

Wackeln an den Stühlen

Die Debatte um die Auflösung von Lehrstühlen zugunsten von Departments erfreut sich reger Teilnahme. Doch wer nach praktischer Umsetzung des Modells sucht, findet in Deutschland nur wenige Beispiele. Vielleicht aber gesellt sich bald eine ganze Uni dazu – die geplante TU Nürnberg.

von Mareike Knoke

In Nürnberg könnte sich in den kommenden Jahren eine kleine Revolution ereignen. Die Frankenmetropole soll eine neue staatliche Universität bekommen – eine Technische, in die der Freistaat Bayern 1,2 Milliarden Euro investieren will. 2025 soll sie an den Start gehen. Zu den Einzelheiten, an denen eine 16-köpfige Strukturkommission tüftelt, gehört: die Abschaffung althergebrachter Fakultätsstrukturen. Statt Lehrstühlen an der Spitze von Instituten soll es Departmentstrukturen nach dem Vorbild US-amerikanischer Hochschulen geben.

Das würde bedeuten, die übliche Lehrstuhlausstattung mit mehreren Mittelbau-

Nachwuchswissenschaftler der Jungen Akademie haben 2017 zu diesem Thema die Schrift „Departments statt Lehrstühle: Moderne Personalstruktur für eine zukunftsfähige Wissenschaft“ verfasst und zur Diskussion gestellt. Sie sehen darin unter anderem bessere Karrieremöglichkeiten für den Nachwuchs. Die Chancen auf eine Professur könnten sich erhöhen und damit auch die Chance, früh Verantwortung zu übernehmen. Die Autoren machen Vorschläge für eine Umsetzung der neuen Strukturen im laufenden Betrieb. Demnach könnten vorhandene Mittelbaustellen aus Haushaltsmitteln im Verhältnis drei zu

eins in Professorenstellen umgewandelt werden. Wissenschaftliche Mitarbeiter gäbe es dann nur noch auf Drittmittelstellen. Dass es diese weiterhin braucht, sieht natürlich auch die Junge Akademie: um den Zufluss exzellenten Nachwuchses zu ge-

währleisten, vor allem aber, um die kritische Masse für Forschungsprojekte zu erreichen. Letzteres würde auch dazu führen, dass die Professoren eines Departments künftig enger für Forschungsprojekte kooperieren.

Auf Privilegien verzichten

Eine Operation am offenen Herzen – wie kann das funktionieren? In Ländern wie USA, England oder den Niederlanden sind solche Strukturen schon lange üblich. Doch an deutschen Hochschulen muss man lange suchen, bis man bereits existierende Good-Practice-Beispiele für Departmentstrukturen findet. Es sind Insellösungen auf Fakultäts- oder Institutsebene, auf die sich ein paar Engagierte geeinigt haben. Etwa an der Universität Bonn, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften in der Fakultät Rechts- und Staatswissenschaften. „Es funktioniert. Die Grundvoraussetzung ist aber: Alle Beteiligten müssen sich absolut einig darin sein, dass sie auf gewisse Privilegien verzichten können und hierarchiefrei arbeiten wollen“, sagt Dr. Jürgen von Hagen, Professor für Internationale Wirtschaftspolitik am Fachbereich. Andernfalls drohe „ein Hauen und Stechen“.

Insellösungen an Fakultäten oder Instituten

und Doktorandenstellen viele weg. Ein echter Bruch mit deutschen Universitätsgepflogenheiten. Es gäbe keinen „Big Boss“ und nachgeordnete Professuren im Institut mehr, sondern eine größere Zahl gleichberechtigter Hochschullehrer, die gemeinsam die Geschicke des Departments bestimmen und rotierend dessen Leitung übernehmen. Die sonst Lehrstühlen zugeordneten Mitarbeiterstellen würden insgesamt stark reduziert, die Doktorandenausbildung – einem schon vorhandenen Trend folgend – zentralisiert.

