

# Chefsache

## Berufungskultur an der TU München

| WOLFGANG A. HERRMANN | Die TU München ist ein Beispiel für eine Universität mit einer starken, zentralisierten Führung. Erfolgreich in den Runden der Exzellenzinitiative, beansprucht sie für sich eine Vorreiterrolle, die auch eine innovative Berufungspraxis einschließt. Wie gewinnt die TU München die Besten, und welche Rolle spielt dabei der Präsident? Einblicke und Ausblicke.

**Forschung & Lehre:** Für Sie, Herr Professor Herrmann, sind Berufungsverfahren „Chefsache“. Was meinen Sie damit genau?

**Wolfgang A. Herrmann:** Ein ernstzunehmender Präsident verkörpert die Berufungsverfahren der gesamten Universität. Der Kern einer erfolgreichen Hochschulpolitik ist die Berufungspolitik. Also ist es die vornehmste Pflicht des Präsidenten, sich um die Hochschulstrategie ebenso wie um die Berufungen zu kümmern – und zwar um jede einzelne Berufung. Das ist zeitaufwändig, aber diese Zeit muss man sich nehmen. Wenn nach gründlicher Vorbereitung (Berufungsausschuss, Appointment & Tenure Board, Hochschulpräsidium) die Entscheidung gefallen ist, rufe ich

die Wunschkandidaten, manchmal mehrere, an und lade sie zum Gespräch. Wenn der Ehepartner am Telefon ist, umso besser, dann bekomme ich die authentische Spontanreaktion, ob man schon gemeinsam für die TUM tickt.

»Kern einer erfolgreichen Hochschulpolitik ist die Berufungspolitik.«

**F&L:** Was sind Rolle und Selbstverständnis Ihres Berufungsstabes?

**Wolfgang A. Herrmann:** Die Berufungsverfahren sind so zeitintensiv, dass man nicht alles allein machen kann. Es braucht also einen Stab wissenschaftlicher Referenten mit unterschiedlichem Fachhintergrund, der im permanenten Kontakt mit den Berufungskandidaten steht und im Zusammenspiel mit den Fakultäten und der Verwaltung die Verhandlungen vor- und nachbereitet. Da gilt es, Informationen über die Kandidaten und die Konditionen einzuholen, dazu gehört auch die Frage, welche Konditionen wir anbieten können und wollen, einschließlich Dual Career-Optionen. Letztlich begleitet der Stab den gesamten Berufungsprozess. Wichtig ist das schon bei der Ausschreibung, da findet viel inhaltliche Abstimmungsarbeit mit den Fakultäten statt. Meine Berufsreferenten sind spezialisierte Dienstleister, die selbst aus einem akademischen Umfeld kommen.

**F&L:** Wie stark nutzen Sie das sog. „Leuchtturm-Verfahren“ (Professur-Berufung ohne vorherige Ausschreibung) an der TU München?

**Wolfgang A. Herrmann:** Wenn wir, zu meist mithilfe von Findungskommissionen, Kandidaten identifiziert haben, die für eine bestimmte Ausrichtung und Position konkurrenzlos geeignet sind, dann führen wir Berufungsgespräche und berufen im positiven Fall im Direktverfahren ohne Ausschreibung. Im internationalen Kontext ist es Usus, dass sich Spitzenkräfte nicht auf Ausschreibungen bewerben, die muss man gezielt ansprechen. Auf solche Gepflogenheiten müssen wir reagieren, da ist das Leuchtturmverfahren von essenzieller Bedeutung.

Humboldt-Professoren, von denen wir bisher fünf berufen haben, wären hier ein Beispiel. Das gilt auch für Spitzenkräfte, denen wir neben einem Lehrstuhl wichtige Leitungsfunktionen anvertrauen, zum Beispiel beim Aufbau neuer Institute oder Fakultäten; da kommen meist nicht mehr viele Kandidaten in Betracht. Die nächste „Leuchtturm-Berufung“ dürfte die wissenschaftliche Leitung der Forschungs-Neutronenquelle sein – seinerzeit eine 440 Millionen Euro-Investition.

**F&L:** Bis 2020 will die TUM durch Mittel der Exzellenzinitiative 100 neue Tenure Track-Professuren schaffen. Darüber hinaus sollen rund 30 Prozent der vorhandenen Lehrstühle und alle frei werdenden Extraordinariate in das Tenure Track-Modell umgewandelt werden. Ist das das Modell der Zukunft?

**Wolfgang A. Herrmann:** Ja, das einzig denkbare. Aus den Mitteln der Exzel-



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

lenzinitiative 2012 wurden 25 Tenure Track-Professuren geschaffen, die restlichen 75 haben wir selbst durch hochschulinterne Maßnahmen und aus dem Ausbauprogramm „Steigende Studierendenzahlen“ generiert. Bisher sind rund 70 der 100 Professuren besetzt. Unsere Tenure Track-Professoren beginnen auf befristeten W2-Stellen und steigen bei einer erfolgreichen Evaluierung, die nach definierten Leistungskriterien abläuft, auf eine unbefristete W3-Stelle auf – aber auch nur dann! Ist die Evaluierung negativ, müssen sie, nach einem Auslaufjahr, die TUM verlassen. Also „up or out“. Permanente W2-Professuren besetzen wir deshalb nicht mehr neu, denn die Attraktivität des Tenure Track-Modells beruht ja auf der Auf-

Planck-Nachwuchsgruppenleiter auf allen von der MPG bespielten Forschungsfeldern. Im ersten gemeinsamen Durchgang gab es über 900 Kandidaten, davon wollten mehr als 90 Prozent gleichzeitig als Tenure Track-Professor an die TUM. Die MPG wählte ca. 20 aus, die TUM holte sich davon diejenigen, nämlich neun, die fachlich und strukturell zu uns passen. Kennt jemand ein kompetitiveres Auswahlverfahren für Nachwuchskräfte?

