zu verstehen, ist es wichtig, sich die Finanzierung der Stellen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler anzusehen. In den USA gibt es verschiedene Finanzierungsmodelle akademischer Stellen.

1. State Laboratories

Zu den State Laboratories (staatliche Labore) gehören die National Laboratories und die Research and Development Centers (FFRDCs), z. B. National Institutes of Health, Jet Propulsion Laboratory. Hier erhalten die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler feste, allerdings kündbare Arbeitsverträge und ein fixes, sicheres, aber relativ niedriges Gehalt. Die Stellen werden direkt vom Staat vollfinanziert. In einigen dieser Institutionen wurden in den letzten Jahren schärfere Qualitätssicherungsmaßnahmen eingeführt und die Gehälter etwas angehoben.

2. State Universities/Colleges

Die State Universities (staatliche Universitäten) bilden die sehr große Mehrheit im US-amerikanischen Hochschulsystem, da sie das gesamte sekundäre Bildungssystem umfassen, z. B. auch Fachoberschulen und Berufsschulen sowie alle Colleges, die sich alle Universities nennen. Wenn man direkte Vergleiche zwischen den Universitätssystemen in den USA und in Deutschland zieht, kann man hier schnell zu falschen Schlussfolgerungen kommen.

Nur 2 bis 3 Prozent dieser über 5.000 State Universities sind forschungsorientiert und haben PhD-Programme, in deren Rahmen der Doktorgrad (PhD) verliehen werden kann. Die Arbeitsverträge sind an die Lehre gebunden, weshalb das Gehalt in der Regel nur für neun Monate gezahlt wird („Teilzeit“). Tenure-Professuren sind relativ sicher, aber kündbar. Die Gehälter von fest angestellten

Professorinnen und Professoren (Tenured Professors) werden frei verhandelt und unterscheiden sich sehr stark – je nach Institution, und sie können auch innerhalb einer Institution sehr unterschiedlich sein. Die Spanne ist groß. So erhält z. B. ein Tenured Professor an einem Community College vielleicht 45.000 Dollar im Jahr, während es an der New York University auch 250.000 Dollar sein können. Im Unterschied zu Deutschland gibt es keinen Beamtenstatus und auch keine festgelegten Gehaltsstufen. Gelder für Forschung und ein „Rest“-Gehalt müssen ausschließlich über Drittmittel eingeworben werden. Das Grundgehalt ist garantiert, solange die Lehre geleistet wird. Eine Terminierung ist immer möglich, aber unüblich.

3. Research Universities

Die Research Universities (Forschungsuniversitäten) sind privat finanzierte Einrichtungen und bilden Doktoranden und Doktorandinnen im Rahmen ihrer „graduate programs“ aus (PhD-Degree Granting). Dazu zählen z. B. die Universitäten Harvard, Princeton, Yale, Stanford, Duke und Cornell. Das Gehalt der Professorinnen und Professoren wird teilweise oder ganz über eigene Drittmittel finanziert. Es sind aber auch Sonder-Deals für Spitzenwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler möglich, die Lehrstühlen mit einer sehr guten Ausstattung (Endowed Chairs bzw. Stiftungslehrstühlen) entsprechen und sehr hohe Gehälter versprechen.

Auch forschungsstarke State Universities haben übrigens Forschungszentren mit drittmittelfinanzierten Positionen geschaffen, z. B. University of California. Diese Stellen sind nicht durch staatliche Gehälter unterlegt, sondern werden ausschließlich durch Drittmittel finanziert. „Tenure“ bedeutet im tertiären Bildungssystem der USA somit nicht, dass es eine Stellen- oder Gehaltsgarantie gibt.

„Tenure“ bedeutet im tertiären Bildungssystem der USA nicht, dass es eine Stellen- oder Gehaltsgarantie gibt.

Gerade bei den privaten Forschungsuniversitäten wurde die Sicherheit dieser Stellen in den letzten Jahrzehnten immer mehr ausgehöhlt: Wenn die Drittmittel ausbleiben, folgt eine Reduktion des Gehalts, später auch eine Terminierung der Stelle. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler müssen mit deutlichen Gehaltseinbußen rechnen

und können sogar ihre Stelle verlieren, wenn ihnen keine weitere Einwerbung von Drittmitteln gelingt. Das gilt vor allem für die experimentellen Fächer, bei den Geisteswissenschaften ist es etwas anders.

Zudem hat die Zahl der Lehrbeauftragten immer stärker zugenommen: Nach Schätzungen übernehmen diese mittlerweile bis zu 70 Prozent der Lehre. Es gibt immer mehr akademische Lehrkräfte (Professors) ohne Tenure-Track und ohne vertraglich garantierte Beschäftigungsdauer, die häufig nach Bedarf angeheuert werden (*hiring per term*). Hier zeigen sich Parallelen zu Lehrbeauftragten an deutschen Universitäten.

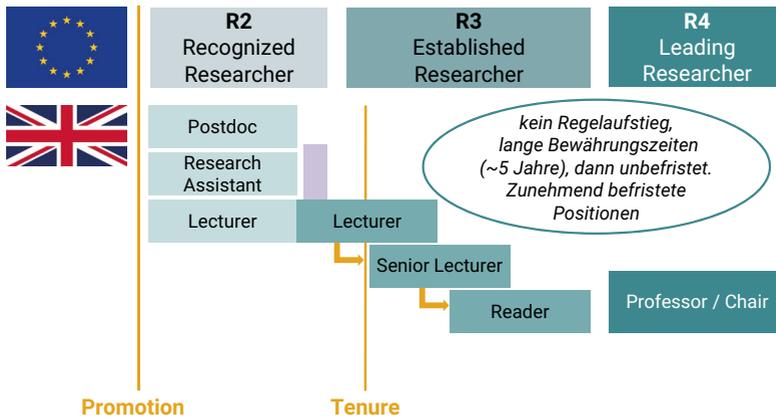
Das müssen wir uns vor Augen halten: Wenn wir uns im deutschen Kontext auf Tenure in den USA beziehen, bedeutet das keine Garantie auf eine dauerhafte Beschäftigung an irgendeiner amerikanischen Hochschule – ob staatlich oder privat. Professorinnen und Professoren haben zwar eine relativ sichere Position, vor allem an den lehrintensiven Hochschulen, aber es besteht immer die Gefahr der Entlassung, z. B. wenn Mittel fehlen oder gekürzt werden. Das ist in Deutschland nicht möglich. Beim Tenure-Vergleich zwischen den USA und Deutschland muss dieser Unterschied einbezogen werden.

Exkurs: Akademisches System im Vereinigten Königreich

Zum Vergleich möchte ich einen kurzen Blick auf das akademische Karrieresystem im Vereinigten Königreich werfen. Dieses System ist wieder ganz anders organisiert (vgl. Abb. 5). Die Karrierestufen heißen hier Lecturer, Senior Lecturer, Reader und Professor/Chair. Es wird nicht – wie in den USA – dem Prinzip „up or out“ gefolgt. Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erhalten Tenure schon als Lecturer, das heißt es wird relativ früh in der akademischen Karriere angesetzt. Allerdings hat sich das System in den letzten Jahren verändert und es gibt auch an den Universitäten im Vereinigten Königreich relativ viele befristete Stellen. Der Aufstieg ist allerdings nicht garantiert: Wenn eine Person auf einer Karrierestufe z. B. nicht die erwarteten Leistungen in der Forschung bringt, bleibt sie relativ weit unten im System hängen und nimmt vor allem Lehraufgaben wahr. Man kann auch als Lecturer pensioniert werden – allerdings mit einem Gehalt, das unter Umständen unter dem eines Dorfschul-

lehrers liegt. Hier wird also versucht, Qualitätssicherung im System mit finanziellen Anreizen zu verbinden.

Abb. 5: Akademische Karrieren im Vereinigten Königreich



Karrierewege und Tenure-Track in den USA

Zurück zum Karrieresystem in den USA. Bei der Berufung von Assistant Professors mit Tenure wird üblicherweise zunächst ein Search Committee (Berufungskommission) auf der Ebene des Departments eingerichtet; den Vorsitz hat der Department Chair. Dann wird eine Shortlist von Kandidatinnen und Kandidaten gebildet, die nacheinander eingeladen werden und Einzelgespräche mit den Mitgliedern des Search Committees und weiteren Professorinnen und Professoren der Einrichtung führen. So kann es durchaus sein, dass ein Kandidat oder eine Kandidatin bis zu zwanzig Gespräche an einem Tag führt. Dieses Verfahren hat den Vorteil, dass die Professorinnen und Professoren die potenziell neuen Kolleginnen und Kollegen im persönlichen Gespräch kennenlernen und sich ein genaueres Bild von ihnen machen können, etwa in Bezug auf Forschung, Denkweise, Persönlichkeit, wissenschaftliche Ansätze. Das alles kann in die Entscheidungsfindung des Search Committees einfließen. Zudem werden noch zwei bis drei Letters of Recommendation (Empfehlungsschreiben) mitbedacht, die oft von externen Supervisoren und -visorinnen angefordert werden, aber es werden keine externen Gutachten eingeholt. Am Ende entscheidet das Search

Committee. Die Verhandlungen über Gehalt und die Ausstattung werden mit dem Chair geführt.

Die Stelle von Assistant Professors mit Tenure laufen sechs bis acht Jahre bis zur Tenure-Evaluation. Eine Zwischenevaluation findet nicht statt. Eine wichtige Rolle spielt die Beratung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – insbesondere bei kompetitiven Universitäten. In der Ivy League ist die Quote der positiven Tenure-Evaluationen relativ hoch, was auch damit zu tun hat, dass viele Assistant Professors, deren Leistungen nicht dem Standard entsprechen, schon vorher informell darauf hingewiesen werden, dass sie es nicht schaffen werden. Diese Personen bewerben sich meist von der Universität weg und können dann an Universitäten mit geringerer Reputation durchaus erfolgreich sein. Die Pyramide im Hochschulsystem in den USA erlaubt es, in der Spitze sehr hart vorzugehen, ohne dabei soziale Probleme zu erzeugen, weil negativ evaluierte Personen dann an anderen Hochschulen ordentliche und auch hochkarätige Positionen finden können. Die Beratung der Assistant Professors wird vom Chair und Kolleginnen und Kollegen durchgeführt. Sie ist wenig strukturiert, gibt aber eine sehr klare Rückmeldung: Wenn der Erfolg fraglich ist, wird der Person deutlich nahegelegt, die Universität vor der Tenure-Evaluation zu verlassen. Wer letztlich in die Tenure-Evaluation geht, wird auf der informellen Ebene gesteuert – einen Rechtsanspruch darauf gibt es nicht.

Eine wichtige Rolle spielt die Beratung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Bei der Tenure-Evaluation wird ein klar strukturiertes Verfahren umgesetzt. Es wird ein Departmental Tenure Committee eingerichtet, den Vorsitz hat der Department Chair. Es werden mindestens acht bis zwölf Letters of Recommendation von externen Personen eingeholt. Diese Empfehlungsschreiben sind sehr wichtig. Wenn diese auch nur einen oder zwei kritische Kommentare enthalten, haben die Assistant Professors ein Problem. Das ist ein außerordentlich wirksames Instrument der Qualitätssicherung – ich kann versichern, dass das wirklich funktioniert. Einerseits wissen diejenigen, die solch ein Empfehlungsschreiben verfassen, sehr genau, dass sie eine enorme Verantwortung tragen. Andererseits steht das Wissenschaftssystem mit seiner Reputation dafür gerade, dass diese

Empfehlungen wirklich belastbar sind und durch die Fachexpertise und die Persönlichkeit des Kandidaten oder der Kandidatin getragen sind. Das Tenure-Committee gibt auf dieser Basis eine Empfehlung an das universitäre Tenure-Board, das dann die Entscheidung trifft. Die wesentlichen Kriterien sind Publikationsleistung, eingeworbene Drittmittel, ggf. Lehre und soziale Kompatibilität des Kandidaten oder der Kandidatin.

Tenure-Track an deutschen Universitäten

In Deutschland gab es Tenure-Track vor 2017 nur in Einzelfällen, unter anderem an der Georg-August-Universität Göttingen, obwohl dieses Instrument in fast allen Landeshochschulgesetzen verankert ist. Im Rahmen des Bund-Länder-Programms zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses werden 1.000 zusätzliche Tenure-Track-Professuren gefördert. Das hat eine Aufbruchstimmung erzeugt. Fast alle größeren und viele kleinere Hochschulen haben sich um eine Förderung beworben und neue Satzungen zur Etablierung von Tenure-Track-Professuren eingeführt.

Die wichtigsten Ziele des Programms sind eine flächendeckende Einführung von Tenure-Track mit transparenten und belastbaren Verfahren, frühe Planungssicherheit für junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie die Initiierung eines „Kulturwandels“ an Universitäten, um Tenure-Track als Regellaufbahn nachhaltig in den Universitäten zu verankern und damit eine grundlegende Reform der akademischen Karrieren anzustoßen. Die Mittelvergabe in zwei Bewerbungsrunden (2018, 2019) ist inzwischen abgeschlossen. Derzeit laufen die Berufungs- und Besetzungsverfahren für die geförderten Tenure-Track-Professuren.

In der Umsetzung ergaben sich jedoch Probleme. Ursprünglich war es so angedacht, dass die Länder diese Stellen nach erfolgreicher Evaluierung eins zu eins ablösen würden. Doch die Länder haben diese

Die Universitäten brauchen zusätzliche Landesmittel. Zusage nicht gegeben, was für die Universitäten problematisch wurde. Denn eine Förderung über das Bund-Länder-Programm setzt voraus, dass am Ende der Laufzeit eine freie Professur in der entsprechenden Fakultät vorhanden ist bzw. verankert sein muss. Die Universitä-

ten brauchen zusätzliche Landesmittel, wenn – wie im Programm vorgesehen – 1.000 zusätzliche Professuren im Hochschulsystem verbleiben sollen. Das Programmziel „dauerhafte Erhöhung der Zahl der Professuren um 1.000“ ist somit bisher an der fehlenden Selbstverpflichtung der Länder gescheitert, die Professuren eins zu eins aus Eigenmitteln abzusichern. Daher sind Tenure-Track-Besetzungen vielfach an Nachberufungen gekoppelt.

Chancen und Probleme von Tenure-Track an deutschen Universitäten

1. Voraussetzungen

Für eine W1-Tenure-Track-Stelle bedarf es einer erfolgreichen Post-doc-Phase. Für eine W2-Tenure-Track-Professur schreiben viele Landesgesetze vor, dass weitere Qualifikationen erforderlich sind, häufig – ähnlich wie bei einer permanenten W2-Professur – habilitationsäquivalente Leistungen. Hier sehe ich zwei Probleme: Eine W2-Tenure-Track-Professur verkehrt das Ziel früher Planungssicherheit in einer wissenschaftlichen Karriere ins Gegenteil. Das Durchschnittsalter bei den Einstiegspositionen ist nach wie vor relativ hoch.

2. Berufung

Die Berufung erfolgt nach dem üblichen Verfahren für Dauerprofessuren: Es wird eine (fakultätsbasierte) Berufungskommission gebildet, die Kandidatinnen und Kandidaten präsentieren sich („Vorsingen“) und es werden externe Gutachten eingeholt. Hier besteht das Problem, dass externe Gutachterinnen und Gutachter wenig Substanz für eine Bewertung haben. Falls kein detaillierter Forschungsplan vorliegt, sind die jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler schwer zu beurteilen. Hier sollte man sich etwas anderes überlegen.

3. Zwischenevaluation

Nach spätestens drei Jahren erfolgt der „große Bahnhof“ wie bei einer normalen Berufung (Bericht, Kommission, externe Evaluation), was häufig die Voraussetzung für eine Verlängerung der Stelle ist. Die Zwischenevaluation erscheint jedoch unsinnig, da unklar ist, welche Leistungen nach 2,5 Jahren überhaupt erwartet werden können

(Anwerbung von Promovierenden, erste Lehre, Forschungsanträge, Publikationen, Gremienarbeit)?

4. Tenure-Verfahren

Das Tenure-Verfahren entspricht dem „normalen“ W2/W3-Berufungsverfahren (Fakultätskommission, Senat, finale Entscheidung liegt beim Rektor/Ministerium).

Die Evaluation von Fakultätskolleginnen und -kollegen (Hausberufung!) ist aus meiner Sicht problematisch. Es können intransparente Vorbehalte durch die Fakultät oder den Rektor oder die Rektorin bestehen. Hier müssen Sicherungsmaßnahmen eingezogen werden, die eine unabhängige Bewertung sicherstellen. Wenn der Senat am Ende das letzte Wort hat, gibt es zumindest die theoretische Möglichkeit, dass er abweichend von den Zielvereinbarungen entscheidet.

Vorschläge zur Problemlösung

Die Lösung dieser skizzierten Probleme muss angegangen werden. Dazu habe ich Vorschläge entwickelt.

1. Voraussetzungen

Tenure-Track-Professuren sollten nur für den Einstieg in die R3-Phase (nach dem Postdoc) vergeben werden und nicht an Wissen-

Tenure-Track-Professuren sollten nur für den Einstieg in die R3-Phase (nach dem Postdoc) vergeben werden.

schaftlerinnen und Wissenschaftler in einem fortgeschrittenen Karriere-stadium wie zum Beispiel Habilitierte, Gruppenleitungen, Emmy-Noether- oder ERC-Geförderte. Für diese Personen müssen andere Lö-

sungen gefunden werden, da sie bereits erfolgreiche Pre- und Postdocs waren und sich nicht erneut im Rahmen einer Universität bewähren müssen.

2. Berufung

Die üblichen Berufungsverfahren sind für die Auswahl und Berufung von Tenure-Track-Professorinnen und Professoren denkbar

ungeeignet. Hier empfehle ich, sich an Best-Practice-Beispiele zu orientieren. So könnte zum Beispiel ein Symposium veranstaltet werden, wie es die Max-Planck-Gesellschaft macht, bei dem die in die engere Auswahl genommenen Kandidatinnen und Kandidaten vortragen und an dem zusätzlich externe Gutachterinnen und Gutachter teilnehmen, die gleich bei der Entscheidung einbezogen werden. So wurde es vor 15 Jahren an der Georg-August-Universität Göttingen bei den sogenannten Free Floatern mit Erfolg gemacht. Auch sollte die Kommission sowie weitere Expertinnen und Experten Interviews durchführen. Empfehlungsschreiben sind verzichtbar. Auch sollten verbindliche Zielvereinbarungen festgelegt werden, wie es im Bund-Länder-Programm auch gefordert wird.

3. Zwischenevaluation

Eine verbindliche Zwischenevaluation ist nicht zielführend und sollte deshalb abgeschafft werden. Dafür sollten die Länder die gesetzlichen Regelungen anpassen. Stattdessen sollte den Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren ein informelles, direktes und kritisches Feedback gegeben werden. So könnten sie von Mentorinnen und Mentoren, die nicht am Tenure-Verfahren beteiligt sind, beraten werden. Dabei sollte den jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern klar vermittelt werden, ob sie eine Chance auf eine positive Evaluation haben oder nicht. Wenn absehbar ist, dass sie keine Chance haben, muss das deutlich kommuniziert werden. Wichtig ist auf jeden Fall konstruktive Kritik. Ich plädiere dafür, keine „konditionale“ Verlängerung zu geben und alle Tenure-Track-Juniorprofessor:innen gleich für sechs Jahre einzustellen.

Eine Zwischenevaluation ist nicht zielführend und sollte deshalb abgeschafft werden.

4. Tenure-Verfahren

Die Beurteilung sollte ausschließlich auf der Basis der Zielvereinbarungen stattfinden. Es sollten keine weiteren, von den Kandidatinnen und Kandidaten nicht zu beeinflussenden Kriterien eingeführt werden, die nicht am Anfang festgelegt und vermittelt wurden. Es wäre gut, die Entscheidung nicht auf Fakultätsebene zu fällen; die Fakultät sollte nur eine Empfehlung geben. Die Entscheidung soll-

te durch ein universitätsweites Tenure-Board von Externen getroffen werden. So könnte das Problem vermieden werden, dass sich die Beteiligten kennen und die Entscheidenden befangen sind – genau deswegen waren früher ja „Hausberufungen“ nicht zulässig. Das könnte übrigens auch ein Grund dafür sein, dass gegenwärtig die Erfolgsquote der Tenure-Track-Evaluation in Deutschland so hoch ist. Gegenwärtig führt kaum ein Verfahren zu einer Ablehnung.

Tenure-Track kann jedoch nur dann ein Erfolgsmodell werden, wenn am Ende eine rigorose Bestenauslese erfolgt und nicht aus sozialen Gründen vor einer negativen Evaluation zurückgeschreckt wird. Negative Tenure-Entscheidungen müssen möglich sein – auch eine Tenure-Quote von (nur) 50 Prozent ist kein Weltuntergang. Allerdings sollte bei einer solchen Quote darüber nachgedacht werden, was bei der Erstauswahl nicht stimmt bzw. verbessert werden könnte.

*Negative Tenure-
Entscheidungen
müssen möglich sein.*

Wie lässt sich eine negative Tenure-Entscheidung mit sozialer Verantwortung und Fürsorgepflicht vereinbaren? Wir haben zwar eine Verantwortung für die Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren, aber wir haben auch eine Verantwortung für die vielen Habilitierten, die am Ende vielleicht mit über 40 Jahren die Universität ohne Professur verlassen müssen, und um die kümmert sich unser System wenig. Personalentwicklungskonzepte sind erforderlich, die sicherstellen, dass die besten Personen in der R3-Phase gehalten werden können – seien es Habilitierte oder Juniorprofessorinnen und -professoren mit Tenure-Track. Für diejenigen, die es nicht schaffen, müssen rechtzeitig Beratungen und Fortbildungen angeboten werden, um eine berufliche Umorientierung zu erleichtern.

Wir haben noch einen sehr weiten Weg vor uns. Bisher wird die Juniorprofessur bestenfalls als Nebenweg toleriert: Pro Jahr werden ca. 100 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf eine Juniorprofessur berufen, während 1.400 Habilitationen angefertigt werden – auch, wenn die Zahl der Habilitationen insgesamt rückläufig ist (mit Ausnahme der Medizin, wo sie steigt).

Die Einführung von Tenure-Track ist in Deutschland sehr zögerlich vonstatten gegangen (nur 10 bis 30 Prozent aller neu zu besetzenden Professuren sind damit ausgestattet). Die Entwicklung hat in letzter Zeit etwas mehr Schwung bekommen, doch ist ein echtes Commitment in den Universitäten nur selten erkennbar.

Der „Kulturwandel“, wie vom Bund-Länder-Programm gefordert, ist schwerer umsetzbar als erhofft. Reformen in den Fakultäten sind sehr zäh. Bei der Besetzung von Tenure-Track-Professuren wird häufig mehr Gewicht auf die fachliche Passform als auf Qualität der Kandidatinnen und Kandidaten gelegt. Damit sind Probleme verbunden, die sehr tief in die Struktur von Fakultäten eingreifen, etwa wie sie sich aufstellen und welches Selbstverständnis sie haben. In einigen Fakultäten gibt es eine extreme fachliche Ausdifferenzierung, sodass fachliche Umänderungen von Stellen kaum möglich sind. Dieses Spannungsfeld muss an den Hochschulen angegangen werden.

Hinzu kommt, dass keine Universität und kaum ein W3-Professor oder eine W3-Professorin dazu bereit ist, das Lehrstuhl-/Ordinarienprinzip oder die Habilitation aufzugeben – dies ist der alte Karriereweg, in dem die meisten der jetzigen Professorinnen und Professoren sozialisiert wurden und erfolgreich waren. Es ist psychologisch verständlich, dass man ein System, in dem man selber erfolgreich war, positiv einschätzt und die damit verbundenen Probleme ignoriert. Grundlegende Reformen sind jedoch dringend erforderlich – die überkommenen, teilweise seit über 100 Jahren im Prinzip wenig veränderten akademischen Karrierewege sind überholt.

Dennoch: Auch wenn der Kulturwandel nicht so leicht umsetzbar ist wie erhofft, bin ich trotzdem vorsichtig optimistisch, dass wir die richtige Richtung eingeschlagen haben – bei allen noch bestehenden Hindernissen und Widerständen. Universitäten sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sollten darüber nachdenken, was sie dazu beitragen können, um den Kulturwandel voranzubringen und wie das System zukunftsfähig ausgestaltet werden kann.

Diskussion: Herausforderungen bei der Einführung der Tenure-Track-Professur in Deutschland

Angela Borgwardt

Berufungsalter. In der anschließenden Diskussion wurde darüber gesprochen, ob fixe Altersgrenzen bei der Ausschreibung oder Besetzung von Tenure-Track-Professuren sinnvoll sind. Prof. Dr. Reinhard Jahn findet es nicht optimal, dass hier eine strikte Grenze eingezogen wird. Die Karriereentwicklung würde über alle Fächer hinweg nur selten geradlinig verlaufen und die Postdoc-Phase könne unterschiedlich lang dauern. Entscheidend sei nicht das Lebensalter – also das biologische Alter –, sondern das akademische Alter in Bezug auf den Karriereverlauf. Das Promotionsalter sei in den Fächern sehr unterschiedlich. Deshalb sollte bei der akademischen Altersgrenze mehr Flexibilität möglich sein.

Bei der akademischen Altersgrenze sollte mehr Flexibilität möglich sein.

Thematisiert wurde auch, dass bisher ein wichtiges Ziel des Bund-Länder-Programms noch nicht erreicht ist, nämlich eine deutliche Senkung des durchschnittlichen Berufungsalters auf Dauerprofessuren. Bei den antragstellenden Universitäten im Programm erfolgten Erstberufungen auf Dauerprofessuren in den Jahren 2016 bis 2018 mit im Durchschnitt 43 Jahren.¹ Erstberufene auf Professuren mit Tenure-Track waren mit durchschnittlich 37,7 Jahren zwar mehr als fünf Jahre jünger, doch ergibt sich ein niedrigeres Berufungsalter nur im Vergleich von Erstberufungen auf Dauerprofessuren und Tenure-Track-Professuren.²

1 Vgl. Gemeinsame Wissenschaftskonferenz: Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Monitoring-Bericht 2020, Heft 73, Bonn 2020, S. 16, <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/GWK-Heft-73-WISNA-Monitoringbericht-2020.pdf> (Abruf: 25.2.2021).

2 Ebd.

Negative Tenure-Evaluation. Prof. Dr. Georg Krausch machte auf einen wichtigen Unterschied zwischen dem US-amerikanischen und dem deutschen Hochschulsystem aufmerksam: In den USA sei eine negative Tenure-Entscheidung weniger gravierend, weil es dort ein großes Spektrum an verschiedenen Qualitäten von Hochschulen gibt, sodass die Wissenschaftler:innen nach einer Tenure-Ablehnung ihre Karriere im Hochschulsystem fortsetzen und zum Beispiel

»Die Tenure-Evaluation in Deutschland ist eine *once-in-a-lifetime-Entscheidung*.«

Professor an einem Community College werden können. Diese Möglichkeit sei in Deutschland nicht gegeben: Wissenschaftler:innen, die aufgrund einer negativen Tenure-Entscheidung

keine Lebenszeitprofessur bekommen, hätten auch an anderen deutschen Universitäten kaum noch eine Chance auf eine Professur. „Die Tenure-Evaluation in Deutschland ist eine *once-in-a-lifetime-Entscheidung*“, sagte Krausch.

Nach Ansicht von Jahn ist es bei dieser Frage wichtig, alle Wissenschaftler:innen in der R3-Phase auf den verschiedenen Karrierewegen im Blick zu haben. Tenure-Track-Professor:innen seien immer noch eine relativ kleine Gruppe an deutschen Universitäten und nur aufgrund ihres Professor:innen-Status besonders sichtbar. Es dürfe aber nicht vergessen werden, dass es in dieser Karrierephase viele Habilitierte und weitere Wissenschaftler:innen im akademischen System gibt, die keine klare berufliche Perspektive haben und nur weniger sichtbar sind. Ziel müsse es sein, die besten Wissenschaftler:innen aus den verschiedenen Gruppen für eine wissenschaftliche Karriere zu gewinnen.

Beratung und Qualitätssicherung. Um die negativen Folgen einer Tenure-Ablehnung zu verhindern, ist für Jahn eine frühzeitige und offene Beratung der Tenure-Track-Professor:innen entscheidend. Wissenschaftler:innen, die absehbar keinen Erfolg im Wissenschaftssystem haben werden bzw. die gesetzten Standards nicht erfüllen, müssten rechtzeitig darüber aufgeklärt werden. Dabei sollten ihnen auch Perspektiven für berufliche Karrierewege außerhalb der Wissenschaft aufgezeigt werden. Eine Umorientierung in der Bewährungszeit sei noch gut möglich – nach einer Tenure-Ablehnung sei das deutlich schwerer. Letztlich sollten bei der Tenure-Evaluation möglichst viele der Tenure-Track-Professor:innen auf eine Lebens-

zeitprofessur übernommen werden. Das setzt nach Jahn jedoch voraus, dass die Qualitätssicherung bis dahin greift: „Wir müssen in diese Karrierephase von Anfang an Qualitätssicherungsmaßnahmen einziehen.“ Ansonsten könnten sich die Evaluierenden am Ende dazu verpflichtet fühlen, jemanden mehr aufgrund von sozialen Erwägungen und weniger aus Qualitätsüberlegungen heraus an der Universität zu halten. Abstriche in der Qualität der Berufenen hätten jedoch sehr problematische Auswirkungen auf die Wissenschaft.

»Wir müssen in diese Karrierephase von Anfang an Qualitätssicherungsmaßnahmen einziehen.«

Zwischenevaluation. Im Chat wurde Jahns Forderung diskutiert, die Zwischenevaluation bei Tenure-Track-Professuren abzuschaffen. Ein solcher Schritt könnte sich für Wissenschaftler:innen mit Tenure-Track negativ auswirken, da eine erfolgreiche Zwischenevaluation im Wissenschaftssystem derzeit oft als habilitationsäquivalent bewertet werde und somit auch Karrierechancen erschließe.

Jahn sieht hier vor allem ein formales Problem. Da die Landeshochschulgesetze teilweise explizit eine Zwischenevaluation vorschreiben, könne nicht einfach darauf verzichtet werden. Das ändere aber nichts daran, dass die Zwischenevaluation nicht sinnvoll sei, weil in der Regel noch keine richtige Urteilsfähigkeit bestehe, insbesondere nicht bei externen Gutachter:innen. Häufig hätten die jungen Wissenschaftler:innen gerade erst mit der Arbeit begonnen, vielleicht zwei Doktorand:innen angestellt und einen Forschungsantrag durchgebracht. Solche ersten Erfolge würden externe Gutachter:innen normalerweise positiv bewerten. Mit einer positiven Zwischen-evaluation werde allerdings oft eine Vorentscheidung für die End-evaluation getroffen, weil sie als ermutigendes Signal gedeutet wird. Tenure-Track-Professor:innen würden angesichts dieser Bestätigung kaum noch in Erwägung ziehen, ihre wissenschaftliche Karriere abzubrechen. Für eine fundierte Bewertung der Leistungen wäre es nach Jahn viel wichtiger, den jungen Wissenschaftler:innen in dieser Karrierephase echte Beratung zukommen zu lassen, ohne dass die Verlängerung der Stelle davon

»Die Zwischenevaluation halte ich für eine Fehlkonstruktion.«

abhängig gemacht wird. „Die Zwischenevaluation halte ich für eine Fehlkonstruktion.“

Prof. Dr. Hans-Jochen Schiewer bezweifelte, dass die Zwischen-evaluation deshalb abgeschafft werden sollte, weil bis dahin zu wenig Zeit sei, um die Leistungen der Tenure-Track-Professor:innen fundiert zu bewerten. In der Regel seien nach der Promotion schon einige Jahre vergangen: Mit vier Jahren Postdoc-Phase plus drei

»Die Zwischenevaluation halte ich für angemessen und auch wichtig.«

Jahre Tenure-Track-Professur bis zur Zwischenevaluation stünden insgesamt sieben Jahre zur Verfügung, um Leistungen in den geforderten Bereichen zu erbringen. „Die Zwi-

schenevaluation halte ich für angemessen und auch wichtig, weil dann ein klares Signal an eine Person gesendet wird, ob sie in sieben Jahren Postdoc-Karriere genügend geleistet hat, um sich auf dem Karriereweg der Tenure-Track-Professur weiter zu qualifizieren“, meinte Schiewer.

Unterschiede in den Fächerkulturen. Nach Jahn spielen in dieser Frage die unterschiedlichen Fächerkulturen eine wichtige Rolle. In den experimentellen Naturwissenschaften würden Wissenschaftler:innen in der Postdoc-Phase in der Regel unter Anleitung arbeiten – sei es in einer Arbeitsgruppe, einem Labor oder einem Betrieb. Bei der Zwischenevaluation müssten aber die Leistungen in eigenständiger, selbstgesteuerter Forschung bewertet werden. In den Geistes- und Sozialwissenschaften liege der Fall anders, weil die Arbeit nach der Promotion nicht direkt supervidiert oder angeleitet wird und meist auch keine Forschungsfrage und kein Forschungsprojekt vorgegeben ist. Insofern müsse nach Fächern differenziert werden.

Karrierperspektiven in der Wissenschaft. Prof. Dr. Tilman Reitz ging auf Jahns Interpretation des akademischen Arbeitsmarktes in Deutschland ein: Selbst wenn die Zahlen der Befristung in der Postdoc-Phase etwas niedriger liegen sollten als oft angenommen wird, sei es doch ein Problem, wenn in einem Berufsfeld 40 bis 60 Prozent der Beschäftigten befristet arbeiten – auf den nichtwissenschaftlichen Arbeitsmärkten seien es nur ungefähr 10 Prozent. Das zeige sich an den Universitäten auch am katastrophalen Verhältnis von berufungsqualifizierten Wissenschaftler:innen und erstberuf-

enen Professor:innen, das bei etwa fünf zu eins liege. Jahn habe berichtet, dass im US-amerikanischen System zwischen 15 und 70 Prozent der Wissenschaftler:innen mit Tenure-Track am Ende eine unbefristete Professur erhalten, im Durchschnitt also etwa die Hälfte. Angesichts dieser Zahlen sei es in Deutschland hoch riskant, eine Karriere in der Wissenschaft anzustreben. Denn es könne durchaus passieren, als hochqualifizierte:r Wissenschaftler:in mit Anfang 40 die wissenschaftliche Karriere nicht fortsetzen zu können. In diesem fortgeschrittenen Lebensalter sei es dann sehr schwierig, einen anderen Beruf auszuüben.

Jahn machte deutlich, dass in einer akademischen Karriere die Leistung eine wesentliche Rolle spielen müsse. Wenn eine junge Person nach der Promotion eine wissenschaftliche Karriere einschlage, gehe sie damit ein gewisses Risiko ein. „Wir können keine Vollversorgung garantieren. Ich fände es auch grundsätzlich nicht in Ordnung, wenn ein System, das auf Leistung orientiert ist, eine Stellengarantie abgeben würde“, sagte Jahn.

In einer akademischen Karriere muss die Leistung eine wesentliche Rolle spielen.

Personalentwicklung. Zu kritisieren ist nach Jahn jedoch eine fehlende Personalentwicklung, die unerlässlich sei, wenn sich junge Menschen auf einen riskanten beruflichen Weg begeben und dieser in ein Lebensalter hineinführt, in dem die beruflichen Alternativen eingeschränkt sind. Jahn appellierte an die Hochschulen, eine systematische Personalentwicklung zu betreiben und die jungen Wissenschaftler:innen richtig zu beraten. Bei geringen Karrierechancen hätten sie die Verantwortung, den Kolleg:innen rechtzeitig nahezu legen, sich beruflich anders zu orientieren. Wenn sich Wissenschaftler:innen auf diesen Weg begeben, sollten sie voll informiert sein – auch über das damit verbundene Risiko. Für Tenure-Track-Professor:innen müsse vollkommen transparent sein, worauf sie sich einlassen. Dazu gehöre, dass ihnen die Leistungskriterien bekannt sind, nach denen sie später bewertet werden. Wenn sie diese Kriterien dann bei der Tenure-Evaluation nicht erfüllen, müssten sie erkennen, dass sie selbst dafür verantwortlich sind.

In diesem Zusammenhang merkte Jahn an, dass zwar keine fundierten Zahlen dazu vorliegen, wie hoch die Arbeitslosenquote unter Wissenschaftler:innen ist, die ihre akademische Karriere nicht fortführen (können). Aus seiner persönlichen Erfahrung würden die meisten dieser hochqualifizierten Personen aber eine Stelle außerhalb der Wissenschaft finden, auch wenn manchmal Karrierebrüche oder Umwege eingeschlossen sind. Diese seien vielleicht nicht immer angenehm, aber auch in anderen Berufen zu finden.

Nachhaltige Finanzierung. Thematisiert wurde im Chat auch das Problem der „lost generation“ an Universitäten: Wenn im Rahmen des Bund-Länder-Programms 1.000 Tenure-Track-Professuren besetzt werden, stelle sich die Frage, welche Perspektiven die anderen Wissenschaftler:innen in der R2-Phase haben, weil neue Professuren dann vorrangig mit Tenure-Track-Professor:innen besetzt werden. Um diese negative Folge zu vermeiden, ist es nach Jahn von zentraler Bedeutung, dass die Länder die notwendigen Mittel zur Verfügung stellen, damit die Stellen langfristig finanziert werden können und dem System dauerhaft erhalten bleiben. Die Ländervertreter:innen hätten aber nur eine wachsweiße

Die Länder müssen die notwendigen Mittel zur Verfügung stellen.

Zustimmung und keine eindeutige Zusage gegeben. Das Programm sei jedoch eindeutig so konzipiert, dass die Tenure-Track-Professuren zusätzlich eingerichtet werden sollen. Werde dieses Ziel nicht erreicht, würde in der Tat ein Problem entstehen: Wenn die Hochschulen diese Stellen nur abrufen könnten, wenn sie vorgezogene Berufungen durchführen und dann jede freiwerdende Professur damit belegen, würde es in einigen Jahren zu einem Einbruch des Stellenangebots kommen. Dann könnten auf absehbare Zeit zu wenige Stellen für andere Postdocs vorhanden sein.

Akademische Karrierewege und Tenure-Track-Professur – Ergebnisse des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021

Promotionen:

- 2018 gab es 173.779 **Promovierende** an Hochschulen mit Promotionsrecht. 95% der Promovierenden konzentrierten sich auf fünf **Fächergruppen**: Mathematik/Naturwissenschaften (24%), Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften (22%), Ingenieurwissenschaften (18%), Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (18%) und Geisteswissenschaften (13%).
- Die Zahl der **abgeschlossenen Promotionen** in Deutschland ist zwischen 2005 und 2018 moderat um 7% gestiegen (von 25.952 auf 27.690 Abschlüsse).
- Das **Durchschnittsalter** bei Abschluss der Promotion lag 2018 bei 30,5 Jahren (Median). Am höchsten war es in den Fächergruppen Kunst und Kunstwissenschaft (36 Jahre) und Geisteswissenschaften (33 Jahre), am niedrigsten in den Fächergruppen Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften und Mathematik, Naturwissenschaften (jeweils 30 Jahre).
- 2019 gab es in Deutschland 862.000 **Promovierte**, was rund 1% der Gesamtbevölkerung entspricht. Differenziert nach **Fächergruppen** gab es die meisten Promovierten in Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften (37%), Mathematik/Naturwissenschaften (26%), Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (15%), Sprach- und Kulturwissenschaften, Sport sowie Ingenieurwissenschaften (jeweils 10%).
- Die **Erwerbstätigenquote** lag bei promovierten Personen unter 65 Jahren bei 93,5%, bei den unter 45-Jährigen bei 92,8%.

Habilitationen

- 2018 wurden 1.529 **Habilitationen** abgeschlossen, davon die meisten in den **Fächergruppen** Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften (51%), Mathematik/Naturwissenschaften (14%), Geisteswissenschaften (13%), Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (12%). Die Zahl ist zwischen 2005 und 2018 insgesamt gesunken, was auch mit der Einführung bzw. zunehmenden Bedeutung alternativer Qualifizierungswege zusammenhängt (habilitationsadäquate Leistungen, Juniorprofessor, Tenure-Track-Professur, Nachwuchsgruppenleitung).
- Das **Durchschnittsalter** (Median) lag bei der Habilitation bei 39,7 Jahren, d.h. zwischen Promotion und Habilitation liegen im Schnitt 9,2 Jahre. Beim Habilitationsalter gibt es große Unterschiede zwischen den Fächern (Habilitierte in den Wirtschaftswissenschaften sind mit 37 Jahren am jüngsten, in der Geschichte mit 42,6 Jahren am ältesten).
- Obwohl die Zahl der Habilitationen rückläufig ist, hat die Habilitation nach wie vor einen hohen **Stellenwert**: Jährlich werden bis zu achtmal so viele Habilitationen abgeschlossen wie neue Juniorprofessor:innen berufen werden.

Juniorprofessur mit und ohne Tenure-Track

- Die Juniorprofessur wurde 2002 formal als **neue Personal-kategorie** an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen eingeführt.
- 2018 gab es 1.580 **Juniorprofessor:innen** (W1) und 519 W1- und W2-Professor:innen mit Tenure-Track sowie 1.242 Nachwuchsgruppenleiter:innen in Deutschland.
- Die wichtigsten **Fächergruppen** bei der Juniorprofessur waren: Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (36%), Mathematik/Naturwissenschaften (21%), Geisteswissenschaften (19%), Ingenieurwissenschaften (13%). In der Fächergruppe Humanmedizin/Gesundheitswis-

senschaften fällt der verhältnismäßig geringe Anteil an Juniorprofessor:innen (5%) im Vergleich zu den Habilitationen (51%) auf.

- Das **Berufungsalter** von Juniorprofessor:innen lag im Jahr 2018 im Schnitt bei 35,2 Jahren.
- In der Regel waren sie sechs Jahre lang in einem Beamten- oder Angestelltenverhältnis auf Zeit und mehrheitlich ohne Tenure-Track beschäftigt. Am **Ende der Juniorprofessur** sind sie im Durchschnitt 41,2 Jahre alt, was ungefähr dem durchschnittlichen Erstberufungsalter auf eine W2-Professur entspricht (41,7 Jahre). Das Berufungsalter auf eine W3-Professur liegt bei 43,2 Jahren.
- Im Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (sog. **Tenure-Track-Programm**) sind Tenure-Track-Professor:innen definiert als W1- und W2-Professor:innen auf Zeit und mit Tenure-Track (sowohl im Beamten- als auch im Angestelltenverhältnis).
- 2018 gab es 519 **Tenure-Track-Professor:innen**, davon 276 Juniorprofessor:innen und 243 W2-Professor:innen (auf Zeit). Die wichtigsten **Fächergruppen** waren Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (28%), Mathematik/Naturwissenschaften (25%), Geisteswissenschaften (17%) und Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften (13%).
- Der **Frauenanteil** unter Tenure-Track-Professor:innen liegt über alle Fächergruppen hinweg bei 38%, variiert jedoch stark (15% in den Ingenieurwissenschaften, 73% in Kunst, Kunstwissenschaft). Somit war der Frauenanteil hier geringer als bei den Juniorprofessor:innen, aber höher als bei den 2018 erfolgreich Habilitierten.

Frauenanteil auf den Karrierestufen

- Mit fortschreitender Qualifizierungs- und Karrierestufe sinkt der Anteil der in der Wissenschaft tätigen Frauen („Leaky Pipeline“). 2018 waren die Absolvent:innen mit promotionsberechtigenden Abschlüssen zu 53% männlich und zu 47% weiblich. Der Anteil der Frauen unter den

Promovierenden betrug ebenfalls 47%, bei den abgeschlossenen Promotionen 45% und bei den abgeschlossenen Habilitationen 32%. Trotz eines insgesamt steigenden Frauenanteils am wissenschaftlichen Personal erreichten deutlich weniger Frauen als Männer eine W2- bzw. W3-Professur (27%).

Quelle: Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hg.): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld 2021, <https://www.buwin.de/dateien/buwin-2021.pdf> (Abgerufen am 3.3.2021)

Panel 1

Die Tenure-Track-Professur – Ein Karrieremodell und dessen Wahrnehmung

Zusammenfassung der Debatte

Angela Borgwardt

Thema des ersten Panels war eine Bestandsaufnahme der Tenure-Track-Professur an deutschen Universitäten aus Perspektive von Tenure-Track- und Lebenszeitprofessor:innen, Dekan:innen und Hochschulleitungen. Folgende Fragen standen im Mittelpunkt:

- Wie passt sich die neue Personalkategorie Tenure-Track-Professur in das deutsche akademische Karrieresystem ein?
- Wie wird die Tenure-Track-Professur in den unterschiedlichen Fächern wahrgenommen?
- Wodurch zeichnet sich die Tenure-Track-Professur aus und wie attraktiv ist sie für junge Wissenschaftler:innen?
- Welche Erfolgsfaktoren, Problemstellungen und Anpassungsnotwendigkeiten sind erkennbar?
- Welche Unterschiede zeigen sich zwischen Tenure-Track-Professur und bereits bestehenden Karrierewegen zur Lebenszeitprofessur (Habilitation, Juniorprofessur, Nachwuchsgruppenleitung, ERC-Starting Grant, Heisenberg- oder Lichtenberg-Professur)?

Chancen der Etablierung eines neuen Rekrutierungswegs

Zu Beginn gab Prof. Dr. Eva Barlösius, Professorin für Makrosoziologie und Sozialstrukturanalyse an der Leibniz Universität Hannover, einen Einblick in die Chancen der Etablierung des neuen Rekrutierungswegs Tenure-Track-Professur an deutschen Universitäten.¹

Mangelnde Planbarkeit der akademischen Karriere. In einer historischen Rekonstruktion zeichnete Barlösius eine „lange Geschichte des unsicheren Wegs auf eine Professur“ nach und konstatierte, dass in der Geschichte des deutschen Wissenschaftssystems die prekäre, schwierige Situation von Wissenschaftler:innen im Karriereverlauf

1 Den Vortrag hat Barlösius gemeinsam mit Leonie Weißenborn (ebenfalls Leibniz Universität Hannover) ausgearbeitet.

strukturell schon sehr lange eingeschrieben ist. Um hier Verbesserungen zu erreichen, habe die Wissenschaftspolitik den Bereich nach der Promotion bis zur Berufung auf eine Professur zwischen Qualifikationsphase und Professur immer wieder umgestaltet.

Wandel der Personalkategorien für Promovierte. Im klassischen Ordinariensystem der Universität gab es im sogenannten Mittelbau verschiedene Personalkategorien für Promovierte: Hochschulassistent:innen und wissenschaftliche Assistent:innen (C1) sollten sich auf ihren Stellen in der Regel habilitieren, um Berufungsfähigkeit zu erlangen. Während wissenschaftliche Assistent:innen einem Professor oder einer Professorin zugeordnet waren, war das bei Hochschulassistent:innen nicht der Fall. Sobald die Wissenschaftler:innen ihre Habilitation erreicht hatten, konnten sie den Titel Privatdozent:in führen. Die Habilitation war Voraussetzung für die Berufung auf eine Professur und ein davon vollkommen losgelöster Akt, der eintreten konnte oder eben auch nicht.

Einführung neuer Personalkategorien. In den letzten beiden Jahrzehnten wurden neue Personalkategorien in das Universitätssystem eingeführt: die Juniorprofessur (W1-Stelle) und die Tenure-Track-Professur (Stellen von W1 nach W2 oder W3, W2 nach W2 oder W3). Wichtige Ziele waren dabei eine bessere Planbarkeit der akademischen Karriere und eine frühere wissenschaftliche Selbstständigkeit,

*»Eine zukunftsfähige
Neugestaltung des
universitären Personal-
systems steht noch aus.«*

ergänzt durch die neuen Ziele der Chancengerechtigkeit sowie einer besseren Vereinbarkeit von Familie und akademischer Karriere. Barlösius betonte, dass sich bisher vor allem die Personalkategorien gewandelt haben bzw. neue Personalkategorien geschaffen und ausgestaltet wurden: „Eine zukunftsfähige Neugestaltung des universitären Personalsystems steht noch aus.“

Bilanz der Juniorprofessur.² Barlösius berichtete, dass in Deutschland nur etwa 15 Prozent der Juniorprofessuren mit einem Tenure-

2 Vgl. dazu Anke Burkhardt/Sigrun Nickel/Sarah Berndt/Vitus Püttmann/Annika Rathmann: Die Juniorprofessur – vergleichende Analyse neuer und traditioneller Karrierewege im deutschen Wissenschaftssystem. Beiträge zur Hochschulfor-

Track verbunden waren. Zudem sei der Tenure-Track signifikant häufiger in den Natur- und Technikwissenschaften zu finden gewesen. Etwa zwei Drittel der Juniorprofessor:innen strebten keine Habilitation an – was aber zugleich bedeute, dass sich ein Drittel noch habilitieren wollte.

Eine erste Bilanz zeige, dass die Personalkategorie Juniorprofessur im Hinblick auf eine dauerhafte und breite Etablierung an deutschen Universitäten nur eine begrenzte Wirkung hat: „Die Juniorprofessur hat sich nicht als neue Personalkategorie durchgesetzt“, sagte Barlösius. Die Planbarkeit des wissenschaftlichen Karrierewegs habe sich dadurch nur bedingt verbessert. Teilweise konnte aber eine frühere wissenschaftliche Selbständigkeit erreicht werden – zumindest dann, wenn nicht noch zusätzlich habilitiert wurde.

»Die Juniorprofessur hat sich nicht als neue Personalkategorie durchgesetzt.«

Positiv sei jedoch festzustellen, dass sehr viele Juniorprofessor:innen ohne Tenure-Track erfolgreich ihren Weg gegangen sind und eine dauerhafte Professur erhalten haben:³ Je nach empirischer Studie wurden 74 bis 85 Prozent auf eine W2- oder W3-Professur berufen, wobei das Erstberufungsalter im Durchschnitt unter dem „klassischen Weg“ lag.

Neue Personalkategorien im Gesamtsystem. Barlösius betonte, dass bisher nur einzelne Personalkategorien geschaffen oder neu ausgestaltet wurden, was jedoch nicht ausreiche. Es sei wichtig, neue Personalkategorien im Gesamtgefüge der Hochschulen und der Forschung institutionell zu verankern und dafür zu sorgen,

schung, 38(1–2), 2016, S. 86–117; Jörg Rössel/Katharina Landfester: Die Juniorprofessur und das Emmy-Noether-Programm. Eine vergleichende Evaluationsstudie. Die junge Akademie. Arbeitsgruppe Wissenschaftspolitik der Jungen Akademie an der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften und der Deutschen Akademie der Naturforscher Leopoldina. September 2004, http://www.diejungeakademie.de/fileadmin/user_upload/Literatur/pdf/Juniorprofessur_%20und_Emmy_Noether.pdf (Abruf: 15.2.2021).

3 Vgl. Lena M. Zimmer: Das Kapital der Juniorprofessur. Einflussfaktoren bei der Berufung von der Junior- auf die Lebenszeitprofessur. Forschung und Entwicklung in der Analytischen Soziologie. Wiesbaden: Springer 2018.

dass sie mit den verschiedenen Aspekten des Systems kompatibel sind. Dazu gehörten unter anderem die spezifischen Erwartungen an die Berufbarkeit, die sich in den Fächern unterscheiden, aber auch das Selbstverständnis von Professor:innen. Barlösius benannte einige Anpassungsprobleme, die im deutschen System durch die Einführung der neuen Personalkategorien entstanden sind. So habe zum Beispiel oft das Selbstverständnis als Lehrstuhlinhaber:in oder Ordinarius im traditionellen Universitätssystem überlebt. Zudem sei ein Bias bei Begutachtungsprozessen zu beobachten, was sich unmittelbar auf Fördermittel und Drittmittelwerbung auswirke: Akademisch jüngere Wissenschaftler:innen hätten zum Beispiel bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) häufig geringere Chancen auf eine Bewilligung von Forschungsanträgen, weil dafür schon eine Reihe von Vorarbeiten vorliegen muss. Betroffen seien aber auch die akademische Selbstorganisation und -verwaltung bzw. die Fachgemeinschaften, in denen überwiegend das Senioritätsprinzip gelte und weniger akademisch junge Wissenschaftler:innen eingebunden sind. Akademisch junge Wissenschaftler:innen hätten eine relativ hohe Berufungswahrscheinlichkeit auf eine dauerhafte Professur, wenn sie sich dann auf Positionen weiter qualifizieren können, die – infolge von Zuschreibungsprozessen – als hoch „selektiv“ und „reputierlich“ gelten.

Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern. Das Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zielt darauf, die neue Personalkategorie Tenure-Track-Professur im System breiter zu verankern: Wissenschaftler:innen sollen in einer frühen Karrierephase berufen werden und sich in einer maximal sechsjährigen Tenure-Track-Phase für eine Lebenszeitprofessur bewähren. Bei positiver Tenure-Evaluation erhalten sie anschließend eine dauerhafte W2- oder W3-Professur an derselben Einrichtung. Nach Ansicht von Barlösius führt diese neue Personalkategorie die jungen Wissenschaftler:innen stärker an eine dauerhafte Professur heran als die bisherigen Personalkategorien.

Forschung zur Implementierung von Tenure-Track-Professuren. Im Bund-Länder-Programm zur Implementierung von Tenure-Track-Professuren hat die Leibniz Universität Hannover (LUH) insgesamt 25 Tenure-Track-Professuren in den Geistes-, Sozial-, Natur-, Lebens- und Ingenieurwissenschaften eingeworben. Pa-

parallel zur Implementierung dieser Professuren führt das Leibniz Forschungszentrum Wissenschaft und Gesellschaft (LCSS) an der LUH ein Forschungsprojekt durch.⁴ Barlösius berichtete von ersten Ergebnissen, die auf der Auswertung von 31 Expert:inneninterviews mit Professor:innen aus Tenure-Track-Berufungskommissionen sowie Dekan:innen an Universitäten basieren.⁵ Dabei laufe das Berufungsverfahren von Tenure-Track-Professor:innen im Wesentlichen so ab wie bei der Berufung von Lebenszeitprofessor:innen. In dem Forschungsprojekt wird der Fokus auf zwei Fragen gerichtet:

1. Wie wichtig ist es, dass die neue Personalkategorie mit den jeweils etablierten und anerkannten Rekrutierungswegen auf die Professur korrespondiert? Ist der Tenure-Track mit den spezifischen Leistungserwartungen an die Berufbarkeit vereinbar?
2. Kann es erfolgreich sein, eine neue Personalkategorie zu schaffen bzw. diese neu auszugestalten, ohne das Gesamtgefüge einzubeziehen?

Rekrutierungswege bei der Berufung von Tenure-Track-Professor:innen. Die Professor:innen aus den Tenure-Track-Berufungskommissionen wurden zum einen gefragt, welche Erwartungen sie an einen Karriereweg haben, wenn ein:e Wissenschaftler:in berufen werden soll. Zum anderen sollten sie Auskunft darüber geben, welche Einstellung bzw. Haltung sie zur Tenure-Track-Professur haben.

Barlösius stellte drei etablierte Rekrutierungswege auf die Professur vor.

1. Innerwissenschaftlicher Rekrutierungsweg über die Habilitation als zweites Buch
 - Eine Habilitationsschrift gilt hier als entscheidendes Leistungskriterium für die Berufbarkeit. „Kumulative Arbeiten oder andere Publikationen, die habilitationsgleichwertig sind, stellen keinen

4 Projektlaufzeit: 1.8.2018 – 31.7.2022, Projektleitung: Prof. Dr. Eva Barlösius, Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Projektmitarbeiterin: Leonie Weißenborn, M.A.

5 Die dargestellten Ergebnisse beruhen im Wesentlichen auf der empirischen Analyse der Doktorandin Leonie Weißenborn am LCSS.

gleichwertigen Qualifikationsweg dar“ (P1)⁶. Die Ausbildung sollte an einem Lehrstuhl absolviert worden sein, wo sich „die Lehrstuhlinhaberin für die akademische Qualifikation dieser Person verantwortlich fühlt“ (P2), was nach Barlösius auf weiterhin existierende paternalistische Strukturen hinweist.

- Bei der Haltung gegenüber der Tenure-Track-Professur dominiert die Vorstellung, dass es kaum möglich ist, in der frühen Karrierephase nach der Promotion eine Habilitation vorweisen zu können. Deshalb besteht die Anforderung fort, sich als Tenure-Track-Professor:in zu habilitieren.

2. Innerwissenschaftlicher Rekrutierungsweg über Aufsätze in Fachzeitschriften (kumulative Habilitation)

- Entscheidend für die Berufung sind Veröffentlichungen in Fachzeitschriften. Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Kandidatin bzw. der Kandidat „nach der Promotion über unterschiedliche Themen international publiziert“ (P6) hat und „sehr vertraut ist mit Konzepten der Lehre“ (ebd.). Als wichtig wird auch die Einwerbung von Drittmitteln erachtet, also „welche Summen bei welchen Institutionen“ (P7) eingeworben wurden.
- In der Haltung der Professor:innen zeigt sich nach Barlösius eine stärkere Nähe zur Personalkategorie Tenure-Track-Professur, was sich in folgenden Aussagen widerspiegelt: „Es kommt regelmäßig bei uns vor, dass man ohne Habilitation eine Professur bekommt“ (P11), und: „Wir sind in der Verantwortung, die Tenure-Track-Professoren wirklich aktiv zu fördern“ (P9).

3. Außerwissenschaftlicher Rekrutierungsweg über zusätzliche wissenschaftliche Leistungen

- Ein wichtiges Kriterium für die Berufung ist hier „statt der Habilitation (...) eher eine erfolgreiche Tätigkeit in Wirtschaftsunternehmen“ (P16). Darüber hinaus sind Drittmittelinwerbungen, Patente und Projekte mit Industriepartnern entscheidend, da man in anwendungsorientierten Forschungsgebieten „ohne Industrie nicht so viel machen“ kann (P17).

6 Mit P1, P2 etc. werden die befragten Personen der Studie anonymisiert bezeichnet, um die Zitate den Quellen zuordnen zu können.

- Die Tenure-Track-Professur erscheint den Befragten als „ein Weg für Nachwuchswissenschaftler, die nur innerhalb des Wissenschaftssystems groß werden“ (P16).

Erkenntnisse des Forschungsprojekts bei der Etablierung von Tenure-Track-Professuren. Barlösius benannte drei wichtige Ergebnisse:

1. Die Scientific Communities der verschiedenen Fächer bewerteten den Rekrutierungsweg Tenure-Track-Professur sehr unterschiedlich – je nachdem, welche Nähe oder Ferne der Tenure-Track von dem Rekrutierungsweg aufweist, der im jeweiligen Fach etabliert und anerkannt ist.

2. Das Tenure-Track-Verfahren normiere einen bestimmten Rekrutierungsweg und werte andere indirekt ab, zum Beispiel durch die Auffassung, dass das zweite Buch ein „traditioneller“ oder „überholter“ Weg ist. Oft werde davon ausgegangen, dass die Erwartung an das „zweite Buch“ aufgegeben bzw. der Karriereweg modernisiert werden sollte. „Meist findet eine Temporalisierung statt, im Sinne von: Es wird nicht mehr lange dauern, dann werden die anderen auch so denken und handeln wie wir“, sagte Barlösius. Die Erwartung an ein zweites Buch könne aber auch funktional oder epistemisch begründet sein bzw. aus dem Fach heraus erklärt werden. Die Fachgemeinschaften und Kolleg:innen wüssten meist sehr genau, welche Qualifikationen und Anforderungen notwendig sind, um beispielsweise eine soziologische Theorie zu entwickeln. Das sei immer mit zu bedenken. Deshalb sollte nicht vorschnell temporalisiert werden.

3. Tenure-Track-Professuren müssten in das Gesamtgefüge einer Institution eingepasst werden, vor allem in Bezug auf die Organisation der Forschung, die eigenen Reputationssysteme, tradierte Hierarchien (Lehrstuhlprinzip) und die Art der Publikationen. Es müsse differenziert analysiert werden, was für welches Fach epistemisch erforderlich und funktional ist. Auch der internationale Vergleich könne hier hilfreich sein.

Wichtige Aspekte bei der Etablierung des neuen Rekrutierungswegs. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse sollten nach Bar-

lösus bei der Etablierung der Tenure-Track-Professur als neuem Rekrutierungsweg vor allem zwei Punkte beachtet werden:

1. Die Tenure-Track-Professur sollte offen für die fachlichen Spezifika der Scientific Communities gestaltet werden, insbesondere das

Die Tenure-Track-Professur sollte offen für die fachlichen Spezifika gestaltet werden.

Kriterium der frühen Karrierephase. Es brauche mehr Heterogenität, zum Beispiel in Bezug auf das Erstberufungsalter und die konkreten Erwartungen. Die „frühe Karrierephase“ werde fälschlicherweise immer

wieder in Altersangaben übersetzt, obwohl das wenig sinnvoll sei, da sich diese von Fach zu Fach sehr stark unterscheidet.

2. Die verschiedenen Organisationsformen der Universitäten sollten bei der Einführung der neuen Personalkategorie berücksichtigt werden. Es mache einen großen Unterschied, ob es sich um Institute mit gleichberechtigten Professuren handelt oder das Lehrstuhlprinzip vorherrscht. „Die Tenure-Track-Professur muss in die vorhandenen Strukturen eingepasst werden oder diese müssen verändert werden“, sagte Barlösus.

Nach Auffassung von Barlösus sollte die neue Personalkategorie Tenure-Track-Professur nicht als einzig anzustrebender Weg auf eine Professur betrachtet werden. Aus anderen Wissenschaftssystemen wie Frankreich könne man lernen, dass auch andere attraktive Karrierewege an Universitäten aufgebaut werden können, wie zum Beispiel *Maitres de Conférences*⁷.

7 *Maitres de Conférences* sind im französischen Universitätssystem verbeamtete Hochschullehrer:innen, die meist zwischen vier und neun Stunden pro Woche lehren und darüber hinaus auch in der Forschung tätig sind, sei es durch die Betreuung von Doktorand:innen und Postdoktorand:innen, durch die Einwerbung von Drittmitteln oder die Durchführung eigener Forschungsvorhaben. Im Gegensatz zu deutschen Professor:innen werden *Maitres de Conférences* deutlich jünger berufen (mit durchschnittlich 33 Jahren) und legen ihre Habilitation erst einige Jahre nach ihrer Berufung und Verbeamtung ab. Nach erfolgreicher Habilitation können sie dann einen Dienstgrad aufsteigen und „Professeur“ werden (vergleichbar mit deutschen W2/W3-Professor:innen). Vgl. Ministère de l'enseignement, supérieur, de la recherche et de l'innovation, <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid22657/maitres-de-conferences.html> (Abruf: 15.3.2021).

Diskussion: Herausforderungen bei der Etablierung der neuen Personalkategorie

Neue und alte Personalkategorien im System. Barlösius betonte, dass in Deutschland die neuen Personalkategorien bisher nicht ausreichend in das „alte“ System eingepasst wurden. Im deutschen Universitätssystem existiere immer noch eine Praxis und ein Selbstverständnis der Personen auf Personalkategorien des klassischen Systems, die diese leben und ausgestalten. Die Empirie aus dem Forschungsprojekt mache deutlich, dass die professoralen Mitglieder von Berufungskommissionen die Tenure-Track-Professur aus ihren Erwartungen an die „etablierten“ Karrierewege heraus betrachten und beurteilen, was zu Verzerrungen führe. Barlösius hält es deshalb für sehr wichtig, dass die Vorstellungen, die mit früherer Selbstständigkeit und einer besser planbaren Karriere verbunden werden, auch im Gesamtsystem entsprechend wiederzufinden sind, vor allem in den Forschungsförderorganisationen und Reputationssystemen der Wissenschaften.

Ausgestaltung eines zukunftsfähigen Wissenschaftssystems. Prof. Dr. Michael Kißener wollte wissen, ob aus Sicht von Barlösius eine relativ kleine Veränderung – wie die Einführung der neuen Personalkategorie Tenure-Track-Professur – im bestehenden System etwas Grundlegendes zu verändern vermag oder ob das System eine so hohe Beharrungskraft hat, dass sich dadurch kaum etwas bewegt. Es sei doch eine wichtige Frage, wie das gesamte Wissenschaftssystem zukunftsfähig werde und ob die Tenure-Track-Professur dazu beitragen könne.

