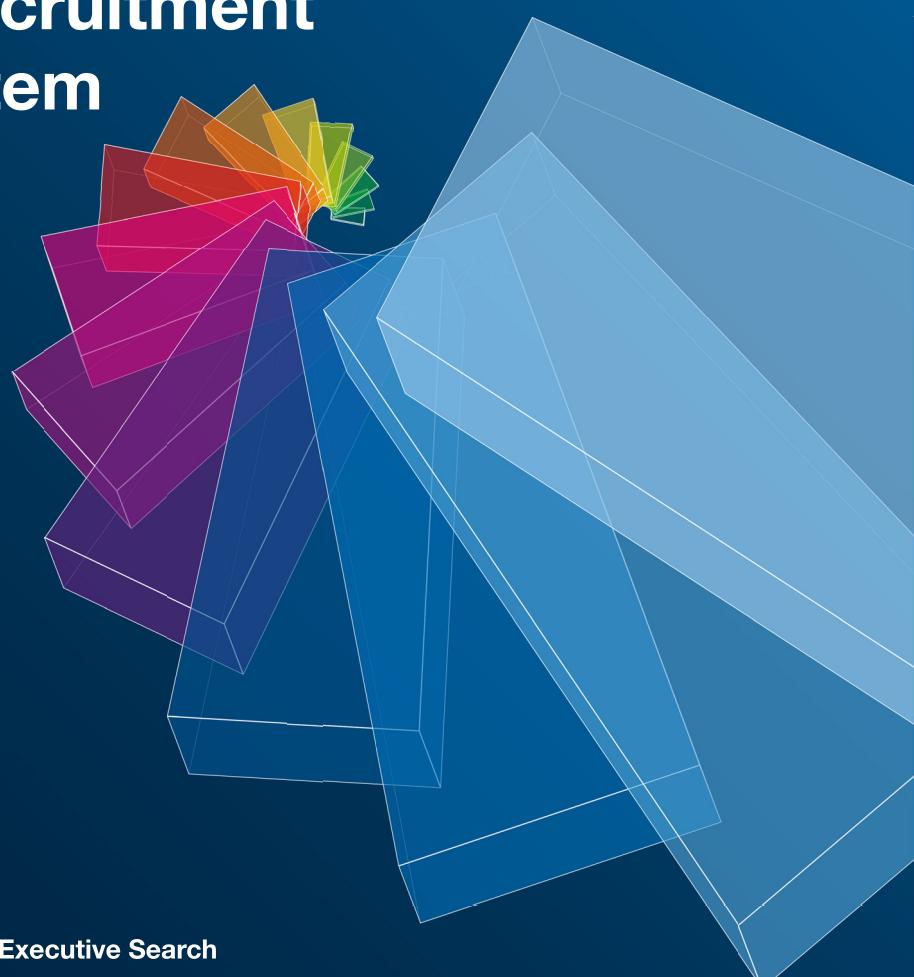


TUM Berufungs- und Karrieresystem

Statut zum Qualitätsmanagement

TUM Faculty Recruitment and Career System

Statute for Quality Management



TUM Faculty Tenure Track · TUM Faculty Executive Search
Zwei Wege, ein Ziel · Two ways, one goal.



Technische Universität München

TUM Berufungs- und Karrieresystem

Statut zum Qualitätsmanagement

TUM Faculty Tenure Track · TUM Faculty Executive Search
Zwei Wege, ein Ziel.

Chancen für Talente

Das Zukunftskonzept „**TUM. The Entrepreneurial University**“ greift im Rahmen der Exzellenzinitiative 2012 die besondere Chance auf, einen Paradigmenwechsel im Berufungssystem der deutschen Hochschulen einzuleiten. Mit einem umfassenden Konzeptansatz will die Technische Universität München das herkömmliche, durch vielerlei Hürden eingeschränkte Berufungssystem in ein leistungskontrolliertes, durchgängiges Karrieresystem umwandeln. Dieses Vorhaben wird sich als kulturverändernd erweisen. Es begründet sich aus der Erkenntnis, dass die besten jungen Talente aus aller Welt nur dann als Professoren zu gewinnen sind, wenn sie bei exzellenten Leistungen innerhalb des Systems aufsteigen können. Für die Erstberufung als *Assistant Professor*, aber auch für die weitere Qualifizierung zum *Associate* bzw. *Full Professor* müssen allerdings streng leistungsbezogene Kriterien transparent zur Anwendung kommen.

Das folgende Statut zum Qualitätsmanagement des neuen TUM Berufungs- und Karrieresystems tritt mit Wirkung vom 1. Juli 2012 in Kraft. Hochschulweit verbindlich, erstrecken sich die Regularien auch auf die (Erst-)Berufung von *Associate* bzw. *Full Professors*. Unterstützt durch die Maßnahmen des Zukunftskonzepts werden wir bis zum Jahr 2020 insgesamt 100 neue Professuren schaffen, die im Tenure Track-Verfahren besetzt und weiterentwickelt werden. Die konsequente Umsetzung unseres Gesamtkonzepts vorausgesetzt, wird das Professorenkollegium der TUM jünger und internationaler. Außerdem werden wir durch förderliche Rahmenbedingungen den Anteil an Professorinnen – heute 14 % – weiter erhöhen.

Das vorliegende Statut setzt als offizielles Dokument unserer Universität die *Rahmenbedingungen* und beschreibt die *Verfahrensweisen*. Auf den TUM Faculty Recruitment Code of Conduct – Beschluss des Hochschulrats vom 16. Mai 2012 – sei gesondert verwiesen, vgl. S. 48 – 51.

Eine unternehmerische Universität entwickelt sich an Erfahrungen und Herausforderungen. Deshalb wird auch das vorliegende Statut jener Veränderungsdynamik unterliegen, die unsere Universität und das internationale Wissenschaftssystem kennzeichnet. Gleichwohl braucht es in einem komplexen System ein Regelwerk der Verlässlichkeit, auf das sich konsekutive Veränderungen aufbauen lassen.

Ich danke dem Geschäftsführenden Vizepräsidenten für Forschung & Innovation, Herrn Prof. Thomas Hofmann, für seine ideenreiche und engagierte Arbeit an der Entwicklung des neuen Tenure Track-Konzepts und am vorliegenden Statut. Wir konnten dabei auf vielfache Beratung aus dem Kreis international erfahrener Kollegiumsmitglieder zurückgreifen. Dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst danken wir für hochschulpolitische sowie juristische Beratung, Herrn Staatsminister Dr. Wolfgang Heubisch für die Zustimmung zum vorliegenden Statut.

München – Garching – Freising-Weihenstephan
1. Juli 2012



Wolfgang A. Herrmann
Präsident

Inhaltsübersicht

1. Präambel	4
2. Motivation · Format · Prinzipien	5
3. Das Professorenkollegium der TUM	7
4. Grundlinien des TUM Berufungs- und Karrieresystems.	12
5. Akteure im TUM Faculty Tenure Track	16
6. Ausschreibung · Bewerbung · Berufungsverfahren	22
7. Qualitätsmanagement · Evaluationskriterien	30
8. Arbeitsbedingungen von Tenure Track Assistant Professors	34
9. Gender & Diversity	36
10. Flexible Gestaltungsformen von TUM Faculty Tenure Track.	38
11. Anlagen	41
Englischsprachige Fassung	59
Impressum	113

Vorbemerkung zum Sprachgebrauch:

Nach Artikel 3 Abs. 2 des Grundgesetzes sind Frauen und Männer gleichberechtigt. Alle Personen- und Funktionsbezeichnungen im folgenden Text beziehen sich in gleicher Weise auf Frauen und Männer. Dies dient allein der Verbesserung der Lesbarkeit des Textes.

1. Präambel

Spitzenuniversitäten leben von den besten Köpfen. Deshalb setzt die Berufungspolitik der Technischen Universität München (TUM) auf international ausgewiesene Spitzentalente, die zunehmend durch systematisches, fortlaufendes Screening proaktiv identifiziert und unter Nutzung von Headhunting-Prinzipien in das Forschungskraftfeld der TUM berufen werden: **TUM Faculty Executive Search**.

Die Berufungsstrategie der TUM ist künftig aber auch verstärkt auf exzellente Nachwuchswissenschaftler ausgerichtet: Sie sollen unter attraktiven Arbeits- und Karrierebedingungen ein wissenschaftliches Entfaltungsfeld vorfinden, das sie selbst aktiv mitgestalten. Die institutionelle Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wissenschaft wird sich nicht zuletzt an Karriereoptionen für junge Nachwuchswissenschaftler festmachen. Hier sind grundsätzliche Strukturveränderungen notwendig. Mit dem Rückenwind der Exzellenzinitiative 2012–2017 nutzt die TUM durch Einführung eines **TUM Faculty Tenure Track**-Systems die historische Chance, modellbildend den Paradigmenwechsel in der Berufungspolitik des deutschen Hochschulsystems einzuleiten: von einem ausschließlich auf externe Rekrutierung beschränkten Berufungssystem hin zu einem durchgängigen, auf Wissenschaftseliten ausgerichteten Karrieresystem von internationalem Format.

Nachfolgend wird das „Statut zum Qualitätsmanagement im TUM Berufungs- und Karrieresystem“ in seiner ersten Fassung veröffentlicht, wie es mit dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst vereinbart ist. Es handelt sich um ein offizielles und damit hochschulweit gültiges Dokument.

2. Motivation · Format · Prinzipien

In der Erkenntnis, dass die globale Attraktivität einer Universität für die besten Talente nicht in einer Politik der Besitzstandssicherung, sondern in früher Selbständigkeit und karrierebildenden Optionen liegt („University of global opportunities“), richtet die TUM ihre Berufungspolitik mit einem Paradigmenwechsel wettbewerbsfähig auf internationale Wissenschaftseliten aus: **TUM Faculty Tenure Track** ist als sechsjähriges, durchgehendes und stringent qualitätsgerichtetes System der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung mit transparenten Leistungsmaßstäben konzipiert. **TUM Faculty Tenure Track**-Professuren sollen zukünftig als effiziente Maßnahme der strategischen Personalentwicklung wirken (Profilbildung, Schwerpunktsetzung). Mit dieser Maßnahme verfolgt die TUM das Ziel, das Erstberufungsalter zu senken, die fröhe Selbständigkeit und Selbstverantwortung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu stärken sowie den Anteil an Professorinnen organisch zu erhöhen. Um die jungen Talente zu unterstützen und ihre wissenschaftliche Kreativität im Verbund mit Spitzenwissenschaftlern an komplexen, interdisziplinären Forschungsgegenständen zu erproben und ihre Arbeiten fortlaufend an internationalen Maßstäben zu kalibrieren, werden die Tenure Track-Professoren (Ziel: ~30 % der Professuren) in den wissenschaftlichen Wirkungsradius exzellenter Wissenschaftler berufen. Neben **TUM Faculty Tenure Track** zielt die Berufungspolitik der TUM folglich auch auf international ausgewiesene Spitzenkräfte (Ziel: ~70 % der Professuren). Sie werden durch systematisches, fortlaufendes Screening proaktiv identifiziert und unter Nutzung von Headhunting-Prinzipien berufen: **TUM Faculty Executive Search**.

Als strategisches Instrument soll **TUM Faculty Tenure Track** den aussichtsreichsten Talenten attraktive Karriereperspektiven eröffnen (tatsächliche Chance statt gefühlte Unsicherheit!) sowie die Rückholung junger Spitzenwissenschaftler nach längeren Auslandsaufenthalten erleichtern („*Brain Circulation*“). Die Verantwortung für Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung wird auf einen erweiterten Kreis eigenständiger TUM-Wissenschaftler mit echter Tenure-Perspektive verteilt. Dadurch sollen Spitzenforschung und hochwertige Breitenausbildung an der TUM in Einklang gebracht werden. Das TUM-Modell orientiert sich am internationalen best practice-Modell, berücksichtigt aber TUM-spezifische Elemente sowie den Umstand, dass es in der deutschen Academia bisher keinen „Tenure Track-Markt“ gibt.

TUM Faculty Tenure Track bedeutet, dass in einem gestuften leistungskontrollierten Karrieresystem die gesamte Laufbahn von einer befristeten Professur (**Assistant Professor; W2**) über deren Entfristung nach sechs Jahren und Aufstieg (nach **W3**) zum **Associate Professor** bis zum **Full Professor** mit jeweils individuell definierter Arbeitsausstattung durchlaufen werden kann (**Bedarfs- / Leistungsprinzip**).

Zur Generierung von Tenure Track-Positionen wird ein hochschulzentraler W2-Stellenpool gebildet, über den sich die TUM die erforderlichen Handlungsräume bei der gezielten Stärkung von Ausbauschwerpunkten schafft. Mit der Einführung von **TUM Faculty Tenure Track** ist die hochschulpolitische Grundentscheidung verbunden, dass künftig alle befristeten (W2) sowie entfristeten Kollegiumsmitglieder (W3) die gleichen korporativen Rechte und Pflichten besitzen; Unterschiede bestehen hinsichtlich des Ressourcenrahmens. Nachwuchsprofessuren in W1-Besoldung (sog. Juniorprofessuren) werden aufgegeben.

Mit einer wettbewerbsfähigen Grundausstattung („Entry Package“), einem verfahrensbegleitenden Mentorat, strukturierten Status- und Beratungsgesprächen (*Annual Performance Interviews*) mit Dekan und Mentorat, transparenten Evaluationskriterien, verfahrensbegleitenden *Faculty Search and Evaluation Committees* sowie einem hochschulweiten *TUM Appointment and Tenure Board* zur vergleichenden Qualitätssicherung schafft die TUM attraktive Forschungsrahmenbedingungen und verlässliche Bewertungsmaßstäbe. In ihrer Verantwortung gegenüber den jungen Talenten unterstützt sie die berufenen *Assistant Professors* als Mitglieder der **TUM Tenure Track Academy** beim Aufbau der wissenschaftlichen Arbeitsfähigkeit (z.B. tenure track kick-off retreat), der Erweiterung fachübergreifender Kompetenzen (z.B. zielgruppen- und bedarfsoorientierte Schlüsselkompetenzen, Führungspotential durch maßgeschneidernte Qualifizierungskonzepte) und der Netzwerkbildung (Annual Tenure Track Assembly). Damit unterstützt die TUM die Nachwuchswissenschaftler, sich rasch zu orientieren, ihr eigenes wissenschaftliches Profil auf internationalem Spitzenniveau zu entwickeln und zugleich als Markenbotschafter das Ansehen der TUM in der Fachöffentlichkeit zu stärken. Bei negativer Bewährungsfeststellung wird eine einjährige Auslaufphase („Connecting Package“) zur weiteren beruflichen Orientierung angeboten.

Angesichts der zunehmenden Differenzierung der Personalstruktur nach den Tätigkeitsschwerpunkten Forschung · Lehre · Wissenschaftsmanagement wird die TUM den Lehrbereich strukturell stärken: Tenure Track-Professuren mit Fokus Lehre – der *TUM Teaching Scholar Track* (Forschung/Lehre, 1:2) – beschreiten einen neuen Weg der akademischen Schwerpunktsetzung, ausgestaltet durch flexibilisierte Lehrdeputate und eine Qualifizierungsstruktur zur Vermittlung von Lehrkompetenzen. Damit will die TUM zur individuellen Qualifizierung künftiger Hochschullehrer für Aufgaben in der Lehre aktiv beitragen.

Durch die Schaffung von Teilzeit-Optionen („Part-Time Tenure Clock Extension“), Elternzeit-Freisemester („Parent Tenure Clock Extension“) und deputatsreduzierte Semester schafft **TUM Faculty Tenure Track** den notwendigen Freiraum für eine familienfreundliche und Diversity-gerechte Karrieregestaltung. Mit Forschungsfreisemestern („Tenure Track Sabbatical“) werden Forschungsaufenthalte im Ausland unterstützt und Optionen geschaffen, die Grenzen zwischen grundlagenorientierter Wissenschaft in der Hochschule und praxisnaher Forschung in der Wirtschaft durchlässiger zu gestalten. Eröffnet werden Gestaltungsfreiraume für „Grenzgänger“ und anwendungsori-

enterte Wissenschaftspioniere, die eine intensive Wechselwirkung zwischen Grundlagenforschung, Entwicklung und Anwendung leben wollen („Cross-over Career“). Damit will die TUM den im deutschen System unterentwickelten unternehmerischen Innovationspfad stärken: Forschen · Entdecken & Erfinden · Entwickeln & Verwerten.

Als durchgängiges Berufungs- und Karrieresystem setzt **TUM Faculty Tenure Track** auf ein Qualitätssicherungskonzept, damit die verfassungsrechtlich gebotene Bestenauslese erreicht wird (Art. 33 II GG; Art. 18 Abs. 3 Satz 5 BayHSchPG). Um ihren Exzellenzanspruch zu überprüfen und das Vertrauen zu rechtfertigen, das die Hochschule in das Leistungsvermögen neuberufener Wissenschaftler setzt, hat sich die TUM mit dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst auf verbindliche Regularien (Statut) zum Qualitätsmanagement im TUM Berufungs- und Karrieresystem verständigt. Die TUM hält stringente Evaluierungsverfahren und Bewertungsmaßstäbe zur wirksamen Qualitätssicherung vor und kalibriert diese ständig an besten internationalen Standards. Ein wesentliches Element ist dabei die Expertise unabhängiger internationaler Fachgutachter.

TUM Faculty Tenure Track gewährt jungen Wissenschaftstalenten einen großen Vertrauensvorschuss. Damit ist ihnen die Chance geboten, ihre Freiheit in Forschung und Lehre in Spitzenleistungen umzumünzen und ihr Entwicklungspotential unter Beweis zu stellen. *Wer sich bewährt, soll bleiben!*

3. Das Professorenkollegium der TUM

Die Diversifizierung der Qualifikationswege durch mehrere parallel verlaufende, transparent ausgestaltete Optionen bildet die Basis der neuen Personal- und Berufspolitik. Sie ist ausgerichtet auf internationale Wissenschaftseliten und besteht aus **TUM Faculty Tenure Track** für den wissenschaftlichen Nachwuchs und **TUM Faculty Executive Search** für international ausgewiesene Wissenschaftler. Das Professorenkollegium der TUM besteht fortan aus den in [Tab. 1](#) aufgeführten Kategorien. Alle Berufungen setzen i.d.R. internationale Berufserfahrung voraus.

[Tab. 1. Professuren an der TUM](#)

Reguläre Professuren	Ehren- / Gast-Professuren
• Full Professor ¹⁾	• TUM Emeritus of Excellence
• Associate Professor	• TUM Distinguished Professor ³⁾
• Assistant Professor ²⁾	• TUM Distinguished Affiliated Professor (Ehrenprofessor) • TUM Visiting Professor (Gastprofessor) • TUM Adjunct Professor (Honorarprofessor)

¹⁾ Hierbei handelt es sich nach herkömmlichem Verständnis um einen Lehrstuhl.

²⁾ Nur im **TUM Faculty Tenure Track**-Verfahren.

³⁾ z.B. TUM Liesel Beckmann Distinguished Professors.

3.1 Assistant Professor

Als Einstiegsstufe in das international orientierte Berufungs- und Karrieresystem ist der *Assistant Professor* eine zeitlich befristete Professur der Besoldungsstufe W2 mit Tenure-Option auf W3 (entfristet) nach i.d.R. sechs Jahren (**TUM Faculty Tenure Track**). Junge, motivierte Talente, deren wissenschaftliche Vorleistungen (Promotion, Postdoc) eine erfolgreiche akademische Karriere erwarten lassen, werden zunächst für sechs Jahre berufen („*First Term Appointment*“). Nach Bewährungsfeststellung durch die Tenure-Evaluierung im 6. Jahr erfolgt die Entfristung und Berufung zum *Associate Professor* der Besoldungsstufe W3 („*Second Term Appointment*“). In der Medizin werden *Assistant Professorships* (i) für erfolgversprechende medizinische bzw. naturwissenschaftliche Nachwuchsforscher (ohne klinische Aufgaben) und/oder (ii) für talentierten Nachwuchs mit eingeordneter klinischer Tätigkeit (Teil-/Vollzeit, z.B. Assistenzarzt, Facharzt, Oberarzt) ausgestaltet.

Nur bei außergewöhnlichen Leistungen und besonderer strategischer Bedeutung im Hinblick auf die Schwerpunktbildung der Universität, frühestens aber im 4. Jahr, kann der Präsident eine vorgezogene Tenure-Evaluierung einleiten (*fast tenure track*).

3.2 Associate Professor

Associate Professors sind i.d.R. entfristete W3-Professoren, die bereits substantielle Erfolge in Forschung, Drittmitteleinwerbung und in der akademischen Lehre sowie erste Erfahrungen in universitären Gremien- und Kommissionsarbeiten nachweisen können und großes Zukunftspotential in Forschung und Lehre erkennen lassen. In besonderen Fällen (z.B. kurzzeitige Verstärkung von Schwerpunkten in Forschung sowie Lehre, Stiftungsprofessuren, gemeinsame Berufungen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen) können *Associate Professorships* bei erstmaliger Berufung auf bis zu sechs Jahre befristet besetzt werden. Die spezifischen Mindestvoraussetzungen für die Berufung zum *Associate Professor* richten sich auch hier nach den international üblichen Standards der jeweiligen Fachdisziplin.

Berufungen zu *Associate Professors* erfolgen entweder nach positiver Tenure-Evaluierungen von *Assistant Professors* der TUM („*Second Term Appointment*“), durch Berufung von Juniorprofessoren der TUM (Art. 18 Abs. 3 Satz 1 BayHSchPG) oder durch Berufung externer Wissenschaftler bzw. von erfolgsversprechenden, wissenschaftlich tätigen Persönlichkeiten mit Praxiserfahrung (Wirtschaft, Wissenschaftsmanagement, andere gesellschaftliche Bereiche) bzw. klinischen Kompetenzen. *Associate Professors* in der Medizin sind (i) erfolgreiche medizinische Wissenschaftler bzw. Naturwissenschaftler (ohne klinische Aufgaben), (ii) erfolgreiche klinische Forscher (Teil-/Vollzeit) mit eingeordneter klinischer Tätigkeit (z.B. Oberarzt, leitender Oberarzt) oder (iii) erfolgreiche klinische Mediziner, die einem budgetär eigenständigen klinischen Bereich vorstehen (z.B. Abteilung, Sektion, Ambulanz).

Der bestehende Kreis der W2-Professoren (Extraordinarien), der unter anderen rechtlichen Rahmenbedingungen entstanden ist, bleibt von diesen Regelungen unberührt.

3.3 Full Professor

Full Professors sind dauerhaft beschäftigt, Besoldungsstufe W3. Diese Professoren sind international führende Wissenschaftler ihrer Disziplinen, haben herausragende Kompetenzen in der akademischen Lehre i.d.R. bereits nachgewiesen und bringen sich in Gremien- und Kommissionsarbeiten der Universität und der akademischen Gemeinschaft im Ganzen ein.

Berufungen zum *Full Professor* erfolgen entweder durch Karriereaufstieg (*Promotion*) vom *Associate Professor* nach streng qualitätsgerichteter Evaluierung oder durch Berufung externer Spitzenwissenschaftler bzw. führender Persönlichkeiten, die hervorragende fachbezogene Leistungen in Wirtschaft, Universitätsklinika, Wissenschaftsmanagement oder einem anderen gesellschaftlichen Bereich erbracht haben. *Full Professors* in der Medizin sind (i) international führende Persönlichkeiten der medizinischen bzw. naturwissenschaftlichen Forschung (ohne klinische Aufgaben), (ii) klinische Spitzenkräfte mit eingeordneter klinischer Tätigkeit (z.B. Oberarzt, leitender Oberarzt), mit budgetär eigenständigen klinischen Bereich (z.B. Abteilung, Sektion, Ambulanz) oder mit klinischer Leitungsfunktion (z.B. Klinik, Institut, Department).

Die Suche geeigneter Kandidaten erfolgt im Bedarfsfall unter Nutzung von Headhunting-Prinzipien (**TUM Faculty Executive Search**). In außergewöhnlichen Fällen kann ein direkter Aufstieg vom *Assistant Professor* zum *Full Professor* erfolgen (*fast-track promotion*).

3.4 Distinguished Professor

Dieser Ehrentitel wird an *Full Professors* der TUM verliehen, die ihr Wissenschaftsgebiet führend entwickelt und sich in Forschung und Lehre in außergewöhnlicher Weise - international sichtbar - um die TUM verdient gemacht haben. In Sonderfällen verleiht die TUM „*Named Distinguished Professorships*“ (z.B. Liesel Beckmann Distinguished Professorship), verbunden mit einer Mitgliedschaft (Fellowship) im **TUM Institute for Advanced Study**. (*Named*) *Distinguished Professorships* können ganz oder teilweise über mäzenatische Zuwendungen ausgestattet sein.

3.5 TUM Emeritus / Emerita of Excellence

Im Ruhestand befindliche Professoren, die sich in herausragender Weise um die TUM verdient gemacht haben, kann der Ehrentitel **“TUM Emeritus of Excellence”** bzw. **“TUM Emerita of Excellence”** verliehen werden. Als unabhängige und erfahrene Ratgeber werden sie in Aufgaben der Universität einbezogen und beteiligen sich am Aufbau und der Konsolidierung von Forschungseinrichtungen. Ferner dienen sie dem Hochschulpräsidium in strukturellen, administrativen, politischen und fachspezifischen Fragen, fördern kraft ihrer weltweiten Kontakte die Internationalisierung der Universität und entlasten die jüngere Professorenschaft durch ihr persönliches Engagement in Initiativen und Programmen der TUM (http://portal.mytum.de/forschung/eoe/index_html).

Im Rahmen von **TUM Faculty Tenure Track** und **TUM Faculty Executive Search** unterstützen sie die TUM bei der proaktiven Suche nach geeigneten Kandidaten und wirken als Mitglieder oder Berichterstatter von *Faculty Search and Evaluation Committees* in Berufungs- und Evaluationsverfahren mit. Als Mentoren unterstützen sie *Assistant Professors* bei deren wissenschaftlicher Weiterentwicklung und nehmen an den verfahrensbegleitenden *Status Assessments* teil. Der Kreis der TUM Emeriti of Excellence stellt mind. ein Mitglied des *TUM Appointment and Tenure Boards*.

3.6 TUM Distinguished Affiliated Professor (Ehrenprofessor)

Mit der Ehrenprofessur werden international führende Wissenschaftler ausgezeichnet („große Namen“), die nicht für reguläre Professuren der TUM gewinnbar sind. Sie haben ihr Wissenschaftsgebiet maßgeblich entwickelt und wesentlich international geprägt (i.d.R. an ausländischen Spitzenuniversitäten) oder sind Mitglieder renommierter Akademien. Sie sind der TUM fachlich langfristig verbunden, pflegen intensive Beziehungen zu TUM-Fachkollegen und beteiligen sich an den Lehrprogrammen. Die *TUM Distinguished Affiliated Professors* sind Mitglieder des Professorenkollegiums jener Fakultät, die ihre Nominierung eingebracht hat. Sie sind wie assoziierte Mitglieder (Honorary Fellows) in das **TUM Institute for Advanced Study** integriert.

3.7 TUM Visiting Professor (Gastprofessor)

Die Gastprofessuren können an Professoren vergeben werden, die an einer i.d.R. ausländischen Universität oder Akademie tätig sind und zu einem wissenschaftlichen Austausch (z.B. Gastsemester) oder in Forschungsprojekten an der TUM in Forschung und/oder Lehre tätig sind. Gastprofessoren können in bestimmten Fällen auch aus der Wirtschaft, dem Wissenschaftsmanagement bzw. anderen gesellschaftlichen Bereichen stammen. Die TUM strebt an, Gastprofessoren je nach Reputation und Stimmigkeit innerhalb des Lehrportfolios auch längerfristig in definierten Zeitabschnitten zu verpflichten (Honorar- bzw. Werkvertragsbasis). Eine Gastprofessur ohne Lehrtätigkeit ist der seltene Ausnahmefall.

3.8 TUM Adjunct Professor (Honorarprofessor)

Mit der Ernennung zum Honorarprofessor anerkennt die TUM mehrjährig erbrachte Leistungen in der Ausbildung und lädt diese Spitzenträger aus Forschung und Praxis ein, ihr im Berufsleben gesammeltes Fachwissen und berufsrelevante Kompetenzen dauerhaft an die Studierenden weiterzugeben. Honorarprofessoren bzw. Teilzeit-Professoren (v.a. aus der Wirtschaft) verstärken die Brücken zwischen Academia und Praxis. Gleichzeitig ergänzen sie den Lehr- und Fächerkanon der Fakultäten, durchaus auch in Pflicht- und Wahlpflichtfächer unter besonderer Akzentsetzung auf die aktuelle Fachpraxis. TUM Adjunct Professors sind deshalb erstrangige Experten aus Industrie, Wirtschaft und Verwaltung, renommierte Wissenschaftler oder namhafte Unternehmer. Zur Bestellung von Honorarprofessoren gelten die TUM-Richtlinien vom 1. März 2011.

3.9 Außerplanmäßige Professoren

Hierbei handelt es sich um eine spezielle Statusgruppe im deutschen Hochschulsystem, i.d.R. wissenschaftliche Mitarbeiter mit Habilitation, die aufgrund einer mehrjährigen erfolgreichen Forschungs- und Lehrtätigkeit die Bezeichnung „apl. Professor“ erhalten haben. Die Einordnung dieser Personengruppe in das neue TUM-System ist einer künftigen Regelung vorbehalten.

3.10 Reguläre Professuren

Um einen einheitlichen Sprachgebrauch der mit **TUM Faculty Tenure Track** geschaffenen, neuen sowie bestehenden Kategorien von regulären Professuren gem.

Tab. 1 zu gewährleisten, wird die Bezeichnung der einzelnen Professuren nach Tab. 2 festgelegt (Beschluss des Hochschulpräsidiums v. 5. Juni 2012). Die einschlägigen hochschul- und besoldungsrechtlichen Bestimmungen bleiben hiervon unberührt (Art. 12 Abs. 3 BayHSchPG).

Tab. 2. Titelbezeichnungen regulärer Professuren an der TUM

Professur / Karriereaufstieg	Bezeichnung
A. Künftige Berufungen	
W3-Professoren (unbefristet)	
• durch externe Berufung (Pfad D)	Full Professor
• durch internen Karriereaufstieg via Associate Professor	
W3-Professoren (i.d.R. unbefristet)	
• durch externe Berufung (Pfad C)	Associate Professor
• durch internen Karriereaufstieg via TT Assistant Professor	
W2-Professoren (befristet, Pfad A/B)	Assistant Professor ¹⁾
• mit optionalem Karriereaufstieg	
B. Bereits berufene Professoren	
W3-Professoren (unbefristet)	Full Professor
W2-Professoren (unbefristet) ²⁾	Associate Professor
W1-Professoren (Juniorprofessoren)	Assistant Professor

¹⁾ Bei Ausschreibungen wird die vollständige Bezeichnung *Tenure Track Assistant Professor* verwendet.

²⁾ Neuberufungen auf diese Professuren wurden an der TUM zum 1. Juli 2012 eingestellt.

4. Grundlinien des TUM Berufungs- und Karrieresystems

Das Berufungs- und Karrieresystem der TUM ist ausgerichtet auf internationale Wissenschaftseliten. Es umfasst:

- **TUM Faculty Tenure Track** für den wissenschaftlichen Nachwuchs (~30 % der Professorenschaft; [Eingangspfade A und B](#), s. Abb. 1)
- **TUM Faculty Executive Search** (~70 % der Professorenschaft) für erfolgreiche Wissenschaftler mit Zukunftspotential ([Eingangspfad C](#), s. Abb. 1) sowie international führende Wissenschaftler ([Eingangspfad D](#), s. Abb. 1).

