17. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Moderation, Training, Programm-Organisation

Tenure-Track-Professur und akademische Karrierewege

- Planbarkeit und Transparenz im Tenure-Track-Verfahren
- Personalauswahl und damit verbundene Herausforderungen
- Tenure-Track neu gedacht
- Internationale Attraktivität der deutschen Tenure-Track-Professur
- Implementierung einer Handreichung für standardisierte Statusgespräche im Rahmen von Tenure-Track-Verfahren
- Fachliche und überfachliche Kompetenzen in der Wissenschaft
- Neue Führungskultur?
- P-OE-Gespräch zwischen Georg Schütte, Melanie Fritscher-Fehr und André Stiegler
- Neue akademische Karrierewege neben der Professur
- Unbefristet im akademischen Mittelbau: Was ist für eine zukunftsweisende Ausgestaltung von wissenschaftlichen Dauerstellen zu beachten?
- P-OE-Gespräch zwischen Wiebke Esdar und Jana Gieselmann

3+4 | 2022

UVW UniversitätsVerlagWebler

www.universitaetsverlagwebler.de

Herausgeber*innenkreis

Fred Becker, Prof. Dr., Lehrstuhl für BWL, insb. Personal, Organisation und Unternehmungsführung, Universität Bielefeld
Anke Diez, Dr., Leitung der Personalentwicklung, Karlsruher Institut für Technologie
Melanie Fritscher-Fehr, Dr., Leiterin der Abteilung Gleichstellung, Diversität und akademische Personalentwicklung des Prorektorats für Universitätskultur der Universität Freiburg i. Br.
Jana Gieselmann, Dr., Leitung Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft und Personalentwicklung für Professor*innen, Referentin der Prorektorin für Personalentwicklung (und Gleichstellung), Universität Bielefeld
Korinna Strobel, Dr., Bereichsleiterin Strategie / Impuls- und Vernetzungsfonds, Helmholtz-Gemeinschaft, Geschäftsstelle Berlin
Andreas Tesche, Regierungsdirektor, Head of Diversity, Universität Rostock
Wolff-Dietrich Webler, Prof. Prof. h.c. Dr., ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen/Norway, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB)
Silke Weisweiler, PD Dr., Leitung der Personalentwicklung im Landeskirchenamt der Evangelisch-Lutherischen Kirche Bayern

Hinweise für die Autor*innen

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor*innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten und nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandelt zu haben. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autor*innenhinweisen" auf unserer Website: www.universitaetsverlagwebler.de.
Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Website.

Impressum

Anschrift Verlag, Redaktion, Abonnementenverwaltung
UVW UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude)
33613 Bielefeld
Tel.: 0521 - 92 36 10-12
Fax: 0521 - 92 36 10-22

Satz:
UVW, info@universitaetsverlagwebler.de

Anzeigen:
Die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung" veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten. Die jeweils gültigen Anzeigenpreise erhalten Sie auf Anfrage beim Verlag.

Erscheinungsweise:
4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 06.12.2022

Umschlagsgestaltung:
Wolff-Dietrich Webler, Bielefeld.
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular.

Abonnement/Bezugspreis: (zzgl. Versandkosten)
Jahresabonnement ab 2023: 97 Euro
Einzelheft: 25.50 Euro, Doppelheft: 50 Euro
Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Druck:
Sievert Druck & Service GmbH,
Potsdamer Str. 220, 33719 Bielefeld

Copyright:
UVW UniversitätsVerlagWebler
Die mit Verfasser*innennamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber*innen oder Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung bzw. Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichendes Rückporto beigefügt ist.
Die Urheberrechte der Artikel, Fotos und Anzeigenentwürfe bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

17. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Moderation, Training, Programm-Organisation

Einführung der geschäftsführenden Herausgeber*innen

Von Melanie Fritscher-Fehr & André Stiegler 69

Auswahl und Rekrutierung

Inga Freienstein & Florian Mundt
Planbarkeit und Transparenz im Tenure-Track-Verfahren 71

Sibylle Detel & Rebecca Thier-Lange
Personalauswahl und damit verbundene Herausforderungen 75

Eva Didion, Anne Reiff & Ute Ambrosius
Tenure-Track neu gedacht 81

Nicole Thaller et al.
Internationale Attraktivität der deutschen Tenure-Track-Professur 86

Kompetenzentwicklung und Begleitung

Alexandra Franke-Nanic et al.
Implementierung einer Handreichung für standardisierte Statusgespräche im Rahmen von Tenure-Track-Verfahren 92

Krischan Brandl, Christelle Linsenmann & Daniela Seybold
Fachliche und überfachliche Kompetenzen in der Wissenschaft 96

Isabel Fuchs et al.
Neue Führungskultur? 103

Weiterentwicklung der akademischen Personalstruktur

P-OE-Gespräch zwischen Georg Schütte, Melanie Fritscher-Fehr und André Stiegler über den Reformbedarf im deutschen Wissenschaftssystem und die Verantwortung als Drittmittelgeber 111

Christine Müller & Maren Praß
Neue akademische Karrierewege neben der Professur 117

Hanna Kauhaus
Unbefristet im akademischen Mittelbau: Was ist für eine zukunftsweisende Ausgestaltung von wissenschaftlichen Dauerstellen zu beachten? 122

P-OE-Gespräch zwischen Wiebke Esdar und Jana Gieselmann über die Weiterentwicklung der akademischen Personalstruktur an Hochschulen und Karriereperspektiven in der Wissenschaft 128

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, HM, ZBS und QiW IV

3+4 | 2022

Neuerscheinung in der Reihe: Angewandte Wissenschaften und Künste

Hans-Kaspar von Matt

Die Schweizerischen Fachhochschulen: eine Biografie

Geschichte und Geschichten über die Bildung eines neuen Hochschultypus

Die schweizerischen Fachhochschulen nahmen 1997 ihre Tätigkeit auf. Die vorliegende Arbeit dokumentiert ihre verschlungene Entstehungsgeschichte. Im Zentrum stehen jene bildungspolitischen Institutionen, die den Prozess angestossen, gefördert, unterstützt und teilweise auch behindert haben. Zur Sprache kommen auch das politische und wirtschaftliche Umfeld und sein Einfluss auf die Konzeption der Fachhochschulen sowie die Rolle einzelner Personen, die sich dabei hervorgetan haben. Dank den 34 Interviews mit Hauptakteuren, die ergänzend zur Auswertung der schriftlichen Quellen geführt wurden, wird ein neues Licht auf diese wichtige Phase der Bildungspolitik geworfen. Die Geschichten hinter der Geschichte bringen manches Detail ans Licht und zeigen anschaulich die unterschiedlichen Kulturen, Interessen und Agenden der daran beteiligten Institutionen und Personen.
Die Arbeit beeindruckt durch eine Fülle von Hintergrundwissen und zeigt die Komplexität des Bildungsraumes und die Entwicklung zu mehr Systematik mit all ihren Irr- und Umwegen. Durch die Chronologie und Quellensammlung ist sie ein willkommenes Arbeitsinstrument für Interessierte, zeichnet sie doch ein detailreiches, differenziertes Bild des Entstehungsprozesses der Fachhochschulen, das in dieser umfassenden Form gefehlt hat.

Bielefeld 2022, 231 Seiten,
ISBN (Print): 978-3-946017-26-4, € 39.90
ISBN (E-Book): 978-3-946017-27-1, € 36.90

Die neue Reihe „Angewandte Wissenschaften und Künste“:
Diese Reihe hat einen prominenten Herausgeberkreis und Beirat aus der Schweiz, Österreich und Deutschland. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf der Aktionsebene auf den Spannungsbogen zwischen Grundlagen und Anwendung und dem Verschwimmen scharfer Abgrenzungen sowie – institutionell gesehen – von der Fraunhofer Gesellschaft bis zu den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften und die Kunst- und Musikhochschulen.

Weitere einschlägige Werke sind zur Publikation willkommen. Das ausführliche Reihenkonzept finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de/buchreihen

Einführung der geschäftsführenden Herausgeber*innen

Melanie Fritscher-Fehr

André Stiegler

Für gewöhnlich lädt die Einführung eines Themenheftes, das hochschulpolitische Debatten aufgreift und Einblicke in die Entwicklungen von Hochschulen liefert, gegen Ende des Jahres dazu ein, die Themensetzung des Heftes in einer Rückschau auf das vergangene Jahr zu reflektieren. In Anbetracht multipler globaler Krisen, mit denen die Hochschulen als gesellschaftliche Institutionen auch 2022 konfrontiert waren, mag das Thema „Tenure-Track-Professur und akademische Karrierewege" auf den ersten Blick nur wenige Anknüpfungspunkte bieten. Allerdings hat die Weiterentwicklung der akademischen Personalstruktur keineswegs an Dringlichkeit verloren. Es ist ein dauerhaftes „Krisenthema" der hochschulpolitischen Entwicklungen der vergangenen Jahre, das 2021 unter dem Hashtag #IchBinHanna eine neue mediale Dimension erreicht hat. Mit der Änderung des Berliner Hochschulgesetzes Ende 2021 und der Evaluation des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes hat es auch 2022 die hochschulpolitischen Interessensvertretungen nachhaltig beschäftigt. Im Rahmen eines vom BMBF initiierten Stakeholderprozesses wird derzeit um Antworten auf die Frage nach attraktiven, chancengerechten und wettbewerbsfähigen Arbeitsbedingungen sowie einer leistungsfähigen Personalstruktur in der Wissenschaft gerungen. In diesen hochschulpolitischen Diskurs und die in den Hochschulen geführten Debatten fügt sich das aktuelle Themenheft der P-OE, das als Doppelheft erscheint, sehr gut ein. Und das nicht zuletzt deshalb, weil in vielen bereits formulierten Reformvorschlägen Tenure Track eine prominente Rolle spielt.

Die anhaltende Diskussion sowie die hier abgebildeten Beiträge verdeutlichen einmal mehr, dass die Einführung und stetige Verbreitung der Tenure-Track-Professur an den deutschen Hochschulen eine bemerkenswerte Dynamik ausgelöst hat: ob als Instrument zur aktiven Rekrutierung internationaler Wissenschaftstalente, mit Blick auf veränderte Denk- und Entscheidungsprozesse in Berufungs- und Evaluationsverfahren oder hinsichtlich der Förderung einer notwendigen überfachlichen Kompetenzentwicklung von berufenen Tenure-Track-Professor*innen. Darüber hinaus ist die Tenure-Track-Professur als Reaktion auf die kontrovers geführte Debatte zu verstehen, die seit Jahren die problematische Beschäftigungssituation und die mangelnden Karriereperspektiven von Wissenschaftler*innen in einem frühen und fortgeschrittenen Karrierestadium zum Gegenstand hat. Sie kann als ein weiterer wichtiger Schritt hin zu einem reformierten akademischen Karrierewegsystem verstanden werden, das eine deutlich frühere wissenschaftliche Selbstständigkeit in Forschung und Lehre ermöglichen soll und transparente Auswahl- und Bewährungsentscheidungen vorsieht.

Dass die konkrete Umsetzung und Ausgestaltung der Tenure-Track-Professur als Karriereweg an den jeweiligen Hochschulen einen enormen Abstimmungs- und Diskussionsbedarf erzeugt hat und immer noch erzeugt, ist dabei wenig verwunderlich. Schließlich handelt es hier um ein komplexes Wechselspiel von Organisations- und Personalentwicklung und einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis von Struktur- und Kulturwandel. Im Zuge der Tenure-Track-Tagung 2020 haben wir diesen Abstimmungs- und Diskussionsbedarf daher zum Anlass genommen, zur Gründung von vier Arbeitsgruppen mit dem Themenschwerpunkt „Tenure-Track-Professur und akademische Karrierewege" aufzurufen, um den auf der Tagung begonnenen Austausch zu professionalisieren und zu verstetigen.[1] Nach gut zwei Jahren ist es für uns nun an der Zeit, den aktuellen Stand bei der Umsetzung und Etablierung der Tenure-Track-Professur an den deutschen Hochschulen einer kritischen Betrachtung zu unterziehen, Erfahrungen zu teilen und Anregungen für die Praxis zu geben. Im ersten Teil dreht sich dabei alles um die Frage der Rekrutierung und der Auswahl von Bewerber*innen unter sich verändernden Rahmenbedingungen.

Inga Freienstein und *Florian Mundt* verdeutlichen zu Beginn, warum sich der zusätzliche Aufwand einer wissenschaftlich fundierten Potenzialdiagnostik gerade bei Berufungen auf Tenure-Track-Professuren für alle Beteiligten lohnen kann. Eine professionelle und anforderungsspezifische Potenzialanalyse ist demnach nicht nur Ausdruck einer besonderen Wertschätzung den Bewerber*innen gegenüber, sondern auch die Grundlage für eine systematische Talentförderung an den Hochschulen. Dabei steht und fällt die Akzeptanz für dieses Verfahren gerade im Wissenschaftskontext mit dessen wissenschaftlicher Güte.

Seite 71

Daran thematisch anschließend setzen sich *Sibylle Detel* und *Rebecca Thier-Lange* mit den besonderen Herausforderungen bei der Auswahl von Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase auseinander und fragen nach den „richtigen" Auswahlkriterien, wenn die etablierten quantitativen Indikatoren (Publikationen, Drittmittel etc.) nur begrenzte Aussagekraft haben. Gerade in diesen Fällen ist, so die Autorinnen, eine „fundierte Anforderungsanalyse" essenziell, die identifiziert, was von den zukünftigen Stelleninhaber*innen erwartet wird. Die daraus abgeleiteten Kompetenzen bilden dann die Grundlage einer Potentialanalyse und können maßgeblich zu einem objektiveren Rekrutierungs- und Auswahlprozess beitragen.

Seite 75

Der Beitrag von *Eva Didion, Anne Reiff* und *Ute Ambrosius* sensibilisiert für die spezifischen Probleme von HAWs bei der Gewinnung von professoralem Personal und stellt den „Professional-Tenure-Track" an der Hochschule Ansbach als eine mögliche Antwort auf das zunehmende Rekrutierungsproblem der HAWs vor. Auf

[1] Weitere Hinweise zu den Arbeitsgruppen sind zu finden unter https://tenuretrack-deutschland.de/bundesweite-arbeitsgruppen/

Grundlage erster Erfahrungen mit dem neuen Modell diskutieren die Autor*innen sowohl die offensichtlichen Chancen eines stärker strukturierten Karriereweges zur HAW-Professur als auch die damit einhergehenden Herausforderungen. Seite 81

Und schließlich gehen *Nicole Thaller, Adriane Liermann, Christiane Wüllner, Jörn Benzinger* und *Solenne Schwanemann* der Frage nach, wie attraktiv die deutsche Tenure-Track-Professur für internationale Bewerber*innen tatsächlich ist. Anhand einer Analyse der akademischen Karrierewege in 10 verschiedenen Ländern kommen sie zu dem Schluss, dass es im internationalen Vergleich ein sehr unterschiedliches Verständnis davon gibt, was Tenure Track bedeutet und dass es demzufolge internationalen Bewerber*innen nicht leichtfällt, die Besonderheiten der deutschen Tenure-Track-Professur zu erfassen. Das schmälert – so die These der Autor*innen – ganz offensichtlich die internationale Attraktivität dieser Stellen. Um dem entgegenzuwirken, machen die Autor*innen konkrete Verbesserungsvorschläge. Seite 86

Nicht nur die Rekrutierung und die Auswahl von Tenure-Track-Professor*innen stellt die Hochschulen vor neue Herausforderungen, sondern auch die gezielte Personalentwicklung für Tenure-Track-Professuren und Wissenschaftler*innen in der fortgeschrittenen Postdoc-Phase. Der zweite Teil des Heftes versammelt daher Beiträge, die darlegen und reflektieren, wie die Kompetenzentwicklung und Begleitung von berufenen Tenure-Track-Professor*innen an den Hochschulen umgesetzt wird.
Alexandra Franke-Nanic, Alena Fröde, Ulrike Frosch, Magdalena Hundehege, Julia Küchel, Florian Mundt, Antje Nolting und *Verena Schmied* stellen eine hochschulübergreifend erarbeitete Handreichung zur Durchführung von Statusgesprächen vor, um Tenure-Track-Professor*innen adäquat zu begleiten und skizzieren exemplarisch, wie deren Implementierung gelingen kann. Statusgespräche werden dabei als wesentliches Element einer qualitätsgesicherten akademischen Personalentwicklung verstanden, die nicht nur ein regelmäßiges Feedback zwischen Dekan*innen und Tenure-Track-Professor*innen ermöglichen, sondern maßgeblich dazu beitragen, spezifische Personalentwicklungsbedarfe zu identifizieren. Seite 92

Der Frage, wie sich Status- und Entwicklungsgespräche mit Tenure-Track-Professor*innen inhaltlich ausgestalten und stärker strukturieren lassen, gehen auch *Krischan Brandl, Christelle Linsenmann* und *Daniela Seybold* nach. Der zunächst für die akademische Karriereberatung entwickelte „Coachingansatz zur Selbsteinschätzung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen von Wissenschaftler*innen" verspricht nicht nur einen Mehrwert für die Beratung, sondern auch für die Strukturierung und Dokumentation von Status- und Entwicklungsgesprächen. Seite 96

Isabel Fuchs, Irina Kohlrautz, Jessica Wilzek und *Katharina Zilles* schließen diesen Themenblock mit der Frage ab, welchen Stellenwert spezifische Führungskompetenzen bei Berufungs- und Evaluationsverfahren von Tenure-Track-Professor*innen haben und welches Führungsverständnis jeweils zum Ausdruck kommt. Auf Grundlage einer Dokumentenanalyse sowie einer Onlinebefragung zeichnen sie ein heterogenes Bild. Während Führungskompetenzen häufig bereits Teil der Stellenanforderungen sind, hat der Verständigungsprozess darüber, was konkret unter „guter (akademischer) Führung" zu verstehen ist, vielerorts gerade erst begonnen. Seite 103

Da die Tenure-Track-Professur nur als erster Schritt hin zu einer zeitgemäßen Personalstruktur verstanden werden kann, widmet sich der letzte Teil des Heftes der Weiterentwicklung der akademischen Personalstruktur an deutschen Hochschulen und den mit ihr verbundenen Herausforderungen.
Im P-OE-Gespräch mit dem Generalsekretär der VolkswagenStiftung, *Georg Schütte*, erörtern *die Herausgeber*innen dieses Heftes*, wie einer der größten Drittmittelgeber des deutschen Wissenschaftssystems die eigene Verantwortung für die Ausgestaltung dieses Systems und seiner Karrierewege reflektiert und welche Handlungsmaxime die VolkswagenStiftung für ihre Förderstrategie hiervon abgeleitet hat. Seite 111

In der Vorstellung des Stellenkonzeptes der Universität Bremen zeigen *Christine Müller* und *Maren Praß* dann ganz konkret am Beispiel zweier Stellenkategorien (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer im Mittelbau, wie sich das Tenure-Konzept auf neue Karrierewege neben der Professur anwenden lässt. Hierbei wird deutlich, von welch zentraler Bedeutung bundesweit anschlussfähige Karrierewege sind und wie wichtig ein transparentes und kompetitives Auswahlverfahren auch für die Vergabe von Mittelbaustellen ist. Seite 117

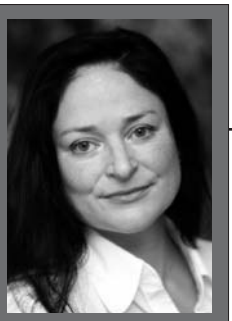
Daran anknüpfend rückt *Hanna Kauhaus* die bislang nur wenig erforschte Gruppe der wissenschaftlichen Dauerbeschäftigten in Forschung und Lehre in den Fokus. Anhand von Interviews, die sie zusammen mit Kolleg*innen einer der Arbeitsgruppen geführt und ausgewertet hat, gibt ihr Beitrag einen breiten Einblick in die Arbeitssituation, Bedürfnisse und Problemlagen dieser Beschäftigtengruppe und leitet daraus Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung solcher Stellen ab. Seite 122

Das Heft schließt mit einem P-OE-Gespräch zwischen der SPD-Bundestagsabgeordneten und Wissenschaftspolitikerin *Wiebke Esdar* und *Jana Gieselmann*. Als Hauptberichterstatterin für den Etat des Ministeriums für Bildung und Forschung, aber auch als ehemalige Wissenschaftlerin spricht Esdar detailliert über den Reformbedarf im akademischen Karrieresystem und die von ihr eingebrachten Reformvorschläge. Seite 128

Mit diesem Themenheft liegt somit eine Vielfalt an Beiträgen vor, die zentrale Themen der Personal- und Organisationsentwicklung an Hochschulen adressiert und hoffentlich weitere Impulse in der aktuellen hochschulpolitischen Debatte setzt. Für diese Vielfalt und die engagierte Mitwirkung an diesem Themenheft möchten wir allen Beteiligten herzlich danken.

Melanie Fritscher-Fehr & André Stiegler

Inga Freienstein & Florian Mundt



Inga Freienstein

Florian Mundt

Planbarkeit und Transparenz im Tenure-Track-Verfahren –

Potenzialdiagnostik als valider Wegweiser für die Entwicklung wissenschaftlicher Talente

Over the decades, assessment centers have developed into quality-assuring standards for the selection and targeted promotion of talents in business and other sectors. For universities, technical colleges and research institutions, however, these procedures are largely pioneer work and therefore require the definition of success-critical essentials on the basis of an organization-wide comparable as well as strategically oriented competence model. This article systematically illuminates the relevance of scientifically based and standardized potential diagnostics in appointment procedures and directs an opportunity-oriented focus on essential implementation factors. The extensive introduction of the tenure-track career path in the German academic system results in high demands both for organizational actors on the level of potential assessment and for new appointees in the development of their potential in the probationary phase.

Mit der seit den 1990er Jahren zu beobachtenden, zunehmenden Bedeutung potenzial- und managementdiagnostischer Verfahren in Wirtschaftsunternehmen, dem öffentlichen Sektor und halbstaatlichen Organisationen entwickelte sich überfachliche Potenzialdiagnostik zu einem strategischen Erfolgsfaktor für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen ebenso wie für die individuelle Karriereentwicklung ihrer Talente (vgl. Freienstein 2022). Der Trend zu Einzel-Assessments, Management Audits und 360-Grad-Feedback in Organisationen ist seither zunehmend dadurch gekennzeichnet, dass im Karriereentwicklungszyklus von High Potentials regelmäßig individuelle Entwicklungspotenziale aufgezeigt sowie darauf basierende begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen angeboten werden (vgl. Kühl 2008). Gleichzeitig steigt mit zunehmender Verbreitung von Assessment Centern (AC) im Rahmen von Personalauswahlentscheidungen sowie der systematischen Talentförderung die Relevanz wissenschaftlicher Standards zur Qualitätssicherung.

Im Zuge des sich weiter zuspitzenden generellen Fachkräftemangels, der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen sowie angesichts der aktuellen bundesweiten Dynamik von geplanten Dauerstellen stehen auch Universitäten vor der komplexen Herausforderung, ihren Bedarf an wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Talenten zu decken und diese bestmöglich durch Sicherstellung von Planbarkeit, Transparenz und passgenauen begleitenden Personalentwicklungsangeboten in der Karriereentwicklung zu fördern. Während sich ACs seit längerem nicht mehr nur in der Wirtschaft hoher Akzeptanz erfreuen, sondern auch im öffentlichen Sektor Einzug gehalten haben und sich u.a. im Rahmen der Besetzung höherer Führungspositionen in der Verwaltung bewährt haben, ist der Einsatz berufsbezogener Eignungs- und Potenzialdiagnostik im Rahmen von Berufungsverfahren deutschlandweit noch Pionierarbeit. Diesem Einsatzbereich wird bundesweit mit hoher Aufmerksamkeit, mitunter aber auch spürbarer Skepsis hinsichtlich der zusätzlichen Anforderungen begegnet. Aufwendig konzipierte Berufungsverfahren sind angesichts begrenzter zeitlicher und personeller Ressourcen, fehlender Verfügbarkeit passgenauer diagnostischer Instrumente sowie Akzeptanz potenzieller Kommissionsmitglieder und des hierfür erforderlichen Kompetenzausbaus auf Seiten der beteiligten Akteurinnen und Akteure keineswegs Standard an deutschen Hochschulen (vgl. Abele-Brehm/Bühner 2016). Die Argumentation, der hohe Aufwand wissenschaftlich fundierter Potenzialdiagnostik, wie ihn die DIN-Norm 33430 zu berufsbezogener Eignungsdiagnostik impliziert, sei in Berufungsverfahren nicht unbedingt erforderlich, da die Grundquote guter Bewerberinnen und Bewerber für eine Professur bereits hoch sei (vgl. ebd.), lädt zu Ökonomieüberlegungen ein, ob es der Erfüllung der strengen Gütekriterien in Berufungsverfahren zwingend bedarf bzw. Abstriche in den Qualitätsstandards vertretbar wären. Warum lohnt es sich jedoch gerade aus Sicht von Universitäten, den nicht unbeträchtlichen Aufwand wissenschaftlich fundierter Potenzialdiagnostik in der frühen Phase der Tenure-Track-Karriere und Talentförderung zu investieren?

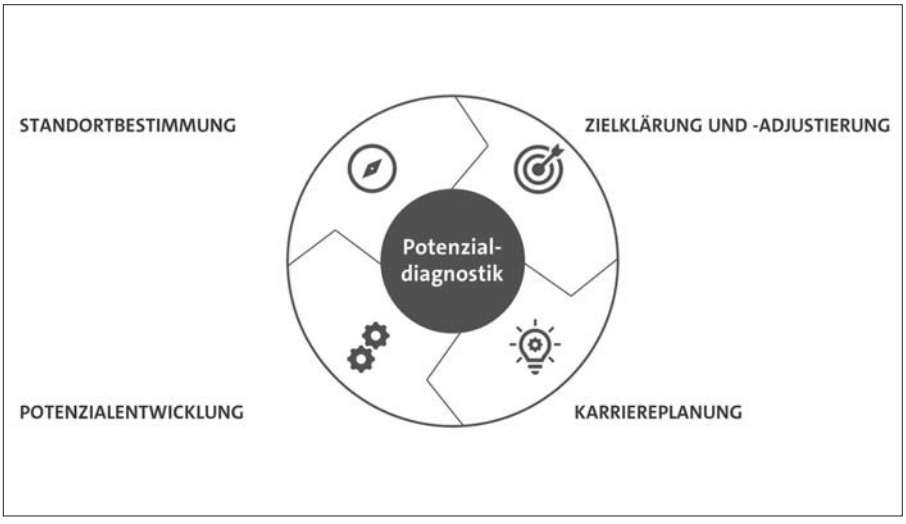
1. Potenzialdiagnostik für wissenschaftliche Talentförderung

Bereits 2014 empfahl der Wissenschaftsrat die Tenure-Track-Professur als konzeptionelle Weiterentwicklung der Juniorprofessur (vgl. Wissenschaftsrat 2014). Die Kriterien für die Entfristung sollen dabei verbindlich und transparent gesetzt werden. Auf diesen Empfehlungen fundierend haben Bund und Länder 2016 das Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (im Folgenden Tenure-Track-Programm) beschlossen. Im Kern soll das Tenure-Track-Programm die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Wissenschaftssystems erhöhen, Chancengerechtigkeit und Vereinbarkeit verbessern sowie außerdem durchschnittlich frühere Entscheidungen über den Verbleib von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im Wissenschaftssystem ermöglichen (vgl. Verwaltungsvereinbarung 19.10.2016 BAnz AT 27.10.2016 B8). Die Ergebnisse des ersten Monitoring-Berichtes liegen bereits vor und belegen, dass die bis 1. Juli 2020 im Rahmen des Tenure-Track-Programmes ernannten Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren bei Berufung im Mittel 36,1 Jahre alt waren und damit durchschnittlich gut 1,5 Jahre jünger als im Zeitraum 2016 bis 2018 (vgl. GWK 2020). Daraus ergibt sich die Herausforderung der Hochschulen im Wettbewerb um die besten Köpfe unter den jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, das Entwicklungspotenzial der Betreffenden möglichst früh zu erkennen, zielgerichtet zu fördern und anschließend in der eigenen Organisation zu halten. Aussagekraft und Belastbarkeit potenzialdiagnostischer Verfahren im Rahmen des Tenure-Track-Karriereweges an Hochschulen sind insofern von besonderer Relevanz, da eine Berufung zu einem frühen Zeitpunkt der wissenschaftlichen Karriere angestrebt wird, die im Anschluss an eine erfolgreiche Bewährungszeit in eine Lebenszeitprofessur übergeht. Potenzialdiagnostik und -entwicklung gehen dabei idealerweise systematisch Hand in Hand, indem die Tenure-Track-Karriere professionell durch individuell passgenaue Potenzialentwicklungsangebote begleitet wird. Der potenzielle Mehrwert einer profunden Potenzialdiagnostik im Tenure-Track geht somit weit über die Auswahl der besten Köpfe hinaus und dient explizit auch der systematischen Talentförderung der Neuberufenen und gleichzeitig größtmöglicher Planbarkeit und Transparenz ihrer Karriere. **Je belastbarer die überfachlichen Entwicklungsempfehlungen aus der Potenzialdiagnostik sind, umso höher ist der Nutzen sowohl im Rahmen des Berufungsverfahrens, als auch in Form begleitender Entwicklungsimpulse für die Talente im Rahmen der Evaluationsphase.** Vergleicht man den Aufwand renommierter amerikanischer Universitäten in Berufungsverfahren, so werden, wie Abele-Brehm und Bühner (2016) treffend anmerken, an diesen Universitäten *„die Bewerberinnen und Bewerber nicht nur gründlicher ‚getestet', sondern sie werden auch als potentielle Kooperationspartner von morgen zuvorkommend behandelt und man widmet ihnen Zeit"* (ebd., S. 8). In der Gestaltung von Berufungsverfahren kommt damit immer auch eine nicht zu unterschätzende kulturelle Botschaft der Universität zum Ausdruck (vgl. auch Frensch 2004).

Die neuen Ergebnisse der Nacaps-Studie (Promovierendenbefragungen 2019-2021) weisen darauf hin, dass die fachliche Unterstützung vom wissenschaftlichen Nachwuchs als hoch eingeschätzt wird, demgegenüber die karrierebezogene Unterstützung in dieser frühen Phase jedoch von den Betreffenden als gering wahrgenommen wird (vgl. DZHW 2022). Eine höhere Kontinuität profunden überfachlichen Feedbacks mit individuell passgenauen Entwicklungsimpulsen kann hier einen positiven Beitrag leisten. Exemplarisch auf den Tenure-Track-Karriereweg bezogen, trägt Potenzialdiagnostik systematisch zu Transparenz und Verbindlichkeit bei, indem akademisch jungen Talenten Entwicklungspotenziale aufgezeigt werden und eine gleichermaßen wertschätzende und profunde Auseinandersetzung mit der berufsbezogenen Persönlichkeit sowie den individuellen beruflichen Entwicklungszielen angeregt wird. Inhaltlich stehen dabei folgende Zielsetzungen im Vordergrund:

- eine wissenschaftlich fundierte, überfachliche Standortbestimmung zum Berufungszeitpunkt,
- eine darauf aufbauende Klärung persönlicher überfachlicher Entwicklungspotenziale und -ziele unter Berücksichtigung spezifischer Rollenanforderungen der Tenure-Track-Professur,
- eine zukunftsorientierte Validierung der Entwicklung ggf. durch einen oder mehrere Retests,
- eine potenzialorientierte Begleitung der individuellen Karriereplanung und -entwicklung im Sinne eines reflexiven, kontinuierlichen Prozesses.

Abb. 1: Potenzialdiagnostik für Planbarkeit und Transparenz im Tenure-Track durch begleitete Standortbestimmung, Zielklärung und -adjustierung, Karriereplanung sowie Potenzialentwicklung als kontinuierlicher, reflexiver Prozess



Aus Erfahrung und nicht zuletzt der öffentlichen Debatte wissen wir, dass von der Zielgruppe gerade eine überfachliche Auseinandersetzung neben der wissenschaftlichen Qualifikation für die individuelle Standortbestimmung und Potenzialentwicklung als außerordentlich positiv bewertet wird (vgl. z.B. Hollstein 2014, S. 807).

2. Wissenschaftliche Güte bei der Verfahrensentwicklung

Im Hochschulkontext stellt der Anspruch an eine hohe wissenschaftliche Güte von Potenzialdiagnostik und -entwicklung sowohl auf Seiten der Kandidatinnen und Kandidaten als auch der Kommissionsmitglieder eine nicht zu unterschätzende Voraussetzung für deren Akzeptanz und Bewährung dar und folgt dem universitären Leitgedanken guter wissenschaftlicher Praxis. Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Etablierung potenzialdiagnostischer Qualitätssicherungsstandards bildet die Einbindung der Fakultäten bzw. Fachbereiche und des Präsidiums bei der Entwicklung eines spezifisch auf die überfachlichen Anforderungen an die Professur und die Bedarfe der Organisation zugeschnittenen Kompetenzmodells, welches eine organisationsweit vergleichbare, passgenaue und zugleich strategisch orientierte Gestaltung überfachlicher potenzialdiagnostischer Verfahren ermöglicht. Exemplarische Beispiele hierfür sind Schlüsselkompetenzen für die strategische Ausrichtung der Arbeitsgruppe an der zukünftigen Fakultät ebenso wie für die erfolgreiche Zusammenarbeit in hochschulübergreifenden Forschungsverbünden.

Angesichts der hohen Bedeutung, welche jede Berufung für ein Institut hat, dürfte weitgehend Einigkeit darüber herrschen, dass neu zu Berufende neben exzellenter Fachlichkeit und hervorragenden Forschungs- und Lehrleistungen über das Potenzial zur Bewältigung vielfältiger anspruchsvoller *überfachlicher* Anforderungen für erfolgreiche Forschung, Lehre und Selbstverwaltung verfügen müssen. Jedoch fehlt es nicht selten an zeitlichen und fachlichen Ressourcen, wie wissenschaftliche Erkenntnisse mit den spezifischen Anforderungen einer Professur in Einklang zu bringen sind (zu entsprechenden methodischen Herausforderungen im Wirtschaftskontext vgl. Liebenow/Haase/von Bernstorff/Nachtwei 2014). Um eine möglichst hohe diagnostische Güte gewährleisten zu können, ist neben wissenschaftlichen Konzeptionsstandards ein passgenau entwickeltes Kompetenzmodell von grundlegender Bedeutung, um für eine Professur erfolgsentscheidende Schlüsselkompetenzen wissenschaftlich fundiert erfassen zu können (vgl. Nachtwei/Uedelhoven 2015). Soll beispielsweise erfasst werden, inwiefern Bewerberinnen und Bewerber um eine Tenure-Track-Professur in der Lage sind bzw. über das erforderliche Potenzial verfügen, in einem mehr oder weniger großen Forschungsteam national und international, intra- ebenso wie interdisziplinär erfolgreich zusammenzuarbeiten, d. h. gemeinsam Probleme zu lösen, andere zu mobilisieren, zu überzeugen, sich planvoll und effizient zu organisieren und dergleichen mehr (vgl. Abele-Brehm/Bühner 2016), bedarf es der Identifikation dafür erforderlicher Kompetenzdimensionen.

Metaanalytische Studien zur prognostischen Validität von ACs, welche die Ergebnisse mehrerer Studien zusammenfassen und daraus ein aussagekräftigeres Ergebnis errechnen, können hierfür wichtige Anhaltspunkte liefern. Arthur, Day, McNelly und Edens (2003) gingen der Frage nach, ob sich Unterschiede in der Aussagekraft von ACs auf unterschiedliche Kompetenzdimensionen zurückführen lassen. Ihren Auswertungen zufolge ergaben die vier überfachlichen Kompetenzdimensionen „Problem solving", „Influencing others", „Organizing and planning" sowie „Communication" die höchste prognostische Validität und konnten 20 Prozent der Varianz des Berufserfolgs erklären (im Überblick vgl. Dezhgahi 2021, S. 31). Entsprechende Befunde unterstreichen die Bedeutung eines auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse konzipierten Kompetenzmodells und spiegeln sich im Trend hin zu einer verstärkt kompetenzorientierten Anforderungsableitung in AC-Verfahren wider (vgl. Höft/Obermann/Becker 2014).

Zu den Standards der im Jahr 2002 etablierten DIN Norm 33430 (Fassung 2016) zählen neben einer Anforderungsanalyse zu Aufgaben sowie erfolgskritischem Verhalten und Eigenschaften der auszuwählenden Person auch die Zusammenstellung von Verfahrensarten und die Konzeption eines geeigneten potenzialdiagnostischen Instrumentariums, welches die spezifischen beruflichen Anforderungen möglichst passgenau abbildet und erfolgskritisches Verhalten möglichst objektiv, reliabel und valide erfasst (vgl. Abele-Brehm/Bühner 2016). Potenzialdiagnostik verfolgt dabei idealerweise einen sogenannten trimodalen bzw. multimodalen Ansatz nach Schuler und Höft (2007) bzw. Schuler (2014; vgl. auch die AC Standards des Forum Assessment 2016), indem biografie-, simulations- sowie eigenschafts- oder konstruktorientierte Verfahren kombiniert zum Einsatz kommen (beispielsweise ein strukturiertes Interview, eines oder mehrere passgenau entwickelte Rollenspielszenarien sowie ein berufsbezogenes Kompetenzbilanzierungsverfahren) mit dem Ziel, dadurch die Treffsicherheit und Aussagekraft der Potenzialdiagnostik gegenüber den Einzelverfahren zu erhöhen.

Das Kernstück eines Einzel-Assessments bildet in der Regel ein teilstrukturiertes Interview, welches der Erfassung professurrelevanter überfachlicher Kompetenzen, Motive und Ziele im Abgleich mit dem Anforderungsprofil dient und nicht nur durch eine hohe Akzeptanz auf Seiten der Teilnehmenden gekennzeichnet ist (Hausknecht/Day/Thomas 2004), sondern auch eine im Vergleich zu anderen Verfahrensarten mit .70[1] (Huffcutt /Culbertson/Weyhrauch 2014) eine hohe prognostische Validität für den Berufserfolg aufweist, sofern diese stark anforderungsbezogen strukturiert sind (McDaniel et al. 1994; im Überblick Wiese/Stertz 2019). Im Vergleich dazu liegt die prognostische Validität von unstrukturierten Interviews nur bei .20 (Huffcutt et al. 2014). In der fachkundigen methodischen Konzeption strukturierter

[1] In der Berufseignungsdiagnostik gelten Validitätskoeffizienten, mittels derer die Korrelation zwischen einem Prädiktor (z.B. AC-Ergebnis) und einem Kriterium (z.B. Berufserfolg) bestimmt wird, in Höhe von .50 als gut (vgl. Schuler 1996).

Interviews und deren systematischer Kombination mit weiteren Verfahrensarten liegt demnach ein signifikanter Mehrwert mit Blick auf deren Aussagekraft. Dies setzt einen hohen Standardisierungsgrad bei der Durchführung von Potenzial-Assessments unter Einsatz strukturierter Beobachtungsbögen mit übungsspezifischen Verhaltensankern voraus, die den jeweiligen Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell zuzuordnen sind.

3. Chancenorientiertes Fazit

Zusammenfassend gibt es mit Blick auf berufliche Eignungs- und Potenzialdiagnostik im Tenure-Track nicht *die* eine Standardlösung. Vielmehr kann Potenzialdiagnostik dann wirkungsvollen Mehrwert im Rahmen von Berufungsverfahren sowie einer sich systematisch anschließenden Talentförderung erzielen, wenn sie spezifisch auf die überfachlichen Anforderungen an eine Professur und die Bedarfe der Organisation zugeschnittenen ist. Im Hinblick auf den diagnostischen Nutzen im Rahmen von Berufungsverfahren ebenso wie ihre möglichst breite Akzeptanz und Bewährung sind hohe Gütestandards, die den Beteiligten erkennbaren Mehrwert bieten, einschließlich eines hohen Professionalisierungsgrades unerlässlich.

Damit einher geht unter anderem die Herausforderung einer sorgsamen Abwägung zwischen einer internen Durchführung potenzialdiagnostischer Verfahren und ACs im Vergleich zu einer externen Vergabe an dafür spezialisierte Dienstleistungsunternehmen. Hierbei ist eine differenzierte Nutzen- und Bedarfserhebung unerlässlich. Beide Vorgehensweisen erfordern einen hohen eignungsdiagnostischen Reifegrad auf Seiten der beauftragenden sowie begleitenden Akteurinnen und Akteure zur Sicherstellung der Passgenauigkeit und Akzeptanz der Verfahren ebenso wie der organisationsspezifischen Anforderungen und Standards zur Qualitätssicherung, wodurch universitätsintern bei beiden Vorgehensweisen Ressourcen durch Fachpersonal eingeplant werden müssen. Weiterhin stellt die Erhebung überfachlicher Kompetenzen für Universitäten eine zukunftsweisende Herausforderung dar, welcher besonders durch die Professionalisierung von Personalauswahlverfahren begegnet werden kann.