Barlösius meinte, es sei eine sehr große Aufgabe, das Wissenschaftssystem zukunftsfähig aufzustellen. In einem ersten Schritt müsse man sich erst einmal darüber verständigen, was mit einem zukunftsfähigen Wissenschaftssystem gemeint ist und was konkret erreicht werden soll. Die Einrichtung von 1.000 Tenure-Track-Professuren oder die Veränderung einzelner Aspekte im System reiche dafür bei Weitem nicht aus. Es sei eine exzellente Quote, dass etwa 80 Prozent der Juniorprofessor:innen auf eine Lebenszeitstelle berufen wurden und auf ihrem weiteren Karriereweg sehr erfolgreich sind. Sie sei davon überzeugt, dass auch die jetzt berufenen Tenure-Track-Professur:innen – ähnlich wie die Juniorprofessor:innen – sehr erfolgreich

ihren wissenschaftlichen Weg gehen werden. Die entscheidende Frage sei aber tatsächlich, ob nur dieser relativ kleinen Personengruppe etwas ermöglicht werden solle oder etwas Grundsätzliches verändert werden müsse.

„Wissenschaft und Hochschulen sind die strukturbildenden Kräfte unserer Zukunft“, sagte Barlösius. Angesichts ihrer großen gesellschaftlichen Bedeutung in einer Wissensgesellschaft müsse dringend erarbeitet werden, wie diese Bereiche institutionell und organisatorisch zukunftsfähig ausgestaltet sein müssen. Anschließend sei dann zu bestimmen, welche Personalkategorien dafür gebraucht werden, weil das erforderliche Personal von der Ausgestaltung des Hochschul- und Wissenschaftssystems abhängt.

»Wissenschaft und Hochschulen sind die strukturbildenden Kräfte unserer Zukunft.«

Abstimmung der Personalkategorien auf das Gesamtgefüge. Mit dem Hinweis auf die französische Personalkategorie *Maître de Conférence* habe sie beispielhaft verdeutlichen wollen, dass in manchen Universitätssystemen verschiedene Karrierewege vollkommen parallel begriffen werden. Im französischen Wissenschaftssystem seien diese Karrierewege an verschiedenen Institutionen mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Reputationszuschreibungen zu finden. Am Anfang ihrer wissenschaftlichen Laufbahn erschien Barlösius die Position *Maître de Conférence* erstrebenswert, weil sie dann andere Aufgabenschwerpunkte als eine Professorin gehabt hätte, aber innerhalb des Wissenschaftssystems den gleichen Status wie eine Professorin – im Blick der Fachkolleg:innen ebenso wie im Blick der Förderorganisationen und anderer Wissenschaftsakteure. Natürlich könne eine solche Personalkategorie nicht einfach ins deutsche System eingefügt werden, meinte Barlösius: „Man muss die einzelnen Personalkategorien immer im Gesamtgefüge sehen.“

Veränderung des Karrieresystems. Prof. Dr. Eva Schlotheuber erinnerte an die Empfehlungen des Wissenschaftsrats von 2014⁸, in

8 Vgl. Empfehlungen des Wissenschaftsrats zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. Drs. 4009-14, Dresden, 11.07.2014, https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf?_blob=publicationFile&v=3 (Abruf: 20.12.2020).

denen vorgeschlagen wurde, solche wissenschaftlichen Dauerstellen einzurichten und das nicht professorale wissenschaftliche Personal – den alten Mittelbau – zu dynamisieren. Auch nach Ansicht von Schlothgeber wäre es notwendig, hier echte Aufstiegschancen und wirkliche Leistungsparameter einzuziehen – und zwar so, dass es nicht ein *up-or-out*-System ist, sondern den Wissenschaftler:innen verschiedene Karriereziele eröffnet werden. Es mache wenig Sinn, an einer einzelnen Stellschraube zu drehen. Vielmehr müsse das Gesamtsystem in einer Art und Weise verändert werden, dass nicht alle Wege auf das Karriereziel Professur zulaufen. „Es sollten weitere attraktive Karriereziele an Universitäten geschaffen werden“, meinte Schlothgeber.

»Es sollten weitere attraktive Karriereziele an Universitäten geschaffen werden.«

Weitere Karriereziele neben der Professur. Ein Vorteil weiterer Karriereziele an Universitäten wäre zudem eine größere Flexibilität auf dem Karriereweg: In Tenure-Track-Professuren seien die Leistungsanforderungen an eine Professur stark komprimiert, was insbesondere für die Familienphase in diesem Lebensalter ein großes Problem darstelle. Das zeigten auch erste Erfahrungen, unter anderem dadurch, dass Dissertationen in der Regel qualitativ besser seien als Habilitationen. An diesem Punkt bestehe ein Systemfehler, der beseitigt werden müsse. Die vorgeschlagene Dynamisierung der Karrierewege von Wissenschaftler:innen könnte dazu beitragen, etwa indem Tenure-Track-Professor:innen zu einem bestimmten Zeitpunkt auf eine andere wissenschaftliche Dauerstelle wechseln können, um sich in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung weiter zu qualifizieren und Eigenständigkeit zu gewinnen. Auf diese Weise könnten sie dann Berufungsfähigkeit auf einem anderen Weg erlangen und sich zu einem späteren Zeitpunkt auf eine Lebenszeitprofessur bewerben.

Zur Besonderheit und Attraktivität der Tenure-Track-Professur

Vorteile und Besonderheiten der Tenure-Track-Professur. Juniorprofessor:innen mit Tenure-Track und Dekan:innen benannten in Video-Statements positive Punkte einer Tenure-Track-Professur: eine höhere Planungssicherheit, eine bessere Vereinbarkeit von Familie

und Beruf, die Möglichkeit einer früheren eigenständigen Lehre und Forschung sowie die Chance, sich in zahlreichen Tätigkeitsbereichen einer Professur zu erproben und zu bewähren, vor allem in den Bereichen Lehre und Forschung, Beteiligung an Selbstverwaltung, dem Management von Forschungsprojekten. Zugleich sei es möglich, ein eigenes Forschungsprofil zu entwickeln.

Nach Ansicht von Prof. Dr. Uwe Cantner sind die unumstrittenen Vorteile der Tenure-Track-Professur die höhere Planbarkeit des wissenschaftlichen Karrierewegs und eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die anderen benannten Punkte, wie zum Beispiel die Selbstständigkeit in Lehre und Forschung oder das Einarbeiten in professorale Tätigkeiten, seien nicht zwingend an eine Tenure-Track-Professur gekoppelt. Diese Fähigkeiten könnten junge Wissenschaftler:innen auch anders erlernen, zum Beispiel unter der guten Anleitung eines Mentors oder einer Mentorin. Des Weiteren gelte es, bei der Tenure-Track-Professur Kosten und Nutzen gegeneinander abzuwägen. Es sei zu berücksichtigen, welchen Preis die jungen Wissenschaftler:innen für mehr Planungssicherheit und mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf bezahlen müssen, nämlich alle Anforderungen zu erfüllen, die in der Ziel- und Leistungsvereinbarung festgehalten sind. Diese könnten durchaus höher sein als jene Anforderungen, die auf den herkömmlichen Wegen zur Professur erfüllt werden müssen. „Das Hineinwachsen in ‚Professorabilität‘ braucht Zeit und Erfahrung.“

Hohe Anforderungen an Tenure-Track-Professuren. Auch nach Ansicht von Kießner müssen von Juniorprofessor:innen in dieser Qualifikationsphase hohe Leistungen auf vielen Gebieten erbracht werden. Aus der Perspektive der Geistes- und Sozialwissenschaften seien vor allem zwei Aspekte wichtig, um sich die notwendigen Fähigkeiten für eine Professur aneignen zu können: „Das Hineinwachsen in ‚Professorabilität‘ braucht Zeit und Erfahrung.“

»Das Hineinwachsen in ‚Professorabilität‘ braucht Zeit und Erfahrung.«

„Das Hineinwachsen in ‚Professorabilität‘ braucht Zeit und Erfahrung, es kann nicht durch bestimmte Maßnahmen verordnet oder angelernt werden.“ Tenure-Track-Professuren könnten diese persönliche Entwicklung nicht ermöglichen, weil bei dieser Art von Stellen der erforderliche Reifungsprozess nicht mehr befördert werde. Das könne schnell dazu führen, dass die jungen Wissenschaftler:innen zu

Persönliche Einschätzungen von Tenure-Track-Professor:innen und Dekan:innen

„Der wichtigste Unterschied im Vergleich zu traditionellen Karrierewegen in den Geisteswissenschaften ist die langfristige Planungssicherheit, die mir die Tenure-Track-Professur ermöglicht. Ich kann mit dem Standort planen – mit den Menschen, der Forschung und den Schwerpunkten an diesem Standort. Ich kann mich dort verorten und meine Forschung in einer Art und Weise vorantreiben, die mir sonst nicht möglich wäre. Auf einer klassischen Assistent:innenstelle ist ja klar, dass man nach sechs Jahren maximal wieder an einem anderen Ort wäre. Und da ist [Tenure-Track, AB] eine ganz große Entspannung, was die eigene Forschung und die Stellung am Ort angeht.“ (Jun.-Prof. Dr. Eva von Contzen, English Literature, Universität Freiburg)

„Ich habe zwei kleine Kinder, zwei und vier Jahre alt. Das heißt, jeder Standortwechsel ist für mich mit erhöhten Wechselkosten verbunden. Die Bleibeperspektive war schon sehr wichtig – auch für die Familienentscheidungen.“ (Jun.-Prof. Dr. Marina Schröder, Innovationsökonomik, Universität Hannover)

„Aus meiner Sicht ist die Attraktivität der Tenure-Track-Professur vor allem durch die erhöhte Planbarkeit gegeben. Ähnlich wie bei einer Juniorprofessur ohne Tenure-Track hat man sehr viel Eigenverantwortung. Man kann eigenständige Lehre und eigenständige Forschung durchführen und letztlich das komplette Spektrum abdecken: Vorlesungen, Forschung, Akquise und Management von Forschungsprojekten, Gremienarbeit, Mitarbeiter:innenführung (...). All das ist bei einer Stelle für eine Habilitation zwar erreichbar, aber nicht unbedingt gegeben; da ist man teilweise noch abhängiger und nicht so beteiligt. (...) Deshalb finde ich Tenure-Track einen sehr guten Weg. Anders bei der Juniorprofessur ohne Tenure-Track hat man (...) die Gewissheit: Wenn man gute Arbeit leistet, hat man auch eine sehr gute Chance auf Entfristung.“ (Jun.-Prof. Dr. Joschka Bödecker, Neurobotik, Universität Freiburg)

„Tenure-Track-Professuren bieten ganz besonders herausragenden Wissenschaftler:innen eine langfristige berufliche Perspektive, da ihnen frühzeitig die Möglichkeit geboten wird, sich selbstständig in den verschiedenen Aufgabenbereichen eines Hochschullehrers bzw. einer Hochschullehrerin zu erproben und zu bewähren. Ich könnte mir vorstellen, dass es insbesondere für junge Frauen eine attraktive Möglichkeit ist, sich weiter zu qualifizieren, ohne sich ständig Sorgen um eine Anschlussfinanzierung zu machen.“ (Prof. Dr. Sonja Rohrmann, Dekanin des Fachbereichs für Psychologie und Sportwissenschaften, Goethe-Universität Frankfurt a. M.)

„Die Tenure-Track-Professur von W1 auf W2 ist eine Art ‚akademischer Inkubator‘: Damit wird Nachwuchswissenschaftler:innen ermöglicht, eigene Forschungsprofile zu entwickeln. Gleichzeitig entstehen aber auch neue Ungleichheiten, z. B. wenn wissenschaftlich weiter fortgeschrittene Kolleg:innen aus dem Mittelbau mit weniger Ausstattung und Sicherheiten auch an den Instituten beschäftigt sind.“ (Jun.-Prof. Dr. Simon Runkel, Sozialgeographie, Universität Jena)

„Nach meiner Ansicht ist die Tenure-Track-Professur eine sehr attraktive Möglichkeit, den Weg in das professorale Amt einzuschlagen. Attraktiv deswegen, weil sie die Möglichkeit bietet, sich schon zu einem frühen Zeitpunkt in der Karriere voll und ganz auf den Karriereweg zur Professur zu konzentrieren. Juniorprofessoren und -professorinnen haben meist keine habilitationsäquivalenten Leistungen. Sie sind in der Professor:innenschaft nicht als vollwertige Kolleg:innen akzeptiert und sie haben auch nur eingeschränkte Möglichkeiten, z. B. Gutachten über andere Professor:innen zu verfassen. Das ist bei der Tenure-Track-Professur anders – zumindest an unserer Universität. Da starten alle auf W2-Niveau, d.h. wir haben einen Tenure von W2- auf W2- oder von W2- auf W3-Stellen.“ (Prof. Dr. Udo-Klaus Schmitz, Dekan der Naturwissenschaftlichen Fakultät, Leibniz Universität Hannover)

Quelle: Video-Statements (mündliche Sprache redaktionell bearbeitet)

stark auf ihre Profilbildung in der Forschung achten und im Grunde nur noch das machen würden, was im System zweckdienlich ist.

Prof. Dr. Philipp Schwab ist ebenfalls der Auffassung, dass von Juniorprofessor:innen ein sehr breites Tableau an Leistungen gefordert wird – vielleicht seien die Erwartungen sogar größer als bei anderen Karrierewegen. Dennoch ist er davon überzeugt, dass die Tenure-Track-Professur gegenüber anderen Karrierewegen einen entscheidenden Vorzug besitze: Sie biete früh eine klare Zielperspektive auf eine Lebenszeitprofessur. Für diesen großen Vorteil seien junge Wissenschaftler:innen bereit, sehr hohe Anforderungen zu erfüllen. Aspekte wie zum Beispiel der erforderliche Reifungsprozess und Leistungen in verschiedenen Bereichen müssten auf allen Karrierewegen erbracht werden – nur eben mit dem entscheidenden Unterschied, dass keine klare Zielperspektive gegeben sei, was nicht nur die Motivation hemmen, sondern auch zu größeren Frustrationen führen könne. „Die frühe Zielperspektive einer Lebenszeitprofessur ist entscheidend für die Attraktivität einer Tenure-Track-Stelle“, sagte Schwab.

»Die frühe Zielperspektive einer Lebenszeitprofessur ist entscheidend für die Attraktivität einer Tenure-Track-Stelle.«

Bedeutung der Lehre. Ein weiterer positiver Aspekt von Tenure-Track-Professuren ist nach Kießener die zunehmende Relevanz der Lehre: Bei Zwischen- und Endevaluationen falle auf, dass vermehrt Leistungen in der Lehre abgefragt werden und die Kandidat:innen Lehrleistungen nachweisen müssen. Dabei würden auch externe Überprüfungen einbezogen, etwa die Leistungsbewertung eines Zentrums für Qualitätssicherung.

Zielgruppe und Einstellungsvoraussetzungen. Für Prof. Dr. Felix Krahmer ist es von zentraler Bedeutung, Tenure-Track-Professuren mit jungen Wissenschaftler:innen in einer „frühen Karrierephase“ zu besetzen, wie es im Bund-Länder-Programm gefordert ist. Krahmer, der auch im Vorstand der Deutschen Gesellschaft Juniorprofessur (DGJ)⁹ engagiert ist, berichtete von einer DGJ-Analyse von Ausschrei-

⁹ Die Deutsche Gesellschaft Juniorprofessur (DGJ) ist ein gemeinnütziger Verein, der sich für moderne Karrierewege in der Wissenschaft und für die Anliegen

bungstexten für Tenure-Track-Professuren: In 26 Ausschreibungen von 15 Universitäten im Rahmen des Bund-Länder-Programms seien explizit eine Habilitation oder habilitationsäquivalente Leistungen als Einstellungskriterium gefordert worden. Solche Erwartungen stünden im Widerspruch zu den Richtlinien des Programms und würden dazu führen, dass zentrale Ziele nicht erreicht werden, etwa eine höhere Planungssicherheit in einer frühen Karrierephase oder eine frühere Selbstständigkeit in Forschung und Lehre.

Über die Akzeptanz der Tenure-Track-Professur in der Scientific Community

In den Video-Statements hatten die Wissenschaftler:innen artikuliert, dass sie eine große Akzeptanz ihrer Tenure-Track-Professur erfahren, eine Wertschätzung ihrer Arbeit wahrnehmen und sich von den Kolleg:innen als gleichberechtigte Professor:innen behandelt sehen.

Unterschiede wurden allerdings zwischen den Fächern deutlich: Eine Geisteswissenschaftlerin hatte den Eindruck, dass eine Qualifikation ohne Habilitation in ihrem Fach nicht als gleichwertig gilt, während das in den anderen Fächern nicht der Fall war. Darüber hinaus wurden kritische Punkte der Tenure-Track-Professur benannt: die vielen anspruchsvollen Aufgaben, die mangelnde Ausstattung der Stellen, das manchmal fehlende professorale Mitspracherecht in Berufungskommissionen und das weiterhin vorhandene Machtgefälle zwischen ordentlichen Professor:innen und Tenure-Track-Professor:innen.

Gleichwertigkeit der Professuren? Nach Ansicht von Barlösius machen die angesprochenen kritischen Punkte noch bestehende Defizite deutlich: Im persönlichen Umgang würden die „klassischen“

»In Ressourcen- und Machtfragen sind Tenure-Track-Professor:innen zumeist benachteiligt.«

Professor:innen die Tenure-Track-Professor:innen zwar wie gleichwertige Kolleg:innen behandeln, doch zeige sich bei wirklich wichtigen Punkten noch keine Gleichberechtigung: nämlich bei der Ausstattung,

junger Wissenschaftler:innen engagiert. Vgl. <https://www.dgj-wissenschaft.de/> (Abruf: 5.1.2021).

Persönliche Einschätzungen von Tenure-Track-Professor:innen und Dekan:innen

„Das Eine ist die formale Position und das Andere ist die gelebte Position. Formal gibt es gewisse Unterschiede zwischen den Tenure-Track-Positionen und den entfristeten Kolleginnen und Kollegen. So bestehen bei uns an der Fakultät alle Institute im Grunde nur aus einem Professor bzw. einer Professorin. Ich bin eher die Ausnahme, da ich mit meiner Tenure-Track-Professur an ein Institut angegliedert bin – und das schafft formal einen Unterschied zu den Kolleg:innen. Im gelebten alltäglichen Geschäft fühle ich mich vollends als gleichwertiges Mitglied des Kollegiums aufgenommen. Ich fühle mich sowohl am Institut als auch an der Fakultät sehr wohl und sehe da keinerlei Probleme.“ (Jun.-Prof. Dr. Marina Schröder, Innovationsökonomik, Universität Hannover)

„An meinem Institut und in meinem Fachbereich – in der Anglistik und überhaupt in den Literaturwissenschaften – ist die Akzeptanz meiner Stelle sehr groß. Ich erfahre keine negativen Bemerkungen oder dass anders mit mir umgegangen wird. Hin und wieder gibt es zwar durchaus Momente, wo es heißt: ‚Ach, dürfen Sie das denn? Ist das möglich im Rahmen Ihrer Professur?‘ Das ist dann aber eher der Unkenntnis geschuldet, als dass daran eine Abwertung hängt. Größere Probleme sehe ich (...) bezogen auf das Fach Literaturwissenschaften oder auch der Geisteswissenschaften insgesamt, was die Habilitation betrifft, die ja eigentlich durch meine Tenure-Track-Professur obsolet sein sollte. Zum Antritt meiner Professur habe ich auch gedacht: Ich schreibe natürlich mein zweites Buch, habilitiere mich aber nicht. Von dieser Meinung bin ich inzwischen abgerückt, da ich doch einen sehr großen Druck innerhalb meines Faches Literaturwissenschaften spüre, mich zu habilitieren und mich diesem Verfahren zu unterziehen – einerseits, weil man das eben so macht, weil das der Ritus ist, die Initiation, um Professor oder Professorin zu sein – aber andererseits auch, weil mir die implizite Wertung anzuhängen scheint, dass die Tenure-Track-Professur – wenn man sich nicht habilitiert – etwas weniger wert ist als der

klassische Weg zur Professur.“ (Jun.-Prof. Dr. Eva von Contzen, English Literature, Universität Freiburg)

„Ich erfahre in meinem Institut und in der Fakultät generell sehr große Akzeptanz als Tenure-Track-Professor und auch eine große Wertschätzung meiner Arbeit. Ich erhalte viele Anfragen für Kooperationen und wirke auch in Führungsgremien mit, z. B. in einem Zentrum der Universität. Da sehe ich kaum einen Unterschied zu etablierteren Kolleginnen und Kollegen. Unterschiede merkt man eigentlich nur in zwei Fällen. Zum einen, wenn es um die Mittelvergabe geht: Meine Juniorprofessur ist nicht mit Mitteln ausgestattet, nur mit einer eigenen Stelle. Und zum anderen bei Berufungskommissionen. Da vertrete ich dann den Wissenschaftlichen Dienst und gehöre nicht zur Gruppe der Professorinnen und Professoren.“ (Jun.-Prof. Dr. Joschka Bödecker, Neurobotik, Universität Freiburg)

„An unserem Fachbereich nehme ich wahr, dass unsere Tenure-Track-Professor:innen bei Diskussionen und Entscheidungen als gleichwertige Kolleg:innen behandelt werden. Aufgefallen sind mir aber drei Dinge, die im Auge behalten werden sollten. Erstens: Es muss klar sein, dass es sich bei Tenure-Track-Professor:innen nicht um Assistenzprofessor:innen handelt, die inhaltlich eng an ordentliche Professor:innen assoziiert sind. Zweitens: Es ist wichtig zu bedenken, dass die Tenure-Track-Professor:innen sich in einer Bewährungsphase befinden und Zielkriterien zu erfüllen haben. Daher sollten sie nicht in gleichem Maße wie ordentliche Professorinnen und Professoren in Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung einbezogen werden. (...) Drittens: Die Inhaber:innen von Tenure-Track-Professuren befinden sich in einer abhängigen Position und trauen sich oft nicht, bestimmte Aufgaben, die an sie herangetragen werden, abzulehnen bzw. sich gegen Inhaber:innen ordentlicher Professuren durchzusetzen, wenn sie anderer Meinung sind.“ (Prof. Dr. Sonja Rohrmann, Dekanin des Fachbereichs für Psychologie und Sportwissenschaften, Goethe-Universität Frankfurt a. M.)

„Insbesondere an unserem Institut wird mir auf Augenhöhe begegnet, aber gleichzeitig auch in Forschung und Lehre beratend beiseite gestanden. Mir ist bewusst, dass dies oft von Persönlichkeiten und Fachtraditionen abhängig ist und deshalb meine Erfahrung auch nicht verallgemeinert werden kann.“ (Jun.-Prof. Dr. Simon Runkel, Sozialgeographie, Universität Jena)

„Die Tenure-Track-Professor:innen erfahren nach meiner Wahrnehmung in unserer Fakultät eine besondere Wertschätzung. Die etablierten Mitglieder der Professor:innenschaft sind sogar eher geneigt, ihnen Unterstützung zu geben, denn sie wissen, dass sie sich trotz herausragender Leistungen noch in einer Qualifikationsphase befinden.“ (Prof. Dr. Udo-Klaus Schmitz, Dekan der Naturwissenschaftlichen Fakultät, Universität Hannover)

„Ich fühle mich bei uns am Fachbereich als Tenure-Track-Professor:innen von den anderen Professor:innen bereits als volles professorales Mitglied angesehen. Ich sitze in allen Gremien und werde in alle Entscheidungen einbezogen. Von den anderen werde ich auf keine Art und Weise herablassend behandelt (...). Nur selten gibt es mal eine Situation, wo ich z. B. nicht mit abstimmen darf, weil ich keine volle Professorin bin.“ (Jun.-Prof. Dr. Lisa Maria Schulte, Wild-/Zootierbiologie, Goethe-Universität Frankfurt a. M.)

Quelle: Video-Statements (mündliche Sprache redaktionell bearbeitet)

bei der Mittelvergabe und in Berufungskommissionen, wo Tenure-Track-Professor:innen oft in eine Zwischenposition mit weniger Einfluss und Mitspracherecht gebracht werden. „In Ressourcen- und Machtfragen sind Tenure-Track-Professor :innen zumeist benachteiligt“, meinte Barlösius. Hier zeige sich immer noch eine Kluft zu den „klassischen“ Professor:innen.

Formaler Unterschied. Cantner merkte dazu an, dass in den Fakultäten auch ordentliche Professor:innen nicht immer alle auf Augenhöhe miteinander agieren und im Kollegium oft zwischen „Besseren“ und „Schlechteren“ unterschieden werde. Solche Kategorisierungen könnten sich allerdings auch schnell wieder ändern. Augenhöhe im

persönlichen Umgang sei wichtig, doch sollte dieser Punkt nicht überbewertet werden, da es keine Besonderheit der Tenure-Track-Professur sei. Nach Cantner ist vielmehr ein formaler Unterschied entscheidend: Tenure-Track-Professor:innen müssten am Ende von ihren Fachkolleg:innen bewertet bzw. evaluiert werden und seien somit auf ihre Unterschrift als Voraussetzung für ihre Entfristung angewiesen. Dies habe beträchtliches Gewicht und sei im universitären Alltag immer existent, auch wenn Hochschulleitungen natürlich versuchen könnten, die Unterschiede zwischen Tenure-Track- und Vollzeitprofessuren in anderen Bereichen einzuebnen, zum Beispiel indem einer Tenure-Track-Professur mehr Ressourcenausstattung gegeben wird.

Ausstattung von Tenure-Track-Professuren. Die schlechte Ausstattung vieler Tenure-Track-Professuren sei tatsächlich ein Problem, doch hätten Universitäten hier erheblichen Gestaltungsspielraum, meinte Kißener. An seiner Universität bestehe zum Beispiel die Erwartung, Juniorprofessor:innen mit einem Pauschalbetrag für Sachmittel und Tenure-Track-Professur:innen mit bestimmten Stellen auszustatten. Bei der Berufung auf solche Professuren müssten sich dann die jeweiligen Institute oder Fachbereiche darum kümmern. „Wenn eine bessere Ausstattung der Tenure-Track-Stellen gewollt ist, kann das organisiert werden“, meinte Kißener.

Unterschiedliche Stellenkategorien. Im Chat wurde auch die unterschiedliche Ausgestaltung der Tenure-Track-Professuren in Bezug auf die Stellenkategorie thematisiert: So können Tenure-Track-Positionen von W1 auf W2, von W1 auf W3, von W2 auf W2 oder von W2 auf W3 führen. Hier stelle sich die Frage, ob dieser Unterschied auch in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen berücksichtigt wird bzw. werden sollte, etwa dass bei einer Tenure-Track-Professur von W2 auf W3 auch Leitungsaufgaben eine größere Rolle spielen.

Kißener meinte, dass bei den Ziel- und Leistungsvereinbarungen oft Unterschiede festzustellen seien – je nachdem, welche Stellenkategorien am Tenure-Track beteiligt sind. So müssten zum Beispiel in seinem Fachbereich Wissenschaftler:innen auf Tenure-Track-Professuren, die von einer W2-Stelle auf eine W3-Zielstelle führen, sehr viele anspruchsvollere Aufgaben erledigen und unter anderem auch Führungsaufgaben in außeruniversitären Forschungseinrichtungen

übernehmen. In den Zielvereinbarungen sei dann entsprechend ein anderes Setting an zu erbringenden Leistungen festgehalten.

Tenure-Track-Professuren als Hauptweg zur Professur? Im Chat kam auch die Frage auf, ob die Tenure-Track-Professur künftig der Hauptweg zur Professur sein werde oder ob es sich um einen Karriereweg neben anderen handle, der eher eine Randbedeutung haben werde. Cantner meinte, es bestehe zwar ein gewisser Wettbewerb zwischen den verschiedenen Karrierewegen zur Professur und es sei noch nicht klar, wie dieser Wettbewerb letztlich ausgehe. Doch könne er sich nicht vorstellen, dass sich Tenure-Track-Professuren als einziger Karriereweg zur Professur durchsetzen. „Es wird eine Parallelität verschiedener Karrierewege zur Professur geben“, sagte Cantner. *»Es wird eine Parallelität verschiedener Karrierewege zur Professur geben.«*

Bedeutung der Habilitation. Schwab verwies darauf, dass bei den unterschiedlichen Karrierewegen zur Professur auch die Unterschiede in den Fachkulturen zum Tragen kommen. In den Geisteswissenschaften seien zwar in Teilen noch gewisse Vorbehalte gegenüber Juniorprofessor:innen mit Tenure-Track wahrzunehmen, doch habe er den Eindruck, dass die Einschätzung im Wandel begriffen sei. Zunehmend werde auch in diesen Fächern gesehen, dass Tenure-Track-Professor:innen zu einem frühen Karrierezeitpunkt selbstständig arbeiten und sehr gute Leistungen erbringen. In diesem Zusammenhang sollte nach Schwab noch einmal über die Bedeutung der Habilitation in den verschiedenen Fächern diskutiert werden. „Juniorprofessur und Habilitation können auch kombiniert werden.“ Zentral für die Berufungsfähigkeit auf eine Lebenszeitprofessur sei in den Geisteswissenschaften weiterhin das zweite Buch, das als Habilitation, aber auch als davon unabhängiges Werk verfasst werden könne. Wenn die Habilitation zur Akzeptanz der Juniorprofessor:innen in den Geisteswissenschaften beitragen könnte, erscheine es als vielversprechend, über eine Synthese der beiden Wege nachzudenken und sie nicht nur als Alternativen in den Blick zu nehmen. *»Juniorprofessur und Habilitation könnten auch kombiniert werden.«*

Geringere Chancen für Habilitierte – eingeschränkte Bestenauswahl. Kißener verwies auf ein Spannungsfeld zwischen neuen und alten Personalkategorien. Bei der Berufung von Juniorprofessor:innen auf Lebenszeitprofessuren bestehe das Problem, dass von der absoluten Bestenauslese abgegangen werden müsse, da nur eine Bestenauslese für eine spezifische Gruppe betrieben werden könne – nämlich der jungen Wissenschaftler:innen in der frühen Karrierephase. In Berufungskommissionen würden sich viele seiner Kolleg:innen in den Geisteswissenschaften sehr schwer damit tun, bei einer Stellenbesetzung Habilitierte, die unbestritten besser qualifiziert seien als die Juniorprofessor:innen, als Kandidat:innen für eine Professur grundsätzlich auszuschließen. Dieses Problem hänge auch damit zusammen, dass die Hochschulen im Rahmen des Tenure-Track-Programms von Bund und Ländern häufig nicht neue Professuren geschaffen haben, sondern alte Professuren als Zielstellen definiert wurden. Dadurch werde den Habilitierten die Karriereperspektive genommen. Auch externe Gutachter:innen würden oft kritisieren, dass ein:e Juniorprofessor:in auf eine Stelle berufen wird, die für höhere Qualifikationen gedacht war und für die genügend Habilitierte im deutschen Wissenschaftssystem berufbar zur Verfügung gestanden hätten.

Erfahrungen und Umgang mit Evaluationsverfahren

Bewertung von Zielvereinbarungen und Evaluation. Das Evaluationsverfahren wurde von den Tenure-Track-Professor:innen in den Video-Statements tendenziell als transparent empfunden. Es sei möglich, die Evaluationskriterien individuell anzupassen. Die Kriterien wurden als realitätsnah und fair gekennzeichnet und in den Zielvereinbarungen oft gemeinsam mit der Hochschulleitung entwickelt und festgelegt. Insgesamt wurde ein eher positives Bild gezeichnet, wobei auch kritische Punkte angeführt wurden, zum Beispiel der Druck, der auf der Erfüllung dieser Kriterien liegt und zu Überforderung führen kann, aber auch unerwünschte Lenkwirkungen in der Forschung durch fixe Kriterien.

Auswirkungen der Evaluationskriterien auf die Forschung. Nach Barlösius legen Ergebnisse der Wissenschaftsforschung nahe, dass ein Erfolgsdruck in der Forschung dazu führen kann, Mainstreamforschung zu befördern, weil diese nicht sonderlich riskant ist und

die Wissenschaftler:innen sich ziemlich sicher sein können, dass diese Forschungsergebnisse publiziert werden können. Hier könne zu Recht gefragt werden, ob eine solche Entwicklung nicht dem Ziel zuwiderlaufe, ein zukunftsfähiges Wissenschaftssystem zu gestalten. Auf jeden Fall sollte evaluiert werden, inwieweit die Festlegung zu erfüllender Tenure-Kriterien indirekt das Forschungsprogramm auf Erfolg hinlenkt und welche langfristigen Wirkungen sich daraus für die Forschung ergeben.

Diese Frage muss nach Ansicht von Kraher im Zusammenhang mit der jeweiligen Karrierephase betrachtet werden. Natürlich sei es ein großer Unterschied, ob Wissenschaftler:innen in einer frühen Karrierephase bestimmte Kriterien erfüllen müssen, um ihr Ziel zu erreichen, oder ob Lehrstuhlinhaber:innen auf Lebenszeitstellen ohne Zeit- und Kriteriendruck forschen können. Es sei jedoch davon auszugehen, dass in der Karrierephase nach der Promotion die geltenden Erfolgskriterien für Forschungsleistungen bei allen Wissenschaftler:innen – unabhängig von der Stelle – eine gewisse Lenkwirkung entfalten, da nach relativ kurzer Zeit Erfolge vorgewiesen werden müssten. Auch auf dem klassischen Karriereweg über eine Assistent:innenstelle und Habilitation besteht nach Kraher die Gefahr, dass auf Risikoforschung oder lange Forschungsvorhaben verzichtet wird. Auf der anderen Seite bräuchten junge Wissenschaftler:innen, die eine Professur anstreben, klare Kriterien, um zu wissen, wie sie ihr Karriereziel erreichen können.

Nach Kißener sollte die Problematik ernst genommen werden, dass aus einer sehr starren Ausrichtung an vorher festgelegten Kriterien eine gewisse Stromlinienförmigkeit der Forschung resultieren könne. Dadurch könnte die notwendige Kreativität, die Wissenschaft stark auszeichne, nicht mehr möglich sein. Um erfolgreich zu sein, müssten sich Tenure-Track-Professor:innen ja relativ eng an den Kriterien orientieren. Auch sei noch nicht klar, ob die Bewertungen auswärtiger Gutachter:innen den Leistungen der jungen Kolleg:innen wirklich gerecht werden könnten. „Es muss auch kritisch die Frage der Validität von Evaluationen gestellt werden“, sagte Kißener.

»Es muss auch kritisch die Frage der Validität von Evaluationen gestellt werden.«

Persönliche Einschätzungen von Tenure-Track-Professor:innen und Dekan:innen

„Man muss nach irgendwelchen Kriterien am Ende Entscheidungen treffen, aber diese Kriterien haben eine gewisse Lenkwirkung. Aus meiner Sicht ist es nicht wünschenswert, dass diese Evaluationskriterien in allen Dimensionen (Lehre, Forschung, Drittmittel) unser Verhalten lenken, möglicherweise in einem unerwünschten Sinn: dass sie uns dahin lenken, Projekte durchzuführen, die mit einem geringeren Risiko einhergehen und kurz- oder mittelfristig zu Erfolgen führen. Und dass wir in einem geringeren Ausmaß Projekte wählen, die nur sehr langfristig zu Erfolgen führen oder die mit einem hohen Risiko verbunden sind.“ (Jun.-Prof. Dr. Marina Schröder, Innovationsökonomik, Universität Hannover)

„Die Evaluationskriterien der Tenure-Track-Professur habe ich als sehr transparent und klar empfunden; das Spektrum, das abgedeckt wird, ist sehr breit. Man muss sich in sehr vielen Bereichen beweisen, was durchaus eine Herausforderung ist, wenn einerseits natürlich die Forschungsleistungen im Mittelpunkt stehen, gleichzeitig aber auch Leistungen auf all den anderen Feldern – von der akademischen Selbstverwaltung bis hin zur Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Veröffentlichung von Ergebnissen auch in anderen Medien. Wenn das alles Bereiche sind, in denen man exzellent sein soll, dann ist das schon sehr viel. Die Frage ist, ob man bei den Kriterien nicht stärker die Wissenschaft selbst einbeziehen könnte, um darüber zu diskutieren, was denn eigentlich leistbar ist und wo zu erwarten ist, dass bestimmte Dinge geleistet werden können. Im Kriterienkatalog wird ja schon gesagt, dass man (...) nicht jeden einzelnen Punkt abhaken muss. Aber der Druck ist natürlich da, in allen Bereichen etwas vorweisen zu können.“ (Jun.-Prof. Dr. Eva von Contzen)

„Die Kriterien für die Tenure-Track-Evaluation werden an der Goethe-Universität Frankfurt ganz transparent in der Zielvereinbarung festgelegt. Die Kriterien sind anspruchsvoll und breit, aber individuell angepasst und realitätsnah und sie werden in intensiven

gemeinsamen Gesprächen [mit den Tenure-Track-Professor:innen, AB] erarbeitet. Sie werden aber aus meiner Sicht in einem Übermaß von außen begutachtet. An unserer Universität wird sehr viel Wert auf die Qualitätssicherung der Tenure-Track-Professuren durch externe Gutachter:innen und den ständigen externen Beirat gelegt. Ich halte es für etwas überdimensioniert, dass die Evaluationskommission bei der Endevaluation zehn Gutachter:innen vorschlagen muss, von denen sechs durch das Präsidium benannt werden.“ (Prof. Dr. Sonja Rohrmann, Dekanin des Fachbereichs für Psychologie und Sportwissenschaften, Goethe-Universität Frankfurt a. M.)

„Die Evaluationskriterien sind in transparenter Weise im Dialog entstanden und entsprechen sowohl den fachspezifischen Eigenheiten meiner Disziplin als auch meinen persönlichen Zielen.“ (Jun.-Prof. Dr. Simon Runkel, Sozialgeographie, Universität Jena)

„Die Tenure-Kriterien müssen von Anfang an transparent kommuniziert werden, am besten diskutiert man sie intensiv mit den Kandidatinnen und Kandidaten. Um die Kriterien in eine juristisch greifbare Form zu bringen, muss man quantifizieren. Darin liegt die eigentliche Crux.“ (Prof. Dr. Udo-Klaus Schmitz, Dekan der Naturwissenschaftlichen Fakultät, Universität Hannover)

„Die Kriterien für das Tenure-Track-Verfahren wurden vorher ganz eng mit dem Fachbereich abgesprochen und sind meiner Meinung nach sehr fair. Natürlich sollte man als Tenure-Track-Professor:in adäquate Leistungen bringen wie ein Habilitand bzw. eine Habilitandin. Die Lehrtätigkeit ist vielleicht schon etwas umfangreicher, was natürlich auch Vorteile mit sich bringen kann, weil man schon viel mehr in den ganzen Lehrbetrieb eingebunden wird. Aber insgesamt ist das Ganze bei uns am Fachbereich sehr, sehr fair gehalten.“ (Jun.-Prof. Dr. Lisa Maria Schulte, Wild-/Zootierbiologie, Goethe-Universität Frankfurt a. M.)

Zum Entwicklungspotenzial der Tenure-Track-Professur

Verbesserungsvorschläge. Als wichtige Stichpunkte für Verbesserungen der Tenure-Track-Professur wurden in den Video-Statements mehrere Punkte benannt: Vor allem bräuchte es klare Zielvorgaben von Anfang an, eine bessere Ausstattung und Bezahlung der Stellen, eine nicht zu starre Handhabung der Kriterien sowie insgesamt mehr Tenure-Track-Professuren.

Angemessene Ressourcen. Cantner machte deutlich, dass an vielen Universitäten schon daran gearbeitet werde, die benannten Kritikpunkte zu beseitigen und das Tenure-Track-Verfahren zu verbessern oder Defizite zu kompensieren. Der entscheidende verbesserungswürdige Punkt ist aus seiner Sicht die Ressourcenfrage: Von jungen Wissenschaftler:innen auf Tenure-Track-Stellen könne kaum erwartet werden, innerhalb von sechs Jahren genauso zu performen wie Professor:innen auf W2- oder W3-Stellen, ohne ihnen die gleichen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Klare Kriterien und transparentes Verfahren. Nach Schwab ist es für Tenure-Track-Professor:innen von zentraler Bedeutung, dass die Kriterien von Anfang an transparent und klar sind und individuell verbindlich vereinbart werden. Schließlich müssten die jungen Wissenschaftler:innen in einer Hochdruckphase von wenigen Jahren ein breites Spektrum von Kriterien erfüllen. Über alle Fachgrenzen und Fachbereiche hinweg sei es unerlässlich, genau zu wissen, was gefordert ist, zum Beispiel ob der Schwerpunkt auf dem zweiten Buch oder auf Publikationen in englischsprachigen Peer-Review-Journals liegt, ob eine Habilitation gewünscht ist und welchen Stellenwert die Einwerbung von Drittmitteln hat. „Die Zeit ist begrenzt und Tenure-Track-Professor:innen müssen von vornherein wissen, worauf es final bei der Evaluation ankommt“, sagte Schwab. Diese Information sollte unbedingt auch den Gutachter:innen mitgeteilt werden, damit sie wüssten, welche Kriterien am Anfang vereinbart wurden. Nur dann könnten sie die Arbeit der Person richtig einschätzen. „Wir brauchen hier ein transparentes Verfahren“, sagte Schwab.

Offenheit für Neues. Barlösius kann den Wunsch nach klaren, transparenten und eindeutig festgeschriebenen Evaluationskrite-

Persönliche Einschätzungen von Tenure-Track-Professor:innen und Dekan:innen

„Mir ist aufgefallen, dass vielen potenziellen Bewerber:innen gar nicht klar ist, ob sie zur Zielgruppe für solche Nachwuchspakt-Stellen gehören oder nicht. Vielleicht wäre es eine Verbesserungsmöglichkeit, transparenter damit umzugehen, welche Kriterien eigentlich erfüllt sein müssen, damit eine Person noch als Nachwuchswissenschaftler:in gilt.“ (Jun.-Prof. Dr. Marina Schröder, Innovationsökonomik, Universität Hannover)

„Es wäre sinnvoll und hilfreich, wenn man mit Zielvorgaben arbeitet, dass man von Anfang an bestimmte Erwartungen (...) klar macht, die dann sozusagen als Mindestziele gelten können. Die sollten dann vielleicht nicht starr in die Bewertung einfließen, aber man sollte die Richtschnur noch etwas klarer machen für die Wissenschaftler:innen. Das würde die Unsicherheit und zum Teil den Druck noch etwas verringern. (...) Darüber hinaus könnte man die Mittelvergabe noch einmal überdenken, da gibt es große Schwankungen – viele Tenure-Track-Professuren werden ohne Mittelausstattung vergeben. Ein kleiner Haushalt, laufende Haushaltsmittel im Jahr, vielleicht auch Stellen könnten dazu führen, dass man direkter loslegen kann und schneller Ergebnisse produzieren könnte. Das wäre wünschenswert.“ (Jun.-Prof. Dr. Joschka Bödecker, Neurobotik, Universität Freiburg)

„Besser werden sollte definitiv die Bezahlung: Der aktuell gültige Durchschnittswert einer W1-Professur im Angestelltenverhältnis in Hessen hat die gleiche Höhe wie der einer E13-Stelle. Von W1-Professor:innen wird aber sehr viel mehr verlangt als von wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen.“ (Prof. Dr. Sonja Rohrman, Dekanin des Fachbereichs für Psychologie und Sportwissenschaften, Goethe-Universität Frankfurt a. M.)

„Wie man die Tenure-Track-Professur noch attraktiver machen könnte ... Erstens: Flexibilisierung der Tenure-Kriterien – nicht in dem Sinne, dass man die Kriterien aufweicht oder herunterschraubt,

sondern dass man mit Augenmaß auf die Stärken der Kandidat:innen schaut. Zweitens: Einführen eines Sicherheitsnetzes für sogenannte ‚Härtefälle‘, wie auch immer diese zu definieren sind.“ (Prof. Dr. Udo-Klaus Schmitz, Dekan der Naturwissenschaftlichen Fakultät, Universität Hannover)

„Insgesamt finde ich die Tenure-Track-Professur extremst attraktiv und ich glaube, dass sehr, sehr viele junge Wissenschaftler:innen auf genau so eine Position zusteuern. Das Einzige, was wirklich verbesserungswürdig ist und was meiner Meinung nach gemacht werden müsste, ist einfach, dass es mehr davon gibt, damit weniger Leute in der Luft hängen und mehr Leute ein ganz konkretes Ziel vor Augen haben.“ (Jun.-Prof. Dr. Lisa Maria Schulte, Wild-/Zootierbiologie, Goethe-Universität Frankfurt a. M.)

rien sehr gut verstehen, da diese Sicherheit geben und für die Evaluation gebraucht werden. Aus ihrer wissenschaftlichen Biografie heraus könne sie aber sagen, dass sich die Forschungsfrage im Forschungsprozess und in der Kooperation mit anderen oft auf unvorhersehbare Weise entwickelt. Als Heisenberg-Stipendiatin sei sie auch von ihrem ursprünglichen Forschungskonzept abgewichen.

Bei den Evaluationskriterien sollte eine gewisse Flexibilität möglich sein.

Diese Erfahrung sei für ihre wissenschaftliche Arbeit äußerst wichtig gewesen und hätte ihren Denkprozess wesentlich vorangebracht. Bei den Kriterien sollte deshalb eine gewisse Flexibilität möglich sein. Für die wissenschaftliche Entwicklung – insbesondere von akademisch jüngeren Kolleg:innen – sei es entscheidend, eine Offenheit für neue Ideen und unvorhersehbare Wege im Forschungsprozess bewahren zu können.

Schiewer stellte klar, dass durch die Festlegung von Kriterien in den Zielvereinbarungen die Freiheit von Forschung und Lehre nicht angetastet werde. Es würden dadurch keine Forschungsinhalte festgelegt, was ohnehin ein Grundgesetzverstoß wäre. Letztlich dienen die Kriterien dazu, die Qualität der Forschung und der Lehre bei der Tenure-Evaluation für alle nachvollziehbar bewerten zu können.

Zwischenevaluation. Bei der Zwischenevaluation ist es nach Kraemer wichtig, dass die jungen Wissenschaftler:innen ein belastbares Feedback in den verschiedenen Bereichen (Forschung, Lehre, Selbstverwaltung etc.) erhalten und klar kommuniziert wird, ob das bisher Geleistete den Anforderungen entspricht oder noch konkrete Erwartungen erfüllt werden müssen. Nach drei Jahren sollten sich die Tenure-Track-Professor:innen darauf verlassen können, dass sie auf alles Wichtige hingewiesen werden und mögliche Defizite nicht erst nach sechs Jahren bei der Endevaluation zur Sprache kommen.

Bei der Zwischenevaluation muss ein belastbares Feedback gegeben werden.

Professorale Mentor:innen. Für eine erfolgreiche Erfüllung der anspruchsvollen Kriterien braucht es nach Kißener viel mehr als Zwischenevaluationen oder standardisierte formale Verfahren. Eine Schlüsselfunktion haben aus seiner Sicht professorale Mentor:innen, die Junior- und Tenure-Track-Professor:innen begleiten und beraten. Das Rollenverständnis sollte dabei ganz anders sein als im alten Ordinarienmodell, wo Assistenzprofessor:innen den Lehrstuhlinhaber:innen untergeordnet waren und von diesen in patriarchalischer Führungsfunktion betreut und nicht selten auch für eigene Zwecke ausgenutzt worden seien. Die Mentor:innen sollten vielmehr Ansprechpartner:innen sein, denen die jungen Wissenschaftler:innen vertrauen und mit denen sie offene Fragen, Probleme und Unsicherheiten besprechen können. Auf diese Weise würde das „Hineinwachsen“ in den Habitus eines Professors bzw. einer Professorin in der relativ kurzen Tenure-Track-Zeit leichter gelingen.

Mentor:innen sollten Personen seien, denen die jungen Wissenschaftler:innen vertrauen können.

Wertigkeit der Tenure-Track-Professur. Im Chat wurde auch die Frage gestellt, welche Stellenkategorien sich für Tenure-Track anbieten bzw. ob W1- und W2-Stellen für Tenure-Track gleichermaßen geeignet seien.

„Ein echter Tenure-Track muss mit einem Karrieresprung verbunden sein“, meinte Schiewer. Das sei auch die übliche Praxis in Baden-Württemberg, wo der Weg von einer W1- auf eine W3-Position

führt, weil es im Land keine W2-Regelprofessuren gibt. Wenn Tenure-Track-Professor:innen auf W2-Stellen berufen und dann auf einer W2-Stelle entfristet werden, sei das in seinen Augen kein Tenure-Track, sondern nur eine Bewährungszeit.

»Ein echter Tenure-Track muss mit einem Karriere-sprung verbunden sein.«

Dann würden die Wissenschaftler:innen auf derselben Stelle weitergeführt – nur eben entfristet und von Anfang an mit allen Pflichten einer Regelprofessur.

Zudem ist laut Schiewer die Habilitation im Grunde die entscheidende Qualifikation, um auf eine Professur berufen zu werden – das stehe in jedem Landeshochschulgesetz. Wenn Wissenschaftler:innen diese Qualifikation oder eine habilitationsäquivalente Leistung vorweisen können, seien sie im Prinzip jederzeit auf eine Regelprofessur berufbar und müssten sich nicht mehr qualifizieren. Es gebe dann keine Notwendigkeit mehr, auf eine Tenure-Track-Professur berufen zu werden.

Ausstattung der Zielfprofessur. Ein wichtiger und hoch sensibler Punkt ist nach Schiewer, dass Berufungen von Tenure-Track-Professor:innen auf ordentliche Professuren im Grunde Hausberufungen sind. Deshalb müssten Berufungsverhandlungen bei der Überführung auf die Regelprofessur mit einer hohen Achtsamkeit geführt werden. Die Machtposition von Tenure-Track-Professor:innen, die entfristet werden sollen, sei nicht vergleichbar mit der Position von exzellenten Professor:innen, die von außen kommen und unbedingt für die Institution gewonnen werden sollen. Hier bestehe eine besondere Sorgfaltspflicht, Tenure-Track-Professor:innen nicht zu benachteiligen und die spätere Regelprofessur angemessen auszustatten. In den Berufungsverhandlungen dürfe nicht ausgenutzt werden, dass Tenure-Track-Professor:innen einen geringeren Verhandlungsspielraum haben.

Position: Die W2-Tenure-Track-Professur – Ein Erfolgsmodell der strategischen Personal- gewinnung an der Leibniz Universität Hannover

Joachim Escher & Claudia Schulpin
Leibniz Universität Hannover

Entsprechend den Empfehlungen des Wissenschaftsrates, zur Gewinnung der besten Köpfe attraktive Bedingungen zu schaffen und den Karriereweg der Tenure-Track-Professur strategisch stärker zu nutzen, hat sich die Leibniz Universität Hannover (LUH) im „Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ bewusst für das W2-Tenure-Track(TT)-Modell (W2/W2TT, W2/W3TT) entschieden und sehr erfolgreich als Instrument der Personalgewinnung und -bindung eingesetzt.

- Durch die Kombination von „früher Karrierephase“, die an der LUH auf vier bis max. sechs Jahre nach der Promotion festgesetzt wurde, sowie der Forderung nach zusätzlichen wissenschaftlichen Leistungen, die über die Promotion hinausgehen und vom Landeshochschulgesetz für die Einstellung von Professorinnen und Professoren gefordert werden, konnten exzellente Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler rekrutiert werden.
- Das Durchschnittsalter der an der LUH im Nachwuchspakt aktuell berufenen 20 W2-Tenure-Track-Professuren beträgt 34,1 Jahre und entspricht damit dem vorgesehenen Durchschnittsalter von Juniorprofessuren (mit und ohne Tenure). Demgegenüber beträgt an der LUH im Vergleichszeitraum das Durchschnittsalter Neuberufener auf reguläre W2-Professuren 40,4 Jahre. Damit erfüllt das W2-Tenure-Track-Modell die Zielsetzungen des Nachwuchspaktes hinsichtlich der Senkung des Erstberufungsalters und der frühen wissenschaftlichen Selbstständigkeit.
- Auf W2-Stellen kann dem exzellenten wissenschaftlichen Nachwuchs eine fachspezifisch angemessene Ausstattung zugesagt

werden, die über dem liegt, was das Landeshochschulgesetz für Juniorprofessuren vorsieht.

- Mit der W2-Besoldung und einer fachspezifischen Ausstattung ist die Tenure-Track-Professur uniintern auf breite Akzeptanz gestoßen, sodass an der LUH in allen Wissenschaftsclustern – den Technik-, Natur- sowie den Geistes- und Sozialwissenschaften – konkurrenzfähige Tenure-Track-Professuren eingerichtet werden konnten.
- W2-Tenure-Track-Professuren der LUH partizipieren an der institutsinternen Mittelvergabe und können uneingeschränkt in der akademischen Selbstverwaltung mitwirken und damit auch in Berufungskommissionen in der Gruppe der Hochschullehrenden beteiligt werden. An der LUH stehen daher Tenure-Track-Professorinnen und Tenure-Track-Professoren auf Augenhöhe mit den Regelprofessuren.
- Im Auswahlverfahren für W2-Tenure-Track-Professuren wird überwiegend die wissenschaftliche Qualität auf der Basis vorhandener wissenschaftlicher Leistungen beurteilt. Bei der Auswahl von Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren mit erwartungsgemäß geringeren wissenschaftlichen Leistungen erfolgt dagegen häufig eine Beurteilung der Passfähigkeit. Potenzialanalysen, insbesondere zur Beurteilung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit, sind derzeit noch nicht etabliert.
- Die Tenure-Evaluationskriterien werden fachspezifisch in einem transparenten Verfahren und in Absprache zwischen Tenure-Track-Professorin oder Tenure-Track-Professor und Hochschulleitung in der Zielvereinbarung festgeschrieben und können bei außergewöhnlichen Umständen – wie beispielsweise der Corona-Pandemie – nachjustiert werden. Gegenüber W1-Tenure-Track-Professuren werden die Zielvereinbarungen für W2-Tenure-Track-Professuren höher angesetzt, da letztere bereits über zusätzliche wissenschaftliche Leistungen verfügen. Wegen der bereits sehr guten Einstiegsqualifikation und des hohen wissenschaftlichen Potenzials ist bei W2-Tenure-Track-Professuren das Risiko einer negativen Tenure-Evaluation als gering einzustufen. Dies ist gerade vor dem Hintergrund fehlender alternativer Karrierewege, sowohl für einen Verbleib im deutschen Wissenschaftssystem als auch in Wirtschaft und Gesellschaft, von nicht unerheblicher Bedeutung.

Die an der deutschen Tenure-Track-Professur vielfach vorgetragene Kritik wie mangelnde Ausstattung, geringe Bezahlung, fehlendes professorales Mitspracherecht in Berufungskommissionen, weiterhin vorhandenes Machtgefälle zwischen ordentlichen Professuren und Juniorprofessuren sowie der Ausschluss von Ressourcen kann mit dem W2-TT-Modell weitgehend vermieden werden.

Das W2-TT-Modell hat sich als besonders geeignet zur Rekrutierung herausragender junger Talente in der Wissenschaft erwiesen. Professorabilität bezieht sich jedoch nicht nur auf Lehre und Forschung, sondern schließt beispielsweise auch Führungs- und Managementaufgaben mit ein und erfordert damit auch außerfachliche Kompetenzen. Den Beruf „Professor“ oder „Professorin“ gilt es daher zu erlernen und zu erfahren und in dieses Aufgabenfeld hineinzuwachsen. Von daher ist die Tenure-Phase auch für den wissenschaftlichen Nachwuchs auf einer W2-Stelle eine angemessene Qualifizierungsprofessur. Diese Zielgruppe sollte aber auch deswegen für den Karrierepfad der Tenure-Track-Professur berücksichtigt werden, weil sie in Normalverfahren zur Besetzung von Regelprofessuren häufig gegenüber den Leistungen von erfahreneren Mitbewerberinnen und Mitbewerbern höheren (wissenschaftlichen) Alters unterlegen ist. Ein Ausschluss dieser *young high potentials* vom Karriereweg der Tenure-Track-Professur würde nicht nur eine Benachteiligung leistungsstarker Talente bedeuten, sondern als „*lost generation*“ vor allem den Universitäten für die Nachwuchsrekrutierung möglicherweise verloren gehen.

W2/W2-Tenure-Track-Professuren bedeuten zwar nach dem amerikanischen Tenure-Track-Verständnis keinen Karriereaufstieg, geben bei positiver Tenure-Evaluation den Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern aber Sicherheit durch die Berufung auf eine Lebenszeitprofessur. Dieser Sicherheitsaspekt stellt einen entscheidenden Faktor dar gegenüber anderen Karrierewegen zur Professur. Der vergleichsweise hohe Anteil von Frauen auf Tenure-Track-Professuren (LUH: 40 Prozent im Nachwuchspakt) könnte ein Beleg für diese Annahme sein.

Das strategische Potenzial der Tenure-Track-Professur ist noch nicht ausreichend erschlossen – Bund, Länder und vor allem die Universitäten sind gefordert, Stellschrauben und Rahmenbedingungen zu

schaffen. Mit der Fokussierung der deutschen Tenure-Track-Professur auf eine (W1) Juniorprofessur wären die Universitäten in den strategischen Möglichkeiten zur Nachwuchsrekrutierung eingeschränkt – insbesondere vor dem Hintergrund eines verstärkten internationalen Wettbewerbs. Vielmehr sollten die verschiedenen Tenure-Track-Optionen (W1/W2TT, W1/W3TT, W2/W2TT, W2/W3TT) als Chance begriffen werden, die Tenure-Track-Professur je nach Disziplin oder Fachbereich, Zielgruppe und strukturellen Rahmenbedingungen flexibel auszugestalten und auszustatten. Gerade diese Variabilität kennzeichnet die deutsche Tenure-Track-Professur und ist möglicherweise gerade dadurch attraktiv für internationale Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler.

Die LUH setzt das Potenzial der Tenure-Track-Professur auch weiterhin als wirkungsvolles Instrument ihrer Berufungsstrategie ein. Mit dem LUH-eigenen Fast-Track-to-Tenure-Programm hat sie ein besonders konkurrenzfähiges und attraktives Rekrutierungsmodell etabliert, mit dem (außerhalb des Nachwuchspaktes) externe programmgeförderte Nachwuchsgruppenleitungen (Emmy-Noether, ERC-Grants) ohne Ausschreibung und ohne Berufungsverfahren auf eine W1- oder W2-Tenure-Track-Professur berufen werden können. Voraussetzung ist, dass die Forschungsinteressen zu dem Profil der aufnehmenden Einrichtung (Institut, Fakultät) passen und interne Anschlussmöglichkeiten bestehen. Das Programm wird sehr gut nachgefragt, insbesondere auch von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern aus dem Ausland. Fast-Track-to-Tenure unterstützt die LUH bei ihrer Zielerreichung, 20 Prozent der Neuberufungen im Tenure-Track-Verfahren zu besetzen.

Panel 2

Die Tenure-Track-Professur als Katalysator im deutschen Wissenschaftssystem

Zusammenfassung der Debatte

Angela Borgwardt

Im zweiten Panel wurden die Einflussfaktoren des Instruments Tenure-Track-Professur auf das Gesamtsystem Universität thematisiert. Diskutiert wurde über folgende Fragen:

- Wie kann die Tenure-Track-Professur als Instrument zur strategischen Weiterentwicklung und Profilbildung von Universitäten genutzt werden?
- Welche Rolle können Forschungsförderorganisationen oder Stiftungen zukünftig bei der Ausstattung von Tenure-Track-Professuren spielen?
- Wie trägt die neue Personalkategorie zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Universitäten bei? Kann sie als Instrument zur Gewinnung und Bindung exzellenter Wissenschaftler:innen dienen?
- Hat die Tenure-Track-Professur das Potenzial, Strukturveränderungen im Universitätssystem zu bewirken?

Die Tenure-Track-Professur als Innovationstreiber der Strategieentwicklung im deutschen Wissenschaftssystem

Prof. Dr. Hans-Jochen Schiewer, Rektor der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, befasste sich in seinem Impulsvortrag mit der Frage, wie Hochschulleitungen die Tenure-Track-Professur für die strategische Entwicklung der Universität einsetzen können. Die Tenure-Track-Professur sei zunächst hervorragend geeignet, um drei grundsätzliche Ziele zu erreichen: erstens verbindliche und transparente Karrierewege im Wissenschaftssystem zu schaffen, zweitens eine frühe wissenschaftliche Selbstständigkeit zu erreichen und drittens hervorragende Frauen in der Wissenschaft zu binden.

Hochqualifizierte Wissenschaftler:innen in der frühen Karrierephase. Alle drei Ziele setzen voraus, dass die Berufung auf eine

Tenure-Track-Professur in einer frühen Karrierephase erfolgt. Wann eine Karrierephase als früh gelte, unterscheide sich von Disziplin zu Disziplin und sei auch stets abhängig vom individuellen akademischen Lebenslauf. Klar sei jedoch, dass sich Wissenschaftler:innen mit Habilitation oder habilitations- äquivalenten Leistungen definitiv nicht mehr in einer frühen Karrierephase befinden und sich auch nicht mehr qualifizieren müssen. Die Tenure-Track-Professur richte sich eindeutig an eine Kohorte von hochqualifizierten Wissenschaftler:innen in einem jungen akademischen Alter. „Hochqualifiziert sollte aus Sicht der Hochschulleitung wie aus Sicht der Disziplinen bedeuten: innovativ, kreativ, disruptiv, methodisch und theoretisch neu orientiert“, sagte Schiewer.

»Hochqualifiziert sollte bedeuten: innovativ, kreativ, disruptiv, methodisch und theoretisch neu orientiert.«

Tenure-Track-Professur als Innovationsmotor. Angesichts dieser Profilierung junger Wissenschaftler:innen, die vorrangig für eine Tenure-Track-Professur geeignet sind, könne dieser Typ von Professur zu einem herausragenden Instrument für eine strategische Neuausrichtung in Forschung und Lehre werden. Schiewer machte deutlich, auf welche Weise die Hochschulleitungen die Tenure-Track-Professur als Innovationsmotor nutzen können: Mit diesem Instrument könnten frühzeitig neue Forschungs- und Profildfelder mit Professuren besetzt, neue Forschungsparadigmen bzw. neue Fragestellungen und Methoden etabliert, die Profile von Professuren an die aktuelle Entwicklung der Disziplinen in der eigenen Universität angepasst, Stillstand in Dynamik verwandelt und innovative Lehrformate gestärkt werden.

Tenure-Track-Professur im Zuge des Exzellenzwettbewerbs. Diese Ziele seien auch eine Triebfeder zur Etablierung der Tenure-Track-Professur im deutschen Wissenschaftssystem im Rahmen der Exzellenzinitiative (2006/2007) gewesen: Damals mussten die Universitäten institutionelle Strategien entwickeln, um ihre Erneuerung voranzutreiben. Schiewer wies darauf hin, dass der Karriereweg der Tenure-Track-Professur in diesem Zusammenhang schon zu einem wichtigen strategischen Instrument der Hochschulleitungen wurde – auch für die Universität Freiburg, die damals verschiedene Modelle entwickelte und ab 2009 erprobte.

Strategischer Einsatz an der Universität Freiburg. Strategische Überlegungen hätten für die Universität Freiburg auch bei der Antragstellung im Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern eine wichtige Rolle gespielt. Wie die Tenure-Track-Professur zur institutionellen Erneuerung eingesetzt wurde, veranschaulichte er an Beispielen: An der Universität Freiburg fehlte zur Beantragung eines Graduiertenkollegs zum Thema „Imperien“ eine Professur für nordamerikanische Geschichte. Diese wurde im Rahmen des Bund-Länder-Programms erfolgreich beantragt und konnte inzwischen besetzt werden. In der Musikwissenschaft wurde eine hochschulgemeinsame Einrichtung mit der Musikhochschule gegründet. Da die bestehenden Professuren in der Musikwissenschaft nicht geeignet waren, die neue musikpraktische Ausrichtung abzubilden, wurde auch dort eine Neuausrichtung vorgenommen. Im Bund-Länder-Programm wurde entsprechend eine Tenure-Track-Professur für die Musikwissenschaft beantragt, die 2026 zur Regelprofessur werden wird.