Die im Einzelnen abzuwägenden Kriterien sind wissenschaftliche Qualifikation, Erfahrung, Reputation und Zukunftspotential (s. 3.1–3.3). Gemeinsam ist allen Varianten, dass sie externe, internationale Erfahrung und interkulturelle Kompetenz voraussetzen. Inhouse-Erstberufungen sind ausgeschlossen. Stiftungsprofessuren werden je nach Stiftungszweck sowie der Qualifikation und Reife des Bewerbers in den Kategorien A–D eingestuft.

Wesentlich für die Rekrutierungspfade A–C ist die Aufstiegsoption bei positiver Evaluierung nach strengen, aber transparenten Leistungskriterien (*Performance Records*). Professionalisierte Berufungsverfahren und Evaluierungen erfolgen durch *Faculty Search and Evaluation Committees* ([Eingangspfade A–D](#); s. 5.5) auf Fakultätsebene sowie durch das universitätsweite *TUM Appointment and Tenure Board* ([Eingangspfad A und B](#); s. 5.6) auf TUM-Leitungsebene.

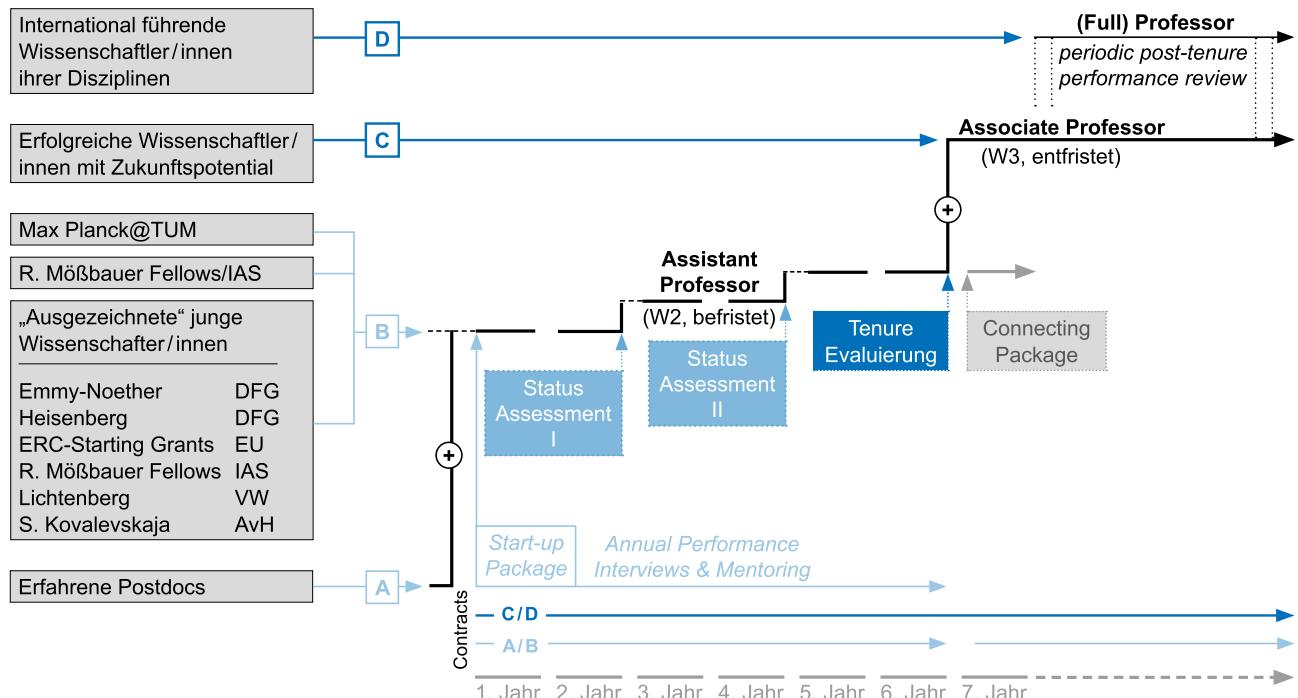


Abb. 1:
Das neue Berufungs- und Karrieresystem: **TUM Faculty Tenure Track** ([Eingangspfade A/B](#)) und **TUM Executive Search** ([Eingangspfade C/D](#))

Mit **TUM Faculty Tenure Track** als durchgehende, karrierebildende Talentförderung verbindet sich der Anspruch der Inhaber einer befristeten W2-Professur (*Assistant Professor*) auf eine Bewährungsfeststellung (Evaluierung der erbrachten Leistungen). Diese kann zu Entfristung und Aufstieg auf Besoldungsstufe W3 mit jeweils individuell definierter Arbeitsausstattung über den *Associate Professor* zum *Full Professor* führen. Es gelten allerdings streng gesetzte Qualitätsregularien (s. 7.). Für alle Tenure Track-Professuren werden vor der Stellenausschreibung entsprechende Stellenkontingente hochschulzentral fest disponiert, damit bei positiver Evaluierung das Arbeitsumfeld gesichert ist.

Das neue Berufungs- und Karrieresystem impliziert eine hochschulpolitische Grundentscheidung: Mit Ausnahme übertragener Leitungsfunktionen sowie der Ausstattung der Professur werden befristete Professoren (**TUM Faculty Tenure Track**; Kategorie A/B) künftig ohne Unterschied zu den entfristeten W3-Professoren behandelt (**TUM Faculty Executive Search**, Kategorie C/D), in universitäre Entscheidungsprozesse vollumfänglich eingebunden und bezüglich ihrer korporativen Rechte und Pflichten gleichgestellt. Auf diese Weise hebt die TUM die Kultur der Wertschätzung für ihre Nachwuchswissenschaftler auf eine neue Ebene.

4.1 Eingangspfade A und B: TUM Faculty Tenure Track

Der Eingang für Nachwuchswissenschaftler (Pfade A und B, s. [Abb. 1](#)) führt im ersten Schritt ausnahmslos zu zeitlich befristeten Professuren (*Assistant Professors*). Die Tenure Track-Phase umfasst i.d.R. 6 Jahre, wobei familiäre Verpflichtungen besondere Berücksichtigung finden (s. 5.1). Mit ihrer Berufung erwerben die *Assistant Professors* eine Mitgliedschaft in der **TUM Tenure Track Academy** (s. 5.3). Abhängig vom Ergebnis der konsequent qualitätsgerichteten Tenure-Evaluierung kann die befristete W2-Professur in eine dauerhafte Professur (*Associate bzw. Full Professor*) umgewandelt werden; dabei werden Arbeitsumfeld und Ausstattung individuell ausgestattet.

Die Lehrverpflichtung der *Assistant Professors* ist reduziert; sie beträgt 5 statt 9 Semesterwochenstunden. Die befristeten Tenure Track-Professoren sind mit allen Rechten und Pflichten an den akademischen Entscheidungsprozessen beteiligt. Einschränkungen der Unabhängigkeit der *Assistant Professors* durch Lehrstühle sind unzulässig.

- **Zugang zu Pfad A.** Voraussetzungen für die Berufung sind: (a) Promotion, (b) i.d.R. eine Postdoc-Tätigkeit im Ausland, (c) der Karrierestufe angemessene Fachveröffentlichungen in internationalen Zeitschriften mit Peer-Review. Die spezifischen Mindestvoraussetzungen richten sich nach den international üblichen Bemessungsstandards der betreffenden Fachdisziplin. Diese Nachwuchswissenschaftler, die im Laufe mehrerer Jahre erst Tenure-Berufbarkeit (nach W3) erlangen sollen, werden nach der Bewerbung auf die ausgeschriebene Stelle einem strengen Eingangsberu-

fungsverfahren („*Entry Evaluation*“, s. 6.3) unter externer Begutachtung unterzogen. Der Begutachtung liegen internationale Vergleichsstandards zugrunde, damit nur die aussichtsreichsten Kandidaten berufen werden. Bei positiver Eingangsevaluierung werden diese vom Präsidenten als *Assistant Professor* (W2, mit Tenure-Option auf W3) zunächst befristet auf sechs Jahre berufen.

- **Zugang zu Pfad B.** Eigenständig geförderte Nachwuchsgruppenleiter¹, die sich bereits in externen Begutachtungsverfahren (z.B. DFG, EU) wettbewerblich durchgesetzt haben, können beim Hochschulpräsidium die Ausschreibung einer geeigneten *Tenure Track Assistant Professorship* beantragen. Ist die Passfähigkeit des vom Kandidaten vertretenen Forschungs- und Lehrgebiets im Hinblick auf die Hochschulentwicklungsstrategie und das Gewinnungsinteresse im Einvernehmen mit dem entsprechenden Fakultätsrat festgestellt, so erfolgt i.d.R. die öffentliche *Tenure Track*-Ausschreibung in der festgelegten fachlichen Ausrichtung. In besonderen Ausnahmefällen kann von der öffentlichen Ausschreibung abgesehen werden (sog. Leuchtturmberufung), wenn der Forschungsansatz des antragstellenden Nachwuchsgruppenleiters (z.B. ERC Grant) im internationalen Vergleich neuartig und richtungsweisend ist, im Hinblick auf die Stärkung der Qualität und Profilbildung im besonderen Interesse der Hochschule liegt und – im Vorblick auf die mögliche Tenure-Berufung (nach W3) – das Wissenschaftsgebiet international maßgeblich zu prägen verspricht (*Leadership in the Scientific Community*). Dies gilt im Besonderen, wenn durch die Direktberufung eine anderweitige Berufung des Nachwuchsgruppenleiters im internationalen Wettbewerb abgewendet werden kann. Die *Entry-Evaluierung* erfolgt analog zu Pfad A.

Bei positiver *Entry-Evaluierung* werden diese vom Präsidenten als *Assistant Professor* (W2, mit Tenure-Option auf W3) zunächst befristet auf sechs Jahre berufen.

Bewerber für Forschergruppen bzw. für das Minerva-Programm der Max Planck-Gesellschaft können nach den Richtlinien des **TUM Faculty Tenure Track** in gemeinsamen Berufungsverfahren als *Assistant Professor* der TUM berufen werden (Programm **MaxPlanck@TUM**, Exzellenzinitiative 2012). Für *Rudolf Mößbauer Tenure Track Fellows* des **TUM Institute for Advanced Study** gelten die Richtlinien des **TUM Faculty Tenure Track**.

- **Status Assessments.** Am Ende des zweiten bzw. vierten Jahres nach der Eingangsberufung erfolgt in den Pfaden A und B jeweils ein internes *Status Assessment* (s. 6.4) in den Bereichen Forschung, Lehre und überfachliche Schlüsselkompetenzen inklusive eines hochschulöffentlichen Vortrags, in dem der *Assistant Professor* einen wissenschaftlichen Fortschrittsbericht gibt. Die *Status Assessments* werden vom Mentorat geführt; sie dienen der Orientierungshilfe, um eine Erfolgsprediktion des Tenure-Verfahrens abzugeben und gegebenenfalls Korrekturen am persönlichen Entwicklungsplan des Kandidaten vorzunehmen.

¹ Umfasst derzeit folgende Programme: Emmy Noether (DFG), ERC-Starting Grants (EU), Heisenberg (DFG), Lichtenberg (VW Stiftung), Sofia Kovalevskaia (AvH), Liebig-Stipendiaten (FCI), Max-Eder-Nachwuchsgruppenleiter (Deutsche Krebshilfe e.V.). Über die Aufnahme weiterer Programme entscheidet das Hochschulpräsidium im Einzelfall.

- **Tenure-Evaluierung.** Die Einleitung des Tenure-Evaluationsverfahrens erfolgt i.d.R. Anfang des 6. Jahres (s. Abschn. 6.5). Für eine positive Tenure-Evaluierung wird erwartet, dass eine wesentliche, international beachtete Wirkung auf die wissenschaftliche Weiterentwicklung der Disziplin erreicht ist. Bei positivem Ergebnis erfolgt die Berufung zum *Associate Professor* (W3/entfristet). Bei negativem Ergebnis erhält der *Assistant Professor* nach Ablauf des 6. Jahres einen Vertrag über ein weiteres (Auslauf-)Jahr („*Connecting package*“). Eine vorzeitige Entfristung der *Assistant Professorship* und Berufung zum *Associate Professor* ist nicht vorgesehen. Frühestens im 4. Jahr und nur bei außergewöhnlichen Leistungen (z.B. renommierte Auszeichnungen, ERC-Grant, Heisenberg-Professur) bzw. bei besonderer strategischer Bedeutung im Hinblick auf die Schwerpunktbildung der Universität kann der Präsident eine vorgezogene Tenure-Evaluierung einleiten (*fast tenure track*). Ein externer Ruf ersetzt diesen Evaluierungsschritt nicht.

4.2 Eingangspfade C und D: TUM Faculty Executive Search

Der Eingangspfad C (Abb. 1) betrifft erfolgreiche Wissenschaftler mit erheblichem Zukunftspotential sowie erfolgversprechende wissenschaftlich tätige Persönlichkeiten mit Praxiserfahrung (Wirtschaft, Universitätsklinika, Wissenschaftsmanagement, andere gesellschaftliche Bereiche). Dieser Weg führt i.d.R. zur Berufung als *Associate Professor* (W3/unbefristet). In besonderen Fällen (z.B. kurzzeitige Verstärkung von Schwerpunkten in Forschung/Lehre, Stiftungsprofessuren, gemeinsame Berufungen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen) können *Associate Professorships* auch bis zu sechs Jahre befristet besetzt werden. Bei Berufungen in Kategorie C aus der Wirtschaft stellt die TUM sicher, dass mit Beginn der Hochschullehrertätigkeit eine professionelle Qualifizierung für die Lehrtätigkeit erfolgt (s. 7.).

Die direkte Berufung als *Full Professor* (W3/unbefristet) nach Eingangspfad D (Abb. 1) ist international führenden Wissenschaftlern, Humboldt-Professoren sowie Persönlichkeiten vorbehalten, die hervorragende fachbezogene Leistungen in Wirtschaft, Universitätsklinika, Wissenschaftsmanagement oder einem anderen gesellschaftlichen Bereich nachgewiesen haben. *Full Professors* werden durch Ausschreibung, aber auch durch systematisches, fortlaufendes Screening proaktiv identifiziert (**TUM Faculty Executive Search**) und ggf. unter Anwendung von Headhunting-Prinzipien berufen (Leuchtturmberufung). Hierzu werden die *Faculty Search and Evaluation Committees* durch den Berufungsstab hochschulzentral (Corporate Talent Search) bei der Identifizierung geeigneter Wissenschaftler unterstützt. Das fortlaufende Screening erfolgt weltweit; es umfaßt renommierte Universitäten, Forschungsinstitutionen, Akademien sowie führende Wirtschaftsunternehmen. Es erstreckt sich v.a. auf Personengruppen, die in der öffentlichen Wissenschaftsförderung oder in ausländischen Exzellenz- bzw. Schwerpunktprogrammen erfolgreich sind (z.B. ERC-Programme, Preisträger von DFG, AvH, BMBF).

4.3 Karriereaufstieg von Associate zu Full Professor

Als integraler Bestandteil der Qualitätssicherung werden die erbrachten Leistungen von Associate und *Full Professors* im Rahmen eines periodisch wiederkehrenden *Post-Tenure Performance Mentoring* evaluiert (s. 6.7). I.d.R. frühestens drei Jahre nach der Tenure-Evaluierung kann der Präsident selbst bzw. auf Vorschlag des Dekans ein Evaluationsverfahren einleiten, um den Karriereaufstieg (*Promotion*) zum *Full Professor* zu prüfen (s. 6.6).

5. Akteure im TUM Faculty Tenure Track

5.1 Assistant Professor

Inhaber einer Tenure Track Assistant Professorship

- werden Mitglieder der **TUM Tenure Track Academy**; sie nehmen an deren Kick-off-Veranstaltung und Fortbildungsprogrammen teil,
- schlagen dem Dekan die Zusammensetzung des Mentorats vor,
- entwickeln ein eigenständiges, international wettbewerbsfähiges Forschungsprogramm und ein mit der Fakultät abgestimmtes Lehrprogramm,
- werben eigenständig Drittmittelprojekte ein,
- betreuen eigene Doktoranden und sind mit dem Promotionsrecht ausgestattet,
- verfassen jährlich einen bio-bibliographischen Kurzbericht ([Anlage 2](#)),
- nehmen an den *strukturierten Status- und Beratungsgesprächen* des Dekans/Mentorats teil (*Annual Performance Interviews*),
- bereiten sich auf die beiden *Status Assessments* (am Ende des 2. und 4. Jahres) vor,
- bereiten das vollständige Evaluierungsdossier ([Anlage 3](#)) für die Tenure-Evaluierung vor,
- können die Kandidatur zur Tenure-Evaluierung jederzeit zurückziehen; eine Wiederholung der Tenure-Evaluierung ist nicht vorgesehen.

5.2 Dekan

Der Dekan ist in der Fakultät die primäre Kontakterson des *Assistant Professors*. Der Dekan ist zu größtmöglicher Objektivität und strenger Vertraulichkeit während des gesamten Verfahrens verpflichtet.

Der Dekan hat eine Schlüsselfunktion, denn er

- stellt sicher, dass der *Assistant Professor* ausreichend Gelegenheit erhält, sein Lehrdeputat zu erfüllen, um eine faire Evaluierung der Lehrqualität zu ermöglichen,
- betreut den *Assistant Professor* gemeinsam mit dem Mentorat durch *jährlich stattfindende, strukturierte Status- und Beratungsgespräche* (*Annual Performance Interviews*), die Fehlentwicklungen frühzeitig vermeiden, die Leistungen und Fortschritte des Kandidaten vor dem Hintergrund der im persönlichen Entwicklungsplan formulierten Zielvorstellungen abgleichen und ggf. eine Neuorientierung der Zielsetzungen ermöglichen sollen. Die Ergebnisse hält der Dekan in schriftlichen

Interviewberichten (*Interview Records*) fest, die von den Parteien unterzeichnet werden ([Anlage 4](#)).

- überprüft das Kandidatendossier der Professoren auf Vollständigkeit und übergibt die Unterlagen an das zuständige *Faculty Recruiting and Evaluation Committee* zum Zwecke der eingehenden Evaluierung,
- kann bei Tenure-Evaluierungen an den Sitzungen der *Faculty Search and Evaluation Committees* teilnehmen, führt aber nicht den Vorsitz und ist nicht stimmberechtigt,
- übergibt dem *TUM Appointment and Tenure Board* die schriftlichen Protokolle der *Annual Performance Interviews* und die Berichte der beiden *Status Assessments*, versehen mit einer persönlichen Stellungnahme zur Tenure-Evaluierung.

5.3 TUM Tenure Track Academy

Die **TUM Tenure Track Academy** unterstützt die neuberufenen *Assistant Professors*, damit sie sich rasch im akademischen System orientieren, das eigene wissenschaftliche Profil zügig auf internationales Niveau bringen und durch fachübergreifende Qualifizierungskonzepte auch Führungsqualitäten sowie unternehmerisches Denken und Handeln entwickeln.

Die **TUM Tenure Track Academy**

- wird von einer ausgewiesenen Persönlichkeit der TUM geleitet,
- ist für die fortlaufende Kontrolle des Tenure Track-Verfahrens verantwortlich,
- berät und unterstützt die *Assistant Professors* beim Aufbau ihrer Arbeitsgruppen und von Kontaktnetzwerken (*TUM Research Dialog*) und der Erstellung von Forschungsanträgen (*TUM Talent Factory*),
- organisiert in Zusammenarbeit mit dem *TUM Center for Strategic Leadership* Konferenzen sowie Seminare zur Vermittlung von zielgruppen- und bedarfsoorientierten Handwerkszeugen (relevante Management- und Kommunikationstools) und Denkwerkzeugen (Urteilsfähigkeit, methodisches Denken, fachspezifisches Theoriewissen),
- vermittelt auf Wunsch der *Assistant Professors* Vorschläge für die Zusammensetzung des Mentorats,
- organisiert die *Annual Tenure Track Assembly*.

5.4 Mentorat

Zur bestmöglichen Betreuung der *Assistant Professors* und zur Durchführung des verfahrensbegleitenden *Status Assessment* bestellt der Fachbereichsrat ein Mentorat (*formal mentoring*). Dieses besteht aus zwei entfristeten Professoren. Ein Mentor ist Mitglied der Fakultät des *Assistant Professors*. Zur Wahrung von Objektivität, kritischer Distanz und Weitblick soll der zweite Mentor einer anderen Fakultät oder einer anderen Universität angehören. Des *Assistant Professor* besitzt das Vorschlagsrecht bei der Besetzung des Mentorats. Auf Wunsch werden die Mentoren vom Dekan der Fakultät bzw. vom Direktor der **TUM Tenure Track Academy** vorgeschlagen.

Das Mentorat

- übernimmt eine Vertrauens- und Schutzfunktion für den *Assistant Professor*;
- handelt namens und im Auftrag der Fakultät;
- legt gemeinsam mit dem *Assistant Professor* und im Einvernehmen mit dem Dekan im Rahmen eines *persönlichen Entwicklungsplans* Art und Umfang der für die Tenure-Evaluierung notwendigen Leistungen in den Bereichen Forschung, Lehre, akademische Selbstverwaltung sowie überfachliche Schlüsselkompetenzen fest.
Der *persönliche Entwicklungsplan* wird vom *Assistant Professor*, den Mentoren und dem Dekan unterzeichnet, eine Kopie wird der Hochschulzentrale zur Datensicherung zugeführt;
- berät und unterstützt den *Assistant Professor* beim Aufbau der eigenen Arbeitsgruppe, bei der Bereitstellung einer drittmarktfähigen Grundausstattung durch die Fakultät (soweit für die beabsichtigten Arbeiten erforderlich), bei der Erstellung von Forschungsanträgen, dem Aufbau von Kontaktnetzwerken sowie bei der Einschätzung der erbrachten Leistungen;
- nimmt an den *jährlich stattfindenden, strukturierten Status- und Beratungsgesprächen (Annual Performance Interview)* mit dem Dekan teil;
- ist federführend für die *Status Assessment* (s. 6.4) verantwortlich.

5.5 Faculty Search and Evaluation Committee

5.5.1 Die *Faculty Search and Evaluation Committees* suchen proaktiv international nach geeigneten Kandidaten für anstehende oder geplante Berufungen, führen aber auch die fachliche Evaluierung von Kandidaten unter Hinzuziehung externer Gutachter durch. Auf diese Weise sollen hochwertige Findungsverfahren mit Weitblick sowie qualitätsgerichtete, Gender & Diversity-gerechte Evaluierungsverfahren erreicht werden.

5.5.2 *Faculty Search and Evaluation Committees* werden als verfahrensspezifische *ad hoc*-Kommissionen vom zuständigen Fakultätsrat² im Einvernehmen mit dem Präsidenten eingesetzt. Sie bestehen jeweils aus bis zu neun stimmberechtigten Mitgliedern, die nicht zugleich Mitglieder des *TUM Appointment and Tenure Board* sind:

- ein Professor der Fakultät (*Vorsitz und Fach-/ Strukturkompetenz*),
- ein Professor aus einer anderen Fakultät (*kritische Distanz und Berichterstatter*),
- bis zu vier fachlich ausgewiesene Professoren der TUM (*Fachkompetenz*), wobei einer den Studiendekan und somit die Lehrinteressen vertritt (*didaktische Kompetenz, Lehrbelange*),
- ein fachlich ausgewiesenes externes Mitglied (*Fachkompetenz*),
- ein wissenschaftlicher Mitarbeiter (*Personalführungs kompetenz*),
- ein Studierendenvertreter, zzgl. ein Studierendenvertreter ohne Stimmrecht (*Akzeptanz in der Lehre*).

² Im Falle einer Ermächtigung durch den Fakultätsrat kann die Einsetzung dieser Kommissionen auch durch den Dekan erfolgen.

Mindestens zwei Professoren-Mitglieder eines jeden *Faculty Search and Evaluation Committee* müssen Frauen sein. Ein professorales Mitglied vertritt die Frauenbeauftragte, wenn diese Funktion nicht bereits von einem anderen Wissenschaftler (z.B. Doktorand, Postdoktorand, Vertreter des akademischen Mittelbaus) wahrgenommen wird.

Bei *Faculty Search and Evaluation Committees* mit dem Mandat der Tenure-Evaluierung setzt sich die Gruppe der professoralen Mitglieder ausschließlich aus entfristeten Professoren zusammen.

5.5.3 Die Mitglieder der *Faculty Search and Evaluation Committees* sind auf strenge Vertraulichkeit während des gesamten Verfahrens verpflichtet. Im Einzelfall einer persönlichen Betroffenheit erklären sie sich für befangen und geben ihr Mandat zurück. Die Arbeit der *Faculty Search and Evaluation Committees* unterliegt dem Ehrenkodex (*TUM Faculty Recruitment Code of Conduct*, [Anlage 5](#)).

5.5.4 Die Entscheidung über den Vorschlag, einen Kandidaten zu ernennen oder nicht, erfolgt in offener Abstimmung. Die Kommission ist beschlussfähig, wenn mind. zwei Drittel der Mitglieder anwesend sind. Über die Kommissionssitzungen ist einschließlich Anwesenheitsliste schriftlich Protokoll zu führen.

5.5.5 Die *Faculty Search and Evaluation Committees*

- erarbeiten nach Vorgabe der Fachausrichtung durch die Fakultät den Vorschlag für die Ausschreibung der Professur unter Berücksichtigung der in [Anlage 6](#) zusammengestellten Richtlinien und leiten diesen dem Hochschulpräsidium zur Entscheidung zu;
- suchen mit Unterstützung des Berufungsstabs aktiv nach geeigneten Kandidaten für gegenwärtige bzw. künftig anstehende Berufungen;
- führen die Evaluierung der Kandidaten im Tenure Track-System beim Eingangsberufungsverfahren (*Assistant Professor*) und bei der Tenure-Evaluierung durch (Karriereaufstieg zum *Associate Professor*), Wege A/B in [Abb. 1; Anlage 3](#); die Kommissionszusammensetzung für die Evaluierung eines Kandidaten beim Eingangsberufungsverfahren kann von jener der Tenure-Evaluierung abweichen;
- führen die Evaluierung der Kandidaten im **TUM Faculty Executive Search** durch: Berufungsverfahren zum *Associate Professor* sowie zum (*Full*) *Professor* (Wege C/D in Abb.1);
- erstellen einen Leistungsvergleich der Kandidaten auf internationalem Niveau unter Bezugnahme auf andere Professoren der gleichen Fachdisziplin;
- holen beim Eingangsberufungsverfahren 4 externe Vergleichsgutachten (davon i.d.R. 3 international und mind. eines von einer Wissenschaftlerin) von Fachexperten ein; das externe Kommissionsmitglied kann eines der auswärtigen Gutachten abgeben;

- erstellen für das *TUM Appointment and Tenure Board* (Wege A/B in [Abb. 1](#)) bzw. das Hochschulpräsidium (Wege C/D in [Abb. 1](#)) eine Liste von i.d.R. drei weiteren internationalen, hochkarätigen Fachexperten (davon i.d.R. mind. eine Wissenschaftlerin), die in keiner direkten Beziehung zum Kandidaten stehen;
 - formulieren einen ausführlichen Kommissionsbericht ([s. Anlage 7](#)) zum Zeitraum der Evaluierung, der Rolle der Beteiligten, den Bewertungsparametern und dem Abstimmungsverfahren mit allen Unterlagen und einem befürwortenden/ablehnenden Votum zur Verfahrensfortführung an den Dekan, der diesen Bericht kommentiert dem *TUM Appointment and Tenure Board* (Wege A/B in [Abb. 1](#)) bzw. dem Hochschulpräsidium (Wege C/D in [Abb. 1](#)) vorlegt.
- Fakultätsspezifische Abweichungen von diesen Regularien sind besonders zu begründen und benötigen die Einzelfallzustimmung des Hochschulpräsidiums.

5.5.6 Joint Appointments

Bei Joint Appointments zwischen zwei Fakultäten setzt sich das *Faculty Search and Evaluation Committee* zur Berücksichtigung des interdisziplinären Charakters der Berufung aus Mitgliedern beider Fakultäten in einem ausgewogenen Verhältnis zusammen.

Bei Joint Appointments zwischen einem Integrative Research Center (z.B. **Anna Boyksen Diversity Research Center, Munich Center for Technology in Society, Munich School of Engineering**) und einer Fakultät entscheidet der Präsident im

Einzelfall über die Verfahrensführung. In jedem Fall wird eine möglichst paritätische Kommission eingesetzt, bestehend aus Mitgliedern der beteiligten Fakultät und nicht dieser Fakultät angehörenden Mitgliedern des Integrative Research Center.

Bei Berufungen im Programm *Rudolf Mößbauer Tenure Track Fellowship* übernimmt das **TUM Institute for Advanced Study (TUM-IAS)** die Verfahrensführung. In diesem Fall wird eine möglichst paritätische Kommission eingesetzt, bestehend aus Mitgliedern des TUM-IAS Advisory Council (Wissenschaftlicher Beirat) und der beteiligten Fakultät.

5.6 TUM Appointment and Tenure Board

5.6.1 Das *TUM Appointment and Tenure Board* wird vom Hochschulpräsidium mit dem Auftrag eingesetzt, Tenure Track-Berufungsverfahren und Tenure-Evaluierungen fach- und fakultätsübergreifend qualitativ in Kohärenz mit der TUM-Strategie zu sichern. Dabei achtet es darauf, dass die Entwicklungsplanung der TUM bei der Kandidatenwahl berücksichtigt ist.

5.6.2 Das *TUM Appointment and Tenure Board* besteht aus (i) dem Geschäftsführenden Vizepräsidenten Forschung & Innovation (Vorsitz), (ii) zehn entfristeten Professoren³ der TUM und (iii) einem externen Mitglied der Max Planck-Gesellschaft. Die Mitglieder der Kategorien (ii) und (iii) sowie jeweils ein persönlicher Vertreter werden vom Hochschulpräsidium für einen Zeitraum von drei Jahren

³ Diese sollen die Fächervielfalt der TUM weitgehend abbilden. Eine zeitgleiche Mitgliedschaft in einem *Faculty Search and Evaluation Committee* verbietet sich. Mindestens einen der Professoren stellt der Kreis der TUM Emeriti of Excellence.

ernannt; Wiederbestellung ist möglich. Mindestens drei Mitglieder müssen Frauen sein. Die als Mitglieder bestellten Professoren werden von anderen Hochschulverpflichtungen entlastet.

5.6.3 Zur Gewährleistung zügiger Verfahrensabläufe tritt das *TUM Appointment and Tenure Board* zu sechs regulären Sitzungen pro Jahr zusammen. Administrativ unterstützend nimmt ein Berufungsreferent des Präsidenten teil.

5.6.4 Die Mitglieder des *TUM Appointment and Tenure Board* sind der Unabhängigkeit und strikten Vertraulichkeit verpflichtet. Im Einzelfall einer persönlichen Betroffenheit erklären sie sich für befangen und setzen ihre Mitwirkung aus. In diesem Fall übernimmt der persönliche Vertreter das Mandat. Die Arbeit des *TUM Appointment and Tenure Board* unterliegt dem Ehrenkodex *TUM Faculty Recruitment Code of Conduct* ([Anlage 5](#)).

5.6.5 Die Entscheidung über den Vorschlag, einen Kandidaten zu ernennen oder nicht, erfolgt in offener Abstimmung. Die Kommission ist beschlussfähig, wenn mind. zwei Drittel der Mitglieder anwesend sind. Über die Kommissionssitzungen einschließlich Präsenzliste ist schriftlich Protokoll zu führen.

