

Tenure Track, aber ehrlich!

Über die Erneuerung des Berufungssystems

| **WOLFGANG A. HERRMANN** | **Wie sollen die Universitäten mit dem sich dramatisch verschärfenden internationalen Wettbewerb um die besten Wissenschaftler umgehen? Welche Karrierewege sind für hervorragende Nachwuchswissenschaftler attraktiv? Die Technische Universität München hat ein eigenes Tenure Track-Verfahren entwickelt. Welche Erfahrungen hat sie in den vergangenen Jahren damit gemacht?**

Die Berufungspolitik ist das Herzstück jeder erfolgreichen Hochschulpolitik. In der deutschen akademischen Tradition haben sich Standards entwickelt, aus denen sich unsere starken Forschungsleistungen erklären. Es ist kein Zufall, dass die deutsche Wirtschaft weltweit in der ersten Liga spielt und dass wir als Kultur- und Bildungsnation wertgeschätzt sind.

»Im Ganzen gesehen ist das deutsche Hochschulsystem sehr leistungsfähig.«

Im Ganzen gesehen ist das deutsche Hochschulsystem sehr leistungsfähig. Die fachliche Ausbildung kann es mit den besten Schulen der Welt aufnehmen, das deutsche Ingenieurwesen ist eine internationale Spitzenmarke, Nachwuchskräfte aus deutschen Universitäten sind an den ersten Forschungsadressen im Ausland höchst begehrt.

Dennoch: Der Wettbewerbsdruck hat sich dramatisch verschärft, neues Wissen entsteht und verbreitet sich exponentiell, internationale Forschungskonsortien definieren den Fortschritt. Deshalb sind auch strukturelle

Umbrüche in einem über Jahrzehnte erfolgreichen Hochschulsystem unvermeidbar, gleichzeitig aber unsere große Chance. Wo sich Universitäten weiterhin als „nachgeordnete Behörden“ behandeln lassen, haben sie die Zukunft bereits verloren, weil ihre besten Talente abwandern und ebenbürtige nicht kommen. Angesagt ist die unternehmerische, handlungsfähige Academia, die ihre Agenda selbst in die Hand nimmt, ihre finanzielle Basis systematisch verbreitert und die besten Talente für sich gewinnt, fördert und behält.

Erneuerungsbedarf hat das Berufungssystem insbesondere, wo es um die Gewinnung exzellenter Nachwuchskräfte geht. Ihnen müssen wir den Aufstieg im Professorenkollegium ermöglichen, sofern die Leistungsbilanz stimmt – hierfür ist jede Universität mit ihrer eigenen Qualitätssicherung zuständig und verantwortlich. Das Faculty Tenure Track-System beschreibt den Königsweg der Zukunft. Dabei genügt es jedoch nicht, die Professur nach etlichen Jahren lediglich auf dem Eingangsniveau zu „verstetigen“, wie hierzulande vielfach praktiziert. Vielmehr müssen junge Spitzenkräfte, die sich als solche erweisen, zur besser bezahlten, besser ausgestatteten Professur aufsteigen und bleiben so der Universität dauerhaft erhalten. Nicht alle erfüllen die in sie gesetzten Erwartungen und suchen dann anderswo ihr Glück – so tickt der Wettbewerb, dem wir alle unterliegen. So funktioniert ein Berufungs- als Kar-

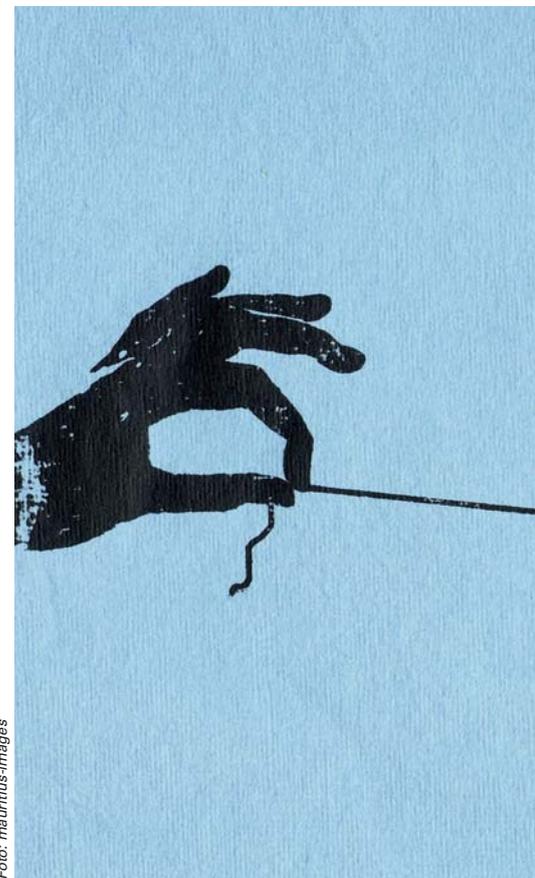


Foto: mauritius-images

rieresystem überall in der Welt, wo beste Standards praktiziert werden.

Das TUM Tenure Track-Verfahren

Innerhalb von drei Jahren haben wir an der TUM 50 Tenure Track-Professuren (W2 mit eigener Ausstattung) auf unterschiedlichen Wegen besetzt (z.B. open rank bzw. open field). Die Nachfrage hat sich vervielfacht, seit alle wissen: Auf dieser Stufe wird es so oder so nicht weitergehen, aber bei erwiesener Leistung ist der Aufstieg sicher (W3, tenure). Diese klare Perspektive macht die Tenure Track-Professur attraktiv. Alle



AUTOR

Professor **Wolfgang A. Herrmann** ist Chemiker und Präsident der Technischen Universität München.