Ziele des Tenure-Track-Programms von Bund und Ländern. Schiewer verwies auf weitere Ziele des Bund-Länder-Programms zur Einführung der Tenure-Track-Professur: eine Stärkung der Internationalisierung und Gleichstellung, die frühzeitige Besetzung von Professuren, die Etablierung von verlässlicheren Karrierewegen zur Professur sowie eine signifikante Senkung des Berufungsalters. „Es ging vor allem darum, einen Kulturwandel in der Breite der deutschen Universitätslandschaft anzustoßen.“

»Es sollte ein Kulturwandel in der Breite der deutschen Universitätslandschaft angestoßen werden.«

Die Annahme sei gewesen, dass 1.000 Tenure-Track-Professuren allein schon aufgrund ihrer Menge etwas bewirken können. Tatsächlich habe der durch das Programm ausgelöste Wettbewerbsdruck katalytische Wirkung ausgeübt, indem die Universitäten die Tenure-Track-Professur an ihren Institutionen durchgesetzt und etabliert haben und darüber hinaus Personalentwicklungskonzepte zur individuellen und überfachlichen Kompetenzentwicklung erarbeiten mussten. Mit dem Programm habe somit genau das erreicht werden können, was die Exzellenzinitiative mangels Masse nicht erreichen konnte: nämlich einen Wandel in der Förderung junger Wissenschaftler:innen sowie die Etablierung eines neuen akademischen Karrieremodells.

An diesem Programm zeigt sich aus Schiewers Sicht, dass die Mobilisierung des Wissenschafts- und Bildungssystems durch einen großen Wettbewerb zur Nachwuchsförderung maßgebliche Rückwirkungen auf die Strategieentwicklung und die damit verbundenen Zielsetzungen der Universitäten haben kann. Der Kulturwandel an Universitäten werde letztlich aber nur dann gelingen, wenn die Tenure-Track-Professur als strategisches Instrument zur Weiterentwicklung von Universitäten genutzt und dadurch zum Innovationsmotor werde. Dafür bedürfe es aber noch intensiver Diskussionen über die geeigneten Rahmen- und Arbeitsbedingungen. Wenn darüber eine Verständigung erreicht sei, müssten diese – um nachhaltige Wirkungen zu erzeugen – ihren Niederschlag in Förderstrategien und Landeshochschulgesetzen finden und in inneruniversitären Prozessen verankert werden.

Tenure-Evaluation. Diese notwendigen Anpassungs- und Veränderungsprozesse betreffen auch die personalrechtlichen Rahmenbedingungen, zum Beispiel im deutschen Beamtenrecht: Eine differenzierte, aber im Grundsatz positive Tenure-Evaluation von Tenure-Track-Professor:innen erzwingt beamtenrechtlich die Übernahme auf eine Regelprofessur, auch wenn die Gesamtleistung als nicht ausreichend für Tenure an der eigenen Universität angesehen werde. In der Konsequenz müsse die Ablehnung von Tenure mit

Es müssten beamtenrechtliche Spielräume geschaffen werden.

einer derart negativen Evaluation verbunden werden, dass eine Klage auf Übernahme nicht erfolgreich sein kann. Diese Form der Nichtgewährung von Tenure führe im deutschen

Wissenschaftssystem letztlich zum Ende der wissenschaftlichen Karriere. Um eine angemessene Tenure-Beurteilung zu ermöglichen, müssten deshalb beamtenrechtliche Spielräume geschaffen werden. Eine negative Tenure-Entscheidung dürfe weder das Ende einer wissenschaftlichen Karriere bedeuten, noch dürften Universitäten dazu gezwungen werden, Kompromisse in ihren Qualitätsansprüchen einzugehen.

Anpassung der Finanzierungs- und Förderformate. Schiewer machte auch Vorschläge, wie die Förderformate aufgrund der neu eingeführten Tenure-Track-Professur angepasst werden könnten. Die Option auf eine Tenure-Track-Professur an einer Universität sollte

sich bei der Bewerbung um eine selbstständige Nachwuchsforschergruppe vorteilhaft auswirken. Tenure-Track-Professor:innen sollten und dürften nicht von nationalen Förderformaten für Nachwuchsforschergruppen ausgeschlossen werden, wie beispielsweise im Emmy-Noether-Programm der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). Auf Länderebene wäre es wichtig, Tenure-Track-Professuren den Regelprofessuren bei zusätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten für Forschungsinfrastruktur gleichzustellen. Um auch international mit dem deutschen Tenure-Track-Modell erfolgreich zu sein, sollte ein Förderformat wie die Alexander von Humboldt-Professur nicht nur den arrivierten und etablierten Wissenschaftler:innen, sondern auch den High Potentials in einer frühen Karrierephase zur Verfügung stehen – wenn auch mit einem geringeren Fördervolumen. Auch das Professorinnenprogramm sollte nicht nur Regelprofessorinnen, sondern auch Tenure-Track-Professorinnen offenstehen.

Tenure-Track als eigenständige Personalkategorie. Tenure-Track-Professuren sollten nach Schiewers Auffassung als eigenständige Personalkategorie mit bestimmten Rechten und Pflichten verbunden werden, die einheitlich in allen Landeshochschulgesetzen geregelt und verankert werden. Bisher seien noch erhebliche Unterschiede zwischen den Ländern feststellbar: So haben zum Beispiel Tenure-Track-Professor:innen in Baden-Württemberg keinen Anspruch auf ein Forschungssemester. Aber gerade Tenure-Track-Professor:innen bräuchten genügend Zeit für Forschung und mindestens ein Forschungssemester sei angemessen. Wenn dieser Mangel im deutschen System nicht beseitigt werde, könne das zu einem entscheidenden Nachteil bei der Etablierung der Tenure-Track-Professur werden, da andere Hochschulsysteme jungen Wissenschaftler:innen diese Möglichkeit eröffnen, etwa im US-amerikanischen System, in dem in dieser Karrierephase Sabbaticals vorgesehen sind.

Gesetzliche Regelungen. Grundsätzlich sollten Tenure-Track-Professuren bundesweit gleiche Rechte, Pflichten und Fördermöglichkeiten haben. Landesspezifische Vor- und Nachteile seien weder für dieses Karrieremodell noch für den Kulturwandel an Universitäten förderlich. Die Universitäten sollten dafür sorgen, dass die Gleichzeitigkeit

Tenure-Track-Professuren sollten bundesweit gleiche Rechte, Pflichten und Fördermöglichkeiten haben.

keit des Ungleichzeitigen nicht zum Problem wird, das heißt, die Parallelität von Tenure-Track-Professuren und Regelprofessuren nicht zu einem Konfliktfeld werden zu lassen.

„Die Tenure-Track-Professur ist eine enorme Chance für das deutsche Wissenschaftssystem“, sagte Schiewer. Das Bund-Länder-Programm habe eine große Wirkung entfaltet – allein durch die erhebliche Zahl an neu geschaffenen Professuren. Um das strategische Potenzial von Tenure-Track vollkommen zu erschließen, müssten Stellschrauben und Rahmenbedingungen verbessert und weitere Überzeugungsarbeit geleistet werden. Gefordert seien hier Bund, Länder, Fördermittelgeber und nicht zuletzt die Universitäten selbst – bei Letzteren sowohl die Universitätsleitungen als auch die Fakultäten.

Tenure-Track als Bewährungsprobe für Universitäten

Prof. Dr. Dorothea Wagner, Vorsitzende des Wissenschaftsrats, fasste sich in ihrem Impulsvortrag mit der Katalysatorfunktion der Tenure-Track-Professur im deutschen Wissenschaftssystem.

Empfehlungen des Wissenschaftsrats als Katalysator. Wagner verwies darauf, dass der Wissenschaftsrat selbst wie ein Katalysator für das Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses gewirkt habe, als er 2014 die flächendeckende Einrichtung von Tenure-Track-Professuren empfohlen hat.¹ Die Ziele, die seinerzeit in den Empfehlungen mit den Tenure-Track-Professuren verbunden wurden und auch die Hinweise zu ihrer Ausgestaltung, seien von Bund und Ländern aufgegriffen worden.

Mittlerweile seien die wesentlichen Ziele der Tenure-Track-Professuren auch breit akzeptiert: Für junge Wissenschaftler:innen sollen Karrierewege planbarer und transparenter werden, sie sollen früher als bisher eigenständig arbeiten und sich in Forschung und Lehre bewähren können – und eine Entscheidung für den dauerhaften Verbleib im Wissenschaftssystem nicht erst in der zweiten Lebenshälfte fällen. Aber nicht nur Individuen, sondern das Hochschulsystem

1 Vgl. Empfehlungen des Wissenschaftsrats zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. Drs. 4009-14, Dresden, 11.07.2014, https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf?_blob=publicationFile&v=3 (Abruf: 20.12.2020).

insgesamt – so die Erwartung – werde von dem neuen Karriereweg profitieren. Grundannahme sei, dass sich deutsche Universitäten im verschärften internationalen Wettbewerb nur dann behaupten können, wenn sie den besten Köpfen attraktive Bedingungen bieten. Die gewachsenen Personalstrukturen müssten moderner und international anschlussfähiger werden. „Heute können bereits erste Erfolge des Bund-Länder-Programms festgehalten werden“, meinte Wagner.

Positive Zwischenbilanz des Bund-Länder-Programms. Die Aussicht auf 1.000 zusätzliche Professuren im Rahmen des Bund-Länder-Programms habe viele Universitäten dazu motiviert, ihre Berufungsverfahren zu überdenken und einen neuen Rekrutierungsweg zu entwickeln: Die Hochschulen waren bei der Antragstellung angehalten, über ihre Personalstruktur und ihre Nachwuchsförderung Rechenschaft abzulegen – vor der Auswahlkommission, aber auch vor sich selbst. Dieser Fortschritt ist aus Sicht von Wagner besonders zu begrüßen. Erfreulich sei zudem die Vielfalt der geförderten Standorte. Es konnten sich Hochschulen mit sehr unterschiedlicher Größe, Struktur und fachlicher Ausrichtung erfolgreich beteiligen. Das spreche für eine vielseitige Implementierung der Tenure-Track-Professur. Auch kleinere und fachlich spezialisierte Hochschulen, die in anderen großen Förderprogrammen nur geringe Erfolgchancen haben, konnten das Instrument für sich nutzen.

Zudem hätten verschiedene Hochschulen berichtet, dass Ausschreibungen von Tenure-Track-Stellen zu hochkarätigen Bewerbungen aus dem In- und Ausland geführt haben. Offenbar entstehe ein anderer Wettbewerb, wenn Nachwuchstalente mit Potenzial nicht mit etablierten Professor:innen um die gleichen Stellen konkurrieren müssen. Auch beim Thema Gleichstellung könne eine positive Zwischenbilanz gezogen werden. Von den 90 Tenure-Track-Professuren, die bis September 2019 besetzt waren, entfielen mehr als die Hälfte auf Frauen. Das sieht Wagner als Signal, dass Hochschulen das Förderprogramm tatsächlich zur Verbesserung der Chancengerechtigkeit nutzen und Wissenschaftlerinnen den Gewinn an Verlässlichkeit besonders zu schätzen wissen. Erfreulich sei auch die breite Zustimmung, die das Programm von Beginn an

Auch beim Thema Gleichstellung kann eine positive Zwischenbilanz gezogen werden.

begleitet habe. Dies sei umso bemerkenswerter, als der Nachwuchspakt kein normales Forschungsförderprogramm sei, sondern auf Strukturveränderungen im Hochschulsystem ziele.

Systemische Veränderungen durch die Tenure-Track-Professur.

Wagner beschäftigte sich auch mit der Frage, inwieweit die Tenure-Track-Professur tatsächlich systemische Veränderungen im Universitätssystem anstoßen kann. Ist der Umfang des Programms mit 1.000 Professuren nicht viel zu gering, um eine Reform der Personalstruktur an Universitäten zu bewirken? Schon die Rechnung mit den 1.000 Stellen enthalte mehrere Unbekannte, meinte Wagner: Wie wird die Anschlussfinanzierung über 2032 hinaus umgesetzt? Wird sich die Gesamtzahl der Professuren dauerhaft erhöhen oder droht in einigen Jahren ein Engpass bei Berufungen? Das würde zu Lasten kommender Generationen gehen, die jedoch eine faire Chance auf wissenschaftliche Qualifizierung haben müssen.

Empfehlungen zu Karrierezielen, Karrierewegen und Personalstruktur.

Zur Beantwortung dieser Frage bezog sich Wagner noch einmal auf die Empfehlungen des Wissenschaftsrats von 2014, in

Es sollen mehrere attraktive Karriereziele an Universitäten etabliert werden.

denen Karriereziele und Karrierewege an Universitäten umfassend betrachtet und die vielfältigen Probleme der Personalstruktur analysiert worden waren. Der Wissenschaftsrat

hatte damals ein ganzes Bündel von Maßnahmen vorgeschlagen. Wagner erinnerte noch einmal an die Kernempfehlungen:

- Erstens sollen mehrere attraktive Karriereziele an Universitäten etabliert werden. Das bedeutet, dass neben der Professur weitere unbefristete Zielpositionen geschaffen werden.
- Zweitens soll die Zahl der unbefristeten Stellen deutlich ausgeweitet werden. Das betrifft einerseits die Zahl der Professuren: Empfohlen wurden seinerzeit bundesweit zusätzliche 7.500 Professuren. Andererseits sollte die Zahl der Dauerstellen für wissenschaftliche Mitarbeiter:innen erhöht werden; ein höherer Anteil an Professuren am wissenschaftlichen Personal könnte auch dadurch erreicht werden, dass Mitarbeiter:innenstellen in Professuren umgewandelt werden.

- Drittens soll die Tenure-Track-Professur einen deutlich höheren Stellenwert im Wissenschaftssystem erhalten. Innerhalb eines Jahrzehnts – also bis 2024 – sollte ein Fünftel aller Professuren mit Tenure-Track ausgestattet werden.
- Viertens war festgestellt worden, dass eine aufgabengerechte Personalstruktur nur erreicht werden kann, wenn Universitäten eine professionelle Personalplanung betreiben und Standards für eine umfassende Personalentwicklung einführen. Das werde um so besser gelingen, wenn größere Organisationseinheiten geschaffen werden, die differenzierte Stellenprofile ausweisen und Stellenpools bilden können. Dafür seien Department-Strukturen mit Personalbudgets besonders geeignet.
- Der fünfte Punkt zielte auf die nachhaltige Umsetzung dieses weitreichenden Vorhabens. Für die Übergangsphase wurde ein Anschubprogramm empfohlen und gleichzeitig eine Erhöhung der Grundfinanzierung angemahnt, die den Universitäten den notwendigen Handlungsspielraum geben kann. Auch die Universitäten sieht der Wissenschaftsrat in der Pflicht. Strukturveränderungen seien nur möglich, wenn die Universitäten selbst dazu bereit seien und über die geförderten Stellen hinaus bevorzugt Tenure-Track-Professuren ausschreiben und Mitarbeiter:in nenstellen in Professuren umwandeln.

„Die 1.000 Tenure-Track-Professuren sind ein erster Schritt“, meinte Wagner. Ob sich weitere Schritte anschließen, werde von der Erfahrung in der Praxis abhängen, zum Beispiel wie sich die Tenure-Track-Professor:innen in den Fakultäten bewähren, wie die Qualitätssicherung bei der Ausgestaltung der Tenure-Evaluation gelingt und wie attraktiv der Tenure-Track neben anderen Karrierewegen erscheint. Für den wissenschaftlichen Nachwuchs sei er eine Bewährungsphase, für die Universitäten eine Bewährungsprobe.

»Die 1.000 Tenure-Track-Professuren sind ein erster Schritt.«

Positive Erfahrungen mit neuen Berufungsverfahren. Die positiven Erfahrungen, die vielerorts mit den neuen Berufungsverfahren gemacht werden, stimmen Wagner zuversichtlich. Offenbar würden viele Universitäten gerade die Vorzüge des neuen Rekrutierungswegs für sich entdecken – und diese Entdeckung könne langfristig

motivierender sein als temporäre externe Anreize. Einen positiven Nebeneffekt sieht Wagner darin, dass alle antragstellenden Hochschulen im Bund-Länder-Programm aufgefordert waren, ihre Nachwuchsförderung zu überdenken. Diese Selbstvergewisserung sei auch für jene Universitäten wertvoll, die im Wettbewerb nicht erfolgreich waren. Auch aus dem Feedback einer erfolglosen Bewerbung könne gelernt werden.

Evaluation des Tenure-Track-Programms. Um Lerneffekte für das Gesamtsystem zu erzielen, sei die Evaluation des Förderprogramms besonders wichtig. Dabei müsse auch geprüft werden, inwieweit das Instrument Tenure-Track dazu genutzt wurde, die Personalstrukturen an der Universität insgesamt weiterzuentwickeln. „Erst auf dieser Basis wird dann auch die Frage zu beantworten sein, ob der Katalysator im Experiment verbraucht wurde oder ob er die Reaktion ausgelöst hat, die gerne auch als Kulturwandel bezeichnet wird“, meinte Wagner.

Diskussion: Welcher Kulturwandel soll an den Universitäten angestoßen werden?

Diskutiert wurde zunächst über die Frage, welcher Kulturwandel mit der Einführung der Tenure-Track-Professur erreicht werden soll und welche Aspekte diesen Kulturwandel definieren.

Tenure-Track-Professur im Bund-Länder-Programm. Schiewer meinte, Kulturwandel bedeute im konkreten Fall des Bund-Länder-Programms, die damit verfolgten Ziele zu erreichen: Dazu gehöre, verbindliche und transparente Karrierewege zu einem frühen Zeitpunkt zu definieren. Die Verbindlichkeit komme aus der Verpflichtung, bei positiver Begutachtung die Tenure-Track-Professor:innen auf eine Regelprofessur zu überführen. Das habe es im deutschen Hochschulsystem bisher noch nicht gegeben und sei so auch nicht im US-amerikanischen System vorhanden: In dem durch das deutsche Beamtenrecht geprägte Modell führe ein positiver Verlauf der Tenure-Track-Professur auf jeden Fall auf eine Lebenszeitprofessur. Das gebe den jungen Wissenschaftler:innen Sicherheit, was ein entscheidender Punkt sei.

Ein weiterer Punkt des Kulturwandels seien die Bemühungen, hervorragend qualifizierte Wissenschaftler:innen im System zu halten. Wenn das in einem größeren Ausmaß an den Universitäten erreicht werden könne, sei das eine wichtige Veränderung.

Ein zusätzlicher Aspekt des Kulturwandels bildet sich nach Schiewer in einer veränderten Nutzung von Infrastrukturen und einer anderen Verteilung von Ressourcen zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen innerhalb der Professor:innenschaft ab. Es liege in der Verantwortung der Hochschul- und Fakultätsleitungen, dafür Sorge zu tragen, dass die Forschungsfähigkeit der Tenure-Track-Professor:innen von Anfang an gesichert ist. Das führe in der Konsequenz zu einer neuen Aufstellung der gesamten professoralen Ebene an den Universitäten und infolgedessen zu einem Kulturwandel, besonders mit Blick auf die Gleichberechtigung, Anerkennung und Arbeitsfähigkeit der jungen Wissenschaftler:innen. Bei Bund, Ländern, Förderorganisationen und Universitäten müsse allerdings noch viel dafür getan werden, um die Rahmenbedingungen entsprechend weiterzuentwickeln.

Schiewer erläuterte darüber hinaus, warum strategische Neuausrichtungen bestimmter Bereiche einer Universität mit Tenure-Track-Professuren besser realisiert werden können als mit den üblichen W2- und W3-Professuren. Das Profil einer W2- oder W3-Stelle könne zwar geändert werden, doch müsse sie dafür erst einmal frei werden. Wenn eine Universitätsleitung bzw. Fakultät die Ausrichtung eines Faches oder eines gesamten Bereichs der Universität frühzeitig ändern möchte bzw. bevor eine Regelprofessur frei wird, sei das mit einer Tenure-Track-Professur bereits sechs Jahre früher möglich. Das sei ein entscheidender strategischer Vorteil. Zudem müssten sich Tenure-Track-Professor:innen über sechs Jahre bewähren und qualifizieren, sodass noch ein gewisser Handlungsspielraum bleibe.

Anpassungsprobleme im System. Prof. Dr. Birgitta Wolff veranschaulichte anhand einer kleinen Geschichte, welche Probleme mit dem Einfügen eines neuen Elements in ein bestehendes System einhergehen können: Jemand finde einen Mercedes-Reifen und schraube ihn an einen Trabbi. Der Reifen sei zwar wunderschön, passe aber nicht an die Karosserie. Der Trabbi, der vorher ganz flott durch die Gegend geflitzt sei, fahre nun nicht mehr richtig. – Diese

typischen Transformationsphänomene können nach Wolff auch bei der Einführung der Tenure-Track-Professur ins deutsche Universitätssystem beobachtet werden. Mit der neuen Personalkategorie seien viele Anschlussfragen verbunden, die nicht in das bestehende System passen, weil die anderen Bestandteile nicht komplementär sind. Das US-amerikanische System, aus dem der „Reifen“ Tenure-Track-Professur herauskopiert wurde, sei völlig anders beschaffen als das deutsche System, in das der Reifen eingefügt werde.

Das habe gravierende Folgen im System und führe zu Dysfunktionalitäten. So werde zum Beispiel von anderen jungen Wissenschaftler:innen ohne Tenure-Track-Professur in dieser Karrierephase nun auch frühe Eigenständigkeit erwartet, ohne ihnen die gleichen Voraussetzungen zu bieten. Gleichzeitig breche das alte, „paternalistische“ System weg, in dem es für junge Wissenschaftler:innen immerhin eine Person gegeben habe, die sich dafür verantwortlich gefühlt habe, den wissenschaftlichen Nachwuchs in das System „hineinzucoachen“. Schlüsseltipps von Betreuer:innen seien nicht selten karriereentscheidend gewesen oder überhaupt entscheidend für den Versuch, eine akademische Laufbahn einzuschlagen. Nun, da das alte System nicht mehr funktioniere, zeige sich, dass frühe wissenschaftliche Selbstständigkeit de facto auch dazu führen könne, dass die jungen Wissenschaftler:innen alleine gelassen werden. Im Ergebnis entstehe ein Bedarf nach professionellen Berufsberater:innen für Exit-Optionen aus dem Wissenschaftssystem sowie professionellen Coaches und Bewerbungstrainer:innen auf dem Karriereweg. Ganze Branchen würden neu entstehen, weil die Funktionalitäten des alten Systems nicht mehr vorhanden seien und irgendwie abgedeckt werden müssten. „Das alte System war zwar nicht immer perfekt, aber in sich einigermaßen komplementär“,

»Bei der Tenure-Track-Professur muss unbedingt nachgesteuert werden.«

meinte Wolff. Jetzt sei die Funktionsfähigkeit eingeschränkt. Damit wolle sie sich nicht gegen die Tenure-Track-Professur aussprechen, aber dafür, darüber nachzudenken, was getan werden müsse, damit das Fahrzeug wieder richtig fährt. „Bei der Tenure-Track-Professur muss unbedingt nachgesteuert werden, um auch den Rest des Systems an das neue Instrument und dessen Logik anzupassen“, sagte Wolff.

Vielfältige Karrierewege in der Postdoc-Phase. Auch nach Ansicht von Dr. Georg Schütte sind die von Wolff angesprochenen Transformationsherausforderungen im System vorhanden. Die erste Frage sollte deshalb lauten: Was wird aus dem alten System noch gebraucht? Und die zweite Frage: Wo wollen wir hin? Sehr viele junge Wissenschaftler:innen befänden sich derzeit nicht auf Tenure-Track-Professuren, sondern auf verschiedenen Arten von Postdoc-Stellen. Die Frage, welche Karriereperspektiven diese qualifizierten Wissenschaftler:innen haben, sei natürlich berechtigt, könne aber nicht einheitlich beantwortet werden. Vielmehr sei davon auszugehen, dass Universitäten und Hochschulen darauf unterschiedliche Antworten geben werden. Auch werde sicher nicht allen Postdocs nach dem Auslaufen ihrer Stelle ein neuer Hafen an einer Universität geboten. In den Auswahlprozessen müssten oft schwierige Entscheidungen getroffen werden. „Transformationsphasen gehen aber immer mit Unsicherheiten einher“, meinte Schütte. Dies sei mit Herausforderungen für alle Betroffenen verbunden. Ein solcher Wandel sei nicht einfach und vermutlich könnten die damit verbundenen Probleme auch nicht für alle befriedigend gelöst werden.

Verschiedene Wege zur Lebenszeitprofessur. Im Zusammenhang mit der Einführung der Tenure-Track-Professur wurde im Chat die Frage gestellt, wo im zukünftigen Personalgefüge andere Karrierewege ihren Platz haben werden, zum Beispiel die DFG-finanzierte Projektstelle in Sonderforschungsbereichen (SFB), die von Promovierten eingenommen wird. Wofür würde dann diese Position qualifizieren?

Schiewer meinte, dass bei dieser Frage die Unterschiede zwischen den einzelnen Karrierephasen berücksichtigt werden müssen. Die Einwerbung einer eigenen Stelle bei der DFG finde typischerweise in der ersten Postdoc-Phase statt, damit sich junge Wissenschaftler:innen für eine akademische Laufbahn qualifizieren können. Im Anschluss, wenn die wissenschaftliche Karriere vielversprechend weitergehe, könne dann der nächste Schritt in der Weiterqualifizierung folgen, zum Beispiel auf einer landesfinanzierten Stelle an einer Universität oder über eine Nachwuchsgruppenleitung. Zu diesem Zeitpunkt im akademischen Lebenslauf greife auch das neue Karrieremodell der Tenure-Track-Professur.

Aus Schiewers Sicht bietet die Tenure-Track-Professur eine attraktive neue Möglichkeit, sich neben den selbstständigen Nachwuchsforschergruppen für eine Professur zu qualifizieren. Sie stelle zwar hohe Anforderungen an junge Wissenschaftler:innen, doch biete sie zugleich die Chance, sich in sechs Jahren für das gesamte Berufsbild einer Professur zu qualifizieren – mit Forschung, Lehre und Selbstverwaltung. Diese Kompetenzen könnten nur bedingt bei der Leitung einer Nachwuchsforschergruppe erworben werden, da hier die Abarbeitung eines Forschungsprogramms bzw. -projekts im Zentrum stehe. „Die Tenure-Track-Professur qualifiziert sehr gut für das breite Verantwortungsspektrum einer Professur“, meinte Schiewer. Die Leiter:innen von Nachwuchsforschergruppen hätten wiederum eine etwas bessere Möglichkeit, die eigenen Forschungspotenziale zu entwickeln.

Qualitätsbasierte Entscheidungen bei Berufungen. Ob die Tenure-Track-Professur einen erfolgreichen Kulturwandel an Universitäten einleiten kann, wird nach Schiewer entscheidend davon abhängen, ob bei der Tenure-Evaluation am Ende tatsächlich eine Entscheidung getroffen wird, die absolut an der Qualität der einzelnen Kandidat:innen und an den Bedarfen der Universität ausgerichtet ist: „Haben wir die Kraft, in der ‚Familie‘ eines Instituts oder einer Fakultät den Tenure-Track-Professor:innen zu sagen, dass die Evaluation negativ ist und keine Übernahme auf eine Lebenszeitprofessur stattfinden wird?“ Gelingt das nicht, werde sich dieses Karrieremodell letztlich nicht durchsetzen, da Universitäten auf die besten Köpfe angewiesen sind. „Berufungen sind die wichtigsten Investitionen in die Zukunft einer Universität“, sagte Schiewer. Wenn dabei falsche Entscheidungen getroffen werden, sei das eine Fehlinvestition für Jahrzehnte.

»Berufungen sind die wichtigsten Investitionen in die Zukunft einer Universität.«

Wissenschaftliche Selbstständigkeit und angemessene Ausstattung. Im Chat wurde angemerkt, dass in der Debatte immer wieder die Selbstständigkeit der Tenure-Track-Professor:innen betont wird. Um angemessen forschen und lehren zu können, bedürfe es aber einer geeigneten Ausstattung, zum Beispiel einer wissenschaftlichen Mitarbeiter:innenstelle, die oft nicht vorgesehen ist.

„Tenure-Track-Professuren bedürfen grundsätzlich einer Ausstattung“, meinte Schiewer. Wie damit konkret umgegangen werde, liege in der Verantwortung der Hochschulleitung. Schon die Ausschreibung von Tenure-Track-Professuren sollte entsprechend formuliert werden: Die Bewilligung einer Ausschreibung und die Einleitung einer solchen Besetzung sei nur dann zu akzeptieren, wenn von Seiten der Fakultät oder der Hochschulleitung eine angemessene Ausstattung möglich ist. Was als angemessen gelten kann, sei wiederum disziplinspezifisch. Zudem müsse klargestellt werden, dass Tenure-Track-Professor:innen die erforderliche Forschungsinfrastruktur mitnutzen können. „Hochschulleitungen und Fakultäten müssen garantieren, dass die Rahmenbedingungen für eine Tenure-Track-Professur stimmen“, meinte Schiewer.

»Tenure-Track-Professuren bedürfen grundsätzlich einer Ausstattung.«

Natürlich ginge es bei Tenure-Track-Professuren um die Förderung junger Wissenschaftler:innen, doch müssten die Universitäten im internationalen Wettbewerb auch ein eigenes Interesse daran haben, dass die jungen hochqualifizierten Wissenschaftler:innen mit ihren Leistungen die institutionelle Leistungsfähigkeit verbessern. Damit die erforderlichen Effekte erzielt werden können, müsse die Ausstattung stimmen. „Die Hochschulleitungen müssen den Wandel gezielt steuern“, meinte Schiewer.

Ausdifferenzierung des Hochschul- und Fördersystems. Schütte verwies auf die Ausdifferenzierung des Universitäts- und Hochschulsystems in den letzten zwei Jahrzehnten. Aufgrund der damit verbundenen Vielfalt an Kulturansprüchen habe das Instrument Tenure-Track-Professur, das zunächst bundesweit eingeführt wurde, sehr unterschiedliche Ausprägungen – durch die verschiedenen Regelungen in den Landeshochschulgesetzen und die unterschiedlichen Ansprüche der Hochschulen. Auch das System der Nachwuchsförderung – der alte Begriff – beziehungsweise die Förderung von jungen Wissenschaftler:innen in der frühen Karrierephase habe sich enorm ausdifferenziert. Inzwischen stünden sehr viele unterschiedliche Instrumente von öffentlichen und nichtöffentlichen Förderern zur Verfügung, um in dieser Phase zu intervenieren. Mit der Tenure-Track-Professur sei die Möglichkeit verbunden, die Stelle auf die

konkreten Bedarfe einzelner Universitäten auszurichten. Zugleich stelle sich aber auch die Frage, wie die Komplexität in dieser Phase reduziert werden kann und Rahmenbedingungen geschaffen werden können, um eine ausreichende Finanzierung sicherzustellen. Dies sei eine wichtige Voraussetzung für eine universitätsgerechte Ausformung dieser Professur. Nur dann könne ihr der Weg geebnet werden, um Kreativitätsspielräume in der Forschung zu ermöglichen und zugleich Vertrauensstrukturen zwischen den Tenure-Track-Professor:innen und Universitäten herzustellen.

Anpassung der Förderinstrumente. Schütte berichtete, dass in der VolkswagenStiftung seit mehreren Monaten ein Denkprozess über dieses Thema stattfindet. Die Stiftung habe auch dazu beigetragen, das Förderinstrumentarium für Wissenschaftler:innen in einer frühen Karrierephase mit sog. Freigeist-Fellowships² auszudifferenzieren. Die Idee sei gewesen – darauf verweise der Name „Freigeist“ –, in Ergänzung zu anderen Programmen in dieser Phase jungen Wissenschaftler:innen Freiräume für die Forschung zu eröffnen. Aus den Hochschulen habe die Stiftung aber das Feedback erhalten, dass sich Freigeist-Fellows wie alle anderen in dieser Karrierephase bewähren müssen, etwa indem sie prestigeträchtige Mittel einwerben. Wenn beispielsweise eine Emmy-Noether-Geförderte noch einen ERC-Grant

»Am Ende landen alle jungen Wissenschaftler:innen im gleichen Wettbewerbs-Pool.«

einwirbt und ein Freigeist-Fellow nicht, dann sei die Emmy Noether-Geförderte im Vorteil. „Am Ende landen alle jungen Wissenschaftler:innen im gleichen Wettbewerbs-Pool“, sagte Schütte. Das Programm soll in dieser Form deshalb nicht mehr fortgeführt werden. Stattdessen überlegt die Stiftung, Gelingensbedingungen für Tenure-Track-Professuren mit zu fördern. Vorbild könnte zum Beispiel das Experiment!-Programm der VolkswagenStiftung sein, in dem risikoorien-

2 Für Freigeist-Fellowships konnten sich Wissenschaftler:innen aller Fachgebiete für eine eigene Stelle (Nachwuchsgruppenleitung) bewerben. Vergeben wurden projektbezogene Mittel bis zu 2,2 Mio. Euro und maximal acht Jahre. Zielgruppe waren exzellente Nachwuchswissenschaftler:innen, die außergewöhnliche, risikobehaftete Wissenschaft zwischen etablierten Forschungsfeldern betreiben. Die Freigeist-Fellowships wurden von der VolkswagenStiftung 2021 letztmalig vergeben. Vgl. <https://www.volkswagenstiftung.de/unsere-foerderung/unsere-foerderungangebot-im-ueberblick/freigeist-fellowships> (Abruf: 20.1.2021).

tierte Forschungsprojekte mit radikal neuen Ideen gefördert werden. Hier könnten Wissenschaftler:innen aller Karrierestufen nach der Promotion Fördermittel mit geringem Aufwand für eine explorative Phase beantragen. In solch eine Richtung könnte weitergedacht werden.

Flexible Stiftungsgelder zur strategischen Entwicklung. Wolff meinte, dass sich auch viele Hochschulleitungen mit der Frage beschäftigt hätten, wie die Einführung der Tenure-Track-Professur mit zusätzlichen Mitteln unterstützt werden könnte. In der wissenschaftlichen Community werde immer wieder gegen die Tenure-Track-Professuren aus dem Bundesprogramm das Argument vorgebracht, dass diese Stellen nicht nachhaltig finanziert sind und insofern eine Mogelpackung seien. Auch werde immer wieder kritisiert, dass sie nicht ausfinanziert sind und die Mittelausstattung insbesondere in den Naturwissenschaften bzw. den teuren Fächern völlig indiskutabel ist. Um hier Verbesserungen zu erreichen, sei die Goethe-Universität Frankfurt a. M. als Stiftungsuniversität an eine ihrer fördernden Stiftungen herangetreten und habe mit ihr eine strategische Rahmenvereinbarung abgeschlossen. Nun stellt diese Stiftung unter anderem gezielt Mittel für die bessere Ausstattung von Tenure-Track-Professuren zur strategischen Entwicklung der Universität zur Verfügung.

Kofinanzierung von Tenure-Track-Professuren. In diesem Kontext wurde auch vereinbart, dass die Stiftung der Universität eine Rahmenbewilligung für eine Kofinanzierung der Bund-Länder-Professuren gibt. Das sei schon vor der ersten Bewerbungsrunde um Tenure-Track-Professuren festgelegt worden, erläuterte Wolff. Dadurch sei der Antrag der Universität im Bund-Länder-Programm gestärkt worden, da darauf hingewiesen werden konnte, einen nennenswerten Betrag zur Weiter- und Kofinanzierung der Tenure-Track-Professuren zur Verfügung zu haben. Die Universität könne die Stiftungsmittel zu diesem Zweck flexibel einsetzen. In einigen Fachbereichen wurden relativ schlanke Professuren eingerichtet, weil wenig technische Infrastruktur gebraucht wird. In anderen Fachbereichen, in denen teure Geräte notwendig sind, wurden mehr Mittel eingesetzt. Mit diesem Instrument könne die Universität

Die Universität kann die Stiftungsmittel zu diesem Zweck flexibel einsetzen.

in der Phase der Berufungsverhandlungen sondieren, wieviele Mittel gebraucht werden, um die Tenure-Track-Professor:innen arbeitsfähig zu machen. Diese Mittel müssten dann nicht – zumindest nicht vollständig – aus Fachbereichsbudgets herausgeschnitten oder aus zentralen Kassen finanziert werden. Mit den flexiblen Stiftungsmitteln sei zudem ein Hebel für eine externe Qualitätssicherung, zumindest ein Begründungszwang, gegeben. Dieser Weg könnte vielleicht auch für andere Universitäten und Stiftungen ein interessanter Weg sein, meinte Wolff.

Internationale Wettbewerbsfähigkeit von Berufungsprozessen.

Kann die Tenure-Track-Proffessur die Universitäten auch dabei unterstützen, die besten internationalen Köpfe zu gewinnen und zu binden? Aus Sicht von Wolff ist das im Moment nur sehr begrenzt möglich. Eine zentrale Frage sei, wie die deutschen Universitäten in ihren Berufungsprozessen international wettbewerbsfähiger werden können. In manchen Fächern, zum Beispiel in den Wirtschaftswissenschaften, sei es für deutsche Universitäten extrem schwierig, exzellente junge Wissenschaftler:innen aus aller Welt zu gewinnen, weil die besten Promovierten auf internationalen Jobmessen schon nach zwei oder drei Wochen die ersten Zusagen von Hochschulen anderer Länder erhalten. Hier hätten die deutschen Universitäten wenig Chancen, weil die Berufungsverfahren im internationalen Vergleich viel zu lange dauern. „Die Berufungsverfahren müssen in jeder Hinsicht flexibler und schneller werden“, sagte

*»Die Berufungsverfahren
müssen in jeder Hinsicht
flexibler und schneller
werden.«*

Wolff. Gleichzeitig dürften keine Abstriche bei der Qualitätssicherung und externen Begutachtungsprozessen gemacht werden. Die Tenure-Track-Proffessur sei zwar ein erster Schritt, um deutsche Universitäten

für internationale Talente interessanter zu machen, aber noch lange nicht ausreichend, wenn die deutschen Universitäten auf den internationalen Arbeitsmärkten in der Top-Liga mitspielen wollten.

Rückkehrer:innen aus dem Ausland. Schiewer stimmte Wolff zu, dass die Berufungsverfahren in Deutschland für den internationalen Markt oft viel zu schwerfällig sind, um die besten Köpfe zu gewinnen. Dies sei jedoch ein grundsätzliches Problem, das mit der Tenure-Track-Proffessur nicht unmittelbar zusammenhänge. Die

Tenure-Track-Professur sei im internationalen Vergleich ein sehr attraktives Karrieremodell, insbesondere für exzellente Wissenschaftler:innen, die ihren Ausbildungshintergrund in Deutschland haben, im Ausland arbeiten und gerne wieder zurückkehren möchten. Das funktioniere hervorragend und sei auch eine Einsicht bei GAIN-Tagungen³, wo junge Wissenschaftler:innen immer wieder deutlich sagen würden, dass sie bei einer klaren Karriereoption gerne wieder nach Deutschland zurückkommen wollen.

Junge internationale Wissenschaftler:innen. Schwierig ist nach Schiewer aber nach wie vor die Berufung von international faculty in dieser Karrierephase, also junger Wissenschaftler:innen aus aller Welt, die nicht im deutschen System ausgebildet und qualifiziert wurden. Das größte Problem sei dabei, dass die grundständige Lehre an deutschen Universitäten in der Regel immer noch auf Deutsch stattfindet. Gerade die Tenure-Track-Professur böte einen idealen Einstieg dank des geringeren Lehrdeputats im Vergleich mit einer Regelprofessur und der Möglichkeit, den Spracherwerb zum Evaluationskriterium zu machen.

Attraktivität der Tenure-Track-Professur im Wettbewerb mit der Wirtschaft. Wagner machte darauf aufmerksam, dass die deutschen Universitäten nicht nur mit Universitäten auf der ganzen Welt, sondern auch mit Wirtschaftsunternehmen um die besten Köpfe konkurrieren. In manchen Fächern, wie zum Beispiel der Informatik, seien die Positionen außerhalb des akademischen Systems – vor allem in der Industrie – derzeit sehr attraktiv. Deshalb würden viele Universitäten talentierte Wissenschaftler:innen, die sie sehr gerne halten würden, direkt nach der Promotion verlieren, manchmal auch schon vorher. Auch wenn diese Wissenschaftler:innen an einer Hochschulkarriere interessiert sind, könnten sie nicht darauf vertröstet werden, vielleicht erst in sechs oder sieben Jahren eine Position zu erhalten, auf der sie selbstständig arbeiten können. In solchen Fächern sei eine Tenure-Track-Professur ein geeignetes Instrument, um bei attraktiven Stellen

3 GAIN (German Academic International Network) ist ein Netzwerk deutscher Wissenschaftler:innen in Nordamerika. Jährlich findet eine Tagung statt, auf der sich Wissenschaftler:innen aus Deutschland mit Vertreter:innen aus der deutschen Wissenschaftslandschaft, Politik und Industrie zu Entwicklungen im deutschen Wissenschaftssystem und Karrieremöglichkeiten in Deutschland austauschen. Vgl. <https://www.gain-network.org/de/> (Abruf: 10.1.2021).

außerhalb der Wissenschaft gehalten zu können. In manchen Fachbereichen hätten die Universitäten ohne eine solche Karriereoption sehr schlechte Chancen, die Besten an den Hochschulen zu halten. In anderen Fächern sei das sicher anders, doch sei die Tenure-Track-Professur auch nicht für jede Fachdisziplin gleichermaßen attraktiv und gleich gut geeignet. Auch im Rahmen des Bund-Länder-Programms werde die Tenure-Track-Professur in den Fächern unterschiedlich stark nachgefragt.

Anstoß zu einem Kulturwandel. In der Diskussion war Konsens, dass ein Tenure-Track-Programm alleine nicht ausreicht, um ein zukunftsfähiges Karrieresystem an deutschen Universitäten zu erreichen. Dafür müssten weitere und grundlegende Maßnahmen umgesetzt werden.

Der Wissenschaftsrat sieht die Notwendigkeit, einen umfassenden Kulturwandel an den Universitäten zu initiieren, der weit über die unmittelbaren Wirkungen der Tenure-Track-Professur hinausgeht. Wagner erinnerte daran, dass in den Empfehlungen 2014 weitere wichtige Punkte benannt wurden: An Universitäten sollten mehrere attraktive Karriereziele geschaffen werden, die – neben der Professur – auf unbefristeten Zielpositionen enden. Damit verbunden sollte auch die Anzahl der unbefristeten Stellen erhöht werden,

Die Personalstruktur sollte künftig deutlich aufgabengerechter ausgestaltet sein als bisher.

sodass sich die Relation zwischen befristeten und unbefristeten Stellen zugunsten der unbefristeten Stellen ändert – mit mehr Professuren pro Mitarbeiter:innenstellen als bisher.

Die Tenure-Track-Professur könnte an diesem Prozess einen entscheidenden Anteil haben. Insgesamt sollte eine Personalstruktur angestrebt werden, die deutlich aufgabengerechter ausgestaltet ist als bisher, meinte Wagner.

Mehr wissenschaftliche Dauerstellen. Prof. Dr. Tilman Reitz hält die vom Wissenschaftsrat formulierten Ziele in Bezug auf die Personalstruktur für sehr anstrengenswert. Doch erscheint es ihm äußerst fraglich, ob diese Ziele durch das Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern tatsächlich befördert werden. Wagner habe überzeugend dargelegt, dass an den Universitäten weitere wissenschaftliche Dauerstellen neben der Professur eingerichtet werden

sollten. Das Bund-Länder-Programm erscheine aber eher als eine Art Eliteprogramm, in dem für wenige junge Wissenschaftler:innen eine Überholspur im Wissenschaftssystem eingerichtet wird. Damit sei aber noch nichts für die zahlreichen anderen qualifizierten jungen Wissenschaftler:innen getan und ebenso wenig für die notwendigen wissenschaftlichen Dauerstellen. Nach Reitz wirkt sich das Programm eher kontraproduktiv auf das Ziel aus, die Karrierechancen für den großen Teil der jungen Wissenschaftler:innen zu verbessern.

Weniger Projektfinanzierung. „Ein anderes großes Problem ist die sehr starke Projektfinanzierung“, sagte Reitz, worauf der Wissenschaftsrat auch schon in verschiedenen Papieren hingewiesen habe. Der hohe Anteil der Projektfinanzierung an Universitäten führe dazu, dass sich Wissenschaftler:innen immer mehr an quantitativen Erfolgsindikatoren orientieren. Für Juniorprofessor:innen und Tenure-Track-Professor:innen gelte das in besonderem Maße, weil sie berufen werden wollen. Dieser Effekt sei durch das Bund-Länder-Programm und die Einführung der neuen Personalkategorie noch verstärkt worden. Insgesamt sieht Reitz die Gefahr, dass mit der Fokussierung auf die Einführung der Tenure-Track-Professur die grundlegenden Reformnotwendigkeiten in der Universität vernachlässigt bzw. teilweise auch konterkariert werden.

Änderung der Personalstrukturen. Wagner merkte dazu an, dass das Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern zwar eine Reaktion auf die Empfehlungen des Wissenschaftsrats von 2014 war, dabei aber vorrangig einen einzelnen Aspekt in den Blick genommen hat. Der Wissenschaftsrat habe ja ein ganzes Set von Empfehlungen im Hinblick auf die gesamte Personalstruktur an Universitäten und Hochschulen gegeben. Insofern könnten mit diesem Programm nicht alle Empfehlungen erfüllt werden, doch sei es erfreulich, dass damit zusätzliche Stellen an die Universitäten gebracht werden. Allerdings würden bisherige Maßnahmen weit hinter dem zurückbleiben, was der Wissenschaftsrat als angemessen erachtet. So sei zum Beispiel eine deutlich größere Zahl an erforderlichen Professuren in den Raum gestellt worden. Es gelte, deutlich mehr zusätzliche Professuren einzurichten und die Personalstrukturen zu reformieren, meinte Wagner. Hier seien die Universitäten nach wie vor in der Pflicht, die notwendigen Veränderungen voranzutreiben.

Personalstruktur an Hochschulen – Ergebnisse des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2021

Hauptberuflich tätiges wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Hochschulen

- Dazu zählten 2018 Professor:innen (19%), wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter:innen (76%) sowie Dozent:innen, Assistent:innen, Lehrkräfte für besondere Aufgaben (zusammen 5%).
- Der **Frauenanteil** beim hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal lag 2018 insgesamt bei 40% und damit niedriger als bei Hochschulabsolvent:innen mit promotionsberechtigendem Abschluss (47%), Promovierenden (47%) und Promovierten bei Abschluss der Promotion (45%). In der Gruppe der Professor:innen ist er besonders niedrig (25%) und variiert stark zwischen den Fächergruppen (20% in den Ingenieurwissenschaften, 52% in den Geisteswissenschaften).
- Die **Personalstruktur** des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen hat sich seit 2005 nur wenig verändert. Zwischen 2005 und 2010 wuchs die Gruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter:innen von 67% auf 74%, während die Gruppe der Dozent:innen und Assistent:innen von 6% auf 2% zurückging und anschließend bis 2018 relativ konstant blieb. Der Anteil der Lehrkräfte für besondere Aufgaben lag stabil bei 4%. Der Anteil der Professor:innen ist von 23% im Jahr 2005 auf 20% im Jahr 2010 gesunken und hat sich bis 2018 weiter auf 19% reduziert.
- Insgesamt zeigt sich zwischen 2005 und 2018 ein deutlicher zahlenmäßiger Anstieg des wissenschaftlichen Personals an Hochschulen (um 66%), wobei dieser bei Nachwuchswissenschaftler:innen unter 45 Jahren (ohne Professor:innen) deutlich höher ausfiel (Steigerung um 62%) als bei den Professor:innen (Steigerung um 27%).

Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen Nachwuchses

- 92% des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen (unter 45 Jahre, ohne Professor:innen) sind **befristet beschäftigt** (2018).
- Die **Befristungsquote** ist bei Personen unter 35 Jahren höher (98%) als bei Personen zwischen 35 und 45 Jahren (77%). Seit 2010 sind hier kaum Veränderungen festzustellen. Die Befristungsquote beim **drittmittelfinanzierten Hochschulpersonal** liegt deutlich über der Quote beim grundmittelfinanzierten Personal (2018: 98% im Vergleich zu 73%).
- Die **durchschnittliche Vertragslaufzeit von Promovierenden** liegt bei 22 Monaten bezogen auf den aktuellen Arbeitsvertrag. Für Postdocs liegt die durchschnittliche Vertragslaufzeit bei 28 Monaten (arithmetisches Mittel). Promovierende an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen haben im Schnitt 3,4 befristete Arbeitsverträge seit ihrer ersten Beschäftigung in der Wissenschaft. Jede vierte Doktorandin bzw. jeder vierte Doktorand hat einen Arbeitsvertrag mit einer Laufzeit von zwölf oder weniger Monaten.

Quelle: Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hg.): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld 2021, <https://www.buwin.de/dateien/buwin-2021.pdf> (3.3.2021)

Höhere Grundfinanzierung als Voraussetzung. Aber auch die Politik müsse ihrer Verantwortung für die Wissenschaft gerecht werden: Der Wissenschaftsrat habe bereits an verschiedener Stelle betont, dass die Grundmittel der Universitäten unbedingt erhöht werden müssen. Eine auskömmliche Grundfinanzierung der Hochschulen sei unverzichtbar, um die Personalstruktur so zu verändern, dass die Ziele erreicht werden können, meinte Wagner. Nur dann sei es möglich, die Zahl der Professuren deutlich zu erhöhen und wissen-

Eine höhere Grundfinanzierung ist unverzichtbar.

schaftliche Dauerstellen einzurichten, um Daueraufgaben abzudecken. „Das unausgewogene Verhältnis von Grundfinanzierung und Drittmittel ist ein Grundproblem, wenn über die Personalstruktur an Hochschulen gesprochen wird“, sagte Wagner.

Strukturelle Veränderungen durch Tenure-Track-Professur? In der Diskussion kam die Frage auf, ob die Tenure-Track-Professur einen strukturellen Wandel in der Institution anstoßen kann oder ob es einen strukturellen Wandel parallel zur Einführung der Tenure-Track-Professur braucht.

Krahmer bejahte aus eigener Erfahrung, dass die Tenure-Track-Professur einen grundlegenden Wandel in der Institution anstoßen kann, was er am Beispiel seiner Universität erläuterte: Bei Antritt seiner Tenure-Track-Professur im Fachbereich Mathematik war das Leitungsgremium in seiner Fakultät ein „Direktorium“, das nur aus W3-Professor:innen bestand; selbst W2-Professor:innen auf Dauerstellen waren ausgeschlossen – nach Krahmer ein Relikt des alten Lehrstuhlsystems, das in den Folgejahren jedoch aufgebrochen wurde. Ein wichtiges Element, um den Strukturwandel zu initiieren, war nach Ansicht von Krahmer die Notwendigkeit einer neuen Personalstruktur. Diese habe dazu geführt, dass die Hochschulleitung bestimmte Mitarbeiter:innenstellen zu Professuren umwandelte. Es habe auch die klare Maßgabe bestanden, alle Tenure-Track-Stellen mit mindestens einer Mitarbeiter:innenstelle auszustatten und die Zahl der Assistent:innenstellen in der Fakultät nicht zu erhöhen. Somit sei es nicht möglich gewesen, die alte Struktur einfach zu belassen und die Tenure-Track-Professuren nur zusätzlich einzuführen.

„Durch das neue Instrument ist ein Zwang entstanden, das alte System komplett zu verändern, was zu einer sehr viel flacheren Struktur führte“, berichtete Krahmer. Die Unterschiede zwischen

»Eine Tenure-Track-Professur kann ein großer Impuls für den Systemwandel sein.«

den Wissenschaftler:innen seien nun viel weniger gravierend. Alle Akademischen Räte auf Dauerstellen seien jetzt direkt der Fakultät zugeordnet und nicht mehr einzelnen Professuren. Auch die Unterschiede in der Ausstattung seien sehr viel geringer. „Eine Tenure-Track-Professur kann ein großer Impuls für

Drittmittelinnahmen und laufende Ausgaben (Grundmittel) der Hochschulen

Zwischen 2005 und 2018

- sind die Drittmittelinnahmen an Hochschulen kontinuierlich angewachsen (Steigerung um 126%),
- haben sich die laufenden Grundmittel deutlich weniger erhöht (Steigerung um 54%),
- ist somit die Drittmittelquote immer weiter gestiegen (von 21% auf 27%).

Anteil der Drittmittel an Hochschulen nach Gebern:

DFG: 33%, Bund: 28%, Gewerbliche Wirtschaft: 18%, EU: 8,6%, Stiftungen: 6,2%, Länder: 1,6%, Sonstige: 4,7%.

Quelle: Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hg.): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld 2021, S. 46, <https://www.buwin.de/dateien/buwin-2021.pdf> (Abgerufen am 10.4.2021).

den Systemwandel sein, wenn die Hochschulleitung das zulässt“, meinte Krahrmer, der diese Veränderungen an seiner Fakultät als sehr positiv wahrnimmt.

Gemeinsame Nutzung von Infrastruktur und Core Facilities.

Krausch ist davon überzeugt, dass die notwendigen Veränderungen für einen umfassenden Kulturwandel an Universitäten geschaffen werden können. Dafür reiche es allerdings nicht aus, sich vom Lehrstuhlprinzip zu verabschieden und jungen Wissenschaftler:innen die Möglichkeit zu geben, in Forschung und Lehre früher selbstständig zu sein. Vielmehr müssten sich Lehrstuhlinhaber:innen von einem Besitzdenken verabschieden, das Geräte und Ausstattung als ihr persönliches Eigentum betrachtet. Derzeit sei das noch oft der Fall, was dazu führe, dass die jungen Wissenschaftler:innen keinen Zugriff auf die notwendige Infrastruktur haben und mit ihren Aufgaben alleine gelassen werden. Unter diesen Voraussetzungen könnten Tenure-

Track-Professor:innen in den Naturwissenschaften in zweieinhalb Jahren bis zur Zwischenevaluation nicht die geforderten Forschungsleistungen erfüllen. An einem großen experimentalphysikalischen Lehrstuhl würde diese Zeit noch nicht einmal dazu ausreichen, um die benötigten Geräte zu bestellen – vorausgesetzt, das nötige Geld wäre vorhanden –, geschweige denn, sie kämen dazu, Experimente durchzuführen. Deshalb seien in den USA schon früh Core Facilities eingerichtet worden, um eine gemeinsame Nutzung der Forschungsinfrastruktur sicherzustellen.

Auch nach Ansicht von Barlösius ist es ein wichtiger Punkt, dass Forschungsinfrastrukturen zentral zur Verfügung stehen und auch zentral bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) erworben werden können. Allerdings seien leider auch beim Großgeräte-Programm immer noch Aneignungsprozesse festzustellen. Deshalb wäre es wichtig, eine andere Vorstellung von Infrastrukturen zu etablieren und auch andere Nutzungskonzepte damit zu verbinden – zumindest dort, wo Infrastrukturen über Drittmittel gefördert werden. „Große Forschungsinfrastrukturen sollten als Kollektivgüter verstanden werden“, meinte Barlösius.

Konkurrenz der deutschen Universitäten untereinander. Für Krausch ist es eine Schlüsselfrage, ob im deutschen Universitätssystem Core Facilities erreicht werden können oder die Ordinariatenuniversität mit riesigen Ausstattungen für einzelne Lehrstühle bestehen bleibt. Dieser Teil der Umstrukturierung sei ein harter Prozess, weil die deutschen Universitäten auch untereinander um die besten Köpfe konkurrieren: Wenn eine Universität einen entsprechend ausgestatteten Lehrstuhl bietet und die andere nicht, würden die meisten Wissenschaftler:innen die Universität mit Lehrstuhl wählen.

Wie sich die Konkurrenz der Universitäten innerhalb Deutschlands hinderlich auf Neuerungen auswirken kann, verdeutlichte Krausch an einem Beispiel aus dem Bereich Medizin: Im Land Rheinland-Pfalz sei vor zehn Jahren ein neues Universitätsmedizingesetz in Kraft getreten, nach dem Professor:innen in der Medizin nicht mehr verbeamtet werden sollen. Das habe aber nur selten geklappt, weil die sehr guten Wissenschaftler:innen in anderen Bundesländern weiterhin Beamtenstellen angeboten bekamen. Dieses Problem könne die einzelne Hochschule schwer nachhaltig lösen, ohne Qualitätseinbußen

Core Facilities

Core Facilities sind Zentren, die die Forschungsarbeit erleichtern sollen. Überwiegend handelt es sich dabei um Labore, in denen aktuelle und gut gewartete Geräte bereitgestellt werden, damit sie von internen wie externen Nutzer:innen für Forschungszwecke verwendet werden können. Andere Core Facilities nehmen z. B. auch Proben zur Analyse entgegen und verschicken die Messergebnisse an die Nutzer:innen oder sie stellen Spezialwissen zur Verfügung, das für die Forschungsarbeit unabdinglich ist, z. B. auf dem Feld der Datenanalyse oder der visuellen Verarbeitung von Daten.

Core Facilities bieten somit Forscher:innen Zugang zu forschungsrelevanten Ressourcen, umfassender Expertise und neuesten Technologien. Sie ermöglichen einen optimalen Einsatz von Ressourcen und Personal sowie eine dynamische Entwicklung und wissenschaftliche Weiterentwicklung des Serviceangebots.

Die Core Facilities vieler Forschungseinrichtungen betreiben meist keine eigene Forschung, doch es gibt auch Ausnahmen: So steht z. B. am Helmholtz Zentrum München eine Kombination und enge Interaktion von Service und Forschung im Fokus. Eine Core Facility ist direkt mit einer Forschungseinheit verbunden und beide Einheiten haben dasselbe Management.

Im DFG-Förderprogramm „Gerätezentren – Core Facilities“ wird das Ziel verfolgt, durch eine gemeinsame Nutzung von Ressourcen – zum Beispiel in Gerätezentren – eine effektive Auslastung und einen sinnvollen wissenschaftlichen Service zu befördern. Im Vordergrund stehen Nutzungs- und Managementkonzepte, um eine Professionalisierung des Betriebs und des Managements von Gerätezentren in Hochschulen zu fördern und die Bildung von stabilen Strukturen für die Nutzung dieser Zentren zu unterstützen. Das Programm zielt auf ein verbessertes Nutzungsangebot und eine bessere Zu-

gänglichkeit von gerätebezogenen Forschungsinfrastrukturen – auch für externe, von anderen Einrichtungen stammende Wissenschaftler:innen.

Quellen: Prof. Dr. Elisa May, Universität Konstanz: Was sind eigentlich Core Facilities?, <https://campus.uni-konstanz.de/core-facilities-warum-geteilte-infrastruktur-die-bessere-infrastruktur-ist#slide-1>; Helmholtz Zentrum München, <https://www.helmholtz-muenchen.de/forschung/wissenschaftliche-services/core-facilities/core-facilities/index.html>; DFG: Gerätezentren – Core Facilities, <https://www.dfg.de/foerderung/programme/infrastruktur/wgi/foerderangebote/geraetezentren/index.html> (Abgerufen am 5.1.2021).

in Kauf zu nehmen: Hervorragende junge Wissenschaftler:innen würden dann weggehen oder gar nicht erst kommen. Eine sehr gute Ausstattung sei somit eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Arbeiten, insbesondere in den experimentellen Wissenschaften. Insofern sei es nachvollziehbar, wenn sich Juniorprofessor:innen oder Tenure-Track-Professor:innen für eine Universität entscheiden, die ihnen möglichst gute Arbeitsbedingungen bietet. Ein gutes System sei es dennoch nicht.

Internationaler Wettbewerb der Universitäten. In der Diskussion wurde darauf hingewiesen, dass die deutschen Universitäten nicht nur untereinander, sondern auch mit Hochschulen anderer Länder im Wettbewerb stehen. In Diskussionen um die mangelhafte Ausstattung von Tenure-Track-Professuren werde immer wieder auf das US-amerikanische oder das englische System verwiesen, wo ein Tenured Full Professorship auch nicht unbedingt mit einer Ausstattung verbunden ist, und es deshalb auch in Deutschland so gemacht werden könne. Dann bestehe aber die große Gefahr, dass sehr gute Wissenschaftler:innen in andere Länder gehen, etwa in die Schweiz oder nach Österreich, da es im Zweifel eben wichtig ist, eine eigene Ausstattung zu haben oder eine eigene Mitarbeiter:innenstelle besetzen zu können. Es brauche auf jedem Fall mehr Geld im System, um die neu eingerichteten Tenure-Track-Professuren angemessen ausstatten zu können, damit sich die deutschen Universitäten im internationalen Wettbewerb behaupten können.

Ausstattung als Reformhindernis. Wolff verwies auf Hindernisse bei einer anderen Verteilung der Ausstattung. Bei den teuren Fächern gehe es in der Ausstattungsfrage nicht nur um Mitarbeiter:innenstellen, sondern auch um Geräte und Forschungsinfrastruktur. Gesetzt den Fall, eine Universitätsleitung möchte für eine Professur einen bestimmten Kandidaten gewinnen und dieser habe schon ein Angebot von der Max-Planck-Gesellschaft erhalten, die ihm für seine Forschung ein eigenes Elektronenmikroskop zugesagt hat; der Kandidat habe mit der Universitätsleitung auch schon mehrmals rückverhandelt, sodass er eine sehr gute Position in den Berufungsverhandlungen hat. In solchen Fällen würden Universitätsleitungen oft einen Deal machen, indem sie ihm ebenfalls eine sehr gute Ausstattung und ein eigenes Elektronenmikroskop zusagen, damit er sich für die Universität entscheidet. Auf diese Weise habe sich der Professor ein kleines Imperium geschaffen, das ihm auch erst einmal erhalten bleibe. Nicht selten würden aus solchen Situationen neue „Platzhirsche“ hervorgehen, die ihre Ausstattung nicht teilen wollen. Derzeit könnten das die Hochschulleitungen in Berufungsverhandlungen kaum verhindern. So entstünden immer wieder neue Imperien und Platzhirsche, denen die Ausstattung nicht einfach weggenommen werden könne. Neu hinzukommende Wissenschaftler:innen, etwa Tenure-Track-Professorinnen, könnten dann nur darauf hoffen, dass die Platzhirsche freiwillig mit ihnen teilen.

Hindernisse beim Systemumbau. Man sollte sich nach Wolff aber auch klar machen, dass das alte Platzhirsch-System einmal gut war. Auch wenn ein paar wenige Superstars unter Teamwork meist eine klare Anweisungsstruktur verstanden hätten („Alles hört auf mein Kommando!“), seien in der Vergangenheit aus diesem System sehr gute Nachwuchswissenschaftler:innen hervorgegangen, wenn es zwischen den Beteiligten passte. Große Probleme würden sich aber ergeben, wenn das alte System aufgebrochen, aber nicht durch ein neues funktionierendes System ersetzt werde („*stuck in the middle*“). Wenn zum Beispiel die großen funktionsfähigen Großlabors zerschlagen würden, ohne jungen Wissenschaftler:innen eine funktional äquivalente Ausstattung zu geben, habe das für ihre Arbeit fatale Folgen. Aus Sicht von Wolff wäre es deshalb extrem wichtig, anreizkompatible Infrastrukturkonzepte zu entwickeln. Diese sollten zumindest bei allen Neuanschaffungen und dem neu Verhandelten die Entstehung neuer Imperien verhindern. Die Infrastruktur

sollte in gut steuerbaren und zugänglichen Zentren organisiert werden. Bei einem solchen Umbauprozess sei aber mit erheblichen Widerständen zu rechnen. „Eine grundlegende Transformation des Systems wird relativ lange dauern“, meinte Wolff. Ein Kulturwandel sei aber unverzichtbar: „Die

»Die Universitäten sollten jünger, weiblicher und dynamischer werden.«
Universitäten sollten jünger, weiblicher und dynamischer werden – und dadurch leistungsfähiger.“
Dafür gebe es auch eine Evidenz:

Wenn die Kolleg:innen im Schnitt jünger und weiblicher werden, werde das System insgesamt dynamischer, wodurch neue Leistungspotenziale und neue Chancen erschlossen werden könnten.