5.6.6 Das *TUM Appointment and Tenure Board*

- prüft die Vollständigkeit der Berichte der *Faculty Search and Evaluation Committees* und die Einhaltung der Verfahrensregeln;
- kann die Berichtsunterlagen mit der Möglichkeit zur Nachbearbeitung an die *Faculty Search and Evaluation Committees* zurückgeben;
- berät die Vorschläge aller *Faculty Search and Evaluation Committees* sowie die schriftlichen Stellungnahmen der Dekane (Exzellenzkriterien, strategische Hochschulentwicklung);
- hört den Berichterstatter des *Faculty Search and Evaluation Committee* an;
- kann weitere Expertenmeinungen einholen und den Kandidaten anhören;
- formuliert abschließend eine Vorschlagsliste (bei Tenure Track-Eingangsberufung) bzw. ein befürwortendes bzw. ablehnendes Votum (bei Tenure-Evaluierung) für das Hochschulpräsidium;
- überprüft zur Qualitätssicherung des **TUM Faculty Tenure Track** die Arbeitsweise der *Faculty Search and Evaluation Committees* und die von ihnen angewandten Evaluationskriterien regelmäßig auf ihre Angemessenheit (*TUM Faculty Recruitment Code of Conduct*, [Anlage 5](#)).

5.7 Hochschulpräsidium – Präsident

Das Hochschulpräsidium entscheidet über die Vorschlagsliste (bei Tenure Track-Eingangsberufung) bzw. über das Votum (bei Tenure-Evaluierung) des *TUM Appoint-*

ment and Tenure Board. Im Falle einer positiven Entscheidung nimmt der Senat zum Berufungsvorschlag Stellung.

Der Präsident entscheidet über die Berufung; er setzt den Dekan in Kenntnis, informiert den Kandidaten und unterbreitet ihm ein Berufungs- bzw. Ausstattungsangebot. Über eine negative Entscheidung bei der Tenure-Evaluierung informiert der Präsident den Kandidaten sowie den Dekan in Schriftform.

6. Ausschreibung · Bewerbung · Berufungsverfahren

Grundsätzlich gehört die proaktive Identifizierung geeigneter Kandidaten zu jedem Berufungsverfahren. Auch ohne Bewerbung können selbst bei ausgeschriebenen Professuren besonders geeignete Kandidaten nominiert werden (Art. 18 Abs. 5 Satz 6 BayHSchPG).

6.1 Ausschreibung einer Professur

Die öffentliche Ausschreibung der Professur erfolgt in Printmedien international *in englischer Sprache* in folgenden Kategorien:

- *Tenure Track Assistant Professorship*
(W2/befristet mit Tenure-Option auf W3/unbefristet):
[Eingangspfad A/B in Abb. 1](#) (Musterausschreibungstext in [Anlage 8](#))
- *Associate Professorship* (W3/unbefristet):
[Eingangspfad C in Abb. 1](#) (Musterausschreibungstext in [Anlage 9](#))
- *Full Professorship* (W3/unbefristet):
[Eingangspfad D in Abb. 1](#) (Musterausschreibungstext in [Anlage 10](#))

Thematisch zusammenpassende Professuren (z.B. Themenschwerpunkte) werden gemeinsam ausgeschrieben, um die Sichtbarkeit des Themenkomplexes zu erhöhen. In begründeten Ausnahmefällen und besonderem Gewinnungsinteresse kann von der öffentlichen Ausschreibung der Professur abgesehen werden (sog. Leuchtturmberufung; Zustimmung des Staatsministeriums erforderlich).

Um die Entfristung im Fall einer positiven Tenure-Evaluierung sicherzustellen und um erforderliche Handlungsräume zur gezielten Stärkung von Ausbauschwerpunkten zu eröffnen, bildet die TUM zur Schaffung von *Assistant Professor*-Positionen hochschulzentral einen W2-Stellenpool.

6.2 Bewerbung auf eine Professur

Die Mindestvoraussetzungen und Rahmenbedingungen zur Berufung zum *Assistant*, *Associate* bzw. *Full Professor* sind im Folgenden definiert. Dabei richten sich die

Mindestvoraussetzungen nach den international üblichen Bewertungsstandards der Fachdisziplinen.

Tenure Track Assistant Professorship

- > Formale Voraussetzungen zur Bewerbung auf [Eingangspfad A](#) (s. Abb. 1):
- Promotion,
 - substantielle Forschungserfahrung auf dem Weg zur Erreichung wissenschaftlicher Unabhängigkeit (i.d.R. nachgewiesen durch mind. 2-jährige Postdoc-Phase an einer anderen renommierten Universität als die der Promotion, einem Universitätsklinikum außerhalb der TUM, einer außeruniversitären Forschungseinrichtung oder im Forschungsbereich eines Wirtschaftsunternehmens),
 - internationale Erfahrung (nachgewiesen durch mind. 1-jährige wissenschaftliche Auslandserfahrung während der Promotion und/oder der Postdoc-Phase),
 - dem Lebensalter entsprechende wissenschaftliche Leistungen nach international üblichen Bemessungsstandards (Elternzeiten sowie Pflegezeiten werden berücksichtigt).
- > Formale Voraussetzungen zur Bewerbung auf [Eingangspfad B](#) (s. Abb. 1):
- wie bei Pfad A
 - eigenständig geförderte Nachwuchsgruppenleiter, die sich bereits in externen Begutachtungsverfahren wettbewerblisch durchgesetzt haben (ERC Starting Grant/EU – Emmy Noether/DFG – Heisenberg/DFG – Lichtenberg/VW – Kovalevskaja/AvH – Liebig/FCI – Max-Eder/Deutsche Krebshilfe e. V.)
 - **Rudolf Möbbauer Tenure Track Fellows des TUM Institute for Advanced Study**
 - Bewerber für Forschergruppen bzw. für das Minerva-Programm der Max Planck-Gesellschaft (gemeinsames Berufungsverfahren, **MaxPlanck@TUM**)

Associate Professorship

- > Formale Voraussetzungen zur Bewerbung auf [Eingangspfad C](#) (s. Abb. 1):
- wie bei Pfad A
 - Wissenschaftler, die bereits substantielle Erfolge in Forschung, Drittmitteleinwerbung und der akademischen Lehre sowie erste Erfahrungen in universitären Gremien- und Kommissionsarbeiten nachweisen.
 - Erfolgsversprechende, wissenschaftlich tätige Persönlichkeiten mit Praxiserfahrung (Wirtschaft, Universitätsklinika, Wissenschaftsmanagement, andere gesellschaftliche Bereiche).
- Zur Berufung in Betracht kommende Kandidaten lassen in Forschung und Lehre großes Zukunftspotential erkennen.

(Full) Professorship

- > Formale Voraussetzungen zur Bewerbung auf [Eingangspfad D](#) (s. Abb. 1):
- wie bei Pfad A,
 - international führende Wissenschaftler ihrer Disziplinen, die herausragende Erfolge in der Forschung, Kompetenzen der akademischen Lehre und weitere fachspezifi-

sche Qualifikationen (z.B. klinische Kompetenzen in der Medizin) bereits nachgewiesen haben und sich in Gremien- und Kommissionsarbeiten der Universität und der akademischen Gemeinschaft im Ganzen einbringen.

Bei der proaktiven Suche nach geeigneten Kandidaten/innen werden die *Faculty Search and Evaluation Committees* hochschulzentral durch den Berufungsstab unterstützt (**TUM Faculty Executive Search**).

6.3 Eingangsberufungsverfahren (Entry Evaluation - First Term Appointment)

Die Eingangsberufung im **TUM Faculty Tenure Track** sowie beim **TUM Faculty Executive Search** ist erfolgsentscheidend für das künftige Rekrutierungs- und Karriere- system der TUM. Deshalb setzt jeder Einzelfall eine gründliche Befassung mit den favorisierten Kandidaten voraus, die weit über die formalen Abläufe hinausgeht. Der Bewerber reicht die einschlägigen Evaluierungsunterlagen für das Berufungs- verfahren (*Entry Evaluation*) beim Dekan ein (I. in [Abb. 2](#)). Das einzureichende Dossier ist *in englischer Sprache* abzufassen und enthält die in [Anlage 1](#) angegebenen Unterlagen. Der Dekan übermittelt das Dossier dem *Faculty Search and Evaluation Committee* mit dem Auftrag, die Unterlagen zu bewerten und geeignete Kandidaten im Rahmen eines wissenschaftlichen Vortrags sowie eines persönlichen Interviews zu evaluieren (II. in [Abb. 2](#)). Die Kommissionsmitglieder sollen persönliche Gespräche mit den Kandidaten führen, um die eigene Bewertung in das Kommissionsvotum einzubringen. Gleichzeitig fordert die Kommission i.d.R. mindestens vier vergleichende Gutachten (davon i.d.R. drei internationale und i.d.R. von mind. einer Wissenschaftlerin) von fachlich nahestehenden Persönlichkeiten ein, deren Beziehung zum Kandidaten transparent zu machen ist. Das *Faculty Search and Evaluation Committee* bewertet die Leistungen und das Zukunftspotential der Kandidaten im internationalen Vergleich in der jeweiligen Fachdisziplin (III. in [Abb. 2](#)). Basierend auf der Bewertung der internen und externen Evaluierung der Bewerber erarbeitet die Kommission einen Bericht mit einer begründeten Vorschlagsliste mit i.d.R. drei gereichten Kandidaten für den Dekan (IV. in [Abb. 2](#)). Der Dekan ergänzt die Evaluierungsunterlagen durch eine persönliche schriftliche Einschätzung (V. in [Abb. 2](#)) und übergibt diese an das **TUM Appointment and Tenure Board** (bei **TUM Faculty Tenure Track**, [Eingangspfad A/B, Abb. 1](#)) bzw. an das Hochschulpräsidium (bei **TUM Faculty Executive Search**, [Eingangspfad C/D, Abb. 1](#)).

Das **TUM Appointment and Tenure Board (A/B, Abb. 1)** bzw. das Hochschulpräsidium (**C/D, Abb. 1**) prüft die Vollständigkeit des Berichts des *Faculty Search and Evaluation Committee* und den ordnungsgemäßen Verlauf des Verfahrens und berät die Vorschläge aller *Faculty Search and Evaluation Committees* im Hinblick auf deren Qualität und die strategische Entwicklung der Hochschule.

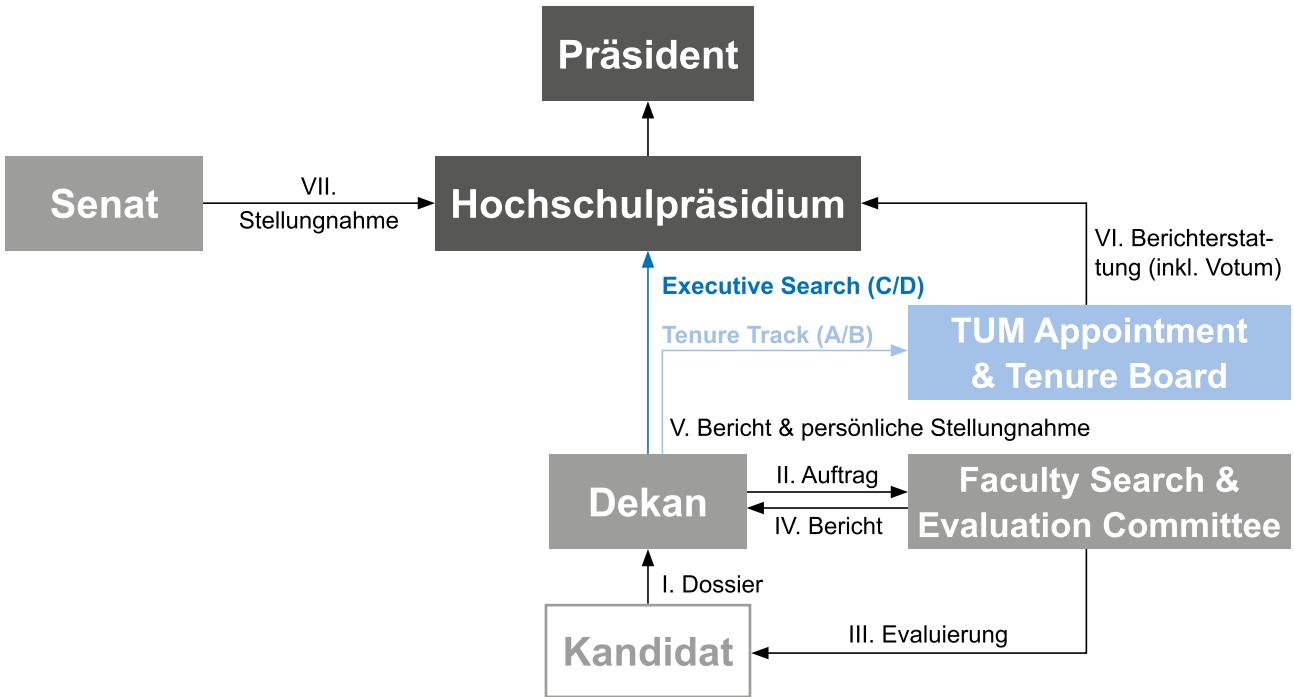


Abb. 2:

Struktur des Ablaufs des Eingangsberufungsverfahrens und der Tenure-Evaluierung im **TUM Faculty Tenure Track**-Verfahren (A/B; Abb. 1) und des Berufungsverfahrens im **TUM Faculty Executive Search** (C/D; Abb. 1).

Bei Tenure Track-Berufungsverfahren kann das *TUM Appointment and Tenure Board* jederzeit weitere Expertenmeinungen bzw. zusätzliche Stellungnahmen einholen sowie auf Wunsch Bewerber anhören. Abschließend formuliert es für das Hochschulpräsidium ein befürwortendes bzw. ablehnendes Votum zur Vorschlagsliste (VI in Abb. 2). Auf dieser Grundlage entscheidet das Hochschulpräsidium über die Annahme des Vorschlags der Tenure Track-Berufung. Der Senat hat das Recht zur Stellungnahme (VII. in Abb. 2). Der Bewerber mit dem höchsten Entwicklungspotential und der besten Passgenauigkeit zum TUM-Profil wird vom Präsidenten als W2-Professor mit Tenure Track-Option zunächst für 6 Jahre (*First Term Appointment*) berufen. Das gesamte Eingangsberufungsverfahren ab dem Zeitpunkt der Ausschreibung soll nicht länger als 9 Monate dauern.

6.4 Status Assessments (bei TUM Faculty Tenure Track)

Jeweils am Ende des zweiten bzw. vierten Jahres nach der Eingangsberufung werden die *Assistant Professors* im Rahmen eines internen *Status Assessments* in den

Bereichen Forschung, Lehre und überfachliche Schlüsselkompetenzen bewertet. Die *Status Assessments* werden vom verfahrensbegleitenden Mentorat geführt und dienen der Orientierungshilfe, um eine Prognose über den Erfolg des Tenure-Verfahrens abzugeben und nötigenfalls Korrekturen an dem persönlichen Entwicklungsplan des Kandidaten vorzunehmen.

Mind. 4 Wochen vor dem *Status Assessment* reicht der Kandidat beim Dekan eine bio-bibliographische Übersicht ([s. Anhang 2](#)) als Bewertungsgrundlage für die erbrachten Leistungen in den letzten 2 bzw. 4 Jahren (1. bzw. 2. *Status Assessment*) ein. Der Dekan übergibt dieses Kurzdossier an das Mentorat mit der Bitte um Durchführung des *Status Assessments*.

Das *Status Assessment* besteht aus (i) einem hochschulöffentlichen Vortrag, in dem der *Assistant Professor* über den Stand seiner Arbeiten berichtet, und (ii) dem *Annual Performance Interview* (mit Dekan und Mentoren), in dem der Kandidat die erreichten und geplanten Ziele inklusive einer Selbsteinschätzung vorstellt. Inhalt und Qualität des Vortrags sowie die Ergebnisse des Interviews sind bei der abzugebenden Erfolgsprognose bzw. bei den Empfehlungen zum persönlichen Entwicklungsplan des Kandidaten entsprechend zu berücksichtigen. Das Ergebnis des *Status Assessments* ist vom Mentorat in einem Bericht schriftlich niederzulegen und von beiden Mentoren sowie dem Dekan zu unterzeichnen. Der Dekan informiert den *Assistant Professor* unter Aushändigung einer Kopie dieser schriftlichen Stellungnahme. Machen die Ergebnisse des *Status Assessments* Adjustierungen des ursprünglichen *persönlichen Entwicklungsplans* erforderlich, so werden diese im Einvernehmen zwischen Mentorat und dem Kandidaten schriftlich fixiert und vom *Assistant Professor*, den Mentoren und dem Dekan unterzeichnet. Die schriftliche Stellungnahme zum *Status Assessment* sowie Aktualisierungen des persönlichen Entwicklungsplans werden der Hochschulzentrale zur elektronischen Datensicherung (*case filing*) zugeführt.

Sind die für die *Status Assessments* erbrachten Leistungen als nicht ausreichend bewertet worden und ist davon auszugehen, dass auch die im persönlichen Entwicklungsplan des Kandidaten festgelegten Zielvorstellungen voraussichtlich nicht mehr erreichbar sind, so teilt der Dekan dem Kandidaten mit, dass die Tenure-Evaluierung nach derzeitigem Stand wenig Aussicht auf Erfolg hat und legt ihm eine Neuorientierung außerhalb der Technischen Universität München nahe.

Das gesamte *Status Assessment* soll ab dem Zeitpunkt des Antrags des Kandidaten innerhalb einer Frist von 2 Monaten abgeschlossen sein.

6.5 Tenure-Evaluierung (bei TUM Faculty Tenure Track)

Für die Tenure-Evaluierung reicht der *Assistant Professor* seine Evaluierungsunterlagen i.d.R. zu Anfang des sechsten Jahres beim Dekan ein. Die einzureichenden Unterlagen sind *in englischer Sprache* abzufassen ([s. Anlage 3](#)). Zudem ist eine kurze

Stellungnahme zu Erfahrungen mit dem Tenure Track-Verfahren einzureichen. Damit sollen an der TUM auch zeitnah Fehlentwicklungen im Tenure Track-Verfahren im Sinne einer empirischen Qualitätssicherung verhindert und konstruktive Vorschläge zur Weiterentwicklung des Verfahrens aufgegriffen werden.

Vor der Tenure-Evaluierung übermittelt der Dekan dem *Faculty Search and Evaluation Committee* gemeinsam mit den Evaluierungsunterlagen des *Assistant Professors* Kopien der schriftlichen Berichte des Performance Interviews sowie der beiden *Status Assessments*. Die Kommission bewertet die Evaluationsunterlagen und lädt den Kandidaten zu einem hochschulweiten wissenschaftlichen Vortrag und einem persönlichen Interview ein. Gleichzeitig fordert die Kommission mindestens vier Gutachten (davon i.d.R. 3 internationale und mind. von einer Professorin) von fachlich nahestehenden Experten ein, deren Beziehung zum Kandidaten transparent zu machen ist. Die Kommission bewertet die Leistungen und das Zukunftspotential des Kandidaten im Vergleich zu internationalen Fachkollegen und beurteilt die Integration des Kandidaten in Forschung und Lehre innerhalb der TUM nach verbindlichen Kriterien (cf. Abschn. 7.2). Für eine positive Tenure-Evaluierung wird erwartet, dass der Kandidat einen wesentlichen, international beachteten Impact auf die wissenschaftliche Weiterentwicklung seiner Disziplin erreicht hat.

Basierend auf der eingehenden Evaluierung des *Assistant Professors* formuliert das *Faculty Search and Evaluation Committee* einen Bericht mit einem befürwortenden bzw. ablehnenden Votum bzgl. der Entfristung des Kandidaten (s. [Anlage 7](#)). Der Dekan prüft die Vollständigkeit des Berichts des *Faculty Search and Evaluation Committee* und leitet diesen gemeinsam mit den Evaluierungsunterlagen des Kandidaten und seiner persönlichen Stellungnahme an das *TUM Appointment and Tenure Board*. Dieses prüft die Vollständigkeit der Unterlagen und die Einhaltung der Verfahrensregeln und berät die Vorschläge aller *Faculty Search and Evaluation Committees* sowie die Stellungnahmen der Dekane im Hinblick auf die strategische Entwicklung der Hochschule. Das *TUM Appointment and Tenure Board* kann neben den Unterlagen jederzeit weitere Expertenmeinungen bzw. zusätzliche Stellungnahmen einholen, auf Wunsch den Kandidaten anhören und formuliert abschließend ein befürwortendes bzw. ablehnendes Votum für das Hochschulpräsidium. Der *Assistant Professor* sowie der Dekan werden vom *TUM Appointment and Tenure Board* über die Weitergabe des Verfahrens an den Präsidenten informiert.

Basierend auf dem Votum des *TUM Appointment and Tenure Board* entscheidet das Hochschulpräsidium. Der Senat hat das Recht zur Stellungnahme. Im Fall der positiven Bewährungsfeststellung unterbreitet der Präsident dem Kandidaten ein Berufungsangebot inklusive der Entfristung sowie der Hebung der Professur von W2 auf W3 (*Associate Professor*). In außergewöhnlichen Fällen kann ein direkter Aufstieg vom *Assistant Professor* zum (*Full*) *Professor* erfolgen (*fast-track promotion*). Das Ausstattungsangebot (Budget, Stellen, Räumlichkeiten) umfasst zwei Positionen:

- Grundausstattung durch die Fakultät (Sicherung der Lehre),
- zentrale Zusatzausstattung, an die sich die Universität für einen Zeitraum von mind. 5 Jahren gebunden hält.

Je nach der weiteren Qualifizierung und der Passgenauigkeit des institutionellen und persönlichen Profils des W3-Professors kann der Präsident zudem Leitungsfunktionen übertragen und Leistungszulagen gewähren.

Im Fall eines negativen Evaluierungsergebnisses informiert der Präsident den *Assistant Professor* anhand einer schriftlichen Stellungnahme, die den Bericht des *TUM Appointment and Tenure Boards* zusammenfasst und das ablehnende Votum begründet. Der Kandidat kann dem Votum zustimmen oder widersprechen. Im letzteren Fall kann der Präsident dem Kandidaten ermöglichen, schriftlich Einwände vorzubringen. Auch kann das *TUM Appointment and Tenure Board* den Kandidaten anhören und dem Hochschulpräsidium erneut eine Empfehlung unterbreiten. Das Hochschulpräsidium verfasst eine Stellungnahme inklusive abschließendem Votum zur Kenntnis des Kandidaten. Im Fall eines negativen Votums erklärt der Präsident das Arbeitsverhältnis an der TUM nach einer 12-monatigen Auslaufphase („*Connecting package*“) für beendet.

Das gesamte Evaluierungsverfahren ab dem Zeitpunkt des Antrags des Tenure Track-Kandidaten auf Evaluierung soll innerhalb einer Frist von 6 Monaten abgeschlossen sein. Sämtliche Berichte und schriftlichen Stellungnahmen der Tenure-Evaluierung werden hochschulzentral elektronisch gespeichert (*case filing*).

6.6 Karriereaufstieg vom *Associate* zum *Full Professor*

Die Beantragung zur Einleitung des Karriereaufstiegs zum *Full Professor* erfolgt i.d.R. frühestens 3 Jahre nach Berufung zum *Associate Professor*. Die Einleitung des Verfahrens erfolgt auf Vorschlag des Dekans durch den Präsidenten. Die einzureichenden Unterlagen sind *in englischer Sprache* abzufassen ([s. Anlage 3](#)). Einvernehmlich mit dem Präsidenten wird von der Fakultät ein *Promotion Committee* eingesetzt, das die qualitätsgerichtete, fachliche Evaluierung des Kandidaten unter Einschaltung externer Gutachter durchführt. Die *ad hoc*-Kommission besteht i.d.R. aus fünf stimmberechtigten Mitgliedern, darunter mindestens eine Professorin:

- zwei *Full Professors* der Fakultät (Fachkompetenz, eine/r Vorsitz),
- ein *Full Professor* aus einer anderen Fakultät (kritische Distanz und Berichterstatter),
- ein externes fachlich ausgewiesenes Mitglied (Fachkompetenz),
- ein Studierendenvertreter (Akzeptanz in der Lehre).

Ein professorales Kommissionsmitglied vertritt die Frauenbeauftragte.

Basierend auf der intensiven Evaluierung des *Associate Professors* formuliert das *Promotion Committee* einen Bericht mit einem befürwortenden bzw. ablehnenden Votum bzgl. des Karriereaufstiegs des Kandidaten. Der Dekan prüft die Vollständigkeit des Berichts des *Promotion Committee* und leitet diesen gemeinsam mit seiner persönlichen Stellungnahme an den Präsidenten weiter. Das Hochschulpräsidium prüft die Vollständigkeit der Unterlagen und die Einhaltung der Verfahrensregeln und berät die Vorschläge des *Promotion Committee* sowie die Einschätzung des Dekans und entscheidet über den beantragten Karriereaufstieg zum *Full Professor*. Der Senat hat das Recht zur Stellungnahme. Im Fall der positiven Bewährungsfeststellung unterbreitet der Präsident dem Kandidaten ein Ausstattungsangebot (Budget, Stellen, Räumlichkeiten) als *Full Professor*. Dieses umfasst zwei Positionen:

- Grundausstattung durch die Fakultät (Sicherung der Lehre),
- zentrale Zusatzausstattung, an die sich die Universität für einen Zeitraum von mind. 5 Jahren gebunden hält.

Je nach der weiteren Qualifizierung und der Passgenauigkeit des institutionellen und persönlichen Profils des W3-Professors kann der Präsident zudem Leitungsfunktionen zuordnen und Leistungszulagen gewähren. Im Fall eines negativen Evaluierungsergebnisses teilt der Präsident dem *Associate Professor* das Ergebnis sowie Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Leistungen in Schriftform mit.

Ein vorzeitiger Karriereaufstieg zum *Full Professor*, d.h. vor Ablauf des dritten Jahres nach der Entfristung, ist nicht vorgesehen. Nur bei außergewöhnlichen, herausragenden Leistungen (z.B. Leibniz-Preis oder gleichwertige Auszeichnung) oder bei besonderer strategischer Bedeutung im Hinblick auf die Schwerpunktbildung der Universität kann der Präsident einen vorgezogenen Karriereaufstieg einleiten. Der Präsident kann nicht bereits anlässlich der Berufung eines *Associate Professors* den vorzeitigen Karriereaufstieg zum *Full Professor* in Aussicht stellen.

6.7 Post-Tenure Performance Monitoring

Ohne den Freiraum für die wissenschaftliche Tätigkeit ihrer Wissenschaftler zu beschränken, führt die TUM zur ständigen Überprüfung ihres Exzellenzanspruchs ein *on-line* Monitoringsystem zum Benchmarking und zur Dokumentation der erbrachten Leistungen ihrer entfristeten Professoren ein. Dieses ist integraler Bestandteil des Qualitätsmanagements der TUM. Nach Maßgabe der Empfehlungen einer vom Hochschulpräsidium eingesetzten Beratungskommission entscheidet der Präsident nach pflichtgemäßem Ermessen und im Benehmen mit dem Hochschulpräsidium über die Fort- bzw. Neugewährung bzw. die Aberkennung der in den Berufungsverhandlungen zunächst für einen Zeitraum für fünf Jahre zugesagten Zusatzausstattungen sowie Leistungsbezüge.

7. Qualitätsmanagement · Evaluationskriterien

Integrales Element des Qualitätsmanagements der TUM ist die wissenschaftliche Evaluation nach internationalem Vorbild. Besonderes Augenmerk richtet die TUM dabei zunächst auf die richtige Auswahl kreativer Wissenschaftler in Berufungsverfahren sowie auf das Monitoring der erbrachten Arbeitsergebnisse ihrer Professoren. Dabei begreift die TUM die Evaluation als dynamischen Prozess, der auch eine wiederkehrende Qualitätsprüfung der angewandten Evaluierungsverfahren und Bewertungsmaßstäbe verlangt und daraus personelle und konzeptionelle Entscheidungen ableitet. In der festen Überzeugung, dass nur ebenbürtige Wissenschaftler, die außerhalb ihrer eigenen Reihen für hohes Renommee und weitreichende Erfahrung in ihrem Fachgebiet stehen, in der Lage sind, die Leistungen ihrer Fachkollegen sachverständig und vorurteilsfrei zu beurteilen, setzt das Qualitätsmanagement der TUM auf die Einbindung der Fachexpertise international anerkannter Gutachter.

Um persönliche Interessenskonflikte (z.B. Befangenheit) auszuschließen, unterliegt die Mitwirkung bei Berufungs- und Evaluierungsverfahren dem Ehrenkodex *TUM Faculty Recruitment Code of Conduct* ([Anlage 5](#)).

7.1 Qualitätsmanagement

Die Berufungen an der TUM basieren auf einem Qualitätssicherungssystem, das streng wettbewerblichen Prinzipien unterliegt:

- **Internationale Ausschreibungen und proaktive Suche.** Um möglichst viele Wissenschaftstalente zu erreichen, werden alle Professuren *in englischer Sprache* ausgeschrieben. Zudem werden potentielle Kandidaten von Mitgliedern der *Faculty Search and Evaluation Committees* und der Unterstützung durch den hochschulzentralen Berufungsstab proaktiv identifiziert und kontaktiert.
- **Transparente, zweistufige Peer Review-Verfahren** zur Bewertung der Tenure Track-Kandidaten auf Fakultätsebene durch *Faculty Search and Evaluation Committees* (s. 5.5) sowie auf Hochschulebene durch das *TUM Appointment and Tenure Board* (s. 5.6). Jedes *Faculty Search and Evaluation Committee* erstellt einen Leistungsvergleich der Bewerber auf internationalem Niveau unter Bezugnahme auf andere Professoren der gleichen Fachdisziplin und identifiziert pro-aktiv weitere potentielle Kandidaten als wichtiges Element einer Qualitätssicherung. Die Kommission erstellt Leistungsanalysen sowie die daraus resultierende Position des Kandidaten im internationalen Vergleich. Das *TUM Appointment und Tenure Board* stellt die Einhaltung hochschulweiter Qualitätsstandards sowie systemkohärente Entscheidungen auf Hochschulebene sicher. Die Mitglieder der Kommissionen werden zu steeper Vertraulichkeit verpflichtet. Dieses zweistufige Verfahren greift beim Berufungsverfahren zum *Assistant Professor* sowie der Tenure-Evaluierung zum *Associate Professor*. Es ist verbindlicher Grundsatz, dass in keinem Fall eine

positive Beurteilung beim *Status Assessment* oder der Bericht der *Annual Performance Interviews* des Dekans darüber entscheiden, ob ein *Assistant Professor* mit Ablauf seiner Dienstzeit zum unbefristeten W3-Professor berufen wird. Eine solche Entscheidung wird an der TUM ausschließlich auf der Basis einer internen und externen Leistungsbegutachtung im ordentlichen Tenure-Verfahren getroffen.