Mit Blick auf eine wertschätzende Candidate Journey hat jedes Berufungsverfahren eine hohe Außenwirkung im Kontakt zu hervorragenden wissenschaftlichen Talenten, die in die Universität einmünden bzw. potenzielle Kooperationspartnerinnen und -partner von morgen sind. Besondere Chancen und Alleinstellungspotenziale liegen dabei in einer potenzialorientierten Begleitung bei der individuellen Karriereplanung und -entwicklung auch im Sinne eines wertschätzenden Statements der Universität zur Bedeutung jeder und jedes Einzelnen ihrer Talente.

Literaturverzeichnis

Abele-Brehm, A./Bühner, M. (2016): Überlegungen zur Optimierung von Berufungsverfahren in der Psychologie. In: Psychologische Rundschau, 67(4).

Arbeitskreis Assessment Center e.V. Forum für Personalauswahl und -entwicklung (2016): Standards der Assessment Center Methode, aktualisierte Version.

Arthur, W. Jr./Day, E. A./McNelly, T. L./Edens, P. S. (2003): A Meta-analysis of the Criterion-related Validity of Assessment Center Dimensions. In: Personnel Psychology, 56, pp. 125-154.

Dezhgahi, U. (2021): Die Auswahl von Schulleitern in einem Assessment Center. Eine theoretische und empirische Analyse eines Eignungsfeststellungsverfahrens. Wiesbaden.

DIN 33430 (Fassung 2016): Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik.

Deutsches Zenturm für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW), National Academics Panel Study Promovierendenbefragungen 2019-2021: URL: https://nacaps-datenportal.de/indikatoren/B6.html.

Freienstein, I. (2022): Ein systemisch-kognitionspsychologischer Ausbildungsrahmen für agiles Business und Executive Coaching. Potenzialentwicklung im Kontext dynamischen Wandels. Heidelberg.

Frensch, P. (2004): Verschiedene Berufungskulturen, verschiedene Welten. In: Kämmerer, A./Funke, J. (Hg.): Seelenlandschaften – Streifzüge durch die Psychologie. 98 persönliche Positionen. Göttingen, S. 176-177.

Hollstein, B. (2014): Identifikation und Bindung. Persönliche Eindrücke einer Berufenen. In: Forschung & Lehre, 10, S. 807.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz GWK (2020): Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Monitoring-Bericht 2020, Bonn.

Hausknecht, J. P./Day, D. V./Thomas, S. C. (2004): Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. In: Personnel Psychology, 57, pp. 639-683.

Huffcutt, A. I./Culbertson, S. S./Weyhrauch, W. S. (2014): Moving Forward Indirectly: Reanalyzing the validity of employment interviews with indirect range restriction methodology. In: International Journal of Selection and Assessment, 22 (3).

Höft, S./Obermann C./Becker, J. N. (2014): Gibt es Besonderheiten bei kompetenzorientierten Assessment-Center-Verfahren? Eine Analyse des Praxiseinsatzes basierend auf der Anwenderbefragung des Arbeitskreises Assessment Center e.V. von 2012. In: Wirtschaftspsychologie 16 (1), S. 95-103.

Kühl, S. (2008): Die nur fast gelingende Schließung des Personalentwicklungszyklus. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC), 15 (2), S. 137-155.

Liebenow, D./Haase, C./von Bernstorff, C./Nachtwei, J. (2014): Bestehen im War for Talent: Methodische Qualität des Kompetenzmodells als Überlebensstrategie. In: Wirtschaftspsychologie, 1, S. 25-38.

McDaniel, M. A./Whetzel, D. L./Schmidt, F. L./Maurer, S. D. (1994): The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. In: Journal of Applied Psychology, 79, pp. 599-616.

Nachwei, J./Uedelhoven, S. (2015): Beurteilung der Qualität von Executive Assessments. In: Weinert, S./Stulle, K. (Hg.): Executive Assessment. Berlin/Heidelberg.

Schuler, H. (1996): Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. Göttingen.

Schuler, H. (2014): Biografieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, H./Kanning, U. P. (Hg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. 3. überarb. und erw. Auflage. Göttingen, S. 257-300.

Schuler, H./Höft, S. (2007): Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In: Schuler, H. (Hg.): Lehrbuch der Organisationspsychologie. 4. aktual. Auflage. Göttingen, S. 289-343.

Verwaltungsvereinbarung (2016): Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 19.10.2016 BAnz AT 27.10.2016 B8.

Wiese, B. S./Stertz, A. M. (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Überblick für Psychologiestudierende und -interessierte. Berlin.

Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. Dresden.

■ **Inga Freienstein,** Dr., Referatsleitung Strategische Personalentwicklung und Recruiting, Universität Hamburg,
E-Mail: inga.freienstein@uni-hamburg.de

■ **Florian Mundt,** Dr., Teamleitung Personalgewinnung und Personalauswahl, Universität Hamburg,
E-Mail: florian.mundt@uni-hamburg.de

Sibylle Detel & Rebecca Thier-Lange

Personalauswahl und damit verbundene Herausforderungen

Die „richtigen" Auswahlkriterien für die Besetzung von Tenure-Track-Professuren

© Foto: Lena Everhartz

Sibylle Detel

Rebecca Thier-Lange

© Foto: Iona Dutz

Within recent years tenure track positions have become more visible in German universities. The selection of researchers with shorter academic experiences and most likely less proof of academic excellence seems to be challenging. Usually outcomes of academic success such as publications, third party funding (etc.) are considered which may be difficult to assess for candidates who just recently entered the field of academia. In this article we argue for a more differentiated view of job requirements and to explicitely take the time and resources needed to describe the competencies and particularly, the psychological constructs that make such academic outcomes more likely.

Mit der Einführung der Juniorprofessur 2002 im Zuge der 5. Novelle des Hochschulrahmengesetzes wurde schon frühzeitig „die Möglichkeit des Ausschreibungsverzichtes bei der Berufung eines*r Juniorprofessors*in auf eine W2- oder W3-Professur an derselben Hochschule eröffnet, aber nicht überall umgesetzt" (Neukirchen/Emmrich 2021, S. 89). Dies hat sich in jüngerer Zeit mit dem *Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses* merklich geändert. Die Tenure-Track-Professur soll mit dem Programm nachhaltig gestärkt und flächendeckend implementiert sowie als eigenständiger Karriereweg neben dem herkömmlichen Berufungsverfahren auf eine Professur etabliert werden (vgl. Verwaltungsvereinbarung WISNA 2016, Präambel). „Herkömmliche" Berufungsverfahren verbunden mit Lebenszeitprofessuren setzen den Nachweis einer zusätzlichen wissenschaftlichen Leistung (Habilitation oder habilitationsäquivalente Leistungen) voraus. Dies ist bei Juniorprofessuren – mit denen der Tenure Track zumeist gekoppelt ist – keine Einstellungsvoraussetzung. Vielmehr soll hier auf der Grundlage einer Prognose die fachliche und pädagogische Eignung und Befähigung akademisch junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eingeschätzt werden und somit über die Besetzung der Tenure-Track-Professur entscheiden; und damit verzahnt auch über deren Verbleib im Wissenschaftssystem (vgl. Neukirchen/Emmrich 2021).

Die Auswahl von Forscherinnen und Forschern mit kürzerer akademischer Erfahrung und wahrscheinlich weniger Nachweisen wissenschaftlicher Exzellenz scheint eine Herausforderung für Berufungskommissionen darzustellen. Die Gestaltung des „richtigen" Auswahlprozesses ist daher Gegenstand intensiver Debatten, wobei bei Abstrichen in der Qualität der Berufenen auf Tenure-Track-Professuren die Auswirkungen auf die Wissenschaft sehr problematisch seien (vgl. Borgwardt 2020, S. 61, 161-196). Ein professionalisierter Auswahlprozess in Berufungsverfahren kann dabei einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung und Fairness leisten (vgl. Braun et al. 2015; Otten 2018; Neukirchen/Emmrich 2021) und damit auch Kosten durch personelle Fehlbesetzungen für die Organisation Hochschule minimieren (Kersting 2009). In diesem Artikel plädieren wir daher für eine differenziertere Bewertung der Anforderungen an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler früher Karrierephasen bei der Berufung auf Tenure-Track-Professuren und für eine Investition in Zeit und Ressourcen, die erforderlich ist, um die Kompetenzen zu beschreiben, die wissenschaftliche Ergebnisse und Exzellenz wahrscheinlicher machen; die Bewältigung von Herausforderungen bei der Umsetzung einer professionell diagnostischen Personalauswahl in Hochschulen ist nicht Gegenstand des Artikels.

Ausgangspunkt jeder Personalauswahl sollte eine fundierte Anforderungsanalyse sein (Höft/Püttner/Kersting 2018) – auch im Wissenschaftskontext (vgl. Lozo et al. 2015; Detel 2021). Mit Hilfe einer solchen Analyse wird festgelegt, welche Anforderungen an eine Person gestellt werden, die eine offene Position besetzen soll. Es wird also die Frage beantwortet, welche Kompetenzen notwendig sind, um die aktuellen und ggf. zukünftigen Aufgaben einer bestimmten Stelle erfolgreich zu erfüllen sowie in der Position auch Zufriedenheit zu erreichen. Je konkreter die Anforderungen im Vorfeld beschrieben werden, sowohl inhaltlich als auch bezüglich der notwendigen Ausprägung, desto gerichteter und zugleich objektiver kann die anschließende Rekrutierung und Auswahl von Personen erfolgen. Dafür sollten einerseits die identifizierten Anforderungen in der Stellenausschreibung expliziert werden, damit Interessierte auf dieser Grundlage eine bessere Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung treffen können. Andererseits sollten im Auswahlverfahren ausschließlich die zuvor

festgelegten Anforderungen durch die Auswahl- bzw. Berufungskommission bewertet werden. Die Herausforderung und Dringlichkeit für derartige Überlegungen bei Tenure-Track-Professuren ergeben sich durch deren Zugehörigkeit zur Professorenschaft mit all ihren Rechten und Pflichten bei gleichzeitigem Qualifizierungsstatus, der in der Regel einen reduzierten Umfang gewisser professoraler Dienstaufgaben und Raum für Qualifizierung mit sich bringen sollte.

1. Typische Anforderungen in ausgeschriebenen Tenure-Track-Stellen

In Stellenausschreibungen für Professuren werden Anforderungen häufig im Sinne von messbaren wissenschaftlichen Ergebnissen (Publikationen, Drittmittelprojekte, Auszeichnungen etc.) sowie bisherigen Erfahrungen (in Forschung, Lehre, akademischer Selbstverwaltung etc.) formuliert. Daraus können sich einige Herausforderungen ergeben, insbesondere (aber nicht ausschließlich) für die Zielgruppe der Wissenschaftler*innen der frühen Karrierephase. Mit einer Momentaufnahme von allen im Zeitraum Mai bis Juni 2022 zur Verfügung stehenden Stellenausschreibungen für Tenure-Track-Professuren (W1 nach W2) im deutschsprachigen Raum wurde der Frage nachgegangen, welche Anforderungen Hochschulen für diese Bewerbendengruppe formulieren. Die Suche nach Tenure-Track-Ausschreibungen erfolgte mit den Schlagworten Tenure Track und Juniorprofessur auf diversen Online-Plattformen (u.a. academics.de, tenuretrack.de, academicpositions.de). In dem besagten Zeitraum wurden 20 Stellenanzeigen gefunden, wobei sich mehr als die Hälfte der Anzeigen auf Tenure-Track-Professuren im naturwissenschaftlichen Bereich (12) bezog, vier auf den Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften, zwei auf Querschnittsbereiche und jeweils eine Anzeige auf den Bereich Wirtschafts- und Rechtswissenschaften. Die Stellenanzeigen wurden mit Hilfe einer quantitativen Inhaltsanalyse hinsichtlich aller genannten Anforderungen analysiert und diese dann Kategorien zugeordnet (in Anlehnung an das Kategoriensystem bei Klawitter 2017, S. 92). Ein Vergleich der 20 Ausschreibungen lässt einige Gemeinsamkeiten erkennen (s. Abbildung 1). Drei Kategorien kommen in fast allen der ausgewerteten Stellenanzeigen vor: Forschung, Lehre und Kooperationen. In der Kategorie Forschung wird in allen Anzeigen zunächst die gewünschte fachliche Ausrichtung beschrieben (z.B. Forschungsschwerpunkte, thematischer Fokus, Expertise) und Bewerbende sollen i.d.R. einen Nachweis über exzellente Forschungsleistungen vorweisen (v.a. hochrangige Publikationen, Forschungserfahrungen). Des Weiteren werden häufig erste Erfahrungen oder aber mindestens die Bereitschaft zum Einwerben von Drittmitteln genannt. In der Kategorie Lehre wird von Bewerbenden gefordert, dass sie sich an der Lehre beteiligen (in 19 von 20 Ausschreibungstexten), wobei häufig nach Lehrerfahrungen sowie Fähigkeiten zur Planung und Durchführung akademischer Lehre gefragt wird. Weniger oft wird die Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung und hochschuldidaktischen Weiterbildung expliziert. Die dritte wesentliche Kategorie, die in 17 Stellenanzeigen benannt wird, befasst sich mit der Erwartung an Bewerbende, Kooperationen einzugehen oder zu initiieren, die insbesondere interdisziplinär und/oder international ausgerichtet sind.

Eine weitere Kategorie, die in knapp der Hälfte der Stellenanzeigen zu finden ist (8), befasst sich mit der Erwartung einer umfassenden Betreuung von Studierenden und Promovierenden (i.S. der Nachwuchsförderung). Darüber hinaus enthalten wenige Stellenanzeigen einen Hinweis auf erwünschte Erfahrungen mit Projektleitung (4) oder thematisieren erwünschte Mitarbeit in der akademischen Selbstverwaltung (3) und beim Wissenschafts-Praxis-Transfer (3).

Abb. 1: Zusammenfassung für Anforderungen aus 20 Stellenausschreibungen für die Besetzung einer Tenure-Track Professur (W1 nach W2)

Im Folgenden möchten wir einige Herausforderungen skizzieren, die sich aus der Fokussierung auf wissenschaftliche Leistung und Erfahrung bei der Berufung von Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase ergeben können:

(1) Personen mit bisher kürzerer akademischer Laufbahn weisen i.d.R. weniger wissenschaftliche Ergebnisse und Erfahrungen auf.
(2) Die Qualität der Ergebnisse und Erfahrungen kann oft nicht verlässlich beurteilt werden und ist über verschiedene Hochschulen meist kaum vergleichbar. Beispielsweise beinhaltet ein Zertifikat für Hochschullehre an Hochschule A andere Kurse als an Hochschule B; die Anzahl der Publikationen wird auch vom Publikationshabitus der Arbeitsgruppe und Fachdisziplin beeinflusst; Erfahrungen in der akademischen Verwaltung hängen sehr vom individuellen Engagement ab und weniger von der Anzahl an Gremienbeteiligungen.
(3) Die analysierten Stellenausschreibungen sprechen die Entwicklung nicht an und damit die Möglichkeit, Kompetenzen in der Qualifikationsphase der Tenure-Track-Professur aufzubauen. Bei Personen, die bisher noch nicht interdisziplinär und/oder international gearbeitet haben, die noch keinen eigenen Arbeitsbereich aufgebaut haben, die keine Doktorand*innen angeleitet haben usw., stellt sich immer die Frage, ob die notwendigen Kompetenzen dafür dennoch vorhanden sind oder diese in angemessener Zeit aufgebaut werden können.

2. Bewertungsebenen in der Auswahlpraxis

Um den genannten Schwierigkeiten zumindest in Teilen zu begegnen, möchten wir eine differenziertere Wahrnehmung von Bewertungsebenen anregen, wie sie auch durch die internationale Initiative DORA (San Francisco Declaration on Research Assessment 2013) vorgeschlagen wird. Insbesondere soll auf unzureichende quantitative Metriken verzichtet werden, um die Qualität von Forschung zu beurteilen (Schönbrodt et al. 2022, S. 2). In Tabelle 1 werden verschiedene Bewertungsebenen sowie Beispiele für Anforderungen aus Tenure-Track-Berufungsverfahren genannt. Dabei sind wissenschaftliche Leistung (A) und bisher akkumulierte Erfahrungen (B) als „Spitze des Eisbergs" zu sehen. Diese sind in der Regel quantifizierbar oder belegbar und somit einer Bewertung (vor allem als Teil der Vorauswahl) leichter zugänglich. Demgegenüber stehen Kompetenzen (C) und Personenmerkmale – psychologische Konstrukte (z.B. Krumm/Mertin/Dries 2012) (D), deren Zugänglichkeit und Bewertung schwieriger sind. Kompetenzen und Personenmerkmale sind Eignungsmerkmale und können zum Erbringen relevanter Leistungen beitragen bzw. akkumulierten Erfahrungen vorausgehen (Schuler/Höft 2004). Bisherige wissenschaftliche Leistung und gemachte Erfahrungen sind kritisch zu sehen, weil die Ergebnisse und auch Erfahrungen meist nicht nur aufgrund individueller Merkmale entstehen, sondern auch durch weitere Rahmenbedingungen und Sozialisationserfahrungen beeinflusst werden (z.B. Ressourcen, Zugänge zu Netzwerken, Reputation einer Arbeitsgruppe, Herkunft, Geschlecht). Darüber hinaus lässt die Auskunft über gesammelte Erfahrungen nur bedingt Rückschlüsse darüber zu, wie kompetent eine Person mit diesen Situationen umgegangen ist. Für die Vorauswahl auf Basis der Bewerbungsunterlagen könnte daher einerseits eine gewisse Breite in der Bewertung berücksichtigt und/oder andererseits lediglich eine Mindesthöhe festgelegt werden (z.B. Mindestanzahl an Erstautor*innenschaften, Mindestanzahl an durchgeführten Lehrveranstaltungen). Dadurch richtet sich der Fokus nicht auf nur ein (möglicherweise unzuverlässiges) Anforderungskriterium, sondern es entsteht in der Breite ein verlässlicheres Bild über die wissenschaftliche Expertise. Schönbrodt und Kolleg*innen (2022) schlagen zum Beispiel für den Bereich Forschung vor, nicht nur die Qualität von Veröffentlichungen, sondern auch andere Beiträge zur Forschung wie Datensets und Forschungssoftware zu berücksichtigen. Die Anforderungen und Mindestausprägungen sollten durch die Berufungskommission passend zur anvisierten Bewerbungsgruppe gewählt werden, d.h. es sollte die Frage gestellt werden: Welche bisherigen wissenschaftlichen Leistungen und Erfahrungen können von der Zielgruppe realistischerweise, in welchem Umfang, erfüllt werden?

Tab: 1: Bewertungsebenen zur Betrachtung von Anforderungen in Berufungsverfahren

BEWERTUNGSEBENE	BEISPIELE FÜR ANFORDERUNGEN	VOR- UND NACHTEILE
(A) WISSENSCHAFTLICHE LEISTUNG	Noten, Publikationen, Anzahl betreuter Doktorand*innen, Drittmittelvolumen/-anträge, Patente, Auszeichnungen, Mitgliedschaften	quantifizierbar, Vergleichbarkeit fraglich, ausschließlicher Fokus auf Erfolge
(B) ERFAHRUNGEN	Lehrerfahrungen (ggf. mit Lehrevaluationen), Projekterfahrungen, Auslandserfahrungen, Gremientätigkeiten	beschreibbar und ggf. belegbar, ausschließlicher Fokus auf Vergangenes
(C) KOMPETENZEN	Führungskompetenz, Soziale Kompetenz, Medienkompetenz, Publikationskompetenz	nicht direkt beobachtbar, mehrdimensional
(D) PERSONENMERKMALE - PSYCHOLOGISCHE KONSTRUKTE	Kooperationsfähigkeit, Gewissenhaftigkeit, Leistungsmotivation	nicht direkt beobachtbar, eindimensional

Wissenschaftliche Leistung und Erfahrungen werden von den Berufungskommissionen häufig als Indikatoren der fachlichen Expertise verstanden. In ihrer empirischen Arbeit konnte Otten (2018) zudem zeigen, dass Berufungsverfahren sehr heterogen ausgestaltet sind mit einer noch oftmals stark forschungszentrierten Auswahlpraxis unter Einsatz von selektiven und oft nur oberflächlich geprüften Leistungsindikatoren. Sind zudem diese Indikatoren aufgrund des geringeren akademischen Alters von Bewerbenden kaum oder nicht ausreichend vorhanden, fällt eine Eignungseinschätzung meist sehr schwer oder im schlimmsten Fall wird unterstellt, dass die wissenschaftliche Expertise nicht vorhanden ist. Bei der Einschätzung des Potenzials von Bewerbenden kann ein Blick unter die Spitze des Eis-

bergs unterstützen. Denn um wissenschaftliche Leistung zu erreichen, sind entsprechende Kompetenzen notwendig. Kompetenzen können als ein „Set" an Fähigkeiten, Wissen, Fertigkeiten und anderen Merkmalen verstanden werden (siehe u.a. AkAC-Rahmenmodell zum Kompetenzmanagement von Höft/Schuler 2014). Das Vorhandensein bestimmter Kompetenzen trägt dann dazu bei, wissenschaftliche Leistung zu erbringen, die bisher nur in Ansätzen oder noch gar nicht vorliegen. Durch die genannten Beispiele für Kompetenzen (z.B. Führungskompetenz) wird deutlich, dass es sich um komplexe Beschreibungen handelt, die meist nah an den auszuführenden Aufgaben sind. Diese Kompetenz-Beschreibungen können hilfreich sein in der Kommunikation, müssen allerdings für die Erfassung im Auswahlprozess weiter konkretisiert werden (Krumm/Merten/Dries 2012, S. 7 ff.). Konkrete Personenmerkmale, i.S. psychologischer Konstrukte, sind theoretisch fundiert und empirisch untersucht (z.B. das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit n. Costa/McCrae 1992). Es liegen in der Regel eindeutige Beschreibungen vor und meist auch erprobte Instrumente, um diese zu erfassen. Psychologische Konstrukte sollten daher zur Präzisierung der Kompetenzen genutzt werden. Erst wenn ein gemeinsames Verständnis innerhalb der Berufungskommission darüber besteht, welche Fähigkeiten, welche Motive, welche Personenmerkmale unter beispielsweise Führungskompetenz gefasst werden, wird es möglich sein, diese für ein Auswahlverfahren zu operationalisieren.

3. Anforderungen an Wissenschaftler*innen der frühen Karrierephase: Ein kompetenzorientierter Ansatz

Je weniger wissenschaftliche Leistungen und Erfahrungen eine Bewerbungsgruppe vorzuweisen hat, desto mehr sollte auf die zugrunde liegenden Kompetenzen geachtet werden, um vorhandene Potenziale zu identifizieren. Wurden beispielsweise die psychologischen Konstrukte Durchsetzungsfähigkeit, inspirierende Motivation und intellektuelle Stimulation als zentrale Inhalte von Führungskompetenz, wie sie für die ausgeschriebene Stelle notwendig erscheint, durch die Berufungskommission bestimmt, wird damit auch dem Potenzialgedanken Rechnung getragen. Personen mit einer höheren Ausprägung dieser Konstrukte waren/sind in der Lage, in vergangenen und zukünftigen Führungssituationen effektiveres Führungsverhalten zu zeigen. Auf dieser Grundlage kann nun eine Erfassung im Auswahlverfahren erfolgen. Einerseits kann erfragt werden, wie sich diese Konstrukte bisher in anderen Situationen in der Vergangenheit (biografischer Ansatz) gezeigt haben (z.B. die Bewerbenden nach einem konkreten Beispiel fragen, in dem es ihnen gelungen ist, jemanden in einer schwierigen Situation zu motivieren). Andererseits können auch Interviewfragen mit einem simulativen Charakter, sogenannte situative Fragen, erstellt werden, in denen den Bewerbenden kurze hypothetische Situationen geschildert werden und sie gefragt werden, wie sie sich in diesen Situationen verhalten würden (simulativer Ansatz) (s. trimodaler Ansatz der Berufseignungsdiagnostik nach Schuler; u.a. in Schuler 2013).

Die Differenzierung von Bewertungsebenen in vorhandene wissenschaftliche Leistung und Erfahrungen sowie in die dahinter liegenden (ermöglichenden) Kompetenzen und psychologischen Konstrukte kann den Berufungskommissionen helfen, die Auswahl stärker potenzialorientiert zu gestalten. Wissenschaftliche Leistung und Erfahrungen sind sehr spezifisch, wohingegen zugrunde liegende Kompetenzen zu Erfolg in unterschiedlichen Kontexten führen können. Die Ausprägung einer Kompetenz kann somit nicht nur durch das (Nicht-)Vorhandensein wichtiger wissenschaftlicher Leistungen eingeschätzt werden, sondern auch durch Verhalten und Leistungen in anderen relevanten Situationen. Beispielsweise kann Führungskompetenz nicht nur durch vorhandene Erfahrungen in der Anleitung und Unterstützung von wissenschaftlichen Mitarbeitenden abgeleitet werden (z.B. Betreuung von Forschungsteams sowie Abschlussarbeiten), sondern auch durch Führungserfahrungen in nicht-wissenschaftlichen Bereichen (z.B. Leitungsrolle im Ehrenamt oder Sport).

Für eine Vielzahl von „psychologischen Konstrukten" wie Persönlichkeitseigenschaften (z.B. Gewissenhaftigkeit, Leistungsmotivation, Verträglichkeit, Belastbarkeit) gilt, dass diese im Erwachsenenalter relativ stabil sind, sowohl über die Zeit als auch über unterschiedliche Situationen hinweg (Maltby/Day/Macaskill 2011). Personen, die eine hohe Ausprägung von Gewissenhaftigkeit zeigen, verhalten sich i.d.R. nicht nur in einem bestimmten Kontext gewissenhaft, sondern konsistent zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in verschiedenen Lebensbereichen. Hier zeigt sich auch die Stärke des biografischen Ansatzes, bei dem vergangenes Verhalten als wichtiger Prädiktor für zukünftiges Verhalten angesehen wird (Schuler 2013, S. 34 ff.).

Der simulative Ansatz stellt eine wichtige Ergänzung zum biografischen Ansatz dar (Huffcut et al. 2004). Es bietet sich an, im Vorfeld erfolgskritische Situationen zu identifizieren, deren Bewältigung von der Ausprägung explizierter Anforderungen abhängt. Erfolgskritische Situationen sind meist sehr spezifisch für den zukünftigen Arbeitskontext und können im Rahmen von Anforderungsanalysen identifiziert werden. Im Auswahlverfahren können diese dann als situative Interviewfragen oder mit weiteren Instrumenten operationalisiert werden. Klassischerweise kann das in Berufungsverfahren zum Beispiel durch den Einsatz einer Lehrprobe sowie eines Forschungsvortrags erfolgen, beides Simulationen, die erfolgskritisch für das Aufgabenfeld einer Professur sind. Während beim biografischen Ansatz die Vorhersagbarkeit von zukünftigem durch vergangenes Verhalten angenommen wird, werden Bewerbende beim simulativen Ansatz mit konkreten Situationen konfrontiert und können Wissen über erfolgreiches Verhalten demonstrieren (v.a. im Interview) oder das Verhalten der Bewerbenden kann direkt beobachtet werden (v.a. Lehrprobe, Forschungsvortrag). Jedes Vorgehen beinhaltet Vor- und Nachteile, daher sollte im Auswahlverfahren ein möglichst multi-methodales Vorgehen gewählt werden (Schuler 2013, S. 46 ff.), d.h. eine Kombination aus Forschungsvortrag, Lehrprobe, strukturiertem Interview

sowie unter Umständen spezifischeren Methoden für weitere Anforderungen (z.B. Simulation eines Mitarbeitendengesprächs zur Erfassung von Führungskompetenzen; Simulation eines journalistischen Interviews für eine Zeitung zur Erfassung der Fertigkeit zum Praxistransfer und zur öffentlichkeitswirksamen Darstellung).

4. Herausforderungen bei der Berufung von Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase

Eine Herausforderung bei der Berufung von Wissenschaftler*innen der frühen Karrierephase auf Tenure-Track-Professuren besteht in einer unter Umständen sehr heterogenen Bewerbungsgruppe. Personen mit unterschiedlichem akademischen Alter und Erfahrungen im wissenschaftlichen Kontext befinden sich im gleichen Auswahlverfahren. Um dennoch einen fairen Vergleich zu ermöglichen, sollte der erreichte Umfang an Erfahrungen und wissenschaftlich messbaren Ergebnissen am akademischen Alter und ggf. weiteren Vielfaltsdimensionen relativiert werden. Darüber hinaus kann der Fokus im Auswahlverfahren stärker auf anforderungsrelevante, zeitlich relativ stabile Persönlichkeitsmerkmale gerichtet werden (z.B. Eigeninitiative, Kreativität, Belastbarkeit, Offenheit). Diese manifestieren sich bis ins frühe Erwachsenenalter und können bestimmte Verhaltensweisen in entsprechenden Situationen vorhersagen (Maltby/Day/Macaskill 2011). Bei der Erfassung dieser Merkmale sollten dann notwendigerweise, wie bereits zuvor beschrieben, außeruniversitäre Kontexte einbezogen werden.

Eine Erweiterung der Sicht von messbaren wissenschaftlichen Erfolgsgrößen hin zu kompetenz- und damit potenzialorientierteren Anforderungen erfordert, dass sich Berufungskommissionen mehr Zeit für die Erstellung und Präzisierung eines Anforderungsprofils nehmen. Darüber hinaus ist ein Grundverständnis über Kompetenzbegriffe, Persönlichkeitsmerkmale und deren Indikatoren notwendig, um Gewichtungen und Ausprägungsgrade festzulegen. Die Unterstützung von Berufungskommissionen kann dabei vielfältig sein und hängt von den jeweiligen Standort- und Ressourcenfaktoren ab: von Leitfäden über interne Schulungen bis hin zu einer externen diagnostischen Begleitung der Kommissionsarbeit. Die Bedeutung von Tenure-Track-Professuren rechtfertigt unseres Erachtens eine zeit- und ressourcenintensivere Vorbereitung sowie Beschäftigung mit Bewerbenden, um die Person zu berufen, die am geeignetsten ist. Die Bindung von Wissenschaftler*in und Zielinstitution bei Tenure-Track-Stellen erfolgt früh in der akademischen Karriere und häufig für lange Zeiträume. Hohe Qualitätsstandards und Qualitätssicherungsmaßnahmen bei Berufungs- und Evaluationsverfahren sind daher besonders essentiell (Borgwardt 2020, S. 161-196).

Ausgehend von der Identifikation und Spezifizierung beruflicher Anforderungen an eine Tenure-Track-Professur ist die Differenzierung zwischen messbaren Erfolgsgrößen und zugrunde liegenden Kompetenzen hilfreich für die Arbeit von Berufungskommissionen. Gleichermaßen wichtig für eine erfolgreiche Personalauswahl ist eine wissenschaftlich fundierte Ausgestaltung des gesamten Auswahlprozesses. Eine Norm für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen (DIN 33430 2016) fasst die wichtigsten Forschungsergebnisse und praktischen Erkenntnisse zur Planung, Durchführung und Qualitätssicherung zusammen und steckt damit auch für die Berufung von Wissenschaftler*innen einen Rahmen (Wottawa/Hiltmann 2015). Die Norm kann als Hilfestellung dienen, Berufungsverfahren zu systematisieren und damit wesentlich zu Objektivität und Fairness der Auswahlentscheidung beitragen.

5. Hinweise zur Gestaltung von Tenure-Track-Berufungsverfahren

- Fundierte Analyse zur Identifikation der stellenspezifischen Anforderungen sowie von erfolgskritischen Situationen für die Tenure-Track-Professur (ggf. mit Unterstützung ausgewiesener Expert*innen)
- Unterstützung der Berufungskommissionen bei der Erstellung eines Anforderungsprofils sowie der Vorbereitung und Durchführung objektiver Auswahlverfahren (z.B. „externe" Begleitung, Schulungen)
- Berufungskommissionen brauchen ein gemeinsames Verständnis der für die Tenure-Track-Professur benötigten Anforderungen
- Die Bewertung erbrachter Leistungen der i.d.R. akademisch jungen Bewerbenden auf Tenure-Track-Professuren ist unzureichend; ergänzend ist die Beurteilung von Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen zu empfehlen
- Vergleich heterogener Bewerbungsgruppen durch Gewichtung wissenschaftlicher Erfolgsmaße am akademischen Alter und anderen Vielfaltsdimensionen sowie die Berücksichtigung relativ stabiler Persönlichkeitsmerkmale
- Biografischer und simulativer Ansatz sollten durch die Berufungskommission bei der Bewerbendenauswahl kombiniert werden
- Gestaltung des diagnostischen Berufungsprozesses unter Berücksichtigung der DIN 33430

Das Festlegen und Präzisieren der „richtigen" Auswahlkriterien für Tenure-Track-Professuren kann nicht nur als wichtiger Schritt zur potenzialorientierten Gestaltung des Auswahlprozesses gezählt werden, sondern wirft zudem die Frage auf, ob und ggf. wie diese Anforderungen für die Bewährungsfeststellung genutzt werden können. Unseres Erachtens nach sollte sich aus der Präzisierung der Anforderungen für den Auswahlprozess eine enge Verknüpfung mit nachfolgenden Entwicklungsmaßnahmen sowie Evaluationsschritten bis zur Überführung auf die unbefristete Professur ergeben. Eine Veränderung der Betrachtung von Bewertungsebenen bei der Auswahl von akademisch jungen Wissenschaftler*innen wie in diesem Artikel vorgeschlagen, bringt sicherlich einige Herausforderungen für die beteiligten Personen mit sich, jedoch sind Berufungsverfahren ein zentrales Steuerungsinstrument von Hochschulen und beeinflussen deren Reputation und Exzellenz maßgeblich.

Literaturverzeichnis

Borgwardt, A. (2020): Die Tenure-Track-Professur – Impulsgeberin für das deutsche Wissenschaftssystem. In: Cantner, U./Dick, v. R./Escher, J./Krausch, G./Schiewer, H.-J. (Hg.): Dokumentation der gleichnamigen Tagung vom 29.09.-30.09.2020. Berlin. https://tenuretrack-deutschland.de/tagungsband/ (15.07.2022).

Braun, S./Hentschel, T./Peus, C./Frey, D. (2015): Chancengleichheit durch professionelle Personalauswahl in der Wissenschaft. In: Peus, C./Braun, S./Hentschel, T./Frey, D. (Hg.): Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Berlin, S. 29-48.

Detel, S. (2021): Kompetenzen oder Potenziale? Ein Plädoyer für Standards guter – potenzialorientierter Personalauswahl. In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln, 2, S. 61-74.

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2016): DIN 33430 – Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik. Berlin.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK): Bekanntmachung der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vom 19. Oktober 2016. https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Verwaltungsvereinbarung-wissenschaftlicher-Nachwuchs-2016.pdf

Hentschel, T./Braun, S./Peus, C./Frey, D. (2016): Personalsuche: Profis ans Werk. DUZ Karriere LETTER 07/2016 vom 02.09.2016. https://www.duz.de/beitrag/!/id/394/profis-ans-werk (26.10.2022).

Höft, S./Püttner, I./Kersting, M. (2018): Anforderungsanalyse, Verfahren der Eignungsbeurteilung sowie rechtliche Rahmenbedingungen. In: Diagnostik- und Testkuratorium (Hg.): Personalauswahl kompetent gestalten. Berlin, S. 97-154.

Huffcutt, A. I./Conway, J. M./Roth, P. L./Klehe, U. C. (2004): The impact of job complexity and study design of situational and behavior description interview validity. In: International Journal of Selection and Assessment, 12, pp. 262-273.

Höft, S./Schuler, H. (2014): Personalmarketing und Personalauswahl. In: Schuler, H./Moser, K. (Hg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. 5., vollständig überarbeitete Auflage. Bern, S. 55-126.

Kersting, M. (2009): Profit durch Personalauswahl – warum sich eine qualitativ hochwertige Personalauswahl langfristig rechnet. In: Gourmelon, A./Kirbach, C./Etzel, S. (Hg.): Personalauswahl im öffentlichen Sektor. 2. Auflage. Baden-Baden, S. 33-54.

Klawitter, M. (2017): Die Besetzung von Professuren an deutschen Universitäten. Empirische Analysen zum Wandel von Stellenprofilen und zur Bewerber(innen)auswahl. Dissertation, https://kobra.uni-kassel.de/handle/123456789/2017091253474 (31.10.2022).

Krumm, S./Mertin, I./Dries, C. (2012): Praxis der Personalpsychologie – Kompetenzmodelle (Bd. 27). Göttingen.

Lozo, L./Bipp, T./Steinmayr, R./Bluemke, M. (2015): Anforderungsanalyse für offene Positionen in der Wissenschaft. In: Peus, C./Braun, S./Hentschel, T./Frey, D. (Hg.): Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Berlin, S. 51-64.

Maltby, J./Day, L./Macaskill, A. (2011): Differentielle Psychologie, Persönlichkeit und Intelligenz. München.

Neukirchen, M./Emmrich, E. (Hg.) (2021): Berufungen, Befangenheit und Bewerbungsverfahrensanspruch. Ein Kompendium für Berufungskommissionen, Bewerberinnen und Bewerber. Baden-Baden.

Otten, M. (2018): Berufungsverfahren als Bestenauslese?: Eine rechtliche und empirische Analyse der Auswahlpraxis in Berufungsverfahren. Troisdorf.

San Francisco Declaration on Research Assessment (2013): https://sfdora.org/read/ (24.10.2022).

Schönbrodt, F. D./Gärtner, A./Frank, M./Gollwitzer, M./Ihle, M./Mischkowski, D./Phan, L. V./Schmitt, M./Scheel, A. M./Schubert, A.-L./Steinberg, U./Leising, D. (2022): Responsible Research Assessment I: Implementing DORA for hiring and promotion in psychology. PsychArchives. https://doi.org/10.23668/psycharchives.8162 (24.10.2022).

Schuler, H./Höft, S. (2004): Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In: Schuler, H. (Hg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. 3. Auflage. Bern, S. 439-532.

Schuler, H. (2013): Personalauswahl – Eine eignungsdiagnostische Perspektive. In: Stock-Homburg, R. (Hg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement. Wiesbaden, S. 29-58.

Wottawa, H./Hiltmann, M. (2015): Entscheidungsfindung. In: Peus, C./Braun, S./Hentschel, T./Frey, D. (Hg.): Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Berlin, S. 148-159.

■ **Sibylle Detel,** Dr., Geschäftsführerin bei FU Diagnostik, Freie Universität Berlin, E-Mail: sibylle.detel@fu-berlin.de

■ **Rebecca Thier-Lange,** Dr., Referentin - Prorektorat für Personal- und Organisationsentwicklung, Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Tenure-Track-Programm), Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, E-Mail: rebecca.thier-lange@rektorat.uni-halle.de

In eigener Sache

An die Abonnent*innen, Buchhandlungen und geschätzten Leser*innen unserer Zeitschriften:

Unsere Philosophie als engagierter Wissenschaftsverlag war es schon immer, unsere Zeitschriften mit niedrigen Abo-Preisen für Privatabonnent*innen attraktiv zu halten. Aber auch an uns gehen die in Deutschland immer weiter steigenden Preise nicht vorbei. Den Anpassungsschritt der Preise für das Jahr 2023 wollen wir mit 2,00 € pro Heft im Abonnement so gering wie möglich halten.

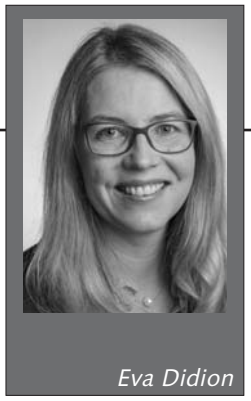
Das Jahresabonnement wird vom 1. Januar 2023 an **97,- €** kosten.

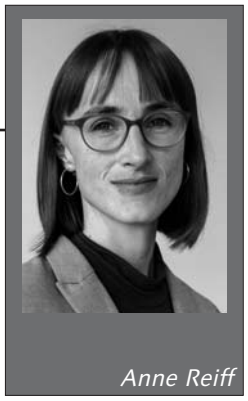
Auf Wunsch kann die Zeitschrift innerhalb des Abonnements neben der Printversion ohne Aufschlag auch in elektronischer Version bezogen werden.