Notwendige Qualitätssicherung. Krahmer sieht es kritisch, dass immer wieder davon gesprochen werde, dass das alte hierarchische System – das an eine Monarchie erinnere – so gut funktioniert habe. Natürlich gebe es auch im alten System Fälle, in denen Lehrstuhlinhaber:innen so agieren, dass sie junge Wissenschaftler:innen unterstützen und auf ihrem Weg begleiten, sodass sie sich gut entwickeln können. Diese Art des Abhängigkeitsverhältnisses sei aber für Postdocs nicht angemessen. In dieser Karrierephase sollte es keine Glückssache sein, ob man einen „guten Monarchen“ erwischt, der einen fördert, oder jemanden, der junge Wissenschaftler:innen nur braucht, um zum Beispiel seine Lehre mit abzudecken. Aus Sicht von Krahmer wäre es deshalb wichtig, in dieser Karrierephase auf allen Karrierewegen für eine Qualitätssicherung zu sorgen, die auch strukturell im System verankert ist.

Verantwortung der erfahrenen Professor:innen. Zur Qualitätssicherung gehört nach Wolff auch die Verantwortung der erfahrenen Professor:innen bei der Begleitung junger Professor:innen. Wenn im Laufe des Qualifizierungsprozesses festgestellt werde, dass die jungen Wissenschaftler:innen nicht für eine wissenschaftliche Karriere geeignet sind, hätten die Betreuer:innen oder Mentor:innen – unabhängig vom System – die Aufgabe, die Wissenschaftler:innen ehrlich zu beraten, ob sie aus ihrer Sicht für eine wissenschaftliche Karriere geeignet sind. Wolff nimmt allerdings den fehlenden Mut vieler Professor:innen wahr, sich hier offen zu äußern. Das beginne schon bei der Entscheidung, Promotionskandidat:innen anzunehmen, obwohl vielleicht das Thema nicht trägt und keine Finanzierung für

eine Promotionsstelle vorhanden ist. Hier zeige sich oft eine Verantwortungslosigkeit der erfahrenen Professor:innen, die nicht selten dazu führe, dass Personen, die nicht für die Wissenschaft geeignet sind, die Post-Doc-Phase erreichen und damit in eine wissenschaftliche Laufbahn hineindriften, die nur als prekär bezeichnet werden könne. Die Verantwortung liege auf Seiten derer, die aufgrund ihrer Seniorität mehr Erfahrung haben und gut einschätzen können, ob eine Person für eine wissenschaftliche Laufbahn geeignet ist oder nicht. Zumindest in Fächern, in denen Wissenschaftler:innen keine sehr guten Alternativen in der außerwissenschaftlichen Berufswelt haben, würden dann Personen auf Universitätskarrieren spekulieren, auf die sie von außen betrachtet keine großen Chancen hätten, weil es die für sie passenden Stellen nicht gebe. Dieser Aspekt sei ein sehr wichtiger Teil von Qualitätssicherung.

Personalentwicklung an Hochschulen. Schütte betonte die große Bedeutung einer professionellen Personalentwicklung an Hochschulen. Eine große Hürde sei jedoch, dass in der Wissenschaft fast automatisch ein negativer Reflex einsetze, wenn die Terminologie aus dem Bereich der Wirtschaft stamme, wie zum Beispiel der Begriff „Personalentwicklung“. Im Unterschied zu Unternehmen hätten Hochschulen in der Regel keine Human-Resources-Abteilung, die Personalentwicklung nach einem relativ klaren Raster durchführt.

Dennoch wäre es nach Schütte sehr wichtig, dass Hochschulen künftig Personalentwicklung betreiben, um die von Schiewer dargestellte Strategiefähigkeit zu erreichen. Das bedeute auch, bewusst zu planen, welche Talente die Universität für welche Disziplin oder welchen Fachbereich gewinnen will – und wie sie vorgehen möchte, um sich in der Konkurrenz der Hochschulen zu behaupten und internationale, nationale oder regionale Talente zu rekrutieren. Solche Überlegungen müssten Hochschulen künftig verstärkt anstellen. Grundlage für eine passende Personalentwicklung sei, dass die Hochschule zunächst ein Ziel formuliert, das erreicht werden soll: Wo wollen wir hin? Dadurch werde gleichzeitig eine Transparenz für die Wissenschaftler:innen geschaffen, die dadurch besser erkennen können, an welcher Universität sie sich am besten bewerben oder wie die

»Personalentwicklung ist eine wichtige Gelingensbedingung für Tenure-Track-Professuren.«

Universität, von der sie umworben werden, einzuschätzen ist. Das gelte insbesondere für junge Wissenschaftler:innen in einer frühen Karrierephase. „Personalentwicklung ist auch eine wichtige Gelingensbedingung für Tenure-Track-Professuren“, sagte Schütte.

Veränderte Leistungsindikatoren in der Wissenschaft. Nach Schütte sollten die notwendigen Veränderungen im Wissenschaftssystem einschließen, die bisher dominierenden Leistungsindikatoren in der Wissenschaft kritisch zu hinterfragen. In einem klugen Papier der Jungen Akademie sei gefordert worden, besser und weniger zu messen.⁴ „Besser messen“ beruhe auf der Idee, das Spektrum der Qualitäten und Qualifikationen, die gemessen werden sollen, ein gutes Stück zu erweitern. Bisher seien vor allem Leistungen in der Forschung der entscheidende Indikator, auch Leistungen in der Lehre würden zunehmend einbezogen. Nicht ausreichend in der Leistungsmessung berücksichtigt würden jedoch Aktivitäten im Ideentransfer, die Mitarbeit in der akademischen Selbstverwaltung oder das Engagement in der Wissenschaftskommunikation. „Wir haben ein viel größeres Spektrum, nach dem wir die Leistungen von Wissenschaftler:innen messen können und nach dem wir auch Qualitäten und Qualifikationen suchen können“, meinte Schütte. Auch hier biete das Tenure-Track-Verfahren eine Chance, breiter zu suchen und die unterschiedlichen Bedarfe an Hochschulen gleich mit zu adressieren.

Schlüsselaspekte für einen Kulturwandel. Um den angestrebten Kulturwandel an deutschen Universitäten voranzubringen, müssen nach Schütte die universitären Strukturen grundlegend verändert werden. Hier könnte der Blick auf andere Länder sinnvoll sein. So habe zum Beispiel in der Schweiz an der École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) in den vergangenen zehn Jahren ein rapider, wenn nicht sogar radikaler Transformationsprozess stattgefunden, in dem Tenure-Track-Professuren ein wichtiges, wenn auch nicht das einzige Element waren. Der damalige Präsident der EPFL habe drei Schlüsselaspekte benannt, die dazu beigetragen

4 Vgl. Die Junge Akademie: Anreiz-Problematiken in der Wissenschaft, Stellungnahme, Berlin, 22.9.2020, https://www.diejungeakademie.de/fileadmin/user_upload/Bilder/publikationen/20200922_Stellungnahme_Anreize_final.pdf (Abruf: 30.3.2021).

hätten, die EPFL in eine internationale Top-Liga von Technischen Universitäten zu bringen – inzwischen weise die Universität die höchste Pro-Kopf-Zahl von ERC-Grants pro Professur in Europa auf: erstens die Durchführung echter Tenure-Track-Verfahren, zweitens die Einführung flacher Hierarchien mit Departmentstrukturen und professionellen Deans, und drittens ein Beförderungsverfahren, das für alle Angehörigen im Professor:innenamt weitere Bewährungsstufen einschließt. Die Departmentstruktur wurde damit verbunden, dass alle Forschenden und Lehrenden ein Grundbudget für Forschungsarbeit bekommen und darüber hinaus noch weiteres Forschungsgeld im Wettbewerb einwerben müssen.

Schütte räumte ein, dass in diesem erfolgreichen Umbauprozess auch die Spezifika des schweizerischen Hochschulsystems eine Rolle gespielt haben: Im System der eidgenössisch-technischen Hochschulen haben Präsident:innen ein starkes Durchgriffsrecht und sie werden zudem vom Bundesrat berufen, das heißt sie sind nicht auf die Zustimmung des Hochschulsenates angewiesen. Bei genauerer Betrachtung zeigten sich einerseits viele Vorbehalte, denen eine solche Transformation ausgesetzt war, aber auch die Möglichkeiten, die sich damit realisieren lassen. Entscheidend sei, dass klar formuliert wird, welche Ziele mit dem Systemumbau erreicht werden sollen. „Tenure-Track kann erfolgskritisch sein, ist mit seinem kleinen Hebel aber nie das einzige Instrument, um das ganze System aus den Angeln zu heben und Grundlegendes zu verändern. Das wäre vermessen“, meinte Schütte. Auch wäre es wichtig, einen systematischen Ansatz umzusetzen, um die gewünschte Generation von talentierten jungen Menschen in die Hochschulen zu bringen, die diese dann über längere Zeit zukunftsfähig machen.

»*Tenure-Track kann erfolgskritisch sein.*«

Führungsstärke und Mut der Universitätsleitungen. Hier sollten die Universitätsleitungen mutig vorangehen und Führungsstärke zeigen, meinte Schütte. Die Universitäten könnten hervorragende junge Wissenschaftler:innen auch (und besonders) mit veränderten Strukturen gewinnen. „Attraktiv sind doch auch Strukturen, die nicht unmittelbar Einzelnen ganz viel, son-

»*Attraktiv sind doch auch Strukturen, die Vielen gleichberechtigte Chancen bieten.*«

dem Vielen gleichberechtigte Chancen bieten.“ Daraus könne ein Geist entstehen, der auf mittlere bis lange Sicht eine andere Qualität von Talenten anzieht. Hier sei allerdings auch Durchhaltevermögen der Leitungsebene erforderlich, da in einem solchen Prozess mit Rückschlägen gerechnet werden müsse. Wichtig sei eine klare Vision, die konsequent verfolgt und bis zum Ende durchgezogen wird.

Differenzierung nach Hochschultypen. Wenn von einem notwendigen Kulturwandel an Universitäten gesprochen wird, sollte zunächst der Begriff der Kultur geklärt werden, meinte Schütte: „Kultur kann verstanden werden als historisch gewachsene Praktiken, die sich etablieren, die generalisiert und von allen verinnerlicht werden.“ Im nächsten Schritt sollte dann eine Verständigung darüber erreicht werden, welche Art von Kultur an den Hochschulen überhaupt etabliert werden soll. Letztlich kann ein struktureller Wandel nach Schütte am Ende nur durch eine kollegiale Leitungsentscheidung in Universitäten und Hochschulen eingeleitet werden und sollte – je nach Institution – verschiedene Maßnahmen umfassen. Er warnte davor, den Einsatz eines einzelnen Instruments – wie zum Beispiel die Tenure-Track-Professur – für alle Hochschultypen zu generalisieren, da mit einem einzelnen Instrument nicht die verschiedenen Anforderungen unterschiedlicher Hochschultypen erfüllt werden könnten. Für eine Technische Universität könne es vielleicht ein einheitliches Ideal sein, für Volluniversitäten in der ganzen Breite der Disziplinen sollte über differenziertere Modelle nachgedacht werden. Deutlich sei geworden, dass für die jüngeren Wissenschaftler:innen zwei Punkte sehr wichtig sind: erstens die Verlässlichkeit und Planbarkeit des Karrierewegs und zweitens die Verantwortungsübernahme der Institution. Diesen Bedürfnissen müssten die Universitäten in ihren Strukturen gerecht werden, wenn sie mit anderen Universitäten um diese jungen Menschen konkurrieren wollen.

Position: Die Tenure-Track-Professur und der Wandel des deutschen Wissenschaftssystems

Hans-Jochen Schiewer

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Die Präsentationen und Diskussionen des zweiten Tagungspanels zeigen deutlich, dass die katalytische Wirkung der Tenure-Track-Professur auf das deutsche Wissenschaftssystem als Ganzes unbestritten ist. Allerdings kann gleichfalls als Ergebnis festgehalten werden, dass der neue Karriereweg der Tenure-Track-Professur nur ein, wenn auch starkes Element der Veränderung und eines umfassenden Transformationsprozesses ist. Für den angestrebten Kulturwandel sind weitere systemisch-strukturelle Veränderungen erforderlich. Im Folgenden sollen wesentliche Aspekte der Paneldiskussion (Personalentwicklung, Beamtenrecht, Verantwortung, Ausstattung und Förderverhalten, Trägheit des Systems) mit Blick auf notwendige künftige Entwicklungen und Veränderungen prägnant vorgestellt werden.

Tenure-Track-Programm und Personalentwicklung

Im Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern war gleich von Beginn an eine systemische Komponente angelegt, indem als zentraler Teil der Bewerbung ein Personalentwicklungskonzept für den akademischen Bereich eingefordert wurde. Damit adressierten die Programmverantwortlichen eine Schwachstelle im deutschen Wissenschaftssystem, nämlich das Fehlen eines akademischen Karriere- und Talentmanagements (vulgo Human Resource Management) für wissenschaftliche Karrieren. Alle antragstellenden Hochschulen mussten ein solches Konzept vorlegen, so dass das Programm eine erste, zumindest strategisch-konzeptionelle Wirkung für das Gesamtsystem erzielte.

Allein die Vorlage eines solchen Konzepts war jedoch nicht ausreichend; es stand in Konkurrenz zu denen der weiteren antragstellenden Universitäten, so dass die Einbettung der Tenure-Track-Professur in ein Gesamtkonzept zu einer wichtigen wettbewerblichen

Komponente des Programms wurde. Die Auswahlkommission hat diesen Aspekt offensichtlich sehr ernst genommen, was sich daran zeigt, dass in der ersten Runde 2017 nur 35 antragstellende Hochschulen erfolgreich waren. Das waren weniger als 50 Prozent der eingegangenen Anträge. Diese Quote und damit die Lernkurve der Antragstellenden verbesserte sich in der zweiten Runde merklich und führte letztlich dazu, dass 75 von 136 antragsberechtigten Hochschulen erfolgreich den Wettbewerb durchliefen. Kritisch muss allerdings angemerkt werden, dass anders als die Umsetzung der Tenure-Track-Professuren die Umsetzung der Personalentwicklungskonzepte keinem Monitoring unterliegt.

Tenure-Track-Professur und Beamtenrecht

Im Unterschied zum US-amerikanischen Modell bietet die deutsche Tenure-Track-Professur bei einer positiven Evaluation die absolute Verbindlichkeit, auf eine Regelprofessur berufen zu werden, da die geltenden beamtenrechtlichen Rahmenbedingungen eine positive Bewertung und die Verweigerung von Tenure ausschließen. Die Folge ist jedoch, dass eine negative Tenure-Entscheidung zwangsläufig mit einer deutlich negativen Bewertung der/des Kandidat:in einhergehen muss und damit einer weiteren wissenschaftlichen Karriere im Wege stehen wird. Der Wettbewerbsdruck im Wissenschaftssystem lässt aber keine Kompromisse hinsichtlich der Qualität bei Berufungen zu, so dass negative Tenure-Entscheidungen ein wesentliches Element des Kulturwandels sein müssen und unvermeidlich sein werden. Anders als bei bestehenden Karrierewegen zur Professur muss in der Institution Universität eine Entscheidung getroffen werden, einem langjährigen Mitglied einer Fakultät Tenure, das heißt die Überleitung auf eine Regelprofessur, begründet zu verweigern. Gerade diese Konsequenz zwingt dazu, zügig attraktive akademische Karrierewege neben der Professur zu entwickeln.

Verantwortung für Tenure-Track-Professor:innen

Eine negative Tenure-Entscheidung treffen zu müssen, bedeutet zugleich von Beginn an Verantwortung für die Qualifikation einer Tenure-Track-Professorin bzw. eines Tenure-Track-Professors zu übernehmen. Im „alten System“ ergab sich die Verantwortung häufig aus einem Lehrer:innen-Schüler:innen-Verhältnis heraus mit allen

Risiken und Vorteilen persönlicher Abhängigkeitsverhältnisse. Im sich nun ausbildenden „neuen System“ beginnt die Verantwortung mit der Potenzialanalyse bei der Berufung auf eine Tenure-Track-Professur (siehe Panel 3), der Festlegung der Evaluationskriterien und setzt sich fort in der Ausstattung, Betreuung und der fachlichen wie überfachlichen Kompetenzentwicklung. Frühe wissenschaftliche Selbstständigkeit ist ein hohes Gut; sie darf aber nicht zum unkalkulierbaren Risikofaktor werden. Mentor:innen müssen bereit sein, mit großem Engagement die jungen Wissenschaftler:innen zu beraten und zu begleiten. In einem stetigen Dialog müssen rechtzeitig Probleme und Herausforderungen identifiziert und kommuniziert werden, dass der Erfolg des eingeschlagenen Karrierewegs womöglich gefährdet ist. Es muss eine Verantwortungskultur entstehen, in der die Verantwortlichen auch mutig genug sind, rechtzeitig auf ein Scheitern hinzuweisen und alternative Karrierewege zu entwerfen. Angesichts der personalrechtlichen Rahmenbedingungen müssen informelle und formale Elemente miteinander verzahnt werden, um im Falle einer negativen Tenureentscheidung auch eine im Zweifelsfall gerichtsfeste Begründung geben zu können. Die Qualitätssicherungssatzungen der Universitäten und die Landeshochschulgesetze entwerfen eine Vielfalt von Regelungen, und es wäre zu wünschen, dass sich daraus eine Verantwortungskultur entwickelt, die vergleichbare Rahmenbedingungen über Länder- und Institutionengrenzen hinweg entstehen lässt.

Ausstattung und Förderverhalten

Erfolgskritisch für die Etablierung der Tenure-Track-Professur sind Fragen der Ausstattung und der Förderung. Einigkeit besteht darin, dass das neue Karrieremodell eine Kultur schafft, die nicht nur zum Abbau von Hierarchien beiträgt, sondern deren Abbau sogar beschleunigt. Gerade in den experimentellen Fächern zählt hierzu eine grundsätzliche Zugänglichkeit zu Forschungsinfrastrukturen. Auch hier beschleunigt die Tenure-Track-Professur einen Veränderungsprozess, der sich ohnehin aus dem wettbewerblichen Wissenschaftssystem ergibt: Konkurrenzfähige Forschungsinfrastrukturen sind nicht mehr für einzelne Professuren finanzierbar; sie müssen als Core Facilities bzw. Technologieplattformen konzipiert werden und allen gleichermaßen bzw. abhängig von den eingeworbenen Forschungsprojekten zur Verfügung stehen.

Des Weiteren müssen die Förderinstrumente der Stiftungen und Förderorganisationen an das neue Karrieremodell angepasst werden, das zwar eine frühe Selbstständigkeit unabhängig von der Einwerbung einer Nachwuchsforschergruppe bietet, aber ohne die entsprechenden Ressourcen. Allgemein wurde im Rahmen der Tagung die Vielfalt der Karrierewege in der Postdoktorand:innenphase und die damit verbundene Komplexität beklagt, die zugleich eine Herausforderung für das Förderhandeln sei. Das Gesamtsystem habe sehr viele Instrumente der Nachwuchsförderung entwickelt, allerdings noch nicht auf den Kulturwandel zur Tenure-Track-Professur reagiert. Letztlich stellt sich die Frage, ob die politisch und vermutlich auch universitär gewünschte Stärkung der Tenure-Track-Professur auch das Förderhandeln bestimmen soll. Hierzu bedarf es einer Diskussion zwischen den betreffenden Akteuren im Wissenschaftssystem, die noch nicht geführt wurde, aber offenkundig dringend notwendig ist. Im Ergebnis bleibt zu konstatieren, dass die Tenure-Track-Professur als Karriereweg zur Professur noch kein Echo in der nationalen Förderpolitik der Postdocs gefunden hat, allein die europäische ERC-Förderung eröffnet mit den Starting Grants ein mit der Tenure-Track-Professur zu vereinbarendes, allerdings hochkompetitives Förderformat.

Auch wenn es unstrittig war, dass der Kulturwandel nicht zwangsläufig bedeuten muss, die Parallelität unterschiedlicher Karrierewege zur Professur aufzugeben: Die Tenure-Track-Professur hat ein Alleinstellungsmerkmal. Sie bereitet hervorragend auf das gesamte Leistungsprofil einer Professur vor (Forschung, Lehre, Selbstverwaltung) und ist aufgrund ihrer Verbindlichkeit besonders attraktiv, um hervorragende Wissenschaftler:innen im System zu halten und Angebote aus der Wirtschaft abzuwehren. Das erste Monitoring der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) zeigt gerade mit Blick auf Gleichstellung und Chancengerechtigkeit überzeugende Zahlen: Nur 28 Prozent der Bewerbungen kamen von Frauen, aber 48 Prozent der Tenure-Track-Professuren gingen an Wissenschaftlerinnen.

Trägheit des Systems

In einem Punkt waren sich alle einig: Dauer und Komplexität der Berufungsverfahren behindern einen erfolgreichen Einsatz der Tenure-Track-Professur auf dem internationalen akademischen

Markt und zur proaktiven Personalrekrutierung. Kulturwandel muss in diesem Fall bedeuten, dass Berufungen auf Tenure-Track-Professuren neu und disruptiv gedacht werden. Sie sollten ein Instrument werden, um den Universitäten proaktive und schnelle Besetzungsverfahren zu ermöglichen, um den Universitäten ein agiles Rekrutierungsinstrument an die Hand zu geben und sie international handlungsfähig zu machen. Wenn wir eine Chance haben wollen, wirklich *international faculty* zu rekrutieren, dann mit Hilfe der Tenure-Track-Professur.

Aus politischer Perspektive

Planbarkeit, Wettbewerb und eine Verantwortungsgemeinschaft. Ein parlamentarischer Abend zu Tenure-Track

Jan Wöpping

Die 1.000 zusätzlichen Tenure-Track-Professuren sind nur möglich, weil Bund und Länder sich 2016 auf ein gemeinsames Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses geeinigt haben. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) stellt bis zu 1 Milliarde Euro zur Verfügung, um einen Kulturwandel im universitären Karrieresystem zu unterstützen. Ein ambitioniertes Vorhaben. Während der erste Konferenztage mit dem Blick der Regierung durch Staatssekretär Prof. Dr. Wolf-Dieter Lukas eingeleitet wurde, steht am Abend das Parlament im Fokus: Wie blicken Abgeordnete des Deutschen Bundestags auf den neuen Karriereweg der Tenure-Track-Professur? Was erwarten sie von den Universitäten – und was können die Universitäten von der Politik erwarten? Das sind die leitenden Fragen des parlamentarischen Abends, an dem die Bundestagsabgeordneten Dr. Astrid Mannes (CDU/CSU-Fraktion), Dr. Wiebke Esdar (SPD-Fraktion), Dr. Jens Brandenburg (FDP-Fraktion), Nicole Gohlke (Fraktion DIE LINKE) und Kai Gehring (Fraktion Bündnis 90/Die Grünen) teilnehmen.

Wie blicken Abgeordnete des Bundestags auf die Tenure-Track-Professur?

In ihrem Eingangsstatement unterstreicht Astrid Mannes die Bedeutung der Länder für den Erfolg des Tenure-Track-Programms, bei denen im föderalen System die Verantwortung für das Thema Personalstrukturen an Hochschulen liege. Der Bund könne hier unterstützen, aber man dürfe die Länder nicht aus ihrer Verantwortung entlassen. Gute Arbeitsbedingungen für die besten Köpfe seien entscheidend für die Zukunft Deutschlands. Nur dann werde man im globalen Wettbewerb bestehen und Top-Wissenschaftler:innen in Deutschland halten können. Wiebke Esdar sieht Tenure-Track als Schlüssel, um Karrierewege für junge Wissenschaftler:innen attraktiver zu machen. Wichtig sei, dass Tenure-Track die Ver-

lässlichkeit von Karrierewegen stärke. Auch sie plädiert für einen umfassenderen Kulturwandel. Für Nicole Gohlke können Tenure-Track-Professuren einen Beitrag zur Verbesserung der schwierigen Situation bei wissenschaftlichen Karrieren leisten. Sie betont, dass es einen Kulturwandel vor allem in Form einer Strukturreform der deutschen Wissenschaft brauche. Ein Beispiel sei, dass die Professur weiterhin die einzig nennenswerte Option für eine dauerhafte Position in der Wissenschaft sei, was zur Prekarisierung von Wissenschaftler:innen neben der Professur führe. Auch Kai Gehring hofft, dass das Tenure-Track-Programm Treiber für Veränderung ist und einen Mentalitätswandel an den Universitäten voranbringt. Er wirft zugleich die Frage auf, ob das Programm für diese Erwartungen ausreichend ambitioniert gestaltet sei. Neben den eigentlichen Professuren käme es vor allem auf die Personalentwicklungskonzepte und die Einbettung des Programms an den Hochschulen an. Auch Jens Brandenburg begrüßt das Tenure-Track-Programm. Der Erfolg des Programms ist für ihn jedoch kein Automatismus, sondern erfordert das Engagement der Universitäten, diese Professuren ernsthaft und nicht nur pro forma zu etablieren und anderen Karrierewegen gleichzustellen. Brandenburg plädiert für ein Karrieremodell, bei dem allein Qualität und Leistung über den Erfolg entscheiden, es aber nicht auf die Bereitschaft ankommen dürfe, private Härten auszuhalten, etwa bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Noch zu oft sei letzteres der Fall.

Braucht es einen Kulturwandel an den Universitäten – und wenn ja, welchen?

Die Debatte um den durch die Tenure-Track-Professur beförderten Kulturwandel, so stellt Kai Gehring in der zweiten Runde der Diskussion fest, lasse sich in zwei Paradigmen einteilen: mehr Wettbewerb, Ehrgeiz und Leistung auf der einen und mehr Verlässlichkeit und Planbarkeit auf der anderen Seite. Für Wiebke Esdar hat die Tenure-Track-Professur dazu beigetragen, dass Transparenz bei den Leistungskriterien immer mehr zum Konsens werde. Dass die beiden Dimensionen, Leistung und Verlässlichkeit, kein Widerspruch seien, sondern sich vielmehr ergänzen, unterstreichen dabei insbesondere Astrid Mannes und Jens Brandenburg. Dieser Einschätzung widerspricht Nicole Gohlke: Sie hätte zwar gerne die Situation, dass beide Aspekte vereinbar wären. Doch um den Verlust von Vielfalt und

Qualität in der Breite zu verhindern, brauche es eine gute Grundfinanzierung für alle und nicht nur die Förderung von Wenigen, wie in der Exzellenzstrategie oder beim Tenure-Track-Programm. Zudem müsse man auch in anderen Bereichen über neue Personalstrukturen nachdenken, etwa über die Einführung von Department-Strukturen.

Finanzen und Föderalismus

Mit dem Wunsch, dass der Bund eine aktivere Rolle in der Gestaltung von Wissenschaftspolitik einnehmen sollte, läutet Nicole Gohlke die Abschlussrunde ein, in der Finanzen und Föderalismus im Vordergrund stehen. Wiebke Esdar bekräftigt, dass Deutschland sich auch in den nächsten Jahren eine starke Forschung und Wissenschaft leisten könne, trotz der notwendigen Schuldenaufnahmen zur Bewältigung der Pandemie. Dieses Fazit teilt auch Astrid Mannes: Man werde nicht an starker Wissenschaft sparen. Gleichwohl müsse die nächste Regierung Schwerpunkte setzen, denn das Geld werde nicht mehr in bisherigem Maße zur Verfügung stehen. Es müsse zudem klar sein, dass die Mittel, mit denen der Bund die Länder finanziell entlaste, auch dort ankämen, wo sie sollten. Der Bund müsse darauf achten, künftig als Co-Finanzier bei der Verwendung der Mittel stärker mitzusprechen. Jens Brandenburg fordert, dass zusätzliche Mittel für Wissenschaft im nächsten Koalitionsvertrag nicht nur schöne Worte sein dürften. Denn man dürfe sich nichts vormachen, die Haushaltssituation im Bund werde nach der Pandemie äußerst schwierig sein, deshalb müsse man entschieden für Wissenschaft kämpfen. Kai Gehring plädiert für eine Bund-Länder-Verantwortungsgemeinschaft, die mehr für Wissenschaft tue, aber auch eine bessere Bindung der Mittel vorsehe. Die Corona-Pandemie habe gezeigt, wie sehr Bildung und Wissenschaft system- und gesellschaftsrelevant seien. Nicole Gohlke wirbt ebenfalls für mehr Geld in Bildung und Wissenschaft und zwar im Sinne eines echten Aufwuchses, nicht bloß der Verteilung knapper Mittel. Bleibe das Geld knapp, müsse man sich entscheiden und stärker in die Breite als in die Spitze investieren.

Was können wir mitnehmen? Drei Thesen aus Sicht des Moderators
Jan Wöpking:

1. *Planbarer Wettbewerb.* Alle Parteien begrüßen die Einführung der Tenure-Track-Professur als neuen attraktiven Karriereweg. Zugleich könne sie nur ein Element in einem umfassenderen Kulturwandel des wissenschaftlichen Karrieresystems sein, das die Pole Wettbewerb und Leistung einerseits, Verlässlichkeit und Planbarkeit andererseits verbinde. Zugegeben: Zwischen beiden besteht ein Spannungsverhältnis. Die Parteien betonen mal mehr die eine, mal mehr die andere Seite. Doch ebenso klar ist, dass beides zusammenkommen muss, um das Wissenschaftssystem zukunftssicher zu halten. Es ist eine Binsenweisheit und trotzdem wahr: Wissenschaft steht und fällt mit klugen, begeisterten Personen. Deshalb müssen Karrierewege und -auswahlmechanismen fair, verlässlich, inklusiv und attraktiv gestaltet werden, damit herausragende Wissenschaftstalente motiviert sind, sich den hohen Leistungsansprüchen und Wettbewerben zu stellen.
2. *Verantwortungsgemeinschaft.* Kein Akteur alleine kann Tenure-Track made in Germany zu einer Erfolgsgeschichte machen. Es braucht vielmehr eine „Verantwortungsgemeinschaft“ (Kai Gehring), zu der allen voran, aber bei weitem nicht nur Bund und Länder gehören. Hinzukommen müssen die Universitäten und die zentralen wissenschaftspolitischen Akteure wie Fördermittelgeber und Stiftungen. Nur gemeinsam kann es gelingen, die Tenure-Track-Professur nachhaltig zu etablieren und attraktiv auszugestalten.
3. *Finanzen.* Niemand weiß, wie stark die Folgekosten der Pandemie die künftigen finanziellen Spielräume von Bund und Ländern einschränken werden. Klar ist aber eines: Das Geld wird knapper und Wissenschaft nicht von alleine politische Priorität bleiben. Deshalb braucht es künftig ein nochmal deutlich verstärktes politisches Werben, damit die Systemrelevanz von Wissenschaft sich nicht nur rhetorisch, sondern auch finanziell abbildet.

Panel 3

**Wie lässt sich Potenzial messen?
Zum Umgang mit Potenzial-
analysen, Leistungsindikatoren und
Qualitätssicherung**

Zusammenfassung der Debatte

Angela Borgwardt

In Panel 3 wurde in der Podiumsdiskussion und den Workshops darüber diskutiert, wie die Auswahl-, Berufungs- und Evaluationsverfahren bei Tenure-Track-Professuren an deutschen Universitäten ausgestaltet sein sollten:

- Wie können Kompetenzen und Potenziale von Wissenschaftler:innen in einer frühen Karrierephase in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen realistisch eingeschätzt werden?
- Welche Erfahrungen mit Eignungsdiagnostik gibt es in den Hochschulsystemen anderer Länder, insbesondere im Vereinigten Königreich?
- Wie kann im gesamten Tenure-Track-Verfahren für Qualitätssicherung gesorgt werden?
- Wie sollten die Evaluationskriterien ausgestaltet sein und was ist bei der Tenure-Evaluation wichtig?
- Wie sollten Berufungs- und Tenure-Kommissionen besetzt werden?

Anforderungen bei der Etablierung von Tenure-Track-Professuren an deutschen Universitäten

Prozess der Etablierung der Tenure-Track-Professur. Prof. Dr. Jetta Frost, Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg und dort sechs Jahre Vizepräsidentin für Berufungen, Gleichstellung und Diversität, beschäftigte sich in ihrem Impuls mit dem Prozess der Etablierung der Tenure-Track-Professur in den deutschen Universitäten. Der gesamte Prozess sei lang und umfangreich, weil er zahlreiche aufeinanderfolgende Prozesse umfasst, die teilweise auch Überlappungen aufweisen: Dazu gehören der Berufsplanungsprozess, der Scouting Prozess, der Berufungsverfahrenprozess, der wissenschaftliche Nachwuchsförderprozess, der Mentoringprozess, der Personalentwicklungsprozess, der Zwischenevaluationsprozess und der Entfristungsevaluationsprozess. Die Verfahrenselemente der einzelnen Prozesse seien bekannt und

bewährt. Seit vielen Jahren beriefen Universitäten W1- beziehungsweise Juniorprofessor:innen und führten Zwischenevaluationen durch, und seit einigen Jahren etablierten sich an den Universitäten auch moderne Personalentwicklungskonzepte für den wissenschaftlichen Nachwuchs, wozu Tenure-Track-Professuren zählen. Frost wies darauf hin, dass dem Aspekt der Personalentwicklung und den Veränderungen in der Personalstrukturentwicklung im nächsten Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2021 besonders viel Aufmerksamkeit geschenkt werden wird.

Bisher habe der Schwerpunkt in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung an Universitäten immer auf einem Qualifizierungsangebot gelegen, das aufgrund der Befristung den Wechsel der Institution und damit den weiteren Karriereverlauf an einer anderen Universität vorsah. Dieses Prinzip fasste Frost als „Fördern – Qualifizieren – Wechseln“ zusammen. Mit der Tenure-Track-Professur werde nun das Prinzip „Holen – Fördern – Halten“ etabliert.

Gesamtprozess. Entscheidend ist aus ihrer Sicht, dass die eingangs aufgezählten Prozesse gedanklich als ein gesamter Prozess betrachtet werden müssen. Bei der Verzahnung dieser Prozesse müssten Potenzialanalysen, Leistungsindikatoren und Qualitätssicherung, die einen Dreiklang bilden, aufeinander abgestimmt werden. Frost wollte für diesen Abstimmungszusammenhang sensibilisieren, indem sie den Gesamtprozess in fünf Akte unterteilte und deutlich machte, wie diese drei Aspekte in jedem Akt zusammenwirken.

1. Akt: Overtüre. Qualitätssicherung beginne schon vor der Arbeit der Berufungskommission, nämlich bei der Frage, welchen inhaltlichen Beitrag eine spezifisch gewidmete Tenure-Track-Professur

Qualitätssicherung beginnt schon vor der Arbeit der Berufungskommission.

langfristig für die Universität leisten soll, zum Beispiel als Puzzlestein einen größeren Forschungsverbund zu stärken. Wichtig sei die Frage, welche Erwartungen an eine Ent-

fristung gebunden werden. Natürlich sei es nicht möglich, ex ante eine klare Liste mit detaillierten Bewertungskriterien für Zwischen- und Entfristungsevaluation aller Tenure-Track-Professuren zu geben. Das Beurteilungskriterium sei immer aus den strategischen Vor-

überlegungen abzuleiten und sollte auch fachspezifische Spielräume ermöglichen.

Zur Qualitätssicherung vor der Kommissionsarbeit gehöre ein systematisches Scouting qualifizierter Bewerber:innen, bei dem auch internationale Kandidat:innen einbezogen werden. Sinnvoll sei zudem, vorab zu eruieren, ob die potenziellen Bewerber:innen überhaupt an der Stelle interessiert sind. Damit wären zwei Vorteile verbunden: Zum einen könnten dadurch Berufungslisten mit nur einem Kandidaten bzw. einer Kandidatin vermieden werden, die meist damit begründet werden, es hätten sich angeblich nicht genügend fachlich einschlägige Kandidat:innen beworben. Zum anderen könnten damit gezielt Bewerber:innen aus bestimmten Zielgruppen angesprochen werden, etwa jüngere oder weibliche Wissenschaftler:innen. An dieser Stelle könnte die Expertise von externen Gutachter:innen einbezogen werden, die sich in den Fächern international sehr gut auskennen und mögliche Kandidat:innen benennen könnten.

2. Akt: Berufungsverfahren. Für die Auswahlarbeit gelte wie bewährt und bekannt der Grundsatz der Bestenauslese, indem ein Leistungsvergleich stattfindet – und zwar auf der Basis von aussagekräftigen, das heißt aktuellen, hinreichend differenzierten und auf gleichen Bewertungsmaßstäben beruhenden Kriterien, die sowohl die fachliche Leistung als auch die Befähigung und Eignung der Kandidat:innen berücksichtigen. Wissenschaftler:innen würden einander regelmäßig begutachten und hätten – vor allem im Hinblick auf bisher erbrachte fachliche Leistungen – sehr viel Erfahrung und eine eingeübte Gutachtenpraxis. Auf diesem Gebiet seien sie ja auch Expert:innen. „Die Gutachten wären allerdings besser vergleichbar, wenn sie leitfadengestützt erfolgen“, meinte Frost. Dadurch sei eine Universität gezwungen, genauer darüber nachzudenken, was sie in einem Gutachten gerne begutachtet haben möchte.

Durch die Einführung der Tenure-Track-Professur sei die Notwendigkeit hinzugekommen, nicht nur die vergangenen Leistungen, sondern auch das fachliche wie das überfachliche Potenzial der Kandidat:innen richtig einzuschätzen. Diese Einschätzung spiele später in der Zwischen- und Endevaluation eine wichtige Rolle. Validität könne es aber nur bei der Einhaltung von Qualitätsstan-

dards geben. Frost verwies darauf, dass es eine eigene DIN-Norm über Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik gibt. Dazu gehört unter anderem ein geschultes Begutachtungsgremium, eine anforderungsgeleitete Verfahrensgestaltung sowie eine gewisse standardisierte Durchführung – mit strukturiertem Interviewleitfaden und einer Kombination aus Eigenschafts-, Simulations- und biografischen Ansätzen. Es komme also auf die richtige Kombination aus Konfektions- und Maßschneiderei an: Konfektion immer dort, wo die diagnostische Expertise einen transparenten, vergleichbar standardisierten Prozess samt Evaluationskriterien sicherstelle, und Maßschneiderei immer dort, wo es um den Einbezug fachspezifischer Kriterien aus der Abstimmung mit den Fakultäten und den Fachbereichen gehe.

Wenn hier wirklich für diese Fragen spezifisch ausgebildete Expert:innen in die Kommissionen einbezogen werden, so entsteht nach Frost – neben den fachlichen Gutachten der auswärtigen Gutachter:innen – ein fundiertes schriftliches Potentialabschätzungsgutachten. Dieses könne als zusätzliche Informationsquelle in den Evaluationsprozess einfließen. Die Berufungskommission habe dann die Möglichkeit, dieses Gutachten neben den fachlichen Gutachten in ihre Entscheidungsfindung einzubeziehen und im Berufungsvorschlag entsprechend zu würdigen. Das erlaube eine transparente und nachvollziehbare Dokumentation. Bei der Zwischen- und Tenure-Evaluation könnte das Potenzialabschätzungsgutachten dann wiederum herangezogen werden.

3. Akt: Statusgespräche und Mentoringangebote. Nach Rufannahme helfe ein Statusgespräch der Tenure-Track-Professor:in mit dem Dekanat und der Fachbereichsleitung, die – in der Tenure-Track-Satzung der Universität ja eher allgemein formulierten – Bewertungskriterien fachspezifisch mit den Berufenen zu fundieren. Hier könnte dann auch auf die Ergebnisse der Potenzialdiagnostik eingegangen werden. Ziel sollte sein, dass die neu Berufenen mit Dienstbeginn wissen, welche Leistungen in Bezug auf die Denomination der Professur von ihnen erwartet werden, um am Ende der Bewährungszeit erfolgreich evaluiert zu werden. „Die Transparenz der Kriterien ist enorm wichtig“, meinte Frost.

Die Gesprächsergebnisse könnten dann eine Grundlage für eine verantwortungsbewusste Begleitung und Förderung während der zweimal drei Jahre sein – vorausgesetzt, die Berufenen wünschten sich eine solche Mentoring-Begleitung. Nach Frost kann dabei von einer Mentoring-Triade gesprochen werden, die zwischen den jungen Wissenschaftler:innen, fachlichen Mentor:innen und überfachlicher personalentwicklungsorientierter Unterstützung besteht.

4. Akt: Qualitätssicherung in der Zwischenevaluation. Bei der Zwischenevaluation stelle sich die Frage, wie das Verhältnis von *past performance* und zukünftigen Leistungen bewertet werde, meinte Frost. Aufgabe der Evaluationskommission sei es, klar zu benennen, wie die Perspektiven für die Entfristung eingeschätzt werden.

Es sollte klar benannt werden, wie die Perspektiven für die Entfristung eingeschätzt werden.

Beurteilt werden sollte, welchen qualitativen Beitrag die Forschung der Tenure-Track Professor:in zur Entwicklung des betreffenden Fachgebiets leistet; wie die Relevanz und Durchführbarkeit des wissenschaftlichen Vorhabens für das vierte bis sechste Jahr zu bewerten ist und welche perspektivischen Einschätzungen sich daraus für eine spätere Berufbarkeit ergeben. Auch sollten mögliche Schwierigkeiten angesprochen werden, die eine positive Tenure-Evaluation gefährden könnten, zum Beispiel weil notwendige Geräte für bestimmte Messungen nicht verfügbar sind und daraufhin Papiere nicht fertiggestellt werden können. Alle Hindernisse für eine erfolgreiche Berufung sollten thematisiert werden. Es gelte, Stolpersteine in der Karriereentwicklung rechtzeitig zu identifizieren. Zu diesem Zeitpunkt sei es auch noch möglich, berufliche Weichen anders zu stellen. „Es sollte besprochen werden, was geht und eben nicht (mehr) geht“, sagte Frost.

5. Akt: Qualitätssicherung in der Tenure-Evaluation. Die Tenure-Evaluation erfolge dann nach den in der Satzung geregelten Kriterien sowie den dokumentierten Ergebnissen der Statusgespräche. Wichtig wäre, viele verschiedene externe, auch international auswärtige Gutachter:innen einzubeziehen, denen idealerweise ein Leitfaden zur Verfügung gestellt wird, damit sie die Ergebnisse aus den Statusgesprächen kennen. Natürlich seien hochrangige internationale Pub-

likationen und eingeworbene Drittmittel weiterhin die Eintrittskarte für eine erfolgreiche Berufung. Doch sollte verhindert werden, dass inhaltliche Argumente und innovative Forschungsansätze mehr oder weniger vollständig durch produktive Quantitäten ersetzt werden.

Aus der Performanzforschung sei bekannt, dass es in solchen Fällen zu so genannten „perversen Lerneffekten“ kommen kann: Die Differenzierungskriterien der Publikationen verlören ihre gewünschte differenzierende Wirkung, weil die Tenure-Track-Professor:innen einen Anreiz haben, sich auf die gut messbaren Aufgabenbestandteile zu konzentrieren, wenn sie zum Maßstab gemacht werden. Deshalb ist es nach Ansicht von Frost unabdingbar, die Publikationen beziehungsweise die Forschungsergebnisse der zu Evaluierenden tatsächlich zu lesen und nicht nur Impact-Faktoren zusammenzuzählen. Auch wenn das eigentlich selbstverständlich sei, werde doch immer wieder – und leider vermehrt – in Gutachten die Qualität von Forschung und Lehre als quantitative Produktivität dargestellt. Zur Qualitätssicherung gehöre jedoch, weitere Aspekte zu würdigen: die Originalität und Innovationskraft der Forschungsaktivitäten, die Entwicklung eines eigenständigen wissenschaftlichen Profils, die Bedeutung für die Weiterentwicklung des Fachgebiets, die überzeugende Wahl der wissenschaftlichen Methoden sowie eine klare Fokussierung und Realisierung.

Höherer Stellenwert der Lehre. Frost meinte, dass die Lehre bei Berufungen angesichts der Corona-Pandemie einen höheren Stellenwert erhalten könnte. Gerade bei jungen Wissenschaftler:innen nehme sie wahr, dass diese sich stark in digitalen Lehrformaten engagieren. Es wäre möglich, solche Elemente bei späteren Berufungsverfahren systematisch zu würdigen. Berufungskommissionen könnten sich dann auch gezielt digitale Lehrelemente von Kandidat:innen ansehen, was ganz andere Einblicke ermögliche als eine zehnmündige Lehrprobe. Die jungen Wissenschaftler:innen könnten sich auf diese Art und Weise ein gut sichtbares Lehr-Profil verschaffen.

Im Ergebnis bedeuteten die in fünf Akten kurz skizzierten Zusammenhänge zwischen Potenzialdiagnostik, Leistungsindikatoren und Qualitätssicherung eine erhöhte institutionelle Verpflichtung für die Universitäten, neben dem bisher dominierenden Prinzip „Fördern

– Qualifizieren – Wechseln“ nun das Prinzip „Holen – Fördern – Halten“ bei der Begleitung der jungen Wissenschaftler:innen zu stärken.

Potenzial messen und unterstützen: Einblicke in das Hochschulsystem des Vereinigten Königreichs

Eignungsdiagnostische Verfahren. Prof. Dr. Ilke Inceoglu, Professorin für Organisationsverhalten und Personalmanagement an der University of Exeter Business School, gab einen Abriss über die Rahmenbedingungen und Kriterien für die Potenzialanalyse an ihrer Institution.

Bei den Kriterien für Eignungsdiagnostik zeige sich – unabhängig von Tenure-Track – in der wissenschaftlichen Literatur ein klares Ergebnis: Work Samples Tests haben bei der Personalauswahl die beste Vorhersagekraft für den späteren beruflichen Erfolg. Unter dem Begriff „Work Sample Test“ werden verschiedene Formen von Arbeitsproben und Arbeitsverhalten subsummiert. Auch kognitive Fähigkeitstests hätten eine sehr gute Aussagekraft. Darüber hinaus könnten auch Persönlichkeitstests und Assessment Center gute Hinweise auf das spätere Verhalten oder die spätere Performanz (Leistung) einer Person geben.

Work Samples Tests und kognitive Fähigkeitstests haben die beste Vorhersagekraft.

Berufungsverfahren auf Lecturer-Stellen. An der University of Exeter Business School werden in Berufungsverfahren von jungen Wissenschaftler:innen auf Lecturer-Stellen mehrere eignungsdiagnostische Verfahren kombiniert, um verschiedene Aspekte der Eigenschaften und potenziellen Fähigkeiten einer Person abzudecken. Zum einen muss jeder Bewerber und jede Bewerberin einen Vortrag halten und dabei einen Überblick über die Forschung geben. Dabei handelt es sich um eine bestimmte Art eines Work Sample Tests, mit dem die Berufungskommission einen Einblick in das Lehrpotenzial erhalten kann. Ein typisches Beispiel für einen Work Sample Test sind die Publikationen von Wissenschaftler:innen. Allerdings stehen die Bewerber:innen auf Lecturer-Stellen noch am Anfang ihrer wissenschaftlichen Karriere, sie sind zwischen Mitte 20 und Anfang 30 Jahre alt. Dagegen sind die Bewerber:innen auf eine Juniorprofessur

in Deutschland mit einem Durchschnittsalter von 36 Jahren meist schon deutlich älter.

Inceoglu machte deutlich, dass bei der Auswahl von Lecturers immer auch darauf geachtet werde, ob bereits Publikationen vorliegen. Allerdings sei dieses Kriterium schwierig, da die jungen Wissenschaftler:innen vor allem kurz nach Abschluss der Promotion meist noch nichts oder nur wenig veröffentlicht haben. Zudem sei es auch nicht immer einfach, das wissenschaftlich eigenständige Denken vorherzusagen, gerade bei Publikationen mit mehreren Autor:innen. Auch Drittmittel hätten sie meist noch nicht einwerben können. Eine wichtige Rolle im Auswahlprozess hätten deshalb strukturierte Interviews, die eine relativ gute Vorhersagekraft hätten – sie sei sehr viel besser als bei unstrukturierten Gesprächen mit den Bewerber:innen. Entscheidend ist nach Inceoglu die richtige Kombination der verschiedenen Tools: Je mehr verschiedene Aspekte damit abgedeckt werden können, desto besser sei die Vorhersagekraft über die Leistungen, die Bewerber:innen später erbringen werden.

Research Excellence Framework. Das Berufungsverfahren an der University of Exeter Business School ist stark von den spezifischen Rahmenbedingungen in Großbritannien geprägt: Dazu gehört, dass sämtliche Universitäten alle sechs Jahre als Teil des Research Excellence Framework evaluiert werden.¹ Dabei werden vor allem die Leistungen einer Hochschule in der Forschung in Bezug auf drei Bereiche erhoben: die Forschungsexzellenz anhand von Publikationen, den sogenannten Impact (wissenschaftlich und gesellschaftlich) und die Forschungskultur in einer Institution. Diese Rahmenbedingung hat nach Inceoglu einen sehr großen Einfluss auf die Leistungskriterien der Universitäten. In Bezug auf die Publikationen bedeute das zum Beispiel, dass bestimmte Richtlinien für die Qualität von Publikationen aufgestellt wurden, an denen sich Berufungskommissionen orientieren. Die meisten Institutionen, vor allem die Business Schools in Großbritannien, greifen für die Bewertung von Publikationen auf die ABS (Association of Business

1 Der Research Excellence Framework (REF) ist das System zur Bewertung der Qualität der Forschung an britischen Hochschuleinrichtungen. Vgl. <https://www.ref.ac.uk/about/> (Abruf: 20.2.2021).

Schools)-Ranking List für Publikationen zurück.² Zusätzlich werden die Publikationen in Vorbereitung auf den Research Excellence Framework oft noch intern und extern evaluiert.

Fähigkeit zur unabhängigen Forschung. Im Auswahlverfahren für ein Lectureship wirke sich das so aus, dass sich die Berufungskommission die Publikationen der Bewerber:innen sehr genau ansieht. Eine wichtige Frage sei dabei nicht nur die Qualität von Publikationen und welche Passung mit der Forschungsstrategie der Business School besteht, sondern auch die Frage, ob die Evidenz gegeben ist, dass die Bewerber:innen unabhängig forschen und ihre Forschungsprojekte selbstständig entwickeln können, indem sie sich in ihrer Arbeit von ihrer promotionsbetreuenden Person gelöst haben. Diese Frage sei nicht immer einfach zu beantworten. Deshalb werde im Bewerbungsverfahren, in der Präsentation und im Vorstellungsgespräch ganz besonders auf einen Punkt geachtet: Wie sieht die sogenannte *paper pipeline* aus und welches Verständnis besteht für bedeutende wissenschaftliche Entwicklungen im Forschungsbereich der Bewerber:innen?

Darüber hinaus haben weitere Rahmenbedingungen großen Einfluss auf die Berufungskriterien an der Business School. Dazu gehören die internationalen Rankings, der Teaching Excellence Framework (Universitäten werden alle fünf bis sechs Jahre auch in Bezug auf ihre Lehrqualität evaluiert) sowie die Akkreditierungen der Business Schools. „Die Anforderungen an die Bewerber:innen sind insgesamt sehr hoch“, meinte Inceoglu.

Ein Aspekt sei im Sommer 2020 besonders stark bei der Personalauswahl diskutiert worden: die Berücksichtigung von Gleichheit, Diversität, Inklusion (*equality, diversity und inclusion*), vor allem auch im Zusammenhang mit der Black-Lives-Matter-Bewegung. Die Berufungskommission müsse darauf achten, dass diese Kriterien bereits im Bewerber:innenpool ausreichend berücksichtigt sind und ebenso in der Zusammenstellung der Berufungskommission.

2 Die ABS-Ranking-List wird immer wieder von den Hochschulen kritisch diskutiert, da es ein sehr grobes Tool zur Einschätzung der Forschungsqualität ist.

Inceoglu merkte an, dass die Universitäten in Großbritannien natürlich exzellente Wissenschaftler:innen gewinnen wollen. Angesichts der vielen anspruchsvollen Kriterien, die im britischen Raum an Bewerber:innen gestellt werden, sei es jedoch eine Herausforderung für die Institutionen, sich auf einem internationalen Markt zu behaupten, auf dem sehr gute Kandidat:innen sehr viele Möglichkeiten haben. International werde ein Kampf um die besten Köpfe ausgetragen, insbesondere auch um hervorragende Forscher:innen am Anfang ihrer Karriere (*early career researchers*). Deshalb werde auch viel dafür getan, die exzellenten jungen Wissenschaftler:innen zu unterstützen und an der Institution zu halten.

Begleitung und Unterstützung nach der Berufung. Wenn Bewerber:innen für eine Lecturer-Stelle ausgewählt wurden, folgt ein durchstrukturierter Prozess, in dem die jungen Wissenschaftler:innen auf verschiedene Weise unterstützt werden: Dazu gehören akademische Mentor:innen und jährliche Reviews, bei denen die Lecturer Rückmeldungen über ihre Leistungen in Forschung und Lehre sowie über ihre Führungsqualitäten und Organizational Citizenship Behavior³ in der Institution erhalten. Sobald es Anzeichen dafür gebe, dass Lecturer in der Bewährungszeit ihre Ziele nicht erreichen, werde möglichst früh gegengesteuert, meinte Inceoglu. Aufgrund der kontinuierlichen Begleitung und Überprüfung sei das auch schon sehr früh klar. Wichtig sei, am Anfang des Verfahrens sehr klare Kriterien festzulegen, jedes Jahr beim Review ein deutliches Feedback zu geben und regelmäßige Gespräche der Mentor:innen mit den Lecturers zu etablieren. Mit dieser engma-

3 Der Begriff Organizational Citizenship Behavior (OCB) bezeichnet in der Arbeits- und Organisationspsychologie das individuelle Verhalten in der Arbeitsumgebung. Gemeint ist eine besondere, freiwillige und über das übliche Maß hinausgehende Leistungsbereitschaft von Beschäftigten, die sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt. OCB wird mit folgenden Faktoren gemessen: 1. Altruismus – Hilfeleistungen für Kolleg:innen, Kund:innen oder Vorgesetzte, 2. „Gewissenhaftigkeit“ im Sinne besonders sorgfältiger Erfüllung der Aufgaben, 3. „arbeitsrelevante“ Höflichkeit – Abstimmung mit Kolleg:innen, bevor Handlungen umgesetzt werden, die deren Arbeitsbereich betreffen, 4. „Sportsmanship“ – gelassener Umgang mit den Ärgernissen, die aus der Zusammenarbeit zwischen Menschen entstehen, 5. „Bürgertugenden“ – Teilnahme am öffentlichen Leben der Organisation. Vgl. Dorsch, Lexikon der Psychologie, <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/organizational-citizenship-behavior-ocb/> (Abruf: 10.1.2021).

schigen Begleitung solle vermieden werden, dass es für die jungen Wissenschaftler:innen am Ende der Probezeit völlig überraschend ist, wenn sie nicht positiv evaluiert werden.

„Bei der Potenzialanalyse sind die Kriterien das absolut Wichtigste – das wissen wir aus der Forschung“, sagte Inceoglu. Da die Kriterien stark von den Rahmenbedingungen des Wissenschaftssystems abhängig seien, müssten sie bereits am Anfang des Prozesses klar kommuniziert werden. Auch das Verfahren während der Probezeit müsse für alle transparent und klar sein. Ziel sei es, die talentierten Bewerber:innen auf einer Lecturerstelle darin zu unterstützen, nach der Probezeit erfolgreich die nächste Karrierestufe im britischen Hochschulsystem zu erreichen.

»Bei der Potenzialanalyse sind die Kriterien das absolut Wichtigste.«

Diskussion: Herausforderungen bei der Potenzialanalyse und Begleitung von Tenure-Track-Professor:innen

Anforderung an Mentor:innen. Prof. Dr. Rolf van Dick verwies auf die wichtige Rolle von Mentoring bei der Begleitung von Tenure-Track-Professor:innen. Ein Mentor bzw. eine Mentorin müsse ja gewissermaßen eine „eierlegende Wollmilchsau“ sein: Um jungen Wissenschaftler:innen breite Unterstützung anbieten zu können, müssten Mentor:innen sowohl in der Universität als auch im Fach ein gutes Standing haben, neben fachlicher auch überfachliche Expertise aufweisen und am besten noch relativ jung sein, damit sie die Bedürfnisse und die Situation der jeweiligen Tenure-Track-Professor:innen nachvollziehen können. Sinnvoll könnten deshalb Mentoring-Teams sein, die den jungen Wissenschaftler:innen im Fachbereich oder auf Universitätsebene als Ansprechpartner:innen mit unterschiedlichen Stärken zur Verfügung stehen.

Sinnvoll könnten Mentoring-Teams sein.

Expertise der Berufungskommissionen. Wie sollten Berufungskommissionen idealerweise zusammengesetzt sein, um alle genannten Aspekte – auch die Kriterien der eignungsdiagnostischen Verfahren – abdecken zu können? In der Diskussion wurde angezweifelt, ob

eine übliche Berufungskommission, die in der Regel mit internen und externen Fachkolleg:innen besetzt ist, dies leisten könne.

Nach Ansicht von Frost müssen die Berufungskommissionen nicht unbedingt so erweitert werden, dass jegliche Expertise in einem wahl- und stimmberechtigten Kommissionsmitglied abgebildet wird. Die Universitäten sollten für die Potenzialdiagnostik auf ein externes Gutachten zurückgreifen. Die Expert:innen könnten über die erforderlichen Kriterien informiert werden und vor diesem Hintergrund geeignete Methoden professionell einsetzen. Die Resultate stünden dann der Berufungskommission für das Verfassen des Berufungsvorschlags zur Verfügung und wären ein Feedback für die Kandidat:innen, was wichtige Lerneffekte auslösen und eine bessere Vorbereitung bei weiteren Bewerbungen ermöglichen könnte. Das Gutachten sollte auf jeden Fall eine offizielle Informationsquelle mit einer gut begründeten Bewertung sein, die in einem Berufungsvorschlag auch zitiert werden kann. Frost betonte, dass die Eignungsdiagnostik ein „extrem sensibler Bereich“ ist, bei dem Vertraulichkeit einen sehr hohen Stellenwert habe. Einschätzungen der Persönlichkeit dürften auf keinen Fall (universitäts-)öffentlich werden. Hier bestehe eine sehr große Verantwortung der Berufungskommissionen, dass die Evaluation der Person in einem geschützten Rahmen stattfindet.

Aussagekraft der Eignungsdiagnostik für Wissenschaftler:innen.

Das angesprochene Potenzialabschätzungsgutachten erscheint Cantner wie eine Kombination aus Psychogramm, Assessment Center und Standardkriterien. Hier stelle sich die Frage, ob dieses Verfahren wirklich dazu geeignet ist, das wissenschaftliche Potenzial von jungen Wissenschaftler:innen zu bewerten, die auch manchmal gegen den Mainstream arbeiten. Es entstehe der Eindruck, dass

»Die Kolleg:innen aus der Fachdisziplin müssen die Papiere lesen und bewerten.«

es sich dabei um Standardverfahren von Personalvermittlungsagenturen handelt, die zum Beispiel erfassen sollen, ob eine Person stressresistent oder kooperativ ist, ob sie in Hierarchien arbeiten kann oder Führungsqualitäten aufweist. Solche Verfahren sind nach Ansicht von Cantner nicht so einfach auf die Wissenschaft übertragbar, in der die fachliche Komponente eine zentrale Rolle spielt. „Die Kolleg:innen aus der Fachdisziplin müs-

sen die Papiere lesen und bewerten, ob Aspekte enthalten sind, die weiterentwickelt werden können – auch gegen vorherrschende Tendenzen in der Forschung“, meinte Cantner.

Geeignete Methoden für das Wissenschaftssystem? Jahn findet es zwar dringend notwendig, die Auswahl der Kandidat:innen und die Berufungsverfahren an Universitäten zu professionalisieren. Evaluationsverfahren wie das vorgestellte könnten aber dazu führen, immer einen bestimmten Persönlichkeitstypus auszuwählen. Dieser könne im Wissenschaftssystem wahrscheinlich auch nach diesen Parametern erfolgreich sein, doch könnten mit diesem Verfahren keine Top-Wissenschaftler:innen ausgewählt werden. Wenig zweckmäßig erscheint es ihm, alle möglichen Tools aus der nichtwissenschaftlichen Personalentwicklung auf das wissenschaftliche Auswahl- und Personalentwicklungsverfahren an Universitäten zu übertragen. Viel erfolgversprechender wäre es, sich an Verfahren zu orientieren, die im Wissenschaftssystem bereits erfolgreich praktiziert werden. So werde zum Beispiel in der Max-Planck-Gesellschaft seit vielen Jahren ein professionelles Auswahlverfahren bei Gruppenleitungen umgesetzt, aber auch professionelle Verfahren an amerikanischen Institutionen könnten wichtige Anregungen bieten.

Gefahr der Bürokratisierung des Verfahrens. Zudem hält Jahn den Aufwand bei der Umsetzung der formulierten Anforderungen für zu groß. „Es ist wichtig, die Verfahren schlank zu halten“, meinte er. Insbesondere die aufwendigen Zwischenevaluationen, die schon in der jetzigen Form nicht zielführend seien, sollten gänzlich abgeschafft werden. Hierfür noch weitere Gutachten und Protokolle nach zwei Jahren vorzusehen, sei nicht sinnvoll und befördere zudem eine Bürokratisierung des Systems. Gefragte Expert:innen seien kaum in der Lage, solche aufwendigen Gutachten in großer Zahl zu erstellen – mit der möglichen Folge, dass Gutachter:innen mit hoher Reputation nicht mehr für diese Aufgabe gewonnen werden können. Jahn sieht die große Gefahr, dass bei dem Versuch, alles richtig zu machen, letztlich ein formaler und bürokratischer Apparat mit kontraproduktiven Wirkungen aufgebaut wird, was unbedingt verhindert werden müsse.

»Es ist wichtig, die Verfahren schlank zu halten.«

Passende Kriterien und Methoden für die Wissenschaft. Inceoglu merkte dazu an, dass Assessment Center eine relativ gute Validität haben, auch wenn es natürlich darauf ankomme, was im Assessment Center konkret gemacht wird: „Je standardisierter, desto besser.“ Entscheidend sei letztlich, die passenden Kriterien für die Wissenschaftler:innen zu finden. Wenn zum Beispiel Kreativität ein wichtiges Kriterium bei der Bewertung sein soll, dann müssten im Assessment Center eben geeignete Methoden zur Erfassung von Kreativität eingesetzt werden. Dafür könnten zum Beispiel mit den Kandidat:innen Diskussionen geführt oder spezifische Übungen durchgeführt werden. Auch nach Ansicht von Inceoglu müssen die Publikationen der Bewerber:innen gelesen werden, um ihr Forschungspotenzial zu erheben. Doch würden bei dem bisher dominierenden Kriterium – die Anzahl von Publikationen in bestimmten Zeitschriften oder Verlagen – zahlreiche Aspekte nicht berücksichtigt. Das Assessment Center biete die Möglichkeit, weitere Aspekte zusätzlich zu erheben.

Entscheidend ist letztlich, die passenden Kriterien für die Wissenschaftler:innen zu finden.

Verständigung über die Ziele einer Stelle. Um negative Wirkungen des Verfahrens zu verhindern, sollte nach Frost der „Ouverture“ ein großes Gewicht gegeben werden. Wenn der Prozess laufe, könnten mögliche Fehlentwicklungen kaum noch gestoppt werden. Deshalb sollten die Kriterien für eine bestimmte Stelle gleich am Anfang diskutiert und festgelegt werden. Es reiche nicht aus, Professuren auszuschreiben und dann zu warten, wer sich bewirbt. „Es muss vorab eine Verständigung darüber erzielt werden, was man mit dieser Stelle vorhat und welches Ziel damit verfolgt werden soll“, sagte Frost. Es sollte eben nicht von den Ergebnissen her gedacht werden, sondern ausgehend von der Frage, wo man eigentlich hin will. Je besser diese Vorabdiskussion geführt werde, desto leichter und problemloser würden hinterher die Verfahren laufen.