- **Auswahl externer Gutachter.** Bei allen Evaluationen werden Vergleichsgutachten von mindestens vier externen Fachexperten eingeholt (davon i.d.R. mindestens drei aus dem Ausland und mindestens einer von einer Wissenschaftlerin). Bei der Gutachterauswahl werden Interessenkonflikte wie z.B. Kooperationen, gemeinsame Publikationen und Schüler/Lehrer-Verhältnisse geprüft und nach besten Wissen und Gewissen ausgeschlossen (*TUM Faculty Recruitment Code of Conduct*, [Anlage 5](#)). Für eine positive Tenure-Evaluierung wird erwartet, dass der Kandidat im internationalen Feld unter Berücksichtigung des Lebensalters einen wesentlichen, international beachteten Impact auf die wissenschaftliche Weiterentwicklung seiner Disziplin nachgewiesen hat. Zur vergleichenden Bewertung bei der Tenure-Evaluation wird dem externen Gutachtern aufgegeben, den zur Evaluation anstehenden *Assistant Professor* in den erbrachten Leistungen und dessen Zukunftspotential im Vergleich zu internationalen Fachkollegen zu bewerten.
- **Hochschulweite Etablierung verbindlicher Bewertungsmaßstäbe** (s. 7.2 und [Anlagen 1 & 3](#)). Die Kriterien für die Evaluationen genügen besten internationalen Standards⁴. Sie werden unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Fächerkulturen zwischen Fakultäten und Hochschulleitung klar definiert und mit Beschluss durch das Hochschulpräsidium verabschiedet. Damit gibt die TUM den Kandidaten faire und verlässliche Bewertungsmaßstäbe zu den einzelnen Evaluationen zur Orientierung im Tenure Track-Verfahren an die Hand.
- **Post-Tenure Performance Monitoring.** Zur ständigen Überprüfung ihres Exzellenzanspruchs führt die TUM ein *on-line* Monitoringsystem zum Benchmarking und zur Dokumentation der erbrachten Leistungen ihrer entfristeten *Associate* und *Full Professors* als integralen Bestandteil ihres Qualitätsmanagements ein (s. 6.7). Die Prozesskoordination obliegt dem Vizepräsidenten für Qualitätsmanagement. Das Ergebnis der Leistungsbeurteilung kann Auswirkungen auf die Ausstattung und Leistungsbezüge der Professur zur Folge haben.
- **Interne Qualitätsprüfung der Verfahren und Bewertungsmaßstäbe.** Im Hinblick auf eine nachhaltige Qualitätssicherung werden das gesamte **TUM Faculty Tenure Track**-Verfahren inklusive der Evaluationskriterien und der Arbeitsweise der Mitglieder der *Faculty Search and Evaluation Committees* regelmäßig vom *TUM Appointment and Tenure Board* auf ihre Angemessenheit überprüft.

⁴ Good Practice in Tenure Evaluation – Advice for Tenured Faculty, Department Chairs, and Academic Administrators”, American Council on Education, American Association of University Professors, and United Educators Insurance, 2000.

- **Externe Evaluierung des gesamten TUM Faculty Tenure Track-Prozesses.**
Um höchste Qualitätsstandards sowie die Umsetzung von Gleichstellungsprinzipien sicherzustellen, werden im 4-Jahresturnus die Prozesse, Bewertungsmaßstäbe und Tenure-Entscheidungen durch ein internationales Gutachterpanel evaluiert. Diese Peer Review-Evaluierung orientiert sich an den MPG-Standards⁵; die Prozesskoordination obliegt dem Vizepräsidenten für Qualitätsmanagement. Die Ergebnisbewertung erfolgt durch das Erweiterte Hochschulpräsidium, um strategische und operative Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Maßnahmenbeschlüsse erfolgen durch Präsidium und Hochschulrat.
- **Sicherung der Qualität guter Lehre.** Zusätzlich zu den existierenden Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Lehre verpflichtet sich die TUM, dass für die Kandidaten, deren Weg zur Professur über eine forschungsorientierte Tätigkeit außerhalb der Universität erfolgt (z.B. aus der Wirtschaft), zeitnah zum Beginn der Hochschullehrtätigkeit eine professionelle didaktische Qualifizierung erfolgt (TUM Entry Training, ProLehre / Carl von Linde-Akademie).
- **Vertrauliche Datensicherung (case filing).** Sämtliche im Rahmen eines Tenure Track-Verfahrens entstehenden Unterlagen (z.B. Bewerbungsdossiers, Gutachten, Kommissionsberichte, Stellungnahmen der Mentoren und des Dekans, Schriftverkehr) werden hochschulzentral in einer Datenbank gespeichert und strikt vertraulich behandelt. Diese Dokumente können nur von Personen eingesehen werden, die zur ordnungsgemäßen Erfüllung Ihres Mandats im Rahmen von Evaluierungsverfahren dazu befugt sind. Alle erhaltenen Informationen verwenden diese Personen ausschließlich zum Zweck der gewissenhaften Durchführung ihres Mandats. Hierdurch sollen der Kandidat selbst sowie die Qualität und die Seriosität der Stellungnahmen von Gutachtern und Kommissionsmitgliedern geschützt werden.

7.2 Bewertungsmaßstäbe von Evaluierungen

Sämtliche Evaluationen basieren auf den im Folgenden zusammengestellten Parametern. Diese werden von den *Faculty Search and Evaluation Committees* fachspezifisch gewichtet, um den in den jeweiligen Fakultäten international üblichen Bewertungsmaßstäben Rechnung zu tragen. Hierzu verfasst der Fakultätsrat jeder Fakultät einen Kriterienkatalog. Dieser soll die zu den verschiedenen Evaluationen angelegten Bewertungsparameter offenlegen und ist vom Hochschulpräsidium zu genehmigen. Der Kriterienkatalog wird den *Faculty Search and Evaluation Committees* und dem *TUM Appointment and Tenure Board* als Bewertungsmaßstab an die Hand gegeben. Typische Kriterien sind im Folgenden aufgelistet.

7.2.1 Forschung

- Qualität, Originalität/Kreativität und Interdisziplinarität der wissenschaftlichen Arbeiten bzw. Qualität klinischer Kompetenzen (Medizin) im internationalen Vergleich (“Leadership in the scientific community”)

⁵Vgl.:
www.mpg.de/146115/Verfahren

- Reputation im internationalen Umfeld: Preise – Auszeichnungen – Gastvorträge – eingeworbene Drittmittel (EU, DFG, BMBF, AiF, NIH, Industrie etc.) – nachgewiesene Kooperationsbereitschaft (TUM-intern, extern)
- PhDs, Postdoktoranden, Forschungsprofessuren, und -stipendien (z.B. AvH)

7.2.2 Lehre

- Umfang und Qualität der Lehrtätigkeit (u.a. Semester-Evaluierungsberichte)
- Aktivitäten und Kreativität in der Einführung neuer, zeitgemäßer Lehrinhalte bzw. Konzepte
- nationale Lehrpreise
- Betreuung von Semester-, BSc/MSc- und Promotionsarbeiten
- Teilnahme an didaktischen Fortbildungsmaßnahmen (ProLehre/Carl von Linde-Akademie etc.)

7.2.3 Technologietransfer (wenn gegeben)

- Technische Innovationen, Start-ups und Technologietransferprojekte, Patentanmeldungen/-erteilungen

7.2.4 Zukunftspotential

- wissenschaftliches Entwicklungspotential im internationalen Vergleich
- Entwicklungspotential in der Lehre sowie für Hochschulmanagementaufgaben
- Visionen und Zielsetzung unter Berücksichtigung der Strategie der Fakultät/TUM

7.2.5 Engagement zugunsten der TUM und der akademischen Gemeinschaft

- Beteiligung an Kommissionen, Summer Schools, Girls Day, TUM Kolleg Otto von Taube, TUM: Junge Akademie, etc.
- Beteiligung an den Schulpartnerschaften, Schülerforschungszentren und regionalen Wirtschaftskooperationen der TUM
- Verantwortliche Mitarbeit in einschlägigen Berufsverbänden
- Aktive Mitarbeit an der Internationalisierung der TUM (z.B. Auslandsbüros, Dependancen)
- Verantwortliche Mitarbeit in Stiftungen zur Förderung der Wissenschaft (insbes. AvH, DAAD) und in Institutionen der Forschungsförderung (insbes. DFG, Wissenschaftsrat)
- Aktive Tätigkeit als Herausgeber wissenschaftlicher Zeitschriften (insbes. peer reviewed journals)
- Aktive Tätigkeit in wichtigen Fachausschüssen (z.B. Normenausschuss)
- Erfolge im Fundraising für die TUM
- Ausübung des Amtes der Frauenbeauftragten, besonderes Engagement für Bildungsausländer etc.

7.2.6 Überfachliche Qualifikationen / Kompetenzen

- Teilnahme an überfachlichen Veranstaltungen der Carl von Linde-Akademie und an Veranstaltungen zum unternehmerischen Denken und Handeln (z.B. TUMentrepreneurship)
- Förderung von Gender & Diversity-Maßnahmen

7.2.7 Karriereentwicklungen der Doktoranden und Postdocs

- Qualität der Anschlusspositionen / Berufskarrieren der Absolventen nach Verlassen der TUM

7.2.8. Öffentliche Sichtbarkeit

- Mitgliedschaft in wissenschaftlichen Akademien und Gremien der Wissenschaftsberatung und -förderung (z.B. Wissenschaftsrat, DFG-Senat)
- Ehrenamtliches Engagement außerhalb der Universität
- Öffentliche Ehrungen und Auszeichnungen

8. Arbeitsbedingungen von Assistant Professors

Im Bewusstsein ihrer Verantwortung gegenüber jungen Wissenschaftstalenten schafft die TUM attraktive Rahmenbedingungen, um ihren *Assistant Professors* eine selbstständige Tätigkeit als Hochschullehrer in Forschung und Lehre mit möglichst wenigen individuellen Einschränkungen zu ermöglichen. Dies schließt auch „Drittmittelfähigkeit“ sowie die selbstständige Betreuung von Promotionen und alle Prüfungsrechte und -pflichten ein.

8.1 Entry Package: Mitarbeiter-Stelle (TVL E13), erforderliche Räumlichkeiten, Zugang zur wissenschaftlichen Infrastruktur, jährliches Budget, aktive Unterstützung durch *TUM Integration* und *TUM Jump Start Management* zum raschen Aufbau der Professur.

8.2 Reduziertes Lehrdeputat (5 SWS), um die Beanspruchung in der Lehre dem Ziel der Forschungsprofilierung anzupassen. Der Dekan stellt sicher, dass der *Assistant Professor* Gelegenheit erhält, den Lehraufgaben in BSc/MSc-Studiengängen v.a. in Pflichtveranstaltungen in ausreichendem Umfang nachzukommen.

8.3 TUM Tenure Track Academy. Zum Aufbau einer fakultätsübergreifenden „scholarly community“, zur raschen Orientierung und zur Beschleunigung der wissenschaftlichen Arbeitsfähigkeit werden die neu berufenen *Assistant Professors* als Mitglieder der **TUM Tenure Track Academy** durch übergeordnete Maßnahmen unterstützt:

- 2-tägiges Tenure Track Kick-off Retreat für neu berufene *Assistant Professors* mit Seminaren (“How TUM works”, “Procedures & Expectations of **TUM Faculty Tenure Track**”, “Starting a Lab”, “Whom to teach and what’s to be expected in the classroom”, “Needs Assessment”)
- *Science Management Seminar* zur Einführung in deutsche und europäische Systeme der Wissenschaftsförderung (inkl. Grant Acquisition Training)
- Unterstützung bei der *Besetzung des Mentorats (formal mentoring)*
- Unterstützung bei der *Vermittlung von Kontakten mit Peers (informal mentoring)* und dem Aufbau von Kontaktnetzwerken
- *Annual Tenure Track Assembly*. Bei diesem jährlich stattfindendem Retreat der *Assistant Professors* werden Erfahrungen in Forschung und Lehre mit *Associate* und *Full Professors* und **TUM Emeriti of Excellence** ausgetauscht und Ansätze zur weiteren Verbesserung des **TUM Faculty Tenure Track** entwickelt. Im Sinne des internationalen Erfahrungsaustausches werden zu diesen Veranstaltungen auch Tenure Track-Professoren internationaler Partneruniversitäten eingeladen (z.B. EuroTech Universities).
- Abstimmung mit den Angeboten von TUM.FAMILY (TUM Integration, Munich Welcome), gruppen- und bedarfsorientierte Fortbildungsmaßnahmen zur Vermittlung von Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement (TUM Center for Strategic Leadership in Management & Research, Carl von Linde-Akademie), von unternehmerischen Schlüsselkompetenzen (UnternehmerTUM) und Vermittlung von Gender & Diversity-Kompetenz (TUM Entry Training, basierend auf Erkenntnissen des **Anna Boyksen Diversity Research Center**).

8.4 Persönlicher Entwicklungsplan (in Rückkopplung mit Mentorat und Dekan), der die in den nächsten zwei, vier bzw. sechs Jahren anzustrebenden Zielvorstellungen und Qualifikationen umfasst, aber auch das Engagement in der akademischen Selbstverwaltung definiert.

8.5 Bio-bibliographische Übersicht. Zur Selbstreflexion erbrachter Leistungen stellen *Assistant Professors* am Ende jeden Jahres einen Jahreskurzbericht zusammen ([s. Anhang 4](#)) und reichen diesen als Teil ihres Dossiers zu den beiden *Status Assessments* sowie zur Tenure-Evaluierung ein.

8.6 Annual Performance Interview. Dieses strukturierte Status- und Beratungsgespräch mit dem Dekan und dem Mentorat soll dem *Assistant Professor* helfen, die

erbrachten Leistungen und Fortschritte mit den im persönlichen Entwicklungsplan formulierten Zielvorstellungen abzulegen und ggf. Zielsetzungen neu zu orientieren. Damit sollen frühzeitig Fehlentwicklungen vermieden werden.

9. Gender & Diversity

Das Gleichstellungsmandat ist in allen Maßnahmen der TUM-Berufungspolitik verankert. Es ist ein ständig präsenter Bestandteil der TUM-Politik und wird durch eine transparente, handlungsfähige Governance unter dem Geschäftsführenden Vizepräsidenten „Diversity & Talent Management“ sichergestellt (TUM-Grundordnung 2011). Es wird über Vereinbarungen zwischen den verschiedenen Ebenen der TUM spezifiziert und von Gremienbeschlüssen auf Hochschul- und Fakultätsebene getragen. Das **Anna Boyksen Diversity Research Center** begleitet und evaluiert die Gender & Diversity-Maßnahmen des TUM Faculty Recruitings.

Die TUM hat sich nicht nur das strategische Ziel gesetzt, Deutschlands Frauen- und familienfreundlichste Technische Universität zu werden; sie berücksichtigt auch weitere wesentliche Diversitätsaspekte (z.B. Internationalisierung, Migrationshintergründe), um damit dem Anspruch „*Creating opportunities for success*“ Rechnung zu tragen. Um sowohl den Karrierewünschen/anforderungen als auch den familiären Verpflichtungen (work-life balance) nachkommen zu können und den Frauenanteil im Wissenschaftssektor deutlich zu erhöhen, wird das TUM Berufungs- und Karrieresystem von innovativen, gender-sensiblen Maßnahmen flankiert:

9.1 Teilzeit-Professuren („part time tenure clock extension“). Da **TUM Faculty Tenure Track** den wissenschaftlichen Nachwuchs durch Forschungs-, Lehr- und administrative Aufgaben gerade in einem Lebensalter erheblich fordert, das vielfach auch die Entscheidung über eine Familiengründung mit sich bringt, eröffnet die TUM die Möglichkeit, Tenure Track-Verfahren durch Teilzeitprofessuren familienfreundlicher und flexibel zu gestalten. Der Zeitraum bis zur Tenure-Evaluierung von 6 (+1)-Jahren kann in diesem Fall auf maximal 9 Jahre erweitert werden. Teilzeit-Professuren sind über den Dekan beim Präsidenten schriftlich zu beantragen. Die Erwartungen an die bis zur Tenure-Evaluierung zu erbringenden Leistungen in Forschung, Lehre und der akademischen Selbstverwaltung unterscheiden sich nicht von jenen der Vollzeitprofessuren.

9.2 Elternzeit-Freisemester („parent tenure clock extension“). Mit diesen Freise mestern eröffnet die TUM die Möglichkeit der Unterbrechung des Tenure Track-Verfahrens für *Assistant Professors* aufgrund einer Elternzeit und schafft somit den notwendigen Freiraum für eine familienfreundliche Gestaltung der wissenschaftlichen

Karriere. Diese Professoren können bis zu zwei Freisemester beantragen, wodurch sich die Fristen für die Interims- bzw. die Tenure-Evaluierung um den entsprechenden Zeitraum verschieben. Elternzeit-Freisemester sind über den Dekan beim Präsidenten schriftlich zu beantragen. Die Erwartungen an die bis zur Tenure-Evaluierung zu erbringenden Leistungen in Forschung, Lehre und der akademischen Selbstverwaltung unterscheiden sich nicht von denen regulärer Tenure Track-Verfahren.

9.3 Deputatsreduzierte Semester. Zur familienfreundlichen Gestaltung der wissenschaftlichen Karriere haben *Assistant Professors* die Möglichkeit, für jedes eigene bzw. adoptierte Kind ein Semester mit reduziertem Lehrdeputat zu beantragen. Auch zur Erfüllung von Verpflichtungen gegenüber pflegebedürftigen Familienangehörigen kann ein deputatsreduziertes Semester beantragt werden. Der Zeitpunkt, die Dauer sowie das Ausmaß der Reduktion des Lehrdeputats per Antrag an den Dekan sind mit dem Präsidenten zu vereinbaren und werden schriftlich niedergelegt.

9.4 Proaktive Berufung talentierter Wissenschaftlerinnen. Um die Anzahl junger Spitzenwissenschaftlerinnen als *Assistant Professors* aktiv zu erhöhen und damit den Aufwuchs von entfristeten W3-Professorinnen nachhaltig zu stärken, treiben die *Faculty Search and Evaluation Committees* unter Anwendung transparenter Beurteilungsmaßstäbe eine proaktive Suche nach den besten Kandidatinnen im internationalen Umfeld voran. Unterstützt durch das **Anna Boyksen Diversity Research Center**, erarbeiten die Kommissionen hierfür tragfähige Konzepte.

9.5 Ausschreibungstexte. Zur Genehmigung von Ausschreibungen reicht das *Faculty Search and Evaluation Committee* den Entwurf des Ausschreibungstextes gemeinsam mit einer Vorschlagsliste mit sechs potentiellen Bewerbern, darunter mindestens drei Frauen, an das *TUM Appointment and Tenure Board* weiter. Hieraus soll sich ein erster Eindruck von dem zu erwartenden Kandidatenfeld ergeben; gleichzeitig ist der Ausschluss weiblicher Bewerber durch eine zu enge Fokussierung des Ausschreibungstextes zu vermeiden. Für den Fall, dass keine der Bewerberinnen dem Profil der Stellenausschreibung entspricht, ist dies ausführlich zu begründen; gegebenenfalls ist der Ausschreibungstext zu erweitern.

9.6 Professorinnen in Berufungskommissionen. Um das Prinzip der Genderschlechtigkeit bei den Berufungsverfahren und Evaluierungen zu unterstützen, müssen mindestens zwei Mitglieder im *Faculty Search and Evaluation Committee* bzw. mindestens drei Mitglieder im *TUM Appointment and Tenure Board* Professorinnen sein. Zudem ist i.d.R. mindestens eines der externen Gutachten von einer international ausgewiesenen Wissenschaftlerin zu erstellen.

9.7 Gender&Diversity-Sensibilisierung. Zur Sensibilisierung hinsichtlich Gender & Diversity-Fragen verpflichten sich alle Tenure Track-Professoren, die Mitglieder der

Faculty Search and Evaluation Committees, der *Promotion Committees* sowie des *TUM Appointment and Tenure Board* zu Gender Mainstreaming-Schulungen. Die Mitglieder der *Faculty Search and Evaluation Committees* sowie des *TUM Appointment and Tenure Board* sind verpflichtet, Gender-Sensibilisierung als ein Evaluierungskriterium zu gewichten.

9.8 TUM Tenure Track Academy. Nach der Berufung wird ein individuelles Coaching im Rahmen der sechsjährigen Tenure Track-Periode vereinbart, um neu berufene Wissenschaftler in Fragen des Interessensaustauschs zwischen Beruf und Familie zu beraten. Durch die aktive Vermittlung von *TUM Integration*-Angeboten werden Professoren bei der Vereinbarkeit von Karriere- und Familienplanung unterstützt, um bestmögliche Voraussetzungen für ein überdurchschnittliches Leistungsniveau zu schaffen.

10. Flexible Gestaltungsformen von TUM Faculty Tenure Track

Um die Durchlässigkeit und Flexibilität akademischer Karrieren zu erhöhen und den Ansprüchen moderner Personalentwicklung gerecht zu werden, bietet die TUM flexible Gestaltungsformen von **TUM Faculty Tenure Track**:

10.1 Kapazitätsneutrale Tenure Track-Freisemester (Tenure Track Sabbatical). Die TUM will die Grenzen zwischen Hochschule (interdisziplinäre Forschung und Lehre), außeruniversitären Forschungseinrichtungen (spezielle Expertise und Geräteausstattung) und der praxisnahen Forschung der Wirtschaft (Anwendungsorientierung und Infrastruktur) durchlässiger gestalten. Daneben sollen Forschungsaufenthalte im Ausland sowie Gründungsaktivitäten (*TUMentrepreneurship*) motiviert und auch die Entwicklung von Kompetenzen gezielt unterstützt werden, die für Tätigkeiten außerhalb des akademischen Wissenschaftssystems von besonderer Bedeutung sind. Im Rahmen des wissenschaftlichen Qualifizierungsprozesses bietet die TUM deshalb die Möglichkeit der Unterbrechung von Tenure Track-Verfahren durch kapazitätsneutrale „Tenure Track-Freisemester“ an. Hierdurch werden Optionen für innovative „Grenzgänger“ und anwendungsorientierte Wissenschaftspioniere geschaffen, die eine stärkere Wechselwirkung zwischen Grundlagenforschung, Entwicklung und Anwendung leben wollen („cross-over career“). Mit dieser Option will die TUM den im deutschen System unterentwickelten unternehmerischen Innovationspfad stärken: Forschen · Entdecken & Erfinden · Entwickeln & Verwerten. Diese Freisemester werden im Einvernehmen mit dem Mentorat über den Dekan beim Präsidenten beantragt.

10.2 TUM Faculty Tenure Track mit Schwerpunkt Lehre (TUM Teaching Scholar Track). Vor dem Hintergrund einer weiteren Differenzierung der Personalstruktur nach den Tätigkeitsschwerpunkten Forschung · Lehre · Wissenschaftsmanagement möchte die TUM die Chance auf eine systematische Professionalisierung des Lehrbereichs als unverzichtbares Element einer modernen Hochschulstruktur nutzen. Deshalb wird mit der Einführung der Tenure Track-Professur mit Tätigkeitsschwerpunkt Lehre (Verhältnis Forschung/Lehre 1:2) ein neuer Weg der akademischen Arbeitsteilung beschritten. Wesentliche Komponenten sind: flexibilisiertes Lehrdeputat, professionelle Qualifizierungsstruktur (insb. Vermittlung von Lehrkompetenzen).

Mit dem Ziel einer nachhaltigen Verbesserung der Qualität der Lehre wird die Tenure Track *Assistant Professorship mit Tätigkeitsschwerpunkt Lehre* als ein eigenständiger, neuer Qualifizierungsweg an der TUM eingerichtet. Diese Professur soll für einen Anteil von nicht mehr als 10 % der Hochschullehrer zur Verfügung stehen. Wie beim regulären **TUM Faculty Tenure Track**-Verfahren eröffnet diese stärker lehrorientierte Variante nach einer strengen Leistungsüberprüfung die Möglichkeit einer Berufung auf eine unbefristete Professur. Um die Reputation der Professur mit Tätigkeitsschwerpunkt Lehre nachhaltig zu sichern, erfolgen die Interims- sowie die Tenure-Evaluierung der *Assistant Professors* des TUM Teaching Scholar Track ebensfalls unter strengen Kriterien nach internationalen Standards. Die Bewertungsmaßstäbe umfassen: Entwicklung neuer Lehrmethoden, didaktische Lehrkonzepte, Lehrbücher und Monographien, internationale Konferenzen (Lehrmethoden, Bildungsforschung).

Den Empfehlungen des Wissenschaftsrats folgend, soll bei einer Professur mit Tätigkeitsschwerpunkt Lehre der Tätigkeitsanteil der lehrbezogenen Aufgaben bei 60 % des Zeitbudgets liegen (12 SWS), für die Forschung sollen 30 % und für Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung/Management ca. 10 % zur Verfügung stehen⁶. Dementsprechend haben *Assistant Professors* mit Schwerpunkt Lehre zunächst ein Lehrdeputat von 8 SWS, forschungsorientierte Tenure Track-Professoren (Forschung/Lehre, 2/1) von 5 SWS. Nach der positiven Tenure-Evaluierung beträgt das Regellehrdeputat bei Professuren mit Schwerpunkt Lehre 12 SWS, bei forschungsorientierten Professuren 9 SWS.

Selbstverständlich vertreten Professoren mit Tätigkeitsschwerpunkt Lehre ihr Fach selbstständig in Lehre und Forschung. Auch sind sie allen anderen Professoren in Rechten und Pflichten gleichgestellt. Instrumente der leistungsorientierten Mitvergabe sind so ausgestaltet, dass Kompetenzen und Engagement in der Lehre vergleichbar motiviert werden wie Forschungsaktivitäten (Gleichrangigkeit von Lehre und Forschung). Damit die Tenure Track-Professuren mit Tätigkeitsschwerpunkt Lehre insbesondere in der ersten Phase des Tenure Track-Verfahrens fundierte Lehrkompe-

⁶ Wissenschaftsrat: Empfehlungen zu einer lehrorientierten Reform der Personalstruktur an Universitäten, 2007, Drs. 7721-07)

tenzen erwerben können, etabliert die TUM hierfür eine professionelle Qualifizierungsstruktur. Aufbauend auf hochschuldidaktische Fortbildungsprogramme (z.B. Profi-Lehre) entwickelt die TUM Kursangebote zur Kompetenzvermittlung (Gestaltung von Lehrveranstaltungsformen, Lernprozessen, spezielle Methodenkenntnisse für Lehr-, Lern- und Prüfungsformen, aktive Einbindung der Studierenden etc.) sowie Angebote der individuellen Anleitung und Begleitung der praktischen Lehrtätigkeit. Zur Anwendung kommen transparente Standards und Instrumente der Kompetenzüberprüfung (Besuch/Bewertung von Lehrveranstaltungen durch Experten, formale Nachweise für den Erwerb von Lehrkompetenzen etc.). Unterstützt durch die Aktivitäten der **TUM School of Education**, sollen in diesen Qualifizierungskursen aktuelle Ergebnisse der Lehr-Lernforschung einfließen (Entwicklung von Unterrichtsmaterialien, neue didaktische Lehrkonzepte etc.) und auf die spezifischen Situationen verschiedener Lehrveranstaltungstypen angewandt werden.

Da auch vertiefte Kenntnisse des aktuellen Erkenntnisstandes der Fachdisziplin und die Vertrautheit mit deren Forschungsmethoden unverzichtbar sind, stellt die TUM den Hochschullehrern mit Tätigkeitsschwerpunkt Lehre 30 % ihrer Arbeitszeit für eigenständige Forschung zur Verfügung.

Anlage 1: Musterdossier für Bewerber auf Tenure Track Assistant Professorships

Die folgenden Unterlagen sind *in englischer Sprache* als Hardcopy sowie elektronisch (doc. oder pdf.) einzureichen:

1. Curriculum Vitae
2. Publikationsliste, gegliedert nach (i) Artikel in begutachteten Journals (peer review), (ii) Reviews, (iii) Bücher und Buchkapitel, (iv) andere Publikationen (Proceedings etc.)
3. Liste wissenschaftlicher Vorträge (inkl. Vortragseinladungen)
4. Wissenschaftliche Auszeichnungen, Preise etc.
5. Liste der betreuten Semester-, Diplom- und BSc/MSc-Arbeiten
6. Liste der bislang durchgeführten Lehrveranstaltungen (inkl. Evaluierungsergebnissen)
7. Liste der eingeworbenen Drittmittel, differenziert nach (i) wettbewerblichen Forschungsprojekten (z.B. DFG, AiF, BMBF, EU, NIH) und (ii) Industrieprojekten
8. Aufstellung wissenschaftlicher Kooperationspartner (national/international)
9. Patente und Technologietransfer-Projekte
10. Ehrenamtliche Tätigkeiten (Editorial Boards, Mitgliedschaften in Ausschüssen etc.), Dienste für die akademische Gemeinschaft (Organisation von Konferenzen etc.), soziale Tätigkeiten
11. Visionen und Zielvorstellungen in der akademischen Lehre (max. 3 Seiten)
12. Visionen und Zielvorstellungen in der Forschung, Entwicklung bzw. klinischen Arbeit (max. 3 Seiten)
13. Drei ausgewählte Veröffentlichungen mit einer kurzen Zusammenfassung (max. 100 Worte pro Publikation)
14. Empfehlungsschreiben von drei international ausgewiesenen Wissenschaftlerinnen/en
15. Benennung von drei weiteren Gutachter/innen (inkl. Titel, Position, Adresse, Telefon, Fax und E-Mail) mit Kurzdarlegung deren Stellung in der Fachcommunity und Offenlegung der Beziehungen zum Bewerber

Anlage 2: Bio-bibliographische Übersicht

Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitraum _____ bis _____

Akademischer Grad _____

Name _____
(Nachname, Vorname)

Abteilung _____

I. Lehre

1. Lehrevaluationen der Studierenden
2. Neue konzipierte und eingeführte Lehrveranstaltungen
3. Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre/Ausbildung
4. a) in diesem Jahr abgeschlossene Bachelor-, Master- bzw. Diplom-Arbeiten und Projekte (Namen der Studierenden und Titel der Diplomarbeiten oder Projekte)
b) in diesem Jahr abgeschlossene Bachelor-, Master- bzw. Diplom-Arbeiten und Projekte, in denen Sie als Zweit- oder Drittprüfer tätig waren (Angabe der Namen der Studierenden und der Titel der Diplomarbeiten)
5. a) in diesem Jahr abgeschlossene Promotionen (Namen der wiss. Mitarbeiter angeben)
b) in diesem Jahr abgeschlossene Promotionen, bei denen Sie als Zweit- oder Dritt-Gutachter tätig waren (Namen der Arbeiten sowie der Promovenden angeben)
6. In diesem Jahr betreute Postdocs (Namen, Daten, und Forschungsthemen)
7. Studienberatungsaktivitäten
8. Liste der Unterrichtsveranstaltungen (Veranstaltungsnummer laut TUMonline, Name der Veranstaltung, Anzahl der Studierenden)

II. Publikationen & Patente

1. Referierte Publikationen, Konferenz- und Symposiumsbeiträge
2. Nicht referierte Publikationen und technische Berichte
3. Bücher
4. Eingeladene Vorträge, Referate Tagungen und ähnliche Aktivitäten
5. Sonstiges (z.B. Patente)

III. Forschungsdrummittel-Projekte

1. Öffentlich-wettbewerbliche Forschungsprojekte (DFG, BMBF, AiF, EU, NIH etc.)
2. Privatwirtschaftliche Forschungsprojekte (Industrie)

IV. Mitarbeit In Gremien/Ausschüssen

1. Administrative Ausschüsse
2. Mitglied in wissenschaftlichen Gesellschaften bzw. Fachgesellschaften
3. Herausgeber, Redakteur oder Gutachter für wissenschaftliche Zeitschriften oder sonstigen Publikationen
4. Sachverständiger in Gutachterpanels sowie Verwaltungs-, Gesetzgebungs- und Justizanhörungen

V. Auszeichnungen

1. Preise, Ehrungen, Auszeichnungen
2. Stipendien

Ich habe alle Daten auf ihre Richtigkeit geprüft.