Bei Null anfangen

Alternativ könnte es an der neuen Uni in Nürnberg „einen zentralen Pool aus wissenschaftlichen Mitarbeitern geben: Diese könnten verschiedene Aufgaben wie zum Beispiel Lehre übernehmen, wären keinem bestimmten Professor, sondern dem jeweiligen Department zugeordnet und würden aus dessen Haushaltsmitteln bezahlt“. So Prof. Dr. Wolfgang A. Herrmann, Präsident der TU München und Leiter der Strukturkommission für die neue TU. Dass man in Nürnberg nun mit allem bei null anfangen kann, reizt ihn offenkundig.

Nachlesen

duz MAGAZIN 02/2018, Titel: „Abzweig gesucht – Karrierewege“

duz MAGAZIN 04/2018: „Lasst viele Blumen blühen“, Gastbeitrag von Prof. Oliver Günther, PH.D., Präsident der Universität Potsdam

<https://tinyurl.com/y8n85hvw>

duz MAGAZIN 09/2018: „Viele richtige Gedanken“, Gastbeitrag von Prof. Dr. Ulrich Radtke, Rektor der Universität Duisburg-Essen

Positionspapier „Departments statt Lehrstühle“ der Jungen Akademie

<https://tinyurl.com/y8n25g58>

Von Hagen und seine Professorenkollegen arbeiten nach eigenem Bekunden aber schon seit Jahrzehnten sehr kollaborativ über Lehrstühle und Institute hinweg zusammen – mental sei deshalb keine große Umstellung nötig gewesen, betont von Hagen, der seit Kurzem auch Dekan der Fakultät Rechts- und Staatswissenschaften ist.

Strukturell änderte sich natürlich einiges: Die Lehrstühle wurden aufgelöst, aus dem Fachbereich wurde ein im Rotationssystem geleitetes Department mit vier großen Instituten, von denen jedes etwa zehn Professuren (W1, W2 und W3) hat. Die Zahl der Professuren sei kostenneutral

und Lehre“, zählt von Hagen auf. Gerade Letzteres sei immer wieder besonders von den jüngeren Kollegen gewünscht worden. Viele hätten „wenig Lust gehabt, einen Lehrstuhl zu verwalten“.

Für Dr. Philip Manow, Professor für Politikwissenschaft an der Universität Bremen, hätten Departmentstrukturen zudem den Vorteil, gegebenenfalls Lehrdeputate flexibler handhaben zu können. „Die Lehrverpflichtung ist in Deutschland zum Teil absurd hoch. In einem gut funktionierenden Departmentkollegium wäre es denkbar, mal den einen, mal den anderen Kollegen – je nach aktuellen Forschungsprojekten – für

Fach mal mehr, mal weniger – Individualisten. Forschung und Lehre betreibt jeder, wie er will. Damit auch in Deutschland Departmentstrukturen populärer werden, bräuchte es einen Kulturwandel.“ Doch wenn es um ihre hart verhandelten Berufungszusagen geht, verstehen viele Professoren keinen Spaß. Schon gar nicht bei der Aussicht, mit der Departmentleitung immer wieder neu in Verhandlung über Lehrdeputate und Forschungszeit treten zu müssen – wie es etwa in den USA üblich ist.

Frage an Prof. Dr. Wolfram Pernice, Physiker an der Universität Münster und einer der Autoren der Schrift der Jungen



Foto: Federica Campanaro/lunplash.com

Das Ende des Individualismus: In Departments ersetzen Teamstrukturen die Lehrstühle. Deutsche Professoren tun sich schwer damit.

erhöht worden: Eine Reihe von Mittelbaustellen wurde in Juniorprofessuren umgewandelt. Und wenn für Drittmittelprojekte wissenschaftliche Mitarbeiter verpflichtet und Stellen ausgeschrieben werden sollen, bestimme darüber nicht ein Kollege allein, sondern es werde gemeinsam entschieden, sagt von Hagen.