Lektüre der Publikationen. Nach Frost geht es auch nicht darum, alles zu evaluieren oder zu dokumentieren. Das wäre nicht nur ein sehr großer bürokratischer Aufwand, sondern berge auch die Gefahr des vorhin erwähnten Performanzparadoxes. Viel wichtiger sei es, das Lesen der Publikationen wieder inhaltlich ernst zu nehmen und

den Blick nicht nur auf Quantitäten zu richten, indem die Anzahl der Publikationen erfasst wird. Eine gründliche Lektüre könnte zwar dazu führen, dass einzelne Wissenschaftler:innen aus Zeitgründen weniger Gutachten schreiben können. Doch ist es aus ihrer Sicht unverzichtbar, sich mit der Forschungsarbeit der Kandidat:innen ausführlich auseinanderzusetzen, um das Forschungspotenzial realistisch bewerten zu können. Frost regte an, sich im Wissenschaftssystem bzw. in den Fachcommunities über diese Frage auszutauschen und sich dabei auch darüber zu verständigen, wie viele qualifizierte Gutachten ein Wissenschaftler oder eine Wissenschaftlerin überhaupt vernünftigerweise schreiben könne.

Statusgespräche und Vertrauensverhältnis. Krahrmer zeigte sich skeptisch gegenüber der Anforderung, die jährlich geführten Statusgespräche zu dokumentieren und in einer Akte für die Evaluation zu sammeln, um die Notizen später in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Dieses Wissen könnte das Vertrauensverhältnis der Tenure-Track-Professor:innen zu ihren Mentor:innen negativ beeinflussen. Alles, was in den Gesprächen an Kritik, Fragen und Unsicherheiten kommuniziert werde, könnte dann festgehalten und hinterher zum Nachteil der Kandidat:innen in die Bewertung eingehen.

Solche unerwünschten Folgen können nach Frost vermieden werden, wenn die verschiedenen Rollen im Mentoring und bei der Begleitung berücksichtigt werden: In einem Statusgespräch mit der Fakultätsleitung, die eine Prozessverantwortung für das gesamte Verfahren hat, würden sicher andere Dinge besprochen als in einem Gespräch mit fachlichen Mentor:innen, die ja gerade nicht – so verlangt es auch das Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (AZP-WISNA) – Mitglied der Evaluationskommissionen sein dürfen. Für Tenure-Track-Professor:innen sei es sicher besser, verschiedene Ansprechpartner:innen für verschiedene Aufgaben zu haben, statt einzelne Mentor:innen, die über zahlreiche Fähigkeiten verfügen müssten, um auf das gesamte Spektrum an offenen Fragen und Problemen reagieren zu können. Auf jeden Fall sollte von Beginn an Klarheit darüber geschaffen werden, was als Programm für die Bewährungszeit verabredet wird, damit hinterher nicht gesagt wird, das sei nicht besprochen worden. Bei der Dokumentation der Gespräche gehe es vor allem darum.

Diese Informationen könnten später auch auswärtigen Gutachter:innen bei der Tenure-Evaluation zur Verfügung gestellt werden. „Es muss nicht alles und auch nicht jede Kritik dokumentiert werden, sondern nur die wesentlichen Aussagen, die für ein leitfadengestütztes Gutachten erforderlich sind“, sagte Frost.

»*Es muss nicht alles und auch nicht jede Kritik dokumentiert werden.*«

Eigenständiges wissenschaftliches Forschungspotenzial. Prof. Dr. Georg Krausch machte auf die Schwierigkeit aufmerksam, die Eigenständigkeit der Forschungsleistung festzustellen. Je früher das wissenschaftliche Potenzial evaluiert werde, desto mehr müsse auf wissenschaftliche Leistungen und Arbeiten zurückgegriffen werden, die – zumindest in den Natur- und Lebenswissenschaften – in der Regel nicht alleine, sondern unter starkem Einfluss der Promotions- oder Postdoc-Betreuer:innen erbracht wurden. Der Eigenbeitrag zur Forschungsleistung könne nicht nur über das Lesen der Publikationen erkannt werden, da die Einzelleistungen der Koautor:innen in der Regel nicht mehr identifizierbar sind. Nicht alle, die in einer Gruppe mitgearbeitet haben und als (Mit-)Autor:innen des Papiers benannt sind, hätten die gleiche Qualität. Auch die Nennung als Erstautor:in sei hier nicht wirklich aussagekräftig.

Diese Frage ist aus Sicht von Inceoglu eine der schwierigsten Fragen im ganzen Berufungsverfahren. Sicherlich reiche es nicht aus, die Papiere sehr genau zu lesen, um eine Antwort darauf zu finden. Eine gründliche Lektüre sei aber eine gute Basis, um anschließend im strukturierten Interview die richtigen Fragen zu stellen.

Sehr aussagekräftig sei aber die Präsentation der Kandidat:innen, die an der University of Exeter Business School einem bestimmten Muster folgt: Die Kandidat:innen müssen nicht nur einen Abriss über ihre bisherige und jetzige Forschung geben, sondern auch ihre Zukunftsvision in der Forschung vorstellen. Dieser Ablauf sei inzwischen Standard in vielen Verfahren. Danach werde eine intensive Diskussion mit den Kandidat:innen geführt, um herauszufinden, welche eigenen Forschungsideen sie haben, wie ausgereift diese sind und wie groß die Chance ist, dass sie in der Lage sein werden, ein neues Forschungsprojekt durchzuführen. Hilfreich sei hier, dem Kriterium der Kreativität in der Eignungsdiagnostik mehr Aufmerk-

samkeit zu schenken, da das ein guter Hinweis dafür sein könne, wie der Weg in die unabhängige wissenschaftliche Arbeit weitergeht.

Raum für das Scheitern. Eine wichtige Frage ist nach Krausch auch, wo im Tenure-Track-Prozess der Raum für das Scheitern bleibt: „Forschung und Scheitern gehören ganz eng zusammen“, sagte er. Das gelte insbesondere dann, wenn Forschung interessant, innovativ und risikobehaftet ist. Es sei fraglich, ob diese Aspekte noch in einem Verfahren eine Rolle spielen können, das mit kontinuierlicher Begleitung, zahlreichen Gesprächen und umfangreichen Dokumentationen einhergeht.

»Forschung und Scheitern gehören ganz eng zusammen.«

Neues Verfahren in Entwicklung. Zu den Kritikpunkten am vorgestellten neuen Verfahren merkte Frost an: Je mehr Informationen über die Kandidat:innen vorliegen, desto sicherer könnten Entscheidungen abgewogen und getroffen werden. „Geringere Passgenauigkeit“ reiche jedenfalls als „Knock-Out-Kriterium“ in Berufungsverfahren dann nicht mehr aus. Dem Risiko, Mainstream-Forschende zu befördern, werde ja gerade dadurch begegnet, dass eben nicht ausschließlich quantitative Produktivitäten – beispielsweise die Anzahl von Publikationen in einer bestimmten Güte von Journals – dominieren, sondern ein stark individualisierter Ansatz zum Einsatz käme, der den Soll-Ist-Vergleich über den Zeitablauf ansetzt. Genau das könne eine professionell gestaltete Eignungsdiagnostik unterstützen.

Die Herausforderung bestehe in der Verknüpfung mit einzelnen, schon bekannten und bewährten Prozesselementen. Aber natürlich bestehe noch keine langjährige Erfahrung im Hinblick auf die Folgen und es fehlten auch noch die eingeübten Praxen, sodass dieser Ansatz sicher noch weiterentwickelt werden müsse. Aus der Perspektive einer Organisationsforscherin, die zu Hochschulgovernance und Leistungsbewertung in der Wissenschaft arbeite, begrüße sie kriteriengeleitete und transparente Verfahren, die Spielraum für die Tenure-Track-Professor:innen bieten könnten, ihren wissenschaftlichen Karriereweg als „homo academicus“ und nicht als „homo strategicus“ zu gestalten.

Berufliche Eignungsdiagnostik bei der Personalauswahl

Allgemein wird mit Eignungsdiagnostik eine psychologische Teildisziplin bezeichnet, die die Zuordnung von Person und Arbeitsplatz bzw. Arbeitsinhalt auf der Basis von Informationen über die Person sowie mithilfe von Anforderungsanalysen zu optimieren versucht. Dabei wird das Ziel verfolgt, Eignungs- und Anforderungsprofil aufeinander abzustimmen. Informationen über die Personen werden mithilfe eignungsdiagnostischer **Instrumente** erhoben, etwa mit psychologischen Tests (z. B. Intelligenz- und Persönlichkeitstests), biografischen Fragebögen, Einstellungsinterviews, Arbeitsproben und Assessment-Center.

Nach wissenschaftlichen Studien (z. B. Metaanalyse von Schmidt/Oh/Shaffer 2016) haben bei der Personalauswahl **Work Sample Tests (Arbeitsproben)** im Vergleich zu anderen Verfahren die höchste prädiktive Validität und somit die beste Vorhersagekraft für beruflichen Erfolg. Starke Zusammenhänge mit der späteren Berufsleistung haben auch Intelligenz- und Wissenstests sowie strukturierte Einstellungsinterviews – vorausgesetzt, dass sie wissenschaftlich fundiert sind.

In Work Sample Tests müssen Bewerber:innen **standardisierte Aufgaben** bewältigen, die Aufschluss über das erfolgsrelevante berufliche Verhalten geben können. Bestimmte Aufgaben aus dem Berufsalltag werden möglichst realitätsgetreu simuliert, um vom beobachteten Verhalten der Bewerber:innen Rückschlüsse auf deren tatsächliche Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie auf das zukünftige Arbeits- und Leistungsverhalten zu ziehen. Im Gegensatz zu Intelligenz- oder Persönlichkeitstests spiegeln Work Sample Tests das **charakteristische Verhalten einer Person** wider – sie bringen also nicht das mögliche, sondern das tatsächliche Verhalten einer Person zum Vorschein.

In der Praxis wird eine große Bandbreite an unterschiedlichen Formen von **Work Sample Tests** bei Personalauswahlprozessen

sen, bei der individuellen Leistungsbeurteilung und Potenzialanalyse als eignungsdiagnostische Verfahren eingesetzt (vgl. Franczukowska 2017), z. B.

- Hands-on-Tests (psychomotorische Arbeitsprobe), bei denen eine konkrete Aufgabe physiologisch umgesetzt werden muss,
- Trainability-Tests (Trainierbarkeitstests), die als Ergebnisindikator eines Lernprozesses betrachtet werden,
- Situational-Judgement-Tests (Situationstests), die das Verhalten von Kandidat:innen in mehreren berufsrelevanten Situationen erfassen,
- Job-Knowledge-Tests (Fachkenntnistests), die das berufsrelevante Wissen bzw. die Fach- und Methodenkompetenzen einer Person erfassen sollen,
- Assessment-Center, bei denen eine vielfältige Kombination an eignungsdiagnostischen Aufgaben mit verschiedenen Methoden zu lösen sind (z. B. Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Business Case).

Einschätzung der Eignungsdiagnostik

Die Entwicklungen in der Eignungsdiagnostik wurden in Meta-Studien erfasst. Unbestritten ist inzwischen, dass eine **sorgfältige und solide Analyse der Tätigkeitsanforderungen** unerlässlich für eine gute Eignungsdiagnostik ist: Die Feststellung einer Berufseignung heißt demnach immer, die Eignung für bestimmte berufliche Anforderungen zu messen. Dafür ist es notwendig, die erfolgskritischen Anforderungen eines Berufs oder einer Tätigkeit zu kennen und sie den wichtigsten Merkmalen der Person gegenüberzustellen, ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen, Erfahrungen und Interessen.

Für den **systematischen Vergleich von Person und Anforderungen** bedarf es in den meisten Fällen quantifizierbarer Informationen. Obwohl mittlerweile die DIN 33430 für die Anforderungen an Verfahren der berufsbezogenen Eignungs-

diagnostik vorliegen, zeigen sich große Unterschiede in der Anwendungspraxis. Es hat sich als sinnvoll erwiesen, diagnostische Informationen aus verschiedenen Quellen zu sammeln und zu kombinieren, etwa Tests, Arbeitsproben und biografische Daten. Damit kann eine deutlich höhere Validität als mit einem Einzelverfahren erreicht werden. Zudem ist genau darauf zu achten, dass die Wirkung der Methode wissenschaftlich belegt ist.

Quellen: Prof. Dr. Günter W. Maier, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/eignungsdiagnostik-35877>; Regina E. Fenzl: Work Sample Tests: Der „Googliness“-Faktor in der Personalauswahl, 25.3.2029, <https://www.trescon.at/blog/blog-detail/work-sample-tests-personalauswahl>; Interview mit Prof. Dr. Heinz Schuler, 18.7.2018, Haufe Online, https://www.haufe.de/personal/hr-management/eignungsdiagnostik-warnungen-von-prof-heinz-schuler_80_457502.html; Frank L. Schmidt/In-Sue Oh/Jonathan A. Shaffer: The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology, Working Paper 2016 (dt. Übersetzung: <https://eignungsdiagnostik.info/studien>) (Abruf: 13.1.2021); Arleta Franczukowska: Arbeitsprobe und Situational-Judgment-Test. In: Krause, Diana Eva: Personalauswahl. Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 181–196.

Ergebnisse aus den Workshops

Stefanie Rehm, Nicole Thaller, Daniela Werth

Tenure-Track-Professuren – Strategisches Instrument zur Gewinnung und Bindung exzellenter Wissenschaftler:innen in einer frühen Karrierephase

Neue Denk- und Entscheidungsprozesse

Mit der Etablierung der Tenure-Track-Professur zieht ein neuer Karriereweg in die deutschen Universitäten ein. Wissenschaftler:innen in einer frühen Karrierephase begeben sich damit auf den Weg, sich in einer maximal sechsjährigen Tenure-Track-Phase für eine Lebenszeitprofessur zu qualifizieren bzw. zu bewähren. Zu Beginn des Prozesses steht ein Berufungsverfahren, das in seinen Strukturen und mit dem Prinzip der Bestenauslese den herkömmlichen Berufungsverfahren auf eine Lebenszeitprofessur gleicht. Aufgrund des vergleichsweise geringen akademischen Alters der Bewerber:innen können bei Tenure-Track-Berufungsverfahren jedoch weniger die bislang erbrachten wissenschaftlichen Leistungen im Vordergrund stehen, um die Leistungsfähigkeit und Eignung für eine spätere Lebenszeitprofessur einzuschätzen. Relevant ist vielmehr das Potenzial für die zukünftige Performanz und die Kompetenzen der Bewerber:innen. Dies hat gewichtige Auswirkungen auf die Arbeit der Berufungskommissionen – etablierte Denk- und Entscheidungsprozesse sind zu reflektieren und eventuell in Frage zu stellen.

Parallel dazu sind an den Hochschulen Strukturen für die nachfolgenden Evaluationsverfahren zu ergänzen oder neu aufzubauen. Bei diesen werden die Leistung und die Entwicklung der Tenure-Track-Professor:innen einzeln beurteilt. Die Einzelbegutachtung mag im Wissenschaftssystem nicht gänzlich neu oder unbekannt sein. Die Auswirkung des Gesamturteils von Kommission und Gutachten in Form eines positiven oder eben auch negativen Evaluationsergebnisses hat jedoch eine deutlich größere Tragweite als

andere Einzelbegutachtungen und bringt daher ein sehr hohes Maß an Verantwortung mit sich. Diese Verantwortung und die hierfür erforderliche Verfahrenssicherheit ist eine gemeinsame Aufgabe aller an Tenure-Verfahren Beteiligten.

Vorgehen: Workshops mit strukturierten Leitfragen

Um diese neuen Denk- und Entscheidungsprozesse und den damit verbundenen Kulturwandel interaktiv diskutieren und zielgerichtet konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können, hatten rund hundert Tagungsteilnehmer:innen die Möglichkeit, in digitalen Workshops in die imaginäre Rolle eines Mitglieds einer Berufungs- oder einer Tenure-Kommission für ein Tenure-Track-Verfahren zu schlüpfen. Die Gruppen setzten sich aus Professor:innen, Wissenschaftsmanager:innen in den Hochschulen sowie Personen von Wissenschaftsorganisationen und Stiftungen zusammen. Jeweils sechs zentrale Leitfragen strukturierten das Format.

Workshop-Ergebnisse

Da die Workshopsteilnehmer:innen unterschiedliche Erfahrungslevel mit Tenure-Track-Verfahren mitbrachten, erwies sich die Methode „Stellen Sie sich vor, Sie sind Mitglied einer Berufungskommission...“ bzw. „...einer Tenure-Kommission...“ als sehr gewinnbringend für die Diskussion und zeigte zugleich den großen Handlungsbedarf auf.

Berufungskommissionen für ein Tenure-Track-Berufungsverfahren

Leitfrage 1: Welche Kompetenzen sollten bei den Mitgliedern der Berufungskommission vorhanden sein?

Zur Ouvertüre der Arbeit einer Berufungskommission für eine Tenure-Track-Professur zählten die Workshopsteilnehmer:innen, dass ex ante eine Einigkeit über die Zielgruppe in der frühen Karrierephase und den damit einhergehenden angelegten Anforderungen erreicht wird. Dabei könne es daraus Unterschiede je nach Wertigkeit der Tenure-Track-Professur – W1 oder W2 – geben.

Aufgrund ihrer bisherigen Professionssozialisierung und den bisher geltenden Prinzipien hätten viele Professor:innen die neuen

Denk- und Entscheidungsprozesse noch nicht internalisiert. Deswegen herrschte Konsens, dass die Kommissionsvorsitzenden bei Tenure-Track-Berufungsverfahren über ein besonderes Maß an Kommunikationsfähigkeit verfügen sollten. Für die Kommission insgesamt wurden zentrale Beratungsangebote und Schulungen angeraten, um die nötige Sensibilität für die Zielgruppe zu entwickeln und, da Tenure-Track die Möglichkeit eröffnet, Berufungsentscheidungen zu revidieren, Mut bei ihren auf Potenzial gerichteten Entscheidungen zu zeigen.

Leitfrage 2: Welche Anforderungen an die Bewerber:innen – jenseits fachlicher und formaler Punkte – sollten im Ausschreibungstext genannt werden?

Die Teilnehmer:innen sprachen sich dafür aus, im Ausschreibungstext Wissenschaftler:innen in der frühen Karrierephase als Zielgruppe zu benennen und das Anforderungsprofil am anvisierten Einstiegsniveau (W1/W2) zu orientieren. Dies gelte auch für außerfachliche Kompetenzen, bei denen unisono Teamfähigkeit und auch Führungsfähigkeiten als notwendige Anforderungen benannt wurden. Lösungen für eine strukturierte Vergleichbarkeit außerfachlicher Aspekte zu finden, sei eine übergreifende, gemeinsame Aufgabe im Sinne der Kultur einer Hochschule.

Leitfrage 3: Welche Unterlagen würden Sie konkret von den Bewerber:innen im Ausschreibungstext anfordern, auf deren Basis Sie meinen, das Vorhandensein von Potenzial beurteilen zu können?

Unter den „üblichen Unterlagen“, die im Rahmen von Berufungsverfahren eingefordert werden, können die Konzepte zu Forschungs- und Lehrvorhaben eine tragende Rolle einnehmen. Die Konzepte könnten der Kommission Anhaltspunkte zu Kreativität und Innovationsfähigkeit sowie Machbarkeit des Forschungs- und Lehrprogramms der Bewerber:innen liefern. Insbesondere für Tenure-Track-Berufungsverfahren wird die Frage virulent, zu welchem Zeitpunkt – bereits bei der Bewerbung oder zur Vorbereitung auf die Hearings – die Bewerber:innen ein Lehr- und Forschungskonzept einreichen, wenn Potenzial eine zentrale Rolle im Auswahlprozess spielt.

Zudem wäre bereits zum Zeitpunkt der Ausschreibungserstellung eine Rückkopplung mit der Personalentwicklung und/oder externen Expert:innen wünschenswert, um frühzeitig über das für dieses Verfahren maßgeschneiderte eignungsdiagnostische Instrumentarium nachzudenken und den Gedanken des Entwicklungsprozesses zu implementieren.

Leitfrage 4: Wie sollte das konkrete Hearing aussehen, um das Potenzial bestmöglich auszuloten? Wie sähen die entsprechenden Fragen in einem strukturierten Fragenkatalog für die Eingeladenen aus? Welche Programmpunkte sollten mit und für die Bewerber:innen vor Ort vorgesehen werden?

Betont wurde der Zeitfaktor, denn sowohl für die Hochschulen als auch für die Bewerber:innen bliebe in vielen klassischen Berufungsverfahren häufig zu wenig Zeit, um sich gegenseitig gut kennenzulernen. Hier könnten erweiterte Vorstellungsveranstaltungen, zum Beispiel in Form von Bewerbungssymposien Abhilfe schaffen. Da die Zuständigkeit für die Ausgestaltung der Hearings in den Fachbereichen und Fakultäten läge, wären Best-Practice-Beispiele zielführend für die Weiterentwicklung der Berufungskultur. Hilfreich wären auch Angebote wie zentrale Berufungsleitfäden mit Hinweisen zu den Besonderheiten bei Tenure-Track-Berufungsverfahren.

Leitfrage 5: Wie sähe ein Entwurf der Evaluationskriterien aus Sicht der Berufungskommission aus?

Für die Evaluationskriterien seien klare Standards mit Raum für fachspezifische Konkretisierung und ggf. auch individuelle Anpassung wünschenswert. Die Kriterien sollten so angelegt sein, dass Fehlsteuerungen vermieden werden und ausreichend Spielraum für eine freie Entwicklung der Kandidat:innen bleibt. Aufgrund der inhaltlichen wie rechtlichen Relevanz der Evaluationskriterien beruhen diese mehrheitlich auf einem zwischen den Leitungsebenen von Universität und jeweiliger Fakultät abgestimmten Vorschlag – ohne maßgebliche Rolle der Berufungskommission.

Leitfrage 6: Wen rekrutieren wir auf diese Weise zukünftig für unsere Universitäten? Welche steuernden Wirkungen haben spezifische

Auswahlkriterien kurz-, mittel- und langfristig für professorale Karrieren und die Universitäten?

Konsens bei der Diskussion dieser weitreichenden Frage war, dass der Auswahlprozess und die dabei angelegten Kriterien eine Steuerungswirkung haben können. Dessen müsse sich jede einzelne Berufungskommission wie auch die Hochschule als Ganze bewusst sein und entsprechend verantwortungsbewusst und reflektiert vorgehen.

Tenure-Kommission für eine Tenure-Evaluation

Leitfrage 1: Welche Kompetenzen sollten bei den Mitgliedern der Tenure-Kommission vorhanden sein?

Neben einer hohen fachlichen Kompetenz solle die Kommission die Fähigkeit besitzen, die Erreichung der zugrundeliegenden Kriterien objektiv bewerten zu können. Gleichzeitig müsse möglichen Befangenheiten entgegengewirkt werden, was durch signifikanten Einbezug externer Expertise erreicht werden könne. Vor- und Nachteile einer möglichen personellen Überlappung zwischen Berufungs- und Tenure-Kommission wurden diskutiert. Bei einer Überlappung stünde die gegebenenfalls fundiertere Bewertung der Entwicklung der Kandidat:innen möglichen Interessenskonflikten gegenüber. Mentor:innen wurden in einer beratenden, nicht jedoch in einer entscheidenden Rolle gesehen.

Leitfrage 2: Welche konkreten Unterlagen und Informationen benötigen Sie für Ihre Arbeit und Entscheidung?

Vollständige und aussagekräftige Informationen seien unbedingte Voraussetzung für eine objektive Entscheidungsfindung durch die Tenure-Kommission. Kerndokument für die Kommissionsarbeit dürfte der Selbstbericht der Kandidatin oder des Kandidaten sein, in dem idealerweise strukturiert die erbrachten Leistungen den Evaluationskriterien gegenübergestellt sind. Daneben wurden die schriftlich festgehaltenen Ergebnisse der Zwischenbilanzen – beispielsweise in Form einer Zwischenevaluation oder regelmäßig stattfindender Statusgespräche – als wichtig erachtet. Aussagekräftige externe Gutachten könnten durch konkrete Fragen an die Gutachter:innen unterstützt werden.

Leitfrage 3: Welche Interaktion, gegebenenfalls auch bereits im Vorfeld, mit den Tenure-Track-Professor:innen und eventuell weiteren Personen aus deren wissenschaftlichem Umfeld halten Sie im Rahmen des Tenure-Verfahrens für wichtig?

Mehrheitlich wurde die Ansicht vertreten, dass durch den jeweiligen Fachbereich eine Begleitung der Tenure-Track-Professor:innen während der gesamten Laufzeit der Tenure-Track-Professur erfolgen sollte wie zum Beispiel durch jährliche Beratungsgespräche, bei denen im Rahmen eines konstruktiven Feedbacks Empfehlungen für die weitere Entwicklung sowie mögliche kritische Punkte angesprochen werden sollten. Darüber hinaus wurde ein hochschulöffentlicher Vortrag der Tenure-Track-Professor:innen als wichtig angesehen. Auch die Einschätzung der Mitarbeitenden der Tenure-Track-Professor:innen zur Beurteilung der Führungskompetenz sowie der Studierenden hinsichtlich der Beurteilung der Lehrkompetenz könnten einen wichtigen Beitrag darstellen. Dagegen wurden Gespräche mit weiteren Beteiligten wie zum Beispiel dem Kollegium zwar grundsätzlich als potenziell wertvoll erachtet, um die Leistungen im jeweiligen wissenschaftlichen Umfeld besser einordnen zu können, zugleich aber die mögliche Befangenheit als große Herausforderung gesehen.

Leitfrage 4: Wie sähen idealerweise Evaluationskriterien aus, anhand derer Sie die Tenure-Track-Professor:innen beurteilen?

Es bestand Einigkeit, dass es einen universitätsweiten Kriterienkatalog als Rahmen zur Beurteilung der zentralen Aufgabenbereiche – insbesondere Forschung, Lehre, Tätigkeit in der akademischen Selbstverwaltung – sowie der Führungskompetenz geben sollte. Dieser Katalog sollte fachspezifisch angepasst und gegebenenfalls auch auf die konkrete Tenure-Track-Professur zugeschnitten werden können. Dabei wurde empfohlen, die Evaluationskriterien weder zu weit noch zu eng zu fassen. Entscheidend sei, dass klare Standards festgelegt würden, jedoch ein gewisses Maß an Flexibilität bestünde und somit nicht zu enge quantitative Vorgaben gemacht würden. Wichtig sei darüber hinaus auch eine Einordnung der Leistungen der Tenure-Track-Professor:innen innerhalb einer Vergleichskohorte des jeweiligen Fachs. Diese sei am ehesten durch die externen Gutachtenden möglich und sollte daher von diesen erbeten werden.

Leitfrage 5: Welche Bedeutung sollte einer möglichen Zwischenevaluation und Mentoring zukommen, auch im Hinblick auf eine mögliche negative Tenure-Evaluation?

Eine Zwischenevaluation wurde mehrheitlich als wichtiges Element zur perspektivischen Einschätzung der Tenure-Track-Professor:innen angesehen. Sie könne als Steuerungsinstrument und Filterfunktion wirken. Auch wenn eine regelrechte Zwischenevaluation nicht von allen als erforderlich angesehen wurde, bestand Einigkeit, dass in jedem Fall in einer Art Zwischenbilanz eine Rückmeldung zum Leistungsstand gegeben werden sollte. Dies sei entscheidend, um den Kandidat:innen rechtzeitig Empfehlungen für die weitere Entwicklung, insbesondere auch im Hinblick auf die Tenure-Evaluation zu geben.

Das Mentoring wurde ebenfalls als ein sehr wichtiges Element zur Begleitung und Unterstützung der Tenure-Track-Professor:innen angesehen. Die Mentor:innen sollten dabei Empfehlungen für den Verlauf der Tenure-Track-Professur geben und gegebenenfalls auch Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen. Maßgebend sei aber, dass das Mentoring nicht in irgendeiner Weise mit der Evaluation beziehungsweise der Entscheidung über die mögliche Gewährung von Tenure verknüpft werde. Denn ansonsten könne keine vertrauensvolle Mentoring-Beziehung entstehen.

Leitfrage 6: Wie würden Sie die Anfrage an die Gutachter:innen formulieren, damit Sie ein für die Tenure-Empfehlung hilfreiches Gutachten erhalten?

Auf Grund der bisherigen Erfahrungen hat sich herausgestellt, dass es bei der Anfrage an die Gutachter:innen wichtig ist, sie um ein differenziertes Gutachten zu bitten und explizit nicht um einen „Letter of Recommendation“ (Empfehlungsschreiben). Zudem sollte den Gutachtenden verdeutlicht werden, dass ihr Gutachten eine wichtige Basis für die Tenure-Evaluation darstellt. Schließlich kann es hilfreich sein, die Gutachtenden um eine Einschätzung zu bitten, ob ihrer Ansicht nach die Leistungen für eine Vollprofessur ausreichen.

Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen der Workshops können eine Reihe an Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:

- Da die Potenzialanalyse ein wesentlicher Baustein in Tenure-Track-Berufungsverfahren ist, sollten die Mitglieder einer Berufungskommission für ein Tenure-Track-Verfahren Kompetenzen und Kenntnisse im Bereich Potenzialanalyse mitbringen. Sofern dies nicht gewährleistet werden kann, wäre eine Begleitung der Verfahren mit entsprechender Expertise anzuraten – extern oder auch intern, zum Beispiel durch die universitäre Personalentwicklung.
- Es werden allgemeine Kriterienkataloge für die von den Tenure-Track-Professor:innen zu erfüllenden Anforderungen empfohlen, die fachspezifisch und gegebenenfalls individuell angepasst werden können. Hierbei sollten auch internationale Standards berücksichtigt werden, mit dem Ziel, die globale Attraktivität der deutschen Tenure-Track-Professur zu steigern. Bei den Evaluationskriterien sollte darauf geachtet werden, dass für diese zum Evaluationszeitpunkt (schriftliche) Informationen vorliegen können.
- Mentor:innen können wichtige Prozessbegleiter:innen und Ansprechpartner:innen für die Tenure-Track-Professor:innen sein. Besonders gewinnbringend wäre dies, wenn Mentor:innen hierfür speziell geschult werden und die Hochschulen bedarfs- und bedürfnisorientierte Mentoring-Systeme etablieren. Für eine funktionierende Mentor:in-Mentee-Beziehung ist es essentiell, dass dieser Austausch vertraulich ist und nicht Bestandteil einer Tenure-Track-Bewertung wird.
- Neben der Möglichkeit von persönlichen Mentoring-Beziehungen werden regelmäßige, schlanke Beratungsgespräche mit einer dokumentierten Einschätzung des Leistungsstandes sowie Empfehlungen an die Tenure-Track-Professor:innen zur weiteren Entwicklung, beispielsweise in Form eines Aktionsplans, vorgeschlagen. Im Zentrum sollte dabei die Frage stehen, wie die Perspektiven für eine Entfristung einzuschätzen sind, um bei Bedarf rechtzeitig nachjustieren zu können.
- Für die Evaluation wird eine strukturierte Gegenüberstellung von Kriterien und erbrachter Leistung inklusive entsprechender

Belege als zentraler Baustein des Selbstberichtes der Tenure-Track-Professor:innen empfohlen. Für die nicht von den Kandidat:innen zu leistende unabhängige Bewertung der Lehrqualität und Führungskompetenz sollten die zuständigen inneruniversitären Leitungsorgane zum Beispiel mittels Lehrevaluationen und Mitarbeitendenbefragungen einen Beitrag leisten.

Auswirkungen der (neuen) Auswahl- und Evaluationsprozesse auf das Gesamtsystem

Bereits zum jetzigen Zeitpunkt deutet sich eine umfassende Impulswirkung auf das gesamte Hochschulsystem durch die neuen Auswahl- und Evaluationsprozesse an. Diese reichen von der Novellierung der Landeshochschulgesetze bis hin zu neuen Rollen, etwa durch offizielle Mentoring-Systeme im universitären Gefüge. Die Möglichkeiten der Potenzialdiagnostik und -analyse lassen sich nicht nur bei Tenure-Track-Professuren, sondern auch – bei einer Weiterentwicklung der Personalstrukturen wie einem Tenure-Track-System für Dauerstellen – bei Auswahlverfahren jenseits der Professur anwenden. Zudem gibt es bereits positive Rückmeldungen, dass universitätsweite oder externe Tenure-Boards hilfreich für die Qualitätssicherung sind und damit für die Berufungskultur durch Standards, Austausch und Reflexion auch innerhalb der Berufungs- und Tenure-Kommissionen förderlich sind.

Die Tenure-Track-Professur entfaltet eine umfassende Impulswirkung auf das gesamte Hochschulsystem.

Ausblick und bundesweite Netzwerke

Die Etablierung der Tenure-Track-Professur stellt für das deutsche Wissenschaftssystem eine enorme Chance dar, weil sie das strategische Instrument ist, um exzellente Wissenschaftler:innen bereits in einer frühen Karrierephase zu gewinnen und zu binden. Zudem befördert die Tenure-Track-Professur das Prinzip der fortwährenden Weiterentwicklung in der Logik der Hochschulstrukturen. Gleichzeitig stellen sich mit der zunehmenden Implementierung des neuen Karriereweges nicht nur für Berufungs- und Tenure-Kommissionen die folgenden Fragen: Wen rekrutieren wir auf diese Weise zukünftig für unsere Universitäten? Welche steuernden Wirkungen

haben spezifische Auswahlkriterien kurz-, mittel- und langfristig für professorale Karrieren und die Universitäten? Und aus einer internationalen Perspektive gefragt: Sind die dann formulierten Anforderungen an das Verfahren in nationaler Perspektive konsensfähig und stehen sie im Einklang mit den Anforderungen der globalen Fachcommunity?

Bundesweite Arbeitsgruppen

Aufgrund der offenen Fragen und um die flächendeckende Implementierung von Tenure-Track-Professuren weiter zu beflügeln, wurden während der Tenure-Track-Tagung Arbeitsgemeinschaften initiiert, die nun als bundesweite Netzwerke an den aufgeworfenen Fragestellungen weiterarbeiten.

Interessierte sind herzlich willkommen und können sich auf der Website <https://tenuretrack-deutschland.de/bundesweite-arbeitsgruppen/> über die Arbeitsgruppen und eine mögliche aktive Mitarbeit informieren.

Position: Wie lässt sich Potenzial messen?

Rolf van Dick & Nicole Thaller

Goethe-Universität Frankfurt a. M.

Ein kleines Gespenst geht um in der deutschen Hochschullandschaft. Ein Gespenst namens Assessment Center (AC). Wie auch in der Diskussion des Panels zu Potenzialanalyse zur Berufung von Early Career Researchers auf Tenure-Track-Professuren deutlich wurde, kann allein die Vorstellung eines Verfahrens zur Personalauswahl, das aktuell primär in der Wirtschaft eingesetzt wird, erst einmal ablehnende Reflexe auslösen. Dabei werden für ACs auch eine Vielzahl weiterer Begriffe verwendet, wie Potenzialanalyse – genau vor dieser Aufgabe stehen Hochschulen bei der Berufung auf Tenure-Track-Professuren – oder auch „Bewerber:innentag“. Dies könnte beispielsweise ein Symposium in einem Berufungsverfahren sein, wie es derzeit bereits von verschiedenen Universitäten oder Fachbereichen praktiziert wird.

Zudem wurde das Instrument für die Wirtschaft erst in den 1950er-Jahren weiterentwickelt, nachdem erste Grundformen bereits seit den 1920er-Jahren für die Eignungsauswahl von Führungs- und Fachkräften beim Militär eingesetzt wurden. Das Verfahren wurde mit maßgeblicher Beteiligung von Wissenschaftler:innen (weiter) entwickelt und von diesen auch seit Langem systematisch und regelmäßig evaluiert, das heißt auf seine Nützlichkeit hin überprüft. Wenn wir uns auf die Kernidee von ACs konzentrieren, die Eignung einer Person für eine Position besser vorherzusagen, dann sollte es zumindest im Bereich des Vorstellbaren liegen, dieses Instrument auch für den Einsatz in der Wissenschaft weiterzuentwickeln.

Wir wollen hier zentrale, immer wieder geäußerte Vorbehalte aufgreifen und mit kurzen Antworten versuchen, diese Vorbehalte auszuräumen. Wir stützen uns dabei teils auf die wissenschaftliche Literatur, teils auf praktische Erfahrungen, die zum Beispiel an der Universität Hamburg gemacht wurden, teils auf Diskussionen innerhalb unserer eigenen Universität sowie mit Kolleg:innen an anderen Einrichtungen.

Erster Vorbehalt: ACs sind auch nicht besser als ein gutes Gespräch mit den Kandidat:innen.

Doch, das sind sie. Ilke Inceoglu hat im Panel auf die nachgewiesene prädiktive Validität hingewiesen. Was versteht man darunter? Die Frage zielt darauf ab, ob mit einem Assessment Center die Vorhersage darüber verbessert wird, ob Bewerber:innen im Job später auch tatsächlich die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen. Für Assessment Center liegen hier bereits seit vielen Jahren mehrere Meta-Analysen vor, die Dutzende von Studien zusammenfassend ausgewertet haben, zum Beispiel in Bezug auf den Zusammenhang zwischen der Beurteilung im Assessment Center und späterem

*Assessment Center
können die sogenannte
Fehlbesetzungsquote
merklich senken.*

Berufserfolg oder der globalen Leistungsbeurteilung später im Job. Kleinmann¹ kommt zu dem Ergebnis, dass die gemittelte Validität für Assessment Center im deutschen Sprachraum eine mittlere Effektstärke

(etwa .40) aufweist, und damit die sogenannte Fehlbesetzungsquote merklich senken kann.

Zweiter Vorbehalt: ACs können außerwissenschaftliche Aspekte, wie Teamfähigkeit oder Führungskompetenz, messen, aber keine wissenschaftlichen Kriterien.

Das wollen und sollen sie auch nicht. Aber sie können zusätzliche Informationen liefern, die eine ganzheitliche Betrachtung der Bewerber:innen ermöglicht. Zentraler Bestandteil ist und bleibt die Arbeit der Berufungskommission – wie das an den Hochschulen üblich ist –, wo die Kriterien Publikationen, Drittmittelwerbung, Lehrevaluationen und weitere für die zu besetzende Stelle gewichtet und angewandt werden. Nur für die dann shortgelisteten Kandidat:innen werden mit ACs weitere wissenschaftsbasierte Kriterien herangezogen, die für die finale Auswahl zusätzliche Informationen liefern.

Dritter Vorbehalt: ACs kosten zu viel Zeit, in ohnehin in Deutschland langwierigen Berufungsverfahren.

1 Martin Kleinmann: Assessmentcenter (4. Auflage). Göttingen: Hogrefe 2013.

Das ist nur eine Frage des Timings. Üblicherweise werden in der ersten Berufungskommissionssitzung drei bis zehn Kandidat:innen von der Kommission zum Vortrag eingeladen, und daraus dann zwei bis vier einer vergleichenden Begutachtung unterzogen. Den Gutachter:innen gibt man hierzu in der Regel etwa vier Wochen Zeit und parallel dazu können ACs gemacht werden, wie Jetta Frost von der Universität Hamburg berichtete. Damit liegen in der Berufungskommissionssitzung, in der die finale Liste erstellt wird, die zusätzlichen AC-Informationen vor. Damit eröffnet der durch die Tenure-Track-Professur angestoßene Wandel auch die Chance, Prozesse zu durchdenken und sie effizienter zu machen.

Vierter Vorbehalt: ACs werden von Beratungsunternehmen entwickelt, die keine Ahnung von der Wissenschaft haben.

Jedes Berater:innenteam kann nur auf Basis dessen etwas entwickeln, was es als Informationen erhält. Für jede Professur (oder Gruppen von Professuren, z. B. W1 mit Tenure-Track in den Naturwissenschaften) müssen die außer- und überfachlichen Kriterien genau definiert werden, die man sich von erfolgreichen Kolleg:innen wünscht. Sind einmal die Grundzüge entwickelt, spricht auch nichts dagegen, ACs intern von der zentralen oder fachbereichsinternen Personalentwicklung durchführen, evaluieren und weiterentwickeln zu lassen.

Fünfter Vorbehalt: ACs sind teuer, das Geld sollten wir lieber direkt in Forschung und Lehre investieren.

Teuer ist relativ. Jede:r kennt die entstehenden Kosten, wenn eine Berufung sich als Fehlbesetzung erweist, nämlich Professor:innen, die 30 Jahre oder länger im System bleiben, obwohl sie schlechte Lehre machen und/oder in der Forschung wenig Erfolg haben und/oder sich gegenüber Dekan:innen, Studierenden und Kolleg:innen wenig kooperativ zeigen. Wenn wir durch systematischen Einsatz von ACs einige dieser Fehlbesetzungen verhindern können, sind geschätzt 1.000 Euro pro Verfahren, wenn die Entwicklungsarbeit abgeschlossen ist, doch gut investiert, oder?

Fazit: Das Gespenst braucht niemanden an deutschen Hochschulen erschrecken. Stattdessen ist das Gespenst ein guter Geist, wenn es als sinnvolles Instrument bei der Potenzialanalyse unterstützt. Damit

können ACs, gut gemacht und zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt, die Personalauswahl verbessern. Nur eines dürfen sie nicht: die Kriterien guter Wissenschaft ersetzen.

Panel 4

**Wie attraktiv ist die deutsche
Tenure-Track-Professur im
internationalen Vergleich?**

Zusammenfassung der Debatte

Angela Borgwardt

In Panel 4 wurde über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Tenure-Track-Professuren in Deutschland und den USA diskutiert. Folgende Fragen standen dabei im Mittelpunkt:

- Wodurch zeichnet sich das Tenure-Track-System in den USA aus?
- Welche Effekte hat die Tenure-Track-Professur auf die Rekrutierung internationaler *rising stars* deutscher Universitäten?
- Wird die Tenure-Track-Professur international als attraktiv wahrgenommen? Können damit herausragende junge Wissenschaftler:innen an deutschen Universitäten gehalten bzw. aus dem Ausland (zurück)gewonnen werden?
- Wie sollte die deutsche Tenure-Track-Professur angepasst werden, um international noch attraktiver zu sein?
- Was können die deutschen Universitäten tun, um für die besten internationalen Köpfe attraktiver zu werden?

Tenure-Track aus amerikanischer Sicht

Prof. Dr. Jeffrey Peck brachte eine US-amerikanische Perspektive auf Tenure-Track ein. Er war als „Dean of Arts and Sciences“ an der City University of New York tätig und hat dort insbesondere die Berufung von Fakultätsmitgliedern verantwortet. Dabei hat er die Assistant Professors sowohl durch das Verfahren als auch den weiteren Verlauf ihrer Karriere begleitet.

Peck betonte, dass das Tenure-Track-System im US-amerikanischen Hochschulsystem eine Hauptrolle spielt, weil es die Vorstellung von akademischer Freiheit in dem Sinne unterstützt, selbstständig und eigenverantwortlich forschen und lehren zu können.

Stellenwert des Tenure-Track-Systems in den USA. „Das Tenure-Track-System in Amerika ist das Rückgrat des hochschuleigenen Karrieresystems“, sagte Peck. Es sei von zentraler Bedeutung, weil es wie ein Gerüst alle Teile zusammenhalte und die Bewegungs-

möglichkeiten im System definiere. Der Tenure-Track könne nur funktionieren, wenn alle Komponenten zusammenpassen, von den politischen Rahmenbedingungen über die Bedarfe der einzelnen Einrichtungen bis hin zu den Individuen und ihren Zielen. So ent-

»Das Tenure-Track-System in Amerika ist das Rückgrat des hochschuleigenen Karrieresystems.«

stehe ein klares, flexibles und transparentes System, in dem Regeln für Qualität gesetzt werden, auch wenn sich diese Regeln nach Universität bzw. College teilweise stark unterscheiden. Deshalb sei in jeder Ein-

richtung schriftlich klar festgehalten, was auf jeder Karrierestufe – als Assistant Professor, Associate Professor und Full Professor – erwartet wird. Der strukturierte Weg zum Ziel eröffne dann die Möglichkeit, nach sechs Jahren als Assistant Professor über den Associate Professor mit Tenure schließlich zum Full Professor mit Tenure aufsteigen zu können.

Kriterien bei der Tenure-Entscheidung. Peck berichtete, dass an US-amerikanischen Universitäten im Wesentlichen drei Kriterien eine Rolle spielen, mit denen Assistant Professors eine unbefristete Beschäftigung (Tenure) erreichen können: erstens Publikationen in renommierten Zeitschriften (*peer-reviewed journals*), zweitens gute Lehre (*teaching*) sowie drittens Engagement für die Universität (*service*), wie zum Beispiel die Mitarbeit in Hochschulgremien. Das Hauptkriterium seien aber nach wie vor die Leistungen in der Forschung, auch wenn die Bedeutung der Lehre immer mehr zunehme. Die Gewichtung der drei Kriterien unterscheide sich in den einzelnen Einrichtungen und in den verschiedenen Fächern. Jede Hochschule lege deshalb explizit fest und mache auch transparent, welche Erwartungen sie zum Beispiel an einen Assistant Professor hat.

Wichtige Funktionen von Tenure-Track. Peck hob einige Punkte hervor, die aus seiner Sicht bei Tenure-Track in den USA besonders wichtig sind.

Erstens gebe Tenure-Track mehr Planbarkeit und Transparenz für die Karriere. Zweitens finde in den USA eine umfassende Betreuung und Beratung der jungen Professor:innen durch erfahrene Professor:innen und die administrativ Zuständigen statt. Und drittens gebe es ein Commitment der gesamten Universität zu einem Tenure-

Track-Prozess, sobald die Entscheidung für einen Kandidaten oder eine Kandidatin gefallen ist. Alle gemeinsam strebten an, dass die Tenure-Track-Professor:innen erfolgreich die Bewährungsphase durchlaufen und Vollmitglied der jeweiligen Universität beziehungsweise in das System aufgenommen werden.

Zudem stärke Tenure-Track, viertens, die Fairness des Karrieresystems, meinte Peck. Das sei auch in Deutschland so: Für alle gelten die gleichen Regeln und alle sollten prinzipiell die gleichen Chancen haben. Diese Art der Gleichheit führe zu einem Abbau von Hierarchien und alten Netzwerken und mindere Privilegien und Macht. Fünftens werde im amerikanischen System versucht, das Tenure-Track-System so eng wie möglich an die persönliche Entwicklung bzw. an wichtige Ereignisse und verschiedene Lebensphasen strukturell anzupassen. Ein Beispiel für eine gerechtere Karriereplanung sei, dass in den sechs Jahren Probezeit als Assistant Professor bei einer Schwangerschaft eine gewisse Zeit gutgeschrieben wird („*the tenure clock stops*“), sodass die Wissenschaftlerin ihre Forschung anschließend fortsetzen kann. Die Verlängerung der Tenure-Zeit sei unterschiedlich, betrage aber oft ein Jahr pro Kind.

Tenure-Track stärkt die Fairness des Karrieresystems.

Peck steht dem Tenure-Track-System in den USA sehr positiv gegenüber, wies jedoch auch darauf hin, dass Tenure-Track-Stellen an US-amerikanischen Universitäten in jüngerer Zeit reduziert werden und Teilzeitstellen und Lehrverträge ohne Tenure-Track zunehmen.

Umsetzung in Deutschland. Nach Ansicht von Peck könnte die Übernahme von Tenure-Track an deutschen Universitäten ein erster Schritt in ein neues Gesamtsystem sein und zugleich eine neue akademische Kultur befördern. Bei der Umsetzung sei es allerdings wichtig, den spezifischen Kontext und die lokalen Bedingungen des Hochschulsystems zu berücksichtigen. „Tenure-Track in den USA wird – und muss auch – anders sein als in Deutschland“, meinte Peck.

»Tenure-Track in den USA wird – und muss auch – anders sein als in Deutschland.«

Peck ist davon überzeugt, dass die Einführung der Tenure-Track-Professur in Deutschland das Potenzial hat, das ganze akademische System zu verändern. „Tenure-Track ist nur der erste Schritt – und alles, was innerhalb einer Universität gemacht wird, wird langsam von ihm beeinflusst.“ Sukzessive werde dadurch ein Kulturwandel innerhalb der Universität vorangetrieben, der auch allmählich das Selbstverständnis von Professor:innen, Verwaltungsangestellten, Promovierenden sowie ihr Verhältnis zueinander verändere. So werde ein Wandel der Rollen und Identitäten der verschiedenen Mitglieder der akademischen Gemeinschaft in Gang gesetzt.

Der Kulturwandel werde Zeit, Geduld und Arbeit kosten. Ob Tenure-Track letztlich in Deutschland erfolgreich sei, sei abhängig von den politischen Rahmenbedingungen und der administrativen Umsetzung, aber auch von den persönlichen Vorstellungen der Wissenschaftler:innen, wie das Miteinander an den Universitäten gestaltet werden soll. Es werde sich erst noch zeigen, inwieweit das Tenure-Track-System und das deutsche Wissenschaftssystem kompatibel sind.

Diskussion: Wie können deutsche Universitäten international attraktiver werden?

Verhältnis von Forschung und Lehre. Dass der Lehre im amerikanischen Tenure-Track-System eine vergleichsweise höhere Bedeutung zugeschrieben wird, könnte auch mit dem anderen Finanzierungsmodell der Universitäten in den USA zusammenhängen, meinte Prof. Dr. Hans-Jochen Schiewer. Im Unterschied zu den deutschen Universitäten finanzierten sich die Universitäten dort sehr stark über Studiengebühren, was eine andere Erwartungshaltung an die

Lehre und Forschung sollten eng zusammenwirken.

Attraktivität des Lehrangebots nach sich ziehe. Peck stimmte zu, dass im allgemeinen Diskurs an Universitäten und Colleges in Amerika die Studierenden als Kund:innen betrachtet werden, denen gute Lehre angeboten werden müsse. Aus der Perspektive eines Wissenschaftlers sei jedoch klar, dass Forschung und Lehre eng zusammenwirken sollten. Lehre sollte in den Tenure-Track-Prozess eingeschlossen sein, damit sich die positive Wirkung dieses Karrierewegs entfalten kann, meinte Peck.

In diesem Zusammenhang verwies Prof. Dr. Walter Rosenthal in Bezug auf die Lehre auf einen wichtigen Unterschied zwischen den USA und Deutschland. Die von Peck geforderte Verzahnung von Forschung und Lehre funktioniere nur dann gut, wenn in der Probezeit des Tenure-Tracks – wie in den USA – faktisch nur PhD-Studierende unterrichtet werden müssen, die in der wissenschaftlichen Arbeit schon relativ weit fortgeschritten sind und auch zu den Themen der betreuenden Professor:innen forschen. In Deutschland sei es für Tenure-Track-Professor:innen eine große Herausforderung, viel Lehre im grundständigen Studium in einem breiten Themenspektrum anbieten zu müssen. Dadurch müssten sie zu Themen lehren, die fernab des eigenen Forschungsgebietes liegen und keine enge Verzahnung von Forschung und Lehre ermöglichen. In diesem Punkt sei der Unterschied zwischen den USA und Deutschland sehr groß.

Peck verdeutlichte, dass im Hochschulsystem der USA Lehre und Forschung auf vielfältige Weise kombiniert werden können. So würden in vielen sehr guten Colleges, in denen Lehre im Mittelpunkt steht, die Professor:innen zwar hauptsächlich lehren, doch immer auch forschen und publizieren. Die Verbindung von Forschung und Lehre sei für Assistant Professors auch in den USA oft schwierig, doch gehöre sie an den Colleges und Universitäten zum Ethos der Wissenschaftler:innen und sei dort auch sehr präsent, wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung. Bei fehlendem Interesse an Forschung könnten sich die Wissenschaftler:innen für ein Community College entscheiden, in dem nur gelehrt wird.¹ „Das differenzierte ameri-

Im Hochschulsystem der USA können Lehre und Forschung auf vielfältige Weise kombiniert werden.

1 Community Colleges in den USA sind kleine, praxisorientierte Hochschulen mit lokaler Anbindung, die ein zweijähriges Studium in verschiedenen Fächern anbieten. Die meisten Studierenden besuchen nach ihrem Abschluss (Associate Degree) eine weitere Hochschule bzw. Universität, um ihren Bachelor's Degree zu absolvieren, andere steigen direkt danach in das Berufsleben ein. Community Colleges nehmen auch jüngere Studierende auf (ab 16 Jahre) und sind kostengünstiger, da sie öffentlich gefördert werden. Vgl. <https://www.admundi.de/120-faqs/studium-im-ausland-faq/588-was-sind-community-colleges> (Abruf: 10.1.2021). Allerdings bewegen sich die Studieninhalte weitgehend auf dem Niveau der gymnasialen Oberstufe in Deutschland und entsprechen somit fachlich nicht einem Studium im deutschen Hochschulsystem. Vgl. DAAD: Studieren und Leben in den Vereinigten Staaten, <https://www.daad.de/de/laenderinformationen/>

kanische System erlaubt mehr Möglichkeiten für wissenschaftlich Ausgebildete, ihre Nische zu finden“, meinte Peck.

Tenure-Track als Gerüst des US-amerikanischen Hochschulsystems. In Deutschland sei die Tenure-Track-Professur dagegen ein Karriereweg unter anderen – nur eine Minderheit der Stellen sei mit Tenure-Track ausgestattet – und es gebe unterschiedliche Personal-kategorien mit verschiedenen Anforderungen, so Peck. Dagegen bilde Tenure-Track in den USA das Gerüst des Karrieresystems der Universitäten. Damit sei auch eine andere Haltung gegenüber jungen Wissenschaftler:innen verbunden, indem die Universität deutlich und transparent formuliere, was sie von ihren Assistant Professors erwartet, wenn sie Tenure erhalten möchten. Jede Hochschuleinrichtung in den USA lege ihre eigenen klaren Regeln fest, in denen beschrieben ist, welche Leistungen die Professor:innen auf den verschiedenen Karrierestufen erbringen müssen. Dadurch würden sich diese Regeln in den einzelnen Universitäten und Colleges stark unterscheiden. Peck war zum Beispiel in seinem ersten Jahr als Assistant Professor an einer großen staatlichen Universität tätig, an der er auch Lehrangebote in einem Graduiertenkolleg übernahm. An anderen Universitäten können Assistant Professors dort erst lehren, wenn ihre Bewährungszeit vorbei ist und sie Tenure erhalten haben.

»In den USA gibt es mehr Flexibilität und Bewegungsraum innerhalb des Hochschulsystems.«

Eine wichtige Rolle spiele im US-amerikanischen System auch, dass die Universitäten und Colleges für den Karriereweg der jungen Assistant Professors Verantwortung übernehmen. Da in den USA Tenure-Track die Basis eines ausdifferenzierten Hochschulsystems bildet, könnten sich die Professor:innen auf den verschiedenen Karrierestufen zwischen den Einrichtungen relativ frei bewegen: „In den USA gibt es mehr Flexibilität und Bewegungsraum innerhalb des Hochschulsystems als in Deutschland“, sagte Peck.

[amerika/vereinigte-staaten-von-amerika/studieren-und-leben-in-den-vereinigten-staaten-von-amerika/](https://www.zeitschriftderzeit.de/2021/01/10/amerika-vereinigte-staaten-von-amerika/studieren-und-leben-in-den-vereinigten-staaten-von-amerika/) (Abruf: 10.1.2021).

Flexibilität im Hochschulsystem. Dadurch hätten zum Beispiel auch Assistant Professors bei negativer Tenure-Evaluation die Möglichkeit, ihre Karriere an einer anderen Institution fortzusetzen, wenn sie in einer bestimmten Universität auf einer Tenure-Track-Stelle nicht die erforderlichen Leistungen erbringen. Sie könnten sich an einer anderen Universität oder an einem College bewerben und hätten auch eine realistische Chance, angenommen zu werden, wenn sie die dort formulierten Kriterien erfüllen, um eine erfolgreiche Karriere anzuschließen. Tenure-Track erleichtere die Bewegung innerhalb des US-amerikanischen Systems, sodass Wissenschaftler:innen im Lauf ihrer Karriere immer wieder darüber nachdenken könnten, ob es der richtige Moment ist, zu bleiben oder an eine andere Universität zu gehen. Angesichts dieser Flexibilität sei der Begriff „Dauerstelle“ im Kontext des amerikanischen Systems etwas verwirrend.

Prof. Dr. Felix Kraemer merkte dazu an, dass in Deutschland dieser Wechsel zwischen verschiedenen Hochschulen nicht möglich ist. Eine negative Tenure-Evaluation werde dann zum Problem, weil es keine starke Abstufung innerhalb der deutschen Hochschuleinrichtungen gibt, die Anzahl an Professuren beschränkt ist und kaum unbefristete wissenschaftliche Dauerstellen vorhanden seien. Dadurch werde ein Verbleib im Wissenschaftssystem sehr unwahrscheinlich.

Für Prof. Dr. Joachim Escher wurde sehr deutlich, dass der Kontext für Tenure-Track in Deutschland fundamental anders als in den USA ist. Gravierende Unterschiede bestünden auch im Vergleich zu anderen Ländern, etwa Frankreich, Italien oder dem Vereinigten Königreich. Tenure-Track bilde in diesen Hochschulsystemen häufig das Gerüst, auch wenn das Prinzip manchmal anders genannt werde. „Die vergleichsweise geringe Rolle des Tenure-Track ist eine Exklusivität des deutschen Systems“, sagte Escher.

»Die vergleichsweise geringe Rolle des Tenure-Track ist eine Exklusivität des deutschen Systems.«

Unübersichtliche Karrierewege. Prof. Dr. Georg Krausch verwies auf ein wichtiges Spezifikum im deutschen Hochschulsystem: In Deutschland werden – anders als in den meisten anderen Ländern – Professor:innen in der Regel verbeamtet. Das Beamtenrecht folge

jedoch einer anderen Logik als andere Anstellungsverträge.² Daraus resultiere zum Beispiel, dass die Verfahren relativ fix sind und zum Beispiel eine Juniorprofessur nicht einfach um ein Jahr verlängert werden kann. Nach einer positiven Tenure-Entscheidung erhielten die Wissenschaftler:innen durch die Verbeamtung allerdings auch eine sehr sichere und attraktive Stelle.

Forschungslandschaft und Fördergelder in den USA. Prof. Dr. Julia Körner berichtete aus eigener Erfahrung von wichtigen Unterschieden zwischen dem US-amerikanischen und dem deutschen Karrieresystem. Körner war als Postdoc mit einem DFG-Forschungsstipendium in die USA an die University of Utah gegangen, wo sie anschließend zum Research Assistant Professor wurde. Nach dem Ende ihres Forschungsstipendiums hätte Körner zwar an der amerikanischen Universität bleiben können, doch entschied sie sich für eine Rückkehr nach Deutschland. Ausschlaggebend für diese Entscheidung war, dass sich das politische Klima in den USA unter dem damaligen Präsidenten Trump immer mehr zum Negativen verändert hatte, was sich auch stark auf die Forschungslandschaft auswirkte. Für Ausländer:innen wurde es zunehmend schwieriger, eigene Grants oder andere Mittel einzuwerben, was jedoch unabdingbar war, um weiter forschen zu können. Körner berichtete, dass Wissenschaftler:innen in den USA bei der Bewerbung um Grants sehr viele Anträge schreiben müssen, weil die Bewilligungsquote insgesamt sehr niedrig ist – für Ausländer:innen seien die Chancen noch geringer. In Deutschland oder Europa sah sie deutlich bessere Chancen auf die Bewilligung von Fördergeldern oder die Einwerbung von Forschungsmitteln – die Summen seien zwar meist nicht so hoch wie in den USA, aber leichter zu bekommen.

-
- 2 Professor:innen können auf verschiedene Weise verbeamtet werden (z. B. Professur auf Zeit oder Probe, Verbeamtung auf Lebenszeit). Die Regelungen unterscheiden sich in den Bundesländern. Der Beamtenstatus, insbesondere auf Lebenszeit, bringt viele Vorteile (höhere Nettobesoldung als bei Professor:innen im Angestelltenverhältnis bei gleichem Bruttolohn, gesicherte Altersversorgung aufgrund der Pension (die sich nach dem Einkommen des letzten Amtes richtet), Entlassung nur bei einer sehr groben Pflichtverletzung). Laut Statistischem Bundesamt gehörten zum wissenschaftlichen Hochschulpersonal Ende 2019 rund 48.500 hauptberufliche Professor:innen; 38.410 waren verbeamtet, davon 9.210 Frauen (Besoldungsstufen W1-W3, C1-C4). Vgl. academics: Verbeamtung eines Professors: Voraussetzungen und Varianten, <https://www.academics.de/ratgeber/verbeamtung-professor-beamter> (Abruf: 15.1.2021).

Verschiedene Kontexte für junge Wissenschaftler:innen in den USA. Nach ihrer Rückkehr wurde Körner auf eine Tenure-Track-Professur an der Universität Hannover berufen, was für sie mit einer erheblichen Umstellung verbunden war: In den USA befand sie sich auf einem Research-Track, der es ihr erlaubte, sich ausschließlich auf die Forschung zu konzentrieren. Das war in Deutschland nicht möglich, weil es die Tenure-Track-Professur nur im Gesamtpaket von Lehrverpflichtung und Forschung gibt. Nach Ansicht von Körner wäre ein Research-Track in Deutschland für junge Forscher:innen eine sehr interessante Option. Allerdings sei an US-amerikanischen Universitäten die Sicherheit auf diesen Forschungsstellen nicht sehr hoch: Jedes Jahr erfolge eine Evaluation und es sei vom Ergebnis abhängig, ob die Wissenschaftler:innen weiter beschäftigt werden. Der Karriereweg gehe an der Universität also nicht automatisch weiter, sondern die Wissenschaftler:innen erhielten jedes Jahr nach erfolgreicher Evaluation einen neuen Einstellungsvertrag (*reappointment*). Körner berichtete, dass die University of Utah ihren Tenure-Track-Professor:innen große Unterstützung zukommen ließ, um sie zum Erfolg zu führen. Sobald sie sich für eine:n Assistant Professor:in entschieden hatte, habe sie alles daran gesetzt, diese zu behalten und zu unterstützen.

Ein Research-Track in Deutschland wäre für junge Forscher:innen eine interessante Option.

Internationale Attraktivität der Tenure-Track-Professur. Diskutiert wurde auch die Frage, wie attraktiv die in Deutschland eingeführte Tenure-Track-Professur für internationale Wissenschaftler:innen ist. Nach Escher ist es noch zu früh, um hier eindeutige Schlüsse zu ziehen, doch könnten erste Beobachtungen festgehalten werden. Die Universität Hannover hat im Rahmen des Bund-Länder-Programms 21 Tenure-Track-Professor:innen berufen, darunter sieben internationale Wissenschaftler:innen, von denen vier Rückkehrer:innen aus den USA sind, das heißt, dass sie in Deutschland ihre wissenschaftliche Ausbildung erhielten und in den USA weitere Karriereschritte angeschlossen haben. Die anderen internationalen Wissenschaftler:innen kommen aus China, Kanada und Schweden, die in ihren Heimatländern ausgebildet wurden. Escher berichtete, dass auch analysiert wurde, welche Gründe internationale Wissenschaftler:innen und Rückkehrer:innen dazu bewegen, (wieder) nach

Deutschland zu kommen. Ein starkes Argument sei das Vorhandensein eines guten Netzwerkes, das oft an erfolgreiche Forschungsinitiativen gekoppelt ist. „Die Exzellenzcluster haben eine internationale Strahlwirkung, die talentierte junge Wissenschaftler:innen nach Deutschland bringen“, sagte Escher. Auch die wissenschaftliche Selbstständigkeit der Tenure-

»Die Exzellenzcluster haben eine internationale Strahlwirkung.«

Track-Professur sei international attraktiv. So müssten zum Beispiel junge Wissenschaftler:innen in China in hierarchischen Strukturen arbeiten, die wenig Selbstständigkeit ermöglichen. Zudem sei es für

junge internationale Wissenschaftler:innen – genauso wie für junge Wissenschaftler:innen in Deutschland – sehr interessant, dass eine Tenure-Track-Professur eine verlässlichere Planung auf dem Weg in eine Lebenszeitprofessur eröffnet.