Datum, Unterschrift

Anlage 3:

Muster für das Kandidatendossier bei Tenure-Evaluierungen von Assistant Professors sowie für den Karriereaufstieg von Associate zu Full Professors

Das Dossier ist in der folgenden Reihenfolge und Form *in englischer Sprache* zusammenzustellen und elektronisch (doc. oder pdf.) einzureichen:

1. Personalien

Name, Geburtsdatum und Ort
Heimatort bzw. Staatsbürgerschaft
Adresse, Telefon (privat/dienstlich), Fax, E-Mail

2. Ausbildung

nach dem Abschluss des Gymnasiums in chronologischer Reihenfolge:

- Zeitraum, Studienrichtung, Universität, Studienabschluss,
erworbener akademischer Grad
- bei Promotion: Zeitraum, Dissertationsthema und Doktorvater/Betreuer

3. Wissenschaftliche Weiterbildung und Anstellungen (inkl. Postdoc)

in chronologischer Reihenfolge: Zeitraum, Name des Arbeitgebers und des Vorgesetzten, Aufgabe/Arbeitsgebiet

4. Lehrtätigkeit an der TUM

- chronologische Liste aller gehaltenen Vorlesungen und anderen Lehrveranstaltungen mit Angabe von Vorlesungsnummer, Titel, Anzahl Wochenstunden, % Anteil an der Vorlesung
- Aktivitäten und Kreativität in der Einführung neuer, zeitgemäßer Lehrinhalte bzw. Konzepte
- Lehrevaluationen der Studierenden
- Betreute Semester- und BSc/MSc-Arbeiten (inkl. Zeitraum, Namen der Studenten/Betreuer, Titel der Arbeit)
- Betreute Promotionsarbeiten (inkl. Datum, Namen der Studenten/Betreuer, Titel der Arbeiten sowie Angabe der gegenwärtigen Tätigkeit der Promovierten)
- Teilnahme an didaktischen Fortbildungsmaßnahmen (z.B. ProLehre)

5. Wissenschaftliche Leistungen

- Qualität, Originalität, Interdisziplinarität und Kreativität der wissenschaftlichen Arbeiten im internationalen Vergleich (*“Leadership in the scientific community”*)
- Publikationen: chronologische Liste unterteilt in (i) peer-reviewed Originalarbeiten,

(ii) Übersichtsartikel, (iii) Bücher und Buchkapitel, (iv) andere Publikationen (Proceedings etc.) unter Angabe aller Autoren, Titel, Zeitschrift, Datum. Noch nicht erschienene Publikationen sind als "submitted" bzw. "accepted, in press" zu kennzeichnen.

- Qualität/Originalität und Kompetenzen bei klinischen Arbeiten (Medizin)

6. Wissenschaftliche Kooperationen

Zusammenstellung wissenschaftlicher Kooperationen unterteilt nach „national“ und „international“

7. Forschungsfinanzierung

- Liste der bewilligten wettbewerblichen Forschungsprojekte bzw. Anträge (z.B. DFG, BMBF, AiF, EU, NIH) inkl. Finanzierungsquelle, Laufzeit, Fördervolumen, Projekttitel und Liste der Co-Antragsteller
- Liste der Industriekooperationen inkl. Laufzeit, Fördervolumen und Projekttitel

8. Stipendien, Preise, Auszeichnungen, Ehrungen

(in chronologischer Reihenfolge)

- Stipendien (z.B. Alexander von Humboldt-Stipendiaten)
- Jahr der Preisverleihung, Name des Preises, Name der preisverleihenden Organisation/Institution

9. Technologietransfer und Unternehmertum

- Patente (Patentnummer, Titel, Jahr, Namen der Erfinder)
- Technische Innovationen, Startups und Technologietransferprojekte
- Teilnahme an Veranstaltungen von TUMentrepreneurship

10. Überfachliche Weiterbildung

- Teilnahme an Angeboten überfachlicher Weiterbildung (z.B. TUM Center for Strategic Leadership in Management and Research, Carl von Linde-Akademie)
- Beteiligung an überfachlichen Veranstaltungen der TUM Graduate School

11. Ehrenamtliche Tätigkeiten und Gremienmitgliedschaften

(in chronologischer Reihenfolge)

- Mitgliedschaften in wissenschaftlichen Gesellschaften (z.B. American Chemical Society, IEEE) mit Angabe des membership status (z.B. Senior Member, Fellow); Mitglied des Editorial Boards wissenschaftlicher Zeitschriften
- Ehrenamtliches Engagement außerhalb der Universität

12. Service zugunsten der TUM

z.B. Mitarbeit in Kommissionen zur Weiterentwicklung der Fakultät bzw. der Hochschule, Beteiligung an Summer Schools, Girls Day etc.

z.B. Beteiligung an den Schulpartnerschaften, Schülerforschungszentren und regionalen Wirtschaftskooperationen der TUM

z.B. Ausübung des Amtes der Frauenbeauftragten, besonderes Engagement für Bildungsausländer etc.

13. Service zugunsten der akademischen Gemeinschaft

z.B. Organisation von Konferenzen und Workshops

z.B. Gutachtertätigkeit für wissenschaftliche Journale sowie von Forschungsvorhaben

14. Vortragstätigkeit

Liste der Vorträge (Zeitraum, Titel, Veranstaltung), eingeladene Vorträge sind zu markieren

15. Selbstbewertung

Selbstbewertung der erreichten Ziele, Herausstellung der bedeutendsten Errungenschaften (max. 3 Seiten)

16. Zukünftige Zielvorstellungen

- Ausführungen zur geplanten Lehrtätigkeit (max. 3 Seiten) im Falle einer positiven Evaluierung
- Ausführungen zur geplanten Forschungstätigkeit (max. 3 Seiten) im Falle einer positiven Evaluierung

17. Gutachtervorschläge

- Namen von i.d.R. drei Gutachtern mit Angabe von Titel, Position, Adresse, Telefon, Fax und E-Mail.
- Kurze Darstellung der allgemeinen Qualifikationen der Gutachter, deren spezifischen Qualifikationen betreffend des Evaluierungsantrags sowie Darlegung der Beziehungen zur Kandidaten.
- Der Kandidat kann auch mit Angabe von Gründen Personen benennen, die als Gutachter ausgeschlossen werden sollen.

18. Ausgewählte Veröffentlichungen

Angabe der drei „wichtigsten“ Veröffentlichungen und kurze Erklärung (max. 150 Worte) zum signifikanten Beitrag dieser Publikationen zum Fortschritt der wissenschaftlichen Disziplin.

Anlage 4: Strukturierte Status- und Beratungsgespräche (Annual Performance Review)

Ort/Datum des Gesprächs: _____

Name des *Assistant Professors*: _____

Fakultät des *Assistant Professors*: _____

Datum der Erstberufung: _____

Teilnehmer, Unterschrift:

(Assistant Professor)

(Dekan der Fakultät)

(1. Mentor)

(2. Mentor)

1. Zusammenfassung und Bewertung der **erbrachten wissenschaftlichen Leistungen** inklusive Publikationen, Vorträge, Konferenzbeiträge und klinische Leistungen
2. Stellungnahme zur **Qualität von Forschungsprojekten** unter Berücksichtigung des Verhältnisses von wettbewerblichen Forschungsprojekten und Industriekooperationen sowie zur **Art und Höhe der eingeworbenen Drittmittel**
3. Stellungnahme zur betreuten Anzahl an **Semester-, BSc/MSc- und Doktorarbeiten**

4. Bewertung der **Qualität der Lehre** und der **Einführung innovativer Lehrkonzepte**
5. Stellungnahme zum **Service zugunsten der TUM und der akademischen Gemeinschaft**
6. Bewertung **weiterer erbrachter Leistungen** (Preise, Patente, Mitgliedschaften in Editorial Boards, Konferenzkommittees, Gutachterpanels etc.)
7. Bewertung der **Gesamtleistung**
8. **Empfehlungen und Karriereperspektiven**

Anlage 5: TUM Faculty Recruitment Code of Conduct

Die Technische Universität München (TUM) hat mit Wirkung zum 16. Mai 2012 die folgenden, für alle Hochschulmitglieder verbindlichen Grundsätze und Richtlinien für die Arbeitsweise in Berufungskommissionen erlassen⁷.

I. Grundsätze

Das neue Berufungs- und Karrieresystem der TUM tritt am 1. Juni 2012 in Kraft. Es ist auf internationale Wissenschaftseliten ausgerichtet und umfasst:

- **TUM Faculty Tenure Track** für die Gewinnung und Förderung exzellenter Nachwuchswissenschaftler in einem nach strengen, aber transparenten Leistungskriterien definierten, durchgängigen Karrieresystem von internationalem Format
- **TUM Faculty Executive Search** für die Gewinnung von Wissenschaftlern, die in ihrer Karriere fortgeschritten oder bereits international führend sind und mit ihren Forschungsarbeiten ein besonderes Zukunftspotential erwarten lassen

Die TUM ist dem moralischen Mandat verpflichtet, ethisch einwandfreie und fachlich professionelle Berufungs- und Evaluierungsverfahren durchzuführen. Diese bilden das tragende Fundament der nachhaltigen Leistungsfähigkeit der Universität in Forschung und Lehre. Eine durch ethische Grundsätze geprägte Berufungskultur festigt die Loyalität hochqualifizierter Wissenschaftler und Kooperationspartner gegenüber der TUM und verbindet sie langfristig mit der Universität. Professionelle Berufungsverfahren und Evaluierungen an der TUM erfolgen durch:

- a) *Faculty Search and Evaluation Committees: ad hoc-Kommissionen für Berufungs- und Tenureverfahren auf Fakultätsebene*
- b) *Promotion Committees: ad hoc-Kommissionen für Karriereaufstiegsverfahren (Associate Professor zu Full Professor) auf Fakultätsebene*
- c) *TUM Appointment and Tenure Board: Ständige Kommission für Berufungs- und Tenure-Verfahren auf TUM-Leitungsebene*

Der vorliegende Ehrenkodex enthält Richtlinien für Berufungs- und Evaluierungskommissionen, um deren Mitglieder in ihrem Streben nach „best practice“ in der proaktiven Suche, der Evaluation und der Auswahl von Wissenschaftlern zu unterstützen.

⁷ Nach Artikel 3 Abs. 2 des Grundgesetzes sind Frauen und Männer gleichberechtigt. Alle Personen- und Funktionsbezeichnungen im folgenden Text beziehen sich in gleicher Weise auf Frauen und Männer. Dies dient allein der Verbesserung der Lesbarkeit des Textes.

Er definiert Mindeststandards, die als Maßstab für gewissenhaftes Handeln dienen sollen.

Die selbstverpflichtende Einhaltung und Umsetzung des Ehrenkodex liegt in erster Linie in der persönlichen Verantwortung jedes beteiligten Hochschulmitglieds.

II. Ethische Grundlinien

Für alle an Berufungs- und Evaluationsverfahren beteiligten Kommissionsmitglieder gelten folgende ethische Prinzipien:

1. Loyalität

Sie verhalten sich gegenüber der TUM loyal und wahren bei der Ausführung ihrer Mandate die Grundwerte und das Interesse der Universität. Als Orientierung dient das Leitbild der TUM (http://portal.mytum.de/tum/leitbild/index_html).

2. Präsenz

Sie nehmen an allen Kommissionssitzungen persönlich teil, um sich ein umfassendes Bild von den Kandidaten zu machen und ihr Mandat zielstrebig zu erfüllen.

3. Integrität

Sie handeln in allen Such-, Evaluations- und Berufungsangelegenheiten integer und vermeiden ein täuschendes oder irreführendes Verhalten.

4. Objektivität

Sie bemühen sich um größtmögliche Objektivität, um ihre Mandate auf der Grundlage einer vorurteilsfreien Berücksichtigung aller relevanten Faktoren wahrzunehmen.

5. Kompetenz

Sie bringen ihr Expertenwissen ein und erledigen die ihnen anvertrauten Such- und Evaluationsmandate gewissenhaft, gründlich und speditiv.

6. Richtigkeit

Sie vermitteln allen Bewerbern und zur Evaluation anstehenden Kandidaten Informationen nach bestem Wissen. Sie halten die Kandidaten an, ihrerseits sachlich richtige und relevante Angaben zu machen.

7. Vertraulichkeit

Sie wahren die Vertraulichkeit von Informationen, die ihnen im Rahmen von Berufungs- bzw. Evaluationsverfahren zur Kenntnis kommen. Diese Informationen verwenden sie ausschließlich zum Zweck der gewissenhaften Durchführung ihres Mandats.

8. Chancengleichheit

Sie setzen sich für die Chancengleichheit bei der Auswahl von Kandidaten ein. Sie vermeiden Diskriminierung (z.B. nach Geschlecht, Herkunft, Religion oder Alter), und sie prüfen alle qualifizierten Kandidaten mit der gebotenen Objektivität.

9. Interessenkonflikte

Sie vermeiden alle Situationen, die zur Entstehung von Interessenkonflikten führen können. Gegebenenfalls bemühen sie sich um deren Auflösung durch Aufdeckung und Verzicht auf entsprechendes Handeln.

III. Richtlinien für die Mitwirkung in Berufungskommissionen

1. Befangenheitsregelung

Sollten Umstände vorliegen, die den Anschein von Befangenheit begründen können, so gibt das betroffene Kommissionsmitglied das Mandat zurück. Solche Umstände sind beispielsweise:

- Verwandtschaft ersten Grades, Ehe, Lebenspartnerschaft, eheähnliche Gemeinschaft
- Unmittelbare wissenschaftliche Konkurrenzsituation
- Eigene wirtschaftliche Interessen an der Entscheidung über die Evaluation bzw. Berufung
- Dienstliche Abhängigkeit oder Betreuungsverhältnis (z.B. Lehrer-Schüler-Verhältnis bis einschließlich Postdoc-Phase) bis zu 6 Jahren nach Beendigung des unmittelbaren Verhältnisses
- Laufende oder aktuell geplante wissenschaftliche Kooperationen mit dem Kandidaten
- Beteiligung als Kandidat oder externes Mitglied einer Berufungskommission an laufenden oder innerhalb der letzten 12 Monate abgeschlossenen Berufungsverfahren der Fakultät des Bewerbers

Gleiches gilt, wenn das Kommissionsmitglied erst im laufenden Verfahren von Umständen Kenntnis erhält, die eine ordnungsgemäße Erfüllung des Mandats beeinträchtigen können.

2. Ausschluss als Kommissionsvorsitzender

Durch ein Berufungs- bzw. Evaluationsverfahren organisatorisch unmittelbar betroffene Professoren (z.B. Berufung eines Tenure Track *Assistant Professors* im direkten Umfeld einer bestehenden Professur) schließen sich als Kommissionsvorsitzende aus.

3. Ausschluss als Kommissionsmitglied im Berufungsverfahren um die eigene Nachfolge

Die Beteiligung von Professoren an Berufungs- und Evaluationsverfahren um die eigene Nachfolge ist ausgeschlossen.

4. Unabhängigkeit externer Gutachter

Kommissionsmitglieder achten bei der Auswahl von Gutachtern auf deren Unabhängigkeit im Verhältnis zum Kandidaten. Der Gutachter soll nicht in einem beruflichen, insbesondere Vorgesetztenverhältnis zu dem zu Begutachtenden stehen. Der Gutachter darf nicht als interner Gutachter an der Promotion oder Habilitation des Bewerbers beteiligt gewesen sein.

Im Anschreiben an den Gutachter ist auf die Problematik einer möglichen Befangenheit hinzuweisen. Der Gutachter geht gegebenenfalls in der schriftlichen Stellungnahme auf eine persönliche Nähe zu einzelnen Bewerbern in spezifizierter Weise ein. Intern diskutierte Reihungsvorschläge der Bewerber werden nicht an die Gutachter weitergegeben.

5. Neutralität des Hochschulpräsidiums

Mitgliedern des Hochschulpräsidiums ist die Mitwirkung in den *ad hoc*-Kommissionen gem. Abschn. I a und b versagt.

IV. Informationspflicht

Stellt ein Kommissionsmitglied während eines Berufungs- oder Evaluierungsverfahrens bei sich triftige Befangenheitsgründe fest, so ist davon der Kommissionsvorsitzende in Kenntnis zu setzen. Dieser entscheidet über die zu treffende Maßnahme; bei Unstimmigkeiten ist der Präsident einzubeziehen, der nach Prüfung des Sachverhaltes eine Entscheidung trifft.

V. Aufsicht

Der *TUM Faculty Recruitment Code of Conduct* unterliegt der Aufsicht der Ombudsperson der Universität. Die Ombudsperson kann von jedem, auch nicht in der betroffenen Kommission tätigen Hochschulmitglied kontaktiert werden, wobei die konkreten Gründe schriftlich darzulegen sind.

VI. Inkrafttreten

Der *TUM Faculty Recruitment Code of Conduct* tritt mit Beschluss des Hochschulrats am 16. Mai 2012 in Kraft.

gez.

Wolfgang A. Herrmann, Präsident

Anlage 6:
Richtlinien für die Ausschreibung
von Professuren an der TUM

1. Umschreibung des Forschungsgebiets inklusive wissenschaftliche Relevanz und geplante Einbettung in Fakultät(en), Integrative Research Centers, Zentralinstitute, Exzellenzcluster und weiterer Forschungsnetzwerke in München
2. Umschreibung des Lehrgebiets inklusive Einbindung in Studiengänge
3. Auflistung von i.d.R. 6 potentiellen Kandidaten, die als Qualitätsmaßstab herangezogen werden. Mindestens drei der Vorschläge müssen Frauen sein. Abweichungen sind zu begründen.
4. Vorschlag zu zwei fachnahen Mitgliedern der Fakultätskommission und einem externen Mitglied.
5. Übersicht über die benötigten Ressourcen (Stellenkontingente, Erstausstattungsmittel, Räume) und Benennung der disponierten Stellenkontingente (für positive Bewährungsfeststellungen).
6. Entwurf der Ausschreibung *in englischer Sprache*.

Anlage 7:
**Muster für den Bericht des Faculty Search
and Evaluation Committees**

1. Zusammensetzung des Fakultätsausschusses.
2. Beschreibung der vom Fakultätsausschuss verwendeten Standards für die Evaluierung des Bewerbers.
3. Detaillierte fachliche Begründung für die Empfehlung der Fakultät.
4. Vollständiges Kandidatendossier des Bewerbers ([s. Anlage 1](#)) bzw. des zur Evaluierung anstehenden *Assistant Professors* ([s. Anlage 3](#)).
5. Vollständige Liste von mindestens vier Gutachtern (davon drei international und mindestens eine Gutachterin), die von der Fakultät herangezogen werden, mit ausführlicher Begründung ihrer Auswahl (besonders hinsichtlich der Stellung in der Fachcommunity). Höchstens zwei der Gutachter/innen sollen vom Kandidaten vorgeschlagen worden sein.
6. Eine Kopie des Schreibens an die vier externen Gutachter.
7. Die Berichte der Gutachter.
8. Liste mit i.d.R. drei zusätzlichen potentiellen Gutachtern mit Kurzprofil sowie Titel, Position, Adresse, Telefon, Fax und E-Mail.
9. Zusammenfassung der *Annual Performance Interviews* (für Tenure Track-Kandidaten der Kategorie A und B, [Abb. 1](#)).

Anlage 8: Muster für die Ausschreibung von Tenure Track Assistant Professorships⁸



TUM is the first university in Germany to reinforce its recruitment policy by a comprehensive tenure track system. Based on best international standards and transparent performance criteria, **TUM Faculty Tenure Track** offers quality-oriented academic career options for high-potential young scientists, from the appointment as *Assistant Professor* through a permanent position as *Associate Professor* and on to *Full Professor*.

The **TUM Department of XXX** invites applications for a

Tenure Track Assistant Professorship
» Name «

Initially pay-scale grade W2, commencing in Month 20xx/to be filled as soon as possible.

We are looking for an excellent junior scientist/researcher with a high potential for developing an internationally recognized research agenda in the field of Name of Professorship. The successful candidate is expected to conduct research and teaching in XXX.

The initial appointment will be for 6 years. After positive evaluation in the final year, the candidate is tenured on an *Associate Professor* level. Tenure evaluation may be initiated after a minimum of three years only in exceptional cases, justified by extraordinarily outstanding achievements or in regard of particularly strategic significance in shaping the university's profile.

Eligible candidates typically hold a doctorate, have established a strong track record in the postdoctoral phase, and demonstrate pedagogical and personal aptitude as well as substantial international experience. Family leave will be taken into consideration. Supported by competitive start-up resources, candidates are expected to develop an independent and vigorous research program. Furthermore, candidates should be committed to excellence in undergraduate/graduate teaching and in supervising PhD students. Teaching assignments include courses in the subject area and the basic courses offered by the department as well as courses for other academic TUM departments. Prerequisites for this position are a university degree, a doctoral degree, teaching skills at university level, and additional academic achievements. The ability to teach in English is a prerequisite for TUM Professors.

As part of the Excellence Initiative of the German federal and state governments, TUM has been pursuing the strategic goal of substantially increasing the diversity of its faculty. As an equal opportunity and affirmative action employer, TUM explicitly encourages nominations of and applications from women as well as from all others who would bring additional diversity dimensions to the university's research and teaching strategies. Preference will be given to disabled candidates with essentially the same qualifications. The TUM Munich Dual Career Office provides support for dual career couples and families.

Applications accompanied by supporting documentation (CV, certificates, credentials, list of publications including 3 selected reprints, list of courses taught, presentation of research and teaching strategies, third-party funding, recommendation letters from 3 leading international academics, names/addresses of at least 3 potential peer reviewers) should be submitted by Month x, 2012 to:

**Dean, Department of xxxx
Technische Universität München
Straße x, D-xxxxx Ort (Germany)
E-Mail: xxx**

⁸ Zur besseren Sichtbarkeit und zur Maximierung von Synergien zwischen neuen Professuren sind bei fachnahmen Professuren Kumativausschreibungen favorisiert. Zeitgleich mit der Publikation in einschlägigen Fachzeitschriften erfolgen alle Ausschreibungen auf der TUM-Homepage im Internet. Der farbige Header der Ausschreibungen ist verbindlicher Bestandteil des TUM Corporate Design.

Anlage 9: Muster für die Ausschreibung von Associate Professorships⁹



The **TUM Department of XXX** invites applications for an

Associate Professorship
» Name «

Pay-scale grade W3, commencing in Month 20xx/to be filled as soon as possible.

We are looking for an excellent candidate with high potential who should have established an international recognized research agenda in the field of Name of Professorship. The successful applicant is expected to perform cutting-edge research and to establish and to maintain a third-party funded research program on XXX.

There is the possibility of being promoted to a Full Professor. Promotion requires a Post-Tenure Performance Review, with a successful and positive reviewing period of at least 3 years after appointment as a TUM Associate Professor.

Teaching assignments include courses in the subject area and the basic courses offered by the department as well as courses for other academic TUM departments. Prerequisites for this position are a university degree, a doctoral degree, teaching skills at university level, and additional academic achievements. Candidates for this position should be aged 51 or under at the time of appointment. The ability to teach in English is a prerequisite for TUM Professors.

As part of the Excellence Initiative of the German federal and state governments, TUM has been pursuing the strategic goal of substantially increasing the diversity of its faculty. As an equal opportunity and affirmative action employer, TUM explicitly encourages nominations of and applications from women as well as from all others who would bring additional diversity dimensions to the university's research and teaching strategies. Preference will be given to disabled candidates with essentially the same qualifications. The TUM Munich Dual Career Office provides support for dual career couples and families.

Applications accompanied by supporting documentation (CV, certificates, credentials, list of publications including 3 selected reprints, list of courses taught, presentation of research and teaching strategies, third-party funding, names and addresses of at least 3 references) should be submitted by Month x, 2012 to:

Dean, Department of xxxx
Technische Universität München
Straße x, D-8xxxx Ort (Germany)
E-Mail: xxx

⁹ Zur besseren Sichtbarkeit und zur Maximierung von Synergien zwischen neuen Professuren sind bei fachnahmen Professuren Kumativausschreibungen favorisiert. Zeitgleich mit der Publikation in einschlägigen Fachzeitschriften erfolgen alle Ausschreibungen auf der TUM-Homepage im Internet. Der farbige Header der Ausschreibungen ist verbindlicher Bestandteil des TUM Corporate Design.

Anlage 10: Muster für die Ausschreibung von Full Professorships¹⁰



The TUM Department of XXX invites applications for a

Full Professorship
» Name «

Pay-scale grade W3, commencing in Month 20xx/to be filled as soon as possible.

We are looking for a scholar of distinction with a high international reputation in Name of Professorship. The successful candidate will have demonstrated an internationally recognized research program as well as outstanding academic records and is expected to perform cutting-edge research in XXX. A proven ability to attract competitive national and international funding is expected.

In addition to providing strong, committed leadership and inspiration in research, the candidate will also be expected to actively contribute to the ongoing development of the university's research and teaching program, support the promotion of young scientists and participate in university boards and committees. Teaching assignments include courses in the subject area and the basic courses offered by the department as well as courses for other academic TUM departments. Prerequisites for this position are a university degree, a doctoral degree, teaching skills at university level, and additional academic achievements. Candidates for this position should be aged 51 or under at the time of appointment. The ability to teach in English is a prerequisite for TUM Professors.

As part of the Excellence Initiative of the German federal and state governments, TUM has been pursuing the strategic goal of substantially increasing the diversity of its faculty. As an equal opportunity and affirmative action employer, TUM explicitly encourages nominations of and applications from women as well as from all others who would bring additional diversity dimensions to the university's research and teaching strategies. Preference will be given to disabled candidates with essentially the same qualifications. The TUM Munich Dual Career Office provides support for dual career couples and families.

Applications accompanied by supporting documentation (CV, certificates, credentials, list of publications including 3 selected reprints, list of courses taught, presentation of research and teaching strategies, third-party funding, names and addresses of at least 3 references) should be submitted by Month x, 2012 to:

**Dean, Department of xxxx
Technische Universität München
Straße x, D-8xxxx Ort (Germany)
E-Mail: xxx**

¹⁰ Zur besseren Sichtbarkeit und zur Maximierung von Synergien zwischen neuen Professuren sind bei fachnahmen Professuren Kumulativausschreibungen favorisiert. Zeitgleich mit der Publikation in einschlägigen Fachzeitschriften erfolgen alle Ausschreibungen auf der TUM-Homepage im Internet. Der farbige Header der Ausschreibungen ist verbindlicher Bestandteil des TUM Corporate Design.

TUM Faculty Recruitment and Career System

Statute for Quality Management

TUM Faculty Tenure Track · TUM Faculty Executive Search
Two ways, one goal.

Real Chances for Top Talents

In our institutional strategy “**TUM. The Entrepreneurial University**” we seized the extraordinary opportunity offered by the 2012 Excellence Initiative to introduce a paradigm shift in the German system for recruiting professors. With a comprehensive conceptual approach, the Technische Universität München wants to transform the conventional *appointment* system, choked with obstacles of all kinds, into an end-to end, performance-oriented *career* system. This will prove to be a culture-changing enterprise. It is grounded in the recognition that the world’s best young talents can only be won as professors where they know they can advance, within the system, through excellent performance. This means, of course, that strictly performance-based criteria – for the initial appointment of an *assistant professor* as well as for advancement to *associate professor* and *full professor* – must be transparently implemented.

The following Statute for Quality Management of the new TUM Faculty Recruitment and Career System takes effect on July 1, 2012. The rules are binding university-wide and extend as well to the (initial) appointment of *associate professors* and *full professors*. By the year 2020, supported by the measures of our institutional strategy, we will create a total of 100 new professorships to be staffed and further developed through the Tenure Track process. Thorough implementation of our master plan presumes that the TUM faculty will become younger and more international. Moreover, we are establishing conditions that will be conducive to further increasing the proportion of female professors at TUM, which stands today at 14 %.

This Statute, as an official document of our university, sets the framework requirements and describes the policies and procedures for implementing them. Please refer also to the TUM Faculty Recruitment Code of Conduct, enacted by the TUM Supervisory Board on May 16, 2012 (Appendix 5).

An entrepreneurial university evolves through experience and is shaped by the challenges it faces. Therefore this Statute will also be subject to the change dynamic that is a hallmark of both our university and the international system of science. Nevertheless, a complex system requires a dependable body of rules and regulations, allowing a series of consecutive changes to build upon each other.

I wish to thank our Senior Vice President for Research and Innovation, Prof. Thomas Hofmann, for his imaginative and dedicated work on the development of the new Tenure Track concept, and on this Statute as well. In many cases during the process we relied on guidance from our circle of internationally experienced colleagues. We are grateful to the Bavarian State Ministry of Science, Research, and the Arts for advice on both university policy and legal issues, and to Minister Dr. Wolfgang Heubisch for his endorsement of the present Statute.

Munich – Garching – Freising-Weihenstephan
July 1, 2012



Wolfgang A. Herrmann
President

Table Of Contents

1. Preamble	62
2. Motivation · Format · Principles	63
3. The TUM Faculty of Professors	65
4. Principles of the TUM Faculty Recruitment and Career System	70
5. Key Players in the TUM Faculty Tenure Track	74
6. Advertisement · Application · Appointment Process	79
7. Quality Management · Evaluation Criteria	87
8. Working Conditions for Assistant Professors	91
9. Gender & Diversity	93
10. Flexible Configurations of TUM Faculty Tenure Track	95
11. Appendices	97
Imprint	113

1. Preamble

Top-level universities thrive on the best minds. The Technische Universität München (TUM) is gearing its recruitment policy toward highly distinguished scientists of international caliber. A systematic, ongoing screening process proactively identifies top-flight talents who are then recruited into the research force field of TUM by means of headhunting principles: **TUM Faculty Executive Search**.

Moreover, TUM's recruitment strategy is increasingly oriented toward outstanding young scientists: Attractive employment conditions and career prospects will help them to further develop their scientific potential and to actively shape the academic landscape at TUM. Ultimately, the competitiveness of academic institutions in Germany will hinge largely on the career prospects facing young scientists. This entails fundamental structural changes. Propelled by the 2012–2017 Excellence Initiative, TUM has grasped the opportunity to set an example in introducing a paradigm shift in the recruitment policy of the German university system: The **TUM Faculty Tenure Track** system marks a historic shift from external-only recruitment toward an integrated, elite-focused career ladder on an international level.

The following publication is the first edition of the “*Statute for Quality Management in the TUM Faculty Recruitment and Career System*” as agreed by the Bavarian State Ministry for Science, Research and the Arts. This is an official document and thus applies university-wide.

2. Motivation · Format · Principles

A university interested in safeguarding its status quo will have little appeal for top talents. They are attracted by universities of global opportunities, offering academic freedom and career-developing options already at an early stage. In recognition of this fact, TUM has pioneered a paradigm shift in its recruitment strategy with a competitive offering targeted at international elite scientists: **TUM Faculty Tenure Track** is defined as an end-to-end, six-year system with a strict quality focus aimed at promoting young scientists on the basis of transparent performance standards. **TUM Faculty Tenure Track** professorships should prove to be an efficient staff development strategy for the university (shaping scientific profile, defining focal areas of research and education). By this means, TUM aims to reduce the age of first appointment, help young scientists achieve academic freedom and show initiative already at an early stage, and naturally increase the proportion of women professors. To support young talent, test the creativity and scientific acumen they demonstrate when working alongside top scientists on complex, interdisciplinary research projects, and continuously audit their performance using international benchmarks, the Tenure Track professors (target: ~30 % of total) will be appointed right into the force-field of TUM's excellent scientists. Complementing **TUM Faculty Tenure Track**, the university aims to recruit top academics of international caliber (target: ~70 % of total): With this recruitment strand, prospective candidates are proactively identified by means of a systematic, ongoing screening process and recruited by using headhunting procedures (**TUM Faculty Executive Search**).

TUM Faculty Tenure Track is a strategic tool that will open up attractive career prospects to the most promising talents (*real opportunity instead of a perceived uncertainty!*) and accelerate the recovery of young high achievers following periods spent working abroad (*brain circulation*). Responsibility for research, teaching and the promotion of young scientists will be shared among a wider circle of independent TUM academics with genuine prospects of achieving tenure. In this way, cutting-edge research will dovetail with high-quality education at TUM. The TUM model reflects international best practice, but also incorporates TUM-specific elements and takes into account the fact that German academia has not had a tenure track market until now.

TUM Faculty Tenure Track is a performance-driven, step-up career system extending along the full academic career path. Candidates start with a temporary position (**assistant professor, W2**), can be made permanent with progression to pay scale **W3** after six years (**associate professor**) and can finally attain the rank of a **full professor (W3)** with an individually defined salary and work package (**needs/merit principle**).

To create tenure track positions, TUM is setting up a central university-wide pool of W2 positions to facilitate maneuverability it needs to expand its scope of action in dedicated areas of cutting-edge research. The introduction of **TUM Faculty Tenure Track** marks a fundamental decision to give all staff members with temporary (W2) and permanent (W3) contracts the same rights and obligations; the differences are at resource level. Young professors on the W1 pay level (junior professors) will cease to exist at TUM.