Wenig Lust, einen Lehrstuhl zu verwalten

Einige Aufgaben wurden zentralisiert: „Jedes Institut hat ein gemeinsames Sekretariat. Außerdem hat unser Department ein gemeinsames Management für Lehre, Prüfungen und Geschäftsführung, das sehr professionell arbeitet, weil es mit guten Fachkräften besetzt ist. Dadurch haben wir Professoren deutlich weniger Verwaltungsarbeit und mehr Zeit für Forschung

einen festgelegten Zeitraum von der Lehre zu entlasten, während andere während dieser Zeit dann mehr lehren.“ Voraussetzung dafür wäre, so Manow, dass die Verantwortung für das Gesamtlehrdeputat dann beim Department läge und nicht mehr über die individuelle Lehrverpflichtung eines jeden Hochschullehrers abgesichert würde.

Auch Manow sagt: „Wir arbeiten bereits sehr hierarchiefrei, die Chemie stimmt am Institut. Andernfalls wäre es sicherlich nicht machbar.“

Dennoch: Manows Institut für Politikwissenschaft hat 2016 die Umstrukturierung in ein Department beschlossen, verhandelt derzeit aber noch immer über die Umsetzung mit der Hochschulleitung und der zuständigen Senatsbehörde. Die bürokratischen Mühlen mahlen langsam, zu den Gründen übt Manow sich in Zurückhaltung.

Prof. Dr. Luidvika Leisyte, Hochschulforscherin an der TU Dortmund, sagt: „In Deutschland sind Professoren – je nach

Akademie: Sieht er denn eine Perspektive für die Departments? Etwa, dass auch deutsche Professoren sich von Ausstattungszulagen lösen zugunsten anderer Vorteile?

Drittmittel von größerer Bedeutung

Pernice sagt: „Zumindest in den Naturwissenschaften kommt ein großer Teil des Geldes für Forschungsprojekte und die entsprechenden Mitarbeiter über externe Drittmittel. Deshalb sind Drittmittel für viele Naturwissenschaftler oft von größerer Bedeutung als die Stellen aus Haushaltsmitteln.“ Er räumt jedoch ein, dass für weniger drittmittelstarke Fächer andere Bedingungen gelten. Dort könne es sinnvoller sein, mit einem Pool aus wissenschaftlichen Mitarbeitern zu arbeiten, die aus Haushaltsmitteln bezahlt würden.

Was davon wirklich funktioniert, könnte ab 2025 vielleicht an der neuen TU Nürnberg zu besichtigen sein. ■

Mareike Knoke ist Journalistin in Berlin.



Rechtswissenschaftler und Akademiepräsident WOLFGANG LÖWER über die Einführung von Departmentstrukturen in der Praxis

„Viele werden sich wehren, zur Not gerichtlich“

BERLIN Prof. Dr. Wolfgang Löwer ist Rechtswissenschaftler und Präsident der Nordrhein-Westfälischen Akademie der Wissenschaften und der Künste. Fragen an ihn: Sind Departmentstrukturen so einfach umsetzbar – und welche Fallstricke lauern?

duz Kann sich eine bestehende Hochschule Departmentstrukturen geben – mehr Professoren, ein stark reduzierter Mittelbau, keine Lehrstühle mehr?

Löwer Es ist schwierig, wenn sich eine komplette Hochschule von heute auf morgen von der herkömmlichen Lehrstuhlstruktur verabschieden will – es ist praktisch vermutlich kaum machbar.

duz Was wäre das Hauptproblem?

Löwer An einer bestehenden Universität haben alle Professorinnen und Professoren, die eine C4- oder W3-Position innehaben, schriftlich fixierte Berufungszusagen, die Mitarbeiterstellen des Mittelbaus beinhalten. Wenn eine Hochschule nun aber Strukturen einführen will, die eine solche Ausstattung nicht mehr vorsehen und die Zahl von Mittelbaustellen aus Haushaltsmitteln reduzieren oder ganz herunterfahren, werden sich viele Lehrstuhlinhaber vermutlich – zur Not gerichtlich – gegen eine Beschneidung ihrer Ausstattung wehren.

duz Berufungszusagen kann man doch ändern?