Neuberufenen haben internationale Erfahrung, die meisten bringen eigene, wettbewerblich akquirierte Forschungsprogramme mit (z.B. ERC Grants und vergleichbare Projekte). Weitere 50 Tenure Track-Professuren werden in den nächsten fünf Jahren folgen, um die TUM100-Offensive zu komplettieren.

In unserer Zielplanung werden ca. 30 Prozent der vakanten Lehrstühle in Tenure Track-Professuren (Assistant Professor) umgewandelt, um das neue TUM Berufungs- und Karrieresystem in Schwung, aber auch im Gleichgewicht zu halten. Freiwerdende W2-Professuren (Extraordinariate) werden aus-

wuchskräfte in ein Mentoren- und Fördersystem integriert, das ihnen nicht zuletzt den ständigen Austausch mit ihren Kollegen gestattet, quer durch das ge-

»Der Wettbewerb muss unser Freund sein, nicht unser Feind.«

samte Fächerportfolio (TUM Tenure Track Academy). Die Bewertungskriterien beschränken sich nicht auf die Forschung; sie beziehen selbstverständlich die Lehrleistungen ein und berücksichtigen karriere- und familienbezogene Gegebenheiten. Das Lehrdeputat eines As-

Wissenschaftler mit Zukunftspotenzial erwiesen hat, wird auf W3-Niveau dauerhaft eingestellt. Gleiches gilt für international führende Wissenschaftler, die als (Lehrstuhlinhaber) rekrutiert werden. Abgebrochen wurde der Versuch, mit „Juniorprofessoren“ (W1-Besoldung) die Nachwuchsrekrutierung zu meistern.

Die wichtigste Botschaft aber lautet: Das in der deutschen Hochschullandschaft neue, wenngleich international längst etablierte Karrieresystem funktioniert nur, wenn der Strukturwandel auch in den Köpfen stattfindet. Mehr Flexibilität, neue Berufungs- und stringente Evaluierungsverfahren, mutige und nachvollziehbare Tenure-Entscheidungen sowie eine durch und durch nachwuchsförderliche Universitätskultur rechtfertigen das alte und das neue Geld, das wir in diesen Kraftakt investieren. Der Wettbewerb muss unser Freund sein, nicht unser Feind.

Gewohnheiten überwinden

Prognose: Jede Änderung des tradierten Berufungssystems kostet Anstrengung und muss vielerlei bürokratische Hürden (und Landesministerien) überwinden, aber auch die Gewohnheiten des Denkens. Deshalb wird das echte Tenure Track-Verfahren vermutlich nur langsam in der Fläche greifen, gewiss aber die wettbewerbswilligen Universitäten erfassen. Freilich braucht man neben Mut auch Geld, um den fraglos entstehenden erheblichen Mehraufwand zu finanzieren. Dieses Geld will in der Regel erwirtschaftet sein, da gibt es viele Möglichkeiten (u.a. sinnvolles, d.h. effizienzgerichtetes Sparen; vernünftige Overhead-Politik). Die von der Bundesforschungsministerin und den Regierungsfractionen angekündigte Personaloffensive wird dieser Strukturinnovation einen starken Schub versetzen. Ich bin zuversichtlich, dass wir in rd. 15 Jahren ein weitgehend flächendeckendes Tenure Track-System haben, weil bis dahin die Wettbewerbsvorteile offensichtlich sein werden. Eine zu erwartende Gegenbewegung wird aus der verbreiteten Absicherungsmentalität kommen: „Rauswurf“ nach sechs Jahren? Prekariat! Aber genau an dieser Stelle bewährt sich oder versagt das Tenure Track-System, weltweit. Bis alle deutschen Universitäten der internationalen besten Praxis folgen, wird die Leistungs-differenzierung zwischen den Institutionen weit fortgeschritten sein.

nahmslos nicht mehr als solche (dauer)besetzt. Unter gewissen Annahmen erwarten wir mittelfristig (2025) ein Professorenpektrum von ca. 50:20:30 (Full, Associate, Assistant).

Die Regularien, einschließlich familienfreundlicher Maßnahmen, sind im TUM-Statut geregelt (www.tum.de/die-tum/arbeiten-an-der-tum/berufungen/tum-faculty-tenure-track/). Wer an der TUM als Assistant Professor startet, kennt also die Erwartungen und Kriterien, denen bei den Evaluierungen während der sechsjährigen Tenure Track-Phase zu entsprechen ist (Transparenzprinzip). Außerdem sind die Nach-

sistent Professors beträgt fünf Semesterwochenstunden (statt neun) – die Differenz wird als nachwuchsfördernder Solidarbeitrag von den dauerhaft besetzten Professoren getragen. Wissenschaftsbezogene Sondersituationen (z.B. Unternehmensgründungen) werden ebenfalls berücksichtigt – ein spezifischer Aspekt der „unternehmerischen Universität“.

Trotz dieser grundlegenden Neuerung im Bereich „echter“ Tenure Track-Berufungen wird die TUM auch künftig Professoren auf die hohen Eingangsstufen berufen: Ein Associate Professor, der sich bereits als erfolgreicher