Prof. Dr. Hans-Christian Pape brachte die Perspektive der exzellenten internationalen Wissenschaftler:innen ein, die noch am Anfang ihrer Karriere stehen. Für diese *rising stars* sei die Tenure-Track-Professur im Rahmen des Bund-Länder-Programms sicherlich attraktiv. Eine systematische Untersuchung oder internationale Studie zu diesem Thema sei ihm nicht bekannt, doch gebe es Hinweise darauf, dass die internationale Attraktivität hoch ist: Anlässlich der Verleihung der Sofja Kovalevskaja-Preise der Alexander von Humboldt-Stiftung im Jahr 2019 hatte zum Beispiel der Parlamentarische Staatssekretär Dr. Michael Meister darauf aufmerksam gemacht, dass mehr als ein Viertel der im Rahmen des Bund-Länder-Programms geförderten Tenure-Track-Professor:innen zuvor im Ausland tätig waren und wertvolle internationale wissenschaftliche Erfahrung mit nach Deutschland bringen.³ Dieser Anteil liege manchmal sogar noch höher: Nach Angaben der Technischen Universität München seien sogar 50 Prozent der eingeworbenen Tenure-Track-Professuren mit Wissenschaftler:innen aus dem Ausland besetzt worden.⁴

3 Grußwort des Parlamentarischen Staatssekretärs bei der Bundesministerin für Bildung und Forschung, Dr. Michael Meister (MdB), anlässlich der Verleihung der Sofja Kovalevskaja-Preise der Alexander von Humboldt-Stiftung am 20. November 2019 in Berlin, <https://www.bmbf.de/de/ein-grosser-gewinn-fuer-den-wissenschaftsstandort-deutschland-10253.html> (Abruf: 5.1.2021).

4 Die TU München hat seit 2012 ein Tenure-Track-System an der Universität eingeführt und seitdem fast 70 Professor:innen berufen, von denen etwa die Hälfte

Um zu erfahren, wie exzellente junge Wissenschaftler:innen die Tenure-Track-Professur in Deutschland bewerten, hat die Alexander von Humboldt-Stiftung vor der Konferenz eine Blitzumfrage mit drei Fragen gestartet. Befragt wurden Sofja Kovalevskaja-Preisträger:innen, also *rising stars*, die für einige Jahre in das deutsche Forschungssystem integriert werden, um ihnen die Möglichkeit zu geben, mit einer unabhängigen Gruppe zu forschen, sich an der Lehre zu beteiligen und möglicherweise über verstetigte Stellen in der deutschen Forschungslandschaft zu bleiben.

Internationalisierung. Dr. Anne Schreiter, Geschäftsführerin der German Scholars Organization e. V. (GSO), meinte, dass viele der in Deutschland ausgebildeten Wissenschaftler:innen nicht nur aus Karrieregründen, sondern oft auch aus privaten Gründen in das deutsche Wissenschaftssystem zurückkehren. Wenn die deutschen Universitäten mehr exzellente internationale Wissenschaftler:innen gewinnen wollen, müssten sie sich in einigen Bereichen neu aufstellen. Zum Thema Tenure-Track habe sie in anekdotischer Form internationale Wissenschaftler:innen aus ihrem Umfeld befragt.

Begleitung und Beratung von Tenure-Track-Professor:innen. Die jungen internationalen Wissenschaftler:innen seien immer wieder erstaunt, wie wenig Commitment bei Rekrutierungsprozessen von Tenure-Track-Professor:innen an deutschen Universitäten besteht und wie wenig die internationalen *rising stars* umworben werden. Das sei in den USA deutlich anders, wo Assistant Professors Unterstützung von einem Department Committee und einem Dean erhalten, etwa bei Fragen zur Gremienarbeit, bei der Besprechung des nächsten Karriereschritts oder bei Problemen mit der Verwaltung. Alle seien daran interessiert, dass die jungen Wissenschaftler:innen alle wichtigen Informationen bekommen und umfassend unterstützt werden. „Wenn amerikanische Universitäten in Tenure-Track-Professor:innen investieren, wollen

Es wäre wichtig, dass die deutschen Universitäten aktiver unterstützen.

aus Universitäten aus dem Ausland kamen. Vgl. TUM-Präsident: Nur Professuren mit „echtem Tenure-Track“ international wettbewerbsfähig, 20.05.2016, Campus, <https://www.tum.de/studium/studinews/ausgabe-062013/show-062013/article/33123/> (Abruf: 5.1.2021).

Wie bewerten internationale *rising stars* die Tenure-Track-Professur in Deutschland? – Ergebnisse einer Blitzumfrage 2020 der Alexander von Humboldt-Stiftung unter Sofja Kovalevskaja-Preisträger:innen

1. Wie wird die allgemeine Attraktivität der Tenure-Track-Professur bewertet?

Die Mehrheit der Befragten meinte, dass Tenure-Track im deutschen Wissenschaftssystem noch nicht so gut etabliert ist. Sie sei nur punktuell vorhanden, nicht im gleichen Maß wie in anderen, insbesondere angloamerikanischen Ländern. Mehrfach wurde betont, dass der **Mangel an Tenure-Track-Professuren** ein Haupthindernis für Bewerbungen aus dem Ausland ist. Es wurde auch auf die Unterschiede der Systeme und der Kontexte hingewiesen und angemerkt, dass es für eine begründete Einschätzung noch zu früh sei.

2. Wo ist die deutsche Tenure-Track-Professur anderen Tenure-Track-Professuren über- oder unterlegen?

Positiv hervorgehoben wurde mehrheitlich die **Transparenz im Verfahren**. Als zweiter wichtiger Punkt wurde die **verlässlichere Planung** benannt, indem die Tenure-Track-Professur die Möglichkeit eines strukturierten Karrierewegs im deutschen Hochschulkarrieresystem aufzeigt. Auch wurde festgestellt, dass sie **weniger kompetitiv** als die Tenure-Track-Professur in anderen Ländern ist, da das Verhältnis zwischen Tenure-Track und wirklichem Tenure 1 zu 1 ist.

Kritisch betrachtet wurden die Besonderheiten des deutschen Hochschulsystems und die **Unübersichtlichkeit der Karrierewege** („Dschungel“). Dazu gehören auch die unterschiedlichen institutionellen Einheiten im deutschen Wissenschaftssystem: auf der einen Seite Universitäten und Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, auf der anderen Seite außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, wobei einigen der Befragten

nicht klar war, wie sich die Letztgenannten in das Tenure-Track-System einfügen bzw. sich dort anschließen könnten.

Infrage gestellt wurden häufiger das **Lehrstuhlssystem** sowie die Gewichtung von Lehre und Forschung. Auch das **Machtgefälle** zwischen Tenure-Track-Professor:innen und etablierten Professor:innen wurde thematisiert.

Kritisiert wurden auch die mangelhafte **Beratungssituation** sowie das fehlende Commitment von Universitäten, die eine Tenure-Track-Position besetzt haben. Zudem wird das **Gehalt** von Tenure-Track-Professor:innen, die über W1 bezahlt werden, als zu gering gesehen.

3. Was sind Pull- oder Push-Faktoren in oder aus dem deutschen Wissenschaftssystem?

Als **positive Faktoren** wurden benannt: gute Förderraten sowie die Vorteile von koordinierten Programmen, Programmfördermitteln (Exzellenzcluster, SFBs etc.) und großen Forschungskonsortien. Attraktiv seien auch eine exzellente Forschungsinfrastruktur, die hohe Organisation in der Forschung, ein hoher Ausbildungslevel und die Kinderbetreuungsmöglichkeiten (gut und finanziell erträglich). Des Weiteren wurde die gute Unterstützung der Wissenschaft durch die Gesellschaft angeführt und der hohe Grad der wissenschaftlichen Freiheit.

Die **negativen Aspekte** bringt das Zitat eines Befragten auf den Punkt: „Germany offers one of the best environments for doing research, but it is not the easiest place for staying in research.“ Das charakterisiert die guten Startbedingungen in der Forschung, aber die mangelnde Verlässlichkeit der Karriereperspektiven im Wissenschaftssystem.

Quelle: Impuls von Prof. Dr. Hans-Christian Pape auf der Konferenz

sie das Beste für diese Person und lassen ihr alles zukommen, was sie braucht“, sagte Schreiter. Dabei sei klar, dass es sowohl in Nordamerika als auch in Deutschland stets positive und negative Gegenbeispiele gibt. Es wäre jedoch wichtig, dass die deutschen Universitäten aktiver unterstützen – auch zum eigenen Vorteil.

Professionelle Recruiting- und Onboarding-Prozesse. Schreiter ist als Mitglied mehrerer Berufungskommissionen klar geworden, dass in deutschen Universitäten auch das Recruiting⁵ und Onboarding⁶ bei Tenure-Track-Kandidat:innen professioneller gestaltet werden müsste. Wissenschaftler:innen aus anderen Ländern seien oftmals

Hochschulen sollten mehr Sorgfalt und Zeit in Recruiting- und Onboarding-Prozesse investieren.

überrascht, wenn in Berufungsverfahren für Tenure-Track-Professor:innen an deutschen Universitäten mit einem halbstündigen Call und ein, zwei Gesprächen alles erledigt zu sein scheint. Gerade wenn Hochschulen die Gefahr sehen würden, vielleicht die falsche Person auf eine Tenure-Track-Stelle zu berufen, sollten sie mehr Sorgfalt und Zeit in Recruiting- und Onboarding-Prozesse investieren.

Ausführliche Berufungsverfahren. Die Auswahlverfahren im Bewerbungsprozess könnten aus Schreiters Sicht noch deutlich verbessert werden, insbesondere bei der persönlichen Vorstellung der Kandidat:innen in der engeren Auswahl. Die Berufungsverfahren in den

5 Recruiting ist ein Teil der Personalbedarfsplanung, die sich mit der Beschaffung des richtigen Personals beschäftigt und verschiedene Aspekte umfasst: Stellenausschreibung, Prüfung von Bewerbungen, Auswahl geeigneter Kandidat:innen, Vorstellungsgespräche und Verhandlungen über die Konditionen für die Anstellung. Um die besten Bewerber:innen gewinnen zu können bzw. bestimmte Zielgruppen zu erreichen, wird zunehmend im Vorfeld recherchiert und aktiv gesucht, etwa indem Kandidat:innen gezielt angesprochen werden. Vgl. HR Heute, <https://www.hr-heute.com/glossar-recruiting> (Abruf: 25.1.2021).

6 Onboarding (gekürzt aus engl. „taking on board“, wörtlich „An-Bord-Nehmen“) bezeichnet einen Prozess im Personalmanagement, der sich dem Recruiting-Prozess nach der Einstellung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin anschließt. Die neuen Mitarbeiter:innen werden mithilfe eines systematischen Einarbeitungsprogramms zielgerichtet in ein Unternehmen integriert, indem sie darin unterstützt werden, ihre zukünftigen Aufgaben schnell zu erlernen, die Unternehmensstruktur und die wichtigsten Prozesse kennenzulernen und erste Kontakte zu Kolleg:innen und Informationskanälen aufzubauen. Vgl. HR Heute, <https://www.hr-heute.com/glossar-onboarding> (Abruf: 25.1.2021).

USA erstreckten sich oft über mehrere Tage: Die Kandidat:innen würden verschiedene Personen aus der Universität treffen, man gehe gemeinsam zum Essen und tausche sich in längeren Gesprächen und wechselnden Konstellationen aus. So hätten alle Zeit, um sich gegenseitig kennenzulernen und festzustellen, ob sie zueinander passen oder nicht.

Das deutsche Berufungsverfahren sei völlig anders aufgebaut: Oft sei hier nur ein halbstündiger Berufungsvortrag gefragt, manchmal ergänzt durch eine kurze Lehrprobe. Anschließend stelle die Berufungskommission den Kandidat:innen ein paar Fragen, nur mit Glück komme es zu einem gemeinsamen Essen oder einem längeren Gespräch. Das sei immer noch verbreitete Praxis, auch wenn einzelne Universitäten das Verfahren inzwischen anders ausgestalten. Schreiter findet diese Art der Rekrutierungs-, Auswahl- und Berufungspraxis wenig geeignet, um herauszufinden, ob die Kandidat:innen wirklich auf die Stelle, in das Kollegium und zur Universität passen. Hier bestehe in vielen Aspekten deutlicher Verbesserungsbedarf. Dazu gehöre auch eine direkte Ansprache von exzellenten Wissenschaftler:innen, die eine Universität unbedingt haben möchte. Das werde bei jungen Wissenschaftler:innen noch vergleichsweise selten gemacht, wäre aber sehr wichtig, da dadurch eine bewusste Auswahl von Kandidat:innen nach verschiedenen Kriterien stattfinden kann.

Fokus auf Equality, Diversity und Inclusion. Im Chat wurde nach der Rolle von Equality, Diversity und Inclusion (Chancengleichheit, Vielfalt und Inklusion) bei der Besetzung von Professuren gefragt. Peck meinte, dass diese drei Prinzipien an Hochschulen in den USA schon seit Langem eine wichtige Rolle spielen. Bei Berufungsverfahren seien immer auch Vertreter:innen der Diversity Offices beteiligt. Die Berufungskommissionen müssten belegen, dass ein offener Rekrutierungsprozess durchgeführt wurde und zum Beispiel auch Frauen und People of Colour ausreichend in den gesamten Prozess von Anfang bis Ende einbezogen wurden – auch schon in der Phase der Auswahl. Es sei eine wichtige Aufgabe, die Wahrnehmung weiter dafür zu schärfen und daran zu arbeiten, das Hochschulsystem so gleichberechtigt, vielfältig und inklusiv wie möglich zu machen.

Mehr Diversität im Wissenschaftssystem. Neben einer besseren Planbarkeit des Karrierewegs birgt nach Schreiter die Tenure-Track-Professur noch ein weiteres Potenzial: Auch wenn es vorrangig darum gehe, exzellente junge Wissenschaftler:innen zu berufen, könnte damit ein chancengerechter meritokratischer Ansatz gestärkt

Mit Tenure-Track könnte ein chancengerechter meritokratischer Ansatz gestärkt werden.

werden. Denn dann hätten auch exzellente Wissenschaftler:innen eine Chance, denen aufgrund ihrer sozialen Herkunft, ihres internationalen Hintergrunds und anderer Diversitätskriterien ansonsten keine

wissenschaftliche Karriere möglich wäre. Für manche wäre es zum Beispiel schwer, finanziell durchzuhalten, bis sie eine W2- oder W3-Professur bekommen oder sich darauf bewerben können. Diesen Aspekt sollten die deutschen Universitäten bei der Etablierung der Tenure-Track-Professur unbedingt mitbeachten, um mehr Diversität im Wissenschaftssystem zu erreichen. Neben wissenschaftlicher Exzellenz könnte bei den Kandidat:innen verstärkt auch auf andere Aspekte geachtet werden, sodass zum Beispiel mehr weibliche oder mehr internationale Wissenschaftler:innen berufen werden, so Schreiter.

Überarbeitung der Evaluationskriterien. Die deutschen Universitäten sollten nach Ansicht von Schreiter auch die bisherigen Kriterien bei der Leistungsbewertung kritisch hinterfragen und erarbeiten, welche Evaluationskriterien am besten angelegt werden sollten. Sinnvoll wäre insbesondere eine höhere Gewichtung von Lehre,

Eine höhere Gewichtung von Lehre, Transfer oder Führungsqualitäten wäre sinnvoll.

Transfer oder Führungsqualitäten gegenüber dem bisher dominanten Kriterium der Forschung. Bei solchen Anforderungen müsse auch eine progressive Personalentwicklung mitgedacht werden.

Abbau der Sprachbarrieren. Im Chat wurden mangelnde Sprachkenntnisse als wesentliches Hindernis bei der Gewinnung internationaler Wissenschaftler:innen benannt. Gremienarbeit und Besprechungen fänden auf Deutsch statt und in den meisten Bereichen müsse auch in deutscher Sprache gelehrt werden. Sollte in den Zielvereinbarungen mit Tenure-Track-Professor:innen ein bestimmtes

Level an Deutschkenntnissen als Evaluationskriterium festgelegt werden?

Nach Ansicht von Krausch sollten Sprachkenntnisse nicht als Tenure-Kriterium festgelegt werden. Schon jetzt werde sehr viel von Tenure-Track-Professor:innen erwartet. Wenn nun auch noch erwartet werde, in der Probezeit ein bestimmtes Sprachlevel zu erreichen, könne das leicht zu einer Überforderung führen. Escher wies darauf hin, dass Sprachprobleme nicht nur Tenure-Track-Verfahren, sondern alle Berufungsverfahren von Professor:innen aus anderen Ländern betreffen. Möglich sei jedoch die Bindung von Leistungszulagen an Sprachkenntnisse oder Spracherwerb. Krausch erläuterte, wie das an der Universität Mainz im Rahmen von Zielvereinbarungen bei der Berufung von Lebenszeitprofessor:innen umgesetzt wurde: Es sei festgehalten worden, dass in ein paar Jahren auch deutschsprachige Lehrangebote gewünscht sind und an die Erfüllung dieses Kriteriums wurden Gehaltsbestandteile gebunden.

Escher wies darauf hin, dass in den Landeshochschulgesetzen geregelt wird, in welcher Sprache Kurse in der grundständigen Lehre an deutschen Hochschulen angeboten werden können. Im neuen Hochschulgesetz in Niedersachsen sei zum Beispiel festgelegt worden, dass auch im Bachelorbereich englischsprachige Kurse möglich sind. Hier wird sich nach Ansicht von Escher in den nächsten Jahren einiges bewegen. Für neu berufene internationale Wissenschaftler:innen, die von der deutschen Sprache sehr weit entfernt sind (z. B. aus China), sollte auf jeden Fall die Möglichkeit bestehen, mit englischsprachigen Kursen in der Lehre einzusteigen. Für Wissenschaftler:innen, die schon mit der deutschen Sprache in Berührung gekommen sind und über Sprachkenntnisse verfügen, könnte die Lehre in deutscher Sprache auch ein Praxistest und Feld sein, auf dem die eigenen Deutschkenntnisse verbessert werden können, meinte Escher.

Unterstützung im administrativen Bereich. Auch Pape hält die Sprachbarriere für einen wichtigen Punkt, auf den internationale Wissenschaftler:innen immer wieder hinweisen würden. Die Sprachhindernisse wirkten sich in den Bereichen Forschung und Lehre aus, doch liege für viele die höhere Barriere im wissenschaftsfernen Bereich: in der Integration im alltäglichen Ablauf der jeweiligen

Institution, aber vor allen Dingen im Umgang mit der Verwaltung. Es wäre deshalb sehr wichtig, den Support für internationale Wissenschaftler:innen im wissenschaftsfernen Bereich deutlich zu verbessern. Hochschulen hätten zwar Internationalisierungsbüros und Welcome Offices, doch fehle es oft an konkreter Unterstützung, insbesondere für junge internationale Tenure-Track-Professor:innen, die hohe Anforderungen erfüllen müssten. Nach Ansicht von Pape wäre es von großer Bedeutung, die Wissenschaftler:innen von wissenschaftsfernen Aufgaben zu entlasten, indem die Aufgaben zentralisiert und Unterstützungsstrukturen geschaffen werden. Dann könnten sich die Wissenschaftler:innen auf ihre Kernaufgaben in Forschung, Lehre und Engagement in der akademischen Selbstverwaltung konzentrieren. Mit der Reduzierung der Hürden im wissenschaftsfernen Bereich könnte das deutsche System nach Ansicht von Pape für exzellente internationale Wissenschaftler:innen deutlich attraktiver werden.

Körner bestätigte die Bedeutung funktionierender Unterstützungsstrukturen bei administrativen Aufgaben. An der University of Utah wurde die junge Forscherin ganz anders unterstützt. Dort gab es eine Department-Sekretärin, zu der sie mit allen Fragen gehen konnte: Sie wurde dann entweder an die richtige Ansprechperson verwiesen oder die Sekretärin nahm die Angelegenheit selbst in die Hand. In dieser Hinsicht habe sie sich in den USA sehr viel besser aufgehoben gefühlt als in Deutschland.

Professionalisierung von Wissenschaftsmanagement und Verwaltung. Auch das Wissenschaftsmanagement und die Administration sollte unbedingt professionalisiert werden, meinte Schreiter. Angesichts neuer Anforderungen in den Bereichen Internationalisierung oder Transfer sei das unverzichtbar. Für internationale Wissenschaftler:innen seien die praktischen Fragen im Hochschulalltag oft schwierig, zum Beispiel wie Labormaterialien bestellt werden können. Hier bräuchte es deutlich mehr administrative Unterstützung der Hochschulen. Notwendig sei zudem ein neues Verständnis innerhalb der Universität, indem alle zusammenarbeiten und die Administration sich als Unterstützer:innen der Wissenschaftler:innen verstehen.

Auch nach Auffassung von Krausch ist die Belastung durch Verwaltungstätigkeiten für junge Wissenschaftler:innen groß und die Unterstützung von Seiten der Verwaltung könnte besser sein. Viele Universitäten seien gerade dabei, Verwaltungen zu evaluieren und ihren Dienstleistungscharakter zu verbessern. Als Hochschulleitung wolle er aber auch deutlich machen, dass Hochschulen in einer Demokratie das vom Gesetzgeber Beschlossene umsetzen müssen: „Mit jedem Hochschulgesetz wachsen die Aufgaben der Universitäten, die dafür aber nicht mehr Stellen erhalten“, sagte Krausch. Auch wenn unter neuen Hochschulgesetzen meist stehe: „Kosten des Gesetzes: keine“, sei das in der Wirklichkeit oft anders. Die neuen Aufgaben müssten zusätzlich erledigt werden, was dazu führe, dass die Verwaltungsarbeiten stetig zunehmen.

»Mit jedem Hochschulgesetz wachsen die Aufgaben der Universitäten, die dafür nicht mehr Stellen erhalten.«

Ohne die erforderlichen Stellen erscheine die Dezentralisierung der Aufgaben dann häufig als einfache Lösung, etwa indem die Wissenschaftler:innen manche Aufgaben selbst erledigen müssen – auch wenn dies sicher der schlechtere Weg sei. Mit dieser Form der Dezentralisierung ist für Kraucher ein extremer Effizienz- und Qualitätsverlust bei der Aufgabenbearbeitung verbunden. Viel besser wäre es, wenn mehrere Einheiten zusammen beschließen würden, dass für eine bestimmte Aufgabe eine Person zuständig ist, die nach einer Einarbeitungszeit die Aufgabe kompetent erledigen und für alle eine Ansprechperson sein könnte. Nach Ansicht von Kraucher ist es für Tenure-Track-Professor:innen auch sehr wichtig, dass die Aufgabenverteilung im Fachbereich klar kommuniziert wird. Es müsse zum Beispiel transparent sein, wenn ein Sekretariat für mehrere Professor:innen zuständig ist und nicht mehr nur für eine:n Lehrstuhlinhaber:in. Dabei sollte auch geregelt werden, welche Aufgabe bei miteinander konkurrierenden Aufgaben vorrangig zu erledigen ist.

Aufklärung über die Vielfalt der Karrierewege. Krausch wies darauf hin, dass aus seiner Erfahrung junge deutsche Wissenschaftler:innen im Ausland gerne nach Deutschland zurückkommen würden, aber das komplexe deutsche System nicht durchschauten. Seiner Auffassung nach werden die unterschiedlichen Karrierewege im

deutschen Hochschulsystem auch noch eine Weile bestehen bleiben, da sie in den Fächern unterschiedlich gut geeignet sind. Bei dieser Vielfalt wäre es aber wichtig, mehr Orientierung anzubieten und die verschiedenen Karrieremöglichkeiten klar zu kommunizieren. Auch nach Ansicht von Pape muss besser erklärt und vermittelt werden, welche Chancen in der Vielfältigkeit der Karrierewege liegen und welche Kriterien und Vorteile mit jedem Weg verbunden sind.

Wie Schreiter findet auch Pape, dass Beratung und Begleitung der Tenure-Track-Professor:innen einen viel höheren Stellenwert an deutschen Universitäten haben sollte. Die jungen Wissenschaftler:innen könnten häufig nicht einschätzen, welcher Weg für sie der Richtige ist, wenn sie mit dem nicht gerade unkomplizierten System der vielen Karrierewege in Berührung kommen und eine Entscheidung treffen müssen. Hier bräuchten sie Beratung, ob formal in Statusgesprächen oder informell während des gesamten Werdegangs. Insbesondere für junge internationale Wissenschaftler:innen wäre diese Unterstützung von großer Bedeutung.

Nach Körner sollten auch die erfahrenen Professor:innen an Universitäten über die Besonderheiten des Tenure-Track-Karrierewegs informiert werden. Es brauche hier mehr Bewusstsein, dass Tenure-Track-Professor:innen hohe Anforderungen in sehr kurzer Zeit erfüllen müssen. Aus diesem Verständnis heraus könnte dann auch mehr Unterstützung der etablierten Professor:innen für die jungen Kolleg:innen erwachsen.

Aufzeigen von Alternativen zur wissenschaftlichen Karriere. Zu einer guten Beratung und Unterstützung der Tenure-Track-Professor:innen gehört nach Krausch auch, sie im Hinblick auf ihre weiteren Karrierechancen nicht im Unklaren zu lassen. Eine Tenure-Track-Professur solle mehr Planbarkeit ermöglichen, sei aber keine Garantie auf eine Lebenszeitprofessur. Deshalb sollten sich die Kandidat:innen immer auch Alternativen überlegen, falls sich im Lauf der Bewährungszeit herausstellt, dass die Leistungen nicht ausreichen oder die Tenure-Evaluation nicht positiv ausfällt. Auch Pape findet es wichtig, dass jungen Wissenschaftler:innen positive Exit-Perspektiven aus dem Wissenschaftssystem klar gemacht werden. Nicht alle hätten letztlich für eine Lebenszeitprofessur Interesse oder seien dafür geeignet, was auch erst im Lauf der Zeit deutlich werden kann. Alternative

Berufswege außerhalb des Wissenschaftssystems sollten dabei nicht als Notlösung, sondern als planbare, „ehrenvolle“ Wege aus dem System heraus gekennzeichnet werden.

Beförderung des Kulturwandels durch Core Facilities. Sehr wichtig erscheint Krausch auch ein Kulturwandel an Universitäten, der von der „deutschen Ordinarienherrlichkeit“ wegführt hin zu flachen Hierarchien, größeren Gruppen und gemeinsam genutzten Infrastrukturen. Dieser Umschichtungsprozess sei sehr schwierig, aber dennoch notwendig. An der Universität Mainz kümmert sich ein Vizepräsident gerade um die Etablierung von Core Facilities in den Naturwissenschaften, das heißt, dass nicht mehr einzelne Professor:innen jeweils eigene Geräte besitzen, sondern dass teure und wartungsintensive Geräte gemeinsam genutzt werden. Dafür braucht es dann nur Spezialist:innen, die mit diesen Geräten umgehen können. In der Konsequenz müssten Lehrstuhlinhaber:innen dann auch auf Stellen für Mitarbeiter:innen verzichten, die diese Geräte bisher an den Lehrstühlen bedient haben.

»Core Facilities sind eine *conditio sine qua non*.«

„Core Facilities sind eine *conditio sine qua non*, wenn junge Wissenschaftler:innen unabhängig im System wissenschaftlich erfolgreich arbeiten können sollen“, meinte Krausch. Diese Aufgabe liege nun vor den deutschen Universitäten: Sie werde jetzt evident durch die Tenure-Track-Professur, sei aber auch schon vorher durch die Juniorprofessur erforderlich gewesen. Für diesen Umbauprozess sollten verschiedene Förderungen genutzt werden, etwa das Großgeräteprogramm der DFG. Universitätsintern sollten Mittel für Gerätersatzbeschaffungen nur noch dann bewilligt werden, wenn solche Geräte Teil einer Core Facility sind. Dann werde die Hochschulleitung über die Jahre schnell Zustimmung finden, weil die Geräte gebraucht werden. Um diesen Wandel voranzutreiben, versucht die Universität Mainz auch, den Generationswechsel in bestimmten Fächern zu nutzen. So würden zum Beispiel junge internationale Wissenschaftler:innen in den Lebenswissenschaften bereits heute funktionierende Core Facilities erwarten, wie sie das aus den Labors in anderen Ländern gewohnt sind.

Peck brachte hier seine Erfahrungen aus dem US-amerikanischen System ein. Als Dean war er auch dafür verantwortlich, den zu rekrutierenden Assistant Professors Ausstattungsangebote für die künftige Stelle zu machen. Besonders in den Naturwissenschaften sei es üblich gewesen, Wissenschaftler:innen ein ganzes Paket anzubieten, das oft beträchtliche Mittel für ein Labor in Core Facilities enthielt – selbst bei Assistant Professors konnte es sich um mehrere Hunderttausend Dollar handeln. Diese sehr guten Köpfe könnten sonst nicht gewonnen werden. Teilweise führe das auch zu einer Entmachtung eines Full Professors und bringe Machtverschiebungen mit sich. *»Core Facilities können ein wichtiges Element für den Kulturwandel an deutschen Universitäten sein.«* „Core Facilities können ein wichtiges Element für den Kulturwandel an deutschen Universitäten sein, da sie den Umbau zu einer flachen Hierarchie mit Departments statt großer Lehrstühle befördern und den jungen Wissenschaftler:innen mehr eigene Macht geben“, sagte Peck.

Verstärkung der interdisziplinären Zusammenarbeit. Schreiter wies noch auf einen weiteren Vorteil einer gemeinsamen Nutzung von Strukturen hin: das Aufbrechen von disziplinären Grenzen. Die Tenure-Track-Professuren ermöglichten auch einen intensiveren Austausch zwischen den verschiedenen Disziplinen. Es sei festzustellen, dass die jungen Wissenschaftler:innen zunehmend nicht mehr nur Expert:innen für ein bestimmtes Fachgebiet sein wollen, sondern übergreifende, spannende Fragen bearbeiten wollen, was häufig nur disziplinübergreifend gemacht werden könne. Um den interdisziplinären Austausch zu gewährleisten, sei die Etablierung von Core Facilities sehr wichtig.

Einpassung der Tenure-Track-Professur in ein erneuertes System. Pape machte deutlich, dass die Tenure-Track-Initiative von Bund und Ländern im Ausland sehr positiv bewertet wird. Nun sei es an der Zeit, dass im Wissenschaftssystem die To-Dos erledigt werden, um das Ganze zu systematisieren und dabei auch den spezifischen Kontext in Deutschland zu berücksichtigen. Es sollte verstärkt darüber nachgedacht werden, wie das neu etablierte Tenure-Track-System in das präexistierende System und dessen Reformierungsbedarf integriert werden kann. Am besten wäre es, beides gemeinsam

konzentriert anzugehen: Das Tenure-Track-System sollte ausgeweitet und systematisiert werden. Gleichzeitig sollten auf der strukturellen Ebene Veränderungen vorangetrieben werden: „Es wäre wichtig, das Lehrstuhlssystem zu hinterfragen und größere Funktionseinheiten zu schaffen, um mehr Flexibilität zu erreichen.“

»Es wäre wichtig, das Lehrstuhlssystem zu hinterfragen und größere Funktionseinheiten zu schaffen.«

Schreiter meinte auch, dass sehr viele *moving parts* zusammenwirken müssen, um die Tenure-Track-Professur in das deutsche System einzupassen. In vielen Teilen des Gesamtsystems brauche es professionellere Strukturen. Aber auch strukturelle Veränderungen sollten weiter vorangetrieben werden. Auch aus ihrer Sicht wäre die Abschaffung der Lehrstuhlstrukturen und die Einführung von Departmentstrukturen sinnvoll, um die Tenure-Track-Professur in ein neu gestaltetes Gesamtsystem nachhaltig einzubetten. Die neue Personalkategorie sei zwar nur ein kleiner, aber bedeutender Teil des Gesamtsystems, weil hier die Karriere von exzellenten Wissenschaftler:innen an Fahrt aufnimmt, die die nächste akademische Generation von Führungskräften stellen werden – und damit Gestalter:innen des zukünftigen Systems sind.

Position: Attraktivität der deutschen Tenure-Track-Professur im internationalen Vergleich

Georg Krausch

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Die Frage nach der Attraktivität der Tenure-Track-Professur im internationalen Vergleich bezieht sich in der Regel auf die Attraktivität für potentielle Kandidat:innen. Im Hinblick auf eine nachhaltige Implementierung dieses Karrierewegs an den deutschen Universitäten erscheint es jedoch notwendig, auch die Attraktivität für die aufnehmende Universität in den Blick zu nehmen. Beides wird im Folgenden in der gebotenen Kürze versucht.

Attraktivität für potenzielle Kandidat:innen

Die Attraktivität für potenzielle Kandidat:innen besteht zunächst darin, dass die Tenure-Track-Professur bei erfolgreicher Arbeit eine Lebenszeitstelle in Aussicht stellt. Diese Perspektive ist im Vergleich mit allen anderen, zeitlich befristeten Qualifikationsstellen in verschiedener Hinsicht vorteilhaft. Die „Aufbauarbeit“, die zu Beginn einer wissenschaftlichen Tätigkeit an einer neuen Institution ansteht, von der Vernetzung mit anderen Wissenschaftler:innen über die Mitarbeit in Forschungsverbänden und in der gemeinsamen Lehre bis hin zum Aufbau von (apparativen) Infrastrukturen für die eigene Forschung – all dies geschieht nun nicht mehr in dem Wissen, nach einigen Jahren an anderer Stelle wieder neu anfangen zu müssen, sondern vor der Perspektive einer längerfristigen Tätigkeit. Und die Perspektive der dauerhaften Beschäftigung ist nicht zuletzt im Hinblick auf die individuelle Lebensplanung und die Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Familie vorteilhaft. Weniger attraktiv erscheint hingegen die vergleichsweise geringe Bezahlung, die noch dazu gesetzlich geregelt und damit (zumindest bei W1-Juniorprofessuren) nicht verhandelbar ist.

Im internationalen Vergleich bedarf es zudem eines Blicks auf die unterschiedlichen Hochschulsysteme. So kennt das deutsche Universitätssystem keine grundlegenden Qualitätsunterschiede zwischen

den Universitäten – anders als beispielsweise im US-amerikanischen Hochschulsystem, das (von der Ivy-League bis zum Community College) vielfältige mögliche Arbeitgeber für junge Wissenschaftler:innen kennt. Daher ist dort eine negative Tenure-Entscheidung an einer der Topuniversitäten kein Makel im wissenschaftlichen Lebenslauf. Im Gegenteil: Ein Assistant Professorship an einer Topuniversität ist ein Qualitätsnachweis. Man findet bei negativer Tenure-Entscheidung in der Regel ein Associate Professorship an einer nicht ganz so renommierten Universität. Die deutschen Universitäten andererseits sind weitgehend auf Augenhöhe miteinander. Für Tenure-Track-Professor:innen stellt daher eine negative Tenure-Entscheidung an einer der deutschen Universitäten ein signifikantes Berufungshindernis an allen anderen deutschen Universitäten dar. Es besteht daher die Gefahr, dass die Kontingenzen einer einmaligen Überprüfung die wissenschaftliche Karriere (zu einem vergleichsweise späten Zeitpunkt) nachhaltig beenden kann. Hier scheint die klassische Bewerbung auf eine erste Lebenszeitprofessur am Ende einer (nicht mit Tenure-Option versehenen) Qualifikationsphase eine größere Zahl an Möglichkeiten zu bieten, zumal eine erfolglose Bewerbung üblicherweise nicht im Lebenslauf erscheint und für die weitere Karriere unschädlich ist.

Attraktivität der Tenure-Track-Professur für die aufnehmende Universität

Für die Attraktivität der Tenure-Track-Professur für die aufnehmende Universität gilt zunächst wie oben: Die Aussicht auf eine dauerhafte Zusammenarbeit hat viele Vorteile, denn auch die Universität und ihre Mitglieder müssen investieren, wenn ein neues Mitglied aufgenommen wird. Man investiert Ressourcen für eine (apparative) Erstausrüstung, man investiert Zeit in gemeinsame Vorhaben in Lehre und Forschung, man erarbeitet gemeinsame Förderanträge, deren zeitliche Perspektive oft über die Qualifikationszeit hinausreicht. Auch die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie wirkt positiv auf die Universität zurück – wenn junge Familien erst einmal vor Ort verwurzelt sind, wird es gegebenenfalls einfacher, die Betroffenen im Fall eines Außenrufs zum Verbleib an der Universität zu bewegen. Als positiver Nebeneffekt ist ferner anzuführen, dass angesichts des jungen wissenschaftlichen Alters der Kandidat:innen Fragen der Potenzialanalyse („Welches Profil erwarten

wir eigentlich von den Kandidat:innen?“) und der konkreten Erwartung („Welche Leistungen müssen als Voraussetzung der Tenure-Gewährung erbracht sein?“) beantwortet werden müssen. Die Besetzung einer Tenure-Track-Professur zwingt die Fachbereiche daher weit intensiver, sich mit den eigenen Erwartungen auseinanderzusetzen, was dem Berufungsprozess nur dienlich sein kann. Schließlich benötigen die jungen Wissenschaftler:innen Zugang zu Infrastrukturen, die in der Vergangenheit oft einzelnen Professuren zugeordnet waren. Hier wirken die Tenure-Track-Professuren als Katalysatoren eines lange überfälligen Abschieds von großen Lehrstühlen zugunsten gemeinsam genutzter Infrastrukturen (Core Facilities).

Tenure-Track-Professuren wirken als Katalysatoren eines Abschieds von großen Lehrstühlen.

Die oben angeführten Unterschiede der Universitätssysteme stellen jedoch auch die aufnehmenden Universitäten vor einige Probleme. Kleine, universitätsweite Tenure-Kommissionen sind in besonderer Weise auf den Rat externer Gutachter:innen angewiesen. Wenn aber eine negative Tenure-Entscheidung eine wissenschaftliche Karriere beenden kann, dann tragen die Gutachter:innen eine übergroße Verantwortung. Können unter diesen Voraussetzungen überhaupt ehrliche Gutachten erwartet werden? Das mag bezweifelt werden. Will man Schaden von der Universität abwenden, muss daher die Auswahl der Kandidat:innen zu Beginn bestmöglich gelingen. Dies wirft die Frage auf, zu welchem Zeitpunkt in einer wissenschaftlichen Karriere eine belastbare Potenzialanalyse überhaupt möglich ist. Hier sind fachkulturelle Unterschiede zu erwarten: Während in vielen Geistes- und Sozialwissenschaften bereits die Promotionsschrift von den Kandidat:innen weitgehend eigenständig verfasst ist und damit eine belastbare Qualitätsprüfung ermöglichen mag, bestehen die oft kumulativen Promotionen in den experimentellen Fächern der Natur-, Ingenieur- und Lebenswissenschaften aus einer Reihe von Publikationen, die in der Regel nicht alleine, sondern im Team und unter Anleitung erfahrener Wissenschaftler:innen erarbeitet worden sind. Die Qualität dieser Arbeiten sagt daher gegebenenfalls mehr über die Betreuer:innen aus als über die Promovierenden. Da die Betreuer:innen die einzigen sind, die verlässlich über den Beitrag der Promovierenden zur Qualität ihrer Doktorarbeit Auskunft geben könnten, liegt die Versuchung nahe, informell entsprechende

Auskünfte einzuholen. Dass dies einem transparenten Auswahlprozess und nicht zuletzt den Anliegen der Bestenauslese und der Gleichstellung der Geschlechter nicht dienlich ist, muss hier nicht weiter ausgeführt werden.

Fazit: Die Tenure-Track-Professur ist für Kandidat:innen und für die Universitäten aus den gleichen Gründen attraktiv wie an ausländischen Universitäten. Die sehr homogene deutsche Universitätslandschaft birgt jedoch sowohl für die Kandidat:innen wie auch für die Universitäten Probleme, die bislang unzureichend formuliert und adressiert, geschweige denn gelöst wurden und die alle Beteiligten sowohl im Hinblick auf die eigene Karriere wie auch auf die Entwicklung der Universität im Blick behalten sollten.

Panel 5

**Karrierperspektiven in der
deutschen Wissenschaft –
Die Tenure-Track-Professur als
Impulsgeberin für eine Reform
akademischer Karrierestrukturen?**

Zusammenfassung der Debatte

Angela Borgwardt

In Panel 5 wurde darüber diskutiert, wie die akademischen Karrierewege in Deutschland grundsätzlich organisiert sein sollten. Im Mittelpunkt standen folgende Fragen:

- Welche Personalstrukturen brauchen deutsche Universitäten, um insbesondere den Potenzialen junger Wissenschaftler:innen gerecht zu werden und somit auch das Wissenschaftssystem insgesamt zu stärken?
- Welche Bedeutung haben flache Hierarchien oder das Departmentmodell bei der Reformierung der akademischen Karrierestrukturen?
- Welche Impulse können von der Tenure-Track-Professur für eine Reform des Karrierewegsystems ausgehen?
- Mit welchen Herausforderungen sind die Universitäten bei der Weiterentwicklung ihrer Karrierestrukturen konfrontiert und wie sollte die Politik diesen Prozess unterstützen?

„Spill-over-Effekte des Tenure-Track-Programms?!“

MinDirig Peter Greisler, Leiter der Unterabteilung „Hochschulen“ im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), definierte zunächst Spill-over-Effekte, die mit dem Tenure-Track-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses intendiert sind: „Von Spill-over-Effekten spricht man, wenn eine strukturelle Änderung an einem Punkt des Systems weitere strukturelle Änderungen an anderen Punkten anstoßen kann.“

Entstehungshintergrund des Bund-Länder-Programms. Das Tenure-Track-Programm sei daraus entstanden, dass Bund und Länder verschiedene Ideen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses diskutiert hatten, um einen Nachwuchspakt auf den Weg zu bringen. Schließlich sei die gemeinsame Entscheidung gefallen, die Tenure-Track-Professur in den Fokus des Programms zu rücken. Grund dafür war, dass die Politiker:innen – auch unter Beachtung

der föderalen Kompetenzordnung – einen besonderen Bedarf nach mehr Planbarkeit und Transparenz für junge Wissenschaftler:innen auf ihrem Weg zur Professur sahen. Zudem erachteten sie es als Chance, mit einem Volumen von einer Milliarde Euro eine strukturelle Änderung zu erreichen, indem ein neuer eigenständiger Karriereweg zur Professur etabliert wird. Allein mit den Eigenmitteln der Hochschulen und den Mitteln der Länder wäre dies in dieser Form nicht finanzier- und koordinierbar gewesen. „Es bedurfte eines engen Zusammenwirkens von Bund, Ländern und Hochschulen, was mit dem Tenure-Track-Programm gut gelungen ist“, meinte Greisler.

Ziele des Programms. Das wichtigste Ziel der Förderung von 1.000 neuen Tenure-Track-Professuren sei es, den Karriereweg der Tenure-Track-Professur breit an den deutschen Universitäten zu etablieren. Bund und Länder seien sich einig gewesen, dass die Tenure-Track-Professur als zusätzlicher Karriereweg die bestehenden

Die Tenure-Track-Professur soll als zusätzlicher Karriereweg die bestehenden Karrierewege ergänzen.

Karrierewege ergänzen soll. Dies sei für ein Bund-Länder-Programm hinreichend komplex und herausfordernd. Über den Hebel der Tenure-Track-Professur sollte weder eine grundlegende Reform der Karriere-

wege zur Professur noch eine Reform der akademischen Karrierestrukturen insgesamt eingeleitet werden. Das hätte ein einzelnes Bund-Länder-Programm nicht ansatzweise leisten können.

Beabsichtigt sei aber durchaus, mit der Etablierung der Tenure-Track-Professur einen Kulturwandel anzustoßen, der Wirkungen über die Tenure-Track-Professur hinaus, also Spill-over-Effekte entfaltet. Deshalb wurde der sogenannte Strategiaufschlag in das Programm mit aufgenommen. Er soll die Hochschulen finanziell dabei unterstützen, den Kulturwandel zu fördern und die akademischen Personalstrukturen so weiterzuentwickeln, dass sie die Tenure-Track-Professur optimal ergänzen und auch Karrierewege außerhalb der Professur aufzeigen. Auf diesem Weg würden die Hochschulen früher oder später vor der zentralen Frage stehen, wie sie es mit der Juniorprofessur ohne Tenure-Track oder mit der Habilitation halten. Die Antworten darauf könnten sehr unterschiedlich sein, würden sich systemisch aber erst im Zeitverlauf durch

das programmbegleitende Monitoring abzeichnen und auch von Fachdebatten erheblich beeinflusst werden.

Vor diesem Hintergrund stellte Greisler drei Thesen zur Diskussion, wie sich das Programm und die Tenure-Track-Professur auf akademische Karrierestrukturen auswirkt.

These 1: „Das Tenure-Track-Programm ist Impulsgeber für die Personalstrukturentwicklung an deutschen Hochschulen.“

Ein wichtiger Anstoß ging nach Greisler davon aus, dass eine Teilnahmevoraussetzung am Programm war, Personalentwicklungskonzepte für das gesamte wissenschaftliche Personal einzureichen. Diese Anforderung habe dazu geführt, dass die Hochschulen sich binnen kürzester Zeit Gedanken über eine kohärente Personalentwicklung machen mussten. Es seien neue Arbeitskreise mit unterschiedlichen Akteuren gebildet worden, die Interessengruppen an den Hochschulen hätten sich stärker vernetzt und im Konsens Entwicklungsziele für die Personalstruktur formuliert. Diese Ziele seien in vielen Fällen erstmals in universitätsweite Personalentwicklungskonzepte überführt und an den Hochschulen systematisch verankert worden. Davon profitiere das gesamte wissenschaftliche Personal an den Hochschulen.

These 2: „Die Tenure-Track-Professur stärkt die Eigenverantwortung junger Wissenschaftler:innen innerhalb eines planbaren, transparenten Karrierewegs zur Professur.“

Wesentliches Merkmal der Tenure-Track-Professur ist nach Greisler die verbindliche Zusage der dauerhaften Übertragung einer Professur im Falle der Bewährung. Dies werde anhand von transparenten Kriterien, die bereits bei der Berufung auf die Tenure-Track-Professur klar zu definieren seien, festgestellt. Junge Wissenschaftler:innen hätten es dadurch selbst in der Hand, nach erfolgreicher Tenure-Phase dauerhaft eine Professur zu übernehmen. Wenn die Ziele nicht erreicht werden oder die Tenure-Track-Professor:innen sich für einen anderen Karriereweg entscheiden, seien für den Übergang Unter-

»Die Tenure-Track-Professur stärkt die Eigenverantwortung junger Wissenschaftler:innen.«

stützungsangebote vorgesehen. Diese reichten von Beratungen bis hin zur finanziellen Unterstützung eines Überbrückungsjahrs bei negativer Zwischen- oder Tenure-Evaluation.

These 3: „Die Tenure-Track-Professur fordert die Hochschulen, ihre Verantwortung gegenüber jungen Wissenschaftler:innen stärker als bisher wahrzunehmen.“

Spiegelbild der Eigenverantwortung der Tenure-Track-Professor:innen ist nach Greisler die Verantwortung der Hochschulen für klare, transparente, bei der Berufung festgelegte Evaluationskriterien sowie transparente, qualitätsgesicherte Berufungs- und Evaluationsverfahren. Dieser Verantwortung müssten sich die Hochschulen stellen.

Sie hätten die Aufgabe, die Risiken des Karrierewegs zur Professur, die durch intransparente und wenig planbare Verfahren entstehen können, zu minimieren und durch frühzeitiges, offenes Feedback eine Orientierung über die verbleibenden Risiken zu geben. Hier seien die Universitäten schon auf einem guten Weg.

„Projekte schaffen Perspektiven“

Prof. Dr. Roland A. Fischer, Vizepräsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), stellte in seinem Impulsvortrag weitere Punkte vor, die von besonderer Bedeutung sind, um die Tenure-Track-Professur im deutschen Hochschulsystem zu verankern.

Verbindung von herausragender Forschung mit herausragenden Arbeitsbedingungen. Schon länger sei klar, dass die Arbeitsbedingungen von Forscher:innen immer mit der Qualität ihrer Forschungsergebnisse verschränkt und rückgekoppelt sind. Aus dieser sehr engen Verbindung könne abgeleitet werden, dass hervorragende Arbeitsbedingungen für alle Wissenschaftler:innen unverzichtbar sind, wenn das Wissenschaftssystem herausragende Forschung ermöglichen soll.

„Wir wollen die besten Köpfe im System, wir wollen international sichtbar und konkurrenzfähig sein, um Deutschland und Europa als Wissenschaftsstandort stark zu machen“, sagte Fischer. Sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten, sei jedoch nicht leicht,

da Wissenschaft längst zu einem Schauplatz geopolitischer Realitäten geworden sei. So zeige sich zum Beispiel das Phänomen einer Massenproduktion von Erkenntnissen, die nicht immer den Vorstellungen guter Wissenschaft entspreche. Beste Forschung könne immer weniger von einem System erwartet werden, das durch starken Wettbewerb und große Konkurrenz unter vielfältigen Drucksituationen stehe und Machtstrukturen ausgesetzt sei. Wissenschaft benötige vielmehr Zeit und Ruhe, meinte Fischer.

Wissenschaft benötigt Zeit und Ruhe.

„Überhitzung“ in der Wissenschaft. In der Wissenschaft sei international – und somit auch in Deutschland – eine „Überhitzung“ festzustellen, die unter anderem in umfangreicher Drittmittelwerbung und einem hohen Begutachtungsaufwand ihren Ausdruck finde. Diese Entwicklung habe in den letzten Jahren einige negative Seiteneffekte begünstigt, zum Beispiel Mängel in der methodischen Sorgfalt bei der Generierung von wissenschaftlichen Ergebnissen sowie eine „Replikationskrise“ und zunehmenden Plagiatismus bei wissenschaftlichen Publikationen. Damit sei die Gefahr verbunden, dass die Standards guter wissenschaftlicher Praxis unterlaufen werden. Dieses Problem gefährde nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit, sondern die Funktionalität des gesamten Forschungssystems.¹

1 Die Präsidentin der DFG, Prof. Dr. Katja Becker, hatte die zunehmende Leistungsorientierung in der Wissenschaft beklagt, was zu einer „Überhitzung und Überlastung des Wissenschaftssystems“ geführt habe, die sich kontraproduktiv auf die Forschung auswirke. Forscher:innen müssten permanent Anträge stellen, Forschungsaufsätze schreiben und sich Begutachtungen stellen; vor lauter Konkurrenz trete die in der Wissenschaft so wichtige Kooperation zurück und die Forscher:innen hätten zu wenig Zeit zum Nachdenken. Becker forderte deshalb, „Druck aus dem System“ zu nehmen, um kreative Forschung zu ermöglichen, etwa indem die DFG Laufzeiten befristeter Projekte verlängert, mehr Geld für einzelne Projekte bewilligt und bei Begutachtungen von Forschungsprojekten mehr über die Inhalte als vorrangig über Leistungsindikatoren diskutiert wird. Wichtig sei auch, mehr Diversität in die Wissenschaft zu bringen (im Hinblick auf Geschlecht, Karrierestufen, Altersgruppen, kulturelle und religiöse Orientierungen, Förderformate, Forschungsthemen etc.). Zudem sollte die Wissenschaft in einen stärkeren Dialog mit der Gesellschaft treten. Wissenschaft, Gesellschaft und Politik müssten stärker zusammenwirken. Vgl. Interview von Manuel J. Hartung und Katharina Menne mit Katja Becker: Die Botschafterin, Die Zeit Online, 15.1.2020, <https://www.zeit.de/2020/04/katja-becker-deutsche-forschungsgemeinschaft-diversitaet> (Abruf: 20.1.2021).

Notwendiger Kulturwandel. Notwendig ist aus Fischers Sicht ein umfassender Kulturwandel an Universitäten, der weit über den engeren Themenkreis von wissenschaftlichen Karrierewegen und Tenure-Track hinausgeht: „Es gilt, starre Strukturen, Ordinarienherrlichkeiten und dysfunktionale Machtgeflechte aufzubrechen“, sagte Fischer. Echte Karriereoptionen für junge Wissenschaftler:innen könnten nur dann ermöglicht werden, wenn Konstruktionsfehler im System erkannt und beseitigt werden.

»Es gilt, starre Strukturen, Ordinarienherrlichkeiten und dysfunktionale Machtgeflechte aufzubrechen.«

Die 2002 eingeführte Juniorprofessur sei nicht so konzipiert gewesen, dass Juniorprofessor:innen am Ende eine hinterlegte Dauerstellen-Option erhalten. Anders sei das beim Tenure-Track-Programm, das sich mit 1.000 zusätzlichen Tenure-Track-Stellen positiv auf den notwendigen Kulturwandel auswirken könnte. An vielen Universitäten seien auch schon positive Zeichen in diese Richtung zu erkennen und Vieles in Bewegung geraten. Diesen erfreulichen Entwicklungen stünden aber auch eine ganze Reihe von Herausforderungen gegenüber.

Folgen einer nicht erfolgreichen Tenure-Evaluation. Mit dem Instrument der Tenure-Track-Professur solle zwar eine bessere Planbarkeit des wissenschaftlichen Karrierewegs erreicht werden, doch bedeute das nicht, dass nach der Berufung auf eine Tenure-Track-Professur auf jedem Fall am Ende der Bewährungszeit die Berufung auf die Lebenszeitprofessur folgt. Wenn Universitäten Tenure-Track-Professur:innen berufen, müssten sie Verantwortung für die jungen Wissenschaftler:innen übernehmen und sie dabei unterstützen, die Bewährungszeit erfolgreich zu absolvieren. Doch müssten sie auch die Qualität der Prozesse und der Wissenschaft sicherstellen. Deshalb könne es sein, dass Tenure-Track-Professur:innen am Ende keine Lebenszeitprofessur erhalten, wenn sie nicht erfolgreich evaluiert wurden. Da dies mit fundamentalen Konsequenzen für die oder den Einzelnen verbunden sei, wäre die Frage sehr wichtig, welche Perspektiven Tenure-Track-Professur:innen haben, wenn sie nicht entfristet werden. Denn im deutschen Wissenschaftssystem gebe es kaum Alternativen, die wissenschaftliche Karriere an einer anderen Universität fortzusetzen. Dagegen könnten sich Wissenschaftler:innen

im US-amerikanischen Wissenschaftssystem bei nicht erfolgreicher Evaluation aufgrund einer differenzierten Abstufung hinsichtlich der Positionen und Professuren an einer anderen Hochschuleinrichtung auf eine wissenschaftliche Stelle bewerben und es sei auch kein Makel damit verbunden. In den USA gebe es verschiedene Optionen, dass diese Wissenschaftler:innen dem System erhalten bleiben, die im besten Sinne als *human capital* betrachtet werden können.

Karrierespекtiven im Wissenschaftssystem. Dagegen bliebe in Deutschland nicht erfolgreich evaluierten Tenure-Track-Professor:innen im Grunde nur der Ausstieg aus dem akademischen System – oft sehr spät im beruflichen Leben, was zumeist als persönliches Scheitern empfunden und von der Umgebung auch so wahrgenommen werde. Das Ausscheiden dieser qualifizierten Wissenschaftler:innen sei für das Gesamtsystem in den meisten Fällen ein Verlust. „Für Forscher:innen ohne Tenure braucht es akzeptable und für das Gesamtsystem sinnvolle Karriereperspektiven“, meinte Fischer. Die Universitäten sollten diesen hochqualifizierten Wissenschaftler:innen alternative Karrierewege eröffnen.

»Für Forscher:innen ohne Tenure braucht es akzeptable und für das Gesamtsystem sinnvolle Karriereperspektiven.«

Flankierende Maßnahmen der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). Die Rolle der DFG sieht Fischer darin, diesen Weg hin zu mehr alternativen Karrierewegen mit ihrem Förderportfolio positiv zu flankieren. Dieser Prozess könne allerdings nur flankiert werden, da die Entfristung eine Aufgabe der Arbeitgeber – der Universitäten – und nicht der Drittmittelgeber ist. Die DFG könne aber zum Beispiel die Tür zwischen den Forscher:innen-Generationen offenhalten, indem sie besonders qualifizierende, befristete Stellen – naturgemäß Projektstellen – bereithält.

DFG-Programme für junge Forscher:innen. Fischer verwies auf DFG-Programme, die mit dem Tenure-Track-Konzept kompatibel sind. Eine Förderung insbesondere im Rahmen des Emmy-Noether- und Heisenberg-Programms sei mit höchsten Qualitätsansprüchen und einer sehr aufwendigen Kandidat:innenauswahl verbunden. Diese Projektstellen sollten herausragenden jungen Forscher:innen

geschützte Räume bieten, vor allem geschützt vor den eingangs erwähnten „Überhitzungen“ des Systems, meinte Fischer. Nur wenn junge Wissenschaftler:innen die Möglichkeit hätten, Forschungspraktiken einzuüben, die ihnen genügend Zeit für Forschung geben, könne eine gute Forschungskultur gestärkt werden.

Anpassungen bei den DFG-Programmen. Akzente in diesem Sinn würden auch die Anpassungen setzen, die die DFG in den letzten Jahren an den drei Programmen vorgenommen hat. So wurde die Förderdauer im Emmy-Noether-Programm im Zuge der Angleichung an die Juniorprofessur auf sechs Jahre erhöht und bereits mit der Bewilligung eine Förderperspektive für den gesamten sechsjährigen Zeitraum geschaffen, da längere Laufzeiten Entlastung und zusätzliche Freiräume schaffen können, auch für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das Heisenberg-Programm wurde flexibilisiert: Es kann nun als Stelle, als Stipendium oder – gemeinsam mit einer Universität umgesetzt – als Professur wahrgenommen werden. Fischer wies darauf hin, dass eine Heisenberg-Professur ein über die DFG anfinanzierter Tenure-Track sei und mangels verfügbarer Professuren als Überbrückungsfinanzierung genutzt werden könne – mit dem zusätzlichen Vorteil eines Reputationsgewinns durch die damit verbundene Bestenauslese.

Zu den Anpassungen gehören auch Verlängerungen der individuellen Förderdauern bei Promotions- und Postdocstellen in den Graduiertenkollegs. Zudem wurde das Forschungsstipendium im Walter-Benjamin-Programm ausgebaut: Die Förderung setzt hier in einer sehr frühen Phase ein, idealerweise unmittelbar nach der Promotion. Damit soll jungen Wissenschaftler:innen eine ergebnisoffene Orientierungsphase ermöglicht werden. In dieser Zeit könnten sie ernsthaft prüfen, ob sie im akademischen System bleiben wollen, bevor sie mit der vertieften Karriereplanung beginnen. Damit wolle die DFG den jungen Wissenschaftler:innen auch eine gute Entscheidungs-

»Die Beschäftigung in befristeten Forschungsprojekten kann sinnvoll und karrierewirksam sein.«

basis geben, um den nächsten Karriereschritt im Wissenschaftssystem zu gehen, etwa einen Emmy-Noether-Antrag zu stellen oder sich auf eine Tenure-Track-Stelle zu bewerben, so Fischer.

„Die Beschäftigung in befristeten Forschungsprojekten kann also sinnvoll und karrierewirksam sein“, meinte Fischer. Die Vielfalt der Karrierewege sei wichtig, doch müsse auch sichergestellt werden, dass die verschiedenen Förderangebote passgenau aufeinander abgestimmt sind.

Diskussion: Welches Karrieresystem brauchen deutsche Universitäten?

Nachhaltige Finanzierung der Tenure-Track-Professuren. Die Personalkategorie Tenure-Track-Professur erscheint Fischer in der Personalplanung der Hochschulen schwierig, weil sie als befristete Stellen geführt werden müssen. Dazu meinte Greisler, dass den Hochschulen mit dem Tenure-Track-Programm ein hohes Maß an finanzieller Planbarkeit gegeben werde. Der Bund stelle für die Förderung der 1.000 Tenure-Track-Professuren eine Milliarde Euro bereit. Den Ländern obliege es, das notwendige Geld zur Verfügung zu stellen, damit die verstetigten Lebenszeitprofessuren nach der Tenure-Evaluation nachhaltig finanziert weitergeführt werden. Zudem hätten die Länder zugesagt, bis zum Ende des Programms 1.000 neue unbefristete Professuren zu schaffen. Das werde im Rahmen eines begleitenden Monitorings beobachtet. „Die 1.000 Tenure-Track-Professuren sollen daher keine vorgezogenen Neuberufungen, sondern zusätzliche Stellen sein“, sagte Greisler.

»Die 1.000 Tenure-Track-Professuren sollen keine vorgezogenen Neuberufungen, sondern zusätzliche Stellen sein.«

Verschiedene Karrieremöglichkeiten. Fischer betonte die Bedeutung alternativer Karrierewege an Universitäten jenseits einer Professur – auch, um qualifizierten Wissenschaftler:innen, die sich in der Tenure-Track-Phase anders orientieren oder kein Tenure erreichen, eine Karriereperspektive im System zu geben. Auch eine Ausdifferenzierung von Professuren wäre sinnvoll, da nur wenige Wissenschaftler:innen in allen Bereichen professoraler Tätigkeiten ausnahmslos Stärken besäßen. Eine Flexibilität in den Karrieremöglichkeiten wäre aus seiner Sicht wichtig. Hier müssten die Länder ihren Beitrag leisten und in den jeweiligen Landesgesetzgebungen mögliche Hürden beseitigen.

Gestaltungsmöglichkeiten der Hochschulen. Nach Ansicht von Fischer hätten die Universitätsleitungen aber auch schon heute die Möglichkeit, differenzierte Karrieremöglichkeiten auf den Weg zu bringen, indem sie ihre vorhandenen Spielräume bei der Ausgestaltung von Stellen nutzen, insbesondere in Bezug auf die Ausstattung und im Verhältnis von Forschung und Lehre. So könnten zum Beispiel Mittel bedarfsorientierter verteilt werden oder Stellen geschaffen werden, in denen die Lehre ein größeres Gewicht erhält.

Berufung auf eine Lebenszeitprofessur. Kappeler hatte in seinem Video-Statement das Argument angeführt, dass Wissenschaftler:innen mit einer Tenure-Track-Professur letztlich nicht früher auf eine Lebenszeitprofessur gelangen, da sie dann schon – wie bei bisherigen Karrierewegen – Anfang 40 sind.

Nach Ansicht von Greisler muss an diesem Punkt tatsächlich angepasst werden: „Entscheidend ist, wie die Hochschulen in ihrer

»Entscheidend ist, wie die Hochschulen in ihrer Berufungspolitik damit umgehen.«

Berufungspolitik damit umgehen – ob sie wirklich Wissenschaftler:innen in einer frühen Karrierephase berufen oder jene, die in ihrer beruflichen Karriere schon weiter fortgeschritten sind.“ Zur Vermeidung von

Fehlentwicklungen seien deshalb zwei Ziele des Tenure-Track-Programms von zentraler Bedeutung: Erstens müssten die Tenure-Track-Professuren als zusätzliche Stellen ins System kommen und zweitens dürften die Professuren nur mit Wissenschaftler:innen in einer frühen Karrierephase besetzt werden. Solange sich die Hochschulen bei ihren Berufungen an diese Ziele halten – was bei vielen der Fall sei –, könne allmählich erreicht werden, dass Wissenschaftler:innen dauerhaft im Durchschnitt früher auf eine Lebenszeitprofessur berufen werden.

Prof. Dr. Walter Rosenthal machte darauf aufmerksam, dass Wissenschaftler:innen vom Grundsatz her schon nach der Promotion berufen werden können. Genau hier setze die Juniorprofessur – mit und ohne Tenure-Track – an, da sie nach einer hervorragenden Promotion die Möglichkeit eröffne, selbstständig forschen und lehren zu können. Ein Fortschritt sei auch, dass Berufungen auf eine Juniorprofessur nicht wie bisher auf bereits erreichte Erfolge abstellen, sondern auf

Kritischer Blick auf die Tenure-Track-Professur

Video-Statement von Dr. Florian Kappeler (Neuere deutsche Literaturwissenschaft, Universität Göttingen), Vertreter des „Netzwerk für Gute Arbeit in der Wissenschaft“ (NGAWiss.)