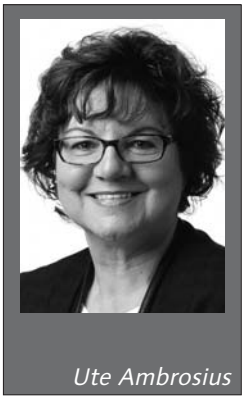
Eva Didion, Anne Reiff & Ute Ambrosius

Tenure-Track neu gedacht –

der Professional-Tenure-Track zur Qualifizierung von praxiserfahrenem Personal für eine Professur an Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW)


Eva Didion


Anne Reiff


Ute Ambrosius

The article outlines the academic career paths at German Universities of Applied Sciences. It describes the example of a professional tenure track model recently implemented at Ansbach University of Applied Sciences. A professional tenure track model enables candidates from the business sector to obtain a PhD before the appointment to a professorship. This has multiple advantages in terms of personnel and university development: from better research capacities over more vital teaching skills to a long-needed rise in gender equality. The end of the article explains what needs to be considered to effectively use the potential of tenure track models at the Universities of Applied Sciences.

1. Die Ausgangslage: Akademische Karrierewege an Hochschulen für angewandte Wissenschaften

Die Diskussionen rund um die Einführung von Tenure-Track-Professuren in Deutschland drehen sich bisher ausschließlich um die Reform der akademischen Karrierewege an Universitäten. Das ist verständlich, schließlich wird seit Jahren über die prekäre Beschäftigungssituation von wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen und Post-Docs im Universitätskontext gestritten und zuletzt unter #IchBinHanna insbesondere die Befristungsproblematik thematisiert (Bahr 2022). An den Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) ist dieser sogenannte akademische „Mittelbau" hingegen deutlich kleiner. Dennoch stehen auch die HAW in Deutschland vor einer Umgestaltung der akademischen Karrierewege, in welcher Tenure-Track-Professuren eine wichtige Rolle spielen könnten – nur unter ganz anderen Vorzeichen und mit anderen Schwerpunkten.

Auch wenn die Hochschulen für angewandte Wissenschaften beim Thema Promotionen langsam nachziehen (Statistisches Bundesamt 14.09.2021), sind die Berufungsvoraussetzungen weiterhin grundlegend andere als an Universitäten. Neben einer Promotion braucht es einschlägige Berufserfahrung von mindestens 5 Jahren, davon zumeist mindestens 3 Jahre außerhalb der Hochschule, um als HAW-Professor*in berufen zu werden. Damit stellt sich das Problem der fehlenden strukturierten Karrierewege in der Wissenschaft, auf das Tenure-Track-Professuren eine Antwort sein wollen, an HAW nochmal anders dar als an Universitäten: sie konkurrieren bei der Suche nach geeigneten Kandidat*innen für Professuren mit den (oftmals deutlich besseren) Gehältern in Unternehmen. Zudem können HAW, die bis auf wenige Ausnahmen bisher kein eigenständiges Promotionsrecht besitzen, ihren wissenschaftlichen Nachwuchs kaum innerhalb der eigenen Promovierenden rekrutieren. Nicht wenige Berufungsverfahren an HAW in den letzten Jahren scheiterten daher mangels geeigneter Bewerber*innen (Goddar 2016). Es braucht also einerseits ein attraktives Angebot für den Einstieg in eine HAW-Professur. Andererseits müssen gleichzeitig die oft noch fehlenden akademischen und didaktischen Kompetenzen der Kandidat*innen aus der Praxis nachgefördert werden.

Der Bund hat darauf inzwischen reagiert. Während das Tenure-Track-Programm des Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) nur Universitäten als Zielgruppe adressierte, gibt es seit 2018 mit „FH-Personal" ein eigenes Förderprogramm des Ministeriums zur „Gewinnung und Entwicklung" von HAW-Professor*innen (BMBF 2022).

Eine Vorreiterrolle in der Bewerbung und Bekanntmachung des Berufsbilds der HAW-Professor*innen kommt dabei interessanterweise den Landeskonferenzen der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten (LaKoF) zu, beispielhaft in der prämierten Kampagne „Werde Professorin!" der LaKoF Bayern. Als klarer Pluspunkt einer HAW-Professur gegenüber einer Anstellung in Unter-

nehmen wird hier - neben der sinnhaften Arbeit an der Schnittstelle von Praxis, Lehre und Forschung – besonders auf die sichere Beschäftigung und die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie hingewiesen. Die LaKoF hoffen damit das Problem der „Leaky-Pipeline", also des stetig sinkenden Frauenanteils bei steigender Karrierestufe, an den Hochschulen mit anzugehen. Das ist gerade für den Freistaat Bayern, der im Jahr 2020 mit nur 22,4 Prozent Professorinnenanteil an den Hochschulen im Bundesländervergleich nur auf dem vorletzten Platz liegt (Statistisches Bundesamt 21.08.2020) von großer Bedeutung. Die Neu-Strukturierung der akademischen Karrierewege zur Professur bietet für HAW damit also auch die Chance, gleichstellungs- und diversitätspolitisch voranzukommen.

2. Das Projekt ANboard zur Erprobung neuer Karrierewege

a. Hintergrund

Die Hochschule Ansbach (HS Ansbach) wurde 1996 zur Stärkung der Region Westmittelfranken gegründet. Bei der Suche nach geeigneten Bewerber*innen für Professuren steht die Hochschule vor besonderen Herausforderungen. Die Lage im ländlichen, strukturschwachen Raum Westmittelfranken ist für viele Bewerber*innen wenig attraktiv und erschwert die Suche nach einer adäquaten Arbeitsstelle für den/die Partner*in. Dazu kommt, dass das Berufungsalter für die Jahre 2017 bis 2019 bei knapp 40 Jahren lag, mit der Folge, dass Neuberufene oft familienbedingt nicht in die Region ziehen. 2020 hatten nur 40 Prozent der Professor*innen ihren Erstwohnsitz in der unmittelbaren Region. Die Hochschule ist mit knapp 3.600 Studierenden vergleichsweise klein und daher bei der wissenschaftlichen und professoralen Zielgruppe wenig bekannt. Der Anteil an Professorinnen liegt mit 25 Prozent zwar leicht über dem Bundesdurchschnitt, ist aber dennoch weit von einer Geschlechterparität entfernt. In einigen Fachgebieten, insbesondere bei Zukunftsthemen wie Digitalisierung, KI, Robotics und Data Science ist die Bewerberlage schwierig. Hier konkurrieren die HAW ganz besonders mit den äußerst attraktiven Rahmenbedingungen in Unternehmen und den in der Regel besseren Forschungsbedingungen an Universitäten.

b. Projekt ANboard

Vor dem Hintergrund der genannten Herausforderungen hat sich die Hochschule Ansbach in der ersten Förderrunde erfolgreich um das BMBF Förderprogramm FH Personal beworben (GWK 2022). Mit diesem Programm verfolgt die Hochschule das Ziel, Strukturen, Angebote und Instrumente zu etablieren, die die Situation der Hochschule Ansbach in der Gewinnung und Weiterqualifizierung von professoralem Personal verbessern. Neben einer Employer Branding Kampagne und der allgemeinen Förderung wissenschaftlicher Karrieren aller Qualifikationsstufen an der HS Ansbach, begleitet von einem Scientific Onboarding Programm, wird ein strukturierter Qualifizierungsweg im Rahmen einer Nachwuchsprofessur getestet. Die Nachwuchsprofessur wird durch das am 21.7.2022 in Kraft getretene bayerische Hochschulinnovationsgesetz (HIG) ermöglicht. Laut HIG richtet sich dieses Modell an Bewerber*innen, denen entweder noch die 3-jährige Berufspraxis außerhalb der Hochschule oder die Promotion als Einstellungsvoraussetzung für eine Professur an einer HAW fehlt. Im Rahmen der laut HIG drei-bis sechsjährigen Nachwuchsprofessur kann die jeweils fehlende Qualifikation nachgeholt werden. Analog zu Juniorprofessuren ist es auch möglich, diese als Tenure-Track auszuschreiben. In diesem Fall erfolgt am Ende der festgelegten Dauer eine Evaluation in Form eins Berufungsverfahrens ohne Ausschreibung.

c. Professional-Tenure-Track im Promotions- und Tandemmodell

Im Projekt ANboard werden Nachwuchsprofessuren im Promotions- und Tandemmodell erprobt.

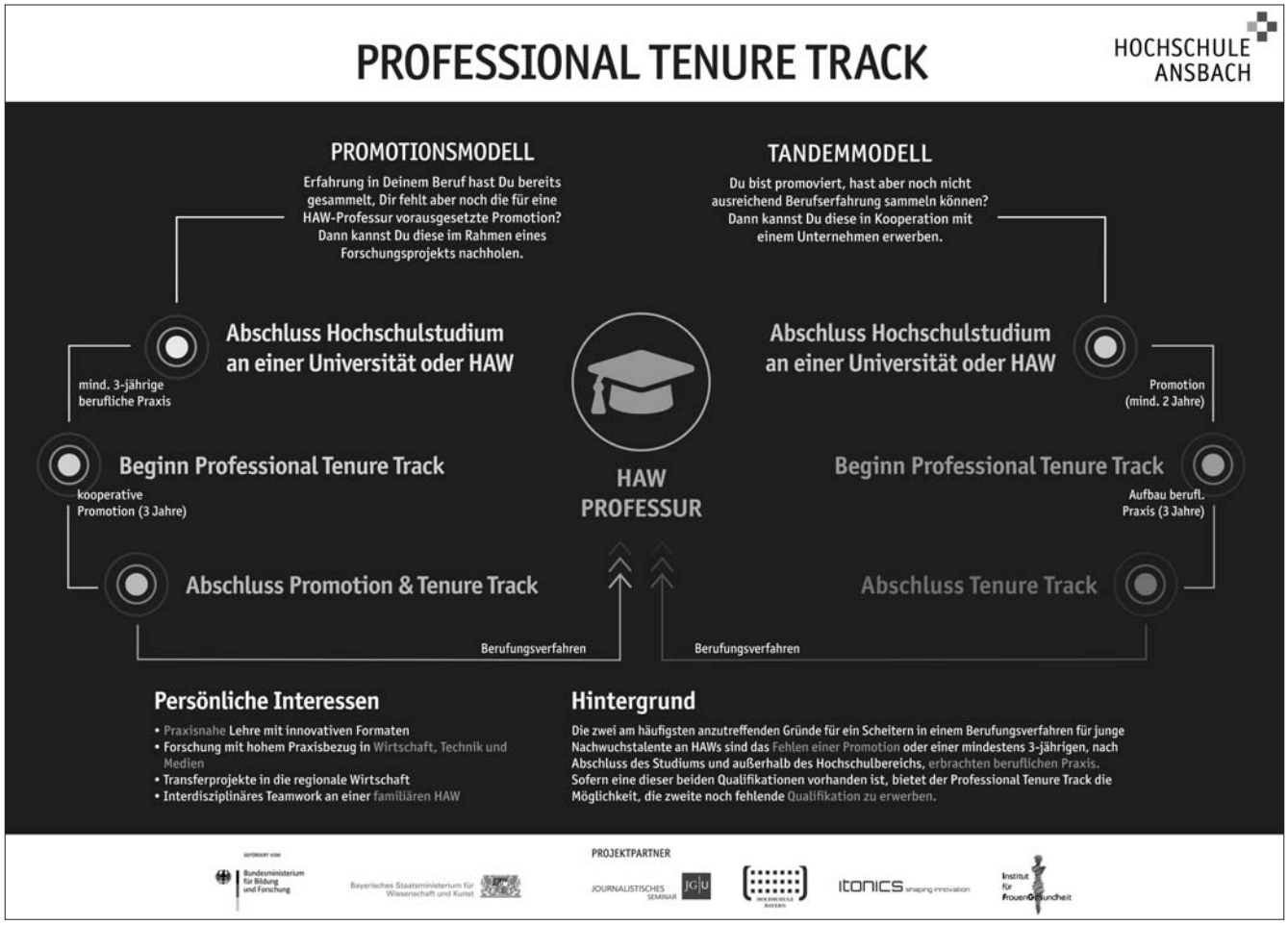
Im **Promotionsmodell** (siehe Abbildung) wird der/die Kandidat*in für einen Zeitraum von drei Jahren mit einer vollen Stelle an der Hochschule Ansbach angestellt. In diesem wird eine kooperative Promotion mit einer Partneruniversität absolviert. Zugleich wird der/die Nachwuchsprofessor*in mit 6 Semesterwochenstunden in die Lehre eingebunden, begleitet durch eine/n professorale/n Mentor/in, der/die im gleichen Umfang eine Deputatsreduktion erhält. Zielgruppe sind hier Personen, die bereits über ausreichende Berufserfahrung verfügen, aber noch eine Promotion anstreben. Diese Stelle war ursprünglich als W1-Professur geplant. Da das bayerische Hochschulinnovationsgesetz erst mehr als ein Jahr nach Projektbeginn in Kraft trat, erfolgte die Anstellung der ersten Stelle im Promotionsmodell im Angestelltenverhältnis (E14). Sie konnte mit einer Person, die bereits umfangreiche Praxiserfahrung im relevanten Bereich verfügt, besetzt werden. Die Stelle ist in der Fakultät Medien angesiedelt, die Promotion erfolgt im Themenfeld Big Data und Datenjournalismus.

Nach Ablauf der drei Jahre kann die im Rahmen dieser Stelle promovierte Person sich auf eine reguläre Professur bewerben, die dann aus Altersgründen nachbesetzt werden wird. Diese Professur wird öffentlich ausgeschrieben und in einem regulären Berufungsverfahren besetzt werden. Die Ausgestaltung als Tenure-Track wird erst bei künftigen Besetzungen berücksichtigt werden.

Im **Tandemmodell** (siehe Abbildung) ist der/die Kandidat*in mit 30 Prozent einer vollen Stelle an der Hochschule und mit 70 Prozent in einem Partnerunternehmen mit der Durchführung eines Transferprojektes beschäftigt. Die Anstellung folgt analog zum Promotionsmodell über einen Zeitraum von drei Jahren. Auch hier findet eine Einbindung in die Lehre mit 6 Semesterwochenstunden mit Betreuung durch eine/n professorale/n Mentor/in statt. Zielgruppe im Tandemmodell sind Personen, die bereits eine Promotion erfolgreich absolviert haben, denen allerdings noch die Berufserfahrung für die Qualifikation zur Professur an einer HAW fehlt.

In beiden Modellen ist auch die Übernahme von Aufgaben in der akademischen Selbstverwaltung vorgesehen.

Das Projekt ist im April 2021 mit einer Laufzeit von sechs Jahren gestartet. Die Stelle im Tandemmodell, die im Bereich Data Science angesiedelt ist, konnte



bislang trotz umfangreicher Recruitment Aktivitäten nicht besetzt werden. Wir vermuten, dass Promovierte, die Interesse an einer HAW-Professur haben, denen aber die Praxiserfahrung fehlt, dies in der freien Wirtschaft mit erheblich höheren Verdienstmöglichkeiten oder in Form von Kooperationen mit Unternehmen während einer Beschäftigung an einer Universität nachholen. Mit der nun möglichen Ausgestaltung der Tandemstelle im Tenure-Track erhoffen sich die Projektverantwortlichen noch geeignete Personen zu finden, die sich bewerben, denn mit dem Tenure-Track gewinnen die Stellen noch mehr an Attraktivität. Durch die Einstellung in ein Beamtenverhältnis auf Zeit bieten die Stellen damit höheren Verdienst und Planungssicherheit von Beginn an.

d. Überlegungen zum Professional-Tenure-Track an HAW

Im Gesetzentwurf des bayerischen Hochschulinnovationsgesetzes sind in Art. 64 für HAW sogenannte Nachwuchsprofessuren vorgesehen, um eine der beiden notwendigen Voraussetzungen für eine HAW-Professur, nämlich entweder die Promotion oder die Berufspraxis außerhalb der Hochschule nachzuholen. Dabei ist auch eine Ausgestaltung als Tenure-Track-Nachwuchsprofessur möglich (Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst, S. 35).

Da bislang noch die festgeschriebene rechtliche Grundlage fehlte, wurden die bisher ausgeschriebenen Stellen befristet ausgewiesen. Im Zuge des nun beschlossenen Hochschulinnovationsgesetzes in Bayern können die Stellen nunmehr als Tenure-Track-Professuren ausgeschrieben werden. Für die Ausgestaltung der Nachwuchsprofessuren als Tenure-Track spricht die höhere Attraktivität dieser Stelle für potenzielle Bewerber*innen – gerade im Zuge der aktuellen Debatte um Befristungen beim wissenschaftlichen Personal. Die Vorteile eines solchen Modells liegen auf der Hand: Investitionen in Personal kommen der Hochschule wieder zugute, Einarbeitungskosten werden reduziert und die Loyalität wird gesteigert (Dilger 2022, S. 3). Damit verfügen die Hochschulen zudem über die Möglichkeit, ein strategisch orientiertes Talentmanagement im wissenschaftlichen Bereich zu etablieren.

Andererseits sind gängige Kriterien, die in Berufungsverfahren angelegt werden, nicht anwendbar. Wenn die erste Lehrerfahrung erst im Laufe des Professional-Tenure-Tracks erworben werden soll, ist ein Probelehrvortrag wenig aussagekräftig. Zumindest beim Promotionsmodell wird es im Vorfeld der Bewerbung kaum wissenschaftliche Publikationen geben. Stattdessen könnte das geplante Forschungsvorhaben evaluiert werden. Auch muss noch definiert werden, anhand welcher Kriterien eine Evaluation der in der Nachwuchsprofessor erbrachten Leistungen stattfinden sollte. Im Folgenden finden sich unsere Überlegungen, die anhand des Praxisbeispiels an der Hochschule Ansbach, die Einrichtung eines Professional-Tenure-Tracks im Promotionsmodell begründen.

i. Praxis- und Anwendungserfahrung
Für das Promotionsmodell im Professional-Tenure-Track an HAW spricht die Praxis- und Anwendungserfahrung, die Nachwuchswissenschaftler*innen in ihr Dissertationsprojekt einbringen können. Die Berufserfahrung kann dazu beitragen, anwendungsorientierte Forschung, wie sie für HAW charakteristisch ist, zu betreiben. Die Verbindungen zur Praxis können für Forschungs- und Transferprojekte genutzt werden. Somit findet auch eine bessere Verzahnung von Forschung und Praxis statt.

ii. Erwerb aktueller hochschuldidaktischer Kompetenzen in anwendungsorientierter Lehre
Auch wenn die pädagogische Eignung laut der Hochschulgesetze Voraussetzung für eine Berufung ist, sind die Lehrkompetenzen zu wissenschaftlichem Lernen in der Regel bei Ruferteilung noch verbesserungswürdig (Cremer-Renz/Webler 2020, S. 111). Zudem haben Neuberufene meist keine Einarbeitungszeit zur gründlichen Vorbereitung der 18 Semesterwochenstunden Lehre, die sie an einer HAW erbringen müssen. Ein/e Professor*in im Professional-Tenure-Track hingegen steigt mit sechs Semesterwochenstunden in die Lehre ein, begleitet durch ein/e professoralen Mentor*in und unterstützt durch hochschuldidaktische Angebote. So wird der spätere Übergang in eine volle Professur qualitätsgeleitet vorbereitet. Im Gegensatz zu Kandidat*innen, deren Promotion bereits vor der beruflichen Praxisphase erfolgte, sind Absolvent*innen des Promotionsmodells bei Ruferteilung auf dem aktuellen Stand, was neue Lehrmethoden oder beispielsweise die Online-Lehre anbelangt. Der Herausforderung, aus Berufserfahrung anwendungsorientierte wissenschaftliche Lehrinhalte zu entwickeln, „die über die Erzählung von ‚Schwänken aus dem Alltag' weit hinausgehen" (Cremer-Renz/Webler 2020, S. 109) kann ebenfalls mit dem Promotionsmodell begegnet werden. Hier bringen Kandidat*innen Erfahrungen aus der Praxis in ihre wissenschaftliche Arbeit ein. Dies kann nicht nur ihrer Promotion eine anwendungsorientierte Fundierung geben, sondern auch eine gute Grundlage für die Entwicklung von anwendungsorientierten Lehrinhalten bieten.

iii. Laufende Forschungsprojekte zu Beginn der Professur
Während Graduierte in den Jahren der Berufstätigkeit außerhalb der Hochschule in vielen Fällen nicht mehr aktiv forschen und zunehmend den Anschluss an den aktuellen wissenschaftlichen Diskurs verlieren, könnte das Promotionsmodell dazu beitragen, einen fließenden Übergang der Forschungstätigkeit in die Übernahme einer Professur zu ermöglichen, indem laufende Forschungsprojekte direkt weitergeführt werden. Tatsächlich sind viele Professor*innen in den ersten Jahren nach ihrer Berufung oft so sehr mit dem Aufbau ihrer Lehrangebote, sowie Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung beschäftigt, dass sie nicht gleich wieder in Forschungsaktivitäten einsteigen.

iv. Positive Gleichstellungs- und Diversitätseffekte
Der „klassische" Weg zur Professur, bei dem die Promotion sich direkt an den Studienabschluss anschließt, führt häufig dazu, dass bestehende Kinderwünsche – zumindest in der Promotionszeit – nicht realisiert werden: der Elternanteil liegt bei Promovierenden deutlich unter dem von gleichaltrigen Akademiker*innen. Insbesondere die berufliche Unsicherheit wird als Grund hierfür genannt. Schließlich finden sich bei der Elternschaft von Professor*innen große Geschlechtsunterschiede: Während 76 Prozent der Professoren mindestens ein Kind haben, sind es bei Professorinnen lediglich 51 Prozent. (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021, S. 166-168). Frauen, die nach dem Studium in die Berufspraxis gegangen sind und in dieser Zeit Eltern wurden, könnte das Promotionsmodell eine Möglichkeit geben, die Promotion in einer Lebensphase zu erwerben, in der familiäre Verpflichtungen wieder abnehmen.
Aktive Recruiting-Strategien für HAW-Professor*innen könnten zudem auch weitere Diversitätsaspekte berücksichtigen. So hat der Professional-Tenure-Track zum Beispiel auch das Potenzial, die sozioökonomische Diversität der Kandidat*innen zu stärken, was wiederum besonders gut in das Profil von HAW passt. Wer sich aufgrund fehlender finanzieller Sicherheiten bisher nicht für die oft prekäre wissenschaftliche Laufbahn entscheiden konnte, kann dies mit der Berufserfahrung und der Perspektive auf eine Berufung auf Lebenszeit im Rücken nachholen. Auch internationale Kandidat*innen könnten mit dem Professional-Tenure-Track gezielter rekrutiert werden. Tenure-Track-Programme kommen aus der englischsprachigen Hochschullandschaft, sind international bekannt und machen daher den Weg zur Professur auf Lebenszeit an deutschen Hochschulen nachvollziehbarer und attraktiver.

v. Qualifizierung für Fachbereiche, in denen eine Promotion unüblich ist
Eine besondere Rolle kann der Professional-Tenure-Track in Fachbereichen spielen, in denen eine Promotion ungewöhnlich ist. An der HS Ansbach betrifft dies u.a. den Bereich Medien. In den gestalterischen Fächern ist es nicht üblich, eine Promotion zu absolvieren, dementsprechend schwer sind promovierte Kandidat*innen zu finden. Bisher wurden entsprechende Stellen daher mit dem Fokus auf künstlerische Tätigkeiten anstelle der Promotion ausgeschrieben. Allerdings führt dies zu Einschränkungen beim wissenschaftlichen Arbeiten (BMBF).

vi. Bessere Mobilität der Bewerber*innen
Oft erfolgt die Berufung auf eine Professur zu einem Zeitpunkt, in dem die Lebensplanung schon weit fortgeschritten ist. Nach Promotion und Berufspraxis sind Bewerber*innen aufgrund familiärer Gebundenheit oft weniger flexibel, als zu Beginn des Professional-Tenure-Tracks. Mit der Perspektive auf eine Berufung auf Lebenszeit steigt damit die Wahrscheinlichkeit, dass die Kandidat*innen sich langfristig an die Hochschule binden und ihren Lebensmittelpunkt auch in die Region verlegen.

3. Fazit und Diskussion

Da das Projekt ANboard noch am Beginn steht, wird im Folgenden auf die Überlegungen zur Einführung und Umsetzung Bezug genommen, eine umfassende Eva-

luierung der beiden Karrierewege muss nach der Erprobungsphase erfolgen. Dennoch sind die ersten Erfahrungen und Überlegungen, die im Projekt zusammengetragen wurden, wertvoll für die weitere Debatte um die Einführung von Tenure-Track-Professuren an HAW und anderen Hochschulen, die vor diesem Schritt stehen. Die Möglichkeit, Tenure-Tracks einzurichten, wird alleine sicherlich nicht ausreichend sein, um die Rekrutierungsproblematik zu lösen. Gerade in Form des an der HS Ansbach erprobten Promotionsmodells bestehen die Potenziale des Professional-Tenure-Track in einer besseren Vorbereitung auf den im Wandel begriffenen Beruf des/der HAW-Professor*in. Die über den Professional-Tenure-Track berufenen Professor*innen verfügen nicht nur über relevante Praxiserfahrung und didaktische Kompetenzen, sondern auch über aktuelle Forschungserfahrung. Sie stehen daher auch für die enge Verzahnung von Praxis und Forschung, dem Alleinstellungsmerkmal von HAW. Damit können perspektivisch auch die Bestrebungen der HAW nach einem eigenen Promotionsrecht in forschungsstarken Bereichen gestärkt werden. Diese neue Berufungspraxis hat zudem das Potenzial, mehr hochqualifizierte Professorinnen zu gewinnen und so die „Leaky Pipeline" an den Hochschulen an der problematischsten Stelle zumindest etwas zu schließen. Mit der Tenure-Track-Berufung nach der ersten Berufspraxis kann Kandidat*innen genau in der vulnerablen Lebensphase der Familiengründung bzw. den ersten Lebensjahren der Kinder, die Möglichkeit einer sicheren Karriereperspektive auf Lebenszeit geboten werden.

Mit den Chancen gehen allerdings einige Herausforderungen einher. So löst der strukturierte Karriereweg des Professional-Tenure-Track seine vielfältigen Potenziale nur dann ein, wenn die Berufungskriterien wirklich transparent und verlässlich sind und an eine Potenzialbestimmung bei den Bewerber*innen im Auswahlverfahren rückgebunden wird. Der professionellen Personalentwicklung an HAW kommt damit eine zentrale strategische Rolle zu, die entsprechend ausgefüllt werden muss. Denn gerade kleinere HAW in strukturschwachen Regionen müssen besonders darauf achten, die neu berufenen Professor*innen auch halten zu können und einen „Mitnahmeeffekt" der Nachqualifizierung mit den Tenure-Track-Programmen zu vermeiden. Nur mit guten Angeboten u.a. in der Kinderbetreuung, des Dual Career Service und der Forschungs- und Promovierendenförderung können Hochschulen im Allgemeinen und HAW im Besonderen mit den Bedingungen in der Wirtschaft konkurrieren – zumal auch diese angesichts von Personalmangel aktiver rekrutieren. Durch das in Bayern neu in Kraft getretene Hochschulinnovationsgesetz haben die HAW mit den Nachwuchsprofessuren im Tenure-Track ein starkes Instrument an die Hand bekommen, um frühzeitig herausragende Kandidat*innen für sich zu gewinnen und an die Hochschule zu binden.

Literaturverzeichnis

Bahr, A. (2022): #IchBinHanna. Prekäre Wissenschaft in Deutschland. Berlin.

Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst: Gesetzentwurf Bayerisches Hochschulinnovationsgesetz (BayHIG). URL: https://www.stmwk.bayern.de/download/21062_HIG-Gesetz.pdf

BMBF: Interviewreihe – Die Hochschule Ansbach und die Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden im Gespräch. URL: https://www.fh-personal.de/aktuelles/news/interviewreihe/ansbach_dresden

BMBF (2022): FH-Personal. URL: https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/das-wissenschaftssystem/fh-personal/fh-personal_node.html (11.07.2022).

Cremer-Renz, C./Webler, W.-D. (2020): P-OE-Gespräch zwischen Christa Cremer-Renz und Wolff-Dietrich Webler. Die schwierige Einmündung in eine FH-Professur unmittelbar nach der Berufung. In: Personal und Organisationsentwicklung, 15 (3+4), S. 107-115.

Dilger, A. (2022): Tenure Track, Pragmatisierung und Hausruf. Sollen Insider bevorzugt oder ausgeschlossen werden? Münster/Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Organisationsökonomik.

Goddar, J. (2016): „Bei uns dürfen Sie spielen". In: DUZ (01).

GWK (2022): Personalgewinnung und -entwicklung an Fachhochschulen. URL: https://www.gwk-bonn.de/themen/foerderung-von-hochschulen/personal-an-fachhochschulen/ (11.07.2022).

Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2021): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld.

Statistisches Bundesamt (21.08.2020): Statistik der Promovierenden 2019. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/Downloads-Hochschulen/promovierendenstatistik-5213501197004.pdf?__blob=publicationFile

Statistisches Bundesamt (14.09.2021): Statistik der Promovierenden 2020. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bild ung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/Downloads-Hochschulen/promovierendenstatistik-5213501207004.pdf?__blob=publicationFile

■ **Eva Didion,** Dipl.-Kffr., Doktorandin der Betriebswirtschaft an der Hochschule Ansbach und der Universitat Polytècnica de València (Spanien), Projektkoordinatorin des Projektes ANboard an der Hochschule Ansbach,
E-Mail: eva.didion@hs-ansbach.de

■ **Anne Reiff,** M.A., Doktorandin der Politikwissenschaft an der Universität Kassel, Koordinatorin für wissenschaftliche Nachwuchsförderung für Frauen* und das Professorinnenprogramm an der Hochschule Ansbach,
E-Mail: anne.reiff@hs-ansbach.de

■ **Ute Ambrosius,** Prof., Professorin für Organizational Behavior, Management und Leadership, Projektleitung des Projekts ANboard und des Professorinnenprogramms an der Hochschule Ansbach,
E-Mail: ute.ambrosius@hs-ansbach.de

Nicole Thaller, Adriane Liermann, Christiane Wüllner, Jörn Benzinger & Solenne Schwanemann

Internationale Attraktivität der deutschen Tenure Track-Professur

Geeignetes Rekrutierungstool für internationale Bewerber*innen?

The implementation of Tenure Track professorships in Germany has not yet fully exploited its potential when it comes to recruiting international talent. In the quest for possible causes, we analyzed various international announcements of professorships and typical academic career paths in 10 different countries. We have found that it seems to be difficult for international applicants to perceive and understand the special features and requirements of the German model, and that tenure track is understood and implemented very differently around the world. From this, we propose possible strategies and courses of action to better unfold the potential of the German Tenure Track.

Wir haben uns mit den Fragen beschäftigt, wie bekannt und selbsterklärend die deutsche Tenure Track-Professur international ist, wie die mit ihr verbundenen Chancen für junge Wissenschaftler*innen wahrgenommen werden und ob sie mit der derzeitigen Umsetzung und den damit verbundenen Verfahren ein geeignetes Rekrutierungstool darstellt. Werden die in den Ausschreibungstexten zur Verfügung gestellten Informationen im globalen Kontext als verständlich und ausreichend wahrgenommen und welche Herausforderungen ergeben sich daraus in der Praxis für die Berufung internationaler Wissenschaftler*innen? Durch die Beschäftigung mit diesen Fragen wird ein größerer Zusammenhang sichtbar, der unsere Aufmerksamkeit auf die Kompatibilität der verschiedenen globalen Bildungs- und Wissenschaftssysteme gerichtet hat.

1. Globaler Wettbewerb um wissenschaftliche Talente

Deutschlands Wissenschaftssystem setzt im Wettbewerb um die besten Köpfe zunehmend auf die Internationalisierung als ein Kriterium zur Exzellenzsteigerung (vgl. Kreckel et al. 2014, S. 50). Als prominentes Beispiel wurde die Anzahl internationaler Wissenschaftler*innen auf Professuren in der Exzellenzstrategie als Bewertungskriterium verwendet. Auch das Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (WISNA) hat sich zum Ziel gesetzt, die Attraktivität des deutschen Wissenschaftssystems und den Anteil international besetzter Professuren an deutschen Universitäten zu steigern (GWK 2016, S. 2).

Bemerkenswerterweise zeigt der WISNA Monitoring Bericht 2020 eine sehr geringe Berufungsquote von 8,1% internationaler Wissenschaftler*innen ohne deutsche Staatsangehörigkeit; rund doppelt so hoch (16.7%) liegt die Quote bei den Rückkehrer*innen aus dem Ausland. Unter den 246 deutschlandweit Berufenen sind zum Zeitpunkt der Auswertung lediglich nur 20 internationale Wissenschaftler*innen (WISNA 2020, S. 8). Eventuell ist diese Zahl noch geringer, da sich darunter auch Personen befinden können, die keine deutsche Staatsbürgerschaft haben, jedoch mit dem deutschen Wissenschaftssystem z.B. durch Promotion oder Postdoc in Deutschland vertraut und integriert sind. Dass Wissenschaftler*innen prinzipiell mobilitätsoffen sind, zeigt eine Studie, in der 10.000 Forscher*innen befragt wurden: 70% sind bereit, ihren Lebensmittelpunkt ins Ausland zu verlegen (ResearchGate 2021, vgl. auch zum Aspekt „Motivation internationaler Professoren" Gieselmann 2020).

Daher prüfen wir zunächst, wie die Ausschreibungen international wahrgenommen werden und ob die Anforderungsprofile von der internationalen Zielgruppe verstanden und bewertet werden können (Kapitel 2). Ein detaillierter Blick in die verschiedenen internationalen wissenschaftlichen Karrierewege zur Professur hilft herauszufinden, ob die deutsche Tenure Track-Professur international einordbar – und damit sowohl verstehbar als auch attraktiv und konkurrenzfähig – ist. Mithilfe einer systematischen Analyse von zehn verschiedenen Ländern und vertieften Experteninterviews* (Kapitel 3) versuchen wir, ein differenziertes Bild aufzuzeigen und Entwicklungsmöglichkeiten für die Tenure Track-Professur zu identifizieren (Kapitel 4), wie mit sinnvollen Stellenangeboten eine – vielleicht auch nur temporäre – Karriere im deutschen Wissenschaftssystem attraktiv vermarktet und umgesetzt werden kann.

2. German Tenure Track im internationalen Vergleich

Der Weg zu einer Professur führt in Deutschland – für internationale wie nationale Bewerber*innen gleichermaßen – über ein Berufungsverfahren. Abgesehen von wenigen Ausnahmen des Ausschreibungsverzichts starten die Verfahren mit einer öffentlichen und internationalen Ausschreibung (vgl. Landeshochschulgesetze (LHG) mit Ausnahme von Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen, Stand 31.05.2022). Daher haben wir mit Fokus auf die Tenure Track-Professur die Ausschreibungspraxis im Vergleich mit internationalen Ausschreibungstexten sowie einen typischen Ablauf von Berufungsverfahren analysiert. Daran schließen wir die Frage an, welche Herausforderungen sich aus der etablierten Rekrutierungskultur insbesondere für internationale Bewerber*innen ergeben. Internationalisierung ist dabei nicht als Selbstzweck zu verstehen, sondern kann ein Impuls für die Struktur- und Entwicklungsplanung, die Forschungsförderung, das Forschungsmarketing, die Berufungsverfahren und die Gleichstellungsarbeit sein.

Ausschreibungen

Für unsere Untersuchung haben wir eine Stichprobe von 28 internationalen Ausschreibungen (China, Japan, Taiwan, Südafrika, Neuseeland, USA, Vereinigte Arabische Emirate, Europa) zu Tenure Track-Stellen (*research fellows, assistant professor, faculty*) auf nature.com und h-net.org analysiert. Folgende Merkmale sind in den Ausschreibungen stets präsent: die Präsentation der Universität, die Auswahlkriterien, das Aufgabenprofil und die Vorgaben zum Bewerbungsformat. Es zeigen sich dabei aber auch deutliche regionale Unterschiede. So wird in Afrika die Reputation der Universität stark betont, während in Asien der Fokus auf der internationalen Vernetzung und international konkurrenzfähigen Gehältern liegt. Im US-amerikanischen Raum wird neben den fachlichen Kriterien viel Wert auf *Social Skills* und Anti-Diskriminierungs-/Diversitätsaspekte gelegt und ggf. Visa-Vorgaben dargelegt. Die betrachteten europäischen Ausschreibungen (Finnland, Niederlande, Dänemark, Österreich, Schweiz) sind dagegen oft von sehr detaillierten fachlichen Anforderungskriterien sowie Informationen zum Gehalt bzw. Sozialversicherungsaspekten (*health & pension scheme*) geprägt. Auf internationaler Ebene gibt es mit Blick auf Tenure Track-Positionen eine Vielfalt von Mindest- bis zu Maximalvorgaben in den Vorqualifikationszeiten nach der abgeschlossenen Promotion.

In deutschen Ausschreibungstexten werden traditionell ebenso Textbausteine zur Präsentation der Universität bzw. der Fakultät/des Fachbereichs, sowie der geforderten und gewünschten fachlichen und ggf. didaktischen Qualifikationen verwendet. Wertigkeit und Denomination der Professur werden mit Ausnahme von Open Rank und Open Topic-Ausschreibungen genannt. Anforderungen an sprachliche Fähigkeiten werden seltener direkt formuliert. Manchmal erfolgt dies in indirekter Form durch Formulierungen wie zum Beispiel „grundständige Lehre", was derzeit zumeist deutschsprachige Studiengänge meint und somit ein gewisses Sprachniveau kodiert. Die Texte beinhalten meist auch einen Textbaustein zu Gleichstellungs-/Diversitätsaspekten. Sie enthalten zudem üblicherweise Kontaktinformationen zu einer (fachlichen) Ansprechperson und Hinweise zur Bewerbung z.B. die geforderten Unterlagen oder einen Link zum Bewerbungsportal. Im internationalen Vergleich sind die formalen Einstellungskriterien sehr umfangreich und entweder direkt oder mit Verweis auf die entsprechenden Paragrafen des jeweiligen LHG aufgeführt. Für die internationale Ausschreibung wird dieser Text dann lediglich ins Englische übersetzt.

Internationale Bewerber*innen stehen damit oft vor zwei Herausforderungen: einem fehlenden Verständnis des deutschen Hochschulsystems an sich und des relativ neuen Ansatzes des Tenure Tracks im Besonderen sowie einer Sprachbarriere. In der Praxis führt das zu wiederkehrenden Nachfragen insbesondere zu den formalen Voraussetzungen, da die LHG in der Regel nur auf Deutsch vorliegen, wie der Tenure Track in Deutschland funktioniere, welches Deutschniveau erwartet wird oder auch, warum Postdoc-Erfahrung für eine zunächst befristete Stelle erforderlich sei, etc..

In Anlehnung an die bekannteren anglo-amerikanischen Modelle wird der Begriff *Tenure Track* in Deutschland verwendet, obwohl dieser global betrachtet unterschiedlich konnotiert ist. Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, dass in der Regel nicht mehrere Kandidat*innen gleichzeitig um dieselbe Lebenszeitprofessur konkurrieren. Die Idee der Tenure Track-Professur in Deutschland ist, dass die Übernahme auf die Lebenszeitprofessur nur von der Erfüllung der eingangs festgelegten Evaluationskriterien abhängig ist und nicht von strukturellen Rahmenbedingungen. Auch die mögliche Verbeamtung in Deutschland, das Besoldungssystem und die damit einhergehenden Unterschiede im Renten- und Sozialversicherungssystem stellen international eine Besonderheit (oder Verständnis-Hürde) dar. Zudem können internationale Interessent*innen die Besonderheiten der deutschen Variante (planbarer früherer Karriereeinstieg, Alternative zur Habilitation) in der bisherigen Umsetzung inkl. der Ausschreibung kaum erfassen.

