

Tenure Track: Königsweg zur Professur?

Wolfgang A. Herrmann*



Wolfgang A. Herrmann
Präsident, Technische
Universität München

Das Fragezeichen ist bewusst gesetzt. Angesichts der vielgestaltigen Hochschulsysteme und Fächerkulturen gibt es den Königsweg zur Professur nicht. Im Ganzen gesehen ist das deutsche Hochschulsystem sehr leistungsfähig. Die fachliche Ausbildung kann es mit der an 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. Die Innovationskraft der deutschen Wirtschaft kommt nicht von ungefähr.

Dennoch: Unsere traditionellen Strukturen werden wohl kaum dem dramatischen Wandel standhalten können, dem Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft unterliegen. Wir erleben einen verschärften Wettbewerb. Deutsche Fachkräfte werden nicht nur für den deutschen Markt ausgebildet, deutsche Erfindungen werden in den wenigsten Fällen in Deutschland zu Wirtschaftsgütern gemacht, die neuen Expansionsmärkte insbesondere im asiatischen Raum beeinflussen die gesamte Weltwirtschaft. Als Reaktion darauf beginnt sich Europa auf die Stärken seiner kulturellen Vielfalt zu besinnen, um daraus gemeinsam neue Wirtschaftskräfte zu entwickeln. Entscheidend kommt es dabei auf die verfügbaren Talente an. Talente sind aber heute mobiler denn je, und sie suchen sich das vielversprechendste Umfeld für ihre Entwicklung. Große Forschungsprogramme der Europäischen Union

greifen diese Herausforderung mit massivem Finanzaufwand auf.

Damit ist auch das deutsche Hochschulsystem in eine neue Dimension des Wettbewerbs eingetreten. 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.

Das zentrale Wettbewerbsinstrument der Universitäten ist ein international kompatibles Berufungs- und Karrieresystem. Hier geht die Technische Universität München (TUM) voran: Ihr Programm „TUM Faculty Tenure Track“ will einen Aufstieg der Besten im System erreichen, indem talentierten Nachwuchskräften bei überzeugender Leistung der Weg bis zum „Full Professor“ (Lehrstuhl) an der TUM offensteht. Wir stellen damit das Leistungsprinzip in den Vordergrund.

Konkret bedeutet „Tenure Track“ an der TUM: Einstieg als Assistant Professor (W2) mit der Möglichkeit, sich innerhalb von sechs Jahren für die nächste Stufe – Associate Professor – zu qualifizieren und in der Folge zum (Full) Professor aufzusteigen (beide W3). Die Professorengehälter und das Arbeitsumfeld werden differenziert nach individueller Leistung und den fachspezifischen Erfordernissen ausgestaltet. Das bedeutet selbstverständlich auch, dass bei unzureichender Aufstiegsqualifikation nach sechs Jahren die Tätigkeit an der TUM endet („auf oder aus“).

Jeder, der an der TUM als Assistant Professor startet, kennt die Erwartungen und Kriterien, denen er bei den Evaluierungen während der sechsjährigen Tenure-Track-Phase entsprechen muss (Transparenzprinzip). Außerdem sind die Nachwuchskräfte in ein Mentoren- und Fördersystem integriert, das ihnen nicht zuletzt den ständigen Austausch mit ihren Kollegen gestattet, quer durch das gesamte 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 Assistant Professor beträgt fünf Semesterwochenstunden (statt neun) – die Differenz wird als nachwuchsfördernder Solidarbeitrag von den festangestellten Professoren getragen. Wissenschaftsbezogene Sondersituationen (z. B. Unternehmensgründungen) werden ebenfalls berücksichtigt – ein spezifischer Aspekt der „unternehmerischen Universität“.

Die Berufung als Assistant Professor ist an eine Reihe von Voraussetzungen gebunden, zu denen zwingend die internationale Erfahrung gehört (Auslandstätigkeit). Berufungsförderlich sind erfolgreich bestandene wissenschaftliche Begutachtungsverfahren, z. B. auf eigenen Forschungsprogrammen beruhende Stipendien – Beispiele: Emmy-Noether- oder Heisenberg-Programm der Deutschen Forschungsgemeinschaft, Lichtenberg-Professur der Volkswagenstiftung, Sofja Kovalevskaja-Preis der Alexander von Hum-

[*] Prof. W. A. Herrmann
Technische Universität München
Arcisstraße 21, 80333 München (Deutschland)
E-Mail: praesident@tum.de

boldt-Stiftung; Rudolf Mößbauer Tenure Track Assistant Professorship des TUM Institute for Advanced Study; Starting Grant des Europäischen Forschungsrates.

Das Programm „TUM Faculty Tenure Track“ ist mit der Nachwuchsförderung der Max-Planck-Gesellschaft (MPG) gekoppelt, um auch deren Talentpool zu erfassen (MaxPlanck@TUM). Dies bedeutet, dass Leiter von MPG-Nachwuchsforscherguppen (unter anderem im Minerva-Programm), die auch dann nicht dauerhaft bei der MPG beschäftigt werden, wenn sie Spitzenleistungen bringen, als Assistant Professor mit Aufstiegsoption in die TUM integriert werden können. Die TUM/MPG-Professoren sammeln auf diese Weise weitere Lehrerfahrung und führen eigene Doktoranden zur Promotion.