With a competitive *entry package*, an accompanying *mentoring team*, structured status and counseling discussions with the Dean and the mentoring team (*annual performance interviews*), transparent evaluation criteria, accompanying *Faculty Search and Evaluation Committees* and a university-wide *TUM Appointment and Tenure Board* to carry out comparative quality assurance, TUM will create an attractive environment for research and reliable assessment yardsticks. TUM has a sense of responsibility vis-à-vis its young talent and so will support the appointed *assistant professors* as members of the **TUM Tenure Track Academy** during the build-up of their capacity for scientific work (e.g., *tenure track kickoff retreat*), the broadening of their cross-subject competencies (e.g., target group-specific and needs-driven key competencies, leadership skills through tailored training concepts), and the promotion of networking (*annual tenure track assembly*). Through these measures, TUM will help the young scientists orient themselves quickly and develop their academic profile at an elite international level. At the same time, these “brand ambassadors” will raise TUM’s reputation in the scientific community. In the event of a negative performance evaluation, a one-year *connecting package* will be offered to guide the individual’s future career path.

Given the growing differentiation of the personnel structure in the focal areas research · teaching · science management, TUM intends to strengthen the teaching strand: Tenure track professorships with a focus on teaching – the *TUM Teaching Scholar Track* (research/teaching, 1:2) – pave a new academic path by enabling more flexible teaching loads flanked by the professionalized acquisition of teaching skills. TUM aims to make an active contribution to individually preparing future university lecturers for their teaching role.

By offering part-time options (*part-time tenure clock extension*), sabbaticals for parents (*parent tenure clock extension*) and semesters with a reduced workload, **TUM Faculty Tenure Track** supports family- and diversity-aware career paths. Staff who wish to embark on research can go abroad for a period of time (*tenure track sabbatical*). There are also opportunities to cross the boundaries between basic research in a university setting and practical research in the world of industry. “Boundary crossers” and application-oriented research pioneers who favor greater interaction between basic research, development work and concrete applications will have more freedom to maneuver (*cross-over careers*). In this way, TUM aims to strengthen the entrepreneurial innovation path, which is underdeveloped in the German system: research · discovery & invention · development & commercialization.

As an end-to-end integrated recruitment and career system, **TUM Faculty Tenure Track** incorporates a quality assurance concept to ensure that the best candidates are selected in accordance with the legal provisions (Art. 33 II GG; Art. 18 para. 3 clause 5 BayHSchPG, Requirements for the employment of professors at universities in the Free State of Bavaria). To verify candidates' potential for excellent performance and to justify the trust placed in them, TUM and the Bavarian State Ministry for Science, Research and the Arts have agreed on basic quality management principles for the TUM faculty recruitment and career system. TUM applies strict evaluation procedures and assessment standards to ensure that its quality assurance system is effective and constantly measures these criteria against international best practice. For this, it relies to a significant extent on the know-how of independent international peer-reviewers and auditors.

TUM Faculty Tenure Track places great trust in high-potential young academics. They are given the opportunity and freedom to channel their research and teaching talent into outstanding results, while also demonstrating their development potential. The basic philosophy is simple – *prove yourself and doors will open!*

3. The TUM Faculty of Professors

The new human resources and faculty recruitment policy is based on diversification of the qualification paths into several parallel and transparent options. The policy is aimed at international elite scientists and comprises **TUM Faculty Tenure Track** for young academics and **TUM Faculty Executive Search** for top scientists of international renown. From now on, the TUM faculty of professors will consist of the categories set out in [Tab. 1](#). Professional experience gained outside of Germany is a general prerequisite for appointment.

[Tab. 1. Professorships at TUM](#)

Regular Professorships	Honorary/Visiting Professorships
<ul style="list-style-type: none">• Full Professor¹⁾• Associate Professor• Assistant Professor²⁾	<ul style="list-style-type: none">• TUM Emeritus of Excellence• TUM Distinguished Professor³⁾• TUM Distinguished Affiliated Professor (Ehrenprofessor)• TUM Visiting Professor (Gastprofessor)• TUM Adjunct Professor (Honorarprofessor)

¹⁾ Chair position according to the conventional understanding.

²⁾ Only in **TUM Faculty Tenure Track**.

³⁾ E.g., TUM Liesel Beckmann Distinguished Professors.

3.1 Assistant Professor

The entry level in TUM's internationally oriented recruitment and career system is the position of *assistant professor*. This is a temporary appointment with W2 pay level and a tenure option (W3 pay level, permanent) usually after six years (**TUM Faculty Tenure Track**). Young and motivated candidates whose academic achievements (doctorate, postdoc) suggest a successful academic career will be appointed for an initial period of six years (*first term appointment*). Following a positive tenure evaluation (in the sixth year), the position becomes permanent and the candidate is appointed as an *associate professor* on pay scale W3 (*second term appointment*). In the faculty of medicine, *Assistant Professorships* are filled with (i) young medical and/or natural scientists whose achievements suggest a successful academic career (without clinical activities) and / or (ii) young talents with clinical integration (part/full time, e.g., assistant physician, medical specialist, senior physician).

Only in exceptional cases justified by extraordinary achievements, and in light of particularly strategic significance in shaping the university's research profile – and not before the fourth year – can the President initiate an early tenure evaluation (*fast tenure track*).

3.2 Associate Professor

Associate professors are usually permanent W3 professors who have already achieved substantial success in research, external fundraising and academic teaching. They have also gained initial experience working on university boards and committees, and show great future potential in research and teaching as well. Under special circumstances (e.g., short-term shoring up of research and teaching priorities, endowed chairs, joint appointments with non-university research institutes), *associate professorships* can be limited to a period of up to six years in case of the initial appointment. The specific minimum requirements for an appointment as *associate professor* are also here based on the typical international standards of each discipline.

Associate professor appointments are made either following a positive tenure evaluation of TUM *assistant professors* (*second term appointment*), through the appointment of junior professors at TUM (Art. 18 para. 3 clause 1 BayHSchPG) or the appointment of external academics or promising, scientifically inclined individuals with practical experience in the field (industry, science management, other fields) or with clinical competencies. In the faculty of medicine, *Associate Professorships* are filled with (i) successful medical and/or natural scientists (without clinical activities), (ii) successful medical doctors with associated clinical integration (part/full time, e.g., senior physician, chief senior physician), or (iii) successful medical doctors heading a budgetary independent clinical area (e.g., department, section, walk-in clinic). These rules do not affect existing W2 professors, who achieved their positions under different legal frame conditions.

3.3 Full Professor

Full professors have a permanent contract and are on pay scale W3. They are leading international academics in their discipline and usually demonstrate an outstanding academic teaching record. Furthermore, they are actively involved in board and committee work at their university and contribute to the academic community in general.

Full professor appointments are made either through promotion from *associate professor* level following evaluation according to strict quality criteria or through the appointment of external elite academics or leading figures with outstanding relevant achievements in industry, university hospitals, science management or another fields of business. *Full Professors* in medicine are (i) leading international scientists in medical research and/or natural science (without clinical activities), (ii) outstanding medical doctors with associated clinical integration (part/full time, e.g., senior physician, chief senior physician), or with clinical activity in a budgetary independent area (e.g., section, walk-in clinic), or with clinical activity in leadership function (e.g., head of university hospital, institute or department).

If necessary, suitable candidates will be proactively recruited using headhunting procedures (**TUM Faculty Executive Search**). In special exceptional cases, an *assistant professor* can be promoted to *full professor* directly (*fast-track promotion*).

3.4 Distinguished Professor

This honorary title is bestowed on *full professors* at TUM who have significantly advanced their scientific field and who have rendered outstanding services to TUM in research and teaching – with international visibility. In special cases, TUM confers “*named distinguished professorships*” (e.g., Liesel Beckmann Distinguished Professorship), combined with a fellowship at the **TUM Institute For Advanced Study**. (*Named*) *distinguished professorships* can be endowed partially or in full by donations from patrons.

3.5 TUM Emeritus / Emerita of Excellence

The honorary title of “**TUM Emeritus of Excellence**” or “**TUM Emerita of Excellence**” can be bestowed on retired professors who have made eminent achievements and have shown unflagging commitment to TUM. As independent and experienced advisors, they continue to enrich university life and support the establishment and development of institutional strategies and new research facilities. They also advise the Board of Management on structural, administrative, policy and academic matters, promote the internationalization of the university by virtue of their global contacts and relieve younger colleagues by taking responsibility for a variety of initiatives and programs (http://portal.mytum.de/forschung/eoe/index_html). They also underpin TUM’s diversity strategy – adding value to TUM’s culture by embracing excellence across all generations.

As part of **TUM Faculty Tenure Track** and **TUM Faculty Executive Search**, they support TUM by proactively searching for suitable candidates and participate in *Faculty Search and Evaluation Committees* as members or reporters during appointment and evaluation procedures. As mentors, they support young scientists and *assistant professors* in their academic development and participate in the accompanying *status assessments*. At least one member of the *TUM Appointment and Tenure Board* is a TUM Emeritus/Emerita of Excellence.

3. TUM Distinguished Affiliated Professor (Ehrenprofessor)

This honorary title is bestowed on elite international scientists (“leading lights”) who cannot be appointed to regular professorships at TUM. These academics must have significantly contributed to the advancement of their field of research and have a high international reputation (usually at top universities outside Germany) or be members of renowned academies. They must have a long-term academic affiliation with TUM, cultivate strong relationships with TUM colleagues and take part in the university’s teaching programs. *TUM distinguished affiliated professors* are members of the teaching staff of the faculty that nominated them and are fellows of the **TUM Institute For Advanced Study**.

3.7 TUM Visiting Professor (Gastprofessor)

The title of visiting professor is given to professors working at a (usually foreign) university or academy and who are visiting TUM to do research and/or teaching as part of a research project or an academic exchange program (e.g., exchange semester). In some cases, visiting professors are from industry, science management or other fields of business. TUM strives to engage visiting professors, depending on their reputation and how they complement TUM’s priorities, in defined time intervals also for longer lasting research/teaching commitments (honorary or contract basis). It is only in exceptional cases that visiting professors have no teaching role.

3.8 TUM Adjunct Professor (Honorarprofessor)

By conferring the title of adjunct professor, TUM recognizes the recipient’s long-standing service to education. Adjunct professors are charged with passing on the knowledge and expertise they have gained from their research or professional life for the lasting benefit of TUM students. Adjunct professors or part-time professors (esp. from the business world) strengthen the bridges between academia and the working world. They also widen the teaching opportunities and curriculum within faculties, especially through compulsory and optional modules focusing on current trends in industry and business. Therefore, TUM adjunct professors are top-ranking experts from

industry, business or management, renowned scientists or well-known entrepreneurs.
Procedure: Applicable are the TUM guidelines for the appointment of TUM adjunct professors from March 1, 2011.

3.9 Extracurricular Professor (Außerplanmäßiger Professor)

These belong to a special status group in the German academic system, usually research associates with habilitation who are granted the title “apl. Professor” after demonstrating several years of research and teaching experience. The organizational integration of this group of professors within the new HR and recruitment system of TUM is left to a future decision.

3.10 Regular professorships

For a common terminology of the new categories of professors introduced with **TUM Faculty Tenure Track** and the existing categories of regular professors ([see Tab. 1](#)), the title of each professorship is defined in [Tab. 2](#) (Decision of TUM Board of Management, June 5, 2012). The regular academic and salary regulations remain unaffected (Art. 12 Abs. 3 BayHSchPG).

Tab. 2. Terminology of regular professors at TUM

Professorship/Promotion	Title
A. Future Appointments	
W3-Professors (tenured) • by external appointment (path D) • by internal promotion via Associate Professor	Full Professor
W3-Professors (tenured) • by external appointment (path C) • by internal promotion via TT Assistant Professor	Associate Professor
W2-Professors (temporary, path A/B) • with tenure/promotion option	Assistant Professor ¹⁾
B. Existing Professors	
W3-Professors (tenured)	Full Professor
W2-Professors (tenured) ²⁾	Associate Professor
W1-Professors (Junior Professors) ²⁾	Assistant Professor

¹⁾ The full title "Tenure Track Assistant Professor" will be used for advertisement of the professorship.

²⁾ New appointments of these professors were ceased at TUM on July 1st, 2012.

4. Basic Principles of the TUM Recruitment and Career System

TUM's faculty recruitment and career system is geared toward attracting international elite academics. It comprises:

- **TUM Faculty Tenure Track** for young scientists (~30 % of total; [entry paths A and B](#), see Fig. 1)
- **TUM Faculty Executive Search** (~70 % of total) for successful academics with future potential ([entry path C](#), see Fig. 1) and leading international scientists ([entry path D](#), see Fig. 1).

The criteria upon which each decision is based are academic qualifications, experience, reputation and future potential (see 3.1–3.3). In all cases, the candidates must have gained experience outside Germany and possess intercultural skills. In-house first term appointments of candidates are excluded. Endowed chairs are assigned to one of the categories A–D depending on the purpose of the endowment and the qualification and maturity of the applicant.

Recruitment paths A–C have the option of promotion following a positive evaluation on the basis of strict yet transparent performance criteria (*performance records*). Professional recruitment procedures and evaluations are carried out by the *Faculty Search and Evaluation Committees* ([entry paths A–D](#); see 5.5) at faculty level as well as by the university-wide *TUM Appointment and Tenure Board* ([entry paths A and B](#); see 5.6) at TUM management level

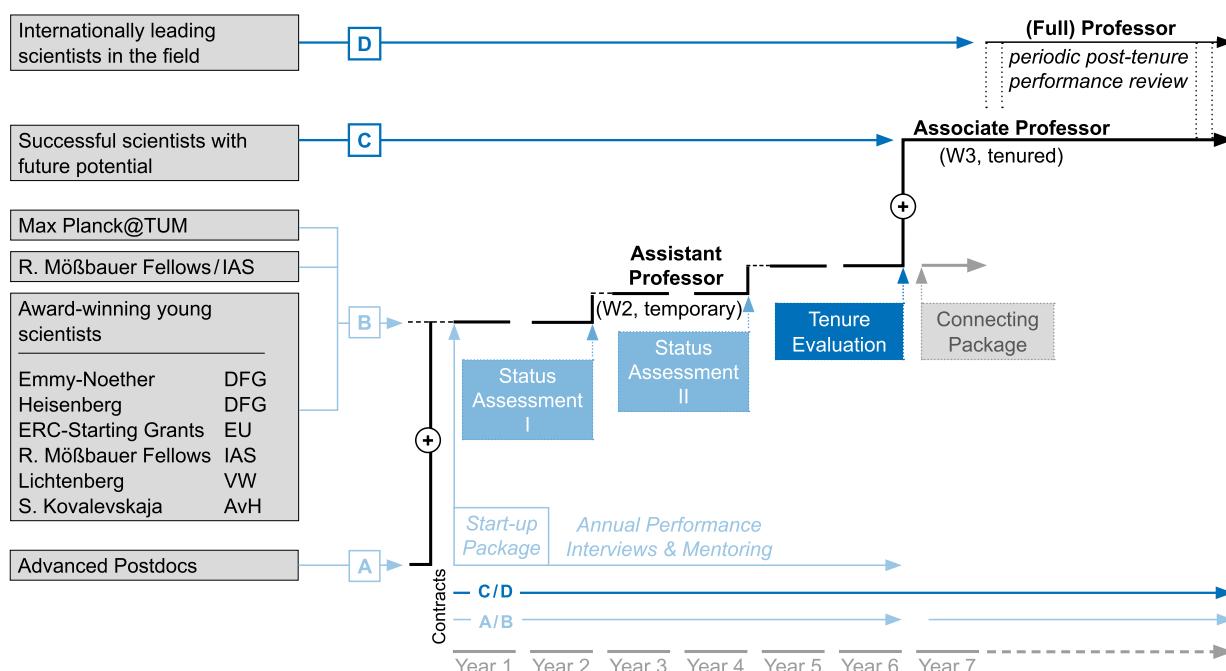


Fig. 1:
The new faculty recruitment and career system: **TUM Faculty Tenure Track** ([entry paths A/B](#)) and **TUM Executive Search** ([entry paths C/D](#))

TUM Faculty Tenure Track – an end-to-end, career-building system for developing talent – entitles holders of a temporary W2 professorship (*assistant professor*) to undergo a performance evaluation. This can lead to a permanent position and progression to pay scale W3 with an individually defined work package and with the opportunity to be promoted from *associate professor* to *full professor*, albeit subject to strict quality criteria (see 7.). For all tenure track professorships, the university will secure suitable openings at a central level before a tenure track position is even advertised to ensure that the position is actually available in the event of positive evaluation.

This faculty recruitment and career system marks a fundamental decision at university level. With the exception of transferred management functions and the professorship package, professors with temporary contracts (**TUM Faculty Tenure Track**; category A/B) will in future be fully integrated into university decision-making processes and have equal institutional rights and obligations as W3 professors with permanent contracts (**TUM Faculty Executive Search**; category C/D). In this way, TUM is raising the culture of prestige surrounding its young scientists to a higher level.

4.1 Entry Paths A and B: TUM Faculty Tenure Track

The entry path for young scientists (paths A and B, see Fig. 1) initially leads in all cases to *temporary professorships (assistant professors)*. The tenure track phase usually takes 6 years, during which time particular consideration is given to family commitments (see 5.1). Newly appointed *assistant professors* become members of the **TUM Tenure Track Academy** (see 5.3). Depending on the result of the tenure evaluation with its strict quality focus, the temporary W2 professorship can be stepped up to a *permanent professorship (associate or full professor)*; in this case the work environment and package will be individually arranged.

The teaching commitment of *assistant professors* is reduced; they must teach for 5 hours per semester week instead of 9. The temporary tenure track professors are involved in the academic decision-making processes with all associated rights and obligations. It is understood that the independence of *assistant professors* is not affected by *associate or full professors*.

- **Entry path A.** Candidates must fulfill the following requirements: (a) doctorate, (b) usually suitable postdoc activity outside Germany, (c) academic publications in international journals with peer review (in keeping with career status). The specific minimum requirements are based on the standard international assessment criteria of the discipline in question. These young scientists, who will first be eligible for tenure (W3) after several years, will undergo a strict evaluation procedure (entry evaluation, see 6.3) involving external peer-review after applying for the advertised position. The review is based on international benchmarks. This should ensure that only the most promising candidates are appointed. If the entry evaluation is positive, the President will appoint the candidate to the position of *assistant professor* (W2, with tenure option to W3) for an initial limited period of six years.

- **Entry path B.** Independently funded young scientist group leaders¹, who have already been successful in competitive public sector research projects (e.g., German Research Foundation/DFG, EU), can apply to the TUM Board of Management for the advertisement of a suitable tenure track *assistant professorship*. If it is established that the candidate's field of research and teaching is compatible with the university's development strategy and if the Faculty Council concerned agrees that the appointment is of interest, the tenure track appointment in the specialist field will usually be publicly advertised.

In special exceptional cases, the public advertising of the position can be dispensed with (*lighthouse appointment*) if the research work of the junior research group leader applicant (e.g., ERC grant) is innovative and pioneering on an international stage, is of particular interest to the university due to its ability to raise quality levels and build the university's profile and – in relation to a possible tenure appointment (after W3) – if it promises to significantly shape international scientific developments (*leadership in the scientific community*). This applies in particular if appointing the young research group leader directly can prevent them from being recruited by an international competitor. The entry evaluation is the same as for path A.

If the Entry Evaluation has a positive outcome, the President will appoint the candidate to the position of *assistant professor* (W2, with tenure option to W3) for an initial limited period of six years.

Following the **TUM Faculty Tenure Track** guidelines, applicants for research groups or the Minerva program of the Max Planck Society can be appointed as an *assistant professor* at TUM in joint appointment procedures (**MaxPlanck@TUM** program, German Excellence Initiative 2012). The **TUM Faculty Tenure Track** guidelines apply also to *Rudolf Mößbauer Tenure Track Fellows* of the **TUM Institute For Advanced Study**.

- **Status assessments.** At the end of the second and fourth year following the first term appointment, an internal *status assessment* (see 6.4) will be carried out in paths A and B to evaluate research and teaching performance along with multidisciplinary key competencies. It will include a presentation open to the entire university in which the *assistant professor* outlines his or her scientific progress to date. The *status assessments* will be overseen by the mentoring team; their objective is to provide orientation and a success forecast for the tenure procedure. If necessary, the candidate's personal development roadmap will be revised.
- **Tenure evaluation.** The tenure evaluation is normally launched at the beginning of the 6th year (see 6.5). A positive tenure evaluation can be expected if the candidate has made a significant, internationally acclaimed scientific contribution to advancing the discipline. In the event of a positive outcome, the candidate is appointed to the position of *associate professor* (W3/ permanent). If the outcome is negative, the *assistant professor* receives a contract for one additional (winding-down) year at the end of the 6th year (*connecting package*).

¹ Currently includes the following programs: Emmy Noether (DFG), ERC Starting Grants (EU), Heisenberg (DFG), Lichtenberg VW (Stiftung), Sofia Kovalevskaia (AvH), Liebig Scholarship (FCI), Max Eder Young Researcher Group Leader (Deutsche Krebshilfe, e.V.). Inclusion of further programs is decided by the TUM Board of Management on a case-by-case basis.

It is not as a rule anticipated that an *assistant professor* will be given permanent status or be promoted to *associate professor* ahead of schedule. At the earliest in the fourth year and only in exceptional cases – e.g., for a candidate with outstanding achievements (e.g., top awards, an ERC grant, or a Heisenberg professorship) or whose work has special strategic importance in shaping the university's research profile – can the President initiate tenure evaluation ahead of schedule (*fast tenure track*). An external offer for appointment does not eliminate this evaluation phase.

4.2 Entry Paths C and D: TUM Faculty Executive Search

Entry path C ([Fig. 1](#)) is for successful academics with future potential and promising, academically inclined individuals with experience in the field (industry, university hospital, science management, any other fields of business). This path usually leads to an appointment as *associate professor* (W3/permanent). In special cases (e.g., short-term shoring up of research and teaching priorities, endowed chairs, joint appointments with external research institutes), *associate professorships* can also be limited to a period of up to six years. When appointing individuals from business and industry in category C, TUM ensures that they will participate in suitable programs to obtain a professional teaching qualification before taking up their teaching duties at the university (see 7.).

Direct appointments to the position of *full professor* (W3/permanent; path D, [Fig. 1](#)) are reserved for leading international academics, Humboldt professors and individuals who have outstanding, proven disciplinary achievements in industry, university hospitals, science management or other fields of business. Candidates for *full professorships* are identified through advertising, but also proactively through systematic, continuous screening (**TUM Faculty Executive Search**) and headhunting if appropriate (*lighthouse appointment*). To help them identify suitable academics, the *Faculty Search and Evaluation Committees* are supported by the corporate recruitment unit (*Corporate Talent Search*). The continuous screening process monitors top international universities, research institutes, academies and leading business enterprises on a global scale. In particular, it targets individuals who have already been successful in competitive public sector research projects such as, e.g., grants of the European Research Council (ERC) programs, grants/stipends of German Research Foundation (DFG), awards of the Alexander von Humboldt (AvH) foundation or the German Federal Ministry of Education and Research (BMBF), or in any foreign excellence or priority research or grant programs.

4.3 Promotion from Associate to Full Professor

As an integral step in quality assurance chain, the performance of *associate* and *full professors* is evaluated as part of a regular *post-tenure performance mentoring* process (see 6.7). Generally speaking, three years after the tenure evaluation at the earliest, the President can initiate an evaluation procedure either on his or her own initiative or on the suggestion of the Dean to consider *promotion to full professor* ([see 6.6](#)).

5. Key Players in the TUM Faculty Tenure Track

5.1 Assistant Professor

Holders of a tenure track *assistant professorship*:

- become members of the **TUM Tenure Track Academy**; they participate in its kick-off event and further education programs,
- make proposals on the composition of the mentoring team to the Dean,
- develop an independent, internationally competitive research program and a teaching program that has been coordinated with the faculty,
- independently raise external funds for projects,
- support their own doctoral students and are entitled to award doctorates,
- write a brief bio-bibliographic report once a year ([Appendix 2](#)),
- participate in the structured status and counseling discussions with the Dean and the mentoring team (*annual performance interviews*),
- prepare for the two *status assessments* (at the end of the 2nd and 4th years),
- prepare the complete evaluation dossier ([Appendix 3](#)) for the tenure evaluation process,
- can withdraw candidacy for tenure evaluation at any time; there is no provision for the tenure evaluation to be repeated.

5.2 Dean

The Dean of Faculty is the *assistant professor's* first point of contact. The Dean is obliged to exercise as much objectivity as possible and maintain strict confidentiality during the entire process.

The Dean has a key role in the process; that means, he or she

- ensures that the *assistant professor* has sufficient opportunity to accomplish his or her teaching workload to allow a fair evaluation of his or her teaching skills,
- supports the *assistant professor* along with the mentoring team in *annual performance interviews*. These interviews are intended to identify off-track developments at an early stage, compare the candidate's performance and progress with the targets set out in his or her personal development roadmap and – if applicable – revise the targets. The Dean writes down the findings in an *interview record* to be signed by both parties ([Appendix 4](#)),
- checks that the professors' candidate dossiers are complete and forwards the documents to the *Faculty Recruiting and Evaluation Committee* for detailed evaluation,
- can participate in the tenure evaluation meetings of the *Faculty Search and Evaluation Committee* but does not chair the meetings and is not entitled to vote.
- forwards the *annual performance interview records* and the reports of the two *status assessments* to the *TUM Appointment and Tenure Board*, adding personal comments on the tenure evaluation.

5.3 TUM Tenure Track Academy

The **TUM Tenure Track Academy** supports newly appointed *assistant professors* to ensure that they quickly find their feet in the academic system, rapidly raise their academic profile to international level and develop leadership qualities and entrepreneurial skills through cross-disciplinary training concepts.

The TUM Tenure Track Academy

- is headed up by a leading figure of TUM,
- is responsible for the continuous supervision of the tenure track process,
- advises and supports the *assistant professors* when building up their work groups and contact networks (*TUM Research Dialogue*) and preparing research proposals (*TUM Talent Factory*),
- organizes, in collaboration with the *TUM Center for Strategic Leadership*, conferences and seminars to share audience-specific and needs-driven management and communication tools and strategic tools (decision-making skills, methodical thinking, theoretical knowledge),
- at the request of the *assistant professor*, presents proposals on the make-up of the personal mentoring team,
- organizes the *annual tenure track assembly*.

5.4 Mentoring Team

The Faculty Council appoints a mentoring team (*formal mentoring*) to ensure that the *assistant professor* receives the best possible support and to carry out the accompanying *status assessments*. The team consists of two permanent professors. One mentor is a member of the *assistant professor*'s faculty. To ensure objectivity, critical detachment and clear vision, the second team member must belong to a different faculty or another university. The *assistant professor* has the right to propose members of the specialist mentoring team. On request, the mentors are proposed by the Dean of the faculty or the head of the **TUM Tenure Track Academy**.

The mentoring team

- fulfills a trust-building and protective role for the *assistant professor*,
- acts in the name and on behalf of the faculty,
- together with the *assistant professor* and in mutual agreement with the Dean, and within the framework of a personal development plan, defines the nature and scope of the tenure evaluation performance targets in terms of research, teaching, academic initiative, and cross-disciplinary key competencies. The *personal development plan* is signed by the *assistant professor*, the mentoring team, and the Dean, and a backup copy is delivered to the university's central administration for data protection,
- advises and supports the *assistant professor* in the set-up phase of his or her own work group, in improving the research equipment eligible for third-party funding (if

- required for the intended work), in preparing research proposals, building up contact networks and assessing performance quality,
- participates in the yearly structured status and counseling discussions (*annual performance interviews*) with the Dean,
 - has the lead responsibility for the *status assessments* (see 6.4).

5.5 Faculty Search and Evaluation Committees

5.5.1 The *Faculty Search and Evaluation Committees* proactively search for suitable candidates for upcoming or planned appointments among the international community, and also professionally evaluate prospective candidates in consultation with external peer-reviewers. By this means, a high-quality, wide-angle talent search and quality-driven, gender & diversity-aware evaluation process should be put in place.

5.5.2 *Faculty Search and Evaluation Committees* are set up as *ad hoc*, process-specific committees by the responsible Faculty Council² in agreement with the President. They have up to nine voting members who cannot be simultaneously members of the *TUM Appointment and Tenure Board*. The composition is as follows:

- one professor from the faculty (*chair and expert in the subject matter*),
- one professor from a different faculty (*objective detachment and reporter*),
- up to four TUM professors designated as experts in the subject matter (*disciplinary competence*), of whom one represents the Dean of Studies and thus the interests of teaching (*didactic competence, teaching issues*),
- one external member who is qualified in the subject (*specialized knowledge*),
- one research associate (*personnel management skills*),
- one student representative, plus one additional non-voting student representative (*acceptance on the teaching front*).

At least two of the professors in each Faculty Search and Evaluation Committee must be female. One of the female professors assumes the role of women's representative unless this function is already served by one of the other committee members (doctoral candidate, postdoctoral researcher, representative of mid-level academic staff).

On any Faculty Search and Evaluation Committee convened with the mandate to conduct a tenure evaluation, the professorial contingent of members must be composed exclusively of permanent professors.

5.5.3 The members of the *Faculty Search and Evaluation Committees* are obliged to maintain strict confidentiality during the entire process. The work of the *Faculty Search and Evaluation Committees* is subject to the *TUM Faculty Recruitment Code of Conduct* (Appendix 5).

² In case of an agreement with the Faculty Council, the Dean can nominate the members of the committee.

5.5.4 The decision on the recommendation to appoint or not to appoint a candidate is made in an open voting process. The committee has a quorum if at least two-thirds of the members are present. For each committee meeting, minutes have to be taken, including an attendance list.

5.5.5 The Faculty Search and Evaluation Committees

- draw up, based on the faculty's exact requirements, a proposal for the advertisement of the professorship position, taking account of the guidelines given in [Appendix 6](#), and forward this to the TUM Board of Management for approval,
- with the support of the corporate recruitment team, actively search for suitable candidates for current or future appointments,
- evaluate the candidates in the tenure track system in the first term appointment process (*assistant professor*) and the tenure evaluation process (promotion to *associate professor*), paths A/B in [Fig. 1; Appendix 3](#); the composition of the committee responsible for the initial appointment process can differ from that convened for tenure evaluation,
- evaluate the candidates in the **TUM Faculty Executive Search** as possible *associate professors* and *full professors* (paths C/D in [Fig.1](#)),
- compare the candidates' performance against international benchmarks with reference to other professors in the same discipline,
- for the first term appointment process, obtain 4 external comparative reviews from experts in the area (3 of whom, as a rule, should be international, and at least one female); the external committee member can submit an external review,
- make a list usually comprising three additional top-ranking international experts (generally including at least one woman) who are not directly linked to the candidate for the *TUM Appointment and Tenure Board* (paths A/B in [Fig. 1](#)) or the TUM Board of Management (paths C/D in [Fig. 1](#)).
- draw up a detailed report ([see Appendix 7](#)) on the evaluation including information on the duration of the evaluation period, the role of the participants, the assessment parameters and the voting procedure including all documents and a vote in favor of/against continuing the process to the Dean, who presents this report with comments to the *TUM Appointment and Tenure Board* (paths A/B in [Fig. 1](#)) or the TUM Board of Management (paths C/D in [Fig. 1](#)).

Faculty-specific deviations from these regulations must be justified in each case and are always subject to the approval of the TUM Board of Management.

5.5.6 Joint Appointments

In the case of joint appointments involving two faculties, both faculties are equally represented on the Faculty Search and Evaluation Committee to ensure that the interdisciplinary requirements of the appointment are given due consideration.