Berufungsverfahren

Wie verhält es sich mit dem weiteren Berufungsverfahren, wenn bereits die Ausschreibung eine Herausforderung darstellt? Nach Zustimmung der Hochschulleitung und ggf. weiterer universitärer Gremien setzen die Fachbereiche/Fakultäten eine Berufungskommission ein, die das Auswahlverfahren durchführt. Aus den eingegangenen Bewerbungen wird zunächst eine Vorauswahl formal und fachlich geeigneter Kandidat*innen getroffen, die zu einer Präsentation und einem Gespräch eingeladen werden. Im Anschluss daran wird die Auswahl auf die Kandidat*innen eingegrenzt, die vergleichend begutachtet werden. Üblich sind je nach LHG und Berufungsregularien der Universität zwei bis vier externe, auch internationale, Gutachten als Instrument der Qualitätssicherung. Unter Berücksichtigung der Gutachten erstellt die Berufungskommission den Berufungsvorschlag. Nach Bestätigung durch verschiedene Gremienstufen, z.B. Fachbereichs-/Fakultätsrat und Senat, wird der Ruf auf die Tenure Track-Professur erteilt. Im An-

schluss an erfolgreiche Berufungsverhandlungen und nach Annahme des Berufungsangebotes wird das Verfahren durch die Ernennung zur*m Tenure Track-Professor*in abgeschlossen.
Im Vergleich mit internationalen Besetzungsverfahren fallen folgende Aspekte der deutschen Berufungspraxis besonders auf:

- Ähnlich wie für die Bewerber*innen stellen die formalen Einstellungsvoraussetzungen eine Herausforderung für die Arbeit in der Berufungskommission dar, etwa der Umgang mit Fristen und Ausnahmen der Vorqualifikationszeiten (z.B. Stipendium vs. Vertrag, keine international vergleichbaren Mutterschutz- oder Elternzeitregelungen). Auch die Benotung der Promotionsleistung ist international kein Standard und kann durch die Anforderung einer herausragenden Promotion (vgl. LHG von BB, BE, HH, NI, SH, Stand 31.05.2022) zu Unsicherheiten in der Einordnung der Bewerbung führen.
- Die vorgesehene Präsentation wird üblicherweise in Form eines Fachvortrags, und ggf. einer Lehrprobe durchgeführt. Beide Aspekte können insbesondere für internationale Bewerber*innen in frühen Karrierephasen eine Herausforderung darstellen. Falls sie in ihrer Postdoc-Phase in einer Forschungs- oder Lecturer-Position tätig sind, können bisherige eigenständige Lehrerfahrungen oder selbständige Forschungsprojekte noch nicht im gewünschten Maße vorausgesetzt werden (siehe Kapitel 3). Hinzu kommen mögliche Sprachbarrieren für eine Lehrprobe auf Deutsch.
- Im internationalen Vergleich wird die Einladung zur hochschulöffentlichen Präsentation in Deutschland sehr wenig genutzt, um die Kandidat*innen auch im weiteren fachlichen und sozialen Kontext kennenzulernen. Ein informeller Austausch, z.B. eine Einladung zu gemeinsamen Essen oder eine Führung durch das Institut/die Fakultät o.ä. ist nicht flächendeckend etabliert.
- Auch der Aspekt der vergleichenden Begutachtung weicht von internationalen Verfahrensweisen ab, wo üblicherweise bereits mit der Bewerbung eine bestimmte Anzahl von Empfehlungsschreiben oder Namen von Referenzgebern übermittelt werden sollen. Zudem ist dieser Schritt in den Berufungsverfahren mit einer größeren zeitlichen Unsicherheit behaftet, da z.B. Gutachter kurzfristig absagen oder mehr Zeit brauchen. Insgesamt sind deutsche Berufungsverfahren im internationalen Vergleich sehr lang.

Mit der Berufung von Tenure Track-Professor*innen soll ein Wandel der Rekrutierungskultur einhergehen, da anstelle etablierter Metriken zur Bewertung fachlicher Leistungen nun ein viel stärkeres Augenmerk auf Potenzial liegt. Verschärft wird dies, wenn internationale Bildungsbiografien von traditionell deutschen Erwartungen an die jeweilige Qualifizierungsstufe abweichen. Um Qualitätsstandards zu gewährleisten und den Aufwand für die Berufungskommission in einem vertretbaren Ausmaß zu halten, sollten die Universitäten, idealerweise im Zusammenschluss, Hilfsmittel etwa in Form von Leitlinien und Handreichungen zentral bereitstellen.

3. Systemunterschiede

Es wurden Karrierewege und Rahmenbedingungen in zehn Ländern (Deutschland, Vereinigtes Königreich [UK], Russische Föderation, Indien, Japan, Iran, Ghana, Südafrika, USA, Brasilien) tabellarisch[1] dokumentiert und durch Interviews mit Länderexpert*innen ergänzt, um die Kompatibilität der verschiedenen Wissenschaftssysteme mit dem deutschen (vgl. Wissenschaftsrat 2014: S. 34ff.) zu untersuchen. Bei der Auswahl der Länder wurde sich an den Standorten der Deutschen Wissenschafts- und Innovationshäuser (USA, Brasilien, Russische Föderation, Indien, Japan) bzw. Außenstellen des Deutschen Akademischen Austauschdiensts (Ghana, Südafrika, Iran, UK) orientiert. Wir versuchten hierbei, institutionelle Verbindungen mit einer globalen Verteilung bestmöglich zu vereinen.
Es wurde darauf geachtet, dass die Interviewpartner*innen in den jeweiligen Ländern leb(t)en, dort entsprechend Arbeitserfahrung gesammelt haben und somit das jeweilige Wissenschaftssystem gut kennen. An dieser Stelle soll auf die prominentesten Unterschiede und damit verbundenen möglichen Fallstricke, jedoch auch auf Potentiale eines deutschen Tenure Track aus internationaler Sicht eingegangen werden. Abbildung 1 *Wege zur Professur* fasst die Ergebnisse zusammen.

Promotion und frühe Postdoc-Phase

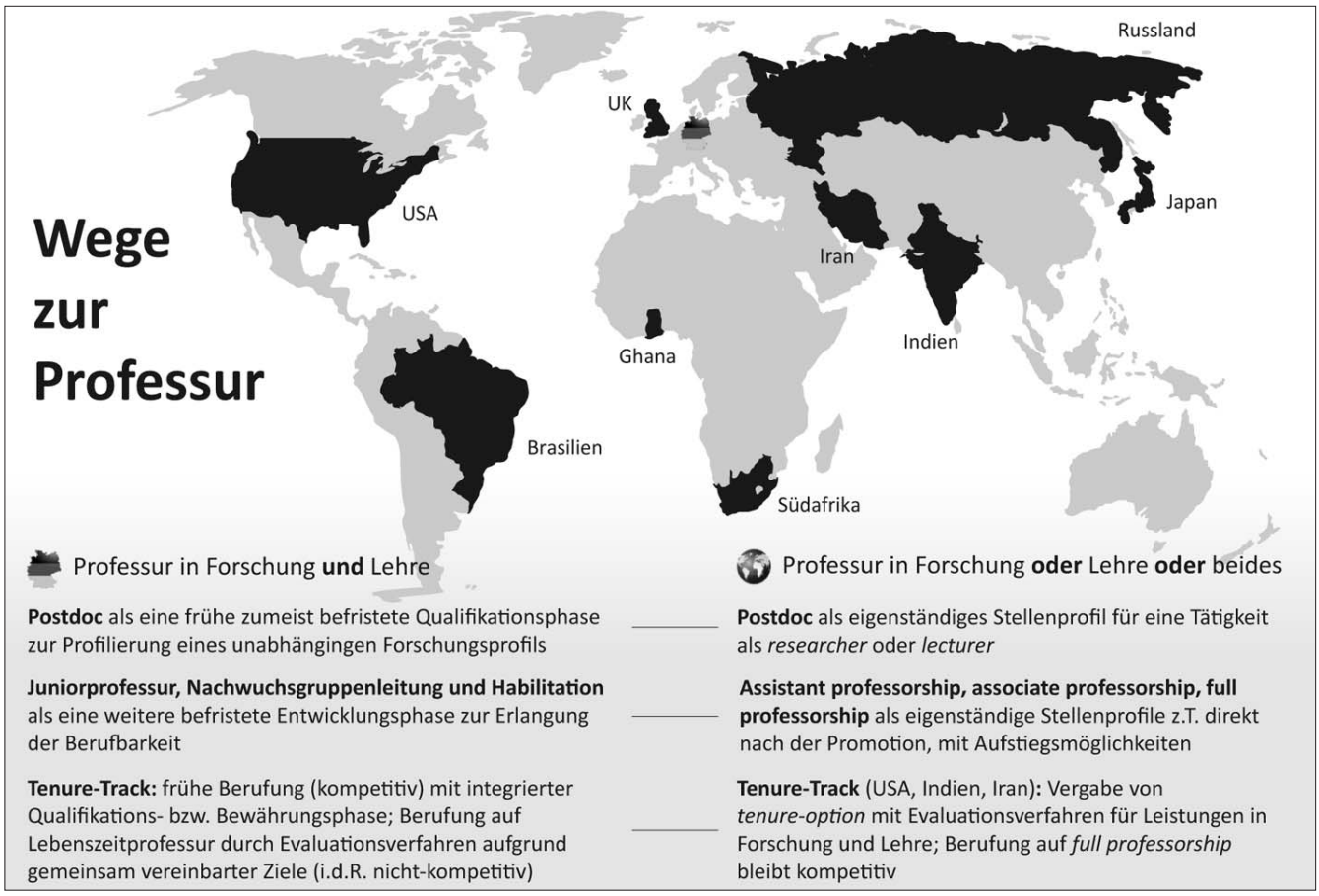
Schon beim Blick auf die frühe Karrierephase fallen bei der Promotion und der direkt anschließenden Phase (early postdoc) enorme Unterschiede auf. Während in Deutschland neben der geläufigen Individualbetreuung durch eine*n „Doktormutter/*vater" mittlerweile auch eine Promotion in einem strukturierten Programm geläufig ist, gestaltet sich das in den untersuchten Ländern oft anders. Japan, Brasilien, UK und die USA sehen strukturierte Programme vor. In Russland, Indien und Südafrika gilt die individuell betreute Promotion als gesetzt. Lediglich in Iran und Ghana sind beide Wege vorgesehen. Insbesondere die Postdoc-Phase ist keinesfalls überall gleich definiert oder gar ein obligatorischer Karriereschritt. Während diese neben Deutschland auch in UK in der Regel von allen Fachdisziplinen als notwendige Entwicklungsphase erwartet wird, ist diese Karrierephase in Iran, Ghana und Südafrika keineswegs obligatorisch. Versuche, wie z.B. in Japan oder Russland, eine solche Phase im System zu etablieren, waren bisher wenig erfolgreich. In Brasilien wird der Begriff des Postdocs sehr viel weitläufiger verstanden, als es in Deutschland der Fall ist. So werden eine viel längere Phase und auch Sabbaticals als Postdoc bezeichnet. Allgemein stimmig erscheint aber, dass Postdocs häufig aus Drittmitteln finanziert werden (vgl. Tabelle).

Karrierewege zur Professur

Der anschließende Karriereweg zur Professur ist ebenfalls sehr heterogen und macht eine erschöpfende Zusammenfassung kaum möglich. Unterschiedliche Kon-

[1] Link zu der Tabelle: go.lu-h.de/internationalTT

Abb. 1: Wege zur Professur



Unser Vergleich der verschiedenen internationalen Karrierewege zu einer Professur zeigt grundlegende Unterschiede. Dies gilt auch und insbesondere für das Konzept „Tenure Track". Eine detaillierte Übersicht und der Vergleich akademischer Karrierewege der zehn untersuchten Länder kann hier online eingesehen werden: "Comparison of International Academic Career Paths" --> go.lu-h.de/internationalTT

zepte (z.B. Lecturer-Positionen) treffen auf verschiedene Karriereziele (Verbleib im Mittelbau, Verbeamtung) und eine Vielzahl an Bezeichnungen sind vorhanden (*adjunct*, *assistant*, *associate*, *full*, *distinguished*, *senior*, *junior* etc.). Meist sind sogar innerhalb eines Landes noch Unterschiede zwischen privaten und öffentlichen bzw. föderalen und bundesstaatlichen Universitäten vorhanden. Exemplarisch seien einige Besonderheiten skizziert:

- In Brasilien kommt die Anstellung an einer Universität bereits nach der Promotion meist mit einer Verbeamtung einher. Ein weiterer systematischer Aufstieg ist hier nach Erreichen definierter Ziele von Anfang an möglich.
- In UK gibt es einen eigenen Karriereweg mit Aufstiegsoptionen in der Lehre, der meist als Lecturer bezeichnet wird.
- In Ghana ist die Karrierestufe eines unbefristeten (*Senior*) *Lecturers* als Vorstufe zu einem *Associate* Professor angesiedelt. Nur wenige schaffen den weiteren Aufstieg bis hin zur Professorenstufe.

Zusammenfassend lassen die z.T. recht frühzeitigen verlässlichen Perspektiven verbunden mit im jeweiligen Landesniveau anziehenden Gehältern das deutsche Wissenschaftssystem nicht per se attraktiv erscheinen. Dazu kommt, dass dieselben Begriffe in unterschiedlichen Ländern für verschiedene Konzepte genutzt werden (z.B. *Lecturer*). Dies wirft die komplexe Frage auf, wer für Bewerbungen auf deutsche Tenure Track-Professuren berechtigt ist und welche internationalen Karrierestufen kompatibel sind.

Tenure Track

Wenn Deutschland mit dem Begriff *Tenure Track* wirbt und damit internationale Kandidat*innen anziehen möchte, zeigt der Blick auf deren heterogene wissenschaftliche Sozialisierung in den verschiedenen Systemen, dass die *global potentials* mit sehr unterschiedlichen Blicken auf uns schauen. Daher sind wir der Frage nachgegangen, ob das Konzept eines Tenure Track vor Ort praktiziert wird bzw. haben um Einschätzung gebeten, ob bzw. wie der Begriff jeweils verstanden wird.

- Mit den USA gibt es auf den ersten Blick große Übereinstimmungen, allerdings finden sich Unterschiede im Detail. So wird z.B. von Tenure Track-Professor*innen ein großes soziales Engagement in der noch verbliebenen Freizeit erwartet und evaluiert.
- Das Beispiel Brasilien mit seiner frühen Verbeamtung zeigt, dass die deutsche Tenure Track-Professur mit einer weiteren befristeten Phase und der potentiell negativen Evaluation als erklärungsbedürftig oder sogar unattraktiv wahrgenommen wird.

- In Russland werden statt Tenure Track-Stellen nur aufeinanderfolgende Drei- bis Fünfjahresverträge angeboten. Das deutsche Fördersystem mit seinen vielen Finanzierungsoptionen (z.B. Nachwuchsgruppen) wird als zu unübersichtlich und daher kaum als Alternative wahrgenommen.

Zusammenfassend kann das Karrieremodell Tenure Track global noch nicht als flächendeckend etabliert bezeichnet und unter Umständen bei der Rekrutierung sogar als negativ wahrgenommen werden. Hier gilt, detailreicher zu informieren und positive Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten.

Internationalität

Wenn deutsche Universitäten mittels Tenure Track international rekrutieren möchten, sollte neben der Kompatibilität der Karrieresysteme auch die Rolle der Internationalität in den Zielländern überprüft werden. Hier wurde zwischen internationaler Mobilität und internationaler Sichtbarkeit unterschieden, da von unterschiedlichen monetären Ressourcen zu Reisemöglichkeiten ausgegangen werden muss:

- Japan ist traditionell eher passiv in internationalen Kontexten unterwegs, liegt im Zwiespalt zwischen Anspruch nach internationaler Anerkennung vs. nationaler Abschottung. Der Wandel zu mehr Internationalität schreitet nur langsam voran.
- In den USA spielten Forschungsaufenthalte im Ausland bisher bei den Berufungen eine geringere Rolle als in Deutschland. Wenn nun jedoch die Anzahl der Tenure Track-Stellen sinkt (vgl. z.B. Forschung & Lehre 2022), könnte dies strategisch für Deutschland interessant sein.
- Indische *Early Career Researcher*, die häufig im Ausland promovieren, sind wenig ortsgebunden und betrachten aufgrund des hohen Konkurrenzdrucks in der Heimat eine Karriere im Ausland als echte Option.

Ein Blick auf die internationale Ausrichtung der Forschungseinrichtungen kann also ebenfalls dabei helfen, Strategien für eine gezielte Rekrutierung aufzustellen. Gepaart mit den Erfahrungen der unterschiedlichen Karrieresysteme, empfiehlt sich somit eine individuelle Ansprache nach Zielländern.

4. Entwicklungspotential für den German Tenure Track

Bisher können wir festhalten, dass die derzeitige Umsetzung der Tenure Track-Professur im Bereich der Rekrutierung internationaler Talente ihr Potential noch nicht voll ausgeschöpft hat. Es ist deutlich geworden, dass Tenure Track aufgrund der sehr heterogenen Verbreitung und Umsetzung im internationalen Vergleich unterschiedlich ausgelegt wird. Für internationale Bewerber*innen ist es daher schwierig, die Besonderheiten und Anforderungen der deutschen Tenure Track-Professur wahrzunehmen und zu verstehen.

Um die Marke **German Tenure Track** besser zu etablieren, bietet sich bereits bei der Einrichtung einer Tenure Track-Professur und den anschließenden Berufungsverfahren ein Perspektivwechsel an. Dies kann gelingen, wenn Ausschreibungstexte sich von der Auflistung der Auswahlkriterien nach bisherigem Schema, welches sehr stark an eine deutsche Bildungsbiografie angelehnt ist, lösen. Zum Beispiel ließe sich der Charakter der Qualifizierungsphase deutlicher herausstellen, sowohl was die fachlichen, didaktischen als auch sprachlichen Weiterentwicklungschancen der Bewerber*innen betrifft. Dazu empfiehlt sich, den Begriff *Tenure Track* auch sprachlich einzubetten, indem Attribute wie *learning, qualification, mentored, designed for developing talents* verwendet werden. Eine zentrale Plattform mit Erläuterungen zum deutschen Wissenschaftssystem und dem Tenure Track-Modell im Besonderen könnte im Rahmen des internationalen Wissenschaftsmarketings die Besonderheiten der globalen Systemunterschiede verständlicher kommunizieren.

Im Auswahlprozess selbst erfüllen die Berufungskommissionen eine wichtige Funktion. Bei Tenure Track-Verfahren stehen sie bei der Bewertung der eingegangenen Bewerbungen vor der Herausforderung, dass etablierte Bewertungsmetriken in Frage gestellt werden und dass das Entwicklungspotential der Bewerber*innen verstärkt in den Fokus rückt. Um den Entwicklungscharakter der Tenure Track-Professur deutlicher widerzuspiegeln, wäre es empfehlenswert, in den Katalog der Evaluationskriterien Elemente wie den Spracherwerb aufzunehmen, die für Bewerber*innen mit internationaler Bildungsbiografie eine Rolle spielen könnten. Diese Komplexität wird durch international differente Karrierewege globaler Bewerber*innen zusätzlich erhöht. Auch innerhalb der deutschen Wissenschaftsgemeinschaft wäre eine fachkulturumspannende Anerkennung der Tenure Track-Professur als Alternative zur klassischen Habilitation als ein Beispiel für Offenheit bei gleichzeitiger Berücksichtigung der vorgegebenen formalen Rahmenbedingungen wünschenswert.

Berufungsverfahren insgesamt können sich von ihrer internen Choreographie für internationale Bewerber*innen äußerst intransparent und langwierig darstellen. Gerade für diese Zielgruppe könnte sowohl der System- als auch der Kulturschock durch eine intensivere Kommunikation über den Verfahrensverlauf reduziert werden. Das akademische und sozial-kulturelle Ankommen ließe sich durch eine an die individuellen Bedürfnisse angepasste Onboarding-Phase begleiten.

Die Verbeamtung in Deutschland stellt regelmäßig eine Herausforderung bei der Berufung internationaler Kandidat*innen dar, da sich die formalen Einstellungsvoraussetzungen der LHG an deutschen Bildungsbiografien orientieren. Zudem spielen Ausnahmegenehmigungen für Nicht-EU Personen und Fragen zum Aufenthaltstitel eine Rolle. Eine Anpassung der Strukturen, eine Entbürokratisierung und damit eine effektive Verkürzung der Verfahrensdauern könnten hilfreich sein, um international konkurrenzfähiger zu werden.

Als denkbare Ergänzung könnte eine stärkere Rekrutierung von internationalen Talenten unmittelbar nach der Promotion fungieren. Während einer Postdocphase in Deutschland hätten diese bereits vor Ort die Möglichkeit, Drittmittel einzuwerben oder auch Lehrerfahrung zu sammeln, um auf die typischen Anforderungen einer

deutschen (Tenure Track-)Professur oder alternativ z.B. auch Nachwuchsgruppenleitung angemessen vorbereitet zu sein.

Von den 70% der internationalen Wissenschaftscommunity, die bereit sind ihren Lebensmittelpunkt international zu verlegen, sehen knapp zwei Drittel die DACH-Region als attraktives Ziel (ResearchGate 2021). Ein optimierter **German Tenure Track** böte somit die große Chance, aus diesem globalen Potential herausragende Talente zu rekrutieren und einem wesentlichen Ziel des Tenure Track in Deutschland näher zu kommen.

Danksagung

Wir danken Melanie Fritscher-Fehr und Stefanie Rehm für die fruchtbare Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe.

*Ein großer Dank an Sören Metz (Head TUM Liaison Office, Sao Paulo, Brasilien), Mikhael Rusanov (DWIH, Moskau, Russische Föderation), Anne Schreiter (German Scholar Organization, USA), Axel Karpenstein (Director DWIH Tokyo, Japan), Lena Leumer (Director DAAD Accra, Ghana) für die Experteninterviews sowie Katja Lasch (Head DAAD Indien), Janet Metcalfe (Head vitae, UK), Hanni Geist (DAAD San Francisco, USA), Kianossh Reania (Professor an der RUB, Iran), Lorna Holtman (International Education and Partnerships Department, Durban University of Technology, South Africa) für das Ausfüllen des Fragebogens als Grundlage der Vergleichstabelle.

Literaturverzeichnis

Forschung & Lehre (2022): Ist der Tenure Track in den USA in Gefahr? https://www.forschung-und-lehre.de/politik/ist-der-tenure-track-in-den-usa-in-gefahr-4771 (08.06.2022).

Gieselmann, J. M. (2020): Motivation internationaler Professoren. Eine explorative Studie im Rahmen des akademischen Personalmanagements. Bielefeld.

GWK (2020): Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Monitoring-Bericht 2020, Heft 73, https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/GWK-Heft-73-WISNA-Monitoringbericht-2020.pdf (15.06.2022).

GWK (2016): Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Tenure-Track-Programm). https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Verwaltungsvereinbarung-wissenschaftlicher-Nachwuchs-2016.pdf (15.06.2022).

Kreckel, R./Zimmermann, K. (2014): Hasard oder Laufbahn. Akademische Karrierestrukturen im internationalen Vergleich. Leipzig. https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/Hasard-oder-Laufbahn.pdf (15.06.2022).

ResearchGate (2021): The State of Scientific Recruitment: https://solutions.researchgate.net/wp-content/uploads/2020/02/Scientific_Recruitment_with_ResearchGate.pdf (08.07.2022).

Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf (15.06.2022).

■ **Nicole Thaller,** Dr., Goethe-Universität Frankfurt, E-Mail: thaller@pvw.uni-frankfurt.de
■ **Adriane Liermann,** Dr., Universität Potsdam, E-Mail: adriane.liermann@uni-potsdam.de
■ **Christiane Wüllner,** Dr., Ruhr-Universität Bochum, E-Mail: christiane.wuellner@rs.ruhr-uni-bochum.de
■ **Jörn Benzinger,** Dr., Ruhr-Universität Bochum, E-Mail: joern.benzinger@rs.ruhr-uni-bochum.de
■ **Solenne Schwanemann,** Dr., Leibniz Universität Hannover, E-Mail: solenne.schwanemann@zuv.uni-hannover.de

Erschienen in der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Jana M. Gieselmann
Motivation internationaler Professoren
Eine explorative Studie im Rahmen des akademischen Personalmanagements

Deutsche Universitäten versuchen seit vielen Jahrzehnten eine Internationalisierung ihrer Forschung und Lehre voranzutreiben. Die zentralste Strategie zur Erreichung dieses Ziels ist die Internationalisierung des wissenschaftlichen Personals. Internationale Professorinnen und Professoren können mit ihrer andersartigen wissenschaftlichen Sozialisation in Forschung und Lehre, ihrem Verständnis von Universität, ihren Kontakten in ihre Herkunftsländer und ihren Sprachkenntnissen als Agenten der Internationalisierung wirken.
Um zielgerichtete Personalgewinnung für die Gruppe der internationalen Professorinnen und Professoren zu betreiben, Berufungsprozesse erfolgsversprechend zu gestalten, sinnvolle Bewerberansprache und zielgruppenadäquate Auswahlinstrumente einzusetzen, muss zunächst die Motivation ausländischer Professorinnen und Professoren, an deutschen Universitäten tätig zu werden, untersucht werden. Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zu diesem Desiderat in Forschung und Praxis, indem sie den Komplex der Motivation internationaler Professorinnen und Professoren, an einer deutschen Universität tätig zu werden, als Teilaspekt der Internationalisierung von Universitäten beleuchtet.

ISBN 978-3-946017-18-9, Bielefeld 2020, 358 Seiten, 66.- Euro zzgl. Versand

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

*Alexandra Franke-Nanic, Alena Fröde, Ulrike Frosch, Magdalena Hundehege, Julia Küchel, Florian Mundt, Antje Nolting, Verena Schmied**

Implementierung einer Handreichung für standardisierte Statusgespräche im Rahmen von Tenure-Track-Verfahren

The support and further qualification of professors during the tenure track phase is a focus of current personnel development measures at universities participating in the Joint Federal Government-Länder Tenure Track Programme. Regular status discussions between university officials and tenure track professors are an important instrument within the probation period. This article deals with the joint development of a handout for the organization of these status discussions. The handout outlines how to deal with the stakeholders involved, possible times for the discussions, and topics related to the preparation, implementation, and follow-up phases.

Das 2016 initiierte Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses soll die Planbarkeit und Transparenz akademischer Karrierewege erhöhen. Auf dem Tenure-Track-Karriereweg gewährleisten strukturierende Instrumente wie Statusgespräche eine qualitätssichernde Begleitung der Professor*innen. Diese ermöglichen es, die Stelleninhaber*innen während ihres Tenure-Tracks angemessen zu begleiten und bei Bedarf unterstützende Maßnahmen in einen individualisierten Entwicklungsplan zu überführen. Mit den Statusgesprächen kann es gelingen, die geforderte „Transparenz" und „Planbarkeit" auf dem Tenure-Track-Weg zu erhöhen.

Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht eine Handreichung zur Durchführung von Statusgesprächen. Diese skizziert die Aufgaben der Gesprächsbeteiligten, mögliche Zeitpunkte für die Gespräche, Themenfelder rund um die Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbereitungsphase und gibt Hinweise zur Implementierung. Das Dokument lässt sich als ein Instrument der akademischen Personalentwicklung auch auf andere Prozesse zur Begleitung junger Führungskräfte in der Wissenschaft übertragen. Dabei ist wichtig, vorab intern an der jeweiligen Hochschule die gewünschten Ziele (z.B. Feedback, Erfassen von Personalentwicklungsbedarfen oder Anforderung der Tenure-Track-Satzungen für eine Dokumentation) zu definieren und in der Folge die einzelnen Inhalte hinsichtlich der Adressat*innen anzupassen.

Die Handreichung wurde in einer hochschulübergreifenden Arbeitsgruppe des Tenure-Track-Netzwerkes Deutschland erarbeitet. Das gemeinsam entwickelte Dokument wurde dann an den beteiligten Hochschulen entsprechend bestehender Regularien (z.B. Tenure-Ordnungen) für den hochschulinternen Gebrauch spezifisch angepasst.

1. Ziele der Statusgespräche und der Handreichung

Die Statusgespräche zwischen Tenure-Track-Professor*innen und Dekan*innen und/oder Hochschulleitungen tragen wesentlich dazu bei, die nötigen Rahmenbedingungen für die berufliche und persönliche (Weiter-) Entwicklung von Wissenschaftler*innen auf dem Weg zur Lebenszeitprofessur zu schaffen. Im Zuge der regelmäßig, meist jährlich stattfindenden Gespräche erhalten die Tenure-Track-Professor*innen Rückmeldungen zu ihren bisherigen Entwicklungen und Leistungen, insbesondere im Hinblick auf die vereinbarten Zielkriterien des Evaluationsverfahrens. Durch die Gespräche können Herausforderungen im Arbeitsumfeld frühzeitig erkannt und rechtzeitig unterstützende Maßnahmen ergriffen werden.

Die entwickelte Handreichung zur Durchführung der Statusgespräche unterstützt alle Gesprächsbeteiligten darin, die Gespräche strukturiert vorzubereiten, durchzuführen und nachzubereiten. Der Aufbau ermöglicht eine individuelle Anpassung an organisationsspezifische Vorgaben, Satzungen und Rahmenbedingungen.

So zeigen die Ergebnisse einer Befragung an der TU Dresden vor der Bereitstellung der Handreichung und weiterer Materialien (z.B. Gesprächsleitfragebogen, Protokollvorlage) unter Tenure-Track-Professor*innen, Dekanatsrät*innen bzw. Fakultätsgeschäftsführer*innen, Personalentwickler*innen und Rektorin, dass eine Handreichung die Chance bietet, einen hochschulweit geltenden Standard für dieses Personalentwicklungsinstrument

* Mit Unterstützung von Marlous Wätjen

zu etablieren. Die Tenure-Track-Professor*innen bemerkten zusätzlich, dass insbesondere die Leitfragen zur Selbstreflexion die Gesprächsvorbereitung erleichtern und die thematischen Bausteine eine fokussierte Gesprächsführung ermöglichen. Darüber hinaus sichert eine standardisierte Protokollvorlage die Ergebnisse für alle Gesprächsbeteiligten; auf diese Weise können zudem die besprochenen Fortschritte der Evaluationskommission transparent und strukturiert zur Verfügung gestellt werden.

2. Inhalte der Handreichung

Das siebenseitige Dokument umfasst verschiedene inhaltliche Bausteine. Neben allgemeinen Informationen, z.B. über den Mehrwert eines Statusgesprächs, werden auch konkrete Hinweise zur Gestaltung der einzelnen Gesprächsschritte bis hin zu direkt einsetzbaren Checklisten gegeben. Vorab sollte die universitäre Zielgruppe klar umrissen werden: Wird allen Juniorprofessor*innen das Angebot eines Statusgesprächs unterbreitet oder nur denen mit einem Tenure-Track?
Ist diese Frage beantwortet, lässt sich die Handreichung für die eigene Hochschule adaptieren. Dafür werden zu Beginn mögliche organisatorische Rahmenbedingungen und Ziele spezifiziert, beispielsweise Empfehlungen zu Karriereperspektiven oder dem frühzeitigen Erkennen von Problemsituationen. Ein Hauptfokus liegt insbesondere auf einem regelmäßigen Dialog und wertschätzendem Feedback zwischen der Fakultät und/oder Hochschulleitung und den Tenure-Track-Professor*innen. Durch die schriftliche Dokumentation erfährt dieses Personalentwicklungsinstrument die nötige Relevanz und Wichtigkeit für das Tenure-Track-Verfahren.
Statusgespräche finden in unterschiedlichen Zeitintervallen statt, angefangen von jährlichen Gesprächen bis hin zu längeren Zeitabschnitten. Üblicherweise führt die*der (Pro-)Dekan*in das Gespräch mit der*dem Tenure-Track-Professor*in. Sind die Tenure-Track-Professor*innen in ein Mentoringprogramm eingebunden, sind zumeist auch die Mentor*innen zum Gespräch eingeladen. Möglich ist zudem die Teilnahme weiterer fachnaher, aber (fakultäts-)externer Hochschullehrer*innen zur Erweiterung der Perspektiven sowie die Beteiligung von Personen aus den Bereichen Personalentwicklung und/oder Berufungsangelegenheiten. Die Juniorprofessor*innen können weitere für sie relevante Personen in das Verfahren einbinden.
In den Statusgesprächen erfolgt eine gemeinsame Reflexion über die wissenschaftlichen und persönlichen Fortschritte der*des Tenure-Track-Professor*in sowie auch über Herausforderungen und Schwierigkeiten. Im Gegensatz zu bereits verstetigten Professuren können bereits kleine, vermeintlich harmlose Abweichungen eine große Auswirkung auf den Ausgang der Bewährungsphase haben, beispielsweise Budgetkürzungen für die gesamte Fakultät, längere Elternzeiten der Mitarbeitenden, aber auch unvorhergesehene Veränderungen auf lokaler bzw. globaler Ebene – all das sind Faktoren, die maßgeblich über Erfolg und Nicht-Erfolg im Evaluationsverfahren entscheiden können. Je nach Zeitpunkt der Statusgespräche ist außerdem die entsprechende Entwicklungsphase zu berücksichtigen: So ist wahrscheinlich bei Antritt der Professur eher die Netzwerkbildung und Integration in die Fakultät/Hochschule relevant. Im Verlauf der Bewährungsphase rücken verstärkt Themen wie erfolgreiche Drittmittel- und Publikationsstrategien, der Aufbau des Arbeitsteams oder die Work-Life-Balance in den Fokus.
Die Handreichung ist für eine zielgerichtete Umsetzung in die Abschnitte „Vorbereitung", „Durchführung" und „Nachbereitung" gegliedert. Die Nutzer*innen können anhand von Hinweisen, Erläuterungen und Reflexionsfragen eine individuelle Gesprächsführung verfolgen. Im Folgenden wird ein detaillierter Einblick in die Inhalte der Handreichung gegeben.
In der **Vorbereitungsphase** geht es um die allgemeine Organisation des Gesprächs (Beteiligte, Terminfindung, Ort, Protokoll etc.). Reflexionsfragen für die beteiligten Akteur*innen liefern Impulse, sich auf das Statusgespräch dezidiert vorzubereiten:
<u>Vorüberlegungen Dekan*in/Hochschulleitung:</u>
- Wie haben sich die Leistungen der Tenure-Track-Stelleninhaber*innen bzgl. der zu erreichenden Evaluationskriterien (und darüber hinaus) entwickelt? (Ist/Soll)
- Wie gestaltet sich die Einbindung und Integration in die Fakultät/Hochschule?
- Wie sollten Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche für die Zeit bis zum nächsten Statusgespräch priorisiert werden?
- Welche Entwicklungspotentiale gibt es (noch), wo kann (durch wen/wie) unterstützt werden?

<u>Vorüberlegungen Tenure-Track-Professor*in:</u>
- Wie konnten die zu erreichenden Evaluationskriterien bisher umgesetzt werden? (Ist/Soll)
- Und welche Herausforderungen/Probleme ergaben sich ggf. dabei?
- Wie gestaltet sich die Einbindung und Integration in die Fakultät/Hochschule, wo gibt es ggf. Hürden?
- Welche Unterstützungs- und Weiterqualifizierungsbedarfe gibt es?

In der **Durchführungsphase**, dem eigentlichen Gespräch, sollen die bisherigen Leistungen der Tenure-Track-Stelleninhaber*innen durch Selbst- und Fremdeinschätzung bilanziert, Meilensteine für die Bewährungsphase bis zum nächsten Statusgespräch definiert sowie die getroffenen Vereinbarungen und Ergebnisse dokumentiert werden. Hierfür stellt die Handreichung einen Gesprächsleitfaden zur Verfügung:
<u>Einleitung/Orientierung</u>
- Abstimmung von Gesprächsführung und Mitschrift
- Festlegung der Gesprächsziele

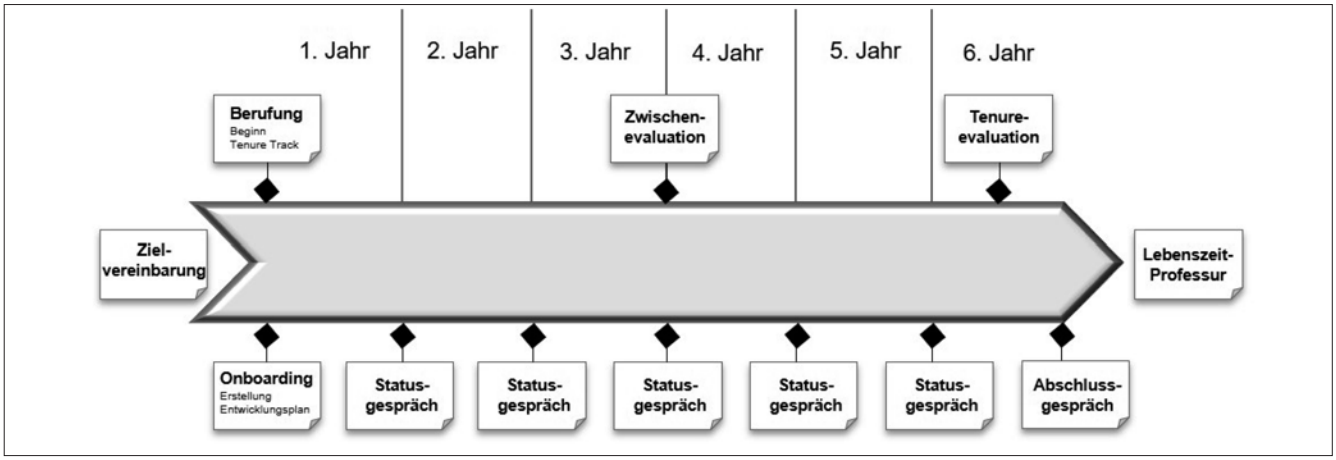
<u>Rückblick und Feedback</u>
- Bilanz seit dem letzten Statusgespräch
- Reflexion der vereinbarten Evaluationskriterien (Selbst-/Fremdeinschätzung; Soll/Ist)
- Weitere Themen und Fachspezifika

<u>Ergebnisse, Vereinbarungen und Ausblick</u>
- Festlegung und Priorisierung von Themen und Zielen für die Bewährungsperiode bis zum nächsten Statusgespräch
- Vereinbarung konkreter Unterstützungsmaßnahmen durch Fach, Fakultät oder Hochschulleitung (inkl. Benennung von Zuständigkeiten)

- Vereinbarung konkreter Unterstützungsmaßnahmen durch die Personalentwicklung (z.B. Führungstraining, Coaching)

In der **Nachbereitungsphase** erfolgt die Ableitung eines individuellen Zeit- und Entwicklungsplans, ggf. gemeinsam mit der Personalentwicklung, sowie die schriftliche Fixierung des Gesprächs in Form eines Protokolls, das nach Unterzeichnung durch den*die Dekan*in und den*die Tenure-Track-Professor*in an alle Gesprächsteilnehmenden verschickt wird. Im besten Fall ist darin bereits ein Termin für das nächste Statusgespräch vermerkt. Eine abschließende **Checkliste**, die für jede der drei Phasen noch einmal die wichtigsten Themen/Fragen in einer Übersicht zusammenfasst, erleichtert und strukturiert den gesamten Prozess der Statusgespräche.

Abb. 1: Exemplarischer Verlauf der Tenure-Track-Phase



3. Implementierung der Handreichung an Hochschulen: Koppelung an eine individuelle Entwicklungsplanung

Im Sinne einer systemischen Beratungs- und Qualifizierungsbegleitung können Statusgespräche mit anderen Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung gekoppelt werden. So können in einem Onboarding-Gespräch direkt nach Dienstantritt die Entwicklungsziele über die gesamte Tenure-Track-Phase definiert und priorisiert werden. Ergänzend zu diesen festgeschriebenen Evaluationskriterien einer Zielvereinbarung lässt sich zu Beginn des Stellenantritts der Status quo vorhandener Kompetenzen erfassen und mit dem Anforderungsprofil der Professur abgleichen. Damit können – basierend auf den Evaluationskriterien – Weiterbildungsbedarfe (z.B. Führungs- und Kommunikationsseminare, didaktische Weiterbildungen) der*des Tenure-Track-Professor*in individuell erfasst und in Abstimmung mit ihr*ihm Qualifizierungsziele vereinbart werden. Die vereinbarten Leistungs- und Qualifizierungsziele können in einen persönlichen Entwicklungsplan einfließen.

Beispielsweise bildet an der Universität Regensburg der mit jedem*er Tenure-Track-Professur*in bei Stellenantritt erstellte *Personal Development Plan (PDP)* die Basis für die nachfolgenden Statusgespräche, indem der*die Stelleninhaber*in mit Unterstützung der Mentor*innen fortlaufend die eigenen Entwicklungsfortschritte erfassen kann. Im eigentlichen Statusgespräch wird in Absprache mit der*dem Dekan*in und der akademischen Personalentwicklung der *PDP* aktualisiert und weiterentwickelt. Der persönliche Entwicklungsplan dient damit der Dokumentation erbrachter Leistungen und der persönlichen Weiterentwicklung im Allgemeinen. Er komplettiert damit auch die Handreichung für Statusgespräche an der Universität Regensburg. Er ist jedoch ein persönliches Dokument der Juniorprofessor*innen und wird nicht für die Evaluation herangezogen. Nachfolgende Abbildung stellt den Prozess der systemischen Verknüpfung von Onboarding, Erstellung eines Entwicklungsplans und Statusgespräch dar.