„In jüngerer Zeit wird die Tenure-Track-Professur als Lösung für alle möglichen Probleme im Hochschulsystem angesehen. Ich glaube, dass das falsch ist und dass die Tenure-Track-Professur keinerlei Probleme zu lösen vermag.

Erstens wird davon ausgegangen, dass Nachwuchswissenschaftler:innen in jüngerem Alter auf eine sichere Professur gelangen würden. Das ist nicht der Fall. Promotionen werden im Schnitt mit Mitte 30 abgeschlossen. Nach einigen Jahren gelangt man mit Glück auf eine Tenure-Track-Professur und dann folgt eine sechs-jährige Bewährungsphase, sodass die entfristete Professur genau wie bisher mit Anfang oder Mitte 40 erlangt wird.

Zweitens soll die Tenure-Track-Professur mehr Planungssicherheit ermöglichen. Das hängt davon ab, ob man davon ausgeht, dass nach sechs Jahren so gut wie alle Kandidatinnen und Kandidaten auf eine entfristete Professur gelangen. Dann ist die Frage, warum die sechs Jahre Bewährungszeit überhaupt notwendig sein sollen und nicht eine Entfristung nach einem oder zwei Jahren möglich ist wie in anderen Jobs auch. Oder es ist davon auszugehen, dass sehr viele in sehr hohem Alter nicht auf eine entfristete Professur gelangen – und dann gibt es keine Planungssicherheit.

Drittens denke ich, dass mit der Fokussierung auf eine Tenure-Track-Professur progressive Tendenzen im europäischen Hochschulsystem ignoriert werden. In Skandinavien oder in Frankreich gibt es zum Beispiel sehr viele entfristete Mittelbaustellen auch in der Forschung, auf die man wenige Jahre nach der Promotion gelangen kann. Und das wäre in sehr viel höherem Maße geeignet, Probleme im Hochschulsystem zu lösen.“

die Potenziale der jungen Wissenschaftler:innen. Auch wenn darauf hingewirkt werden sollte, dass das Berufungsalter weiter sinkt, liege das Berufungsalter von Tenure-Track-Professor:innen mit 36 Jahren immerhin fünf Jahre niedriger als bei der Habilitation. Somit seien schon einmal fünf Jahre gewonnen und ein kleiner Etappensieg erreicht worden.

Das Hochschulgesetz lasse auch die Möglichkeit zu, Juniorprofessor:innen nur mit Promotion – und ohne Postdoc-Phase – zu berufen. Es könnte durchaus sinnvoll sein, das öfter umzusetzen. Die

»Die Juniorprofessur kann auch Wegbereiter für andere Karrierepfade sein.«

Juniorprofessur habe den großen Vorteil der frühen Selbstständigkeit, die vorher nicht möglich gewesen sei. „Die Juniorprofessur ist auch deshalb wichtig, weil sie Wegbereiter für andere Karrierepfade sein kann“, sagte Rosenthal. Insofern sehe er bei dieser Personalkategorie sehr viel Positives in der Praxis.

Planungssicherheit. Ein weiterer Kritikpunkt von Kappeler war, dass Planungssicherheit bei der Tenure-Track-Professur nur dann gegeben ist, wenn nach sechs Jahren so gut wie alle Kandidat:innen auf eine entfristete Professur gelangen. Dann allerdings wäre es aus seiner Sicht auch ausreichend, die Bewährungszeit auf ein bis zwei Jahre zu beschränken. Wenn nur wenige Tenure-Track-Professor:innen positiv evaluiert werden, sei letztlich auch keine Planungssicherheit gegeben.

Greisler merkte dazu an, dass mit der Berufung auf eine Tenure-Track-Professur eben nicht von vornherein feststehen solle, dass die Wissenschaftler:innen in jedem Fall entfristet werden. Es bleibe das

»Auf einer Tenure-Track-Professur kann es keine absolute Planungssicherheit geben.«

Risiko, dass die Evaluation am Schluss negativ ist und ein anderer Karriereweg eingeschlagen werden muss. „Auf einer Tenure-Track-Professur kann es keine absolute Planungssicherheit geben. Sie gibt aber

die Sicherheit, dass bei erfolgreicher Evaluation eine Dauerprofessur vorhanden ist. Das ist ein großer Vorteil“, sagte Greisler. Bei anderen Karrierewegen sei es bisher häufiger vorgekommen, dass sehr guten Wissenschaftler:innen in der Postdoc-Phase Hoffnung

auf eine Professur gemacht wurde und am Schluss dann keine Stelle vorhanden war. Hier liege ein entscheidender Unterschied zur Tenure-Track-Professur.

Verschiedene Karriereziele an Universitäten. Diskutiert wurde auch die Forderung, progressive Tendenzen in den Hochschulsystemen anderer europäischer Länder aufzunehmen und neben der Professur deutlich mehr entfristete Stellen – auch in der Forschung – zu schaffen, die Wissenschaftler:innen wenige Jahre nach der Promotion wahrnehmen können. Welche Karrierestufen bzw. welche Perspektiven und welche Personalkategorien könnten zusätzlich zur Professur eingerichtet werden, damit die notwendigen Reformen im Hochschulsystem befördert und mehr Karriereziele neben der Professur ermöglicht werden?

Prof. Dr. Eva Schlotheuber berichtete, dass derzeit sehr viele geisteswissenschaftliche Fachgesellschaften Positionspapiere zu dieser Frage ausarbeiten und deutlich machen, dass die Zeit reif für einen Wandel ist.² Sehr viele würden sich engagieren, damit sich in den Personalstrukturen an Universitäten endlich etwas ändert. Die Entwürfe gingen ziemlich in dieselbe Richtung, was nicht nur sehr interessant sei, sondern auch eine große Chance berge, die Veränderungen tatsächlich durchsetzen zu können.

Vielfalt der Karrierewege. Zunächst einmal sei festzustellen, dass es an deutschen Hochschulen viele verschiedene Karrierewege gibt,

2 Vgl. Stellungnahme der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) zu Beschäftigungsverhältnissen in der Wissenschaft Mai 2020, <https://soziologie.de/aktuell/stellungnahmen/news/stellungnahme-der-deutschen-gesellschaft-fuer-soziologie-dgs-zu-beschaeftigungsverhaeltnissen-in-der-wissenschaft-1>; DGPK-Debatte: Der Umgang mit der nächsten Generation: Befristet arbeiten in der Kommunikationswissenschaft, 1/2020, <https://www.dgpuk.de/de/debatte/der-umgang-mit-der-n%C3%A4chsten-generation-befristet-arbeiten-der-kommunikationswissenschaft>; Empfehlungen guter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Wissenschaftler*innen in Qualifikationsphasen in der Erziehungswissenschaft, Januar 2018, https://www.dgfe.de/fileadmin/OrdnerRedakteure/WiQuas/2018.01_Empfehlungen_Besch%C3%A4ftigungsbedingungen.pdf; Stellungnahme des Deutschen Anglistenverbandes zur Beschäftigungssituation des wissenschaftlichen Nachwuchses vom September 2014, <http://www.anglistenverband.de/news/positionspapiere> (Abruf: 25.2.2021). Auch der Verband der Historikerinnen und Historiker bereitet zu dem Thema gerade ein Papier vor, das auf dem Historikertag 2021 in München vorgestellt werden soll.

neben Juniorprofessuren mit und ohne Tenure-Track seien zum Beispiel auch die Sonderforschungsbereiche (SFB) sowie viele andere Programme mit spezifischen Zielsetzungen zu nennen, die wissenschaftliche Mitarbeiter:innen stellen beinhalten. Die Tenure-Track-Professur sei somit nur eine von vielen Möglichkeiten. „Die Vielfalt der Karrierewege sollte erhalten bleiben, aber transparenter vermittelt werden.“, sagte Schlotheuber.

Personalstrukturplanung. Aus den Diskussionen und Papieren der Fachgesellschaften hob Schlotheuber drei Punkte als besonders wichtig hervor: Erstens werde immer wieder eine gute Personalstrukturplanung eingefordert. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass kleinere Einheiten in Hochschulen nicht strukturell benachteiligt werden, um die Vielfalt der universitären Landschaft und der Fächer nicht zu schwächen.

Karriereziele neben der Professur. Der zweite wichtige Punkt sei mit einer grundlegenden Änderung der Personalstrukturen verbunden: „Der jetzige Mittelbau sollte dynamisiert werden und Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen“, meinte Schlotheuber. Es sollten transparente Kriterien formuliert werden, welche Leistungen zu erfüllen sind, um den nächsten Schritt auf dem Karriereweg

»Der jetzige Mittelbau sollte dynamisiert werden und Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen.«

gehen zu können oder sich auf eine Professur zu bewerben. Falls Wissenschaftler:innen an einem bestimmten Punkt im Karriereverlauf mehr Zeit brauchen, könnten sie in einem solchen System auf anderen unbefristeten Stellen in der Wissenschaft arbeiten. Die verschiedenen Möglichkeiten im amerikanischen System seien in der Diskussion ja als Vorteil erkannt worden. Dauerstellen neben der Professur wären auch deshalb so wichtig, weil hier das Wissen der Institute gesammelt ist. Sonst könne es passieren, dass die Leitung wechselt oder Juniorprofessor:innen wegberufen werden und das Wissen mit den Personen verschwindet.

Zeit für die Entwicklung eines Forschungsprofils. Schlotheuber verwies auf den dritten wichtigen Punkt, der in vielen Papieren der Fachgesellschaften enthalten ist: Tenure-Track bedeute, dass die Qualifikationsphasen und die Anforderungen komprimiert werden, was oft zu einer Überforderung der Personen auf diesen Stellen führe. Sie stimme deshalb Jahn zu, der in seiner Keynote für eine gute Begleitung der Tenure-Track-Professor:innen und eine Abschaffung der Zwischenevaluation plädiert hatte. Die Zwischenevaluation sei tatsächlich mit der Gefahr verbunden, dass Tenure-Track-Professor:innen Forschungsprojekte durchführen, bei denen sie sicher sein können, dass nach zweieinhalb Jahren auch ein vorzeigbares Ergebnis herauskommt. Es müsse aber ausreichend Zeit vorhanden sein, um ein ernstzunehmendes größeres Forschungsprojekt durchzuführen. In den Geisteswissenschaften sei dieser Aspekt besonders wichtig, da hier nicht auf den Qualitätsstandard eines zweiten Buches und eines zweiten fachlichen Schwerpunkts verzichtet werden könne. Andernfalls würden die Forschungsthemen viel zu kleinteilig werden. Nach Schlotheuber sollten Tenure-Track-Professor:innen in die Lage versetzt werden, ein genauso gewichtiges Forschungsprofil ausbilden zu können wie Wissenschaftler:innen, die einen anderen Weg eingeschlagen und habilitiert haben. „Tenure-Track-Professor:innen muss genügend Zeit für Forschung gegeben werden“, meinte Schlotheuber.

»Tenure-Track-Professor:innen muss genügend Zeit für Forschung gegeben werden.«

Schwerpunktbildung bei professoralen Aufgaben. Zu diesem Thema würden auch gute Vorschläge vorliegen, etwa die Einführung eines Research-Track, der eine Konzentration auf die Forschung ermöglicht. Ein anderer Weg wäre, sukzessive in die professoralen Aufgaben einsteigen zu können, also zum Beispiel erst einmal nur forschen zu können, dann nach einer gewissen Zeit mit der Lehre zu beginnen und schließlich auch Aufgaben in der Selbstverwaltung zu übernehmen. Es sollte nicht erwartet werden, dass die jungen Wissenschaftler:innen alle Aufgaben aus dem geforderten Riesentableau gleichzeitig erfüllen.

Auch Rosenthal findet es problematisch, dass die zahlreichen Anforderungen bei einer Juniorprofessur alle gleichzeitig erfüllt wer-

den müssen. Seiner Ansicht nach sollte von der Struktur „drei plus drei Jahre“ abgerückt werden. Das von Schlotheuber vorgestellte Modell des schrittweisen Hineinwachsens in die verschiedenen Aufgaben könnte sinnvoll sein, damit nicht alles gleichzeitig erledigt werden muss und der erhebliche Druck mit all den negativen Folgen etwas verringert wird. Den jungen Wissenschaftler:innen sollte auf jeden Fall mehr Zeit für Forschung gegeben werden – auch in der Max-Planck-Gesellschaft oder der Helmholtz-Gemeinschaft hätten Nachwuchsgruppen sechs oder acht Jahre Zeit, um an einem Stück forschen zu können. Diesem Modell sollten sich die Hochschulen annähern.

Rosenthal war lange in außeruniversitären Forschungseinrichtungen tätig, die nicht so stark hierarchisch organisiert sind wie die Universitäten mit ihrem Lehrstuhlsystem. Das verdeutlichte er an einem Beispiel: Am Max-Delbrück-Zentrum in Berlin stand ein Professor, der ein Team von 50 Personen leitete, auf der gleichen Stufe wie eine

*»Es muss alles daran
gesetzt werden, in den
Universitäten diese
Hierarchie abzubauen.«*

frisch berufene Nachwuchswissenschaftlerin mit einem Drei-Personen-Team. Hier sieht Rosenthal Defizite im universitären Bereich: „Es muss alles daran gesetzt werden, in den Universitäten diese Hierarchie abzu-

bauen“, sagte er. Dazu würde auch beitragen, unabhängige Stellen für Wissenschaftler:innen neben der Professur zu schaffen. Gute Wissenschaft werde nicht nur auf Professuren gemacht. Es sollte dafür geworben werden, auf dieser Stufe alternative Karriereziele zu etablieren.

Auch nach Ansicht von Reitz wäre es sehr wichtig, an Universitäten alternative Karrierewege zu schaffen, die zu verschiedenen Karrierezielen führen. Es sollten weitere wissenschaftliche Dauerstellen neben der Professur eingerichtet werden, um das Arbeitsfeld Wissenschaft für junge Wissenschaftler:innen attraktiv zu halten: Schließlich sei es wenig attraktiv, bis zum Alter von ungefähr 40 Jahren nicht zu wissen, ob das Karriereziel Professur erreicht werden kann. Die Schaffung weiterer wissenschaftlicher Dauerstellen an Universitäten sei eine grundsätzliche Frage, die darüber entscheide, in welche Richtung sich Universitäten entwickeln.

Nach Reitz wäre es wenig überzeugend, immer mehr Tenure-Track-Professuren zu schaffen, weil dadurch letztlich ein sehr kleines und enges System entstehen würde. Besser wäre es, sich am britischen, schwedischen oder französischen Modell zu orientieren, die verschiedene Stellenkategorien für Wissenschaftler:innen beinhalten und mit der Möglichkeit verbunden seien, hochqualifizierte Wissenschaftler:innen im System zu halten. „Es sollte möglich sein, nach der Promotion eine wissenschaftliche Laufbahn anzutreten und Wissenschaft als Beruf auszuüben“, meinte Reitz. Würde man diesen Übergang schrittweise gestalten, könnte er auch generationengerecht sein. Nach Reitz bräuchte es eine Zielvorstellung dieser Art, um die jetzige Karrieresituation zu verbessern, die für viele Beteiligte sehr unzufriedenstellend sei.

»Es sollte möglich sein, nach der Promotion eine wissenschaftliche Laufbahn anzutreten.«

Begründung für wissenschaftliche Dauerstellen. Greisler meinte, dass bei diesem Thema die Perspektive gewechselt werden sollte. Erst einmal sei festzuhalten, dass es auch alternative Karrierewege außerhalb der Wissenschaft gebe. Die meisten Absolvent:innen der Hochschulen würden keine langfristige wissenschaftliche Karriere verfolgen, und die Hochschulen vor allem für Berufe außerhalb der Wissenschaft ausbilden. Es könne nicht das Ziel sein, an Universitäten in großem Stil wissenschaftliche Dauerstellen neben der Professur einzuführen, um alle in der Wissenschaft Tätigen unterzubringen, die es nicht auf eine Professur schaffen. Die entscheidende Frage sei vielmehr: Welche wissenschaftlichen Aufgaben an Universitäten sollten sinnvollerweise auf Dauerstellen wahrgenommen werden? Das müsse zuerst detailliert dargelegt werden, anschließend könnten dann die geeigneten Personalkategorien dafür gefunden und eingerichtet werden.

Reitz merkte dazu an, dass die Notwendigkeit dieser Stellen gut begründet werden könne: „Die Wissenschaft kann es sich nicht leisten, wissenschaftlich hochqualifizierte Personen nicht weiter zu beschäftigen.“

»Die Wissenschaft kann es sich nicht leisten, wissenschaftlich hochqualifizierte Personen nicht weiter zu beschäftigen.«

Es gehe eben gerade nicht um die Versorgung mit Stellen, sondern darum, dass dem Wissenschaftssystem die wichtigen Fähigkeiten und Potenziale dieser Wissenschaftler:innen nicht verloren gehen. Diese hätten teilweise zwanzig Jahre an der Universität Lehre und Forschung auf hohem Niveau betrieben und nun werde plötzlich gesagt, es gebe keine Aufgaben mehr für sie oder sie seien zu schlecht für eine Professur – was in den meisten Fällen einfach nicht richtig sei.

Ausdifferenzierung von Personalkategorien in der Wissenschaft.

In der Diskussion wurde vorgeschlagen, bei der Ausdifferenzierung von Personalkategorien in der Wissenschaft auch zwischen Fach- und

Es könnte zwischen Fach- und Führungskarrieren unterschieden werden.

Führungskarrieren zu unterscheiden, was in anderen Berufsfeldern durchaus üblich sei. Forscher:innen könnten dann entweder eine Fachkarriere als Professor:in oder eine

Führungskarriere in der Wissenschaft anstreben. Es könnte sinnvoll sein, Professuren stärker als Führungspositionen zu sehen, dieses Kriterium bei der Auswahl stärker einzubeziehen und durch reine Fachpositionen in der Wissenschaft zu ergänzen.

Juniorprofessur mit oder ohne Tenure-Track. Im Chat wurde die Frage gestellt, wie attraktiv nach Einführung der Tenure-Track-Professur jetzt noch die Juniorprofessur ohne Tenure-Track ist: Handle es sich bei dieser Personalkategorie um ein Auslaufmodell oder sollte diese weiterentwickelt werden?

Nach Ansicht von Dr. Stephan Venzke ist auch die Juniorprofessur ohne Tenure-Track mit guten Karriereperspektiven verbunden. Nur wenige Verfahren von Juniorprofessor:innen würden einfach so durchlaufen, da diese sich nicht sicher seien, ob sie an ihrer derzeitigen Universität bleiben können.

»Auch die Juniorprofessur ohne Tenure-Track ist in vielen Fällen ein Weg zur Professur.«

Es komme oft vor, dass sich diese Wissenschaftler:innen während ihrer Juniorprofessur woandershin bewerben, oft nach einer positiven Zwischenevaluation, und im Fall eines

Rufs dann Bleibeverhandlungen an ihrer Universität beginnen. Wenn die Hochschule diese Juniorprofessor:innen weiter halten

möchte, könne sie ihnen ohne Ausschreibung vor Ablauf der sechs Jahre eine Lebenszeitprofessur anbieten – unabhängig davon, ob es eine Juniorprofessur mit oder ohne Tenure-Track war. „Auch die Juniorprofessur ohne Tenure-Track ist in vielen Fällen ein Weg zur Professur“, sagte Venzke.

Vorteil der Juniorprofessur. Fischer benannte einen weiteren Vorteil der Juniorprofessur, der auch ohne Tenure-Track von Bedeutung sei. Hier entscheide ein Fach- oder Kollegialgremium über die Frage, ob eine Person für einen wissenschaftlichen Karriereweg zur Professur geeignet erscheint. Das Berufungsverfahren von Tenure-Track-Professor:innen ähnele den üblichen Berufungsverfahren auf eine Lebenszeitprofessur. Dagegen werde beim Karriereweg der Habilitation die Entscheidung auf der Basis eines Verhältnisses von Meister:in und Schüler:in getroffen: Einzelne Professor:innen bestimmten, wer eine wissenschaftliche Karriere anstreben und eine Habilitationsschrift anfertigen kann und beurteilten später auch ihre Qualität, was oft mit Intransparenz einhergehe. Somit würden sich die beiden Karrierewege im Hinblick auf die Entscheidung, wer letztlich für eine wissenschaftliche Karriere ausgewählt und erfolgreich wird, grundsätzlich unterscheiden.

Diversität auf dem Weg zur Professur. Venzke hob positiv hervor, dass sich in den letzten zwei Jahrzehnten eine Diversität der Qualifikationswege zur Professur herausgebildet hat. Ein wichtiger Impuls sei dabei die Einführung der Juniorprofessur im Jahr 2002 gewesen, die den Karriereweg der Habilitation ergänzte. In Venzkes Referat werden pro Jahr etwa 100 bis 150 Berufungsverfahren aus allen Fachrichtungen bearbeitet. Dabei werde die große Diversität in der Qualifikation der Berufenen deutlich. In etwa 70 Prozent der Fälle würden die gesetzlich geforderten zusätzlichen wissenschaftlichen Leistungen für die Berufungsfähigkeit nicht mehr in Form einer Habilitation nachgewiesen – auch wenn das fachbezogen sehr unterschiedlich sei. Inzwischen sei die Habilitation in vielen Fächern die Ausnahme und es gebe viele alternative Wege, die zusätzlichen wissenschaftlichen Leistungen nachzuweisen.

Es zeigt sich eine große Diversität in den Qualifikationswegen von Berufenen.

Mehr Diversität auf den Wegen zur Professur ist nach Venzke auch dadurch eingezogen, dass nicht nur Juniorprofessuren auf einer W1-Stelle mit Tenure-Track verknüpft werden, sondern auch W2-Stellen auf Zeit, die dann auf eine W2- oder W3-Dauerstelle führen. Hier sei eine Vielfalt entstanden, die Fakultäten die Möglichkeit gebe, bei Denominationen von Tenure-Track-Professuren etwas zu wagen. So könnten diese Professuren zum Beispiel im interdisziplinären Bereich angesiedelt werden, wenn hier nicht gleich eine Kernprofessur nach W3 eingerichtet werden soll. Bei Tenure-Track-Professuren sei Zeit vorhanden, um die Wissenschaftler:innen erst einmal zu begleiten und zu schauen, wie sich das Ganze entwickelt bzw. ob es trägt. Auf diese Weise kann nach Venzke auch ein neues Feld von Bewerber:innen erschlossen werden, die sich mutig auf diesen Weg einlassen.

Die dritte Diversifikation betrifft nach Venzke die Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) und die Kunst- und Musikhochschulen. Bund und Länder hätten mit dem Programm zur Personalgewinnung an Fachhochschulen den Impuls aus dem

*»Auch für Kunst- und
Musikhochschulen müssen
neue Personalkategorien
entwickelt werden.«*

Nachwuchspakt aufgenommen, Personalentwicklung auch in einer anders differenzierten Hochschuleinrichtung betreiben zu können. Hier würden sich schon positive Entwicklungen abzeichnen, doch sollte im

Bereich der künstlerisch-wissenschaftlichen Qualifikation noch ein Schritt weitergegangen werden. In der Personalstruktur der Musikhochschulen zeige sich zum Beispiel, dass es einen enorm hohen Anteil an Lehrbeauftragten gibt, darüber hinaus einige Professor:innen und dazwischen keinerlei Personal. „Auch für Kunst- und Musikhochschulen müssen neue Personalkategorien entwickelt und Personalentwicklung betrieben werden“, sagte Venzke. Das sei zwar ein vergleichsweise kleines, aber sehr wichtiges Spektrum.

Plädoyer für ein „ökologisches“ Modell der Personalethik

Video-Statement von Dr. Sandra Janßen (Germanistik, Karlsruher Institut für Technologie), Vertreterin des „Netzwerk für Gute Arbeit in der Wissenschaft“ (NGAWiss.)

„Meine Bewertung des Tenure-Track-Modells zielt vor allem auf die Frage ab, wie es sich in das Gesamtpersonalstruktursystem der Universitäten einfügt. Vor allen Dingen möchte ich die Frage thematisieren, welche grundlegenden regulatorischen oder personalethischen Vorstellungen herrschen und wie sie sich auf die Frage auswirken, wie das Tenure-Track-Modell letztlich ausgestaltet wird. (...)

Das, was häufig als das Flaschenhals-Problem [auf dem Weg zur Professur, AB] beschrieben wird – nämlich dass der größte Teil der sog. Nachwuchswissenschaftler:innen in ihren Karrieren derzeit scheitert –, beruht letztlich auf einem regulatorischen Modell, das auch affirmiert wird und das man meines Erachtens als sozialdarwinistisch beschreiben muss. Denn – wie auch von den Vertretern der Bayreuther Erklärung – wird immer wieder darauf abgehoben, dass Selektion richtig und wichtig sei im Sinne der Bestenauslese.

Ich bin der Meinung, dass es durchaus möglich wäre, grundlegend andere ethische Prämissen an die Sache heranzutragen, wie Personalstrukturen an den Universitäten auszusehen hätten (...). Der denkbare, wenn auch in der Realität kaum vertretene Gegenvorschlag könnte der sein, ein ‚ökologisches‘ Modell zugrunde zu legen. Dabei würde man danach fragen, wie ich denn dem raren Pflänzchen, als das ich hier junge Wissenschaftler:innen erkannt habe, die idealen Umweltbedingungen bieten kann, damit sie oder er sich am besten entwickelt. Das könnte dazu führen, dass man zu der Vorstellung kommt, dass ein möglichst vielfältiges System letztlich für den wissenschaftlichen Ertrag das reichere wäre als eines, das davon ausgeht, dass alles Angesäte nach kurzer Wachstumsdauer möglichst schnell wieder untergepflügt wird, weil das den Ertrag maximiert.

Ich denke, die Art und Weise, wie der Tenure-Track in der Gegenwart ausgestaltet ist, folgt offensichtlich dem ersten Modell, und zwar in dem Sinne, dass eher dazu tendiert wird, Tenure-Track-Stellen mit möglichst viel Druck zu belegen, auch mit Selektionsdruck. Das ist auch deshalb möglich, weil sie Ausnahmemodelle sind, denen gegenüber alle anderen Karrieremöglichkeiten an der Universität so viel unattraktiver sind.

Mein ökologisches Gegenmodell würde demgegenüber voraussetzen, dass man mit sehr viel mehr Vertrauen in die Entwicklungsmöglichkeiten des oder der Einzelnen herangeht und dieses Modell auch flächendeckend einführt.

In diesem Sinne würde ich abschließend dafür plädieren, dass man die grundlegenden sozial- oder personalethischen Vorstellungen, unter denen überhaupt Personalmodelle ausgestaltet werden, viel häufiger thematisiert und problematisiert.“

Verantwortung der Universität für junge Wissenschaftler:innen.

Fischer stimmte Janßens Aussage zu, dass Postdocs Menschen mit einer hohen Ausbildungsqualifikation sind, denen man Vertrauen entgegenbringen und die man geeignet fördern sollte. Die Universitäten hätten die Aufgabe, für geeignete Rahmenbedingungen zu sorgen, damit die jungen Wissenschaftler:innen auf ihrem Weg erfolgreich sein können. Am besten wäre es, die Verantwortung für die Entwicklung der jungen Kolleg:innen im akademischen System auf mehrere Schultern zu verteilen, um sie auf vielfältige Weise über ihren gesamten Entwicklungsweg begleiten und unterstützen zu können.

Fischer kann sich allerdings nicht vorstellen, dass ein Wissenschaftssystem ohne eine Differenzierung oder Selektion auskommt. Die Entscheidungs- und Begutachtungsprozesse müssten so fundiert gestaltet werden, sodass sie mit größtmöglicher Sicherheit stimmig sind, doch seien sie grundsätzlich notwendig, da nicht alle gefördert werden

»In der Wissenschaft muss es eine Auswahl geben.«

können. „In der Wissenschaft muss es eine Auswahl geben“, sagte Fischer.

Karrierperspektiven von Promovierten. Schlotheuber erscheint Janßens Statement sehr wichtig, weil damit eine weit verbreitete Stimmung – vor allem unter Doktorand:innen – wiedergegeben werde. Dort habe sich ein Narrativ durchgesetzt, dass die Karrierebedingungen in der Wissenschaft sehr viel schlechter seien als in anderen Bereichen und praktisch keine berufliche Sicherheit existiert, was aber so nicht stimme. Jahn habe dazu in der Keynote eindrucksvolle Zahlen vorgelegt. „Auch im Fach Geschichte bekommen 90 Prozent der Promovierten hinterher einen qualifizierten Job“, sagte Schlotheuber.

Entfaltungsmöglichkeiten für junge Wissenschaftler:innen. Dieses unter Wissenschaftler:innen verbreitete Narrativ ist nach Schlotheuber ein großes Problem, weil es eine zersetzende Wirkung entfalte. Umso wichtiger sei es, dass alle Beteiligten miteinander ins Gespräch kommen und die verschiedenen Perspektiven auf diese Frage genau darlegen. Daraus könnte gemeinsam ein nachhaltiger Veränderungsprozess geformt werden, der dazu führt, mit einer positiven Einstellung etwas Neues auf den Weg zu bringen.

Greisler merkte dazu an, es sei überhaupt nicht gut, wenn junge Wissenschaftler:innen das Gefühl haben, im Wissenschaftssystem würden „zarte Pflänzchen untergepflügt“. Wenn dieses Narrativ unter Doktorand:innen sogar weit verbreitet ist, wie Schlotheuber sage, müsse unbedingt dageengehalten werden, damit dieses Narrativ nicht weitergetragen wird und unwidersprochen bleibt. Nach Greisler wäre es wichtig, eine neue Erzählung zu vermitteln, die ein realistisches Bild wiedergebe: Junge Wissenschaftler:innen müssten so gut beraten werden, dass sie letztlich dahin gehen, wo sie sich am besten entfalten können – und nicht einfach an der gleichen Stelle bleiben, wo sie letztlich kümmern.

Karrierperspektiven außerhalb der Wissenschaft. Nach Ansicht von Greisler sollte den jungen Wissenschaftler:innen vielmehr Zuversicht gegeben werden, dass sie sehr gute Karriereperspektiven haben – wenn auch nicht für alle in der Wissenschaft, sondern auch in Wirtschaft und Gesellschaft, wo wissenschaftlich ausgebildete

Fachkräfte dringend gebraucht werden. „Für qualifizierte Wissenschaftler:innen gibt es überhaupt keinen Grund für Zukunftsängste“,

»Für qualifizierte Wissenschaftler:innen gibt es überhaupt keinen Grund für Zukunftsängste.«

sagte Greisler: „Es ist für jeden genug Platz da, es ist nur die Frage, wo für wen der richtige Platz ist.“ Klar sei, dass nicht alle Promovierten für immer an der Universität bleiben könnten – und er könne auch nicht

verstehen, warum so viele Postdocs an der Universität tätig sein wollen, wenn die Karriereaussichten und Arbeitsbedingungen so schlecht sein sollen, wie immer wieder gesagt werde.

Karrierechancen innerhalb des Wissenschaftssystems. Reitz stellte fest, dass das von Janßen vorgestellte Narrativ nicht grundsätzlich falsch sei. Es beziehe sich darauf, dass Promovierte innerhalb des Wissenschaftssystems sehr schlechte Karrierechancen haben – selbst dann, wenn sie in der Wissenschaft bleiben möchten und die dafür notwendigen Fähigkeiten und Potenziale mitbringen. Die sehr guten Berufschancen für promovierte Wissenschaftler:innen auf dem Arbeitsmarkt seien statistisch tatsächlich belegt – das gelte aber nur dann, wenn sie nicht in der Wissenschaft tätig sein möchten. Er glaube nicht, dass die Wissenschaftler:innen ohne Karriereperspektive an Universitäten nur am falschen Ort seien und nur anders beraten werden müssten.

Reitz ging auch auf Greislers Frage ein, warum die jungen Wissenschaftler:innen an den Universitäten bleiben möchten, obwohl ihre Karriereaussichten und Arbeitsbedingungen schwierig sind. In der Wissenschaft gehe es ähnlich wie auf künstlerischen Arbeitsmärkten zu: Die Attraktivität einer wissenschaftlichen Tätigkeit an einer Universität liege vorrangig in der Art der Tätigkeit, nicht in den Beschäftigungsbedingungen – wären diese entscheidend, gäbe es tatsächlich keinen Grund, an der Universität zu bleiben.

Karriere innerhalb und außerhalb der Wissenschaft. Krausch wehrte sich gegen die Aussage, die vielen erfolgreich Promovierten auf verantwortungsvollen Positionen in Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung, Politik und Kultur seien „untergepflügte Pflänzchen“. Das sei schlichtweg falsch. Natürlich sei das deutsche Wissenschaftssystem äußerst attraktiv, da Professor:innen verbeamtet und im öffentlichen

Dienst angestellt werden, sodass sie ihren Job quasi nicht mehr verlieren können. Diese hohe Arbeitsplatzsicherheit sei in anderen Ländern nicht gegeben und ein hoher Wert. Zusammen mit Art. 5, Abs. 3 des Grundgesetzes – „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“ – habe die Arbeit als Wissenschaftler:in sehr viele Vorteile, auch wenn noch Verbesserungen erreicht werden könnten. Es sollte aber nicht von einem „Scheitern“ von Karrieren gesprochen werden, wenn Promovierte nicht in der Wissenschaft bleiben. Dies sei ein ungemein wissenschaftszentrierter und sehr einseitiger Blick auf die Gesellschaft.

Auch Rosenthal störte sich daran, qualifizierte junge Wissenschaftler:innen als „zarte Pflänzchen“ zu bezeichnen, die gewissermaßen gepampert werden müssen. Postdocs seien erwachsene Menschen, die eine Eigenständigkeit im Wissenschaftssystem erhalten haben und von denen auch erwartet werden könne, dass sie eigenständig agieren und ihre eigenen Entscheidungen treffen. Mentoring finde auf einer anderen Ebene statt als es in diesem Bild zum Ausdruck komme. Man müsse sich einfach bewusst machen, dass nur ein kleiner Teil der Promovierten – nämlich etwa zehn Prozent – an den Universitäten bleibe: Etwa 90 Prozent gingen in Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Kultur. Hier finde auch die wichtige gesellschaftliche Aufgabe der Hochschulen ihren Ausdruck: „Eine Hochschule ist eine öffentliche Einrichtung der Gesellschaft, die den Auftrag hat, für Positionen in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen auszubilden“, sagte Rosenthal. Deshalb dürfe es auch nicht geringer geschätzt werden, wenn Promovierte in die Wirtschaft oder woandershin gehen und nicht an der Universität bleiben.

Vielleicht habe die Wissenschaft an diesem verzerrten Bild aber auch selbst ihren Anteil, meinte Rosenthal. Über lange Zeit seien im Wissenschaftssystem die Tätigkeiten außerhalb der Wissenschaft stigmatisiert worden. Nun sei es schwierig, eine andere Vorstellung zu etablieren und zu verdeutlichen, dass Karrieren innerhalb und außerhalb der Wissenschaft gleichwertig sind. Kritisch zu sehen sei allerdings die mangelnde Durchlässigkeit der Wissenschaft gegenüber anderen gesellschaftlichen Teilsystemen wie Wirtschaft oder Politik. Nach Rosenthal sollte das Wissenschafts-

Karrieren innerhalb und außerhalb der Wissenschaft sind gleichwertig.

system durchlässiger gemacht werden, sodass es zum Beispiel unproblematisch ist, zwischen Posten in der Wirtschaft und der Universität zu wechseln. Hier spielen aber erschwerend hinein, dass die Strukturen und Karrierephasen an Universitäten sehr speziell und festgefügt sind. Das mache einen solchen Wechsel fast unmöglich.

Scheitern als systemischer Defekt. Reitz erwiderte, dass das Bild mit der Pflanze völlig falsch verstanden worden sei. Es gehe überhaupt nicht darum, die vielen erfolgreichen Promovierten, die irgendwo anders als in einer Universität arbeiten, als gescheitert anzusehen. Es gehe vielmehr darum, dass viele Promovierte, die in der Wissenschaft bleiben wollen und dafür auch qualifiziert sind, nach zwanzig Jahren der Unsicherheit schließlich scheitern, weil sie das Berufsziel Professur doch nicht erreichen. An dieser Stelle sei die Rate des Scheiterns sehr hoch – und der Begriff des Scheiterns sei hier auch völlig angebracht: Wenn Wissenschaftler:innen ihre Habilitation im Alter von etwa 40 Jahren erreicht haben, dann noch fünf Jahre erfolglos versuchen, eine Professur zu erhalten und schließlich irgendwann klar ist, dass das nicht mehr gelingen wird, dann sei dies aus Sicht der betroffenen Wissenschaftler:innen sicherlich ein Scheitern. Dieses Scheitern sei jedoch Ausdruck eines systemischen Defekts, der kontraproduktiv ist – sowohl für die Einzelnen als auch für die Wissenschaft insgesamt.

Krahmer meinte, dass die Tenure-Track-Professur genau an diesem Punkt ansetzt: Mit dem neuen Karriereweg werde versucht, Wissenschaftler:innen davor zu bewahren, dass sie viele Jahre komplett ohne Perspektive auf eine Professur an einer Universität bleiben und danach ihr Berufsziel nicht erreichen. Die Berufung auf eine Tenure-Track-Professur könne direkt nach der Promotion bis vier Jahre danach erfolgen. Wenn jungen Wissenschaftler:innen dieser Karriereschritt nicht gelinge, würde das die Karrierechancen außerhalb der Wissenschaft kaum schmälern. Auf dem klassischen Weg mit Habilitation, den Reitz skizziert habe, sei das aufgrund der langen Qualifikationsphase anders.

Verhältnis Projekt- und Grundmittel. Reitz hatte auch einen Vorschlag, wie die gegenwärtige Situation so entspannt werden könnte, dass sowohl den jüngeren Wissenschaftler:innen, die in der Wissenschaft bleiben möchten, als auch der Wissenschaft insgesamt

geholfen werden kann. Dafür sei es notwendig, kreativ zu werden. Damit das Potenzial der qualifizierten Wissenschaftler:innen dem System erhalten bleiben kann, müssten dauerhaft mehr wissenschaftliche Stellen an Universitäten eingerichtet werden. Das könnten die Hochschulen auch finanzieren, wenn der Anteil der Projektförderung gesenkt und die Grundmittel wieder erhöht werden. „Mit einer ausreichenden Grundfinanzierung könnten viel mehr Wissenschaftler:innen dauerhaft beschäftigt werden“, meinte Reitz. Eine andere Möglichkeit wäre, dass Wissenschaftler:innen auf Dauerstellen in verschiedenen (befristeten) Projekten mitarbeiten. Es gebe unterschiedliche Ideen und Möglichkeiten, man müsse nur anfangen, sie zu gestalten.

»Mit einer ausreichenden Grundfinanzierung könnten viel mehr Wissenschaftler:innen dauerhaft beschäftigt werden.«

Schlotheuber erinnerte daran, dass sich der Wissenschaftsrat ebenfalls für eine Vielfalt der Karriereziele und mehr wissenschaftliche Dauerstellen an Universitäten ausgesprochen hat und zugleich anmahnte, eine ausreichende Grundfinanzierung der Universitäten sicherzustellen. Die Finanzierung sei ein wichtiger Knackpunkt bei der Umsetzung der notwendigen Veränderungen.

Mehr Mittel ins System. Auch nach Ansicht von Prof. Dr. Georg Krausch muss die Grundfinanzierung der Universitäten unbedingt erhöht werden. Der Universitätsverbund German U15 bemängelt schon seit Langem, dass die außeruniversitären Forschungseinrichtungen inklusive der DFG jährliche Steigerungsraten von drei bis fünf Prozent durch die Bund-Länder-Pakte erhalten haben, dass aber überhaupt keine vergleichbare Mittelenerhöhung bei den Universitäten angekommen ist – von Steigerungen schon gar nicht zu reden.

Fischer betonte, dass die Veränderung der Karrierestrukturen an Universitäten – eine stärkere Differenzierung von Positionsbeschreibungen, mehr Dauerstellen und verschiedene Karriereziele – nur umgesetzt werden könne, wenn mehr finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden und verkrustete Machtstrukturen an Universitäten

Die Veränderung der Karrierestrukturen an Universitäten braucht mehr finanzielle Mittel.

systematisch beseitigt werden. Teilweise passiere das auch schon an Universitäten, unter anderem durch Spill-over-Effekte der Tenure-Track-Professur.

Angesichts des hohen Stellenwerts der Wissenschaft für die Gesellschaft ist es nach Fischer unverzichtbar und auch gerechtfertigt, insgesamt mehr Geld in das Wissenschaftssystem zu investieren, um die Aufgaben der Zukunft zu lösen. Die Gesellschaft habe zu Recht sehr große Ansprüche an die Freiheit und Dynamik der Wissenschaft, doch seien derzeit zu wenig Mittel im System vorhanden, um diese Ansprüche ausreichend in hoher Qualität erfüllen zu können. Deutschland habe weltweit gesehen einen sehr guten Stand im Hinblick auf Forschungsfreiheit und Finanzierungssicherheit der Wissenschaft. „Doch die Hochschulen sind in der Grundausrüstung immer noch unterfinanziert“, sagte Fischer. Die zunehmend stärkere Verlagerung auf projektmäßig einzuwerbende Mittel begünstige den dargestellten Überhitzungsmechanismus im Wissenschaftssystem mit unerwünschten Folgen.

Umbau des Systems. Nach Schlotheuber wäre es wichtig, bei den notwendigen Veränderungsprozessen immer das Gesamtgefüge der Universität mit zu bedenken und zu überlegen, wie dieses weiterentwickelt werden soll. Bei aller Kritik gebe es auch viel

»Wir sind an einem Punkt angekommen, wo wir das Gefühl haben, dass das System dysfunktional ist und verändert werden muss.«

Konsens über mögliche Wege, Wirkungen und Nebenwirkungen. Inzwischen würden sehr kluge und auch radikale Vorschläge vorliegen, die in die gleiche Richtung gehen.

„Das ist ein klares Zeichen dafür, dass wir an einem Punkt angekommen sind, wo wir das Gefühl haben, dass das System dysfunktional wird und verändert werden muss“, meinte Schlotheuber. Diese dem Wissenschaftssystem immanente Bewegung sollte aufgegriffen werden – und es sollte gemeinsam überlegt werden, was daraus gemacht werden kann, um die Karrierechancen junger Wissenschaftler:innen zu verbessern und gleichzeitig das gesamte Wissenschaftssystem voranzubringen.

Position: Die Tenure-Track-Professur als Impulsgeberin für eine Reform akademischer Karrierestrukturen?

Uwe Cantner & Hanna Kauhaus
Friedrich-Schiller-Universität Jena

Mit dem Ziel, der Tenure-Track-Professur als akademischem Karriereweg zum Durchbruch zu verhelfen, legten Bund und Länder 2019 das Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses auf. Es handelt sich um einen weiteren Vorstoß, die Bedingungen für akademische Karrieren an den Hochschulen zu verbessern. Für die Inhaber:innen einer Tenure-Track-Professur bietet das Modell eine sehr gute Basis für frühe Selbstständigkeit, Transparenz und Planbarkeit auf dem wissenschaftlichen Karriereweg. Wenngleich viele Hochschulen planen, den Anteil an ausgeschriebenen Professuren mit Tenure-Track sukzessive zu erhöhen, wird dieser Weg zur Lebenszeitprofessur auf absehbare Zeit nur einem kleinen Teil der Postdocs im Wissenschaftssystem offenstehen. Ob sich die W1-Professur mit Tenure-Track in der Breite für die Qualifizierung für eine Lebenszeitprofessur etablieren wird, muss sich dabei noch zeigen.

Die Herausforderungen bei der Umgestaltung der akademischen Karriere- und Personalstrukturen sind vielfältig und beziehen sich nicht ausschließlich auf den Weg zur Professur. Auch bei wissenschaftlichen Karriereoptionen neben der Professur sind neue Konzepte erforderlich. So liegt es unmittelbar auf der Hand, das Tenure-Konzept an sich als Blaupause zu nutzen, um Transparenz und Planbarkeit trotz Befristung auch in Qualifizierungs- und Bewährungsphasen anderer wissenschaftlicher Karrierepfade umzusetzen.

Gerade bei der Ausgestaltung und Besetzung von Dauerstellen neben der Professur scheint ein solches Umdenken angezeigt. Bislang werden Dauerstellen im sogenannten akademischen Mittelbau oft besetzt, wenn unverzichtbare Mitarbeiter:innen nicht mehr befristet beschäftigt werden können. Damit geschieht die Stellenbesetzung aber aus Sicht der Kandidat:innen erst nach zwölf oder mehr Jahren

fortwährender Befristung – obwohl die notwendige Qualifikation für eine Dauerstelle zumeist bereits mit Promotion plus Lehr- und Betreuungserfahrung erreicht ist. Möchte man auch für diese Stellen die besten Köpfe gewinnen, so gilt es, über mehr Planbarkeit und Transparenz, aber auch über eine angemessene Ausgestaltung der Stellen, die Attraktivität dieses Karrierewegs deutlich zu verbessern.

Obwohl die Anzahl der Dauerstellen im Mittelbau an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen sogar höher ist als die Anzahl der Professuren (deutschlandweit ca. 34.000 im Vergleich zu ca. 28.000 Professuren)¹, führt der Weg zur Dauerstelle traditionell am ehesten über ein unausgesprochenes Abbiegen vom Karriereweg zur Professur. Wer sich stark in Lehre und Organisationsaufgaben engagiert, wer viel Forschungsdienstleistung anbietet und dabei eigene Karriereziele zurückstellt, der empfiehlt sich implizit für eine der unbefristeten Mitarbeiter:innen- oder Ratsstellen. Zugleich sieht sich dieser Personenkreis aber mit einer großen Unwägbarkeit konfrontiert, denn entsprechende Stellen stehen nicht immer zum richtigen Zeitpunkt und in entsprechendem Umfang zur Verfügung. Zudem gibt es dafür bisher keinen transparenten überregionalen Stellenmarkt. Wenn dann statt einer Entfristung ein Berufsfeldwechsel in der Mitte der Berufsbiografie nötig wird, gelingt dieser nicht immer reibungslos und wird oft als Karrierebruch wahrgenommen. Wenn umgekehrt der Transfer auf eine Dauerstelle gelingt, kann dieser Erfolg der Mitarbeiter:innen dadurch einen bitteren Beigeschmack bekommen, dass die Leistungskriterien unklar sind und die Intransparenz des Auswahlprozesses im schlimmsten Fall das Ansehen der Stelleninhaber:innen beschädigt.

1 Eigene Berechnung aus Daten des Statistischen Bundesamts: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal nach Hochschularten: 2018 27.557 Professor:innen an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen (ohne FH, inkl. Kunsthochschulen), anderes hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal ebd. 188.351. Dazu Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hg.): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland, Bielefeld 2021, S. 111: An Universitäten und gleichgestellten Hochschulen sind 82% des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (ohne Professor:innen) befristet beschäftigt. Das bedeutet, dass es 2018 33.903 unbefristet Beschäftigte beim wissenschaftlichen und künstlerischen Personal an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen (ohne FH) gab (ohne Professor:innen).

Ein wichtiger Schritt im Umgang mit diesen Herausforderungen sind die Dauerstellenkonzepte, die viele Universitäten in den letzten Jahren implementiert haben. So verknüpft etwa die Friedrich-Schiller-Universität Jena seit 2016 im Rahmen von Fakultätskonzepten klar benannte Daueraufgaben mit Dauerstellen, siedelt die Dauerstellen direkt am Dekanat oder an den aus mehreren Professuren bestehenden Instituten an, macht die öffentliche Stellenausschreibung zur Regel und sieht für die Stellenvergabe Auswahlgremien vor. Die so veränderten Rahmenbedingungen bei den Neubesetzungen lassen schon nach wenigen Jahren einen beginnenden Kulturwandel erkennen.

Ein deutlicher Qualitätssprung ließe sich bei diesem Dauerstellenmodell dadurch erreichen, dass man die positiven Erfahrungen mit dem Tenure-Track-Modell aufgreift. Eine Besetzung dieser Stellen in einem frühen akademischen Alter, eine Bestenauswahl nach bisheriger Leistung und Potenzial, klar vereinbarte Zielvorgaben für die Entfristung, eine Begutachtung nach einer Zeit der Bewährung sowie stellenspezifische Qualifizierungsangebote während der Bewährungszeit wären dann die Regel. Die offensichtlichen Vorteile scheinen dabei auf der Hand zu liegen:

1. Professionalisierung bei Dauerstellen mit Schwerpunkt Hochschullehre: Gute bis sehr gute Forscher:innen mit einer hervorragenden Lehrbegabung könnten frühzeitig nach der Promotion für die Hochschullehre gewonnen werden. Während der Tenure-Track-Phase können sie sich auf die hochschuldidaktische Weiterqualifikation konzentrieren. Die Personalentwicklung geschieht zielgerichtet auf ein Stellenprofil hin und wird durch die in einer Tenure-Track-Vereinbarung niedergelegten Evaluationskriterien fokussiert.

2. Verdauerte Ausdifferenzierung von Forschungsaufgaben und Qualitätssicherung der Forschung: Die Komplexität von Forschung hat in den letzten Jahren und Jahrzehnten so zugenommen, dass es für Professor:innen oft kaum noch möglich ist, ihr Fach- und Forschungsgebiet auf Detailebene im Blick zu behalten und die Expertise für verschiedene Forschungsmethoden in einer Person zu vereinen. Gleichzeitig kann dies nicht den Promovierenden und Postdocs allein aufgebürdet werden, die primär ihre eigenen Qualifizierungsziele verfolgen müssen. Es braucht neben Professor:innen

noch Expert:innen für bestimmte Themen, Methoden und Technologien, die ihren Beitrag in einer Forschungsgruppe leisten und die gegebenenfalls über ihre Spezialstrecken hinaus als Führungskräfte auf mittlerer Ebene den Überblick über ein Forschungsgebiet behalten und die Verantwortung für das Ganze mit übernehmen. Eine solche Ausdifferenzierung von Forschungsaufgaben lässt Raum für unterschiedliche Typen von Wissenschaftler:innen. Auch hier kann ein Tenure-Track-Format helfen, frühzeitig bestens qualifizierte Wissenschaftler:innen zu gewinnen und ihnen über eine Bewährungs- und Qualifizierungszeit eine spezifische Vertiefung und Weiterqualifizierung in Richtung gemeinsam vereinbarter Ziele zu ermöglichen.

3. Frühe Eigenständigkeit, Transparenz und Planbarkeit: Dass diese Werte zur Fairness gegenüber dem wissenschaftlichen Nachwuchs dazugehören, dass ohne sie die Besten unter Umständen in andere Berufsfelder abwandern und dass durch zu lange Unsicherheit und existenzielle Abhängigkeit eine bleibende Demotivation und Deformation entstehen kann, muss wohl nicht im Detail erläutert werden. Das Problem liegt woanders, denn der Flaschenhals kommt im deutschen akademischen Karrieresystem immer noch deutlich zu spät. Erforderlich sind eine frühere Entscheidung für oder gegen eine dauerhafte Perspektive als Wissenschaftler:in in den ersten Jahren nach der Promotion sowie geeignete Leitplanken, innerhalb derer dies glücken kann. Gerade das Tenure-Track-Modell würde hier eine frühere Richtungsentscheidung und gezielte Personalentwicklung begünstigen und die Akzeptanz für frühere Festlegungen auch bei denen steigern, die sich die Übernahme auf eine Dauerstelle ohne eine jahrelange Bewährungszeit als promovierter Wissenschaftler bzw. promovierte Wissenschaftlerin nicht vorstellen können.

Neben diesen Vorteilen für die jungen Wissenschaftler:innen bringt eine breitere Anwendung des Tenure-Konzeptes auch Vorteile für die Hochschulen. Eine befristete Einstellung mit Tenure-Track erleichtert die Entscheidung für unbekanntes Kandidat:innen und macht Mut, auf junge Wissenschaftler:innen zu setzen, weil die ersten Jahre durch Entwicklungsziele geleitet und durch Mentor:innen begleitet erfolgen. Zudem sind mögliche Fehlentscheidungen bei der Einstellung bei den späteren Evaluationen noch korrigierbar. Des Weiteren erhöhen qualitativ hochwertig ausgerichtete und mit

einem angemessenen Etat ausgestattete Dauerstellen in Forschung und Lehre nicht zuletzt die Attraktivität der Hochschulen gegenüber außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

Kurz: Mit klar konturierten Dauerstellen mit den Schwerpunkten Lehre und Forschung, die analog zu Tenure-Track-Professuren geschaffen, besetzt und evaluiert werden, könnte das Tenure-Track-Konzept sein zukunftsweisendes Potenzial voll entfalten, indem es als allgemeines Prinzip für akademische Dauerstellen und als Vorbild für alle Karrierewege in der Wissenschaft ausstrahlt.

Auswirkungen der COVID-19-Krise auf Wissenschaftler:innen in der frühen Karrierephase

Die Auswirkungen der COVID-19-Krise betreffen Wissenschaftler:innen in einer frühen Karrierephase in besonderem Maße, da in dieser Phase die ersten eigenständigen Arbeiten durchgeführt und eigene Netzwerke aufgebaut werden. Zudem befinden sich viele von ihnen in der Qualifikationsphase auf befristeten Stellen, was den Druck erhöht. Wenn Wissenschaftler:innen zum Beispiel auf Forschungsaufenthalte oder Archiv- bzw. Bibliotheksbesuche angewiesen sind, etwa in den Disziplinen Archäologie, Ethnologie oder Geologie, mussten sie ihre Arbeiten oft unterbrechen oder verschieben. Auch bei Forscher:innen in den experimentellen Wissenschaften, die meist von der physischen Anwesenheit im Labor abhängig sind, etwa in den Biowissenschaften oder der Chemie, zeichnet sich während der Pandemie ein **Rückgang der Forschungstätigkeit** ab – um bis zu 40 Prozent in den USA und Europa (Myers et al. 2020). In der Krisensituation scheinen sich auch die **Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern** zu verstärken: Die wissenschaftliche Produktivität von Wissenschaftlerinnen ist im Vergleich zu männlichen Kollegen gesunken, ganz besonders bei Wissenschaftlerinnen mit kleinen Kindern, was darauf zurückgeführt wird, dass Frauen weiterhin hauptsächlich für die Kinderbetreuung zuständig sind (ebd.).

Tenure-Track-Professor:innen stehen vor besonderen Herausforderungen, da sie in einem begrenzten Zeitraum sehr hohe Anforderungen bzw. klare Zielvorgaben erfüllen müssen, um eine Lebenszeitstelle zu erhalten. Wenn es zum Beispiel aufgrund fehlender Daten oder eingeschränkter Forschungstätigkeit nicht möglich ist, die Ergebnisse zu publizieren, können die Ziele im Tenure-Track-Verfahren nicht erreicht werden. Auch wenn Universitäten die Frist für die Stellen verlängern möchten, braucht es dafür in den Ländern erst eine gesetzliche Grundlage (Schäfer 2021).

Diese durch die COVID-19-Pandemie ausgelösten Einschränkungen bei Wissenschaftler:innen in einer frühen Karrierephase könnten sich nach Auffassung des Wissenschaftsrats langfristig nachteilig auf die individuellen Karriereperspektiven auswirken. Die beobachtbaren stärker negativen Effekte auf die Forschungstätigkeit weiblicher Wissenschaftlerinnen könnten zudem künftig den Pool an berufbaren Wissenschaftlerinnen verringern und dadurch die Bestrebungen einer größeren Chancengleichheit im Wissenschaftssystem konterkarieren.

In Reaktion auf die Pandemie wurden im Wissenschaftssystem kurzfristige Maßnahmen umgesetzt, etwa eine Verlängerung der zulässigen Höchstbefristungsdauer im Wissenschaftszeitvertragsgesetz um sechs bzw. zwölf Monate. Auch im Bereich der Projektförderung (z. B. BMBF oder DFG) wurden die Rahmenbedingungen für die Finanzierung kurzfristig der Situation angepasst, etwa durch Laufzeit- und Fristverlängerungen, Mittelabruf im Voraus, zusätzliche Personal- und Sachmittel sowie Kostenabrechnungen in kürzeren Abständen.

Diese Maßnahmen waren nach Ansicht des Wissenschaftsrats sehr wichtig, müssen aber unbedingt durch weitere mittel- und langfristige Maßnahmen ergänzt werden, um die Arbeitsfähigkeit und die Förderung von Wissenschaftler:innen in einer frühen Karrierephase sicherzustellen. Die einzelnen Wissenschaftler:innen sollten zwar versuchen, die

eigene Forschung so weit wie möglich an die veränderten Bedingungen anzupassen, doch bedürfe es darüber hinaus **systemischer Antworten und zusätzlicher Ressourcen**, zum Beispiel um Versuchsreihen neu aufzusetzen oder Hilfskräfte zur Unterstützung der Arbeiten finanzieren zu können. Außerdem sollten die Umwege und Verzögerungen, die mit der besonderen Situation verbunden sind, auch mittelfristig in die Bewertung von Forschungsleistungen und Karriereverläufen systematisch mit einfließen.

Quellen: Kyle R. Myers/Wei Yang Tham/Yian Yin/Nina Cohodes/Jerry G. Thursby/Marie C. Thursby/Peter Schiffer/Joseph T. Walsh/Karim R. Lakhani & Dashun Wang: Unequal Effects of the COVID-19 Pandemic on Scientists. In: Nature Human Behavior 4, 880-883 (2020), <https://www.nature.com/articles/s41562-020-0921-y> (Abruf: 15.4.2021); Wissenschaftsrat: Impulse aus der COVID-19-Krise für die Weiterentwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland. Positionspapier, 2021, https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/8834-21.pdf?_blob=publicationFile&v=15 (Abruf: 20.4.2021); Celine Schäfer: Junge Wissenschaftler stehen unter hohem Druck, Frankfurter Allgemeine, 31.3.2021, <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/hoersaal/corona-forschung-junge-wissenschaftler-stehen-unter-hohem-druck-17263237-p2.html> (Abruf: 15.4.2021).

Reflexion und Ausblick

Wichtige Erkenntnisse der Diskussion

Angela Borgwardt

Die Konferenz bot eine Vielfalt an neuen Perspektiven und Ergebnissen, die in dieser Publikation im lebendigen Austausch dargestellt wurden. Im Folgenden werden Erkenntnisse der Debatte zusammengefasst, die aus Sicht der Autorin dieses Beitrags von besonderer Bedeutung waren.

Ziele des Bund-Länder-Programms bei der Umsetzung im Blick behalten

Im Rahmen des Bund-Länder-Programms zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wird die Schaffung von zusätzlichen Tenure-Track-Professuren an deutschen Universitäten befristet finanziert. Das Modell sieht vor, Tenure-Track-Professor:innen in einer „frühen Karrierephase“ zu berufen und ihnen eine klare und verbindliche Zielperspektive auf eine Lebenszeitprofessur zu geben. Nach einer in der Regel sechsjährigen Bewährungsphase erhalten sie bei positiver Tenure-Evaluation eine dauerhafte W2- oder W3-Professur an derselben Einrichtung. Dieser Karriereweg ermöglicht Postdocs mehr Planbarkeit und Transparenz auf dem Weg zur Professur. Der neue Karriereweg soll die bestehenden Karrierewege zur Lebenszeitprofessur ergänzen und darüber hinaus strukturelle Änderungen im Karrieresystem (Spill-over-Effekte) anstoßen: Es soll ein Kulturwandel initiiert werden, der auf eine Weiterentwicklung der Personalstrukturen zielt.

Auf der Konferenz wurde deutlich gemacht, dass diese Stellen im Rahmen des Programms zusätzlich und dauerhaft geschaffen werden müssten und keine vorgezogenen Neuberufungen darstellen dürften. Nur dann könnten die 1.000 Tenure-Track-Professuren ihre Wirkung entfalten und der Gefahr entgegengewirkt werden, die Karrierechancen der Postdocs auf anderen Karrierewegen zu schmälern. Betont wurde dabei vonseiten des Bundes, dass die Länder ausreichende Mittel zur Verfügung stellen müssten, damit die Universitäten nach einer erfolgreichen Tenure-Evaluation der

Tenure-Track-Professor:innen die Lebenszeitprofessuren nachhaltig finanziert weiterführen können – wie es in der Verwaltungsvereinbarung von Bund und Ländern festgehalten sei.¹

Ein weiteres Ziel der geförderten Tenure-Track-Professuren im Bund-Länder-Programm ist eine deutliche Senkung des durchschnittlichen Berufungsalters auf Dauerprofessuren. Universitäten sollen deshalb Wissenschaftler:innen in einer „frühen Karrierephase“ berufen. Eine Erkenntnis der Diskussionen war, dass diese in den verschiedenen Fächern variieren kann – diese Fachspezifik in der Umsetzung des Programms aber bisher nicht regelmäßig berücksichtigt wird. Es wurde betont, dass Wissenschaftler:innen, die in ihrer beruflichen Karriere schon weiter fortgeschritten sind, zum Beispiel Habilitierte oder Forschungsgruppenleiter:innen, nicht zur Zielgruppe dieser Stellen gehören. Die Berufungskultur der Hochschulen spielt hier somit eine entscheidende Rolle.

Unterschiede zum amerikanischen Hochschulsystem beachten

Die neue Personalkategorie Tenure-Track-Professur wurde aus dem US-amerikanischen Hochschulsystem entlehnt, das sich jedoch in zentralen Punkten vom deutschen Hochschulsystem unterscheidet. Große Unterschiede zeigen sich vor allem in der Struktur, Organisation und Finanzierung von akademischen Institutionen und Stellen sowie bei den arbeits- und personalrechtlichen Bedingungen in der Wissenschaft. Auch das akademische Karrieresystem ist vollkommen anders als in Deutschland aufgebaut. An Hochschulen und Colleges in den USA agieren gleichberechtigte Professor:innen in Departments und es sind klare Stufen der wissenschaftlichen Karriere definiert: In jeder Hochschuleinrichtung ist festgelegt und für alle transparent, welche Anforderungen auf der jeweiligen Karrierestufe zu erfüllen sind, um eine Dauerstelle (Tenure) zu erhalten. Da sich die Einrichtungen in Bezug auf Reputation, Gewichtung von Lehre und Forschung etc. stark unterscheiden, sind auch die formulierten Anforderungen sehr verschieden. Der strukturierte Weg zum Ziel eröffnet die Möglichkeit, nach sechs Jahren als Assistant Professor

1 Vgl. die wesentlichen Punkte der Verwaltungsvereinbarung im Anhang dieser Publikation.

über den Associate Professor mit Tenure schließlich zum Full Professor mit Tenure aufsteigen zu können.

In diesem gestuften Karrieresystem haben junge Wissenschaftler:innen verhältnismäßig viel Stabilität, Transparenz und Planungsmöglichkeiten für ihre Karriere. Wenn sie auf ihrer Einstiegsstelle als Assistant Professor starten, ist in der Regel das Commitment der Hochschule groß, ihnen möglichst viel Unterstützung zukommen zu lassen, damit sie das Tenure-Track-Verfahren erfolgreich durchlaufen und in das Gesamtsystem integriert werden. Entsprechend sind meist umfassende Angebote der Betreuung und Beratung für junge Wissenschaftler:innen vorhanden. Tenure-Track soll auch Gleichheit im System unterstützen, indem Hierarchien, Privilegien und Macht tendenziell abgebaut werden.

Das entscheidende Kennzeichen des US-amerikanischen Karrieresystems ist, dass das Tenure-Track-System das Rückgrat eines ausdifferenzierten Hochschulsystems bildet, in dem sich die Professor:innen auf den verschiedenen Karrierestufen zwischen den Hochschulen und Colleges relativ frei bewegen können. Diese Flexibilität ermöglicht es Wissenschaftler:innen, sich zu verschiedenen Zeitpunkten ihres Berufslebens auf eine Stelle an einer anderen Hochschuleinrichtung zu bewerben, etwa wenn sie ihr Tätigkeitsprofil verändern möchten oder nicht erfolgreich für Tenure evaluiert wurden.