For joint appointments involving an Integrative Research Center (e.g., **Anna Boyksen Diversity Research Center, Munich Center for Technology in Society, Munich School of Engineering**) and a faculty, the President decides on a case-by-case basis who will lead the appointment process. In each case, efforts are made to ensure equal representation on the committee, which includes members from the faculty in question, and members from the Integrative Research Center who do not belong to this same faculty.

For *Rudolf Mößbauer Tenure Track Fellowship* appointments, the **TUM Institute for Advanced Study (TUM-IAS)** heads up the process. In this case, efforts are made to ensure equal representation on the committee, which includes members from the TUM-IAS Advisory Council and the faculty in question.

5.6 TUM Appointment and Tenure Board

5.6.1 The *TUM Appointment and Tenure Board* is set up by the Board of Management and is tasked with ensuring that the quality of tenure track appointment processes and tenure evaluations aligns with TUM's strategy across all subjects and faculties. This entails assessing whether the candidates selected dovetail with TUM's development plans.

5.6.2 The *TUM Appointment and Tenure Board* is composed of (i) the Senior Vice President Research & Innovation (chair), (ii) ten permanent professors³ from TUM and (iii) one external member of the Max Planck Society. The members of categories (ii) and (iii) and one personal deputy per member are appointed by the TUM Board of Management for a period of three years. Members can be re-appointed. At least three members must be women. Reduction of other university commitments will be granted to professors appointed to this board.

5.6.3 To guarantee rapid execution, the *TUM Appointment and Tenure Board* meets on a regular basis – six times a year. A recruitment consultant of the President takes part in the meetings to support the work of the board administratively.

5.6.4 The members of the *TUM Appointment and Tenure Board* are committed to impartiality and strict confidentiality. If – in individual cases – it does transpire that members have a conflict of interest, they must reveal the fact that their impartiality is compromised and recuse themselves. In this case, the personal deputy member assumes the mandate. The work of the *TUM Appointment and Tenure Board* is governed by the ethical code *TUM Faculty Recruitment Code of Conduct* ([Appendix 5](#)).

5.6.5 The decision on a proposal to appoint a candidate is made in an open voting process. The board has a quorum if at least two-thirds of the members are present. Minutes of the board meetings must be taken, including an attendance list.

³ These should represent the disciplinary diversity of TUM. Simultaneous membership in a Faculty Search and Evaluation Committee is prohibited. At least one of the professors must be a **TUM Emeritus/Emerita of Excellence**.

5.6.6 The *TUM Appointment and Tenure Board*

- checks that the reports of the *Faculty Search and Evaluation Committees* are complete and procedural rules have been complied with,
- can return the reports to the *Faculty Search and Evaluation Committees* for reworking if necessary,
- discusses the proposals of each *Faculty Search and Evaluation Committee* and the written comments of the Deans (excellence criteria, strategic development of the university),
- listens to the findings presented by the *Faculty Search and Evaluation Committee* reporter,
- can consult additional experts and ask the candidate for an additional hearing,
- formulates in the final instance a proposal shortlist (for tenure track first term appointments) or the vote (for tenure evaluations) for or against the candidate for the TUM Board of Management,
- regularly reviews the methodologies and evaluation criteria applied by *Faculty Search and Evaluation Committees* to ensure compliance with the applicable standards and to safeguard **TUM Faculty Tenure Track** quality assurance (*TUM Faculty Recruitment Code of Conduct*, [Appendix 5](#)).

5.7 TUM Board of Management – President

The TUM Board of Management makes a decision on the proposal shortlist (for tenure track first term appointments) or the vote (for tenure evaluations) from the *TUM Appointment and Tenure Board*. In the event of a favorable decision, the Senate takes a position on the proposed appointment.

The President makes the final decision; he notifies the Dean, informs the candidate and makes an appointment offer. If the tenure evaluation has a negative outcome, the President informs the candidate and the Dean in writing.

6. Advertisement · Application · Appointment Process

Generally speaking, each faculty recruitment process involves the proactive identification of suitable candidates. Candidates who seem particularly promising can also be nominated for advertised professorship positions even if they have not submitted an application (Art. 18 para. 5 clause 6 BayHSchPG).

6.1 Advertising a Professorship Position

Professorship positions are internationally advertised in English in the following categories:

- *Tenure Track Assistant Professorship* (W2/temporary with tenure option to reach W3/permanent):

Entry path A/B in [Fig. 1](#) (sample advertisement in [Appendix 8](#))

- *Associate Professorship* (W3/permanent):
Entry path C in [Fig. 1](#) (sample advertisement in [Appendix 9](#))
- *Full Professorship* (W3/permanent):
Entry path D in [Fig. 1](#) (sample advertisement in [Appendix 10](#))

Professorships that are thematically related to each other (e.g., in terms of research focus) are advertised cumulatively to increase visibility across the range of topics covered.

In justified exceptional cases and where an appointment is of particular interest, the public advertising of a professorship position may be dispensed with (so-called *lighthouse appointment*, depending on the approval of the Bavarian State Ministry for Science, Research and the Arts).

To make a position permanent in the event of a positive tenure evaluation and to give TUM the maneuverability it needs to expand its reach in dedicated research areas, TUM is setting up a central pool of W2 positions to create *assistant professor* positions.

6.2 Applying for a Professorship

The minimum requirements and framework conditions governing appointment to the position of *assistant, associate or full professor* are defined below. These minimum prerequisites are based on current international assessment criteria for the scientific discipline in question.

Tenure Track Assistant Professorship

> Formal prerequisites governing application for entry path A ([see Fig. 1](#)):

- doctorate,
- substantial research experience making progress toward academic independence (usually evidenced by a postdoc phase of at least 2 years at a top university other than the doctorate university, a university hospital outside TUM, a non-university research institute or a research-driven enterprise),
- international experience (usually evidenced by at least 1 year of academic experience abroad during doctorate and/or postdoc phase),
- academic performance commensurate with age based on current international assessment criteria (time for children and care time are taken into account).

> Formal prerequisites governing application for entry path B ([see Fig. 1](#)):

- as for path A,
- independently funded young research group leaders who have already been successful in competitive public sector research projects (ERC Starting Grant/EU – Emmy Noether/DFG – Heisenberg/DFG – Lichtenberg/VW – Kovalevskaja/AvH – Liebig/FCI – Max Eder/Deutsche Krebshilfe e.V.),

- Rudolf Mößbauer Tenure Track Fellows of the **TUM Institute for Advanced Study**,
- applicants for research groups or the Minerva program of the Max Planck Society (joint appointment procedure, **MaxPlanck@TUM** program)

Associate Professorship

> Formal prerequisites governing application for entry path C ([see Fig. 1](#)):

- as for path A,
 - academics who have already achieved substantial success in research, external fundraising and academic teaching and who can demonstrate initial experience working on university boards and committees
 - promising academically inclined individuals with experience in the field (industry, university hospitals, science management or other fields of business).
- Candidates eligible for consideration must show considerable future potential in research and teaching.

Full Professorship

> Formal prerequisites governing application for entry path D ([see Fig. 1](#)):

- as for path A,
- leading international academics in their discipline who already have an outstanding record of success in research, competence in academic teaching, and further discipline-specific qualifications (e.g., clinical competence in medicine); they actively serve on boards and/or committees at their university and contribute to the academic community in general.

The corporate recruitment unit of the President supports the *Faculty Search and Evaluation Committees* in the proactive search for suitable candidates (**TUM Faculty Executive Search**).

6.3 Entry Evaluation – First Term Appointment

The entry evaluation in the **TUM Faculty Tenure Track** and the **TUM Faculty Executive Search** processes is crucial to the future success of TUM's faculty recruitment and career system. As such, each favored candidate must be subjected to a thorough evaluation process which goes far beyond formal processes.

The process starts when the applicant submits the relevant entry evaluation documents to the Dean (I. in [Fig. 2](#)). The candidate's dossier must be in English and contains the documents specified in [Appendix 1](#). The Dean forwards the dossier to the Faculty Search and Evaluation Committee for appraisal and asks the committee to evaluate suitable candidates by means of a scientific presentation and an interview (II. in [Fig. 2](#)). In addition, the committee members should hold one-on-one discussions with the candidates so they can contribute their own insights to the evaluation pro-

cess. At the same time, the committee usually requests at least four comparative peer reviews (usually three international, at least one female reviewer) by individuals who have expert knowledge of the subject matter. The nature of the relationship between these peer-reviewing individuals and the candidate must be disclosed in full. The Faculty Search and Evaluation Committee evaluates the candidate's performance and future potential compared with international peers in the respective discipline (III. in Fig. 2). Based on the findings of the internal and external evaluation of the applicants, the committee draws up a report with a justified shortlist usually containing three ranked candidates for the Dean (IV. in Fig. 2). The Dean adds his or her own written comments to the evaluation (V. in Fig. 2) and forwards it to the *TUM Appointment and Tenure Board* (for **TUM Faculty Tenure Track**, entry path A/B, Fig. 1) or the TUM Board of Management (for **TUM Faculty Executive Search**, entry path C/D, Fig. 1).

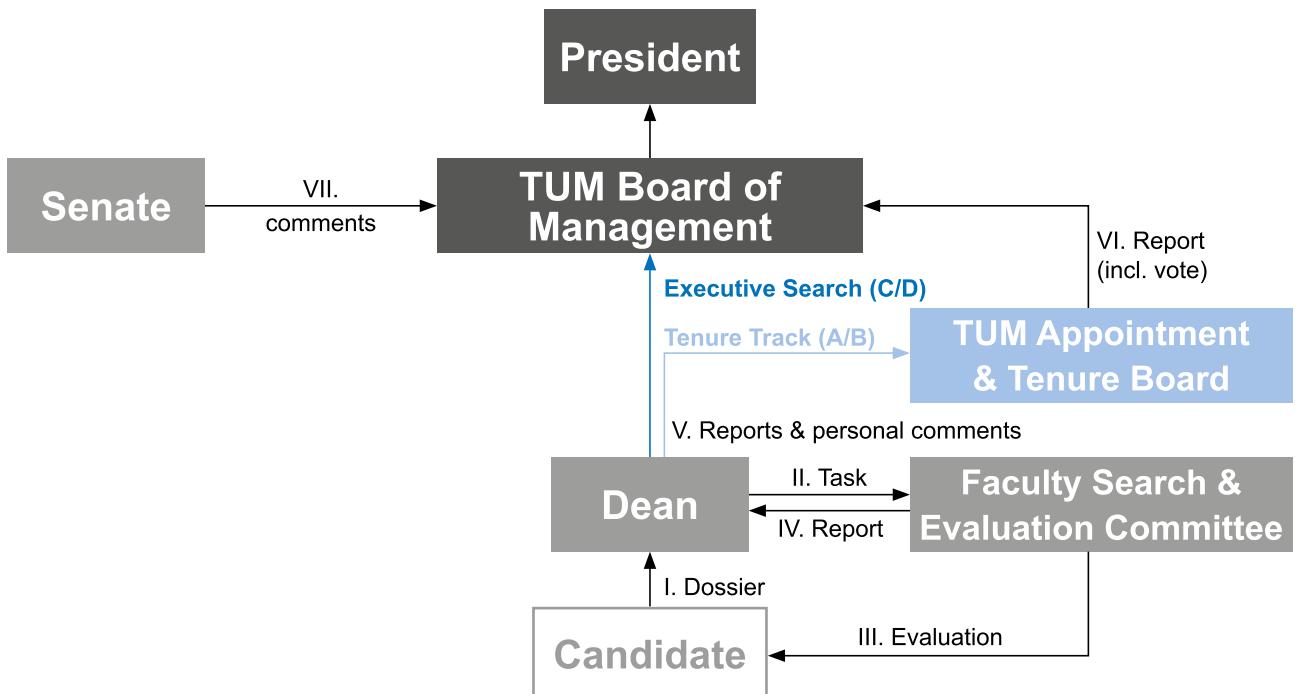


Fig. 2:
Flowchart for first term appointment and tenure evaluation in **TUM Faculty Tenure Track** (A/B; Fig. 1) and appointment procedure in **TUM Faculty Executive Search** (C/D; Fig. 1).

The *TUM Appointment and Tenure Board* (A/B, [Fig. 1](#)) or the TUM Board of Management (C/D, [Fig. 1](#)) checks that the report of the Faculty Search and Evaluation Committee is complete and that procedural rules have been complied with. It also reviews the proposals of the *Faculty Search and Evaluation Committees* in terms of their quality and the extent to which they align with the university's strategic direction.

For tenure track entry evaluations, the *TUM Appointment and Tenure Board* can ask for additional expert opinions or comments at any time and consult with applicants on request. Finally, it votes for or against the shortlist and forwards the vote results to the TUM Board of Management (VI in [Fig. 2](#)). The President then decides whether or not to accept the proposed tenure track appointment. The Senate is entitled to submit comments (VII. in [Fig. 2](#)). The President appoints the applicant who shows the greatest development potential and who is most compatible with TUM's profile as a W2 professor with tenure track option for an initial period of 6 years (*first term appointment*). The entire first term appointment process should take no longer than 9 months from the date of advertisement.

6.4 Status Assessments (for TUM Faculty Tenure Track)

The *assistant professors* undergo internal *status assessments* at the end of the second and fourth years following the first term appointment. These assessments cover research, teaching, and cross-disciplinary key competencies. The *status assessments* are overseen by the mentoring team; their objective is to provide orientation and a success forecast for the tenure procedure. If necessary, the candidate's personal development plan is revised.

At least 4 weeks prior to the *status assessment*, the candidate submits a bio-bibliographic overview to the Dean ([see Appendix 4](#)) as documented basis to evaluate accomplishments over the past two or four years (*1st or 2nd status assessment*). The Dean turns over this brief dossier to the mentoring team with the request to carry out the *status assessment*.

The *status assessment* consists of (i) a status presentation open to the entire university outlining their scientific progress to date and (ii) the *annual performance interview* (with the Dean and the mentoring team), in which the candidate presents the achieved and planned goals, including a self-assessment. The quality of the status presentation and content of the interview must be taken into due consideration in the success forecast and the recommendations on the candidate's personal development plan. The mentoring team must document the result of the *status assessment* in a written report, which must be signed by both mentors and the Dean. The Dean informs the *assistant professor*, handing over a copy of this written report. If the results of the *status assessment* require changes to be made to the original personal development

plan, these revisions are jointly defined in writing by the mentoring team and the candidate and signed by the *assistant professor*, both mentors, and the Dean. The written report on the *status assessment* and the revised personal development plan will be retained electronically by the university administration (*case filing*).

If the accomplishments documented for the *status assessment* are judged to be inadequate, and if it seems likely that the objectives set out in the candidate's personal development plan are no longer achievable, then the Dean informs the candidate that the tenure evaluation as it stands has little prospect of success and recommends that the candidate might consider other options outside TUM.

The entire process of a *status assessment* should be completed within two months of the candidate's application submission.

6.5 Tenure Evaluation (for TUM Faculty Tenure Track)

For the tenure evaluation, the *assistant professor* must submit his or her evaluation documents to the Dean, generally at the beginning of the sixth year. The documents must be in *English* ([see Appendix 3](#)). The candidate must also submit a brief report on his or her experiences with the tenure track process. The aim here is to identify off-track developments at an early stage (empirical quality assurance) and obtain constructive improvement proposals.

Prior to the tenure evaluation, the Dean submits copies of the written reports from the *annual performance interviews* and the two *status assessments* along with the *assistant professor's* evaluation documents to the Faculty Search and Evaluation Committee. The committee assesses the evaluation documents and invites the candidate to give a scientific presentation open to the entire university and to attend an interview. At the same time, the committee requests at least four peer reviews (usually 3 international, at least one female reviewer) by experts in the field. The nature of the relationship between the experts and the candidate must be disclosed in full.

The committee evaluates the candidate's performance and future potential compared with international peers and uses binding criteria to judge how well he or she has integrated into TUM's research and teaching community (see 7.2). A positive tenure evaluation can be expected if the candidate has made a significant, internationally acclaimed scientific contribution to advancing the discipline.

Based on the detailed evaluation of the *assistant professor*, the Faculty Search and Evaluation Committee draws up a report with a vote in favor of or against giving the candidate tenure ([see Appendix 7](#)). The Dean checks that the Faculty Search and Evaluation Committee report is complete and forwards it with the candidate's evaluation documents and his or her own comments to the *TUM Appointment and Tenure Board*. The board checks that the documents are complete and that the procedural

rules have been complied with. It discusses the proposals of all *Faculty Search and Evaluation Committees* and the comments of the Deans and the extent to which they align with the university's strategic direction. The *TUM Appointment and Tenure Board* can ask for additional expert opinions or comments at any time and consult with candidates on request. It then votes for or against the candidate and forwards the vote results to the TUM Board of Management. The *TUM Appointment and Tenure Board* informs the *assistant professor* and the Dean that the process has been handed over to the TUM Board of Management.

The TUM Board of Management bases its decision on the *TUM Appointment and Tenure Board*'s vote and must be in a position to substantiate the decision. The Senate is entitled to submit comments. In the event of a positive evaluation, the President offers the candidate a permanent position and progression from pay scale W2 to W3 (*associate professor*). In extraordinary cases, a direct promotion from *assistant professor* to *full professor* can be effected (*fast-track promotion*). The appointment package (budget, staff, rooms) comprises two elements:

- Basic package from the faculty (securing of teaching capabilities),
- Corporate supplemental package to which the university is bound for a period of at least 5 years.

Depending on additional qualifications and the extent to which the W3 professor's academic and personal profile fit the university's strategic direction, the President may also transfer management functions and allocate performance-based bonuses.

If the evaluation has a negative outcome, the President informs the *assistant professor* in a written statement summarizing the *TUM Appointment and Tenure Board*'s report and justifying the vote against granting tenure. The candidate can accept or reject this vote. In the latter case, the President can give the candidate an opportunity to submit an objection in writing. The *TUM Appointment and Tenure Board* can also consult with the candidate and submit a new recommendation to the President. The TUM Board of Management drafts a statement with a conclusive vote for the candidate. In the event of a negative vote, the President declares that the candidate's employment relationship with TUM will end after a 12-month winding-down period (*connecting package*).

The entire evaluation procedure, from the date the candidate submits his or her tenure track application to the actual evaluation, should not take longer than 6 months. All reports and written comments generated by the tenure evaluation will be backed up electronically and retained by the university administration (*case filing*).

6.6 Promotion from Associate to Full Professor

Proposals requesting *promotion* to *full professor* may be submitted, generally, no earlier than three years after appointment to the position of *associate professor*. The promotion process is initiated by the President at the request of the Dean. The appli-

cation documents must be submitted in *English* (see Appendix 3). In agreement with the President, the Faculty Council sets up a Promotion Committee to evaluate the candidate's qualitative and academic achievements upon consultation with external peer reviewers. This *ad hoc* committee usually comprises five voting members, including at least one woman professor:

- two *full professors* from the faculty (chair, expert in the subject matter),
- one *full professor* from a different faculty (objective detachment and reporter),
- one external member who is qualified in the subject (specialized knowledge),
- one student representative (acceptance in teaching).

One of the professorial members of the committee assumes the role of women's representative.

Based on the in-depth evaluation of the *associate professor*, the Promotion Committee drafts a report with a vote in favor of or against the candidate's promotion. The Dean checks that the Promotion Committee's report is complete and forwards it to the TUM Board of Management together with his or her personal comments. The TUM Board of Management checks that the documents are complete, that the procedural rules have been complied with and discusses the proposals of the Promotion Committee and the Dean's comments. It then makes a decision on the proposed promotion to the rank of a *full professor*. The Senate is entitled to submit comments. In the event of a positive evaluation, the President makes an offer for a *full professor* appointment package (budget, staff, rooms) comprising two elements:

- Basic package from the faculty (securing of teaching capabilities),
- Corporate supplemental package to which the university is bound for a period of at least 5 years.

Depending on additional qualifications and the extent to which the W3 professor's academic and personal profile fit the university's strategic direction, the President may also transfer management functions and allocate performance-based bonuses. If the evaluation has a negative outcome, the President informs the *associate professor* and gives him or her written recommendations on how to improve his or her performance.

There is no provision for promotion to the rank of *full professor* ahead of schedule, i.e., before three years have elapsed since achieving tenure. Only in exceptional cases, for example if the candidate has extraordinary achievements to his or her name (e.g., Leibniz Prize, similar awards or grants) or his or her quality and focus of research are of strategic prime importance for the university, can the President initiate tenure evaluation ahead of schedule. However, the President cannot make provisions for promotion to *full professor* already at the time this person is appointed *associate professor*.

6.7 Post-Tenure Performance Monitoring

In order to measure the extent to which it is successful in achieving its vision of excellence – but without compromising the academic freedom of its staff – TUM is introducing an on-line monitoring system to benchmark and document the performance of its tenured professors. This system is an integral component of the university's quality management program. In accordance with the recommendations of a Consulting Committee set up by the TUM Board of Management, the President decides at his or her own discretion and in consultation with the TUM Board of Management whether to grant, revoke or extend supplemental packages and performance-based bonuses typically granted for an initial period of five years as part of the appointment negotiations.

7. Quality Management and Evaluation Criteria

Academic evaluation based on international best practices is the cornerstone of TUM's quality management system. First and foremost, TUM focuses on winning creative academics who are the best possible fit for the university and then on monitoring the performance of its professors. Evaluation at TUM is understood as a dynamic process, which also involves periodical quality peer reviews of the evaluation processes and assessment benchmarks applied. The outcome of these reviews are channeled into staff and conceptual planning decisions. TUM is firmly convinced that the only way to ensure professional and objective performance evaluations is to consult peers who have an excellent reputation beyond their own academic circles and extensive experience in their fields. That is why TUM's quality management system relies on the insights of internationally recognized experts.

To rule out personal conflicts of interest (e.g., where impartiality is compromised), reviewers participating in recruitment and evaluation procedures must comply with the ethical code *TUM Faculty Recruitment Code of Conduct* ([see Appendix 5.](#)).

7.1 Quality Management

The faculty recruitment process at TUM follows a strict quality assurance system that is based on rigorous competitive principles:

- **International advertisements and proactive search.** To reach out to as many talented scientists as possible, all professorship appointments are advertised in English. In addition, potential candidates are proactively identified and contacted by members of the *Faculty Search and Evaluation Committees*, with support from the corporate recruitment unit (Executive Talent Search).

- **Transparent, two-stage peer-review process** for assessment of tenure track candidates at faculty level by *Faculty Search and Evaluation Committees* (see 5.5) and at university level by the *TUM Appointment and Tenure Board* (see 5.6). Each *Faculty Search and Evaluation Committee* compares the performance of the applicants against international benchmarks with reference to other professors in the same discipline and also, as an important element of quality assurance, proactively identifies other potential candidates. The committee produces performance analyses, ranking the candidate on an international scale. The *TUM Appointment and Tenure Board* ensures adherence to university-wide quality standards as well as systematic coherence of decisions at the university level. The committee members are obliged to maintain strict confidentiality. This two-stage process is applied for entry evaluation for the position of *assistant professor* and for tenure evaluation for the position of *associate professor*. Under no circumstances may the decision to promote an *assistant professor*, who has completed the requisite period of service, to the permanent position of a W3 professor be based on a positive *status assessment* or the Dean's report on the *annual performance interviews*. At TUM, such a decision is based exclusively on internal and external performance reviews as part of the regular tenure process.
- **Selection of external reviewers.** For all evaluations, comparative reviews are obtained from at least four external experts, at least three of whom must come from outside Germany and at least one of whom is a female expert. When selecting reviewers, special consideration is given to conflicts of interest, such as instances of cooperation, joint publications and student/lecturer relationships; the selectors exclude such conflicts of interest to the best of their knowledge and belief (*TUM Faculty Recruitment Code of Conduct*, see Appendix 5). A positive tenure evaluation can be expected if the candidate has made a significant, internationally acclaimed scientific contribution to advancing the discipline commensurate with his or her age. For the comparative review element of the tenure evaluation, the external reviewers are asked to evaluate the *assistant professor's* performance and future potential compared with international peers in the same field.
- **University-wide establishment of binding assessment benchmarks** (see 7.2 and Appendices 1 & 3). The criteria for the evaluations adhere to the best international standards⁴. They are clearly defined, taking into account the different discipline-specific cultures of the faculties, and approved by the TUM Board of Management. This ensures that candidates are given candid, fair and reliable assessment benchmarks for the individual evaluations to guide them through the tenure track process.
- **Post-tenure performance monitoring.** In order to measure the extent to which it is achieving its vision of excellence, TUM is introducing an on-line monitoring sys-

⁴ Good Practice in Tenure Evaluation – Advice for Tenured Faculty, Department Chairs, and Academic Administrators,” American Council on Education, American Association of University Professors, and United Educators Insurance, 2000.

tem to benchmark and document the performance of its tenured *associate* and *full professors*. This system is an integral part of the university's quality management program (see 6.7). The Vice President for Quality Management is responsible for coordinating this process. The result of the performance evaluation can affect the package and performance-based benefits applicable to the professorship position.

- **Internal process and benchmark quality checks.** In the interests of ongoing quality assurance, the *TUM Appointment and Tenure Board* regularly examines the entire **TUM Faculty Tenure Track** process. This includes fit-for-purpose checks on the evaluation criteria and working methods applied by the Faculty Search and Evaluation Committee members.
- **External evaluation of the entire TUM Faculty Tenure Track process.** To ensure the highest quality and equality standards, the processes, assessment criteria and tenure decisions are evaluated by an international panel of reviewers every four years. This peer review is based on Max Planck Society (MPG) standards⁵; the Vice President for Quality Management is responsible for coordinating the process. The TUM Extended Board of Management is responsible for evaluating the results in order to develop strategic and operational recommendations for action. The TUM Board of Management and TUM Supervisory Board decide on the measures to take.
- **Assuring the quality of teaching.** In addition to existing quality assurance measures focused on teaching, TUM also ensures that candidates who have attained professorship status via a research-oriented path originating outside the university (e.g., from the world of business) will receive timely training in higher education teaching to prepare them for their lecturing role at the university (TUM Entry Training, ProLehre/Carl von Linde Academy).
- **Securing Confidential Data (case filing).** All documents generated within the framework of a tenure track process (e.g., application dossiers, expert opinions, committee reports, statements of the mentors and the Dean, correspondence) will be retained centrally by the university and treated as strictly confidential. These documents can be seen only by persons with written authorization to do so in fulfillment of their mandate within the framework of an evaluation process. Such persons will use all preserved information exclusively for purposes of the conscientious execution of their mandate. Neither the candidate nor other persons acting on behalf of the candidate can have access to these documents. This procedure protects the candidate as well as the ensuring the reliability of statements from expert reviewers and committee members.

⁵ See:
www.mpg.de/146115/Verfahren

7.2 Assessment Criteria for Evaluations

All evaluations are based on the following defined parameters. They are weighted by the *Faculty Search and Evaluation Committees* on a subject-specific basis to take account of the international assessment benchmarks typical for each faculty. For this, each Faculty Council draws up a catalogue of criteria. This list, which must be approved by the TUM Board of Management, should transparently show the assessment parameters applicable for the various evaluations. The catalogue of criteria will be made available to the *Faculty Search and Evaluation Committees* and the *TUM Appointment and Tenure Board* as an assessment standard. Typical criteria are outlined in the following.

7.2.1 Research

- Quality, originality/creativity and interdisciplinary focus of scientific work and/or quality of clinical competences relative to international peers (leadership in the scientific community)
- International reputation: prizes - awards/honors - guest lectures - external funds raised (EU, German Research Foundation/DFG, German Federal Ministry of Education and Research/BMBF, Federation of Industrial Research Associations/AiF, National Institutes of Health/NIH, industry, etc.) - proven readiness to collaborate (within/beyond TUM)
- PhD students and postdocs, research grants and stipends (e.g., Alexander von Humboldt Fellowships)

7.2.2 Teaching

- Scope and quality of teaching (incl. semester evaluation reports)
- Activities and creativity in the introduction of new, topical teaching content or concepts
- National teaching awards
- Supervision of term papers, BSc/MSc and PhD theses
- Participation in further teacher training measures (ProLehre/Carl von Linde Academy, etc.)

7.2.3 Technology transfer (if applicable)

- Technical innovations, startups and technology transfer projects, and patent applications

7.2.4 Future potential

- Academic development potential relative to international peers
- Potential for development in terms of teaching abilities and university management tasks
- Visions and aims in alignment with faculty and TUM strategies

7.2.5 Commitment to TUM and the academic community

- Participation in committees, summer schools, Girls' Day, TUM Kolleg Otto von Taube, TUM: Junge Akademie, etc.
- Participation in high school partnerships and TUM's regional business partnerships
- Responsible engagement in professional associations
- Active engagement in the internationalization of TUM (e.g., international offices, dependences)
- Responsible engagement in foundations and institutions for the promotion of science (e.g., AvH, DAAD, DFG, Wissenschaftsrat)
- Activity as editor of peer-reviewed scientific journals
- Activity as member of important expert committees (e.g., standards committees)
- Successful activity in fundraising for TUM
- Active engagement as women's representative, special commitment to needs of foreign students, etc.

7.2.6 Cross-disciplinary qualifications / competencies

- Participation in cross-disciplinary events at the Carl von Linde Academy and initiatives promoting an entrepreneurial spirit and approach (e.g., TUMentrepreneurship)
- Promotion of the awareness of gender equality and diversity

7.2.7 Career development of doctoral students and postdocs

- Quality of TUM alumni career paths (PhDs, postdocs)

7.2.8 Public Visibility

- Membership in scientific academies, advisory boards, and institutions for the promotion of science (e.g., Wissenschaftsrat, DFG Senate)
- Honorary engagement outside the university
- Public honors and awards

8. Working Conditions for Assistant Professors

Conscious of its responsibility to talented young scientists, TUM offers attractive employment conditions to its *assistant professors*, encouraging them to show as much initiative and academic freedom as possible in their research and lecturing duties.

This includes the freedom to obtain third-party funding and the independent supervision of doctorates, including all examination rights and obligations.

8.1 Entry Package. Academic staff position (salary grade TVL E13), required floor space, access to the scientific infrastructure, annual budget, active support through *TUM Integration* and *TUM Jump Start Management* for speedy set-up and development of working environment.

8.2 Reduced Teaching Workload (5 hours per semester week) to align teaching duties with an increased focus on building a reputation in research. The Dean ensures that the *assistant professor* has sufficient opportunity to meet his or her teaching duties in BSc/MSc courses, especially in compulsory elements.

8.3 TUM Tenure Track Academy. Newly appointed *assistant professors* join the **TUM Tenure Track Academy**, where they have access to a range of overarching support services aimed at building a cross-faculty scholarly community, providing rapid guidance on direction and putting the new professors on the fast track to academic success:

- 2-day Tenure Track Kick-off Retreat for newly appointed *assistant professors* with seminars (“How TUM works,” “Procedures & Expectations of **TUM Faculty Tenure Track**,” “Starting a Lab,” “Whom to teach and what’s to be expected in the classroom,” “Needs Assessment”).
- Science Management Seminar as an introduction to German and European research funding systems (incl. grant acquisition training)
- Support in lining up mentors for the mentoring team (*formal mentoring*)
- Support in facilitating contact with peers (*informal mentoring*) and the buildup of contact networks
- *Annual tenure track assembly* – this annual retreat for *assistant professors* provides an opportunity to share and discuss research and teaching experiences with *associate* and *full professors* and **TUM Emeriti of Excellence**, and to develop ideas on how to further improve **TUM Faculty Tenure Track**. Tenure track professors from international partner universities will also be invited to give an international perspective (e.g., EuroTech Universities).
- Coordination with the family support service TUM.FAMILY (TUM Integration, Munich Welcome); group and needs-based further training measures to build competence in science management (TUM Center for Strategic Leadership in Management & Research, Carl von Linde Academy), in entrepreneurial key competencies (UnternehmerTUM), and in gender&diversity awareness issues (TUM Entry Training, based on insights from the **Anna Boyksen Diversity Research Center**).