Damit Tenure-Track-Professor*innen und Dekan*innen sowie die weiteren an den Gesprächen Beteiligten Kenntnis von der Handreichung erhalten und diese für die Statusgespräche dauerhaft nutzen können, bedarf es eines strategischen Kommunikationsprozesses an der Hochschule. Das Zusammenspiel von Bottom-up- bzw. Top-down-Prozessen kann gewinnbringend genutzt werden: An der TU Bergakademie Freiberg wurde die Handreichung beispielsweise zunächst mit der Personalleitung, der Berufungsbeauftragten sowie einer Referentin der Hochschulleitung hinsichtlich der Bedarfe diskutiert und an die internen Kommunikationskulturen angepasst. Das top down angepasste Ergebnis wurde anschließend den Tenure-Track-Professor*innen für ein Bottom-up-Feedback zur Verfügung gestellt. Das ganzheitliche Produkt wurde seitens des Rektors mit dem Hinweis auf die Bedeutung der Statusgespräche an die Dekan*innen herangetragen. Finalisiert wurde die Handreichung mit deren Feedback. Die Dokumente stehen nun universitätsintern allen Tenure-Track-Professor*innen dauerhaft in einem Online-Portal zur Verfügung.

In den Prozess der Anpassungen sollten neben den Stakeholdern aus der Statusgruppe der Tenure-Track-Professor*innen außerdem deren Mentor*innen, die Dekan*innen sowie das Rektorat/Präsidium der Hochschule eingebunden werden. Zudem ist der Einbezug der Bereiche für Qualitätssicherung, akademische Personalent-

wicklung und Berufungen an der Hochschule sowohl an der prozessualen als auch an der inhaltlichen Umsetzung sehr zu empfehlen. Sind alle Stakeholder identifiziert, kann die Anpassung der Handreichung an die eigene Organisation in hohem Maße transparent und dialogisch erfolgen. Es empfiehlt sich eine Pilotphase mit anschließendem Evaluationsprozess.

4. Fazit

Die Ausgestaltung der Beratungs- und Qualifizierungsangebote für Tenure-Track-Professor*innen während der Bewährungsphase ist ein Schwerpunkt aktueller Personalentwicklungsmaßnahmen an Universitäten. Die Realisierung von Statusgesprächen ist dabei eine wesentliche Grundlage für das Erreichen der vereinbarten Evaluationskriterien und trägt dazu bei, schwierige Entwicklungsverläufe während der Tenure-Track-Phase zu reduzieren.
Mit einer hochschulintern angepassten Handreichung können die Statusgespräche optimal vorbereitet und durchgeführt werden. Die Erfahrungen – sowohl der Hochschulen, die diese bereits im Einsatz haben, als auch derjenigen, die zunächst ohne Handreichung agierten – unterstreichen ihre Nützlichkeit. Eine besondere Herausforderung liegt in der Einführung hochschulweiter Standards einer Handreichung für die Hochschulen, in denen sich in den einzelnen Fachbereichen bereits Routinen etabliert haben. Hier kann die erforderliche Abstimmung zu einem einheitlichen Vorgehen die Chance bieten, Good-Practices zu ermitteln und in einem gemeinsamen Dokument zu verstetigen.

Die Autor*innen stellen die Handreichung auf Anfrage gerne zur Verfügung.

■ **Alexandra Franke-Nanic,** M.A., TT-Koordinatorin, Universität Regensburg,
E-Mail: alexandra.franke-nanic@ur.de
■ **Alena Fröde,** M.A., MBA, Referentin WISNA-Programm, Technische Universität Dresden,
E-Mail: alena.froede@tu-dresden.de
■ **Ulrike Frosch,** Dr., Referentin Berufungsmanagement und Strategische Personalentwicklung, Universität Magdeburg,
E-Mail: ulrike.frosch@ovgu.de
■ **Magdalena Hundehege,** Dr., Koordinatorin Young Professors Programme, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, E-Mail:
magdalena.hundehege@uni-muenster.de
■ **Julia Küchel,** M.A., Stabsstelle Personalentwicklung & Karriere, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn,
E-Mail: julia.kuechel@uni-bonn.de
■ **Florian Mundt,** Dr., Teamleitung Personalgewinnung und Personalauswahl, Universität Hamburg,
E-Mail: florian.mundt@uni-hamburg.de
■ **Antje Nolting,** Dr., Referentin Exzellenzstrategie und Forschungsförderung, Universität Leipzig, E-Mail: antje.nolting@zv.uni-leipzig.de
■ **Verena Schmied,** Dr., Stabsstelle Berufungsmanagement, Technische Universität Dortmund,
E-Mail: verena.schmied@tu-dortmund.de

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor.

Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen.

Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht – wovon wir natürlich überzeugt sind – dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten P-OE-Forschung, Personal- und Organisationsentwicklung, -politik, Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews oder im besonders streitfreudigen Meinungsforum.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: **www.universitaetsverlagwebler.de**

Krischan Brandl, Christelle Linsenmann & Daniela Seybold

Fachliche und überfachliche Kompetenzen in der Wissenschaft

Ein Coachingansatz zur Selbsteinschätzung

Krischan Brandl

Christelle Linsenmann

Daniela Seybold

Young researchers must be able to assess themselves in order to recognize their competencies and present them clearly and unambiguously – regardless of whether they want to pursue an academic or a non-academic career. This specific coaching approach which makes use of a competency model created within the JMU Research Academy is intended to enable researchers to plan and consistently pursue their own career path in a well-founded and targeted manner. The model is agile, flexible as well as user-oriented, and can be applied for all career levels. It can be used in trainings, coaching sessions and for self-coaching. In addition, the model can also serve as a strategic tool in academic personnel planning processes.

Um sich beruflich zu orientieren und erfolgreich auf Stellen in und außerhalb der Universität zu bewerben, ist es wichtig, eigene Stärken zu kennen und präsentieren zu können. Andererseits braucht es eine klare Vorstellung darüber, welche Kompetenzen bestimmte Positionen erfordern, um in Bewerbungsprozessen geeignete Kandidat*innen zu identifizieren. Im universitären Kontext hängt es stark von der jeweiligen Führungskraft ab, ob und in welchem Umfang Wissenschaftler*innen in der Promotions- und Postdoc-Phase Feedback zu ihren Kompetenzen erhalten und bei der beruflichen Orientierung und Profilbildung unterstützt werden. In Trainings und Beratungen erleben Personalentwickler*innen an Universitäten oft große Unsicherheiten und Unbehagen, über persönliche Stärken zu sprechen. Für eine gezielte Karriereentwicklung ist es jedoch entscheidend, sich eigene Kompetenzen bewusst zu machen und diese adressatenorientiert darstellen zu können. Der folgende Coaching-Ansatz der wissenschaftlichen Personalentwicklung der Julius-Maximilians-Universität Würzburg (JMU) möchte Wissenschaftler*innen mithilfe eines eigens entwickelten Kompetenzmodells befähigen, dies eigenständig umzusetzen. Gleichzeitig kann das Kompetenzmodell als strategisches Tool im Kontext der universitären Personalplanung und -besetzung eingesetzt werden.

1. Warum es wichtig ist, dass Nachwuchswissenschaftler*innen ihre Kompetenzen kennen

Mit dem Abschluss der Promotion beginnt für Wissenschaftler*innen eine besondere Phase der Karriereplanung und -entwicklung, die durch komplexe Anforderungen gekennzeichnet ist:

- Nachwuchswissenschaftler*innen stehen vor der Entscheidung, ob sie einen Karriereweg in oder außerhalb der Wissenschaft verfolgen möchten. Jedoch ist eine akademische Laufbahn nie vollständig und verlässlich planbar, sodass alternative Karrierewege jederzeit als „Plan B" mitgedacht werden sollten.
- Mit zunehmender akademischer Selbstständigkeit geht der Anspruch einher, das eigene Profil gezielt (fachlich wie überfachlich) zu schärfen. Um die Voraussetzungen für eine Berufung zu erfüllen, müssen insbesondere im Bereich der Publikationen und Drittmittel konstant hohe Leistungen erbracht werden. Gleichzeitig ist die Leistungsmessung im Wandel begriffen, sodass verstärkt Bewertungsindikatoren und -dimensionen in den Fokus rücken, die über Qualität und Impact von individueller Forschungsleistung Aufschluss geben sollen (Agreement on Reforming Research Assessment 2022).
- Spätestens in der fortgeschrittenen Postdoc-Phase beginnt eine intensive Bewerbungsphase, in der sich Nachwuchswissenschaftler*innen meist gegen große

Konkurrenz als geeignete Kandidat*innen beweisen und durchsetzen müssen.
- Hohe Leistungsanforderungen sowie wachsende Verantwortung bei Forschung, Lehre, Projektplanung, Führung und Betreuung sowie administrativer Aufgaben in Kombination mit teils prekären Arbeitsbedingungen stellen eine Belastung dar und können zusätzlich Stress verursachen.

Die realistische Einschätzung eigener Stärken und Potenziale sowie von Entwicklungsfeldern kann eine erfolgskritische Fähigkeit im Umgang mit diesen vielseitigen Anforderungen sein. Durch kontinuierliche Reflexion der eigenen Kompetenzen und Potenziale lernen *Early Researchers*, ihre spezifischen Profile gezielt zu entwickeln und zu artikulieren. Berufliche Orientierung und authentische Selbstpräsentation gelingen in Bewerbungssituation folglich leichter und sorgen für einen höheren Grad an Selbstbewusstsein. In Anlehnung an das Konzept der Selbstwirksamkeit (Bandura 1997) liegt ferner die Annahme nahe, dass eine positive Haltung gegenüber den eigenen Fähigkeiten die Bewältigung von Stress nachhaltig unterstützt.
Auch wenn sich Nachwuchswissenschaftler*innen durch eine hohe intrinsische Motivation und Performanz auszeichnen (Werth et al. 2021), werden in Trainings und Beratungen oft große Unsicherheiten und Unbehagen spürbar, über persönliche Stärken zu sprechen. Ob und in welchem Umfang Doktorand*innen oder Postdocs regelmäßiges Feedback zu ihren Kompetenzen erhalten, hängt stark von der jeweiligen Führungskraft bzw. den Betreuer*innen ab. Erfahrungen aus zahlreichen Beratungsgesprächen haben gezeigt, dass sich Feedback im wissenschaftlichen Kontext häufig auf fachliche Aspekte und weniger auf die persönliche Entwicklung der Nachwuchsforscher*innen konzentriert. Bis heute sind in Deutschland Jahresgespräche im wissenschaftlichen Bereich noch kein Standard und nur an wenigen Universitäten flächendeckend etabliert.
Vor diesem Hintergrund identifizierte die wissenschaftliche Personalentwicklung der JMU einen großen Bedarf, Promovierende und Postdocs bei der Reflexion ihrer Kompetenzen und Potenziale zu unterstützen. Dazu sollte ein Vorgehen entwickelt werden, wie Wissenschaftler*innen ihr persönliches Kompetenzprofil in strukturierter Form erstellen können. Als Coachingtool wurde ein Kompetenzmodell speziell für Wissenschaftler*innen entworfen, das die verschiedenen Tätigkeitsfelder und hierzu erforderlichen Kompetenzen abbilden soll. Dieses Kompetenzmodell ist so konzipiert, dass Nachwuchswissenschaftler*innen nach einer kurzen Einführung in der Lage sind, es eigenständig und kontinuierlich für ihren individuellen Entwicklungs- und Karriereweg zu nutzen – unabhängig vom geplanten universitären oder außeruniversitären Karriereweg und der aktuellen Karrierestufe.

2. Ein Kompetenzmodell als Coachingtool

2.1. Grundlagen und Anforderungen

Kompetenzmodelle bilden in Wirtschaftsunternehmen häufig das Fundament grundlegender Personalarbeit wie Personalauswahl, Personalbeurteilung und -entwicklung. Sie ermöglichen eine Standardisierung und Qualitätssicherung von Personalprozessen. Gleichzeitig helfen sie Führungskräften und Mitarbeitenden, eine gemeinsame Sprache zu sprechen und Orientierung zu geben, wenn es um Kompetenzermittlung und -entwicklung geht. Eine gelungene Innenkommunikation wirkt sich zudem positiv auf die Außenwirkung von Unternehmungen und somit den Erfolg aus, neue Talente zu gewinnen und den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern.
Universitäten können von solchen unternehmensspezifischen Ansätzen und Tools profitieren, wenn ein Transfer flexibel erfolgt und der Gesamtkontext der Universität berücksichtigt wird. Wirtschaftsunternehmen und Universitäten weisen als Organisationen charakteristische Unterschiede auf, was Selbstverständnis, Kultur und Strukturen angeht. Insbesondere Top-Down-Ansätze lassen sich nur bedingt auf Universitäten übertragen, die sich beispielsweise durch hohe Freiheitsgrade in der Arbeitsgestaltung und eine Vielfalt an Fachdisziplinen auszeichnen. Für die Umsetzung einer kompetenzorientierten Personalarbeit ist daher eine iterative Entwicklung passender Tools im Dialog mit Akteur*innen an Universitäten besonders wichtig.
In Berücksichtigung dieser organisationalen Besonderheiten werden inzwischen auch im Wissenschaftsbetrieb vermehrt Kompetenzmodelle eingesetzt, um die Karriereentwicklung von Wissenschaftler*innen gezielt zu unterstützen. Das in Großbritannien entwickelte Researcher Development Framework (RDF) kann als Standard eines wissenschaftlichen Kompetenzprofils bezeichnet werden (Vitae Researcher Development Framework 2010). 63 sog. Deskriptoren, die aus einer Befragung von Wissenschaftler*innen abgeleitet wurden, bilden das Wissen, die Fähigkeiten und Merkmale herausragender Wissenschaftler*innen ab. Sie wurden im Zuge einer Systematisierung in vier übergeordnete Kompetenzbereiche mit jeweils drei Unterbereichen eingeteilt. Wie stark eine Kompetenz bereits ausgebildet ist und worauf eine Weiterentwicklung abzielt, kann mithilfe von fünf Entwicklungsphasen, die für jeden Deskriptor eigens definiert wurden, weiter ausdifferenziert werden.
Der Universitätsverband zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland (UniWiND) hat ein elaboriertes Kompetenzmodell vorgelegt, das fachübergreifend Kompetenzen von Promovierenden abbildet, die für eine erfolgreiche Promotion relevant sind (Vurgun 2016). Ergänzt wird das Modell durch eine „Toolbox zur Erfassung von Kompetenzen" für die praktische Arbeit im Beratungskontext (Vurgun et al. 2019). Bei der Entwicklung des Modells orientiert sich UniWiND an vier definierten Promotionsphasen (Orientierungs-, Einstiegs-, Forschungs- und Abschlussphase): Zum einen wurden die Erfahrungen von Nachwuchswissenschaftler*innen genutzt, um die Promotionsphasen mit ihren spezifischen Anforderungen näher zu charakterisieren. Zum anderen wurden für jede Promotionsphase erfolgskritische Ereignisse (sogenannte „critical incidents") gesammelt. Auf diesem Weg ist eine solide Basis entstanden, um Kompetenzen abzulei-

ten, die erforderlich sind, um typische Anforderungen und Situationen während einer Promotion zu meistern. Das Ergebnis ist ein Kompetenzmodell, das relevante Teilkompetenzen in insgesamt zehn Kompetenzcluster bündelt, die wiederum über drei Entwicklungsstufen und mehrere Einzelkompetenzen näher beschrieben werden können.

Für die Konzeption des Kompetenzmodells der wissenschaftlichen Personalentwicklung der JMU waren das Researcher Development Framework (RDF) und das UniWiND-Kompetenzmodell eine wichtige Orientierung. Während das UniWiND-Modell als breiter Fundus für eine erste umfangreiche Kompetenzsammlung dienen konnte, bot die Systematik des RDF mit seinen drei Differenzierungsgraden (Kompetenzbereich > Unterbereich > Deskriptoren) einen ordnenden Rahmen.

Ein erster Entwurf des Kompetenzmodells wurde im 2. Quartal 2019 allen Einrichtungen der JMU vorgestellt, die Angebote zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses konzipieren. Die Diskussion mündete in eine mehrstufige Überarbeitung und Weiterentwicklung des Modells, die bis heute andauert und stets aus der Praxis heraus erfolgt. Hierzu werden neben dem Feedback der Kolleg*innen im Bereich der Nachwuchsförderung auch die Rückmeldungen der Wissenschaftler*innen ausgewertet, die das Modell bereits für sich nutzen. Das Kompetenzmodell steht als Tool zur Selbstreflexion klar im Dienst der Anwendung und verfolgt nicht den Anspruch, die Arbeitswirklichkeit im Wissenschaftsbetrieb generell oder im Detail abzubilden. Die Idee ist vielmehr, dass sich jede*r Nutzer*in das Modell zu eigen macht und damit jeweils ihre*seine finale Version entwirft.

Zusammengefasst wurden folgende **Anforderungen** an das Modell gestellt:

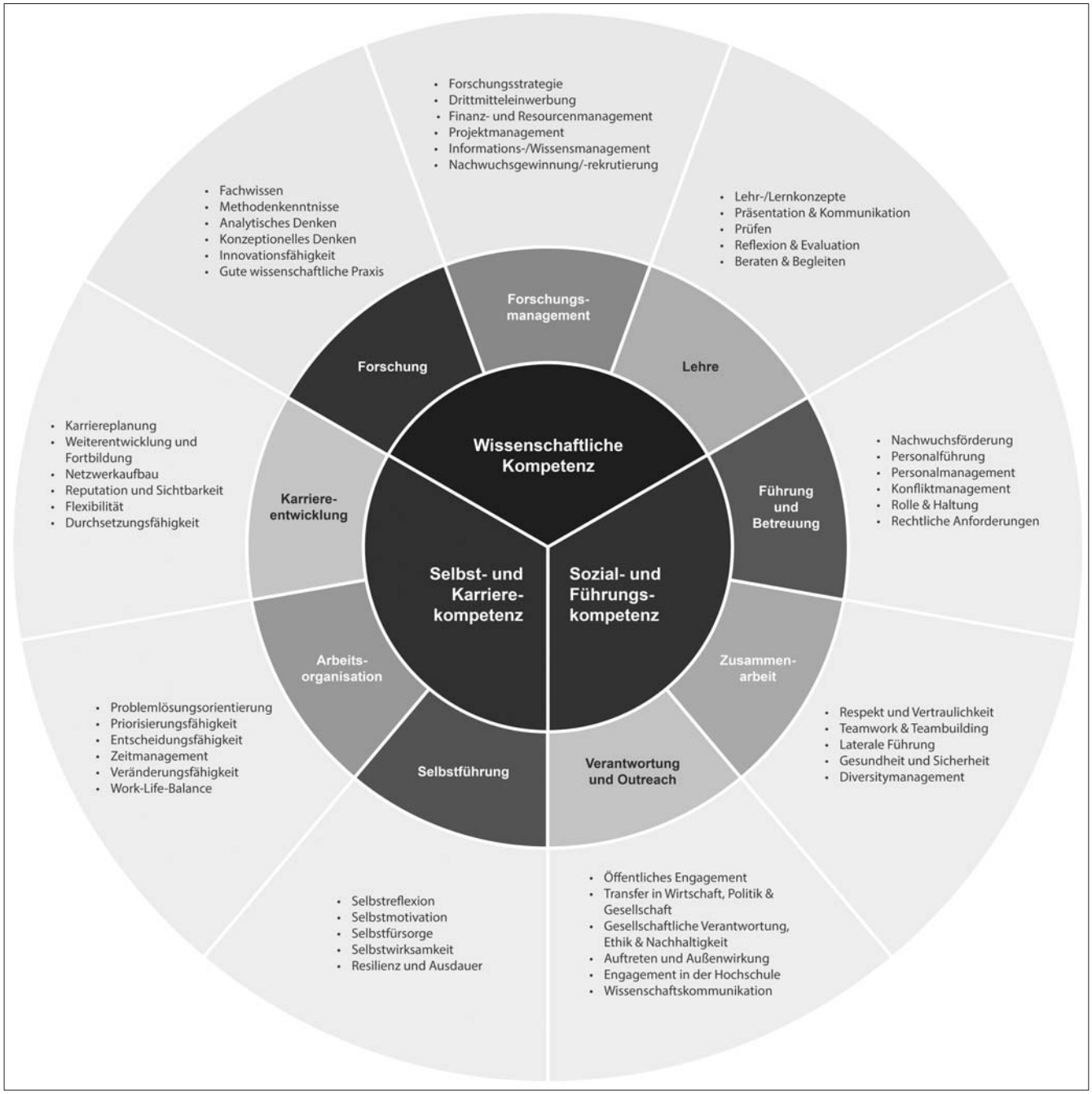
- **Agil**: In der Wirtschaft gilt die Entwicklung von Kompetenzmodellen häufig als Großprojekt, in das aufwändige Bottom-up- oder Top-down-Prozesse zur Definition von Kompetenzen einfließen, um im Anschluss sämtliche Personalprozesse an das Modell anzugleichen (Kauffeld et al. 2018). Das vorliegende Modell geht auf einen agilen, iterativen Ansatz in der Entwicklung zurück. Dies geschah mit dem Ziel, ein intuitiv nutzbares Modell als Piloten zu entwickeln, welches schrittweise und anlassbezogen mit der Zielgruppe auf Anwendbarkeit geprüft und erweitert werden kann.
- **Nutzungsfreundlich**: Das Kompetenzmodell soll möglichst verständlich und leicht anwendbar sein, sodass Nutzer*innen nach einer kurzen Einführung in der Lage sind, es im Sinne eines Selbstcoachings eigenständig für sich zu nutzen und zügig hilfreiche Ergebnisse zu erzielen.
- **Zielgruppenübergreifend**: Das Modell soll organisationsspezifisch die Kompetenzen von Wissenschaftler*innen abbilden, dabei aber für alle Karriere- und Qualifikationsstufen anwendbar sein. Konkret heißt das, dass Promovierende ebenso effektiv mit dem Modell arbeiten können wie Postdocs oder Professor*innen. Außerdem soll das Modell sowohl diejenigen unterstützen, die in der Akademia bleiben möchten, als auch diejenigen, die eine Tätigkeit außerhalb des Wissenschaftsbetriebs anstreben.
- **Übertragbar**: Mit der Entwicklung des Modells geht auch die Perspektive einher, eine Basis für weitere universitätsspezifische Personalinstrumente zu schaffen. So könnte das Kompetenzmodell u.a. eingesetzt werden, um in Bewerbungs- und Berufungsverfahren geeignete Kandidat*innen zu identifizieren oder Mitarbeiter*innen gezielt und individuell weiterzuentwickeln.

2.2. Aufbau des Kompetenzmodells

Inspiriert von der Systematik und Darstellung des RDF folgt das Kompetenzmodell einem dreiteiligen Aufbau, der sich ebenso häufig in der unternehmerischen Praxis wiederfindet: von übergeordneten Kompetenzbereichen, über spezifische Kompetenzfelder, hin zu Einzelkompetenzen. Konkret unterscheidet das Kompetenzmodell drei Kompetenzbereiche (innerer Kreis), die wiederum in neun Kompetenzfelder (mittlerer Kreis) aufgeschlüsselt und schließlich in Einzelkompetenzen (äußerer Kreis) ausdifferenziert werden (s. Abb. 1).

- **Wissenschaftliche Kompetenz** bündelt alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen, die erforderlich sind, um die Aufgaben und Anforderungen als Forscher*in, Forschungsmanager*in und Hochschuldozent*in erfolgreich zu meistern. Das Feld der „Forschung" konzentriert sich auf Fach- und Methodenwissen sowie alle Kompetenzen, die grundlegende Voraussetzung für erfolgreiches wissenschaftliches Arbeiten sind. „Forschungsmanagement" umfasst fachübergreifende Fähigkeiten, die nötig sind, um die Forschung zu organisieren und entsprechende Infrastruktur zu schaffen und nachzuhalten. In der Lehre setzen Wissenschaftler*innen pädagogische und (fach-)didaktische Kompetenzen ein, um das Lernen der Studierenden anzuregen, zu unterstützen und zu evaluieren.
- **Sozial- und Führungskompetenz** zeigt sich darin, wie man betreut und führt, im Team zusammenarbeitet, in der jeweiligen Rolle Verantwortung übernimmt und aus der Wissenschaft heraus einen gesellschaftlichen Beitrag leistet. Das Kompetenzfeld „Führen und Betreuen" bildet die charakteristische Doppelaufgabe von Wissenschaftler*innen in Führungspositionen ab: Sie begleiten einerseits die Forschung und damit Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Andererseits führen sie junge Wissenschaftler*innen auch als Mitarbeiter*innen. Wie Wissenschaftler*innen auf kollegialer Ebene in Teams kooperieren, wird unter der Kategorie „Zusammenarbeit" subsumiert. „Verantwortung und Outreach" stellt den Transfer von Forschung im Interesse der Öffentlichkeit in den Fokus.
- **Selbst- und Karrierekompetenz** umfasst die Kompetenzfelder der Selbstführung, Arbeitsorganisation und Karriereentwicklung. Wer sich selbst kompetent führt, ist in der Lage, eigene Handlungsspielräume zu erkennen und auszuschöpfen, um persönliche Ziele zu erreichen. Die Arbeitsorganisation gibt Auskunft darüber, wie der persönliche Arbeitsalltag gestaltet wird, um Aufgaben effizient, zielorientiert und nachhaltig zu erledigen. Eine kompetente Karriereentwicklung zeigt sich u.a. darin, das eigene Profil gezielt aufzubauen, tragfähige Netzwerke zu knüpfen und sich in einem wettbewerbsorientierten Setting zu positionieren.

Abb. 1: Kompetenzmodell



In der Arbeit mit dem Modell zeigt sich, dass die Kompetenzfelder miteinander korrelieren und sich nicht immer trennscharf voneinander abgrenzen lassen. Dies stellt in der Anwendung jedoch kein Problem dar, solange dem*der Nutzer*in klar ist, dass eine individuelle, bedarfsorientierte Anpassung des Modells jederzeit möglich und sogar erwünscht ist.

Die Einzelkompetenzen sind bewusst auf *keine* bestimmte Anzahl festgelegt. Vielmehr sollen die gelisteten Einzelkompetenzen den Nutzer*innen eine erste Orientierung und Anregung geben, um dann eigenständig weitere Einzelkompetenzen zu formulieren, die zur Person, dem jeweiligen Fach und Tätigkeitsfeld sowie dem beruflichen Ziel passen. Ein One-Fits-All-System ist erfahrungsgemäß nicht mit dem Anspruch vereinbar, ein leicht handhabbares Modell für alle Karrierestufen und -wege zur Verfügung zu stellen – dafür gestalten sich Kulturen und Strukturen in der Wissenschaftswelt zu heterogen. Die Stärke des Modells liegt vielmehr darin, einen leicht zu interpretierenden Rahmen mit drei Kompetenzbereichen und neun untergeordneten Kompetenzfeldern zu schaffen, der die Möglichkeit bietet, flexibel die Kompetenzen in den Blick zu nehmen, die in der jeweiligen Situation relevant bzw. erfolgskritisch sind.

Folgendes Beispiel soll die flexible Anwendung des Modells im Kompetenzbereich „Führung und Zusammenar-

beit" veranschaulichen: Doktorand*innen führen noch keine Mitarbeiter*innen. Trotzdem machen sie erste Führungserfahrungen, indem sie studentische Hilfskräfte anleiten oder in Forschungsprojekten lateral führen. Da für viele Promovierte die Bewerbung auf Führungspositionen außerhalb der Universität attraktiv ist, ist es wichtig, diese Führungserfahrungen reflektiert und anschlussfähig darstellen zu können; auch um sich gegen Mitbewerber*innen mit branchenspezifischer Berufserfahrung durchsetzen zu können. Hingegen haben erfahrene Postdocs in der Regel schon mehr Führungsverantwortung, wenn sie eigene Forschungsprojekte leiten, Doktorand*innen eigenständig betreuen oder Labore managen. Fortgeschrittene Postdocs verfolgen häufig eine wissenschaftliche Karriere, sodass sie aufgefordert sind, ihre Führungserfahrungen v.a. mit Blick auf das Aufgabenfeld einer Professur zu reflektieren und sichtbar zu machen. Unsere Erfahrung zeigt: Beide Zielgruppen können ihre Führungshaltung und -fähigkeiten mithilfe des Kompetenzmodells beschreiben, indem sie sich auf relevante Kompetenzfelder und Einzelkompetenzen konzentrieren und diese Auswahl erfahrungsbasiert und positionsspezifisch interpretieren.

3. Der (Selbst-)Coachingprozess: Schritte zur Erstellung eines Kompetenzprofils

Aktuell kommt das Kompetenzmodell in erster Linie zum Einsatz, um Nachwuchswissenschaftler*innen bei der Karriereplanung und Vorbereitung von Bewerbungen zu unterstützen. Im Trainingsbereich werden Workshops im Blended-Learning Format angeboten, in deren Verlauf Wissenschaftler*innen ihr persönliches Kompetenzprofil erarbeiten können. Die Begleitung erfolgt dann durch eine Mischung von synchronen und asynchronen Lerneinheiten. Unterstützende Materialien werden in virtuellen Kursräumen zur Verfügung gestellt. Im Kontext von Coachings werden Coachees in der Regel im Rahmen von zwei bis drei Gesprächen begleitet, das eigene Kompetenzprofil zu erstellen. Der Reflexionsprozess kann aber auch komplett eigenständig erfolgen. Zu diesem Zweck wurde neben einer ausführlichen Handreichung auch ein mit verschiedenen Lernmaterialien ausgestatteter Moodle-Raum eingerichtet, der das empfohlene Vorgehen anhand von Texten und Videos ausführlich erläutert – persönliche Rückfragen sind jederzeit möglich.

Folgende Schritte werden bei der **Erstellung eines Kompetenzprofils** durchlaufen:

Schritt 1: Einführung in das Modell

Zu Beginn werden die Wissenschaftler*innen mit dem Modell vertraut gemacht, d.h. sie lernen den **Aufbau**, die definierten Kompetenzbereiche und -felder sowie exemplarische Einzelkompetenzen kennen.

Schritt 2: Festlegen der virtuellen Helfer*innen

In einem zweiten Schritt legen die Nutzer*innen virtuelle Helfer*innen fest und überlegen, welche (nicht anwesenden) Personen aus dem beruflichen und privaten Kontext bei der Reflexion ihrer Kompetenzen hilfreiche Informationen liefern könnten. Über systemische Fragen (z.B. „Wie würde Ihr*e Doktorand*in Sie als Betreuer*in beschreiben?") können so **neue Perspektiven** gewonnen werden; besonders dann, wenn die Selbstreflexion ins Stocken gerät.

Schritt 3: Fokussierung auf Kompetenzfelder

Abhängig von Profil und angestrebter Stelle sind nicht alle Kompetenzen für den*die Nutzer*in gleichermaßen wichtig. Daher treffen die Wissenschaftler*innen an dieser Stelle eine **Auswahl** und entscheiden, auf welche **vier bis fünf Kompetenzfelder** sie ihre Reflexion vorerst konzentrieren möchten: Welche Anforderungen werden in einer zukünftigen beruflichen Situation gestellt? In welchen Kompetenzfeldern erlebt sich der*die Coachee als besonders stark und erfahren? Welche Fähigkeiten sollen in Zukunft noch mehr kultiviert und gezeigt werden? Diese Fokussierung soll Druck nehmen, der in Phasen der beruflichen Orientierung und Bewerbung sowieso schon hoch ist. Darüber hinaus gibt die Auswahl der Kompetenzfelder einen ersten Aufschluss über Profilschwerpunkte und kann dementsprechend richtungsweisend für den Ausbau der eigenen Stärken sein. Selbstverständlich ist mit genügend Zeit auch eine Reflexion in allen neun Feldern möglich.

Schritt 4: Erarbeitung und Beschreibung der ausgewählten Kompetenzen

Anschließend arbeiten die Wissenschaftler*innen ihre **individuellen Stärken** und **Potenziale** innerhalb der gewählten Kompetenzfelder heraus. Im Coachingprozess wird diese Reflexion durch (Nach-)Fragen des*der Coaches*in unterstützt. In der Handreichung stehen für jedes einzelne Kompetenzfeld mehrere Leitfragen (Vgl. https://go.uniwue.de/kompetenzen) zur Verfügung. Ein exemplarisches Kompetenzprofil gibt darüber hinaus eine Idee davon, wie eine Beschreibung der Kompetenzfelder über spezifische Einzelkompetenzen aussehen kann.

In diesem Schritt ist es wichtig, dass die Nutzer*innen gezielt reflektieren, was die einzelnen Kompetenzen für sie bedeuten. Denn diese Interpretation kann von Person zu Person teils grundlegend variieren. Hierzu soll jede Einzelkompetenz mittels eines Aktionsverbs und eines passenden Beispiels genau und individuell – d.h. auch im persönlich passenden Sprachgebrauch – beschrieben werden. Insbesondere die Veranschaulichung von Stärken über Situationen, in denen eine Kompetenz besonders sichtbar wird/wurde, schärft die Selbstwahrnehmung und bereitet auf den Bewerbungsprozess vor. Genau diese individuelle und daher authentische Bearbeitung des Schritts wirkt sich in vielen beruflichen Situationen (z.B. im Vorstellungsgespräch, im Feedbackgespräch, beim Netzwerken) vorteilhaft aus.

Sofern die Selbstreflexion außerhalb eines Trainings oder Coachings erfolgt, ist es empfehlenswert, sich einen angemessenen Rahmen für die Erstellung des Kompetenzprofils zu schaffen: Bei einem Spaziergang, dem Gespräch mit einer vertrauten Person oder dem konzentrierten Arbeiten am Schreibtisch. Darüber hinaus ist es wichtig, sich ausreichend Zeit einzuräumen, sodass auch Pausen möglich sind, um etwas „sacken zu lassen" und daraus neue Ideen zu entwickeln.

Zur strukturierten Ergebnissicherung kann eine entsprechend vorbereitete Vorlage genutzt werden. Das so verschriftlichte Kompetenzprofil bildet dann eine ideale Grundlage für die Vorbereitung von Bewerbungen auf

Stellen in und außerhalb der Universität, wie die Erstellung von Bewerbungsunterlagen oder die Vorbereitung auf Vorstellungs-/Kommissionsgespräche.

Schritt 5: Vertiefungsmöglichkeiten

Um blinde Flecken zu identifizieren und diesen aktiv zu begegnen, aber auch um die positive Selbstwahrnehmung zu stärken, hat es sich bewährt, die vorgenommene Selbsteinschätzung mit einem **Feedback** abzugleichen. Damit dieses möglichst vielseitig und aufschlussreich ausfällt, kann es hilfreich sein, mehrere Perspektiven einzuholen und mindestens zwei Personen aus unterschiedlichen Kontexten (privat/beruflich) anzufragen. Eine Handreichung für potenzielle Feedbackgeber*innen soll dafür sorgen, dass die Rückmeldung in Orientierung am Kompetenzmodell erfolgt und damit möglichst strukturiert und konkret ausfällt.

Gerade für die berufliche Orientierung ist es wichtig, die **Interessen** der Wissenschaftler*innen in den Reflexionsprozess miteinzubeziehen. So wird das bereits erfasste „Können" durch die Frage nach dem „Wollen" sinnvoll ergänzt. Die „Matrix der Lieblingsthemen" (Bolles 2017, S. 183) setzt als Tool wirksame Impulse und eignet sich erfahrungsgemäß gut, um diesbezügliche Überlegungen zu sortieren.

4. Praxiserfahrungen: Das Kompetenzmodell im Coaching

In den vergangenen drei Jahren unserer Coachingspraxis fällt die Rückmeldung auf den Einsatz des Kompetenzmodells sehr positiv aus. Nachwuchswissenschaftler*innen schätzen das Tool als praktische Hilfestellung bei der Klärung eigener Stärken und Interessen. Wir beobachten, dass die Nutzer*innen rasch in der Lage sind, das Modell auf ihre eigene Situation hin anzuwenden, und auch in zukünftigen Orientierungs- und Bewerbungsphasen davon profitieren. Insgesamt erleben wir den Einsatz des Kompetenzmodells als einen wirkungsvollen Hebel, Selbstsicherheit aufzubauen und die Fähigkeit zu entwickeln, authentisch über eigene Stärken zu sprechen.

Als Berater*innen setzen wir uns mithilfe des Coachingsansatzes einen einheitlichen Rahmen, der die Qualität unserer Beratungstätigkeit sichert. Gleichzeitig gibt uns diese Form der Standardisierung genügend Raum für eine flexible Handhabung – abhängig von den Bedarfen des*r Coachee und dem individuellen Beratungsstil. Darüber hinaus bietet das Kompetenzmodell einen differenzierten Zugang zu den Profilen und Bedarfen unserer Zielgruppe. Diese Einblicke können wir wiederum nutzen, um weitere bedarfsorientierte Angebote zu konzipieren und das Programm des JMU Research Academy konstant weiterzuentwickeln.

5. Perspektiven

5.1. Weiterentwicklung des Kompetenzmodells

Das Kompetenzmodell soll einen agilen Charakter haben, also kontinuierlich an Bedarfe und Entwicklungen angepasst werden. Als nächster Schritt steht die sinnvolle Integration sog. Querschnittskompetenzen an, die in allen Kompetenzbereichen eine wichtige Rolle spielen. Ein kompetenter Umgang mit Vielfalt ist in der Hochschullehre wichtig. Genauso ist Diversity-Kompetenz ein Bestandteil guter Führung. Und auch im Bereich der Selbstführung und Karriereentwicklung ist der reflektierte Umgang mit eigenen Diversitätsmerkmalen von Bedeutung. Aber auch sog. „Future Skills", die der Stifterverband in Kooperation mit McKinsey & Company identifiziert (Stifterverband/McKinsey 2021), sollen in einer zukünftigen Version Berücksichtigung finden. Neben den „klassischen (nicht-digitalen) Kompetenzen" werden technologische, digitale und transformative Kompetenzen in ihrer Relevanz für gesellschaftliche Herausforderungen der Zukunft herausgestellt.

5.2. Mögliche Anwendungsfelder des Kompetenzmodells in Personalauswahlverfahren

Erfahrungen aus Wirtschaftsunternehmen zeigen, dass Kompetenzmodelle häufig die Basis bilden, um vor allem komplexe Auswahlprozesse transparent und vergleichbar zu gestalten. Auch in der Personalbeurteilung werden sie häufig angewendet, um einen objektiven und vergleichbaren Referenzrahmen zu schaffen. Unternehmensspezifische Kompetenzmodelle stellen daher ein wichtiges Hilfsmittel für Führungskräfte bei Personalprozessen dar. Ein vergleichbarer Einsatz von Kompetenzmodellen scheint auch im akademischen Kontext gewinnbringend umsetzbar zu sein.

An Universitäten können Kompetenzmodelle in Personalauswahlverfahren genutzt werden, um wichtige Anforderungen an den oder die zukünftige Positionsinhaber*in im Vorfeld zu definieren und zu dokumentieren. Dies erleichtert im Anschluss die Formulierung einer prägnanten und passgenauen Stellenausschreibung. Auch exemplarische, erwartbare Situationen aus dem Arbeitsalltag (critical incidents), an die wiederum erfolgskritische Kompetenzen geknüpft sind, können in diesem Reflexionsprozess identifiziert und in Vorstellungsgesprächen genutzt werden. Status- und Entwicklungsgespräche, z.B. mit Tenure-Track-Professor*innen, können ebenfalls mit Hilfe entsprechender Modelle geführt und dokumentiert werden: Ausgehend vom aktuellen Kompetenzprofil der Kandidat*innen werden konkrete Entwicklungsziele definiert und messbar gemacht. Durch ein kompetenzorientiertes Vorgehen verlagert sich der Fokus von einer vergangenheitsorientierten Sichtweise auf Qualifikationen (Was wurde bislang erreicht?) hin zu einer zukunftsorientierte Betrachtung von Kompetenzen und Potenzialen (Was kann auf Basis der aktuellen Kompetenzen realistisch erreicht werden?). Gerade bei der Rekrutierung von Junior-/Tenure-Track-Professor*innen ist das eine entscheidende Blickrichtung: Auswahlkomitees stehen vor der Herausforderung, das Potenzial von Kandidat*innen einzuschätzen, innerhalb von drei bis sechs Jahren vorab definierte Entwicklungsziele zu erreichen. Zu diesem Zweck empfiehlt sich eine weitere Ausdifferenzierung und Operationalisierung der Einzelkompetenzen im Kompetenzmodell. Dieser Schritt macht Einzelkompetenzen im Auswahl- oder Bewertungsprozess dann leichter beschreibbar und skalierbar. Systemische Beurteilungsverfahren übertragen Kompetenzmodelle daher in drei- oder mehrstufige Ratingskalen. Die Skalen beschreiben – je nach Modell – das Ausmaß an Erfahrung, die Stärke der Ausprägung

oder genaue Verhaltensanker je Einzelkompetenz (Kauffeld et al. 2018).

Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen und Aufgaben in den jeweiligen Fächern und Fakultäten muss die Operationalisierung der Einzelkompetenzen im universitären Kontext sehr fach- und stellenspezifisch erfolgen. Die Kernaufgaben von Universitäten sind Forschung und Lehre. Dadurch treiben sie die kontinuierliche Neuentwicklung von Kompetenzen selbst voran und müssen sich daher mit der „Kompetenzbewegung" von Wissenschaftler*innen permanent kritisch auseinandersetzen (Erpenbeck et al. 2013). Im Vergleich zum unternehmerischen Kontext ist in der Wissenschaft eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Umgang mit Kompetenzmodellen stets mitzudenken, um diesem dynamischem Arbeitsumfeld gerecht zu werden. Zielperspektive wäre eine weitere Standardisierung von Personalauswahlprozessen, die Fairness über vergleichbare Verfahren schafft und dabei genügend Freiraum für die individuelle Ausgestaltung durch die Nutzer*innen lässt.

Literaturverzeichnis

Agreement on Reforming Research Assessment (2022) (28.10.2022).

Bandura, A. (1997): Self-efficacy: The exercise of control. New York.

Bolles, R. N. (2017): Durchstarten zum Traumjob. Das ultimative Handbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger. Frankfurt am Main.

Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L./Grote, S. (2013): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Stuttgart.

Hebecker, E./Szczyrba, B./Wildt, B. (Hg.) (2016): Beratung im Feld der Hochschule. Formate – Konzepte – Strategien – Standards. Wiesbaden.

Hersey, P. H./Blanchard, K. H./Johnson, D. E. (2013): Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources. 10. Auflage. Boston.

Kauffeld, S./Paulsen, H. (2018): Kompetenzmanagement in Unternehmen. Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen. Stuttgart.

Krumm, S./Mertin, I./Dries, C. (2012): Kompetenzmodelle. Praxis der Personalpsychologie. Göttingen.

Stifterverband/McKinsey (2021): Future Skills 21: 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel. (26.10.2022).

Vitae Researcher Development Framework (2010): www.vitae.ac.uk/rdf (13.07.2022).

Vurgun, S. (Hg.) (2016): Kompetenzen von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern: Entwicklung eines Kompetenzmodells. Jena (UniWiND-Publikationen, Band 6).

Vurgun, S./Dumpitak, C./Adams, A./Husmann, D./Kissling, C./Nickels, B./Schölzig, K./Schuchert, C./Vasilov, V. (2019): Kompetenzentwicklung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern-Fördern und Entwickeln. Jena (UniWiND-Publikationen, Band 10).

Werth, L./Steidle, A. (2021): Besondere Bedingungen. Führung in der Wissenschaft. In: Forschung & Lehre, 28 (6), S. 446f.

■ **Krischan Brandl,** Leiter Personalentwicklung im wissenschaftlichen Bereich, JMU Research Academy, Julius-Maximilians-Universität Würzburg, E-Mail: krischan.brandl@uni-wuerzburg.de

■ **Christelle Linsenmann,** Referentin Personalentwicklung im wissenschaftlichen Bereich, JMU Research Academy, Julius-Maximilians-Universität Würzburg, E-Mail: christelle.linsenmann@uni-wuerzburg.de

■ **Daniela Seybold,** Dr., Referentin Personalentwicklung im wissenschaftlichen Bereich, JMU Research Academy, Julius-Maximilians-Universität Würzburg, E-Mail: daniela.seybold@uni-wuerzburg.de

Isabel Fuchs, Irina Kohlrautz, Jessica Wilzek & Katharina Zilles

Neue Führungskultur?

Anspruch an und Beurteilung von Führungskompetenz im Rahmen von Tenure-Track-Verfahren

Isabel Fuchs

Irina Kohlrautz

Jessica Wilzek

Katharina Zilles

Leadership competences are increasingly discussed as part of professors' qualification profiles, and offers for academic leadership development are common. The following article reflects on the role of leadership competences in the evaluation and selection of candidates in tenure track appointments. We discuss this based on document analyses of job advertisements for professorships as well as tenure track statutes, and on the responses of appointment experts from different universities gathered in an online survey. The key finding is that leadership competences are widely recognized as a criterion for appointment, but that their definition, relevance, and assessment in appointment procedures remains implicit and unspecified at most universities.

Im Themenbereich Führung an Universitäten ist einiges in Bewegung, wie bereits Strobel und Becker im Editorial zur vergangenen Schwerpunktausgabe der POE feststellen (vgl. Becker 2022, S. 1). Der Bedarf nach Professionalisierung von Führungshandeln in der Wissenschaft aufgrund von wissenschaftsspezifischen Managementanforderungen wird zunehmend erkannt, diskutiert und als Teil des Aufgabenprofils von Professuren benannt. Neben Exzellenz in Forschung und Lehre soll die nächste Generation an Wissenschaftler:innen bereit sein, Verantwortung und Führungsaufgaben in verschiedenen Kontexten zu übernehmen, sei es in universitären Strukturen als Instituts-, Fakultäts- oder in der Hochschulleitung, sei es als Projektverantwortliche in Drittmittelprojekten, auf internationaler Ebene oder in großen Forschungsverbünden. Zentrale Dokumente wie Führungsleitlinien und Hochschulentwicklungspläne unterstreichen zudem an immer mehr Universitäten die Einbettung von Führung in die Kultur und die strategische Weiterentwicklung der Organisation. Die zunehmende Sichtbarkeit des Themenfelds erlaubt jedoch noch keine Aussage darüber, wie Führungskompetenz an Hochschulen verstanden und überprüft wird, und inwiefern tatsächlich erwartet wird, dass (zukünftige) Führungskräfte in der Wissenschaft über sie verfügen, sie (weiter-)entwickeln und einsetzen. Im vorliegenden Beitrag wird untersucht, welchen Stellenwert Hochschulen Führungskompetenzen in Berufungs- und Auswahlverfahren für Tenure-Track-Professuren beimessen. Die Ergebnisse stellen wir überblicksartig dar.

Stellenwert und Verständnis von Führung in der Wissenschaft

Gewandelten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und generationenbedingtem Wertewandel müssen moderne Organisationen mit einem Führungsverständnis begegnen, das flexibel, proaktiv und professionell mit den feldspezifischen und sich ständig weiterentwickelnden Anforderungen wissenschaftlicher Arbeitsplätze umgeht. Führung kann dabei einen entscheidenden Beitrag zur Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden und ihrer Identifikation mit den Zielen der Organisation leisten und so dabei unterstützen, innovative und hochqualitative Forschung zu sichern. Führungskompetenz ermöglicht es wissenschaftlichem Leitungspersonal, gute und produktive Teams zusammenzustellen und anzuleiten sowie Wissenschaftler:innen in frühen Karrierephasen und Studierende gezielter zu fördern und letztendlich effizienter zu delegieren, so dass der eigene Workload reduziert wird.

Im Rahmen ihrer Arbeit an der eigenen Organisationskultur übersetzen immer mehr Hochschulen ihre normativen Werte und strategischen Ziele in Leitlinien für den Führungsstil ihrer Beschäftigten (vgl. z.B. Führungskompass der Ruhr-Universität Bochum, Leitlinien guter Führung der Universität Tübingen, Leitlinien guter Führung an der Katholischen Universität Ingolstadt-Eichstätt), wobei zentrale Dokumente zu guter Führung an einigen Hochschulen nur die Führungskräfte der Verwaltung adressieren. Die Anerkennung von Führung als

Teil des vielfältigen professoralen Aufgabenportfolios ist dabei Voraussetzung für die Festlegung von Führungskompetenzen als Einstellungsvoraussetzung und Evaluationskriterium für Professuren (vgl. Weisweiler et al. 2011, S. 325) und hängt von den Führungskräften selbst, aber auch von der Organisationskultur der jeweiligen Universität ab. „*Viele der Personen, die an Universitäten Verantwortung für andere Menschen haben, sehen sich weiterhin nicht als Führungskraft und erhalten keine Unterstützung in der Ausübung dieser Rolle*." (Claudia Peus im Interview, s. Schmermund 2019).
Als in Deutschland noch relativ junge wissenschaftliche Personalkategorie hat die Tenure-Track-Professur an den Hochschulen wichtige Impulse zur Weiterentwicklung von Auswahlkriterien und -verfahren gesetzt. Der Vorschlag der HRK zur Reform des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes vom Juli 2022 sieht vor, die Tenure-Track-Professur innerhalb der nächsten zehn Jahre zum Regelfall zu machen (vgl. Wiarda 2022). Die zugehörigen Auswahlprozesse werden durch öffentliche Satzungen und Ordnungen transparent gemacht. Außerdem ermöglicht die Tenure-Track-Professur nicht nur die Vorgabe von Auswahlkriterien, sondern auch von Entwicklungszielen, die erst nach drei- beziehungsweise sechsjähriger Tenure-Phase zu erfüllen sind. Tenure-Track-Vereinbarungen sind ein besonderer Typus der hochschulinternen Zielvereinbarung (für einen Überblick s. Ziegele/Riefler 2022) und stellen damit ein Steuerungsinstrument dar, das Einfluss auf die berufliche Praxis und Karriereplanung von Tenure-Track-Professuren hat, aber auch zur Ausdifferenzierung professoraler Aufgabenfelder und Verantwortlichkeiten beiträgt. In Verbindung mit den Personalentwicklungskonzepten, die den Anträgen auf Förderung im Tenure-Track-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses des BMBF beizufügen waren, bietet die Implementierung von Tenure-Track-Professuren den Hochschulen somit Impulse zur Auseinandersetzung mit Leistungsanforderungen und Personalentwicklungsangeboten für Forscher:innen.
Zielvereinbarungen basieren üblicherweise auf einem im Rahmen der Tenure-Track-Ordnung niedergelegten Kriterienkatalog für die Beurteilung der Eignung und Entwicklung von Tenure-Track-Professuren, die an die jeweilige Fachkultur angepasst werden. Becker stellt mit Blick auf Lebenszeitprofessuren fest, dass „*gute Personalführung auf dem akademischen Karriereweg*" nicht beachtet werde (Becker 2022, S. 8). Besonders Berufungskriterien und gängige Berufungspraxis entsprächen bisher nicht den realen Anforderungen des Berufes, und in Berufungen sollte „*bei der Auswahl Wert auf eine zumindest ausreichend vorhandene Führungskompetenz*" gelegt werden (Becker 2022, S. 10). Dabei definiert er Führungskompetenz als „*Fähigkeit [...] zu überzeugen, [...] Entscheidungen und Verhalten zu beeinflussen, sich [...] durchzusetzen, [...] Konflikte konstruktiv handhaben zu können, [...] zu motivieren sowie [...] eigenes Führungsverhalten zu zeigen sowie strukturelle wie kulturelle Maßnahmen vorzunehmen*" (ebd., S. 7). Die für die Tenure-Track-Professuren zu treffenden Zielvereinbarungen bieten Gelegenheit, Entwicklungsziele im Bereich der Führungskompetenzen und des Führungshandelns zu adressieren und auszuformulieren. Eine entsprechende Reflexion und Explizierung von Leistungserwartungen kann langfristig auch auf andere Personalkategorien (insbesondere die Lebenszeitprofessuren) wirken.
Die Anforderungen an vorhandene und zu entwickelnde Kompetenzen der Kandidat:innen werden neben den Tenure-Track-Ordnungen bzw. -satzungen auch in Stellenausschreibungen für Tenure-Track-Professuren genannt. Diese beiden Dokumenttypen sind daher zentral für die Orientierung möglicher Kandidat:innen in Bezug auf geforderte Kompetenzen und bilden deshalb die Grundlage für unsere Analyse.
Im Zentrum der Datenauswertungen steht die Frage, welche Bedeutung Hochschulen den Führungsaufgaben ihres wissenschaftlichen Personals auf Tenure-Track-Stellen beimessen, wie die dafür benötigten Kompetenzen benannt werden und welche Rolle sie bei der Auswahl und Evaluation von Tenure-Track-Professor:innen und damit (zukünftiger) wissenschaftlicher Führungskräfte spielen. Außerdem interessiert uns, wie fachkulturübergreifende Expert:innen in Berufungsverfahren, wie Berufungsbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte und Berufungsmanager:innen, Führungskompetenz definieren und welche Förderinstrumente sie für geeignet halten.

Fragestellung und Untersuchungsdesign

Für die Untersuchung der Frage, ob und inwiefern Führungskompetenz als Kriterium für die Eignung als Tenure-Track-Professor:in verstanden wird, wurden u.a. verschiedene Dokumentenanalysen und eine Befragung durchgeführt. Grundlage für den Abruf von Dokumenten und für die Ansprache von Expert:innen war jeweils die Gesamtheit der 75 im Rahmen des Tenure-Track-Programms geförderten Hochschulen (https://www.tenuretrack.de/de/gefoerderte-hochschulen, 20.04.2022).

Analyse von Satzungen und Leitlinien der Hochschulen

Grundlage der ersten Dokumentenanalyse waren jene Dokumente, die Aufschluss darüber geben, welche Kriterien der Beurteilung von Tenure-Track-Professor:innen bzw. -Kandidat:innen bei der Berufung sowie bei der (Zwischen-)Evaluation zu Grunde liegen. Diese Unterlagen wurden bei den zuständigen Stellen in den Hochschulen angefragt beziehungsweise von den öffentlichen Webseiten heruntergeladen. In den Webauftritten zweier Hochschulen waren die aktuell gültigen Dokumente nicht auffindbar bzw. nicht öffentlich zugänglich. Die ausgewerteten Dokumente umfassen typischerweise (meist in zusammengefasster Form):

- die Tenure-Track-Ordnung (oder -Satzung) der Hochschule,
- die Leitlinien zur Zwischenevaluation von Tenure-Track-Professuren, ggf. mit Anlagen,
- ggf. die Berufungsrichtlinien der Hochschule, sofern im Rahmen der o.g. Dokumente auf diese verwiesen wird.

Durch die Sichtung dieser Dokumente sollte folgenden Fragen nachgegangen werden:

- Wird Führungskompetenz und/oder Führungserfahrung als Auswahlkriterium für die beschriebenen Besetzungs- und Bewertungsprozesse benannt?

- Wenn ja, werden die damit verbundenen Handlungskompetenzen oder Erfahrungen näher definiert? Werden Möglichkeiten beschrieben, diese Kompetenzen nachzuweisen?
- Sind Anhaltspunkte für die Erfassung und/oder Gewichtung der Führungskompetenz erkennbar, insbesondere im Vergleich zu anderen Leistungen, Kompetenzen und Erfahrungen?

Die Dokumente wurden maschinell auf den Begriff „*Führung*" durchsucht (Komposita wie „*Personalführung*" und „*Führungskompetenz*" wurden dabei ebenfalls erfasst). Ergab dies keine Treffer, wurde ergänzend auch nach dem Begriff „*Leitung*" gesucht. Die Kriterienkataloge für die Zwischenevaluation, die typischerweise als Anhang zu Ordnungen oder Satzungen dargestellt werden, wurden zusätzlich gelesen, um Paraphrasierungen und implizite Nennungen zu erfassen.

Analyse von Ausschreibungen für Tenure-Track-Professuren

Welchen Stellenwert Führungskompetenzen für die Berufung von Tenure-Track-Professor:innen spielen und welche Anforderungen die jeweilige Hochschule an die Führungsleistung der Stelleninhaber:innen stellt, zeigt sich schon in der Ausformulierung der Stellenausschreibungen. Hier ist von Interesse, ob von den Bewerber:innen bereits vorhandene Führungserfahrungen und -kompetenzen erwartet werden, und ob, und wenn ja, welche Angaben zur späteren Führungsverantwortung und deren Ausgestaltung gemacht werden.
Ausgewertet wurde ein Korpus aus Stellenanzeigen, die zwischen dem 12.04. und 10.05.2022 auf dem Portal Zeit Online veröffentlicht wurden. Einbezogen wurden bundesweite Ausschreibungen aller Fächer für W1- und W2-Professuren mit Tenure-Track. Insgesamt wurden 46 Ausschreibungen in der Analyse berücksichtigt und in MAXQDA codiert. Dabei waren alle Angaben zu Führungskompetenz und verwandten Kompetenzen von Interesse.

Analyse von Landeshochschulgesetzen

Des Weiteren wurde ausgewertet, auf welche zusätzlichen Dokumente und Gesetze in den Ausschreibungen Bezug genommen wurde. Ergänzend wurden anschließend die Landeshochschulgesetze der 16 Bundesländer auf die Schlagwörter „*führ*/Führung**", „*Personalführung/-verantwortung*", „*Betreuung**" und „*Leitung**" hin untersucht, um zu prüfen, inwiefern übergeordnete Richtlinien die Führungskompetenzen von Hochschullehrenden thematisieren.

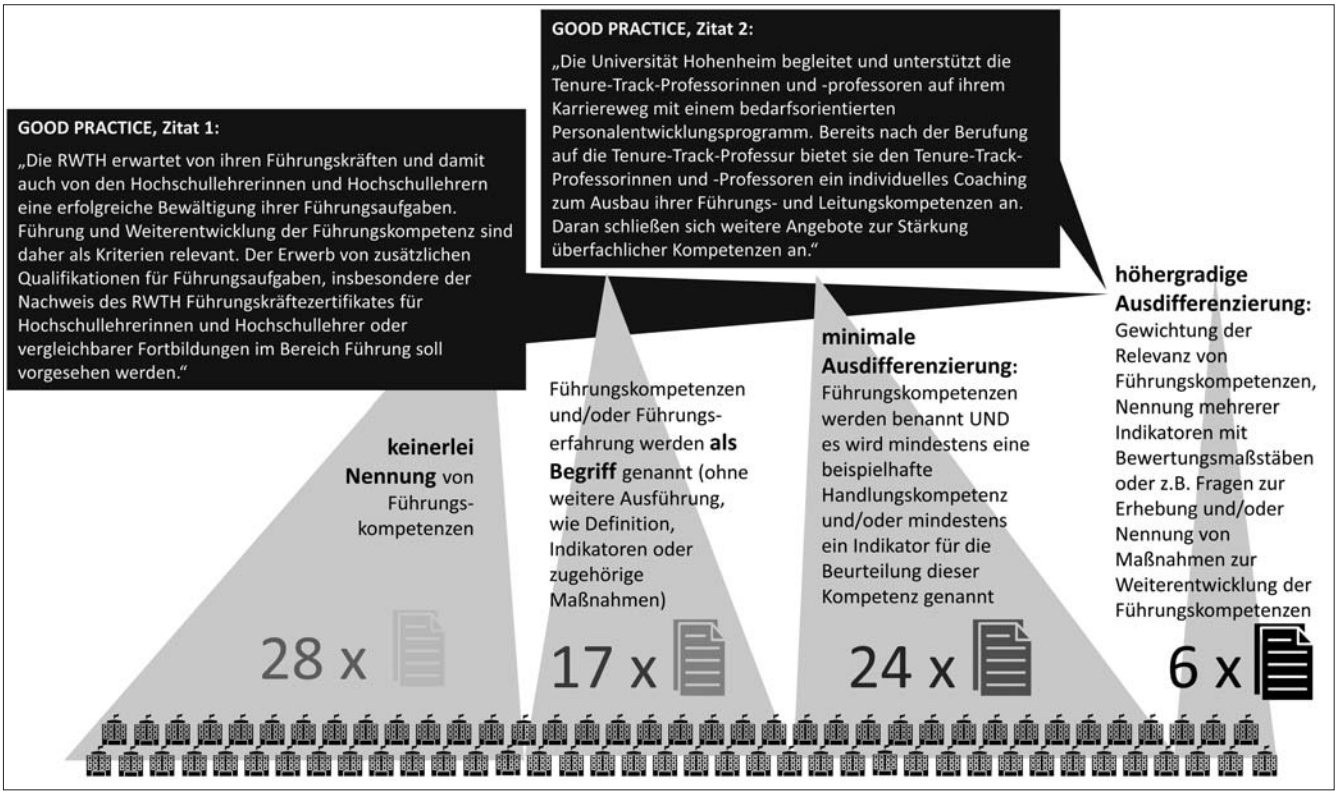
Befragung von Expert:innen in Berufungsverfahren

Ergänzend zur Dokumentenanalyse wurden Berufungsbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte und Berufungsmanager:innen als fachkulturübergreifende Expert:innen in Berufungsverfahren der 75 am Tenure-Track-Programm des BMBF beteiligten Hochschulen zur Teilnahme an einer anonymisierten Umfrage mithilfe des survio-Tools eingeladen. Die Einladungen wurden zum einen an die Mitglieder der AG Tenure Track im Universitätsnetzwerk UniWiND mit der Bitte um Weiterleitung innerhalb ihrer Hochschulen gesendet. Ergänzend wurde die Einladung zur Umfrage an 98 öffentlich verfügbare Mailadressen der betreffenden Hochschuleinrichtungen gesendet. An der Befragung haben letztendlich 19 Expert:innen für Berufungsverfahren teilgenommen. Neben Fragen zur jeweiligen Position und quantitativen Erfahrungen in Begleitung von Berufungsverfahren wurden vier offene Fragen und sechs geschlossene Fragen gestellt. Die Fragen an die Expert:innen zielten auf die Erfassung des wahrgenommenen Stellenwertes von Führungskompetenzen in den Tenure-Track-Verfahren, auf die individuellen und differenzierten Definitionen von Führungskompetenzen und guter Führung in der Wissenschaft sowie auf die wahrgenommene Wirksamkeit der Instrumente zur Entwicklung von Führungskompetenzen als mögliche Grundlage zu deren Messung.

Ergebnisse und zentrale Erkenntnisse unserer Untersuchung

Die Analyse der **Tenure-Track-Satzungen, -Ordnungen und -Leitlinien von 75 Hochschulen** ergab ein heterogenes Bild. In ca. einem Drittel der Fälle (n=28) wurden Führungskompetenzen nicht explizit erwähnt. In 23% der Fälle (n=17) wurden Führungskompetenzen zwar erwähnt, jedoch ohne weitere Einordnung, Gewichtung oder Definition der dazugehörigen Handlungskompetenzen. 40% (n=30) der Leitlinien und Ordnungen enthalten Hinweise darauf, welche Erfahrungen und Kompetenzen zur gewünschten Führungskompetenz gehören, in Einzelfällen auch ausgesprochen differenziert und mit Bezügen zu strategischen Zielen oder Personalentwicklungsangeboten der jeweiligen Organisation.
Eine Herausforderung stellte der Umgang mit vagen oder impliziten Thematisierungen von Führungskompetenzen und verwandten Kompetenzclustern dar. So ist durchaus denkbar, dass Begriffe wie „*strategische Kompetenz*" oder „*Kooperationsfähigkeit*" von Kommissionsmitgliedern und Bewerber:innen als Teil von Führungskompetenz verstanden, aber nicht explizit unter Führungskompetenzen gefasst werden.
Die Ordnungen selbst machen keine klaren Vorgaben für die Gewichtung unterschiedlicher Kompetenzen von Kandidat:innen, beispielsweise in Form einer expliziten Rangfolge. Dies ist sicherlich durchaus gewollt, um Auswahlkriterien gegeneinander aufwiegen zu können und den beteiligten Kommissionsmitgliedern eine freie Würdigung und Abwägung einzelner Leistungsindikatoren zu erlauben. Zum Teil werden verbindliche und optionale Evaluationskriterien unterschieden. Eine implizite Rangfolge von geforderten Kompetenzen und Leistungen könnte in Einzelfällen aus der Formulierung und Gestaltung von Evaluationskriterien abgeleitet werden, beispielsweise durch die Nach- oder Nebenordnung in einem Satz oder in der Dokumentenstruktur. Ob dies durch die Hochschulen intendiert ist, ist jedoch fraglich.
Die Evaluationskriterien für die Eignung von Tenure-Track-Professor:innen wurden auf zweierlei Weise ersichtlich: Zum einen sind ausformulierte Kriterienkataloge für die Zwischenevaluation der Tenure-Track-Professur

Abb. 1: Ergebnisse der Analyse von Tenure-Track-Ordnungen und ergänzenden Dokumenten der 75 Hochschulen des Tenure-Track-Programms des Bundes



üblich. Zum anderen gibt es häufig Vorgaben für die Gliederung der Selbstberichte, die der Begutachtung durch die Evaluationskommission zu Grunde liegen. Bemerkenswert ist, dass Kriterienkataloge und Vorgaben zum Selbstbericht nicht in allen untersuchten Dokumenten korrespondieren. So wurden in einzelnen Gliederungsvorgaben für den Selbstbericht Kompetenzbereiche genannt, die im Kriterienkatalog nicht auftauchen. Oder es finden sich Kriterien im Katalog, die in der vorgegebenen Struktur des Selbstberichts nur schwer darstellbar sind.

28 von 75 Hochschulen nennen Führungskompetenzen überhaupt nicht als Auswahl- und Evaluationskriterium und thematisieren Führung auch nicht als Teil des Aufgabenprofils – der Begriff kommt in den entsprechenden Dokumenten nicht vor. Dies kann bedeuten, dass Führungskompetenzen keine Relevanz für die Auswahl geeigneter Kandidat:innen beigemessen wird. Häufig wurde in diesen Dokumenten durchaus Bezug auf Nachwuchsförderung oder Betreuung von Qualifikationsarbeiten genommen. Dies lässt auch den Schluss zu, dass zwischen der führenden und der betreuenden Rolle von Hochschullehrer:innen nicht differenziert wird. Die implizite Annahme wäre, dass die Kompetenzprofile führender und betreuender, fördernder oder beratender Tätigkeiten sich stark ähneln bzw. überschneiden, dass mit der Nennung des Aufgabenfeldes „*Betreuung*" oder „*Nachwuchsförderung*" auch der Aufgabenbereich „*Führung in der Wissenschaft*" gemeint ist. Sowohl die Reflexion der unterschiedlichen Aufgaben in Führung und Betreuung und mögliche Rollenkonflikte als auch die Führung des nichtwissenschaftlichen Personals, beispielsweise in Sekretariaten, Laboren oder im Wissenschaftsmanagement, geraten dabei jedoch aus dem Blick. Das Fehlen entsprechender Bezüge in den Tenure-Track-Dokumenten muss nicht bedeuten, dass in Besetzungsverfahren nicht auf Führungskompetenzen geachtet wird. So kam es im Einzelfall vor, dass Bezüge zu Führungskompetenzen in der Tenure-Track-Ordnung ganz fehlten, in der Berufungsordnung jedoch detailliert dargestellt wurden. Auch fehlten mitunter Bezüge zu Führungskompetenzen in Tenure-Track-Ordnungen, während an derselben Hochschule umfangreiche Leitlinien oder Personalentwicklungsangebote zum Thema vorgehalten werden. Hier scheint die Herausforderung auch darin zu bestehen, strategische Ziele und Leistungsanforderungen in allen relevanten Dokumenten und Verfahren sichtbar zu machen.

In 17 Dokumenten findet sich eine reine Erwähnung von Begriffen wie „*Führung*", „*Personalführung*", „*Führungskompetenz*" oder „*Führungsaufgaben*" ohne weitere Definition, Gewichtung oder Einordnung. Die reine Nennung des Begriffs erkennt Führung zumindest als Teil des professoralen Aufgabenportfolios an und lädt Kandidat:innen ein, entsprechende Erfahrungen und Qualifikationen darzustellen.

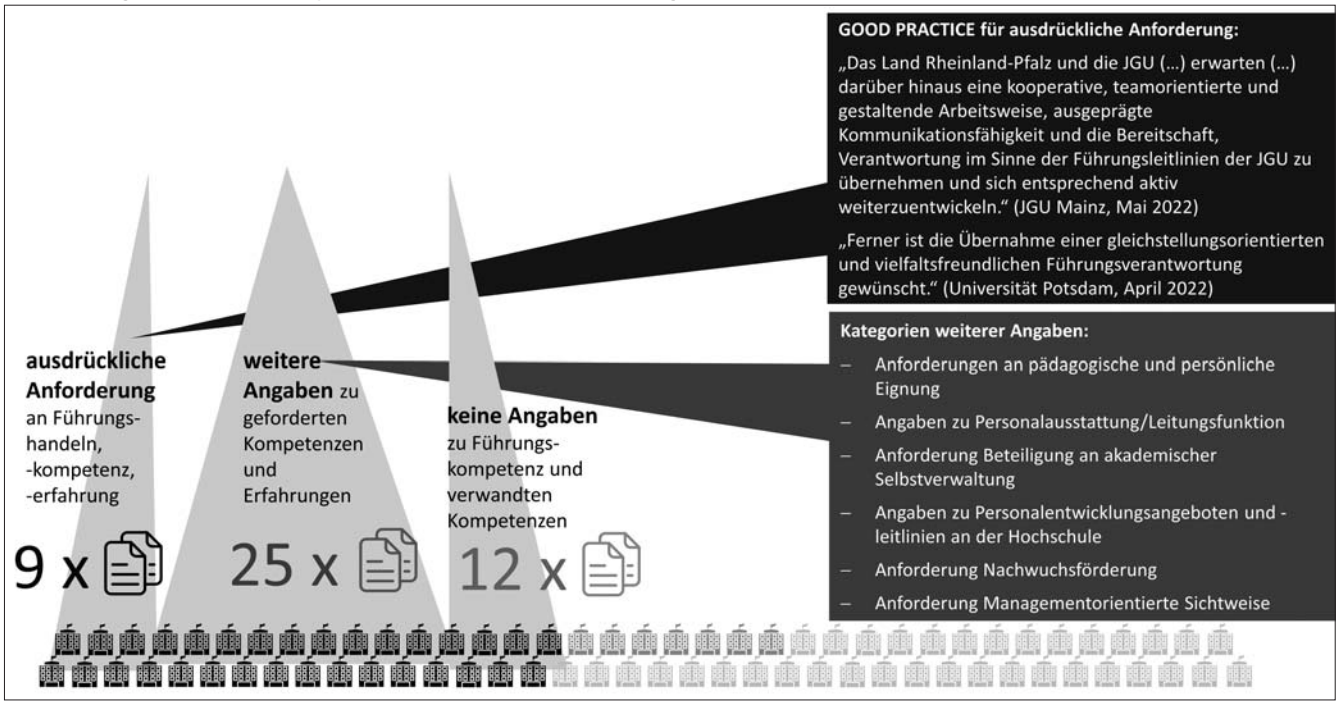
In 24 Fällen findet sich etwas, das – grob clusternd – als „*minimale Ausdifferenzierung*" bezeichnet werden kann: Zusätzlich zur Nennung des Begriffs wird mindestens ein Indikator für Führungskompetenzen genannt und/oder mindestens eine Maßnahme zur Entwicklung der entsprechenden Kompetenzen (zur Aufnahme in die Zielvereinbarungen oder auch zur Darlegung der eigenen Entwicklung im Selbstbericht). Als typische Indikatoren für das Vorhandensein von Führungskompetenzen wur-

den dabei frühere Führungsaufgaben sowie besuchte Fortbildungen zu Führungsthemen genannt. Entsprechend wird als geeignete Maßnahme zur Entwicklung von Führungskompetenzen der Besuch entsprechender Fortbildungen erwähnt.

Eine differenzierte Darstellung erwarteter Führungskompetenzen ist die Ausnahme: Nur sechs von 75 Hochschulen stellen weitere Erläuterungen zur Verfügung. Diese gehen beispielsweise auf das Führungsverständnis der jeweiligen Organisation ein, nennen differenzierte Indikatoren (beispielsweise Fragen zur Erfassung von Führungskompetenzen), Hinweise zur Gewichtung von Führungskompetenzen (beispielsweise im Vergleich zu Forschungs- und Lehrleistungen) und/oder Maßnahmen zur Entwicklung von Führungskompetenzen. Eine derartige Berücksichtigung findet sich in den Unterlagen der Universität Trier, der Universität des Saarlandes, der Universität Stuttgart, der RWTH Aachen, der Universität Hohenheim und der Universität Würzburg. Deren Tenure-Track-Ordnungen nennen Führungskompetenzen nicht nur als Teil der Evaluationskriterien, sondern geben auch Hinweise zum Verständnis, zu passenden Indikatoren und Darstellungsmöglichkeiten und/oder zu geeigneten Maßnahmen zur Weiterentwicklung dieser Kompetenzen. Sowohl potentielle Kandidat:innen als auch Mitwirkende an Evaluationsprozessen, Berufungs- und Zielverhandlungen erhalten auf diese Weise Informationen zu Leistungserwartungen. Für Kandidat:innen trägt die sorgfältigere Darstellung der Anforderungen zur Verfahrenstransparenz bei und gibt Hinweise auf Handlungsoptionen, so beschreiben die RWTH Aachen und die Universität Stuttgart interne Angebote zur Professionalisierung des Führungshandelns. Die Universität Hohenheim stellt Kandidat:innen und Verfahrensbeteiligten in ihrer Tenure-Track-Satzung konkrete Leitfragen zur Darstellung des eigenen Führungsprofils im Selbstbericht zur Verfügung, die ohne theoretisch fundiertes Fachwissen genutzt werden können und den Begutachtenden erlauben, auch die reflektierende Auseinandersetzung der Kandidat:innen mit der professoralen Rollenvielfalt in die Evaluation einzubeziehen. Auch wird in dieser Satzung die Förderung des wissenschaftsunterstützenden Personals explizit als Teil des Aufgabenportfolios benannt – dies stellt eine seltene Ausnahme dar, ebenso wie die Aufforderung zur Teilnahme an Fortbildungsangeboten zu gendersensibler, diversitäts- und familiengerechter Führung, die sich in der entsprechenden Ordnung der Universität des Saarlandes findet. Die Universität Trier stellt sämtliche Anforderungen an Tenure-Track-Kandidat:innen in einem tabellarischen Dokument zusammen, das alle geforderten Handlungskompetenzen nachvollziehbar beschreibt und jeweils Bewertungskriterien vorschlägt. Die Universität Würzburg schließlich sieht als Teil des Selbstberichts zur Zwischenevaluation vor, dass ein Konzept zur Nachwuchsförderung und eine Skizze zur geplanten Weiterentwicklung der eigenen Personalführungskompetenzen vorgelegt werden. So nutzen die sechs genannten Organisationen ihre Tenure-Track-Ordnungen in ganz unterschiedlicher Weise, um Führungskompetenzen als Teil des benötigten Kompetenzprofils von Tenure-Track-Professor:innen zu verankern.