Löwer Ja, aber das wäre nicht so einfach. Denn die Hochschulleitung müsste in dem Fall wirklich triftige Gründe anführen, warum die Departmentstruktur besser für die Hochschule ist als die gewohnte Lehrstuhlstruktur.

duz Wie sieht es auf Fakultäts- oder Fachbereichsebene aus?

Löwer Wenn sich das Kollegium dort einig ist und es schon vorher kollaborative Strukturen gab – wie etwa bei den Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bonn –, spricht nichts dagegen, einen Fachbereich in ein Department umzustrukturieren. Das ist in kleineren Organisationseinheiten wie einer Fakultät oder einem Fachbereich natürlich einfacher. Aber selbst dort hängt es auch von der Größe und Struktur ab. In je mehr Fachbereiche eine Fakultät beispielsweise unterteilt ist, desto schwieriger wird es sicherlich. Und selbst wenn eine Fakultät nur aus einem großen Fach wie etwa den Rechtswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften oder Maschinenbau besteht, dafür aber mit sehr vielen Professuren ausgestattet ist, wird es unter Umständen nicht einfach, alle Kolleginnen und Kollegen von einer Umstrukturierung zu überzeugen.

duz Hochschulen beziehungsweise Fakultäten könnten bei Neuberufungen Professoren nach der neuen Struktur einstellen.
Löwer Dann hat man aber unter Umständen ein jahrelanges Nebeneinander von verschiedenen Modellen und das kann im Alltag schwierig werden.

duz Welche Folgen hätte es, wenn der Mittelbau abgeschafft oder nur noch auf Drittmittelstellen vorhanden sein würde?

Löwer Ich sehe das durchaus kritisch: Es braucht an den Hochschulen eine gute Mischung aus Professoren und Nachwuchswissenschaftlern auf Mittelbauebene, die vielleicht irgendwann Professoren werden. Außerdem bilden wir an den Hochschulen postgradual nicht nur auf den Hochschullehrerberuf hin aus, sondern auch für eine wissenschaftsgeleitete berufliche Tätigkeit in der forschungsintensiven Wirtschaft. Salopp ausgedrückt: Es kann nicht nur Häuptlinge geben, es braucht auch Indianer. Zudem führt die Departmentstruktur dazu, dass die Bindung des sich qualifizierenden Nachwuchses an einen Lehrstuhl und damit an eine bestimmte Person entfällt.

duz Das aber verschafft jungen Wissenschaftlern Unabhängigkeit.

Löwer Richtig. Doch diese Art des Arbeitens ohne Verbindlichkeit und auch ohne ein Stück Verantwortung zwischen Professor und Wissenschaftlichem Mitarbeiter hat nicht nur positive Seiten. Damit meine ich nicht rückläufige Zahlen bei den Habilitationen – denn die Qualifizierung mit einer Habilitationsschrift ist ohnehin im Rückzug begriffen. Ich denke vielmehr, dass es nicht für jeden geeignet ist. Denn ob man gut unter diesen Bedingungen arbeiten und vorankommen kann, ist eine Typfrage.

duz Die Departmentstruktur, so die Junge Akademie, werde die Zusammenarbeit zwischen Professoren deutlich fördern.

Löwer In Fächern mit vielen Sonderforschungsbereichen – etwa in den Naturwissenschaften – ist das heute schon gang und gäbe.

duz Welche Konsequenzen hat die Departmentstruktur für Doktoranden?

Löwer Vermutlich keine spürbaren. Denn der Trend geht in vielen Fächern ohnehin dahin, die Doktorandenausbildung in Schools oder Kollegs zu zentralisieren und nicht mehr an einen Lehrstuhl zu binden. ■

Das Interview führte Mareike Knoke.