Tenure-Track-Professur in ein sich wandelndes Universitätssystem einpassen

Mit der Tenure-Track-Professur wurde an deutschen Universitäten eine neue Personalkategorie eingeführt, die im Gesamtgefüge institutionell verankert werden muss. Bei der Implementierung ist es wichtig, den spezifischen Kontext und die Besonderheiten des deutschen Universitätssystems zu berücksichtigen. Im bisherigen Umsetzungsprozess zeigt sich, dass die Tenure-Track-Professur mit verschiedenen Aspekten des Systems noch nicht ausreichend kompatibel ist und Anpassungsprobleme entstanden sind.

Einige der Referent:innen verwiesen auf dadurch entstandene Dysfunktionalitäten im System: So sei zum Beispiel das Selbstverständnis als Lehrstuhlinhaber:in im traditionellen Universitätssystem noch

vorhanden. Das könne bei Berufungsprozessen von Tenure-Track-Professor:innen zu Verzerrungen führen, da Kandidat:innen aus Erwartungen an die etablierten Karrierewege heraus beurteilt werden. Ohne Ausstattung der Stelle und fehlenden Zugang zu Ressourcen sei die Arbeitsfähigkeit der jungen Wissenschaftler:innen gefährdet. Bei Begutachtungsprozessen hätten jüngere Wissenschaftler:innen geringere Chancen auf Fördermittel oder Drittmittel, weil dafür eine Reihe von Vorarbeiten und Publikationen vorliegen muss. In der akademischen Selbstverwaltung und in den Fachgemeinschaften könne das vorherrschende Senioritätsprinzip eine geringere Einbindung jüngerer Wissenschaftler:innen begünstigen.

Die besondere Herausforderung wird darin gesehen, die Tenure-Track-Professur in die Strukturen des deutschen Universitätssystems einzupassen bzw. diese Strukturen so zu verändern, dass sie mit dieser Personalkategorie besser kompatibel sind. Der neue Karriereweg müsse sich im Gesamtsystem wiederfinden: Insbesondere die Forschungsförderorganisationen sowie die Beteiligungs- und Reputationssysteme der Wissenschaft sollten den neuen Karriereweg adressieren. Es gelte, das neue Instrument mit seiner spezifischen Logik und das gegenwärtige System aufeinander abzustimmen.

Dabei sollten die Anforderungen an Tenure-Track-Professor:innen offen für die fachlichen Spezifika gestaltet werden, insbesondere das Kriterium der „frühen Karrierephase“. Hier bedürfte es mehr Heterogenität, vor allem in Bezug auf das Erstberufungsalter (akademisches Alter) und die konkreten Erwartungen an Berufbarkeit. Die Leistungs- und Evaluationskriterien sollten übergreifende Anforderungen abdecken, aber auch die Besonderheiten der Fächergruppen berücksichtigen.

Attraktivität der Tenure-Track-Professur weiter steigern

Für Wissenschaftler:innen in der Postdoc-Phase bietet eine Tenure-Track-Professur verschiedene Vorteile. Dazu gehören eine höhere Planungssicherheit und eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Möglichkeit einer frühen eigenständigen Lehre und Forschung sowie die Chance, sich in den zahlreichen Tätigkeitsbereichen einer Professur bewähren zu können. Der entscheidende Vorzug

gegenüber anderen Karrierewegen wurde von den Diskutierenden darin gesehen, früh eine klare Zielperspektive auf eine Lebenszeitprofessur zu haben – selbst wenn dafür sehr hohe Anforderungen zu erfüllen sind.

Auch im Wettbewerb um die besten internationalen Köpfe erweist sich die Tenure-Track-Professur als attraktives Karrieremodell – darauf machten mehrere Referent:innen aufmerksam. Dies gelte insbesondere für hochqualifizierte Wissenschaftler:innen, die ihren Ausbildungshintergrund in Deutschland haben, im Ausland arbeiten und wieder zurückkehren möchten. Aber auch für exzellente Wissenschaftler:innen aus aller Welt, die nicht im deutschen System ausgebildet und qualifiziert wurden, sei die Tenure-Track-Professur aufgrund der verlässlichen Perspektive auf eine Lebenszeitprofessur und die frühe Selbstständigkeit in Lehre und Forschung ein attraktiver Karriereweg. Die Tenure-Track-Professur erhöhe zudem die Chancen der deutschen Universitäten im internationalen Wettbewerb mit der Wirtschaft, die Besten in der Wissenschaft zu halten.

Aus den persönlichen Erfahrungsberichten von Tenure-Track-Professor:innen ging hervor, dass diese oft eine große Akzeptanz der Tenure-Track-Professur und eine Wertschätzung ihrer Arbeit wahrnehmen. Auch fühlen sie sich von ihren Kolleg:innen als gleichberechtigte Professor:innen behandelt. Allerdings kommen hier Unterschiede in den Fachkulturen zum Tragen. In den Geisteswissenschaften entsteht häufiger der Eindruck, dass die Qualifikation ohne Habilitation nicht als gleichwertig akzeptiert wird, doch scheint diese Einschätzung im Wandel begriffen zu sein. Zunehmend wird auch in diesen Fächern gesehen, dass Tenure-Track-Professor:innen zu einem frühen Karrierezeitpunkt selbstständig arbeiten und sehr gute Leistungen erbringen.

Verbesserungswürdig ist bei Tenure-Track-Professuren vor allem die Ausstattung der Stellen sowie in manchen Bundesländern ihr „Zwischen“-Status in Berufungskommissionen, der ihnen weniger Mitspracherechte als Professor:innen auf Dauerstellen gibt.

Tenure-Track-Verfahren strukturiert und qualitätsbasiert entwickeln

Die Tenure-Track-Professur macht es erforderlich, die entsprechenden Auswahl-, Berufungs- und Evaluationsprozesse neu auszugestalten. Der wesentliche Grund liegt darin, dass bei Bewerber:innen in einer „frühen Karrierephase“ nicht die Kriterien zugrunde gelegt werden können, die bei Berufungen auf Lebenszeitprofessuren üblicherweise die Hauptrolle spielen, wie die Anzahl der Publikationen und die Höhe der Drittmiteleinwerbungen. Eine besondere Herausforderung liegt darin, dass bei Tenure-Track-Professor:innen nicht vorrangig die vergangenen Leistungen, sondern die (künftigen) fachlichen und überfachlichen Potenziale eingeschätzt werden sollen.

Die Implementierung der Tenure-Track-Professur umfasst vielfältige Prozesse, die aufeinander abzustimmen sind (Berufungsplanung, Scouting, Berufungsverfahren, Förderung und Mentoring, Personalentwicklung, Zwischen- und Endevaluation). Es müssen neue Kriterien der Leistungsbewertung und Potenzialanalyse entwickelt und neue Methoden der Qualitätssicherung eingesetzt werden. Auf der Konferenz wurde ein strukturiertes und qualitätsorientiertes Tenure-Track-Verfahren in fünf Schritten vorgestellt:

1. Schritt: Die Universität stellt strategische Vorüberlegungen an, welchen inhaltlichen Beitrag eine Tenure-Track-Professur langfristig für die Institution bzw. einen Fachbereich leisten soll. An diesen Zielen orientieren sich die Berufungsanforderungen und Evaluationskriterien, wobei fachspezifische Spielräume wichtig sind. Dann wird ein systematisches Scouting qualifizierter Bewerber:innen durchgeführt, bei dem gezielt Diversitätskriterien einbezogen werden, zum Beispiel indem internationale, weibliche oder jüngere Kandidat:innen verstärkt berücksichtigt und aktiv angesprochen werden.

2. Schritt: Die Auswahl der Kandidat:innen orientiert sich am Prinzip der Bestenauslese. Die Kriterien sind differenziert und erfassen sowohl die fachliche als auch die überfachliche Eignung der Kandidat:innen, ergänzt durch leitfadengestützte Gutachten. Zur Potenzialeinschätzung eignen sich Methoden der berufsbezogenen Eignungsdiagnostik, die laut Forschung die beste Vorhersagekraft

für die spätere Performanz (Leistung) einer Person haben.² Dazu gehören Work Sample Tests (Arbeitsproben und Arbeitsverhalten), kognitive Fähigkeitstests, Assessment Center und strukturierte Interviews. Es kommt darauf an, die verschiedenen Tools richtig zu kombinieren und möglichst viele verschiedene Eigenschaften und (potenzielle) Fähigkeiten einer Person abzudecken. Bewährt hat sich eine Mischung aus Eigenschafts-, Simulations- und biografischen Ansätzen. Für die Potenzialdiagnostik greift die Berufungskommission auf ein externes Gutachten von Expert:innen zurück, die über die gewünschten Kriterien informiert werden und geeignete Methoden professionell einsetzen können. Die Resultate fließen als fundiertes Potenzialabschätzungsgutachten in den Evaluationsprozess ein und ergänzen die fachlichen Gutachten.

3. Schritt: Nach der Berufung folgt ein Statusgespräch, bei dem die Evaluationskriterien auf Fachbereichsebene konkretisiert werden. Die Tenure-Track-Professor:innen legen mit dem Dekanat bzw. der Fachbereichsleitung gemeinsam fest, welche Leistungen für eine erfolgreiche Evaluation erbracht werden müssen. Die fachspezifischen Kriterien sind individuell angepasst und schriftlich in verbindlichen Zielvereinbarungen dokumentiert. Diese Informationen werden auch den Gutachter:innen der späteren Evaluationen mitgeteilt, damit sie die vereinbarten Kriterien kennen und die Arbeit der Person richtig einschätzen können. Im Bereich der Forschung wird darauf geachtet, dass die Kriterien nicht zu starr formuliert sind, um im Forschungsprozess eine Offenheit für neue Ideen und unvorhersehbare Wege zu ermöglichen.

4. Schritt: Während der Bewährungszeit sorgen die Universitäten für eine verantwortungsbewusste Begleitung und Förderung der Tenure-Track-Professor:innen. Dazu gehören akademische Mentor:innen, regelmäßige Statusgespräche und ein fundiertes, konstruktives Feedback über die Leistungen. Sobald es Anzeichen gibt, dass die vereinbarten Ziele nicht erreicht werden, sollten die Wissenschaftler:innen darüber in Kenntnis gesetzt werden. Nach drei Jahren ist im deutschen System bei Tenure-Track-Professor:innen eine Zwischenevaluation vorgesehen, bei der die Wissenschaftler:innen ein belastbares und differenziertes Feedback in den verschiedenen

2 Siehe Panel 3, Info-Kasten „Eignungsdiagnostik“ in dieser Publikation.

Bereichen (Forschung, Lehre, Selbstverwaltung etc.) erhalten. Die Evaluationskommission benennt klar, wie die Perspektiven für die Entfristung eingeschätzt werden und weist auch auf mögliche Schwierigkeiten hin.

5. Schritt: Die Tenure-Evaluation erfolgt nach den in der jeweiligen Tenure-Track-Satzung der Universität geregelten Kriterien sowie den dokumentierten Ergebnissen der Statusgespräche. Dabei werden verschiedene externe, auch internationale Gutachter:innen einbezogen, die Einsicht in die Zielvereinbarungen und die Ergebnisse der Statusgespräche erhalten. Für eine positive Evaluation spielen neben den Forschungsleistungen auch Leistungen in Lehre, Transfer und Wissenschaftskommunikation eine wichtige Rolle. Darüber hinaus würdigen sie weitere Aspekte, zum Beispiel die Originalität und Innovationskraft der Forschungsaktivitäten, die Eigenständigkeit des wissenschaftlichen Profils, die Bedeutung der Ergebnisse für die Weiterentwicklung des Fachgebiets und die überzeugende Wahl der wissenschaftlichen Methoden.

Herausforderungen im Auswahl-, Berufungs- und Evaluationsprozess meistern

Kritisch diskutiert wurde der Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren bei der Auswahl von Bewerber:innen auf Professuren in Universitäten. Bisher werden diese Methoden vor allem in der Personalentwicklung im Kontext der Wirtschaft eingesetzt. Unter Wissenschaftler:innen bestehen Zweifel, ob damit die Forschungspotenziale, insbesondere die innovativen und kreativen Aspekte, wirklich erfasst werden können. Auch erscheint fragwürdig, ob damit die besten Köpfe für die Wissenschaft ermittelt werden können. Dem wurde entgegengehalten, dass eignungsdiagnostische Verfahren wie Work Sample Tests, Assessment Center und strukturierte Interviews nach verschiedenen Studien eine sehr gute Vorhersagekraft für berufliche und persönliche Potenziale haben. Entscheidend sei jedoch, die passenden Kriterien für Wissenschaftler:innen zu finden und externe Expert:innen mit einem Gutachten zu beauftragen.

Bei Berufungen von Tenure-Track-Professor:innen besteht die besondere Schwierigkeit darin, die Qualität und Eigenständigkeit der Forschungsleistung festzustellen und das künftige Forschungs-

potenzial zu erheben. Um hier ein möglichst differenziertes Bild zu gewinnen, sollten verschiedene Verfahren kombiniert werden: Die genaue Lektüre der Publikationen sollte ergänzt werden durch ein strukturiertes Interview sowie eine Präsentation der Kandidat:innen, in der sie ihre bisherigen Projekte und ihre Zukunftsvision in der Forschung vorstellen. Die Tragfähigkeit der Ideen kann dann in einer intensiven Diskussion geprüft werden. Über eignungsdiagnostische Verfahren können zudem Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Potenziale zur unabhängigen wissenschaftlichen Arbeit vorhanden sind, etwa indem dem Kriterium der Kreativität größere Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Die Bedeutung der Zwischenevaluation bei Tenure-Track-Professuren wurde in der Diskussion unterschiedlich bewertet. Eine Position war, dass die Zwischenevaluation eine Fehlkonstruktion sei und abgeschafft werden sollte, weil nach zweieinhalb Jahren keine aussagekräftige Leistungen in eigenständiger Forschung erbracht werden könnten und deshalb auch keine angemessene Beurteilung – insbesondere von externen Gutachter:innen – möglich sei. Auch wurde bei einer Zwischenevaluation die Gefahr gesehen, dass risikoarme und wenig innovative Forschungsprojekte durchgeführt werden, um nach drei Jahren vorzeigbare Ergebnisse präsentieren zu können. Zielführender wäre es, Tenure-Track-Professor:innen ein informelles, direktes und kritisches Feedback über ihre Leistungen zu geben und für Qualifizierung und Mentoring im Rahmen einer systematischen Personalentwicklung zu sorgen.

Derzeit ist die Zwischenevaluation in der Regel jedoch rechtlich notwendig: Tenure-Track-Professor:innen sind laut Landeshochschulgesetzen zumeist für vier Jahre befristet beschäftigt, für die vorgesehene Fristverlängerung um weitere zwei Jahre bedarf es dann häufig einer positiven Zwischenevaluation. Befürworter:innen der Zwischenevaluation halten eine formale Überprüfung aber auch für wichtig und angemessen, da Tenure-Track-Professor:innen damit ein klares Signal erhalten, wo sie stehen und welche Chancen sie auf eine erfolgreiche Evaluation haben. Nach der Berufung sei genügend Zeit, um eigenständige Leistungen in den geforderten Bereichen zu erbringen. Deutlich wurde, dass bei der Bewertung dieser Frage die unterschiedlichen Fächerkulturen eine wichtige Rolle spielen: Während Postdocs in natur- und lebenswissenschaftlichen Fächern

in der Regel unter Anleitung ihrer Betreuer:innen und in Gruppen arbeiten, können sie in den Geistes- und Sozialwissenschaften ihre Forschungsprojekte selbstständig wählen und durchführen.

Gegenwärtig werden Tenure-Evaluationen und die Besetzung der Tenure-Kommissionen in den Universitäten sehr unterschiedlich gehandhabt. Einige Universitäten haben externe Expert:innengremien ohne Beteiligung der Fakultäten geschaffen, andere mischen in den Gremien Fakultätsangehörige mit externen und internationalen Expert:innen. Eine Herausforderung ergibt sich daraus, dass Tenure-Track-Professor:innen bei der Tenure-Evaluation auch von Fakultätskolleg:innen bewertet werden, was Probleme mit sich bringen kann – rein formal handelt es sich ja um eine Hausberufung. Die Evaluation muss deshalb transparent ausgestaltet sein und eine unabhängige und rein qualitätsorientierte Entscheidung garantieren. Deshalb sollte die Beurteilung ausschließlich auf Basis der nachvollziehbaren Zielvereinbarungen stattfinden. Die Unabhängigkeit der Entscheidung kann dadurch unterstützt werden, dass die Fakultät nur eine Empfehlung gibt und ein universitätsweites Tenure-Board von Externen die Entscheidung trifft. Als zentraler Punkt wurde in den Diskussionen hervorgehoben, dass bei der Besetzung von Dauerprofessuren eine Bestenauslese betrieben werden muss und die Tenure-Entscheidung nur an der Qualität der einzelnen Kandidat:innen und an den Bedarfen der Universität ausgerichtet sein darf. Infolgedessen sei es zwingend notwendig, dass auch negative Tenure-Entscheidungen getroffen werden.

Eine negative Tenure-Entscheidung hat im deutschen System allerdings gravierende Folgen: Tenure-Track-Professor:innen, die keine Lebenszeitstelle bekommen, haben nur geringe Aussichten auf einen Verbleib im Wissenschaftssystem. Im Unterschied dazu ist eine Ablehnung in den USA kein grundsätzliches Problem, weil Wissenschaftler:innen in einem ausdifferenzierten Hochschulsystem mit verschiedenen Qualitäten von Einrichtungen gute Chancen haben, ihre Karriere an einer anderen Einrichtung fortzusetzen. Umso wichtiger erscheint es deshalb, dass an deutschen Universitäten im Tenure-Track-Verfahren die Qualitätssicherung bis zur Tenure-Evaluation greift, das heißt durch intensive Beratung und differenziertes Feedback den Wissenschaftler:innen rechtzeitig kommuniziert wird,

dass sie die Ziele nicht erreichen werden und eine berufliche Umorientierung angeraten ist.

Konsens bestand darin, dass die Auswahl-, Berufungs- und Evaluationsverfahren von Tenure-Track-Professor:innen an Universitäten strukturierter ablaufen und weiter professionalisiert werden sollten. Dabei sollte jedoch darauf geachtet werden, keine Bürokratisierung und keine Mainstream-Forschung zu befördern, indem die Prozessschritte im Verfahren zu standardisiert ablaufen, die Kriterien sehr starr formuliert werden und viele Gutachten und Dokumentationen obligatorisch sind. Kontinuierliche Gespräche und Dokumentationen sollten vor allem dazu dienen, über den gesamten Prozess transparent zu machen, wie die Entwicklung der Person in Bezug auf die vereinbarten Kriterien zu bewerten ist. Eignungsdiagnostische Verfahren können wichtige Zusatzinformationen bereitstellen, um Berufungs- und Entfristungsentscheidungen auf der Basis von fundierten und transparenten Argumenten treffen zu können. In einem individualisierten Ansatz sollten vielfältige Kriterien einbezogen werden.

Gute Arbeitsbedingungen für Tenure-Track-Professor:innen sicherstellen

Es bestand Einigkeit, dass Hochschulleitung und Fakultäten für geeignete Rahmenbedingungen für Tenure-Track-Professuren sorgen müssen, damit die Wissenschaftler:innen auf diesen Stellen arbeitsfähig sind und ihre Aufgaben in Forschung, Lehre, Transfer und Selbstverwaltung erfüllen können. Als Schlüsselfaktor wird dabei eine angemessene Ausstattung betrachtet, wobei die Angemessenheit disziplinspezifisch bestimmt werden sollte.

Zu den notwendigen Rahmenbedingungen gehört, dass Tenure-Track-Professor:innen auf die erforderliche Forschungsinfrastruktur zugreifen können. Von großer Bedeutung sind dafür Core Facilities, die in deutschen Universitäten aber erst noch flächendeckend aufgebaut werden müssen. Insbesondere in den experimentellen Wissenschaften ist eine sehr gute Ausstattung und die Nutzungsmöglichkeit von Infrastrukturen eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Arbeiten.

Mehrfach wurde darauf hingewiesen, dass Tenure-Track-Professor:innen auch genügend Zeit für Forschung haben sollten und in die Lage versetzt werden müssen, ein eigenes Forschungsprofil auszubilden. Dafür könnte es hilfreich sein, einen Research-Track einzuführen, der eine Konzentration auf Forschung ermöglicht. Eine andere Möglichkeit wäre, dass Tenure-Track-Professor:innen schrittweise in die professoralen Aufgaben einsteigen und eine Zeit der Forschung sukzessive durch Lehraufgaben und Engagement in der Selbstverwaltung ergänzen können. Ein solches Verfahren würde auch den erheblichen Zeit- und Leistungsdruck mit allen negativen Folgen verringern.

Sobald sich die Universität für eine:n Tenure-Track-Professor:in entschieden hat, sollte sie alles daran setzen, diese:n auf vielfältige Weise zu unterstützen, damit der Weg zur Lebenszeitprofessur erfolgreich absolviert werden kann. Die Universitäten sollten dafür vielfältige Maßnahmen zur Förderung, Qualifizierung und Weiterbildung im Rahmen einer systematischen Personalentwicklung aufbauen und verstärken. Dazu gehören vor allem Qualifizierungsangebote, aber auch professionelle Karriereberatung und Coaching.

Eine besondere Bedeutung haben professorale Mentor:innen, die für Tenure-Track-Professor:innen Vertrauenspersonen sein sollten, an die sie sich mit offenen Fragen und Problemen wenden können. Um möglichst breite Unterstützung in vielen Bereichen anzubieten, könnten auch Mentoring-Teams gebildet werden, die im Fachbereich oder auf Universitätsebene als Ansprechpartner:innen und Unterstützer:innen mit unterschiedlichen Stärken zur Verfügung stehen, etwa bei Fragen zur Gremienarbeit, Problemen mit der Verwaltung oder bei der Besprechung des nächsten Karriereschritts.

Tenure-Track-Professor:innen sollten kontinuierlich beraten und frühzeitig darüber aufgeklärt werden, wenn absehbar ist, dass sie die gesetzten Standards und vereinbarten Kriterien nicht erfüllen. Eine Umorientierung im Verlauf der Bewährungszeit ist noch möglich. Dabei sollten berufliche Perspektiven innerhalb, aber auch außerhalb der Wissenschaft aufgezeigt werden.

Zur Unterstützung von Tenure-Track-Professor:innen zählt auch eine Entlastung von administrativen Aufgaben, da die Wissen-

schaftler:innen mit ihren Kernaufgaben in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung schon stark ausgelastet sind. Um Überlastung zu verhindern, wäre eine größere Unterstützung von Seiten der Verwaltung wünschenswert. Zudem sollte klar kommuniziert werden, wo Tenure-Track-Professor:innen Unterstützung bekommen können und wie die Zuständigkeiten verteilt sind. In den Fachbereichen muss die Verantwortungs- und Aufgabenverteilung klar geregelt und schriftlich festgelegt sein.

Im deutschen akademischen Karrieresystem besteht in der Postdoc-Phase eine Vielfalt von Karrierewegen zur Professur. Auf der Konferenz bestand Konsens, dass die verschiedenen Karrierewege für die Fächer unterschiedlich geeignet sind und diese Vielfalt vermutlich erhalten bleiben wird: Die Tenure-Track-Professur werde künftig ein Karriereweg unter mehreren sein. Festgestellt wurde auch, dass die Unübersichtlichkeit und Intransparenz im Karrieresystem oft als „Dschungel“ empfunden wird, was insbesondere auf internationale Talente abschreckend wirken kann. Es wäre deshalb wichtig, dass die Universitäten hier mehr Orientierung bieten und klar kommunizieren, welche Kriterien und Vorteile mit jedem Weg verbunden sind.

Tenure-Track-Professur als strategisches Instrument der Universitätsentwicklung einsetzen

In der Diskussion wurde aus Sicht einer Hochschulleitung dafür plädiert, die Tenure-Track-Professur stärker als Instrument für eine strategische Neuausrichtung in Forschung und Lehre einzusetzen. Universitätsleitungen und Fakultäten könnten sie als Innovationsmotor nutzen und frühzeitig neue Forschungs- und Profildfelder mit Professuren besetzen, neue Forschungsparadigmen bzw. neue Fragestellungen und Methoden etablieren, die Profile von Professuren an die aktuelle Entwicklung der Disziplinen in der eigenen Universität anpassen, Stillstand in Dynamik verwandeln und innovative Lehrformate stärken. Dafür bedürfe es jedoch noch intensiver Diskussionen über die geeigneten Rahmen- und Arbeitsbedingungen. Auch wurde angeregt, Tenure-Track-Professuren als eigenständige Personalkategorie mit bestimmten Rechten und Pflichten zu verbinden und in den Landeshochschulgesetzen weitere Angleichungen vorzunehmen. Bisher sind noch erhebliche Unterschiede zwischen den Ländern fest-

stellbar, etwa im Anspruch auf ein Forschungssemester. Es könnte hilfreich sein, wenn Tenure-Track-Professuren bundesweit gleiche Rechte, Pflichten und Fördermöglichkeiten hätten.

Zur Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen gehört auch, bisherige Förderformate anzupassen und zu erweitern, aber auch zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen. Möglich wären auch neue Formen des Zusammenwirkens von Universitäten und Forschungsförderorganisationen, um die Gelingensbedingungen für Tenure-Track-Professuren zu verbessern. So könnten Stiftungen zum Beispiel gezielt risikoorientierte Forschungsprojekte mit radikal neuen Ideen von Tenure-Track-Professor:innen fördern. Universitäten könnten Rahmenvereinbarungen mit Stiftungen schließen, die Mittel zur Verfügung stellen, um Tenure-Track-Professuren besser auszustatten und die strategische Entwicklung der Universität voranzutreiben. Die Universitäten hätten dann die Möglichkeit, Stiftungsmittel zu diesem Zweck flexibel einzusetzen und die Ausstattung der Professuren – je nach Fachbereich – unterschiedlich zu gestalten.

Impulse der Tenure-Track-Professur für einen Kulturwandel aufnehmen

Im Rahmen des Bund-Länder-Programms soll mit der neuen Personalkategorie Tenure-Track-Professur ein Kulturwandel im System angestoßen werden, der auf eine Weiterentwicklung der Personalstrukturen zielt. Dabei ist aus Sicht verschiedener Wissenschaftsakteure eine Katalysatorfunktion im deutschen Wissenschaftssystem festzustellen: Für Tenure-Track-Professor:innen wird der Karriereweg planbarer und transparenter und sie erhalten früh eine Zielperspektive auf ihren dauerhaften Verbleib im Wissenschaftssystem. Viele Universitäten haben im Zuge des Programms ihre Auswahl- und Berufungsverfahren erneuert und Personalentwicklungskonzepte entwickelt bzw. aktualisiert. Bei der Besetzung der Tenure-Track-Professuren sind die Anteile an internationalen und weiblichen Wissenschaftler:innen höher als bei Dauerprofessuren. So zeigen sich bereits positive Effekte des Instruments bei der Internationalisierung und Gleichstellung.

Darüber hinaus wird im Umsetzungsprozess deutlich, dass durch die Einführung der Tenure-Track-Professur Strukturveränderungen an einzelnen Universitäten initiiert werden können. Die Tenure-Track-Professur hat das Potenzial, eine veränderte Nutzung von Infrastrukturen und eine andere Verteilung von Ressourcen zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen innerhalb der Fakultäten und der Universität zu befördern. Auf diese Weise könnte die Tenure-Track-Professur ein erster Schritt in ein neues Gesamtsystem sein, das durch flachere Hierarchien gekennzeichnet ist und auch eine neue akademische Kultur in den sozialen Beziehungen einschließt, indem bei den verschiedenen Mitgliedern der akademischen Gemeinschaft ein Kulturwandel im Hinblick auf Rollen und Identitäten in Gang gesetzt wird.

Personalstruktur umfassend reformieren

In der Diskussion war Konsens, dass ein einzelnes Bund-Länder-Programm und die Implementierung von 1.000 Tenure-Track-Professuren nicht ausreicht, um ein zukunftsfähiges Karrieresystem an deutschen Universitäten zu etablieren. Notwendig sei dafür eine umfassende Personalreform, wie sie der Wissenschaftsrat 2014 bereits empfohlen hat.

Wichtig wäre, an Universitäten weitere attraktive Karriereziele neben der Professur zu schaffen. Nicht alle Karrierewege sollten auf das Karriereziel Professur zulaufen. Ein Vorschlag lautet, das nicht professorale wissenschaftliche Personal – den alten „Mittelbau“ – zu dynamisieren, indem echte Aufstiegschancen und wirkliche Leistungsparameter in das Karrieresystem eingezogen werden. Dabei sollten transparente Kriterien für den nächsten Karriereschritt oder für eine Professur formuliert werden. Durch weitere Karrieremöglichkeiten könnten die wichtigen Fähigkeiten und Potenziale von hochqualifizierten Wissenschaftler:innen im Wissenschaftssystem gehalten werden.

Wie vom Wissenschaftsrat empfohlen, sollte eine Reform der Personalstruktur auch einschließen, die Zahl der unbefristeten Stellen im deutschen Universitätssystem deutlich zu erhöhen – sowohl die Zahl der Professuren als auch der Dauerstellen für wissenschaftliche

Mitarbeiter:innen. Die Relation zwischen befristeten und unbefristeten Stellen sollte sich zugunsten der unbefristeten Stellen ändern.

Um geeignete Personalkategorien für weitere Zielstellen zu finden, müsste darüber diskutiert werden, welche wissenschaftlichen Aufgaben an Universitäten auf Dauerstellen wahrgenommen werden sollten. Auf dieser Basis könnten alternative Karriereziele zur Professur konzipiert werden. Um dauerhaft mehr wissenschaftliche Stellen an Universitäten einzurichten, braucht es mehr finanzielle Mittel, darüber waren sich die Diskutierenden einig. Doch sollte auch über kreative Lösungen nachgedacht werden, etwa die Möglichkeit, dass Wissenschaftler:innen auf Dauerstellen in verschiedenen (befristeten) Projekten mitarbeiten. Schon im Rahmen der gegenwärtigen Bedingungen könnten Universitätsleitungen Maßnahmen durchführen, um differenzierte Karrieremöglichkeiten zu schaffen. Sie könnten ihre vorhandenen Spielräume bei der Ausgestaltung von Stellen nutzen, insbesondere in Bezug auf die Ausstattung und im Verhältnis von Forschung und Lehre. So wäre es zum Beispiel möglich, der Lehre auf manchen Stellen ein größeres Gewicht zu geben, reine Forschungskarrieren (Research-Track) einzuführen oder zwischen Fach- und Führungskarrieren in der Wissenschaft zu unterscheiden.

Für eine umfassende Reform der Personalstrukturen wird es als unabdingbar betrachtet, dass Universitäten eine professionelle Personalplanung betreiben und Standards für eine umfassende Personalentwicklung einführen. Sinnvoll wären dabei größere Organisationseinheiten, in denen differenzierte Stellenprofile ausgewiesen und Stellenpools gebildet werden können.

Strukturelle und kulturelle Veränderungen an Universitäten umsetzen

Die Diskutierenden machten darauf aufmerksam, dass die notwendigen Reformen in der Personalstruktur und im Karrieresystem der Universitäten weitere strukturelle und kulturelle Veränderungen im Universitätssystem erforderlich machen.

Als zentraler Punkt wurde benannt, hierarchisch-patriarchalische Strukturen und dysfunktionale Machtgeflechte im System abzubauen.

Der Weg sollte zu flachen Hierarchien, größeren Arbeitsgruppen und gemeinsam genutzten Infrastrukturen führen. Als eine wesentliche Aufgabe für die Universitäten wurde die Schaffung von Core Facilities bzw. zentralen Forschungsinfrastrukturen benannt. Um diesen Wandel voranzutreiben, sollte ein geeignetes Anreizsystem etabliert und der Generationenwechsel genutzt werden. Auch verschiedene Förderungen, wie zum Beispiel das Großgeräteprogramm der DFG, seien dabei hilfreich.

Damit verbunden sei auch die Notwendigkeit eines neues Verständnisses der Professor:innen in Bezug auf Ressourcen: Geräte und Ausstattung sollten nicht mehr als persönliches Eigentum, sondern als Kollektivgüter aufgefasst werden. Core Facilities könnten ein wichtiges Element für den Kulturwandel an deutschen Universitäten sein, da sie den Umbau zu flacheren Hierarchien und größeren Organisationseinheiten unterstützen und jungen Wissenschaftler:innen Zugang zu den erforderlichen Ressourcen geben. Die gemeinsame Nutzung von Strukturen könnte auch interdisziplinäre Forschung und Kooperationen befördern, die in der Wissenschaft zunehmend wichtiger werden.

Zu den notwendigen Veränderungen gehört zudem eine professionelle Personalstrukturplanung an Universitäten, die für die Strategiefähigkeit der Universitäten eine wichtige Gelingensbedingung ist. Universitätsleitungen und Fakultäten können darüber planen, welche Köpfe sie für welche Disziplinen und Themen gewinnen wollen und welches spezifische Profil sie als Institution ausbilden möchten. Bei einer Personalstrukturplanung sollte darauf geachtet werden, kleinere Einheiten an Universitäten nicht strukturell zu benachteiligen, um die Vielfalt der universitären Landschaft und der Fächer nicht zu schwächen.

Auch die Leistungsindikatoren in der Wissenschaft sollten eine neue Gewichtung erfahren. Das Spektrum der Qualitäten und Qualifikationen, die bei wissenschaftlichen Leistungen bewertet werden, sollte erweitert und überarbeitet werden. Neben dem – bisher entscheidenden – Indikator der Forschung wäre es wichtig, dass Leistungen in der Lehre bei Berufungen eine noch größere Rolle als bisher spielen. Auch Aktivitäten im Ideentransfer, die Mitarbeit in der akademischen Selbstverwaltung oder das Engagement in der

Wissenschaftskommunikation sollte bei der Bewertung einbezogen werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die kontinuierliche Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements und der Administration, insbesondere vor dem Hintergrund neuer Anforderungen in den Bereichen Internationalisierung und Transfer.

Grundfinanzierung der Universitäten erhöhen

Um eine umfassende Reform der Personalstruktur und die notwendigen strukturellen und kulturellen Veränderungen an Universitäten umsetzen zu können, benötigen Universitäten eine entsprechende Grundfinanzierung. Hierüber herrschte auf der Konferenz große Einigkeit. Der große Teil der Universitäten ist jedoch seit vielen Jahren unterfinanziert. Insofern ist eine höhere Grundfinanzierung eine wichtige Voraussetzung dafür, um den Kulturwandel mit Hilfe von Tenure-Track-Professor:innen tatsächlich vollziehen zu können. Auch die Schaffung einer höheren Zahl an Professuren und wissenschaftlicher Dauerstellen bedarf auskömmlicher und verlässlicher Grundmittel.

Das unausgewogene Verhältnis von Grundfinanzierung und Drittmittel hat sich zu einem Grundproblem mit gravierenden Folgen entwickelt, das die Qualität der Wissenschaft gefährdet. Die zunehmende Verlagerung auf projektmäßig einzuwerbende Mittel begünstigt einen „Überhitzungsmechanismus“ im Wissenschaftssystem mit unerwünschten Nebenwirkungen, zum Beispiel eine einseitige Orientierung an quantitativen Erfolgsindikatoren, methodische Mängel in Forschungsprojekten und wissenschaftliches Fehlverhalten. Der große Anteil an Projektfinanzierung führt auch zu einem hohen Anteil an befristeten Beschäftigungsverhältnissen in der Postdoc-Phase, der für viele junge Wissenschaftler:innen Unsicherheit in der Karriereplanung und prekäre Zukunftsperspektiven mit sich bringt.

Angesichts des hohen Stellenwerts der Wissenschaft für die Gesellschaft ist es unverzichtbar, mehr Geld in das Wissenschaftssystem zu investieren, damit die gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft angemessen bearbeitet werden können.

Blick in die Zukunft: Wie sollte sich die Tenure-Track-Professur weiterentwickeln?

Die Referent:innen und Diskutierenden auf den Konferenzpanels bringen in einem Satz einen Wunsch für die Weiterentwicklung der Tenure-Track-Professur auf den Punkt.

„In zehn Jahren sollte die Tenure-Track-Professur ...“

„... nicht mehr so begründungsbedürftig sein gegenüber den dauerhaften Professuren und sie sollte auch mehr Anerkennung und Vertrauen in die Juniorprofessur enthalten.“

Prof. Dr. Eva Barlösius

„... nicht wieder verschwunden sein.“

Prof. Dr. Uwe Cantner

„... in Deutschland etabliert sein und das Hochschulsystem sehr befruchtet haben.“

Prof. Dr. Rolf van Dick

„... etabliert sein, das Bund-Länder-Programm sollte ergebnisoffen evaluiert sein, um dann die nötigen Schlüsse daraus ziehen zu können.“

Prof. Dr. Joachim Escher

„... ein Element im Konzert des Hochschulsystems sein.“

Prof. Dr. Roland A. Fischer

„... ein etablierter wissenschaftlicher Karriereweg sein, der originelle und innovative Forschung ermöglicht.“

Prof. Dr. Jetta Frost

„... als planbarer und transparenter Karriereweg zur Professur für junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler etabliert sein sowie möglichst viele gute Debatten im Wissenschaftssystem angestoßen und befördert haben.“

MinDirig. Peter Greisler

„... international offener sein, mit mehr Diversity, klaren Leistungskriterien, aber auch gut fundierter Unterstützung und Förderung während des Tenure-Tracks.“

Prof. Dr. Ilke Inceoglu

„... eine attraktive Karriereperspektive bilden, auf die aufgrund transparenter und verlässlicher Kriterien nach dem Prinzip der Bestenauslese statt nach engen thematischen Vorgaben berufen wird.“

Prof. Dr. Reinhard Jahn

„... eine gut entwickelte, gut ausgestattete und zukunftsfähige neue Art der Berufung in das Professorenverhältnis sein.“

Prof. Dr. Michael Kißener

„... ein wichtiger Bestandteil im deutschen System sein, aber nicht der einzige, und die Kinderkrankheiten sollten ausgetrieben sein, sodass das Ganze transparent, systematisch und damit auch attraktiv ist.“

Prof. Dr. Julia Körner

„... transparent untersucht und verstanden sein, insbesondere im Hinblick auf die Erwartungen bei Einstellung und positiver Evaluation.“

Prof. Dr. Felix Kraemer

„... ein international bekannter Karriereweg sein an deutschen Universitäten, die von den heutigen Lehrstuhlprivilegien ein Stück weit entschlackt sind.“

Prof. Dr. Georg Krausch

„... systematisiert und den Einzelnen optimal unterstützend sein – menschlich, administrativ und wissenschaftlich.“

Prof. Dr. Hans-Christian Pape

„... stabilisiert, strukturiert, organisiert und mehr ein Teil des Systems sein.“

Prof. Dr. Jeffrey M. Peck

„... maximal eine von vielen Möglichkeiten sein, nach der Promotion unbefristet Wissenschaft als Beruf aufzunehmen.“

Prof. Dr. Tilman Reitz

„... ein Standard sein und dazu führen, dass viel früher berufen wird und junge Wissenschaftler:innen auf die eigene Kappe arbeiten und sich profilieren können, dass ihnen Raum gewährt wird und sie nicht in ein so enges Korsett geschnürt werden, wie es zur Zeit der Fall ist.“

Prof. Dr. Walter Rosenthal

„... etabliert sein, attraktiv sein, und ein strategisches Instrument in der Hochschulplanung.“

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Jochen Schiewer

„...von allen Beteiligten mitgeformt werden, damit es hinterher ein Gefüge ist, das wirklich passt.“

Prof. Dr. Eva Schlotheuber

„... nicht nur ein Mittel zur Symptombekämpfung sein, sondern integraler Bestandteil eines funktionierenden Wissenschaftssystems.“

Dr. Anne Schreiter

„... auch die Platzhirsche davon überzeugt haben, dass alternative Formen sinnvoll und zielführend sein können.“

Dr. Georg Schütte

„... einer größeren Anzahl von Kandidatinnen und Kandidaten zugute kommen.“

Prof. Dr. Philipp Schwab

„...Verlässlichkeit auf dem Karriereweg zur Professur bieten.“

Dr. Stephan Venzke

„... zumindest ein Fünftel der Professorenschaft ausmachen.“

Prof. Dr. Dorothea Wagner

„... eine jüngere, weiblichere, dynamischere Kultur an den Universitäten befördern und damit die Universitäten leistungsfähiger machen.“

Prof. Dr. Birgitta Wolff

Biografische Angaben zu Autor:innen und Referent:innen

(Namen jeweils in alphabetischer Reihenfolge)

Verfasserin der Publikation

Dr. Angela Borgwardt: Germanistin und Politikwissenschaftlerin. Arbeitet als freie wissenschaftliche Publizistin, Redakteurin, Dozentin und Moderatorin für Stiftungen, Hochschulen und Verlage, unter anderem zu Wissenschafts- und Hochschulthemen.

Autor:innen der Gastbeiträge

Dr. Melanie Fritscher-Fehr: Historikerin und Germanistin. Als Wissenschaftsmanagerin zuständig für die strategische akademische Personalentwicklung an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Dr. Hanna Kauhaus: Geschäftsführerin der Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Seit 2012 ist sie dort für die Personalentwicklung für Postdocs zuständig.

Dr. Stefanie Rehm: Chemikerin. Als Referentin für Berufungen unter anderem für die Umsetzung des Tenure-Track-Programms an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz zuständig.

André Stiegler: Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Graduierten-Akademie der Universität Jena. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die bundesweite Vernetzung der am Nachwuchspakt teilnehmenden Hochschulen und die Weiterentwicklung akademischer Karrierewege.

Dr. Nicole Thaller: Wirtschaftswissenschaftlerin und internationale Hochschulforscherin. Wissenschaftsmanagerin an der Goethe-Universität Frankfurt a.M. für die Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Karriereförderung und Vernetzung zu Tenure-Track.

Dr. Daniela Werth: Biochemikerin. Als Wissenschaftsmanagerin zuständig für die Strategieentwicklung im Bereich Juniorprofessuren und Tenure-Track-Professuren an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Dr. Jan Wöpking: Geschäftsführer von German U15.

Referent:innen und Diskutierende auf den Konferenzpanels

Prof. Dr. Eva Barlösius: Professorin für Makrosoziologie/Sozialstrukturanalyse an der Leibniz Universität Hannover. Sie war Leiterin des Leibniz Forschungszentrums Wissenschaft und Gesellschaft und ist Sprecherin des Forschungsbaus Forum Wissenschaftsreflexion.

Prof. Dr. Uwe Cantner: Professor für Volkswirtschaft/Mikroökonomie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und dort auch Vizepräsident für wissenschaftlichen Nachwuchs und Gleichstellung.

Prof. Dr. Rolf van Dick: Professor für Sozialpsychologie an der Goethe-Universität Frankfurt a. M. und dort auch Vizepräsident für Internationalisierung, Nachwuchs, Gleichstellung und Diversity.

Prof. Dr. Joachim Escher: Professor für Mathematik an der Universität Hannover und dort auch Vizepräsident für Berufsangelegenheiten, Personalentwicklung und Weiterbildung.

Prof. Dr. Roland A. Fischer: Professor für Anorganische und Metall-Organische Chemie an der Technischen Universität München. Zudem ist er Vizepräsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG).

Prof. Dr. Jetta Frost: Professorin für Organisation und Unternehmensführung an der Universität Hamburg, wo sie auch Vizepräsidentin für Transfer, Gleichstellung und Diversität ist.

MinDirig. Peter Greisler: Leiter der Unterabteilung „Hochschulen“ im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), wo er u. a. für die Themenbereiche wissenschaftlicher Nachwuchs und Internationalisierung zuständig ist.

Prof. Dr. Ilke Inceoglu: Forschungsdirektorin, Department of Management und Exeter Centre of Leadership, und Professorin für Organisationsverhalten und Personalmanagement an der University of Exeter Business School im Vereinigten Königreich.

Prof. Dr. Reinhard Jahn: Präsident der Universität Göttingen, Leiter einer Emeritus-Gruppe am Max-Planck-Institut für biophysikalische Chemie sowie Mitglied der Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina.

Prof. Dr. Michael Kißener: Professor für Zeitgeschichte an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und dort auch Dekan des Fachbereichs Geschichts- und Kulturwissenschaften.

Prof. Dr. Julia Körner: Tenure-Track-Professorin für Mikro- und Nanointegrierte Systeme an der Fakultät für Elektrotechnik und Informatik der Leibniz Universität Hannover. Gleichzeitig ist sie Adjunct Assistant Professor an der University of Utah.

Prof. Dr. Felix Krahrmer: Tenure-Track Assistant Professor für Optimization and Data Analysis an der der Technischen Universität München. Zudem engagiert er sich bei der Deutschen Gesellschaft Juniorprofessur e. V.

Prof. Dr. Georg Krausch: Professor für Physikalische Chemie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und dort auch Präsident. Zudem ist er Vorsitzender des Universitätsverbundes German U15.

Prof. Dr. Hans-Christian Pape: Professor für Physiologie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und dort auch Direktor des Instituts für Physiologie I. Zugleich ist er Präsident der Alexander von Humboldt-Stiftung.

Prof. Dr. Jeffrey M. Peck: Direktor für Europa im Hochschulberatungsunternehmen AKA Strategy. Zuvor Professor für Literatur- und Kulturwissenschaft an Universitäten in den USA, Kanada und Deutschland.

Prof. Dr. Tilman Reitz: Professor für Wissenssoziologie und Gesellschaftstheorie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, zuvor

dort Juniorprofessor. Er ist Mitglied im Netzwerk für Gute Arbeit in der Wissenschaft.

Prof. Dr. Walter Rosenthal: Präsident der Friedrich-Schiller-Universität Jena und Mitglied der Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina.

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Jochen Schiewer: 2008 – 2020 Rektor der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, 2010 – 2016 Sprecher des „Research Career Committee“ der League of European Research Universities (LERU), 2016 – 2020 Vorsitzender der German U15, Professur für Germanische Philologie.

Prof. Dr. Eva Schlotheuber: Professorin für Mittelalterliche Geschichte an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Zudem ist sie Vorsitzende des Verbandes der Historiker und Historikerinnen Deutschlands (VHD).

Dr. Anne Schreiter: Geschäftsführerin des Vereins German Scholars Organization e. V. (GSO) und Mitglied im Advisory Board der Planck-Academy der Max-Planck-Gesellschaft.

Dr. Georg Schütte: Generalsekretär der privaten VolkswagenStiftung in Hannover. Zuvor war er als Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für Forschungsförderung zuständig.

Prof. Dr. Philipp Schwab: Juniorprofessor mit Tenure-Track für Philosophie an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i.Br. und zugleich Leiter einer Emmy Noether-Forschungsgruppe der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG).

Dr. Stephan Venzke: Leiter des Referats „Universitäten, künstlerische Hochschulen, Gleichstellung“ im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur. Er ist Vertreter des Ministeriums in den Hochschulräten verschiedener Hochschulen.

Prof. Dr. Dorothea Wagner: Professorin für Informatik am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Zudem ist sie die Vorsitzende des nationalen politischen Beratungsgremiums Wissenschaftsrat.

Prof. Dr. Birgitta Wolff: Professorin für Wirtschaftswissenschaften. Bis Ende 2020 Präsidentin der Goethe-Universität Frankfurt a. M. und Vizepräsidentin der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), u. a. zuständig für wissenschaftlichen Nachwuchs.

Politiker:innen beim Parlamentarischen Abend

Dr. Jens Brandenburg MdB (FDP-Fraktion)

Dr. Wiebke Esdar MdB (SPD-Fraktion)

Kai Gehring MdB (Fraktion Bündnis 90/DIE GRÜNEN)

Nicole Gohlke MdB (Fraktion DIE LINKE)

Dr. Astrid Mannes MdB (CDU/CSU-Fraktion)

Literaturverzeichnis

- Barnstedt, E. L.: Die Verantwortung der Hochschulen für den wissenschaftlichen Nachwuchs, in: Ordnung der Wissenschaft 3 (2018), S. 223–238.
- Burkhardt, A., Nickel, S., Berndt, S., Püttmann, V., Rathmann, A.: Die Juniorprofessur – vergleichende Analyse neuer und traditioneller Karrierewege im deutschen Wissenschaftssystem. Beiträge zur Hochschulforschung, 38 (1–2), 2016, S. 86–117.
- Burkhardt, A., Philipp, A., Rediger, P., Schäfer, J.-H.: Personalstrukturentwicklung und Personalentwicklung. Studie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021 (Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg), Wittenberg 2020.
- Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS): Stellungnahme zu Beschäftigungsverhältnissen in der Wissenschaft, Mai 2020, <https://soziologie.de/aktuell/stellungnahmen/news/stellungnahme-der-deutschen-gesellschaft-fuer-soziologie-dgs-zu-beschaeftigungsverhaeltnissen-in-der-wissenschaft-1> (Abruf: 1.4.2021).
- Deutsche Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft (DGPuK): DGPuK-Debatte: Der Umgang mit der nächsten Generation: Befristet arbeiten in der Kommunikationswissenschaft, 1/2020, <https://www.dgpuk.de/de/debatte/der-umgang-mit-der-n%C3%A4chsten-generation-befristet-arbeiten-der-kommunikationswissenschaft> (Abruf: 1.4.2021).
- Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE): Empfehlungen guter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Wissenschaftler*innen in Qualifikationsphasen in der Erziehungswissenschaft, Januar 2018, https://www.dgfe.de/fileadmin/OrdnerRedakteure/WiQuas/2018.01_Empfehlungen_Besch%C3%A4ftigungsbedingungen.pdf (Abruf: 1.4.2021).
- Deutscher Anglistenverband: Stellungnahme zur Beschäftigungssituation des wissenschaftlichen Nachwuchses vom September

2014, <http://www.anglistenverband.de/news/positionspapiere>
(Abruf: 1.4.2021).

Die Junge Akademie: Anreiz-Problematiken in der Wissenschaft, Stellungnahme, Berlin, 22.9.2020, https://www.diejungeakademie.de/fileadmin/user_upload/Bilder/publikationen/20200922_Stellungnahme_Anreize_final.pdf (Abruf: 30.3.2021).

Franczukowska, A.: Arbeitsprobe und Situational-Judgment-Test, in: Krause, D. E. (Hg.): Personalauswahl. Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management, Wiesbaden: Springer Gabler 2017, S. 181–196.

Franz, A., Kieslich, C., Schuster, R., Tümpeler, D.: Entwicklung der universitären Personalstruktur im Kontext der Föderalismusreform. Unter Mitarbeit von Anke Burkhardt und Roland Bloch, Halle/Wittenberg 2011 (HoF Arbeitsbericht 3, 2011).

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz: Bekanntmachung der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vom 19. Oktober 2016, <https://www.tenuretrack.de/de/dateien/tenure-track/verwaltungsvereinbarung-wissenschaftlicher-nachwuchs-2016.pdf> (Abruf: 1.12.2020).

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz: Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Monitoring-Bericht 2020, Heft 73, Bonn 2020, <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/GWK-Heft-73-WIS-NA-Monitoringbericht-2020.pdf> (Abruf: 25.2.2021).

Klecha, S., Reimer, M.: Wissenschaft als besonderer Arbeitsmarkt, in: Stephan Klecha/Wolfgang Krumbein (Hg.): Die Beschäftigungssituation von wissenschaftlichem Nachwuchs, Wiesbaden 2008, S. 13–89.

Klecha, S., Krüseemann, M.: Prekäre Hochschulkarrieren? Zwei Beiträge zur Beschäftigungssituation des wissenschaftlichen Nach-

- wuchses (= Schriftenreihe des Instituts für Regionalforschung e. V. an der Universität Göttingen), Heft 19/2007.
- Kleinmann, M.: Assessmentcenter (4. Auflage), Göttingen: Hogrefe 2013.
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hg.): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland, Bielefeld 2021, <https://www.buwin.de/dateien/buwin-2021.pdf> (Abruf: 3.3.2021).
- Krüger, A. K.: Personalentwicklung in der Wissenschaft. Eine Untersuchung der Personalentwicklungskonzepte für das wissenschaftliche Personal von im Tenure-Track-Programm erfolgreichen Hochschulen. Unter Mitwirkung von Jan Cloppenburg, Berlin 2020, S. 19.
- Lundgreen, P.: Datenhandbuch zur deutschen Bildungsgeschichte, Bd. X. Das Personal an den Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland 1953–2005, Göttingen 2009.
- May, E.: Was sind eigentlich Core Facilities?, <https://campus.uni-konstanz.de/core-facilities-warum-geteilte-infrastruktur-die-bessere-infrastruktur-ist#slide-1> (Abruf: 10.4.2021).
- Myers, K. R., Tham, W. Y., Yin, Y., Cohodes, N., Thursby, J. G., Thursby, M. C., Schiffer, P., Walsh, J. T., Lakhani, K. R. & Wang, D.: Unequal Effects of the COVID-19 Pandemic on Scientists. In: Nature Human Behavior 4, 880–883 (2020), <https://www.nature.com/articles/s41562-020-0921-y> (Abruf: 15.4.2021).
- Rössel, J., Landfester, K.: Die Juniorprofessur und das Emmy-Noether-Programm. Eine vergleichende Evaluationsstudie. Die junge Akademie, Arbeitsgruppe Wissenschaftspolitik der Jungen Akademie an der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften und der Deutschen Akademie der Naturforscher Leopoldina, September 2004, https://www.diejungeakademie.de/fileadmin/user_upload/Literatur/pdf/Juniorprofessur_%20und_Emy_Noether.pdf (Abruf: 15.2.2021).

-
- Schäfer, C.: Junge Wissenschaftler stehen unter hohem Druck, Frankfurter Allgemeine, 31.3.2021, <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/hoersaal/corona-forschung-junge-wissenschaftler-stehen-unter-hohem-druck-17263237-p2.html> (Abruf: 15.4.2021).
- Schmidt, F. L., Oh, I.-S., Shaffer, J. A.: The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology, Working Paper 2016.
- Webler, W.-D.: Geschichte der Hochschule seit 1945, in: Enzyklopädie Erziehungswissenschaft, Bd. 10, Stuttgart 1983, S. 169–192.
- Wissenschaftsrat: Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. Drs. 4009-14, Dresden, 11.07.2014, https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (Abruf: 20.12.2020).
- Wissenschaftsrat: Impulse aus der COVID-19-Krise für die Weiterentwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland. Positionspapier, 2021, https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/8834-21.pdf?__blob=publicationFile&v=15 (Abruf: 20.4.2021).
- Zimmer, L. M.: Das Kapital der Juniorprofessur. Einflussfaktoren bei der Berufung von der Junior- auf die Lebenszeitprofessur. Forschung und Entwicklung in der Analytischen Soziologie, Wiesbaden: Springer 2018.

Das Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses („Tenure-Track-Programm“) (2017–2032) – Ziele und Ausgestaltung

Mit dem Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses („Tenure-Track-Programm“) (2017–2032) soll die Tenure-Track-Professur breit an den Universitäten in Deutschland etabliert werden. Dadurch soll der Weg zur Professur für viele junge Wissenschaftler:innen erheblich transparenter und planbarer werden: Die Tenure-Track-Professur sieht nach einer erfolgreichen Bewährungsphase von sechs Jahren den unmittelbaren Übergang in eine Lebenszeitprofessur vor.

Im Rahmen des Programms fördert der Bund zwischen 2017 und 2032 mit Mitteln in Höhe von bis zu 1 Mrd. Euro **1.000 zusätzliche Tenure-Track-Professuren** (W1 oder W2):

- Finanziert werden Personalaufwendungen für Tenure-Track-Professuren bis zu sechs Jahre pro Professur (in Form einer Pauschale von jährlich 118.045 Euro einschließlich 15 Prozent Strategiaufschlag).
- Bei Geburt oder Adoption eines Kindes ist eine Verlängerung der Förderung um ein Jahr pro Kind (insgesamt max. zwei Jahre) möglich.
- Bei negativer Tenure-Evaluation kann zur Überbrückung des Übergangs auf andere Karrierewege bis zu einem Jahr weiter gefördert werden.
- Nach positiver Tenure-Evaluation bzw. bei Übertragung einer Lebenszeitprofessur können Personalaufwendungen für Anschlussstellen (W2- oder W3-äquivalent) für bis zu zwei Jahre gefördert werden.
- Mit den Mitteln können auch Ausstattungsausgaben für die geschaffenen Positionen finanziert werden.

Ziele des Tenure-Track-Programms

Das Tenure-Track-Programm versteht sich als **strukturelles Reformprojekt**, mit dem verschiedene Ziele erreicht werden sollen. Die Programmziele haben Bund und Länder in einer Verwaltungsvereinbarung (VV) festgelegt (Präambel, § 1 VV):

Höhere internationale Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Wissenschaftssystems

- Das deutsche Wissenschaftssystem soll attraktiver und international wettbewerbsfähiger werden, indem mit der Tenure-Track-Professur ein international bekannter und akzeptierter Karriereweg etabliert wird.
- Die Universitäten sollen stärker dabei unterstützt werden, die besten Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler aus dem In- und Ausland zu gewinnen und möglichst dauerhaft zu halten.

Etablierung eines zusätzlichen Karrierewegs

- Die Tenure-Track-Professur soll strukturell als zusätzlicher Karriereweg zur Professur stärker etabliert werden.
- Der Schwerpunkt liegt darauf, die Tenure-Track-Professur als eigenständigen Karriereweg neben dem herkömmlichen Berufungsverfahren auf eine Professur an deutschen Universitäten zu verankern und dauerhaft in Deutschland zu etablieren.

Erweiterung der Karriereperspektiven

- Die geförderten 1.000 Tenure-Track-Professuren sollen zusätzlich eingerichtet und innerhalb des Gesamtbestandes von Professuren an Universitäten dauerhaft erhalten bleiben.
- Die Zahl der unbefristeten Professuren an Universitäten muss deshalb in gleicher Anzahl erhöht werden, um die

Karrierperspektiven des wissenschaftlichen Nachwuchses zu erweitern.

Erhöhung der Planbarkeit und Transparenz, Ermöglichung einer früheren Entscheidung

- Der zusätzliche Karriereweg zur Professur soll die Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs planbarer und transparenter machen.
- Es soll eine im Durchschnitt frühere Entscheidung über den dauerhaften Verbleib von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern im Wissenschaftssystem ermöglicht werden.

Förderung des Kulturwandels, Weiterentwicklung der Personalstruktur

- Mit der Etablierung der Tenure-Track-Professur soll ein Kulturwandel an Universitäten gefördert werden.
- Die Personalstruktur des wissenschaftlichen Personals an der gesamten Universität soll so weiterentwickelt werden, dass sie den neuen Karriereweg optimal ergänzt und auch Karrierewege außerhalb der Professur aufzeigt.

Verbesserung der Chancengerechtigkeit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Die Chancengerechtigkeit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf soll verbessert werden.
- Bei Geburt oder Adoption eines Kindes kann als weitere Option zu den bestehenden bundes- und landesrechtlichen Regelungen zu Mutterschutz, Elternzeit, Beurlaubung oder Teilzeitarbeit länger gefördert werden. Die konkrete Ausgestaltung der Regelung zu Verlängerungsjahren obliegt den Hochschulen.

Zielgruppe des Programms ist der „wissenschaftliche Nachwuchs in einer frühen Karrierephase“. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer späteren Karrierephase gehören explizit nicht zum Kreis der Adressatinnen und Adressaten.

Das Programm wird hinsichtlich seiner Auswirkungen auf die Programmziele durch ein **programmbegleitendes Monitoring** sowie eine **unabhängige Evaluation** bewertet. Das Fachreferat im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) wird vom Projektträger VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (VDI/VDE-IT) fachlich und administrativ bei der Umsetzung und Weiterentwicklung des Tenure-Track-Programms sowie bei Monitoring und Evaluation unterstützt.

Förderung und Finanzierung

Die Antrags- und Auswahlphase zur Förderung ist abgeschlossen. Einen Förderantrag konnten Universitäten und ihnen gleichgestellte Hochschulen der Länder stellen. In der ersten Bewilligungsrunde 2017 wurden insgesamt 468 Professuren an 34 Universitäten ausgewählt (Förderbeginn: 1. Dezember 2017), in der zweiten Bewilligungsrunde 532 Professuren an 57 Universitäten (Förderbeginn: 1. Dezember 2019).

In der Verwaltungsvereinbarung haben die Länder zugesagt, während der Programmlaufzeit die **Gesamtzahl der Professuren** um die Zahl der programmgeförderten Professuren zu **erhöhen**, sodass auch nach Programmende der erreichte Umfang an Tenure-Track-Professuren im System erhalten bleibt.

Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), www.tenure-track.de; Dr. Martin Hering (Leiter des PT WISNA)/VDI/VDE-IT: Das Tenure-Track-Programm: Seine Ziele und Anforderungen. Vortrag bei der Tagung „Die Umsetzung des Nachwuchspaktes: Zur nachhaltigen Implementierung von Tenure-Track-Professuren im Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ am 23. Mai 2019 an der Leibniz Universität Hannover; Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vom 19. Oktober 2016, <https://www.tenuretrack.de/de/dateien/tenure-track/verwaltungsvereinbarung-wissenschaftlicher-nachwuchs-2016.pdf> (Abruf: 15.12.2020).

Anforderungen an eine Tenure-Track-Professur im Rahmen des Tenure-Track-Programms (Verwaltungsvereinbarung von Bund und Ländern)

Das Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sieht vor, dass an den Hochschulen zusätzliche Tenure-Track-Professuren – als befristete Stellen für eine Dauer von bis zu sechs Jahren – eingerichtet werden. Bereits bei der Berufung auf eine Tenure-Track-Professur besteht die Zusage des Übergangs auf eine dauerhafte Professur, wenn die Evaluation am Ende erfolgreich ist: Eine positive Evaluation ist die alleinige und zugleich zentrale Bedingung für eine Lebenszeitprofessur, die jedoch nicht unter einem Stellenvorbehalt stehen darf: Wird eine Zusage nur unter der Bedingung gegeben, dass später eine Lebenszeitstelle an der Hochschule zur Verfügung steht, liegt eine bloße „Tenure-Track-Option“ vor, die im Programm nicht gefördert wird.

Bund und Länder haben im Rahmen einer Verwaltungsvereinbarung Anforderungen an die Tenure-Track-Professur formuliert, die jede geförderte Hochschule bei der Etablierung des neuen Karrierewegs erfüllen muss.

Anforderungen an Strukturen, Verfahren und Qualitätsstandards

- Die Hochschulen müssen die Strukturen, Verfahren und Qualitätsstandards für Tenure-Track-Professuren satzungsförmig regeln.
- Die Satzung muss von dem – nach dem im jeweiligen Landeshochschulgesetz festgelegten – zuständigen Gremium der Hochschule ordnungsgemäß beschlossen sein, universitätsweit gelten und im amtlichen Publikationsorgan der Universität veröffentlicht sein.

Anforderungen an Ausschreibung, Berufung und Evaluation

- In der Regel sollte eine internationale Ausschreibung erfolgen.
- Notwendig ist, dass Kandidat:innen für eine Tenure-Track-Professur nach der Promotion die Einrichtung gewechselt haben. Übergänge aus anderen Karrierewegen zur Professur sind in den ersten Jahren nach der Promotion möglich.
- Gefordert ist auch ein qualitätsgesichertes Berufungsverfahren mit Beteiligung von international ausgewiesenen und ggf. ausländischen Gutachter:innen.
- Spätestens bei der Berufung müssen klar definierte und transparente Bewertungskriterien festgelegt werden. Gegebenenfalls ist nach drei Jahren eine Zwischenevaluation mit orientierendem Charakter durchzuführen. Auch eine qualitätsgesicherte Evaluation ist obligatorisch.

Anforderungen an die Ausstattung

- Die Tenure-Track-Professur sollte mit einer angemessenen Ausstattung verbunden sein, die selbstständige Forschung und Lehre ermöglicht.
- Der Bund beteiligt sich über die gezahlte Pauschale anteilig an der Ausstattung.
- Die Länder haben zugesagt, die Gesamtfinanzierung des Programms sicherzustellen.

Quelle: Gemeinsame Wissenschaftskonferenz: Bekanntmachung der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vom 19. Oktober 2016, <https://www.tenuretrack.de/de/dateien/tenure-track/verwaltungsvereinbarung-wissenschaftlicher-nachwuchs-2016.pdf> (Abruf: 1.12.2020).

ISBN 978-3-00-069217-8



9 783000 692178 >