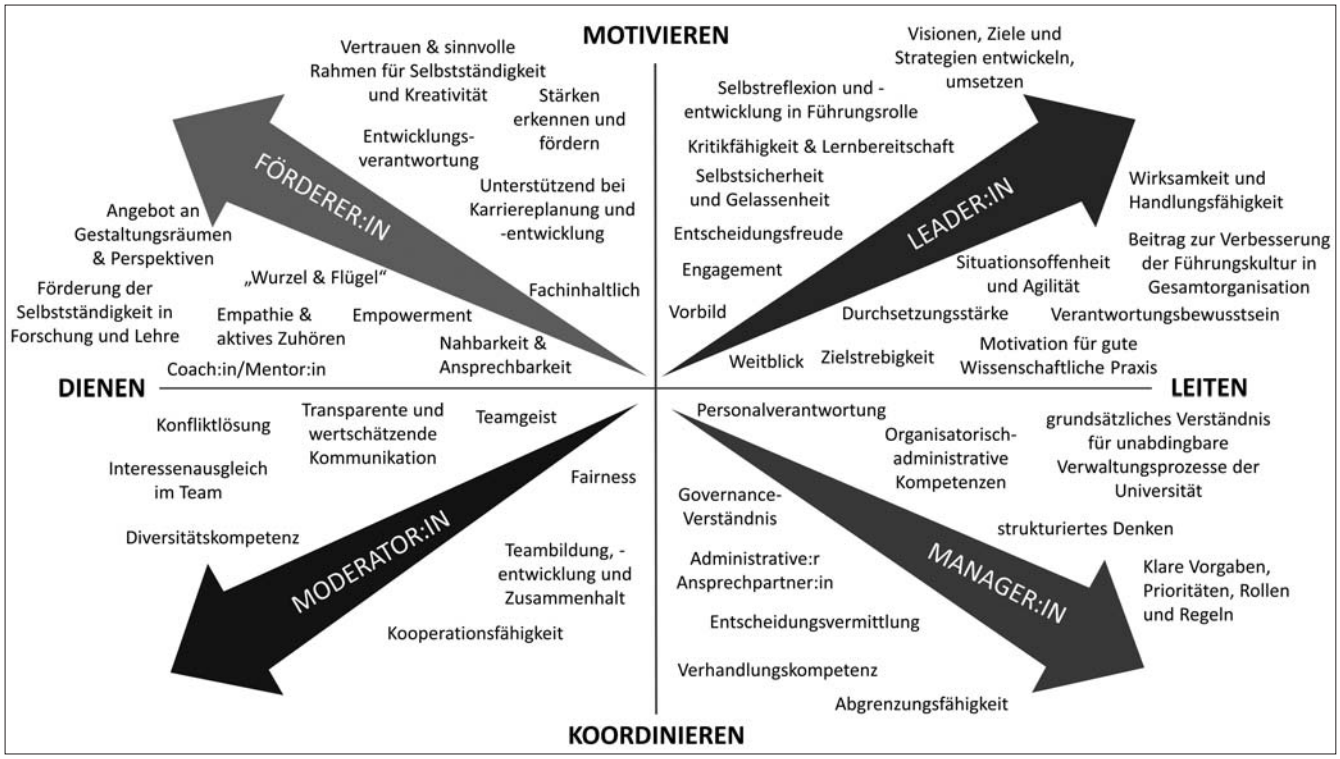
Die Auswertung von 46 **Ausschreibungen für Tenure-Track-Professuren** (vgl. Abb. 1) zeigt, dass weniger als jede fünfte Ausschreibung (19,6%) konkrete Anforderungen an die bereits bestehende oder zu entwickelnde Führungskompetenz der Bewerber:innen formuliert. Mehr als die Hälfte der ausgewerteten Ausschreibungen (54,3%) macht hingegen nur vage Angaben zur eigenen Personalpolitik oder zu weiteren Kompetenzen, die auf das Thema Führung bezogen werden können. Rund ein Viertel der untersuchten Ausschreibungstexte (26,1%)

Abb. 2: Ergebnisse der Analyse von 46 Stellenausschreibungen für Tenure-Track-Professuren an 31 Hochschulen



geht weder auf das Thema Führung selbst noch auf verwandte Kompetenzen ein.
Unter den elf konkreten Angaben zur Führung finden sich sechs Codierungen zur Erwartung an das Führungshandeln der späteren Stelleninhaber:innen und zwei Kompetenzanforderungen. Drei weitere Codierungen entfielen auf Anforderungen an vorhandene Führungserfahrung. Die reine Angabe, dass die Stelle mit einer Führungsaufgabe verknüpft sei, wurde dabei als „*vage Angabe zur Führungskompetenz*" kategorisiert, während qualifizierte Aussagen wie „*engagiertes Führen*" als konkrete Angaben gewertet wurden.
In 25 Ausschreibungen fanden sich nur vage Angaben zu führungsrelevanten Kompetenzen oder zur Führungsrolle. Unter den 61 codierten Angaben stellen pädagogische und persönliche Eignung der Kandidat:innen (n=20) sowie die Beteiligung an der akademischen Selbstverwaltung (n=13) die häufigsten Anforderungen dar. Neben der pädagogischen Eignung findet in sechs Ausschreibungen auch die Nachwuchsförderung explizit Erwähnung. In 14 Fällen enthalten die Ausschreibungen Verweise darauf, dass die Stelle mit Personalverantwortung verbunden ist. Dies ist in der Regel durch den Begriff Team-, Arbeitsgruppen-, Forschungsgruppen-, Projektgruppen-, Labor- oder Nachwuchsgruppen-Leitung markiert (n=5). In ebenfalls vier Fällen findet sich der Hinweis auf Personalmittel bzw. den Aufbau einer Arbeitsgruppe und in einem Fall ist „*Personalführung*" als ein Bereich angegeben, auf den sich die Leistungsanforderungen im Tenure-Track-Evaluierungsverfahren beziehen werden (FU Berlin). In den Ausschreibungstiteln fanden sich in vier Fällen Hinweise auf eine Leitungsfunktion.
Hervorzuheben sind sechs Angaben zur Personalpolitik der jeweiligen Hochschule bzw. Verweise auf hochschuleigene Führungsleitlinien. So setzt die JLU Gießen auf die „*Gewinnung von Führungskräften mit Gender- und Familienkompetenz*" und die JGU Mainz sowie die Universität Rostock verweisen auf ihre Führungsleitlinien, die von den Stelleninhaber:innen im Führungshandeln zu berücksichtigen sind.
Die **Analyse der Landeshochschulgesetze** anhand der Schlüsselbegriffe „*führ*/Führung**", „*Personalführung/-verantwortung*", „*Betreuung**" und „*Leitung**" bestätigt das in der Ausschreibungsanalyse gewonnene Bild. Die Begriffe finden sich in den 16 untersuchten Landeshochschulgesetzen vorrangig in Bezug auf das Führen von Hochschulgraden und die Bestellung von administrativen Leitungen organisationaler Einheiten. Daneben sind i.d.R. die fachliche Betreuung und Verantwortung für Studierende und den wissenschaftlichen Nachwuchs als Aufgaben der Hochschullehrenden festgehalten. Anforderungen an die Führungskompetenz von Leitungspersonal werden in der Regel jedoch nicht formuliert. In den Landeshochschulgesetzen von Hessen und Mecklenburg-Vorpommern werden die Hochschulen verpflichtet, Führungskräften ein Angebot zur Stärkung der Führungskompetenz zu machen. In Hessen, Sachsen-Anhalt und Thüringen wird Führungserfahrung immerhin von Bewerber:innen auf den Kanzler:innen-Posten bzw. für das Rektorat der Kunsthochschule Kassel erwartet. Im brandenburgischen Hochschulgesetz sind sogar „*umfassende Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement, insbesondere in Bereichen mit hohem Drittmittelaufkommen oder erheblicher Personalverantwortung*" als Einstellungsvoraussetzung für Professor:innen festgehalten. Das saarländische Gesetz erwähnt die leitende Funktion von Forschungseinrichtungen außerhalb der Hochschule, Schleswig-Holstein setzt sich die „*Professionalisierung der Selbstverwaltung*" zum Ziel, und in Rheinland-Pfalz ist im Hochschulgesetz festgehalten, dass Führungspositionen auch in Teilzeit und Geschlechter berücksichtigend zu besetzen sind. Insgesamt werden Führungsaufgaben von Hochschullehrer:innen in den Landeshochschulgesetzen kaum erwähnt und dazu gehörige Anforderungsprofile nicht ausgeführt.
Die Antworten aus unserer **Befragung von Expert:innen in Berufungsverfahren** zeichnen ebenfalls ein aufschlussreiches Bild zum *Stellenwert der Führung im Vergleich zu drei Missionen der Hochschulen – Forschung, Lehre und Transfer.* Aufgrund der geringen Anzahl der Stimmen (n=19) können sie jedoch nicht verallgemeinert werden. So beurteilen die Teilnehmer:innen der Befragung die Führung in Wissenschaft als gleich wichtig wie Forschung und Lehre und wichtiger als Transfer.
Die *Führungskompetenzen in Tenure-Track-Verfahren* sollten laut den Befragten stärker als in der bisherigen Praxis bei der Abschluss- und bei der Zwischenevaluation *gemessen und gewertet* werden. Bei der Auswahl der Kandidat:innen für Tenure-Track-Stellen können die Führungskompetenzen laut den Rückmeldungen von Expert:innen nur eingeschränkt beurteilt werden. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Tenure-Track-Phase als Qualifikationsphase zur Entwicklung von Führungskompetenzen gesehen wird und bei der Auswahl der Kandidat:innen lediglich das Führungspotential gemessen werden sollte.
Des Weiteren haben wir insgesamt 36 vielfältige, zum Teil ausführliche Antworten auf die folgenden beiden offenen Fragen erhalten: „*Was macht aus Ihrer persönlichen Erfahrung eine gute Führungskraft im wissenschaftlichen Kontext aus?*" und „*Nennen Sie bitte die bis zu fünf für Sie relevantesten Teilkompetenzen von Führungskompetenz*". Die Antworten beinhalten sowohl Wertvorstellungen, Beschreibungen von Rollen, Aufgaben sowie Kompetenzen. Wir haben die Kernaussagen stichwortartig vier von uns entwickelten Rollen einer Führungskraft in der Wissenschaft zugeordnet (auf die Darstellung von Mehrfachnennungen wird in der folgenden Abbildung verzichtet).
Die hier versuchte grafische Überblicksdefinition (vgl. Abb. 3) stellt eine geeignete Grundlage zur weiteren Ausdifferenzierung der Teil-Kompetenzen, Werte und Rollen dar. Diese können dann zur Konzeption von Messmodellen sowie Entwicklungsanforderungen und -angeboten sowohl hochschulübergreifend, als auch innerhalb der jeweiligen Hochschule oder Institution genutzt werden.
Ein weiteres Ergebnis der Umfrage ist die Beurteilung der Wirksamkeit der Maßnahmen zur Förderung von Führungskompetenzen. In einer Frage wurden mögliche Entwicklungsinstrumente zur Gewichtung vorgegeben (s. Ergebnisdarstellung in Abb. 4). Im nächsten Schritt hatten die Umfrage-Teilnehmer:innen die Möglichkeit,

Abb. 3: Wertvorstellungen, Rollen und Beschreibungen guter Führung mit ihren Teilkompetenzen, abgeleitet und geclustert auf Basis der freien Antworten (befragte Expert:innen in Berufungsverfahren, n=19)



die bereits genannten Maßnahmen frei zu ergänzen. Die meisten von ihnen betonen dabei, dass die Kombination verschiedener Maßnahmen besonders zielführend sei.
Abschließend hatten die Umfrage-Teilnehmer:innen die Möglichkeit, freitextlich mitzuteilen, was sie zum Thema noch ergänzen möchten. Zwei Stimmen möchten wir an dieser Stelle als Impulse hervorheben:

> *„Führungskompetenz ist sehr schwer zu messen bzw. zu beurteilen, trotzdem ist sie ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl von Bewerber:innen bzw. in Evaluierungsverfahren. Es ist daher wichtig, dass sie Eingang in Auswahl- und Evaluierungsverfahren findet, für die konkreten Verfahren gibt es meiner Ansicht nach aber noch kein voll überzeugendes Best Practice."*

> *„Bisher spielt Führungskompetenz bei der Beurteilung künftiger Professor:innen eine sehr untergeordnete Rolle. Das liegt in meinen Augen daran, dass auch die Beurteilenden selbst keine formale Qualifikation auf diesem Gebiet vorweisen können. Ihr Urteil beruht dann auf Erfahrungswerten und ist eher niederschwellig."*

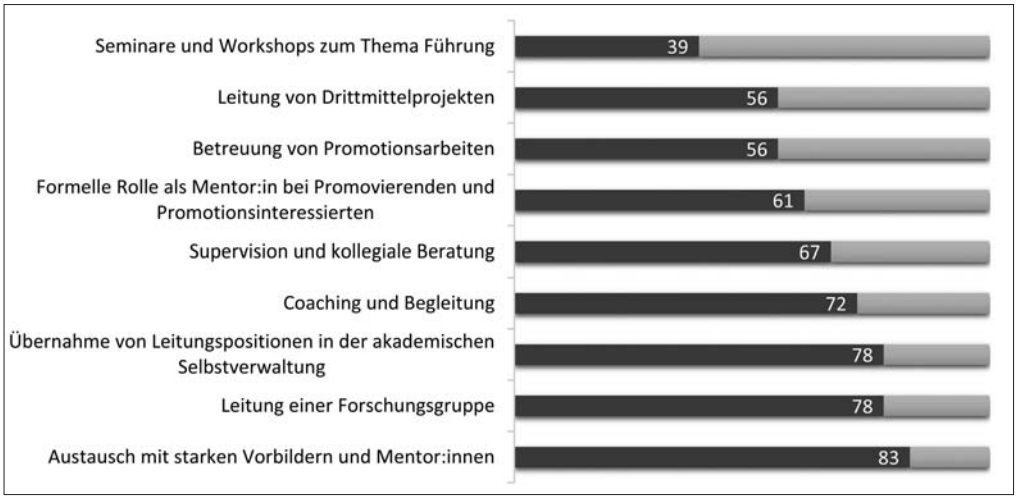
4. Fazit und Ausblick

In den erhobenen Daten sowohl aus online zur Verfügung stehenden Dokumente wie Stellenanzeigen und Evaluationsordnungen der Tenure-Track-Professuren als auch einer breit durchgeführten Online-Befragung zeigt sich ein heterogenes Bild. Einerseits werden Führungskompetenzen in Ausschreibungen und in Evaluationskriterien teilweise gefordert. Andererseits hat die Online-Befragung ergeben, dass viele Institutionen noch dabei sind, ein hochschuleigenes Verständnis von Führung zu erarbeiten und dass auch in den Berufungs- und Evaluationsverfahren nicht durchgehend transparente und eindeutige Kriterien zur Messung von Führungserfahrung, -kompetenz und -potential angewandt werden. Die Untersuchungsergebnisse bestätigen das Streben der Hochschulen nach einer systematischen und professionalisierten Umsetzung bei der Entwicklung von Führungskompetenzen von Tenure-Track-Professor:innen, zeigen aber auch, dass dies bisher nur punktuell realisiert wird. Die genannten Good-Practice-Beispiele aus Tenure-Track-Ordnungen illustrieren schlaglichtartig, dass eine differenziertere Darstellung von Evaluationskriterien (nicht nur) in Bezug auf Führung für Organisationen und Kandidat:innen gleichermaßen von Nutzen sein kann. Diese Dokumente eignen sich dazu, die Übernahme von Führungsverantwortung als Teil des professoralen Aufgabenportfolios anzuerkennen, Verfahrenstransparenz durch nachvollziehbare Evaluationskriterien und -indikatoren zu schaffen und Kandidat:innen frühzeitig Handlungsoptionen für die weitere Professionalisierung aufzuzeigen.
Die besprochenen Analysen sowie die Befragungsauswertung haben gezeigt, dass Institutionen die Bedeutung von Führung zunächst anerkennen müssen, damit sich Qualitätssicherung und -entwicklung in der Führung, z.B. durch eine Berücksichtigung in Berufungs- und Evaluationsverfahren sowie durch fortlaufende Qualifizierungsangebote, etablieren kann. Aufbauend auf einer konkreten (ggf. institutionsspezifischen) Definition von Führung in der Hochschule können dann geeig-

nete Kriterien zur Messung von Führungskompetenz gefunden und Instrumente zu deren Weiterentwicklung eingesetzt werden. Wie unsere Befragung zeigt, werden bisher vor allem Learning-on-the-Job und Mentoring als sinnvolle Entwicklungsinstrumente angesehen. Vor allem eine Kombination aus verschiedenen Entwicklungsinstrumenten mit systematischer Begleitung sehen die befragten Expert:innen als am wirksamsten an. Hier bedarf es weiterer Untersuchungen, um zielgruppenspezifisch geeignete Instrumente zur Messung und Entwicklung sowie den Aufwand ihres Einsatzes zu evaluieren. Eine Zusammenschau bestehender Good Practices bei der Analyse von Führungspotential in Auswahlverfahren wäre wünschenswert. Diese und weitere Erkenntnisse zu Maßnahmen, die Förderung und Entwicklung von Führungskompetenzen systematisch vorantreiben, sind in der Personalentwicklung von Relevanz, um Tenure-Track-Professor:innen geeignete Hilfestellungen für die Evaluationen und den weiteren Karriereweg geben zu können. Da die Entwicklung von Führungskompetenzen Zeit erfordert, ist das frühzeitige Angebot effektiver Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung sinnvoll.

In einem ersten Schritt sind die Organisationen gefragt, die eigene Führungskultur mit den dazugehörigen Leistungs- und Rollenerwartungen sowie Angeboten zur professionellen Weiterentwicklung zu reflektieren und transparent darzustellen. Darauf aufbauend können schließlich konkrete Auswahl- und Evaluationskriterien für das Kompetenzfeld Führung formuliert werden. So kann die Reflexion über Auswahl und Begleitung von Tenure-Track-Professor:innen auch die Auseinandersetzung mit den Anforderungsprofilen und Auswahlverfahren für andere Leitungsfunktionen in der Wissenschaft befördern.

Abb. 4: Wahrgenommene Wirksamkeit der Maßnahmen zur Entwicklung von Führungskompetenzen in % (der befragten Expert:innen in Berufungsverfahren, n=19)



Literaturverzeichnis

Becker, F. G. (2022): „Moderne" Personalführung…an sich und an Hochschulen. In: Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE), 17 (1+2), S. 3-14.

Böckstiegel, E./Böckstiegel, M. (2015): Führung muss man können – und wollen! Anliegenorientierte Führung in der Wissenschaft. In: Wissenschaftsmanagement, 3, S. 26-29.

Eberhard-Karls-Universität Tübingen (2022): Leitlinien guter Führung, https://uni-tuebingen.de/universitaet/profil/werte-und-visionen/leitlinien-guter-fuehrung/ (12.09.2022).

HRK (2022): Zur Weiterentwicklung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes, Diskussionsvorschlag, 06.07.2022, https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/zur-weiterentwicklung-des-wissenschaftszeitvertragsgesetzes/

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt (2022): Leitlinien guter Führung, https://www.ku.de/die-ku/organisation/personalentwicklung-und-weiterbildung/leitlinien-guter-fuehrung-an-der-ku (12.09.2022).

Krahmer, F./Scherneck, S./Hoffmann, S. (2019): Selbstständigkeit und Führungsverantwortung: Ein Plädoyer fur die Juniorprofessur. In: Forschung und Lehre, 5, S. 436-438.

Ruhr-Universität Bochum (2022): Gute Führung der RUB, https://uni.ruhr-uni-bochum.de/de/gute-fuehrung-der-rub (02.05.2022).

Schmermund, K. (2019): Was Führungs-Kompetenz an deutschen Hochschulen auszeichnet. Interview mit Prof. Dr. Claudia Peus, 02.12.2019. https://www.forschung-und-lehre.de/management/was-fuehrungs-kompetenz-an-hochschulen-auszeichnet-2330 (21.07.2022).

Weisweiler, S./Peter, T./Peus, C./Frey, D. (2011): Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen – Professionalisierung von Selbst-, Führungs- und Lehrkompetenzen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE), 6 (3), S. 325-340.

Werth, L./Steidle, A. (2021): Führung im Kontext der Wissenschaft ist komplex, https://www.forschung-und-lehre.de/management/fuehrung-im-kontext-der-wissenschaft-ist-komplex-3772 (14.04.2022).

Wiarda, J.-M. (2022): Der Plan der Hochschulrektoren, Blogartikel, 28.06.2022, https://www.jmwiarda.de/2022/06/27/der-plan-der-hochschulrektoren/

Ziegele, F./ Riefler, M. (2022): Stand der Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten. Eine Erhebung zur Verwendung interner Zielvereinbarungen. https://www.che.de/download/zielvereinbarungen/?ind=1654175622777&filename=CHE-Impuls-Stand-der-Zielvereinbarungen-an-deutschen-Universitaeten.pdf&wpdmdl=22526&refresh=62d8ff57f02081658388311 (21.07.2022).

■ **Isabel Fuchs,** Friedrich-Schiller-Universität Jena, Dezernat 5, Abteilung Personalentwicklung, E-Mail: isabel.fuchs@uni-jena.de

■ **Irina Kohlrautz,** Pädagogische Hochschule Ludwigsburg, Forschungsförderungsstelle, Wissenschaftliche Karriereentwicklung,
E-Mail: irina.kohlrautz@ph-ludwigsburg.de

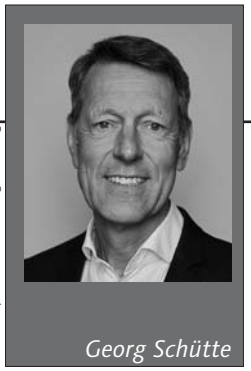
■ **Jessica Wilzek,** Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd, Forschungsreferat, Karriereentwicklung und Nachwuchsförderung,
E-Mail: jessica.wilzek@ph-gmuend.de

■ **Katharina Zilles,** Ruhr-Universität Bochum, Dezernat für Organisations- und Personalentwicklung,
E-Mail: katharina.zilles@ruhr-uni-bochum.de

POE-Gespräch

zwischen Georg Schütte[1], Melanie Fritscher-Fehr[2] und André Stiegler[3]

über den Reformbedarf im deutschen Wissenschaftssystem und die Verantwortung als Drittmittelgeber



Georg Schütte

Melanie Fritscher-Fehr

André Stiegler

Foto: Philip Bartz für VolkswagenStiftung

Melanie Fritscher-Fehr (MFF): Vor dem Hintergrund der aktuellen Debatten um das Wissenschaftszeitvertragsgesetz, des Stakeholderprozesses des BMBF sowie der anhaltenden #IchbinHanna-Debatte möchten wir den Fokus unseres Gesprächs zunächst weniger auf die Kritik, als auf die Vorteile des deutschen Wissenschaftssystems richten. Wo sehen Sie aus ihrer langjährigen Erfahrung als früherer Staatssekretär im Bundesministerium und jetzt aus Ihrer Position als Generalsekretär der VolkswagenStiftung die Errungenschaften des deutschen Wissenschafts- und Karrierewegsystems?

Georg Schütte (GS): Als Vorteil sehe ich, dass wir ein System haben, das in der Gesamtsumme sehr gut finanziert ist. Die Eigendynamik der Wissenschaft ist zudem im positiven Sinne so hoch und so groß, dass immer wieder neue Ideen entstehen und damit auch neue Finanzierungsbedarfe. Das Ganze wird außerdem noch getrieben durch Erwartungen, die von außen an die Wissenschaft herangetragen werden. Hier kann man unterschiedlichste Perspektiven nennen: Die Wirtschaft sieht Wissenschaft als Quelle für Produkte, Prozesse, Verfahren und Technologien, die innovationsrelevant werden. Aus gesellschaftlicher oder politischer Perspektive sind dann beispielsweise die Zukunft der Demokratie und der gesellschaftliche Zusammenhalt große Themen. In diesem Sinne gibt es eine Eigendynamik der Wissenschaft und eine Aufgabenzuschreibung an Wissenschaft, die es nahelegt, dass das System nie auskömmlich finanziert ist.
Zudem haben wir eine Vielfalt von Forschungseinrichtungen, was uns immer wieder vor die Herausforderung stellt, wie diese unterschiedlichen Organisationen und Organisationstypen ineinandergreifen. Aber im Vergleich zur Debatte über eine Versäulung des deutschen Wissenschaftssystems aus den 1990er Jahren ist diese Herausforderung sicherlich durch ein engeres Zusammenwachsen von außeruniversitärer und universitärer Forschung ein Stück weit kleiner geworden. Doch wie das immer bei solchen Prozessen ist, gibt es intendierte Wirkungen und eben auch unbeabsichtigte Nebenwirkungen, die neue Herausforderungen mit sich bringen. In der Weiterentwicklung des Gesamtsystems Hochschule und außeruniversitäre Wissenschaft muss man daher immer wieder neu fragen: Ist diese Passung noch optimal oder ist mehr möglich?

André Stiegler (AS): Aus internationaler Perspektive wird immer wieder zurückgemeldet, dass das deutsche Karrierewegsystem eine Vielzahl an Förderinstrumenten bereithält und es zahlreiche individuelle Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Das könnte ein Qualitätsmerkmal sein und ist es vielleicht auch. Es mehren sich aber zunehmend die Stimmen, dass gerade diese Vielfalt an Karrierewegen und der hohe Drittmittelaufwuchs zu einschneidenden Problemen führen. Die Vielfalt an Förderinstrumenten sowie der stetige Ausdifferenzierungsprozess werden in dieser Argumentation vermehrt als „Wildwuchs" oder „erratischer Prozess" beschrieben. Würden Sie diese Diagnose teilen und wie beurteilen Sie dabei ihre Rolle als Drittmittelgeber in diesem Prozess?

GS: Lassen Sie mich noch einmal die internationale Perspektive aufgreifen: Wir haben ein Wissenschaftssystem, das sehr gut finanziert ist. Die Ausgaben der

[1] Dr. Georg Schütte ist seit dem 1. Januar 2020 Generalsekretär der VolkswagenStiftung. Die private Stiftung mit Sitz in Hannover fördert „Wissenschaft und Technik in Forschung und Lehre" und zählt zu den größten Stiftungen in Europa.

[2] Dr. Melanie Fritscher-Fehr ist Leiterin der Abteilung Gleichstellung, Diversität und akademische Personalentwicklung an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

[3] André Stiegler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Tenure-Track-Projekt der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Gemeinsam mit Melanie Fritscher-Fehr hat er das Tenure-Track-Netzwerk initiiert (https://tenuretrack-deutschland.de/).

Bundesrepublik für Forschung und Entwicklung liegen insgesamt bei über 3% des Bruttoinlandsproduktes, auch wenn sie in der Corona- und Postcoronazeit sowie in der aktuellen Krisensituation etwas gesunken sind. So hat Deutschland in den vergangenen 15 Jahren im Vergleich zu anderen Ländern sehr viel Boden gut gemacht, nicht zuletzt durch die öffentlichen Investitionen. Inzwischen gehören wir in Europa zur Spitzengruppe der forschungsstarken Nationen. Im Vergleich aber zu sehr großen Ländern wie den USA oder China und innovationsstarken kleinen Ländern wie Israel oder Südkorea sind wir immer noch nicht gut genug. Da muss man sich natürlich fragen: Sind wir damit hinreichend gewappnet für die Zukunft? Meine Antwort lautet: nein!
Wir brauchen eine Finanzierung der Wissenschaft, die über die Sicherung des Status quo gerade jetzt bei steigenden Energiekosten und Inflationsraten hinausgeht, insbesondere, wenn wir wissenschaftlich, politisch, ökonomisch, aber auch im Hinblick auf ökologische Transformationsprozesse die Rolle in der Welt spielen wollen, die wir uns selber zuschreiben.
Was sind nun also die nicht beabsichtigten Nebeneffekte in diesem, bisher für die Wissenschaft finanziell durchaus positiv verlaufenen Prozess? Wir sind mit der zusätzlichen Finanzierung in eine Situation gekommen, in der zeitlich befristet zur Verfügung gestellte Mittel das System zunehmend prägen. Bei Fördermittelgebern wie der VolkswagenStiftung sind das Zeiträume, die maximal fünf Jahre umfassen und gegebenenfalls noch eine zweite Bewilligungsperiode nach sich ziehen. Ähnlich ist es bei der Projektförderung des Bundes und der DFG-Förderung, sowohl in der Personen- als auch in der Verbundprojektförderung. Somit haben wir einen Mittelzufluss, der mit zeitlicher Restriktion einhergeht, wohingegen die Grundfinanzierung von Universitäten in Relation abnimmt. Das ist dann eine besondere Herausforderung, wenn der Versuch unternommen wird, Karrierewege zu gestalten. Und es wird dann problematisch, wenn wir über dauerhafte Stellen reden.

MFF: Hier würde ich gerne nochmals auf die Rolle und das Selbstverständnis eines Drittmittelgebers zurückkommen. Wie sehen Sie diese Rolle hinsichtlich der eigenen Gestaltungsmacht und Steuerungsfunktion, die die VolkswagenStiftung durch ihre Förderformate einnimmt? Inwiefern ist ein Fördergeber in der Lage, die eigene Förderpolitik als hochschulpolitisches Steuerungsinstrument zu verstehen? Und inwiefern haben Sie das in Ihrer aktuellen Förderstrategie reflektiert?

GS: Es gibt eine Reihe von Finanzierungsmöglichkeiten und wettbewerblichen Elementen, die ins deutsche Wissenschaftssystem hineingetragen wurden, um die Dynamik zu steigern und international den eigenen Anspruch an wissenschaftlich hohe Qualität abzusichern. Hier meine ich im Besonderen die Exzellenzinitiative und die Exzellenzstrategie. Eine unbeabsichtigte Nebenwirkung ist der hohe Aufwuchs von zeitlich befristeten Stellen – ohne dass dieser Aufwuchs hinreichend reflektiert wurde. Was machen wir mit all diesen Menschen, die entsprechend qualifiziert wurden? Es liegt jetzt in der Verantwortung aller Beteiligten, Lösungen für die Betroffenen zu finden und Wege aufzuzeigen.
Nun zu Ihrer Frage nach der Rolle und Verantwortung einzelner Wissenschaftsförderer: Wichtig ist zu bedenken, dass einzelne Förderorganisationen Ihre Aufgabe jeweils mit einem spezifischen Anspruch und einem spezifischen Set von Regeln wahrnehmen. So koppelt sich die VolkswagenStiftung beispielsweise über zahlreiche Austauschformate, etwa die hochschulpolitischen Werkstattgespräche, die wir zwei bis dreimal im Jahr im Schloss Herrenhausen in Hannover durchführen, mit der wissenschaftlichen Community zurück. Die Anregungen aus diesen Gesprächen werden dann im Kreis der Kuratorinnen und Kuratoren, die mehrheitlich aus der Wissenschaft und dort aus unterschiedlichen Disziplinen kommen, diskutiert. So hat die Stiftung im Jahr 2020 auch eine neue Förderstrategie entwickelt mit einem doppelgleisigen Zugang zu Forschungsthemen und Förderinitiativen: Wir sind offen für neue und wagemutige Forschungsideen, insbesondere in der Grundlagenforschung, für die wir in unserem Profilbereich „Exploration" Förderchancen eröffnen. Hier sind wir offen für Vorschläge, die aus der Wissenschaft kommen, also bottom-up getrieben sind von der Neugierde der Forschenden in allen Disziplinen.
Nun kann man die Frage stellen: Was unterscheidet uns hier von der Deutschen Forschungsgemeinschaft? Zunächst die finanziellen Möglichkeiten: Anfang der 1960er Jahre lagen die finanziellen Fördermöglichkeiten beider Organisationen noch nahe beieinander. Heute können wir bundesweit rund 95 Mio. Euro im Jahr ausgeben, die DFG hingegen rund drei Milliarden Euro. Hinzu kommt unsere Förderung im Rahmen des Programms „Spitzenforschung für Niedersachsen – SPRUNG". Doch auch damit bleiben wir eher ein Tropfen auf dem heißen Stein, wenn auch ein substanzieller. Wenn dieser Tropfen eine Bedeutung haben soll, dann müssen wir nach den Nischen suchen, die durch die Förderung der öffentlichen Hand nicht besetzt werden. Das können die risikoreicheren, nicht so sehr im Mainstream liegenden, aber gleichwohl relevanten und ernst zu nehmenden Forschungsideen sein. Dies ist nicht als Kritik an der Förderung der DFG zu verstehen, die eben in der Dynamik der Fachkollegien bestimmte Forschungsorientierungen mit sich trägt. Wir wollen die Option eröffnen, jenseits dieser Orientierungen nach etwas Komplementärem zu suchen, das sich mit den öffentlichen Vorhaben ergänzt und dem System insgesamt hilft.
Daneben fragen wir im Profilbereich „Gesellschaftliche Transformationen" nach dem Beitrag, den die Wissenschaft zum Verständnis und zur Gestaltung der vielfältigen Veränderungsprozesse unserer Zeit leisten kann. Hier erfolgt die Themensetzung also tendenziell eher top-down, doch auch hier in enger Rückkopplung mit der Wissenschaft. So fördern wir Forschung zur Kreislaufwirtschaft, aber auch zum demografischen Wandel, der sich momentan in Europa und darüber hinaus ganz unterschiedlich manifestiert. Oder wir versuchen, die Forschung zur sozialen Ungleichheit durch einen Perspektivwechsel zu bereichern. So haben wir ein Forschungsförderprogramm unter dem Titel „Perspektiven

auf Reichtum" ausgeschrieben, ermutigen also Reichtumsforschung statt wie bisher Armutsforschung und versuchen, auf diese Weise neue Zugänge zu einem durchaus bereits bearbeiteten Thema zu ermöglichen.
Schließlich fördern wir im Profilbereich „Wissen über Wissen" die Forschung über das deutsche Wissenschaftssystem, zum Teil auch aus internationaler Perspektive. Wir wollen lernen, wie sich das System entwickelt und warum. Dabei setzen wir uns gleichzeitig den Anspruch, in Teilen zum Transfer der Ergebnisse beizutragen. Wir wollen Impulse für die weitere Entwicklung des Wissenschaftssystems geben und pilothaft neue Wege und Strukturen erproben. Bei Erfolg dürfen die dann gerne und durchaus Breitenwirkung entfalten.

MFF: In der Vorbereitung des Gesprächs haben wir uns mit diesem Gestaltungsanspruch der VolkswagenStiftung befasst und uns gleichzeitig hinsichtlich der aktuellen Ausgestaltung des Karrierewegsystems gefragt, ob es weiterhin Förderformate gibt, die sich explizit an Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase richten oder vergleichsweise neue Karrierewege wie die Tenure-Track-Professur begleiten, insbesondere in einem innovationsfördernden Sinne. Während der Tenure-Track-Tagung 2020 in Berlin wurde u.a. diskutiert, ob die Professur Gefahr laufe, weniger innovationsfördernd zu sein, weil die Forschenden sich nur bedingt riskanten Forschungsvorhaben zuwenden, um den Track erfolgreich zu bewältigen. Gab es Überlegungen in der Ausarbeitung der neuen Förderstrategie der VolkswagenStiftung, wie die Tenure-Track-Professur im Speziellen innovationsfördernd unterstützt werden könnte? In dem aktuellen Förderportfolio konnten wir solche Formate bislang nicht ausmachen.

GS: Bevor ich auf die Frage nach der Förderung wissenschaftlicher Karrierewege eingehe, möchte ich nochmals kurz auf unseren Anspruch als VolkswagenStiftung eingehen. Wir haben vier Kriterien zur Maxime unseres Handelns gemacht, nach denen wir alle Ideen, die an uns herangetragen werden, überprüfen: Wir wollen risikoorientiert sein, impulsgebend, grenzüberschreitend und strukturprägend. In diesem Sinne haben wir tatsächlich den Anspruch, Strukturen mitzugestalten.
Doch wo stehen wir im Hinblick auf die Personenförderung? Wir überprüfen derzeit kritisch unser bisheriges Förderangebot: So haben wir weiterhin unser „Opus Magnum Programm", in dem wir arrivierten Forschenden die Möglichkeit eröffnen, ein großes Buch zu schreiben. Aber für die Gruppe der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in frühen Karrierephasen haben wir in jüngster Zeit sehr bewusst auch Förderprogramme eingestellt. So haben wir letztmalig in diesem Jahr unsere „Freigeist Fellowship" ausgeschrieben. Auch die „Lichtenbergprofessur" haben wir in der Form, in der es sie früher gab, beendet und in dem Sinne zwei personenbezogene Förderprogramme beendet. Warum?
Weil wir gesehen haben, dass wir mit der kleinen Zahl der Personen, die wir fördern, keinen Unterschied mehr machen. Wir werden hier dem Anspruch, impuls- und strukturprägend zu sein, kaum noch gerecht. So wollten wir mit dem Freigeist Fellowship über viele Jahre verhindern, das junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf Themen des wissenschaftlichen Mainstreams festgelegt werden. Es mag sein, dass das nun ein Stück weit verloren geht. Wir haben uns jedoch genau angeschaut, wie sich das Bewerbungsverhalten derer verhält, die sich für die „Freigeist Fellowships" interessieren. Diese Personen bewerben sich ebenfalls und verständlicher Weise auch um die Leitung unabhängiger Nachwuchsgruppen von außeruniversitären Forschungseinrichtungen, um Emmy-Noether-Stipendien sowie weitere, ähnlich gelagerte Programme. Wir überlegen also derzeit für alle drei Profilbereiche unseres Förderangebots, was zu tun ist, um neue Wege der Karriereentwicklung zu eröffnen, die komplementär zu diesen großen Förderprogrammen sind.
So diskutieren wir beispielsweise im Profilbereich „Gesellschaftliche Transformationen", welche Fördermöglichkeiten es für Personen in einer frühen wissenschaftlichen Karrierephase geben könnte, die eine Verbindung zwischen Wissenschaft und anderen gesellschaftlichen Bereichen herstellen. Beispielsweise dadurch, dass Personen, die sich mit Urbanisierung und Stadtentwicklung beschäftigen, für einen gewissen Zeitraum bei Ländern und Kommunen mitarbeiten können. Aber das ist jetzt nur ein Werkstattbericht.

AS: An dieser Stelle würde ich gerne noch einmal nachhaken und zwar mit Bezug auf die Tenure-Track-Professur. Hochschulpolitisch spielt dieser Karriereweg ja immer wieder eine prominente Rolle. Spielt er das auch für die VolkswagenStiftung und sehen Sie Interaktionsmöglichkeiten zwischen bestimmten Förderinstrumenten der VolkswagenStiftung und der Förderung von Tenure-Track-Professuren? Hier denke ich nicht nur an eine individuelle Förderung, sondern auch an die Förderung adäquater Strukturen, beispielsweise in Form von Core Facilities.

GS: Zum einen können wir in der VolkswagenStiftung ein neutraler Ort für die Debatte sein, etwa mit unseren hochschulpolitischen Werkstattgesprächen. Wir haben unlängst auch in einem kleinen und vertraulichen Kreis von Hochschulvertreterinnen und -vertretern ein vertrauliches Gespräch zum Wissenschaftszeitvertragsgesetz und zu Karrieremöglichkeiten in der Wissenschaft geführt, bei dem jenseits der öffentlichen Positionierung sehr offen und abgewogen diskutiert wurde. Hierdurch erzeugen wir allenfalls mittelbare Effekte, aber bewusst keine unmittelbare Medienöffentlichkeit.
Aber dann zur Tenure-Track-Professur: Wir sehen die Tenure-Track-Professur als ein Instrument, um neue Forschungsthemen mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in frühen Karrierephasen an Hochschulen zu verankern. In solchen Fällen fördern wir in der Initialphase eine Tenure-Track-Professur über sechs Jahre. Aber kann es uns als Stiftung gelingen, in der Fläche die strukturellen Bedingungen zu schaffen, etwa im Hinblick auf die apparative Ausstattung, die zum generellen Erfolg des aktuellen Tenure-Track-Programms des Bundes beiträgt? Das würden wir nicht schaffen. Allein

bei den 1000 Tenure-Track-Professuren, die Bund und Länder hier finanzieren, wären wir als Stiftung sehr schnell überfordert.

MFF: Nach diesen förderstrategischen und personalstrukturellen Inhalten würden wir gerne noch auf ein anderes Thema eingehen, das womöglich eine Schnittmenge zwischen der Tenure-Track-Professur und den Auswahlprozessen der VolkswagenStiftung in der Personenförderung darstellt. Das hochschulpolitische Ziel, über die Tenure-Track-Professur das Erstberufungsalter von Wissenschaftler*innen spürbar zu senken, hat innerhalb der Hochschulen zu einer umfassenden Debatte über die „Messbarkeit" wissenschaftlichen Potenzials geführt, insbesondere mit Blick auf die frühe wissenschaftliche Karrierephase. Nun hat die DFG vor nicht allzu langer Zeit einen neuen Maßnahmenkatalog zur Veränderung der Bewertungskultur veröffentlicht und auch auf europäischer Ebene stehen die Qualität und Anwendung der wissenschaftlichen Leistungsbemessung in der Diskussion. Ist das eine Debatte, die auch in der VolkswagenStiftung, womöglich in dem Profilbereich „Wissen über Wissen", aufgegriffen wird? Reflektieren Sie bei Auswahlverfahren in der Personenförderung die Frage nach dem „wissenschaftlichen Potenzial" einer Person auch hinsichtlich der von Ihnen genannten Handlungskriterien?

GS: Im Profilbereich „Wissen über Wissen" ist diese Frage in der Tat ein Forschungsgegenstand. Mit den Science and Technology Studies, der Innovationsökonomie und weiteren Forschungsansätzen in den Sozialwissenschaften gibt es unterschiedliche Teildisziplinen, die uns helfen, Prozesse in der Wissenschaft zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen. Wir werden diesen Teildisziplinen in Kürze die Möglichkeit bieten, Forschung zu Bewertungssystemen und Reputationszuschreibungen im Wissenschaftssystem zu finanzieren.
Zudem reflektieren wir das eigene Auswahlhandeln kontinuierlich und beobachten, wie andere Förderer agieren. Schließlich versuchen wir, beispielsweise bei der Auswahl von Forschungsprojekten, innovative Wege zu gehen, indem wir neben einem Peer-Review-Verfahren ein Losverfahren eingeführt haben. Das erproben wir aktuell in einem kleinen Förderprogramm, in dem wir ohnehin ungewöhnliche Fragestellungen suchen, die als experimentell verstanden werden können. Nicht in einem methodischen Sinne, sondern in Form einer experimentellen Fragestellung. Hier stößt die wissenschaftliche Qualitätsbewertung nach etablierten Kriterien zum Teil an die Grenzen, weil der Versuch unternommen wird, das unkonventionelle Neue zu erproben. Hier haben wir ein stratifiziertes, losbasiertes Verfahren gewählt, in dem wir diejenigen, die durch einen Peer-Review-Prozess in der Endauswahl sind, auslosen.
Für die Personenförderung wiederum wäre sehr sorgfältig zu prüfen, inwiefern solche Auswahlverfahren auch dort gelingen können. Momentan wird bei der Personenbeförderung beispielsweise eher über narrative CVs und deren Aussagekraft diskutiert. Aber auch hier gibt es bereits erste kritische Stellungnahmen zu nicht intendierten Bias in narrativen CVs.
Mir scheint, dass es nicht das eine Verfahren gibt, das wir als goldenen Standard in der Evaluation von Personen ansehen werden. Ganz im Gegenteil. Wir erleben einen Wandel des Selbstverständnisses der Wissenschaffenden – wenn man es zuspitzen will – von Wissenschaft als Beruf oder Berufung hin zu Wissenschaft als Profession. Wir sehen eine Ausdifferenzierung der Rollenzuschreibungen und der Funktionen, die Einzelpersonen in der Wissenschaft erfüllen. Das ist nicht mehr nur Forschung und Lehre, sondern auch Wissensaustausch, Transfer und Translation. Das ist Kommunikation von Ergebnissen der Wissenschaft. Es ist Organisation von Wissenschaft. In diesem Sinne würde ich eher fragen: Ist es dann überhaupt noch adäquat, nach dem einen Standard zu suchen? Oder müssen wir nicht viel mehr zu einem viel differenzierteren Instrumentarium kommen, bei dem am Anfang die Frage steht, welche Rolle und Funktion eine Person denn im System besetzen soll? Man muss erst wissen, was man will, um dann zu entscheiden, wie man bewertet.

MFF: Das ist ein sehr spannender Punkt. Wenn wir uns fragen, welche Anforderungen an die Personen auf den jeweiligen Positionen bestehen, ist damit gleichfalls die Frage verbunden, wie sich die Rekrutierungsinstrumente und Personalstrukturen verändern müssen. Dies spielt auch im Rahmen der aktuellen personalstrukturellen Entwicklungen des akademischen Mittelbaus eine wichtige Rolle. In der Erstellung von Mittelbau- oder Dauerstellenkonzepten steht die Frage im Raum, in welcher Weise Hochschulen mit gewachsenen gesellschaftlichen Erwartungen als Gesamtorganisationen konfrontiert sind und inwiefern sie ihre Personalstruktur neu oder verändert denken müssen, um – wenn sie das für sich geprüft haben – diesen Erwartungen gerecht zu werden.