8.4 Personal Development Plan (in consultation with mentoring team and Dean).

This plan outlines the objectives and target qualifications for the next two/four/six years and the expected level of engagement with university management.

8.5 Bio-bibliographical Summary. For performance self-assessment purposes, *assistant professors* complete a short annual report at the end of each year ([see Appendix 4](#)) and submit it as part of the evaluation dossier for both *status assessments* as well as for the tenure evaluation.

8.6 Annual Performance Interview. The *annual performance interview* with the Dean and the mentoring team is intended to help the *assistant professor* compare his or her

performance and progress with the targets set out in his or her personal development roadmap and, if necessary, revise these targets. The objective is to identify off-track developments at an early stage.

9. Gender & Diversity Issues

A commitment to equality is firmly rooted in all aspects of TUM's recruitment policy. It is a firm pillar of TUM's overall policy and is safeguarded through transparent, empowered governance under the remit of the Senior Vice President – Diversity & Talent Management (TUM Constitution 2011). This commitment is anchored in agreements between the various management levels at TUM and endorsed by committee decisions at university and faculty level. The **Anna Boyksen Diversity Research Center** monitors and evaluates the gender & diversity measures implemented within the TUM faculty recruitment processes.

TUM has not only set itself the strategic goal of becoming Germany's most women- and family-friendly technical university. It is also committed to other key indicators of diversity (e.g., internationalization, cultural diversity) to embrace success *relative to opportunity*. In order to reconcile career aspirations/demands with family commitments (work-life balance) and significantly increase the proportion of women in science, the TUM faculty recruitment and career system incorporates various innovative gender-aware initiatives:

9.1 Part-Time Tenure Clock Extension. As the **TUM Faculty Tenure Track** process places significant research, teaching and administrative demands on young academics at the very time in life when they might be considering starting a family, TUM makes the tenure track process more family-friendly and flexible through part-time options. This means that the period until tenure evaluation of 6 (+1) years is extended to 9 years maximum. Applications for a part-time *assistant professorship* must be submitted in writing to the President via the Dean. Expectations regarding performance in research, teaching and academic initiative until tenure evaluation are the same as for full-time professorships.

9.2 Parent Tenure Clock Extension. By offering sabbaticals for parents, TUM gives *assistant professors* the opportunity to interrupt the tenure track process and manage their academic careers in a family-friendly manner. Professors can apply for one or two sabbaticals, whereby the dates for the interim or tenure evaluation are correspondingly extended. Applications for family sabbaticals must be submitted in writing to the President via the Dean. Expectations regarding performance in research, teaching and academic initiative until tenure evaluation are the same as for the regular tenure track process.

9.3 Semester with Reduced Teaching Load. Assistant professors who wish to organize their academic careers in a family-friendly manner have the option of applying for a semester with a reduced workload for each natural or adopted child. Similarly, to meet commitments for the care of disabled or seriously ill family members, a semester with reduced workload may be requested. The timing, duration and extent of the reduction in workload must be agreed with the President (through an application to the Dean) and the details documented.

9.4 Proactive Recruitment of Talented Women Scientists. With the aim of actively increasing the number of young elite women scientists among the ranks of the *assistant professors* and thereby enabling the continued emergence of permanent W3 women professors, the *Faculty Search and Evaluation Committees* use transparent assessment criteria to proactively search for the best women candidates around the world. The committees are supported in the development of workable concepts by the **Anna Boyksen Diversity Research Center**.

9.5 Wording of Advertisements. The *Faculty Search and Evaluation Committees* must submit a draft advertisement with a list of six potential applicants, including at least three women, to the *TUM Appointment and Tenure Board* for approval. This is intended to provide an initial idea of the expected field and scope of potential candidates; at the same time, this measure also has to avoid the exclusion of women applicants through an overly narrow focus in the advertisement wording. In the event that no women applicants match the profile of the advertisement, this needs to be justified in writing; if applicable, the scope of the advertisement is to be widened.

9.6 Women Professors in Appointment Committees. To support the principle of gender equality in appointment processes and evaluations, at least two members of the *Faculty Search and Evaluation Committees* and at least three members of the *TUM Appointment and Tenure Board* must be women professors. In addition, at least one of the external reviews must generally be prepared by a top international female academic.

9.7 Raising Awareness of Gender & Diversity Issues. To raise awareness of gender and diversity issues, all tenure track professors and all the members of the *Faculty Search and Evaluation Committees*, the Promotion Committees and the *TUM Appointment and Tenure Board* must attend gender mainstreaming training. The members of the *Faculty Search and Evaluation Committees* and the *TUM Appointment and Tenure Board* are obliged to weigh gender awareness as an evaluation criterion.

9.8 TUM Tenure Track Academy. Newly appointed academics are offered individual coaching as part of the six-year tenure track process to focus on ways of balancing work and family commitments more effectively. Through the active mediation of *TUM*

Integration offerings, professors receive additional support in reconciling career and family planning in order to create the best possible conditions for a superior level of performance.

10. Flexible Configurations of TUM Faculty Tenure Track

To help academics structure their careers in a more open and flexible way and meet the modern demands of a successful career path, TUM offers flexible configurations of the **TUM Faculty Tenure Track**:

10.1 Tenure Track Sabbaticals (with no effect on capacity). TUM aims to blur the boundaries between university research (interdisciplinary research and teaching), non-university research bodies (special expertise and equipment) and practical research in industry/business (focus on application and infrastructure). It also wishes to create a motivating framework to encourage uptake of foreign research opportunities and startup activities (*TUMentrepreneurship*). In addition, it specifically supports the development of skills that are particularly valuable for activities beyond the academic community. Therefore, in order to promote further academic training, TUM offers the option of interrupting tenure track processes with *tenure track sabbaticals*, which have no effect on capacity. Options will be available to innovative “boundary crossers” and application-oriented research pioneers who favor greater interaction between basic research, development work and concrete applications (*cross-over career*). With this option TUM wants to strengthen the entrepreneurial innovation path (research · discovery & invention · development & commercialization), which remains underdeveloped in the German system. Applications for these sabbaticals must be agreed with the mentoring team and submitted to the President via the Dean.

10.2 TUM Faculty Tenure Track with Teaching Focus (TUM Teaching Scholar Track). Given the growing differentiation of the personnel structure within the focus areas research · teaching · science management, TUM wishes to take the opportunity to systematically professionalize the teaching strand, which is one of the defining pillars of a modern higher education system. Tenure track professorships with a focus on teaching (research/teaching ratio 1:2) pave the way for a new division of work force where a more flexible teaching workload is accompanied by the professionalized acquisition of teaching skills.

To achieve a lasting improvement in the quality of teaching, the *TUM Teaching Scholar Track* represents a new, independent qualification path at TUM. This professorship should be available to no more than 10 % of all lecturers. As with the regular **TUM Faculty Tenure Track** process, this more teaching-focused arrangement may lead to a permanent appointment following a strict performance evaluation. With a view to

safeguarding the reputation of this track in the long term, both the interim and tenure evaluations of *TUM Teaching Scholar Track* *assistant professors* are carried out in accordance with strict criteria reflecting international best practice. The assessment criteria include the development of new teaching methods, teaching concepts, textbooks and monographs, international conferences (teaching methods, education research).

Following the recommendations of the German Council of Science and Humanities (WR), 60 % of the time available on the *TUM Teaching Scholar Track* should be devoted to teaching activities (12 hours per semester week), 30 % to research and around 10 % to academic administration/management tasks⁶⁾. Accordingly, teaching-oriented *assistant professorships* initially have a teaching workload of 8 hours per semester week, whereas research-oriented professors (research/teaching 2:1) have 5 hours lecturing per semester week. Following a positive tenure evaluation, the normal teaching workload for teaching-focused professorships is 12 hours per week during term, and 9 hours for research-oriented *associate* and *full professors*.

It goes without saying that professors who focus on teaching represent their subject independently in teaching and research and have the same rights and obligations as all other professors. Performance-based resource allocation systems are designed so that teaching skills and commitment are rewarded the same as research activities (equal status of teaching and research). TUM will establish a professional qualification structure to ensure that teaching-focused *assistant professors* can acquire competent teaching skills, especially in the first stage of the tenure track process. Building on further training programs for higher education teaching (e.g., ProfiLehre), TUM will develop skill-building courses (structuring of class types, learning processes, special methodological knowledge for teaching, learning and examination types, active integration of students, etc.) and programs for individual instruction and supervision of teaching in practice. Transparent standards and tools will be used to verify the level of skills (experts sitting in classes and performing assessments, formal evidence of acquisition of teaching skills, etc.). With support from the **TUM School of Education**, the latest innovations in education research should be incorporated into these training courses (development of teaching materials, new learning concepts, etc.) and applied to the specific situations of various class types.

Considering that they need to be up-to-speed on the latest findings in their discipline and be familiar with the latest research methods, TUM allows professors on the *TUM Teaching Scholar Track* to spend 30 % of their working time on independent research activities.

⁶⁾ Wissenschaftsrat: Empfehlungen zu einer lehrorientierten Reform der Personalstruktur an Universitäten [Recommendations on teaching-oriented reform of HR structure at universities], 2007, Drs. 7721-07

Appendix 1:

Sample Applicant Dossier for Tenure Track Assistant Professorship

The following documents are to be submitted in *English* both as a hard copy and electronically (.doc or .pdf):

1. Résumé (Curriculum Vitae)
2. List of publications, arranged by (i) articles in peer-reviewed journals, (ii) reviews, (iii) books and chapters in books, (iv) other publications (proceedings etc.)
3. List of academic lectures (incl. guest lectures)
4. Academic awards, prizes, etc.
5. List of term papers and diploma/BSc/MSc theses supervised
6. List of courses taught to date (incl. evaluation findings)
7. List of third-party funds raised, separately indicating (i) competitive research projects (e.g., DFG, AiF, BMBF, EU, NIH) and (ii) industry projects
8. List of academic cooperation partners (national/international)
9. Patents and technology transfer projects
10. Honorary activities (editorial boards, membership of committees, etc.), service to the academic community (organization of conferences etc.), social activities
11. Academic teaching visions and objectives (max. 3 pages)
12. Research visions and objectives (max. 3 pages)
13. Three selected publications with a brief summary
(max. 100 words per publication)
14. Letters of recommendation from three top international academics
15. Names of three additional reviewers (incl. title, position, address, phone, fax and e-mail) with short outline of their standing in the respective academic community and their relationship to the applicant

Appendix 2: Sample Bio-Bibliographic Summary

The following data relate to the period between _____ and _____

Academic Degree: _____

Name _____
(Family name, First Name)

Department _____

I. Teaching Activities

1. Teaching evaluation of students
2. New, topical teaching contents and concepts
3. Measures to improve teaching/education
4. a) Term papers and BSc/MSc/diploma theses supervised during the last year
(incl. period, names of students, names of supervisors, title of thesis)
b) Term papers and BSc/MSc/diploma theses refereed as second/third examiner
during the last year (incl. period, names of students, names of supervisors, title of
thesis)
5. a) PhD theses supervised during the last year (incl. names of students, title of
thesis)
b) Defence of PhD theses chaired or PhD theses refereed as second/third during
the last year (incl. names of students, title of thesis)
6. Postdocs supervised during the last year (names, research topics, funding source)
7. Student advice services
8. Chronological list of all lectures given and other courses (lecture number as given
in TUMonline, title, number of hours per week, student numbers)

II. Publications & Patents

1. Publications in peer-reviewed journals, symposium proceedings and conferences
2. Publications in non-peer-reviewed journals and technical reports
3. International/national books and book chapters
4. Invited talks, oral presentations etc.
5. miscellaneous, e.g., filed patents

III. Research Funding

1. Open public competitive research projects (DFG, BMBF, AiF, EU, NIH etc.)
2. Industry projects

IV. Memberships In Committees

1. Administrative committees
2. Membership in academic societies (e.g., ACS, IEEE)
3. Membership on editorial board of scientific journals, referee for scientific journals
4. Activities as official expert in review panels and administrative, legislative or judicial hearings

V. Grants, Prices, Awards, Honors

1. Grants, prices/awards and honors
2. Stipends

I checked all data and information for correctness.

date, signature

Appendix 3:

Sample Candidate Dossier for Tenure Evaluations of Assistant Professors and Promotion from Associate to Full Professors

The file must be compiled in *English* in the order and form specified below and submitted as an electronic file (.doc or .pdf):

A. Information for TUM-internal Evaluation and for External Reviewers

1. Personal details

Name, date and place of birth
Home town/city or nationality
Address, phone (home/work), fax, e-mail

2. Education

In chronological order after completing school-leaving examination:

- Period, course, university, completion of course, academic degree obtained
- For doctorate: period, topic of thesis and name of advisor

3. Further academic training and employment (incl. postdoc)

In chronological order: period, name of employer and immediate superior, job description/area of work

4. Teaching activity at TUM

- Chronological list of all lectures given and other courses, indicating lecture number, title, number of hours per week
- Activities and creativity in the introduction of new, topical teaching content or concepts
- Teaching evaluations of students
- Term papers and BSc/MSc theses supervised (incl. period, names of students, names of supervisors, title of thesis)
- Doctoral theses supervised (incl. date, names of students, names of supervisors, titles of theses and indication of graduate's current activity)
- Participation in further teacher training measures (e.g., ProLehre)

5. Academic achievements

- Quality, originality, interdisciplinary nature and creativity of academic work in relation to international peers (leadership in the scientific community)

- Publications: chronological list arranged by (i) peer-reviewed original work, (ii) review articles, (iii) books and chapters of books, (iv) other publications (proceedings etc.), indicating all authors, title, journal, date. Publications that have not yet appeared are to be identified as “submitted” or “accepted, in press”
- Publications: chronological list arranged by (i) peer-reviewed original work, (ii) reviews, (iii) books and chapters
- Quality, originality of clinical competence (faculty of medicine)

6. Academic cooperation

Compilation of instances of academic cooperation, arranged by “national” and “international”

7. Research funding

- List of approved competitive research projects or applications (e.g., DFG, BMBF, AiF, EU, NIH) incl. source of funding, time period, amount of funding, name of project and list of co-applicants
- List of instances of cooperation with industry including time period, amount of funding and name of project

8. Grants, prizes, awards, honors

In chronological order:

- Grants (e.g., Alexander von Humboldt sponsorship)
- Year of prize presentation, name of prize, name of awarding organization/institution

9. Technology transfer and entrepreneurship

- Patents (patent number, title, year, names of inventors)
- Technical innovations, startups and technology transfer projects
- Participation in TUMentrepreneurship events

10. Cross-disciplinary further training

- Participation in cross-disciplinary further training (e.g., TUM Center for Strategic Leadership in Management and Research, Carl von Linde Academy)
- Participation in cross-disciplinary events organized by the TUM Graduate School

11. Honorary positions and membership of committees

In chronological order:

- Membership in academic societies (e.g., American Chemical Society, IEEE), indicating membership status, i.e., Senior Member, Fellow, etc.
- Membership on editorial board of scientific journals
- Pro-bono engagements outside the university

12. Service to TUM

- Involvement in committees set up for further development of faculty or university, participation in summer schools, Girls' Day, etc.
- Participation in high school partnerships and TUM's regional business partnerships
- Holding the office of women's representative, special commitment to needs of foreign students, etc.

13. Service to academic community

- Organization of conferences and workshops
- Reviewer for scientific journals and research projects

14. Lecturing activity

- List of lectures and talks (period, title, event); indicate guest talks

15. Self-assessment

- Self-assessment of goals achieved and identification of most significant achievements (max. 3 pages)

16. Future goals

- Details of planned teaching activity (max. 3 pages) in the event of a positive evaluation
- Details of planned research activity (max. 3 pages) in the event of a positive evaluation

17. Proposed reviewers

- Names and full details of (usually) three reviewers: title, position, address, phone, fax and e-mail
- Brief description of reviewers' general qualifications, their specific qualifications for the evaluation application and indication of their relationship to the candidate
- The candidate can also give the names of individuals he or she would like to be excluded from selection as a reviewer, giving clear reasons for this.

18. Selected publications

Details of three "most important" publications and brief explanation (max. 150 words) of the significant contribution these publications have made to the advancement of the academic discipline

Appendix 4:

Structured Status and Counseling Discussion (Annual Performance Review)

Place/date of interview: _____

Name of *assistant professor*: _____

Department of *assistant professor*: _____

Date of first appointment: _____

Participants, Signatures:

(Assistant Professor)

(Dean)

(First Member of Mentoring Team)

(Second Member of Mentoring Team)

1. Summary and assessment of **research performance** including publications, lectures/talks and contributions to conferences, and clinical achievements
2. Comments on **quality of research projects** in consideration of competitive research projects and industry cooperations and on the **amount of third-party funding granted**
3. Comments on number of supervised **term papers and BSc/MSc/PhD theses**
4. Assessment of **quality of teaching** and **introduction of innovative teaching concepts**
5. Comments on **service to TUM and the academic community**
6. Assessment of **other achievements** (prizes, patents, membership on editorial boards, conference committees, review panels, etc.)
7. Assessment of **overall performance**
8. **Recommendations** and career prospects

Appendix 5: TUM Faculty Recruitment Code of Conduct

The Technische Universität München (TUM) decided on May 16, 2012 on the following principles and guidelines that are binding on all members of the University with regard to participation on appointment committees.

I. Principles

The new appointment and career system at TUM entered into force on June 1, 2012. It is aimed at international academic and scientific elites and encompasses:

- **TUM Faculty Tenure Track** for the recruitment and furtherance of outstanding young academics within an end-to-end career system which has an international format and is defined by stringent but transparent performance criteria
- **TUM Faculty Executive Search** for the recruitment of scientists and academics who have advanced in their careers or who are leading international personalities and whose research work demonstrates particular potential for the future

TUM adheres to the moral responsibility to conduct ethically irreproachable and professional faculty appointment and evaluation proceedings. Such proceedings constitute the foundation of the lasting excellence of TUM in research and teaching. A culture of appointments that is characterized by ethical principles enhances the loyalty of highly qualified academics and cooperation partners toward TUM and helps them to forge long-term ties with the University. Professional appointment and evaluation proceedings at TUM are ensured by:

- a) *Faculty Search and Evaluation Committees: ad hoc committees for appointment and tenure proceedings at the faculty level*
- b) *Promotion Committees: ad hoc committees for career promotion proceedings (associate professor to full professor) at the faculty level*
- c) *TUM Appointment and Tenure Board: standing committee for appointment and tenure proceedings at the TUM management level*

This Code of Conduct sets out principles for faculty appointment and evaluation committees in order to assist their members who endeavor to apply “best practices” in the proactive search for, evaluation and selection of academics and scientists. This Code defines minimum standards that are to serve as the benchmark for conscientious actions.

Voluntary compliance with and implementation of this Code of Conduct are primarily the personal responsibility of each TUM member involved.

II. Ethical Principles

The following ethical principles apply to all committee members who are involved in faculty appointment and evaluation proceedings:

1. Loyalty

You shall behave in a loyal manner toward TUM and safeguard the fundamental values and interests of the University when performing your responsibilities. The guiding principles of TUM provide orientation (<http://portal.mytum.de/tum/leitbild/index.html>).

2. Presence

You shall participate personally in all committee meetings in order to gain a comprehensive view of the candidates and to efficiently perform your responsibilities.

3. Integrity

You shall act with integrity with regard to all search, evaluation and appointment matters and shall avoid deceptive or misleading conduct.

4. Objectivity

You shall endeavor to act as objectively as possible in order to perform your responsibilities on the basis of the impartial consideration of all relevant factors.

5. Competence

You shall contribute your expert knowledge and perform the search and evaluation responsibilities with which you are entrusted conscientiously, thoroughly and efficiently.

6. Accuracy

You shall provide information to the best of your knowledge to all candidates and persons designated for evaluation. You shall urge candidates to provide accurate and relevant information on their part.

7. Confidentiality

You shall safeguard the confidentiality of information that you obtain within the context of appointment and evaluation proceedings. You shall use such information solely for the purpose of the conscientious performance of your responsibilities.

8. Equal Opportunities

You shall encourage equal opportunities as regards the selection of candidates. You shall avoid discrimination (e.g., based on gender, origin, religion or age) and you shall appraise all qualified candidates with the requisite objectivity.

9. Conflicts of Interest

You shall avoid all situations that could give rise to a conflict of interests. If necessary, you shall seek to resolve such situations through disclosure and by refraining from corresponding acts.

III. Guidelines for Serving on Appointment Committees

1. Regulations on Conflict of Interest

If there are circumstances that could give rise to the appearance of a conflict of interest, the committee member concerned shall resign from his or her responsibilities.

Such circumstances include, for example:

- Family members in the first degree, spouse, equivalent common-law relationships, registered same-sex civil partner
- Direct academic competitor
- Personal financial interest in the decision about evaluation or appointment
- Dependency at work or student-tutor relationship (e.g. pupil-teacher relationship up to and including postdoc phase) up to 6 years after the relevant relationship ends
- Ongoing or planned academic or scientific cooperation with the candidate
- Participation as a candidate or as an external member of an appointment committee in ongoing appointment proceedings within the candidate's faculty, or participation in such proceedings completed within the last 12 months.

The same applies if the committee member only becomes aware of circumstances that could encroach upon the proper performance of his responsibilities during the course of the ongoing proceedings.

2. Exclusion as Chairperson of Committee

Professors who are directly affected organizationally by appointment or evaluation proceedings (e.g., appointment of a *Tenure Track Assistant Professor* in the immediate vicinity of an existing professorship) shall not act as the chairperson of the committee.

3. Exclusion as Committee Member in Appointment Proceedings for Own Successor

The participation of professors in appointment and evaluation proceedings for their own successors is excluded.

4. Independence of External Experts

When selecting experts, committee members shall ensure that such experts are independent in their relations with the candidate. The expert may not maintain professional relations with the candidate to be evaluated, in particular may not be his or her superior. The expert may not have participated in the candidate's doctoral or post-doctoral (habilitation) proceedings as an internal expert.

The issue of a potential conflict of interest shall be addressed in a letter sent to the expert. If appropriate, the expert shall specifically address personal relations with individual candidates in his/her written opinion. Proposed rankings of the candidates that are discussed internally shall not be disclosed to the experts.

5. Neutral Position of TUM Board of Management

Members of the TUM Board of Management are not entitled to participate in the *ad hoc* committees according to Sections I a and b.

IV. Duty to Provide Information

If a committee member establishes sound reasons for partiality during the course of appointment or evaluation proceedings, notification shall be provided to the chairperson of the committee. The chairperson shall decide on the measure to be taken; in case of dispute the President shall be consulted, who shall make a decision after reviewing the matter.

V. Supervision

The *TUM Faculty Recruitment Code of Conduct* is subject to the supervision of the ombudsperson of the University. The ombudsperson may be contacted by every member of the University, including those who are not members of the relevant committee, in which respect the precise grounds shall be stated in writing.

VI. Entry Into Force

The *TUM Faculty Recruitment Code of Conduct* enters into force upon a resolution of the University Council on May 16, 2012.

signed:

Wolfgang A. Herrmann, President

Appendix 6: Guidelines for the Advertisement of Professorships at TUM

1. Description of research field including academic relevance and planned embedding in faculty(ies), integrative research centers, central institutes, clusters of excellence and other research networks in Munich.
2. Description of teaching field including integration in courses.
3. List of 6 potential candidates who can be used as a quality benchmark. At least three of the proposed candidates must be women. Reasons for not proposing three women must be given in writing.
4. Proposal for two members of the Faculty Committee with subject knowledge and one external member.
5. Overview of resources required (staff quotas, startup resources, rooms) and disclosure of confirmed staff openings (for positive performance evaluations).
6. Draft advertisement wording in English.

Appendix 7:

Sample for the Report of the Faculty Search and Evaluation Committee

1. Composition of Faculty Committee.
2. Description of standards Faculty Committee uses to evaluate applicant.
3. Detailed subject-related justification for faculty's recommendation.
4. Complete candidate dossier from applicant ([see Appendix 2](#)) or associate professor being evaluated ([see Appendix 3](#)).
5. Complete list of at least four reviewers (three international and at least one woman) who are to be used by the faculty, with detailed reasons for selection (in particular regarding standing within in academic community). No more than two of the reviewers should have been proposed by the candidate.
6. A copy of the letter sent to the four external reviewers.
7. The reviewers' reports.
8. List with (usually) at least three additional potential reviewers with brief profile and title, position, address, phone, fax and e-mail.
9. Summary of *annual performance interviews* (for tenure track candidates of category A and B, [Fig. 1](#)).

Appendix 8: Sample for the advertisement of Tenure Track Assistant Professorships⁷



TUM is the first university in Germany to reinforce its recruitment policy by a comprehensive tenure track system. Based on best international standards and transparent performance criteria, **TUM Faculty Tenure Track** offers quality-oriented academic career options for high-potential young scientists, from the appointment as *Assistant Professor* through a permanent position as *Associate Professor* and on to *Full Professor*.

The **TUM Department of XXX** invites applications for a

Tenure Track Assistant Professorship
» Name «

Initially pay-scale grade W2, commencing in Month 20xx/to be filled as soon as possible.

We are looking for an excellent junior scientist/researcher with a high potential for developing an internationally recognized research agenda in the field of Name of Professorship. The successful candidate is expected to conduct research and teaching in XXX.

The initial appointment will be for 6 years. After positive evaluation in the final year, the candidate is tenured on an *Associate Professor* level. Tenure evaluation may be initiated after a minimum of three years only in exceptional cases, justified by extraordinarily outstanding achievements or in regard of particularly strategic significance in shaping the university's profile.

Eligible candidates typically hold a doctorate, have established a strong track record in the postdoctoral phase, and demonstrate pedagogical and personal aptitude as well as substantial international experience. Family leave will be taken into consideration. Supported by competitive start-up resources, candidates are expected to develop an independent and vigorous research program. Furthermore, candidates should be committed to excellence in undergraduate/graduate teaching and in supervising PhD students. Teaching assignments include courses in the subject area and the basic courses offered by the department as well as courses for other academic TUM departments. Prerequisites for this position are a university degree, a doctoral degree, teaching skills at university level, and additional academic achievements. The ability to teach in English is a prerequisite for TUM Professors.

As part of the Excellence Initiative of the German federal and state governments, TUM has been pursuing the strategic goal of substantially increasing the diversity of its faculty. As an equal opportunity and affirmative action employer, TUM explicitly encourages nominations of and applications from women as well as from all others who would bring additional diversity dimensions to the university's research and teaching strategies. Preference will be given to disabled candidates with essentially the same qualifications. The TUM Munich Dual Career Office provides support for dual career couples and families.

Applications accompanied by supporting documentation (CV, certificates, credentials, list of publications including 3 selected reprints, list of courses taught, presentation of research and teaching strategies, third-party funding, recommendation letters from 3 leading international academics, names/addresses of at least 3 potential peer reviewers) should be submitted by Month x, 2012 to:

**Dean, Department of xxxx
Technische Universität München
Straße x, D-8xxxx Ort (Germany)
E-Mail: xxx**

⁷ Topically related professorships are favorably advertised cumulatively to increase visibility and maximize synergy between the individual positions. In addition to the job posting in respective journals, each vacant professorship will be advertised in the internet on the TUM website. The colored header of the sample advertisement is an integral and compulsory element of the TUM Corporate Design.

Appendix 9: Sample for the advertisement of Associate Professorships⁸



The TUM Department of XXX invites applications for an

Associate Professorship
» Name «

Pay-scale grade W3, commencing in Month 20xx/to be filled as soon as possible.

We are looking for an excellent candidate with high potential who should have established an international recognized research agenda in the field of Name of Professorship. The successful applicant is expected to perform cutting-edge research and to establish and to maintain a third-party funded research program on XXX.

There is the possibility of being promoted to a Full Professor. Promotion requires a Post-Tenure Performance Review, with a successful and positive reviewing period of at least 3 years after appointment as a TUM Associate Professor.

Teaching assignments include courses in the subject area and the basic courses offered by the department as well as courses for other academic TUM departments. Prerequisites for this position are a university degree, a doctoral degree, teaching skills at university level, and additional academic achievements. Candidates for this position should be aged 51 or under at the time of appointment. The ability to teach in English is a prerequisite for TUM Professors.

As part of the Excellence Initiative of the German federal and state governments, TUM has been pursuing the strategic goal of substantially increasing the diversity of its faculty. As an equal opportunity and affirmative action employer, TUM explicitly encourages nominations of and applications from women as well as from all others who would bring additional diversity dimensions to the university's research and teaching strategies. Preference will be given to disabled candidates with essentially the same qualifications. The TUM Munich Dual Career Office provides support for dual career couples and families.

Applications accompanied by supporting documentation (CV, certificates, credentials, list of publications including 3 selected reprints, list of courses taught, presentation of research and teaching strategies, third-party funding, names and addresses of at least 3 references) should be submitted by Month x, 2012 to:

**Dean, Department of xxxx
Technische Universität München
Straße x, D-8xxxx Ort (Germany)
E-Mail: xxx**

⁸ Topically related professorships are favorably advertised cumulatively to increase visibility and maximize synergy between the individual positions. In addition to the job posting in respective journals, each vacant professorship will be advertised in the internet on the TUM website. The colored header of the sample advertisement is an integral and compulsory element of the TUM Corporate Design.

Appendix 10: Sample for the advertisement of Full Professorships⁹



The **TUM Department of XXX** invites applications for a

Full Professorship
» Name «

Pay-scale grade W3, commencing in Month 20xx/to be filled as soon as possible.

We are looking for a scholar of distinction with a high international reputation in Name of Professorship. The successful candidate will have demonstrated an internationally recognized research program as well as outstanding academic records and is expected to perform cutting-edge research in XXX. A proven ability to attract competitive national and international funding is expected.

In addition to providing strong, committed leadership and inspiration in research, the candidate will also be expected to actively contribute to the ongoing development of the university's research and teaching program, support the promotion of young scientists and participate in university boards and committees. Teaching assignments include courses in the subject area and the basic courses offered by the department as well as courses for other academic TUM departments. Prerequisites for this position are a university degree, a doctoral degree, teaching skills at university level, and additional academic achievements. Candidates for this position should be aged 51 or under at the time of appointment. The ability to teach in English is a prerequisite for TUM Professors.

As part of the Excellence Initiative of the German federal and state governments, TUM has been pursuing the strategic goal of substantially increasing the diversity of its faculty. As an equal opportunity and affirmative action employer, TUM explicitly encourages nominations of and applications from women as well as from all others who would bring additional diversity dimensions to the university's research and teaching strategies. Preference will be given to disabled candidates with essentially the same qualifications. The TUM Munich Dual Career Office provides support for dual career couples and families.

Applications accompanied by supporting documentation (CV, certificates, credentials, list of publications including 3 selected reprints, list of courses taught, presentation of research and teaching strategies, third-party funding, names and addresses of at least 3 references) should be submitted by Month x, 2012 to:

**Dean, Department of xxxx
Technische Universität München
Straße x, D-8xxxx Ort (Germany)
E-Mail: xxx**

⁹ Topically related professorships are favorably advertised cumulatively to increase visibility and maximize synergy between the individual positions. In addition to the job posting in respective journals, each vacant professorship will be advertised in the internet on the TUM website. The colored header of the sample advertisement is an integral and compulsory element of the TUM Corporate Design.

Impressum / Imprint

Publisher

Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Wolfgang A. Herrmann
President, Technische Universität München

Editor

Dr. Ulrich Marsch
Technische Universität München
Corporate Communications Center
Arcisstraße 19
80333 München
Tel 089.289.22778
Fax 089.289.23388
marsch@zv.tum.de

Layout

ediundsepp Gestaltungsgesellschaft, 80807 München

Picture credits

Cover: ediundsepp

Print

Joh. Walch GmbH & Co. KG, 86179 Augsburg

Impression

2500 copies published in June, 2012