**F&L:** Gibt es Überlegungen an der TUM, im Rahmen der Exzellenzinitiative einen Verbundantrag (z.B. mit der LMU) zu stellen? Falls ja: Halten Sie es für denkbar, einen gemeinsamen Pool mit Professuren anzulegen?

## »Ein Gehalt nach W1, das nicht durch Leistungsbezüge aufgestockt werden kann, ist im Münchener Umfeld nicht wettbewerbsfähig.«

stiegsoption innerhalb des Professorenkollegiums. Juniorprofessuren schaffen wir auch keine mehr. Ein Gehalt nach W1, das auch nicht durch Leistungsbezüge aufgestockt werden kann, ist im Münchener Umfeld nicht wettbewerbsfähig.

Eine Besonderheit in unserem Tenure Track-Modell sind die „Rudolf Mößbauer-Professuren“, die „open field“ ausgelobt werden. Das heißt: Die Denomination ist für ein breites Bewerberpektrum offen und wird erst bei erfolgreicher Berufung des/der Besten scharfgestellt. Das hat uns erstklassige Bewerbungen aus dem internationalen Raum gebracht. Im internationalen Kontext wird im Nachwuchsbereich nämlich genau so rekrutiert: Ausschreibung thematisch möglichst offen, die Besten auswählen, ihnen wissenschaftliche Unabhängigkeit, attraktive Arbeitsmöglichkeiten und ein förderliches Umfeld geben und dann sehen, was sie daraus machen.

**F&L:** Einen Teil dieser Tenure Track-Professuren schreiben Sie gemeinsam mit der MPG aus. Wer hat die Deutungshoheit bei diesen Berufungsverfahren?

**Wolfgang A. Herrmann:** Dieses neue Verfahren heißt MaxPlanck@TUM. Gleich zum besseren Verständnis: Die MPG sucht jährlich international Max

Kugel macht. Hierfür kommen Forschungscluster in Betracht, wie sie schon in der Vergangenheit vielfach erfolgreich praktiziert wurden vor allem mit unserer Nachbaruniversität, mit den Max Planck-Instituten, mit Fraunhofer-Instituten und dem Helmholtz-Zentrum München. Da die TUM aber eine internationale Marke ist, wird sie diese auf Niveau verstetigen und nicht verwässern. Deshalb bleibt die Berufung allanzfähriger Spitzenkräfte im Zentrum unserer Markenpolitik.

**F&L:** Was tun Sie, um gute Professorinnen und Professoren an der TUM zu halten?

**Wolfgang A. Herrmann:** Dafür gibt es kein Patentrezept. Spitzenkräfte brauchen Gestaltungsfreiheit, ein sehr gutes fachliches Umfeld mit interdisziplinären Wirkungsmöglichkeiten, beste Ausstattung und die Überzeugung, dass sie an einer sehr guten Adresse sind. Abwerbersuche beweisen die Qualität unserer Leute und sind deshalb willkommen – aber wir halten praktisch immer erfolgreich dagegen, wenn wir denn wollen. Hier sind auch mal ungewöhnliche Lösungen gefragt. Man muss erfahren, was für den Professor an der anderen Institution so attraktiv ist, um einen Wechsel in Betracht zu ziehen. Darauf wird dann unser Lösungsansatz zu-rechtgezimmert.



Deutscher Bundestag

Ausschreibung

## Deutsch-Französischer Parlamentspreis

Der Deutsche Bundestag und die Assemblée nationale verleihen alle zwei Jahre den Deutsch-Französischen Parlamentspreis für wissenschaftliche Arbeiten, die zu einer besseren gegenseitigen Kenntnis der beiden Länder beitragen.

Um die mit 10.000 Euro dotierte Auszeichnung können sich deutsche und französische Staatsbürger bewerben, die ein juristisches, wirtschafts-, sozial-, politik- oder anderes geisteswissenschaftliches Werk verfasst haben, das als selbständige Veröffentlichung erschienen ist. Gemeinschaftswerke von bis zu drei Verfassern können berücksichtigt werden, wenn sich alle Autoren gemeinsam bewerben und einen wesentlichen und nachvollziehbaren Beitrag zum Gesamtwerk geleistet haben.

Die Arbeit muss in deutscher oder französischer Sprache abgefasst sein. Pro Bewerber wird nur jeweils eine Arbeit in das Verfahren aufgenommen. Es werden sowohl Eigenbewerbungen als auch Nominierungen durch Dritte akzeptiert.

**Deutsche Bewerber richten bis zum 16. September 2016 ihre Bewerbung mit kompletten Unterlagen an:**

**DEUTSCHER BUNDESTAG**  
Wissenschaftliche Dienste  
Fachbereich WD 1  
Platz der Republik 1  
11011 Berlin

Telefon: +49 (0)30 227 38630  
Fax: +49 (0)30 227 36464  
E-Mail: deutsch-franzoesischer-preis@bundestag.de

[www.bundestag.de/deutsch-franzoesischer-preis](http://www.bundestag.de/deutsch-franzoesischer-preis)