Im Zeitraum 2013–2020 wird die TUM insgesamt 100(!) zusätzliche Tenure-Track-Professuren schaffen, um das neue System rasch zu dynamisieren. Dies sollte eine erhebliche Verjüngung des Professorenkollegiums (derzeit rund 500 Professuren), ein erweitertes Forschungsportfolio und eine akzentuierte interne Wettbewerbskultur zur Folge haben.

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 Wissenschaftler mit Zukunftspotenzial erwiesen hat, wird auf W3-Niveau dauerhaft eingestellt. Gleiches gilt für international führende Wissenschaftler, die als Lehrstuhlinhaber rekrutiert werden.

Es ist geplant, dass 30% der vakant werdenden Lehrstühle (W3) sowie sämtliche auslaufenden Extraordinariate (W2) in das Tenure-Track-Kontingent überführt werden. Damit wird es an der TUM die W2-Professuren künftig nur noch zeitbefristet geben (Assistant Professor), während die übrigen Kategorien

unbefristet sind (Associate oder Full Professor). Abgebrochen wurde der Versuch, mit Juniorprofessuren (W1-Besoldung) die Nachwuchsrekrutierung zu meistern.

Das Programm „TUM Faculty Tenure Track“ steht und fällt mit einem Qualitätsmanagement, das zu mutigen Entscheidungen fähig ist. Unverzichtbares Prinzip ist: Bewerten und Entscheiden liegen in verschiedenen Händen. In beiden Fällen ist Fachkompetenz mit kritischer Distanz verbunden. Zur Anwendung kommt das „Statut zum Qualitätsmanagement“ des Berufungs- und Karrieresystems der TUM. Dem „TUM Appointment and Tenure Board“ gehören wissenschaftserfahrene Persönlichkeiten an (10 TUM, 1 MPG), für die jede andere Mitwirkung an Berufungskommissionen der eigenen Hochschule ausgeschlossen ist. Die Regularien, mit denen die TUM ihr neues Berufungs- und Karrieresystem startet, sind öffentlich zugänglich.

Das Programm „TUM Faculty Tenure Track“ basiert auf den an ausländischen Spitzenuniversitäten seit Jahrzehnten bewährten Verfahren. Kulturelle Unterschiede der Fächer wird man allerdings berücksichtigen müssen: So sind, vereinfacht gesagt, die deutschen Ingenieurwissenschaften stärker industriell und praxisorientiert ausgerichtet, was gewiss eine große Stärke ist; amerikanische Top-Universitäten (z. B. CalTech, Stanford, MIT) setzen auf eine Ausrichtung auf Methoden mit starker Grundlagenverankerung. Mit dieser Erkenntnis sollte uns „TUM Faculty Tenure Track“ auch in den technischen Disziplinen weiter voranbringen!

Für die Chemie liegen die Vorteile auf der Hand: Exzellente Nachwuchskräfte an ausländischen Spitzenuniversitäten meiden derzeit deutsche Chemiefakultäten, weil sie auf der üblichen W2-Professur auch bei Bestleistungen hängenbleiben – oder die Hochschule wechseln müssen. Entsprechend klein ist die Internationalität in den Profes-

sorenkollegien. Hier wird der „echte Tenure Track“ die Reputation der TUM-Chemie (Platz 12 im Shanghai-Ranking von 2012) nochmals steigern, weil wir ein entscheidendes Hindernis im Wettbewerb um die besten Köpfe weggeräumt haben. Unsere Rahmenbedingungen sind dann nicht schlechter als die der Chemiefakultäten von Harvard, Stanford und Berkeley. Es wird allerdings Mut erfordern, uns von jenen wieder zu trennen, die den hohen Anforderungen am Ende doch nicht genügen. Das alte System – W2-Professur auf Lebenszeit – kennt dieses Regulativ nicht. Eine W2-Professur lediglich auf gleichem Niveau zu „verbeamten“ bedeutet Verhungern auf halbem Weg und ist international nicht attraktiv.

Prognose: Jede Änderung des tradierten deutschen Berufungssystems kostet Anstrengung und muss vielerlei bürokratische Hürden (und Landesministerien) überwinden. Deshalb wird ein echtes Tenure-Track-Verfahren vermutlich nur langsam in der Fläche greifen, gewiss aber die wettbewerbswilligen Universitäten erfassen. Selbstverständlich braucht man neben Mut auch Geld, um den fraglos entstehenden erheblichen Mehraufwand zu finanzieren. Dieses Geld will in der Regel erwirtschaftet sein. Dafür gibt es viele Möglichkeiten, unter anderem sinnvolles, d. h. effizienzgerichtetes Sparen und eine vernünftige Gemeinkostenpolitik. Ich vermute dennoch, dass wir in rund 15 Jahren ein weitgehend flächendeckendes Tenure-Track-System haben werden, weil am Ende wohl kein Bundesland besonders finanzschwache Universitäten vollends verkommen lassen will. Eine zu erwartende (politische) Gegenbewegung wird aus der verbreiteten Absicherungsmentalität kommen: Rauswurf nach sechs Jahren? Wie schrecklich! 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 Leistungsdifferenzierung zwischen den Institutionen weit fortgeschritten sein.