GS: Aus der Perspektive unterschiedlicher Wissenschaftskulturen nehme ich wahr, dass Stellenstrukturen und Karrierewege sehr unterschiedlich angelegt sind: Vertreterinnen und Vertreter der Lebenswissenschaften sagen, es sei für sie Gang und Gäbe, dass es ein oder zwei Postdoc-Phasen in den individuellen Karriereverläufen gibt. Das sei der weltweite Standard, nicht nur bei uns, auch in den USA, und das bereits seit vielen Jahren. Im Hinblick auf Anschlussstellen gebe es kein Problem, eher sei es schwierig, überhaupt die Stellen in den Natur- und Lebenswissenschaften zu besetzen. In den Geisteswissenschaften gibt es das in dieser Form nicht, weil es dort keine großen Kollaborationsverbünde gibt. Dort arbeiten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler viel individueller und erst in jüngerer Zeit auch in arbeitsteiligen Verbünden. Daraus ergeben sich gänzlich andere Karrierewege.
Eine Novelle des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes kann diese Vielschichtigkeit wissenschaftlicher Karriereverläufe und verlässlicher Karrierewege insgesamt nicht lösen. Es adressiert nur den Teilaspekt der Befristung. Deshalb glaube ich, dass eine verallgemeinernde Übertragung von Postdoc-Usancen in den Lebenswissenschaften auf die Wissenschaft insgesamt ebenso falsch ist, wie eine Ausweitung der #IchbinHanna-Debatte in alle Felder der Wissenschaft hinein. Beides sind jeweils sehr spezi-

fisch disziplinäre Verortungen, die gleichwohl in Teilen auch Schwachstellen des gesamten Wissenschaftssystems zutage treten lassen. Ich plädiere dafür, gerade angesichts der Rollendifferenzierung – Wissenschaft als Profession – darüber nachzudenken, unterschiedliche Karrierewege möglich zu machen.

MFF: Hieran knüpft ein weiteres Themenfeld gut an, das wir gerne noch in das Gespräch einbringen möchten, nämlich das der Personalentwicklung. Wenn es am Ende nicht nur um die Frage geht, welche Strukturen, Wege, Stellenprofile gefunden werden müssen, sondern inwiefern es auch je nach Gewichtung oder Wandel der Aufgaben einer gezielten Entwicklung bedarf, müsste es angesichts der zu beobachtenden Transformationsprozesse ein permanentes Entwickeln und Hinterfragen geben. Was brauchen die Menschen auf den Stellen, um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden? Hier ist es interessant zu beobachten, dass der Personalentwicklung als strategischem Handlungsfeld in den vergangenen Jahren eine hohe Gestaltungsmacht attestiert wurde und nach wie vor wird. Ich beobachte, dass in Gesprächen über strukturelle Probleme die Personalentwicklung oft zum Fluchtpunkt der Debatte wird. Auch Sie haben auf der Tenure-Track-Tagung 2020 gesagt, dass die Personalentwicklung eine wichtige Gelingensbedingung für die Tenure-Track-Professur sei. Vielleicht können wir das hier noch etwas konkretisieren. Was verstehen Sie genau unter Personalentwicklung und welchen Handlungsbedarf sehen Sie auf Seiten der Hochschulen, die für die Entwicklung ihres Personals verantwortlich sind?

GS: Ich beobachte momentan eine deutliche Professionalisierung dieses Tätigkeitsfeldes in der Wissenschaft. Die englischsprachige Bezeichnung >Human Resources Management< trifft insofern einen Kern, als wir zunehmend mehr darüber wissen, wie Personalkörper in Organisationen insgesamt und Einzelpersonen in ihrem Berufsweg begleitet werden müssen. Dieses Wissen müssen sich auch Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen weiter zu eigen machen, wohl wissend, dass manches bereits erreicht ist. Aber wenn es richtig ist, dass wir mehr Personen in Qualifikationsphasen des Wissenschaftssystems hineinholen, ohne dass wir ihnen eine dauerhafte Stellung im Wissenschaftssystem bieten können, was nicht unbedingt schlecht sein muss, da wir hoch qualifizierte Personen auch in anderen Bereichen brauchen, müssen wir die Übergänge organisieren.
Wir müssen bereits in einer frühen Phase, nämlich beim Einstieg in eine Promotion, mit den Personen über deren weitere Karriereoptionen sprechen. Und wenn wir Personen in einem Tenure-Track-Verfahren oder in Postdoc-Verfahren begleiten, heißt das, dass auch da Instrumente der Personalentwicklung und auch der personellen Fürsorge – vom Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch zwischen den Stelleninhaber*innen und den Vorgesetzten bis hin zur Karrierebegleitung und Karriereplanung – existieren müssen. Dies liegt nicht nur in der Verantwortung der Hochschule als Ganzes. Nein, hier sind die jeweiligen Vorgesetzten, die Gruppenleitungen und Lehrstuhlinhaberinnen und -inhaber gefordert. Wenn Wissenschaft Profession ist und wenn Wissenschaftsadministration, Wissenschaftsverwaltung und Wissenschaftsmanagement sich professionalisiert, dann muss die Personalentwicklung mit in den Blick genommen werden. Ich finde es nicht ungebührlich, wenn große Organisationen wie Universitäten, Hochschulen der angewandten Wissenschaft und außeruniversitäre Wissenschaftseinrichtungen hier von dem Knowhow profitieren, das in der Betriebswirtschaftslehre und in anderen Sozialwissenschaften erarbeitet wird.

AS: Ganz offensichtlich gibt es da viel Bewegung an den Hochschulen, allerdings noch nicht immer bei der Implementierung. Das hängt vermutlich auch damit zusammen, wie Hochschulen, vor allem traditionsbewusste Universitäten, in ihrer Struktur verfasst sind. Für die Entwicklung und Führung des wissenschaftlichen Personals sind in erster Linie die Professorinnen und Professoren zuständig. In diesem Zusammenhang hatten sie im Rahmen der Tenure-Track Tagung gesagt, dass es zwingend einen Wandel geben müsse, hin zu Departmentstrukturen mit professionellen Dekaninnen und Dekanen. Ist das ein Punkt, an dem Sie heute noch festhalten würden, und sehen Sie darin einen Hebel, um diese Professionalisierung gerade auch in Bezug auf die Personalentwicklung voranzutreiben?

GS: Ich nehme wahr, dass es auch aus Universitäten aktuell Klagen darüber gibt, dass die Verwaltungen zunehmend größer würden und auf diese Weise der Forschung Ressourcen streitig machten. Das kann ich aus eigenem Erleben nicht beurteilen. Ich habe bislang auch keine empirischen Daten, die das unterfüttern würden. Ich glaube, dass wir davon profitieren könnten, dass wir wissenschaftliche Selbstverwaltung ernst nehmen, diese weiter professionalisieren und wir hauptberufliche Dekaninnen und Dekane hätten, die diese Teileinheiten in so großen Organisationen wie Hochschulen leiten würden.
Darüber hinaus scheint es mir auch im internationalen Vergleich zunehmend ein Unikat zu sein, an derart hierarchisch aufgebauten Strukturen wie in Deutschland festzuhalten. Deswegen habe ich eine persönliche Sympathie dafür, ein Stück weit flachere Hierarchien einzuführen. Wodurch ist das begründet? Eher durch Beobachtungen der Transformationen, die ich beispielsweise an der EPFL in Lausanne (École polytechnique fédérale de Lausanne, A.d.R.) beobachten konnte. Hier hat sich die Hochschule mit der Einführung einer Departmentstruktur und eines konsequenten Tenure-Track-Systems grundlegend neu aufgestellt und ist nicht zuletzt hierdurch wissenschaftlich sehr erfolgreich. Das heißt nicht, dass damit alle Probleme beseitigt wären. In einem solchen System flacher Hierarchien und egalitärer Grundfinanzierung stehen die Forschenden und Lehrenden beispielsweise in einem dauerhaften Wettbewerb, um weitere Forschungsmittel einzuwerben. Es wird somit nicht unbedingt einfacher. Aber es fokussiert den persönlichen Einsatz auf erwartbare wissenschaftliche Erfolge. Grundsätzlich würde ich den Gewinn, den man durch eine derartige Selbst-

ständigkeit in einem jüngeren Alter erreicht, höher schätzen, als das, was man in den großen Strukturen an deutschen Universitäten in einer späteren Phase aufgrund einer größeren Leitungsspanne erreicht. Wir sollten Menschen in einer früheren Karrierephase dazu bringen und sie dabei unterstützen, eigene Potenziale zu erproben und sich auszuprobieren. Das heißt nun aber nicht, dass man sich die Last der Personalentwicklung und der Begleitung der Personen erspart. Nein, ganz im Gegenteil!

MFF: Tatsächlich bringt uns dieser Aspekt abschließend zu einem weiteren, größeren Themenkomplex, nämlich den kulturellen Wandlungsprozessen. Wir haben viel über Strukturen gesprochen, hier im Speziellen Departmentstrukturen. Wenn wir es richtig wahrnehmen, speisen sich Ihre Bewertungen vor allem aus internationalen Beobachtungen. Im Vergleich zu dortigen Weiterentwicklungsprozessen nehmen wir im deutschen System ein starkes Beharrungsvermögen in Bezug auf strukturelle und kulturelle Transformationsprozesse wahr. Was sind aus Ihrer Sicht Hemmnisse, die im deutschen Wissenschaftssytem kulturelle Wandlungsprozesse unterwandern oder verkomplizieren?

GS: In meiner Zeit als Staatssekretär habe ich einmal einen niederländischen Kollegen im dortigen Wissenschaftsministerium gefragt, was sie unternähmen, um junge Niederländerinnen und Niederländer dahin zu bringen, erfolgreich ERC-Anträge zu stellen. Mich interessierte das Thema, da es damals in Deutschland zahlreiche Beratungs- und Trainingsprogramme sowie Beratungsagenturen gab, um die Erfolgsquote im ERC-Verfahren zu erhöhen. Seine Antwort lautete: Wir kürzen die nationale Finanzierung und Sie werden sehen, wie schnell und wie gut solche Anträge gestellt werden. Worauf will ich mit dieser Anekdote hinaus? Internationale Vergleiche sind zunächst immer schwierig, weil ihnen ganz unterschiedliche Ausgangsbedingungen zu Grunde liegen. Die Lösungswege, die wir im Ausland finden mögen, sind nicht unbedingt solche, die wir übertragen wollen. Bisweilen sehen wir dann sogar, dass wir in Deutschland gar nicht so schlecht aufgestellt sind.
Gleichwohl sehen wir in Deutschland, aber auch in anderen Ländern, Wissenschaftskulturen als formelle und informelle Regeln, Verfahren oder Verhaltensweisen, die die Wissensgenese in einzelnen Fachgebieten charakterisieren. Lassen sich solche kulturellen Verankerungen kurzfristig transformieren? Lassen sie sich organisieren? Wohl kaum. Reden wir hingegen über Organisationskultur, sind wir auf einem völlig anderen Terrain. Aus den Wirtschaftswissenschaften stammt das Bonmot „culture eats strategy for breakfast“. Wir können tolle Ideen ausarbeiten, aber die Langsamkeit organisatorischer Veränderungen, die Pfadabhängigkeit des Denkens und Handelns, die dadurch bedingt ist, dass es feste Strukturen gibt, in denen Personen sozialisiert sind, führt dazu, dass Systeme insgesamt träge sind. Veränderungen brauchen Zeit. Sie brauchen Veränderungstreiber und Veränderungsbereitschaft.
Mein Eindruck ist, dass wir momentan auf struktureller Ebene ein grundsätzliches Problem der Fehlanreize haben. Das ist die unausgegorene Bund-Länder-Finanzierung, die dazu führt, dass wir zunehmend in eine Mischfinanzierung eintreten, weil die Länder alleine finanziell völlig in die Knie gehen würden. Diese Form der Kofinanzierung auf Zeit, in der die Drittmittelfinanzierung zunehmend an Gewicht gewinnt, ohne dass die strukturellen Konsequenzen mit bedacht werden, ist jedoch nicht zukunftsfähig. Hier müssen wir Grundlegendes verändern.
Einen zweiten Veränderungsbedarf haben wir soeben diskutiert: die Verfasstheit der Universitäten. Wie organisiert man sich in den einzelnen Instituten und Lehrstühlen? Wo gibt es Freiräume für alternative Strukturen? Kreative Antworten wären ein zweiter Hebel, um Veränderungen auf den Weg zu bringen. Ein dritter wäre dann auf der Ebene der Hochschulverwaltung und des Wissenschaftsmanagements zu finden. Hier gilt es, Professionalisierungsprozesse zu ermöglichen, die sich im weiteren Verlauf ausrollen können. Stichwort Implementierungsmangel: Ich bin ein großer Befürworter von Experimentierklauseln, um den einzelnen Hochschulen die Möglichkeit zu eröffnen, das Unkonventionelle einmal auszuprobieren. Wenn es sich bewährt, dann kann es in die Breite getragen werden. Wenn Hochschulen sich in Teilen als Reallabor verstünden, um im Hinblick auf ihre Organisationsentwicklung Neues zu wagen, wäre auch das sicher ein weiterer wichtiger Schritt.

AS: Wäre das nicht ein neuer, vierter Gegenstand für die VolkswagenStiftung, etwas Innovatives, Experimentelles auf dieser organisationalen Ebene zu fördern?

GS: Absolut. Wir haben für all unsere Profilbereiche ein kleines Eintrittstor für neue Ideen vorgesehen: Wir fördern „Pioniervorhaben“, nicht zuletzt im Profilbereich „Wissen über Wissen“. Ein kleines Exposé eröffnet hier den Weg in eine offene Begutachtung. Wir suchen das Neue, auch das Unkonventionelle.

AS: Das freut uns zu hören und ist sicherlich für eine Vielzahl von Kolleginnen und Kollegen an den Hochschulen interessant. Ein schöner Abschluss für unser Gespräch, für das wir uns herzlich bedanken wollen.

MFF: Auch von meiner Seite ein herzliches Dankeschön!

GS: Vielen Dank für das Gespräch.

Christine Müller & Maren Praß

Neue akademische Karrierewege neben der Professur

Dauerhaft wissenschaftlich Lehren und Forschen als (Senior) Researcher oder (Senior) Lecturer an der Universität Bremen

Christine Müller

Maren Praß

Many postdocs wish to make academia their profession permanently. So far, universities in Germany offer only few permanent positions in the area of academic research and teaching besides professorships. Yet, many German universities have begun to develop new concepts for permanent positions as part of their personnel strategies. In recent years, the University of Bremen has also started to focus more on career paths besides the professorship and has established two new career goals: (Senior) Researcher and (Senior) Lecturer. The aim of this article is to present the new permanent positions and their characteristics and to show, based on this example, what a transparent, reliable, and attractive career perspective besides the professorship can look like at German universities.

Wissenschaft auf Dauer zum Beruf zu machen, wünschen sich viele Postdocs. Das „klassische" Karriereziel im deutschen Wissenschaftssystem ist nach wie vor die Professur. Dabei wird die Berufung auf eine Lebenszeitprofessur derzeit nur von rund vierzig Prozent aller Post-Doktorand*innen in Deutschland angestrebt. Dies zeigt eine kürzlich veröffentlichte Studie des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) (vgl. Ambrasat/Heger 2020). Ein ebenso großer Anteil wünscht sich dauerhaft wissenschaftlich forschen und lehren zu können, ohne das Karriereziel Professur zu verfolgen (vgl. ebd.). Es besteht zunehmend der Bedarf an nachvollziehbaren, verlässlichen und attraktiven wissenschaftlichen Karriereperspektiven neben der Professur.

Bislang bieten Universitäten in Deutschland neben der Professur allerdings nur sehr wenige unbefristete Stellen im wissenschaftlichen Bereich, die es Promovierten ermöglichen, dauerhaft (und eigenständig) zu lehren und zu forschen. Die Wege dorthin sind häufig weder planbar noch klar definiert; offene Stellenausschreibungen und transparente Besetzungsverfahren sind eher die Ausnahme. Es gibt aber durchaus Bereiche, in denen es sinnvoll ist, Personal dauerhaft für Lehre und Forschung auch jenseits der Professur einzustellen.

Angeregt von Debatten, die die prekären Arbeitsverhältnisse und mangelnden Karriereperspektiven des so genannten „wissenschaftlichen Nachwuchses" thematisieren, haben viele deutsche Hochschulen damit begonnen, im Rahmen ihrer Personalstrategien neue Konzepte für Dauerstellen in Forschung und Lehre zu entwickeln. Damit sollen Wissenschaftler*innen alternative Karriereziele eröffnet und hervorragend qualifiziertes Personal möglichst langfristig gehalten werden. Auch die Universität Bremen hat in den letzten Jahren dauerhafte Karrierewege neben der Professur stärker in den Blick genommen. Entwickelt wurden die Stellenkategorien Researcher und Lecturer, bei denen es sich um Positionen im akademischen Mittelbau handelt, die sich durch Selbstständigkeit in Forschung und Lehre auszeichnen und einen Tenure-Track vorsehen, der nach positiver Evaluation automatisch zur Entfristung als **Senior Researcher** bzw. **Senior Lecturer** führt.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, die neuen Personalkategorien (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer mit ihrer Ausgestaltung an der Universität Bremen vorzustellen. Dieser Artikel zeigt beispielhaft auf, wie eine transparente, verlässliche und attraktive Karriereperspektive neben der Professur an deutschen Hochschulen aussehen kann und welche Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen mit ihrer langfristigen und nachhaltigen Etablierung verbunden sind.

(Senior) Researcher und (Senior) Lecturer an der Universität Bremen – Zwei neue Stellenkategorien im akademischen Mittelbau

Neben der Weiterentwicklung akademischer Karrierewege hin zur Professur (zum Beispiel über den professoralen Tenure-Track) arbeitet die Universität Bremen seit mehreren Jahren intensiv an der Entwicklung, Erprobung und Etablierung von wissenschaftlichen Karriereperspektiven neben der Professur. Sie folgt damit auch dem vom Tenure-Track-Programm von Bund und Ländern („Programm zur Förderung des wissenschaftlichen

Nachwuchses“) ausgerufenen Ziel, die Personalstruktur in der Wissenschaft insgesamt weiterzuentwickeln und die Einrichtung der Tenure-Track-Professur mit neuen Karrierewegen neben der Professur zu flankieren (vgl. BMBF 2016).
2015 hat eine Arbeitsgruppe bestehend aus Mitgliedern der Universitätsleitung, Dekan*innen und Hochschullehrer*innen verschiedener Fachbereiche ebenso wie Mitarbeiter*innen aus der zentralen Verwaltung damit begonnen, neue Stellenkategorien im akademischen Mittelbau zu entwickeln. Diese orientieren sich an dem durch die Tenure-Track-Professur international etablierten Prinzip einer Tenure-Evaluation und ermöglichen Nachwuchswissenschaftler*innen somit früher als bisher in ihrer wissenschaftlichen Laufbahn Gewissheit über ihren dauerhaften Verbleib im Wissenschaftssystem. Ziel war es, ein international anschlussfähiges und wettbewerbsfähiges Modell zu erarbeiten, das Wissenschaftler*innen in der frühen Postdoc-Phase attraktive, planbare und transparente Karrierewege neben der Professur eröffnet.[1]
Das Ergebnis ist die Entwicklung und Einführung zweier neuer Stellenkategorien, (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer, die mit der Novellierung des Bremischen Hochschulgesetzes im Juni 2017 auch gesetzlich verankert wurden (vgl. BremHG § 24 Absatz 2). Mit der Verabschiedung der Auswahl- und Evaluationsordnung durch den Akademischen Senat der Universität Bremen im darauffolgenden Jahr 2018 wurde die Grundlage für die Umsetzung geschaffen.[2]

Zwei unterschiedliche Schwerpunkte

(Senior) Researcher und (Senior) Lecturer-Stellen müssen von den Fächern bzw. Fachbereichen beantragt und strukturell im Kontext der jeweiligen Personalplanungen und Bedarfe in den Bereichen Lehre und Forschung begründet werden. Voraussetzung für die Freigabe einer solchen Stelle ist die Entwicklung eines so genannten Personalstrukturkonzeptes. Ziel eines Personalstrukturkonzeptes ist die Abbildung der strategischen Ausrichtung der Fächer hinsichtlich Lehre, Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und damit verbunden die langfristige personelle Abdeckung der Bedarfe in diesen Bereichen.
Die Ausgestaltung der neuen Personalkategorie kann entweder mit dem Schwerpunkt Lehre (Lecturer bzw. Senior Lecturer) oder Forschung (Researcher bzw. Senior Researcher) erfolgen.[3] Der Schwerpunkt wird mit der Freigabe der Stelle festgelegt und richtet sich nach den Personalstrukturplanungen und Lehr- und Forschungsbedarfen der einzelnen Fächer, in denen die Stelle verankert wird. Ein Wechsel des Schwerpunkts zu einem späteren Zeitpunkt ist nicht vorgesehen.
Der jeweilige Schwerpunkt Lehre oder Forschung zeigt sich auch in der vorgesehenen Lehrverpflichtung, die mit der Stelle verbunden ist. Die Lehrverpflichtung richtet sich im Einzelnen nach der Lehrverpflichtungs- und Lehrnachweisverordnung der Hochschulen im Lande Bremen (kurz: LVNV). Sie beträgt für Lecturer 8 Lehrveranstaltungsstunden im Semester (LVS) und für Researcher 4 LVS, für Senior Lecturer 12 LVS und für Senior Researcher 9 LVS.

Verlässliche Karriereperspektive auf eine unbefristete Position im akademischen Mittelbau

Alle (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer erhalten mit Stellenantritt die Zusage auf eine unbefristete Position im akademischen Mittelbau nach positiver Evaluation am Ende der Tenure-Track-Phase.
Ähnlich wie bei der Tenure-Track-Professur werden bei diesen Stellen nicht nur die bereits erbrachten Leistungen, sondern insbesondere auch das darin erkennbare Potential zum entscheidenden Kriterium für eine frühe Beschäftigungssicherheit in der Wissenschaft.
Researcher und Lecturer werden befristet im Angestelltenverhältnis beschäftigt.[4] Einstellungsvoraussetzungen sind gemäß § 24 Bremisches Hochschulgesetz ein abgeschlossenes Hochschulstudium und in der Regel eine Promotion. Weitere (fachspezifische) Anforderungen hinsichtlich der wissenschaftlichen Qualifikation werden in den konkreten Stellenausschreibungen definiert.
Die unbefristete Beschäftigung in der Funktion als Senior Researcher oder Senior Lecturer erfolgt über ein Evaluationsverfahren, in dem die besondere Befähigung zu selbstständiger wissenschaftlicher Forschung, ebenso wie selbstständiger qualitativ hochwertiger Lehre nachgewiesen wird. Um Transparenz und Verfahrenssicherheit zu gewährleisten, werden die zu erbringenden Leistungen in einer Zielvereinbarung zu Beginn der Tenure-Phase festgeschrieben. Es ist somit von Anfang an transparent, welche Anforderungen bzw. Erwartungen an die Entfristung geknüpft werden.
Die Tenure-Phase ist zeitlich klar definiert. Die Laufzeit des Tenure-Tracks beträgt in der Regel vier Jahre. Es ist eine Abschluss- aber keine Zwischenevaluation vorgesehen. Die Eingruppierung in der Tenure-Phase erfolgt nach EG 14 TV-L. Nach erfolgreicher Evaluation wird nach EG 15 TV-L vergütet.

Selbstständigkeit in Forschung und Lehre

Statusrechtlich gehören (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer in den so genannten wissenschaftlichen Mittelbau (im Bremischen Hochschulgesetz verankert wurden sie als Lektorinnen bzw. Lektoren in der Funktion als Researcher, Senior Researcher, Lecturer oder Senior Lecturer, siehe § 24 Abs. 2 BremHG). Im Unterschied zur „klassischen“ Mittelbau-Stellenkategorie der wissenschaftlichen Mitarbeitenden mit Aufgaben in Forschung und Lehre sind (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer

[1] Auch wenn der Weg auf eine Professur für (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer selbstverständlich möglich bleibt, sind diese Stellen nicht als Qualifizierungsstellen für die Übernahme des Amtes des/der Hochschullehrer*in gedacht, sondern als Alternative zur Professur konzipiert.

[2] Auf der Webseite der Universität Bremen können die Auswahl- und Evaluationsordnung für (Senior) Lecturer und (Senior) Researcher eingesehen und heruntergeladen werden: https://www.uni-bremen.de/universitaet/wissenschaftliche-karriere/senior-researcher-senior-lecturer

[3] Entsprechend dem universitären Prinzip der Einheit von Lehre und Forschung ist es auch für wissenschaftliche Funktionsdauerstellen unverzichtbar, dass im Stellenprofil stets in relevantem Umfang Tätigkeiten in der Forschung als auch der Lehre ermöglicht werden.

[4] Researcher und Lecturer-Positionen an der Universität Bremen richten sich an Wissenschaftler*innen mit ersten Postdoc-Erfahrungen. Aufgrund der zunächst befristeten Einstellung müssen Lecturer und Researcher bei Einstellung über ausreichend Qualifizierungszeiten nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) verfügen (in der Regel 4 Jahre).

immer einem Fach bzw. einem Arbeitsbereich zugeordnet, aber keiner Professur/Arbeitsgruppe. Voraussetzung ist deshalb eine Personalstrukturplanung der Fächer hinsichtlich ihrer Bedarfe in Forschung und Lehre, die definierte Arbeitsgebiete vorsieht. Dienstvorgesetzt ist der Dekan bzw. die Dekanin des jeweiligen Fachbereichs.
Anders als wissenschaftliche Mitarbeitende, die ihre Lehr- und Forschungsaufgaben in der Regel in Abhängigkeit von den jeweiligen Professor*innen bearbeiten, sind (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer selbstständig in Forschung und Lehre und vertreten ein eigenes Arbeitsgebiet. Dies stellt im Universitätsgefüge insofern eine Neuerung dar, als dass die Selbstständigkeit in der wissenschaftlichen Arbeit bereits gesetzlich geregelt ist und nicht mehr übertragen werden muss.
Im Unterschied zur Statusgruppe der Professor*innen bekommen (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer keine eigene personelle Ausstattung. Üblicherweise beteiligen die Fachbereiche die Stelleninhaber*innen an der fachbereichsinternen Mittelverteilung. Der Zugang zu notwendiger Forschungs- und Lehrinfrastruktur (z.B. Labore, Werkstätten oder Großrechenanlagen) wird gewährleistet. (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer sind in vollem Umfang eigenständig antragsberechtig bei Drittmittelprojekten. Die von ihnen eingeworbenen Projektmittel werden ihnen direkt über eine eigens für sie eingerichtete Kostenstelle zugeordnet. Auch über Drittmittelprojekte eingeworbene Stellen sind ihnen direkt zugewiesen.

Transparente Auswahl- und Evaluationsverfahren

Die Verfahren sind in der Auswahl- bzw. Evaluationsordnung für (Senior) Lecturer und (Senior) Researcher der Universität Bremen geregelt. Sie orientieren sich an den Berufungsverfahren für Professuren, sind aber weniger umfangreich und liegen stärker in der Autonomie der Fachbereiche.
Ein wichtiger Punkt bei der Auswahl für (Senior) Researcher- und (Senior) Lecturer-Positionen ist die öffentliche und in der Regel internationale **Ausschreibung**. Hierbei wird auf eine zielgruppenadressierte Ansprache geachtet (Postdocs kurz nach der Promotion). Im Unterschied zu den Besetzungsverfahren für wissenschaftliche Mitarbeitende wird die Entscheidung über die Besetzung der Stellen, in Anlehnung an professorale Berufungsverfahren, durch ein wissenschaftliches Gremium (Auswahlkommission) und nicht durch eine(n) einzelne(n) Hochschullehrer*in getroffen. Die **Anhörung** besteht aus einem wissenschaftlichen Fachvortrag, der Durchführung einer Probelehrveranstaltung und der Diskussion mit der Auswahlkommission. Die Auswahlverfahren sind hoch kompetitiv; sie unterliegen dem „Prinzip der Bestenauslese". Ähnlich wie bei der Tenure-Track-Professur werden aber nicht nur die bisher erbrachten Leistungen betrachtet, sondern insbesondere auch das Entwicklungspotential in den Blick genommen (Potentialabschätzung als Auswahlkriterium). Der von der Auswahlkommission getroffene **Besetzungsvorschlag** wird vom jeweiligen Fachbereichsrat beschlossen und der Beschluss anschließend dem Rektorat vorgelegt.
Auch die **Evaluation** und somit die Entscheidung über die Entfristung bzw. den Tenure erfolgt durch ein wissenschaftliches Gremium (Evaluationskommission). Näheres dazu ist in der Evaluationsordnung geregelt. Damit die Evaluation transparent verläuft, stimmt die erfolgreiche Kandidatin bzw. der erfolgreiche Kandidat vor Stellenantritt mit dem zuständigen Fachbereich (vertreten durch den/die Dekan*in) in einer sogenannten **Zielvereinbarung** die Ziele ab, durch die der notwendige Nachweis der besonderen Befähigung zu selbstständiger wissenschaftlicher Forschung, ebenso wie selbstständiger qualitativ hochwertiger Lehre, erbracht werden kann und soll. Die Zielvereinbarungen für (Senior) Researcher bzw. (Senior) Lecturer orientieren sich an den Evaluationsvereinbarungen für Tenure-Track-Professuren, sie sind aber weniger umfangreich, da der Zeitraum der Tenure-Phase kürzer ist und der Fokus auf Lehre und Forschung liegt (Querschnittsaufgaben wie Internationalisierung, Wissenschaftskommunikation oder Transfer wird in der Evaluierung eine geringere Rolle beigemessen). Die definierten Ziele umfassen Leistungen in den Bereichen Forschung (z.B. Publikationen und Konferenzbeiträge sowie Drittmitteleinwerbung) und Lehre (selbstständige und eigenverantwortliche Übernahme von Lehrveranstaltungen ebenso wie Beratungs- und Betreuungsverpflichtungen aber z.B. auch Beteiligung an Studiengangsentwicklung, Übernahme von Modulverantwortung oder Engagement im Bereich des internationalen Studierendenaustausches). Bei der Festlegung der Ziele wird der jeweilige Schwerpunkt der Stelle (Lecturer oder Researcher) angemessen berücksichtigt. Fachspezifischen, ebenso wie persönlichen Gegebenheiten und Anforderungen, werden Rechnung getragen. Es wird darauf geachtet, dass die Ziele innerhalb der Tenure-Phase für die jeweilige Person realistisch erreichbar sind. Die Zielvereinbarung, die auch in der Evaluationsordnung verankert wurde, steckt den Erwartungshorizont an die Stelleninhaber*in für die Übertragung der Funktion des Senior Researchers bzw. Senior Lecturers ab. Im Rahmen des Evaluationsverfahrens dient die Zielvereinbarung der zuständigen Kommission als Grundlage für die Beurteilung der Leistungen der Stelleninhaber*in.

Stand der Umsetzung der neuen Stellenkategorien an der Universität Bremen

Seit der Einführung der neuen Stellenkategorien im Jahre 2018 sind 20 Verfahren abgeschlossen worden (14 Researcher, 6 Lecturer). Derzeit sind 16 Positionen besetzt (14 Researcher, 2 Lecturer).[5]
Von den Stelleninhaber*innen sind 9 weiblich und 7 männlich. Das durchschnittliche Alter der ausgewählten Lecturer und Researcher betrug bei Stellenantritt 35,7 Jahre (Spanne: 31 – 40 Jahre).
Es sind 7 der 12 Fachbereiche der Universität Bremen mit insgesamt 10 Fächern vertreten: Anglistik, Germanistik, Kunstwissenschaft, Geographie, Wirtschaftswissenschaft, Geowissenschaft, Psychologie, Inklusive Pädagogik, Public Health und Erziehungswissenschaft.
Ein erstes Evaluationsverfahren zum Senior Researcher konnte bereits erfolgreich abgeschlossen werden (2022).

[5] Diese Angaben beziehen sich auf einen Stand im Juli 2022.

Weitere Evaluationen zum Senior Researcher bzw. Senior Lecturer folgen im nächsten Jahr (2023).
Die Einführung der neuen Personalkategorien (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer an der Universität Bremen wird durch regelmäßige Austauschtreffen zwischen Stelleninhaber*innen und Hochschulleitung ebenso wie der Zentralverwaltung begleitet. Diese Treffen ermöglichen nicht nur ein Kennenlernen und eine Vernetzung der Stelleninhaber*innen untereinander. Sie bieten auch Raum, um mögliche Probleme und Bedarfe aufzuzeigen und sind ein wichtiges Instrument für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Stellenkategorien an der Universität Bremen.

Chancen und Herausforderungen in der Etablierung akademischer Karrierewege im wissenschaftlichen Mittelbau

Die prekäre Beschäftigungssituation und die unzureichenden beruflichen Perspektiven für eine dauerhafte Beschäftigung in der Wissenschaft haben jüngst durch die Initiative *#IchbinHanna* eine neue mediale Präsenz und (hochschul-)politische Dimension erreicht. Vermutlich nicht zuletzt davon beeinflusst hat die aktuelle Bundesregierung sich Planbarkeit und Verlässlichkeit in der Wissenschaft und die Schaffung von Dauerstellen und neuen, alternativen Karrierewegen zum Ziel gesetzt (SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP 2021). Denn auch wenn die deutsche Tradition primär Karrierewege zur Professur ermöglicht, findet ein großer Teil der Wissenschaftler*innen auf früheren Karrierestufen eine Position im Mittelbau attraktiv (vgl. Ambrasat und Heger 2020). Die von der Universität Bremen neu eingeführten Stellenkategorien (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer setzen an dieser Stelle an und ermöglichen einen wissenschaftlichen Karriereweg neben der Professur. Die Einführung von unbefristeten, attraktiv vergüteten Positionen im akademischen Mittelbau, die über ein Tenure-Verfahren zu erreichen sind, bietet darüber hinaus die große Chance, eine verlässliche und planbare Karriereperspektive in einer frühen Phase der wissenschaftlichen Karriere zu schaffen. Insbesondere für Wissenschaftler*innen mit ersten weiteren Erfahrungen nach der Promotion, d.h. in der frühen Postdoc-Phase, die nicht unbedingt eine Professur anstreben, bieten (Senior) Researcher- und (Senior) Lecturer-Positionen eine Möglichkeit, dauerhaft und selbstständig im universitären Umfeld forschen und lehren zu können. Durch den Tenure Track haben sie eine frühe Gewissheit über den Verbleib im Wissenschaftssystem.
Auch für die Universitäten bieten verlässliche, strukturell verankerte Mittelbaustellen bessere Planbarkeit und Kontinuität für die vielfältigen Aufgaben in Forschung und Lehre. Damit werden einer zu hohen Fluktuation und einem systematischen Verlust von Kompetenzen und Stabilität entgegengewirkt. Dauerstellen wie diese ermöglichen es auch, Daueraufgaben, die bisher vor allem von Professor*innen abgedeckt worden sind, auf mehreren Schultern zu verteilen und so insgesamt das wissenschaftliche Personal zu entlasten.
Eine häufige Kritik ist, dass zu viele Dauerstellen „Karrierewege verstopfen" und Ressourcen für den nachkommenden wissenschaftlichen Nachwuchs fehlen würden (vgl. DHV 2022). Es muss ein ausgewogenes Verhältnis von Dauerstellen und befristeten Qualifizierungsstellen im Mittelbau bestehen. Damit kann einerseits dem Wunsch nach Planbarkeit und Verlässlichkeit und andererseits der nötigen Flexibilität in der Personalstruktur Rechnung getragen werden. Welches Verhältnis von befristeten und unbefristeten Stellen letztendlich in den verschiedenen Bereichen angestrebt werden sollte, muss noch diskutiert werden (vgl. Borgwardt 2022). Wichtig ist in jedem Fall eine gute Stellenstrukturplanung der Fächer und Fachbereiche, damit die Dauerstellen sinnvoll platziert werden.
Obwohl es sich bei den genannten Stellenkategorien (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer aus Sicht der Universität Bremen um attraktive Karrierewege und -ziele neben der Professur handelt, zeigen geringe Bewerber*innenzahlen in einigen Verfahren, dass es den Stellenkategorien noch an Bekanntheit fehlt; zudem ist es teilweise schwierig, die richtige Zielgruppe zu erreichen.
Dauerpositionen in Forschung und Lehre werden, wie eingangs bereits erwähnt, von vielen Postdocs zwar als wünschenswert erachtet. Sie genießen aber generell ein weniger hohes Ansehen in dem immer noch vorwiegend professor*innenzentrierten deutschen Hochschulsystem (vgl. Kreckel 2016, S. 26). Nach wie vor ist es vor allem die Professur, im Rahmen derer man Wissenschaft wirklich zum Beruf macht (vgl. ebd.) und sie allein steht für eine erfolgreiche wissenschaftlichen Karriere. Um Stellen wie die Bremer Personalkategorien (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer dauerhaft und nachhaltig zu etablieren, muss hier ein Umdenken stattfinden. Auch permanente, selbstständige Positionen bzw. wissenschaftliche Karrierewege neben der Professur müssen als gleichwertig und gleichberechtigt wahrgenommen werden. Sie brauchen Akzeptanz und Wertschätzung. Sie dürfen nicht länger die Ausnahme sein oder gar als ‚Scheitern' auf dem Weg zur Professur wahrgenommen werden, sondern müssen zur Regel werden. Es braucht einen Kulturwandel im wissenschaftlichen Karrieresystem insgesamt.
Für die erfolgreiche Etablierung neuer akademischer Karrierewege neben der Professur ist es außerdem notwendig, dass sich eine gewisse Vergleichbarkeit bei den Personalstrukturen und Stellenkategorien im deutschen Wissenschaftssystem entwickelt. Die Hochschulgesetzgebung in Deutschland ist Sache der einzelnen Bundesländer. Für eine bessere Orientierung innerhalb der (zukünftigen) Möglichkeiten an unbefristeten wissenschaftlichen Stellenkategorien neben der Professur und für deren größerer Akzeptanz und Attraktivität wäre es sicherlich sinnvoll, bundesweit vergleichbare Karrierewege zu schaffen.
Personalkategorien wie (Senior) Researcher oder (Senior) Lecturer steigern schlussendlich auch die Attraktivität der wissenschaftlichen Karriere in Deutschland im internationalen Vergleich. Das alleinige Denken in Lehrstuhl/Professur und Ausstattungsstellen (weisungsgebundene, abhängig und in der Regel befristet beschäftigte wissenschaftliche Mitarbeitende) wird vermehrt

hinterfragt, während der Ruf nach flacheren Hierarchien und einem kooperativeren Miteinander auf Fach- bzw. Fachbereichsebene lauter wird (vgl. Borgwardt 2022).
Nicht zuletzt braucht es auch gute Rahmenstrukturen und Prozesse auf Ebene der Fachbereiche und der Zentralverwaltung ebenso wie flankierende Maßnahmen (z.B. im Bereich der wissenschaftlichen Personalentwicklung), um unbefristete Stellenkategorien im akademischen Mittelbau zu etablieren. Nur so können unabhängige und selbstständige Stellen wie (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer dauerhaft funktionieren.

Fazit

Der hier beschriebene Weg der Universität Bremen zeigt, dass es möglich ist, eine innovative Stellenkategorie im wissenschaftlichen Mittelbau einzuführen. Es zeigt aber auch, dass es mehr braucht als die formale rechtliche Grundlage, um die Idee mit Leben zu füllen. Es braucht eine unterstützende Hochschulleitung, Offenheit der Fächer und Fachkulturen, engagierte Mitarbeiter*innen in Wissenschaft und Verwaltung und transparente Prozesse, um neue akademische Stellenkategorien auszuprobieren und weiterzuentwickeln.
Die Universität Bremen ermöglicht durch die Einführung von Tenure-Track-Mittelbaustellen eine größere Diversität akademischer Karrierewege. Für die nachhaltige und erfolgreiche Etablierung ist es notwendig, dass solche alternativen wissenschaftlichen Karrierewege insgesamt mehr Akzeptanz erfahren und auch die Sichtbarkeit und Vergleichbarkeit solcher Stellenkategorien deutschlandweit erhöht wird.
Hochschulpolitisch kann die Einführung der Stellenkategorie (Senior) Researcher bzw. (Senior) Lecturer einen Impuls liefern, neue Möglichkeiten im professor*innenzentrierten System aufzuzeigen. Auch beim Rennen um „die besten Köpfe" macht dies die Universitäten als Arbeitgeberin attraktiver und widerstandsfähiger für kommende Herausforderungen.

Literaturverzeichnis

Ambrasat, J./Heger, C. (2020): Barometer für die Wissenschaft. Ergebnisse der Wissenschaftsbefragung 2019/20. DZHW Monitoringbericht. Berlin.
Borgwardt, A. (2022): Wie geht's weiter, Hanna? In: Abteilung Analyse, Planung und Beratung – Bonn (Hg.): Friedrich-Ebert-Stiftung, FES impuls, Eine Stunde für die Wissenschaft, Paper No. 5.
DHV (2022): Zur Reform des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes: Positionspapier des Deutschen Hochschulverbands, www.hochschulverband.de/fileadmin/redaktion/download/pdf/pm/DHV_Positionspapier_WissZeitVG.pdf (15.07.2022)
Kreckel, R. (2016): Zur Lage des wissenschaftlichen Nachwuchses an Universitäten: Deutschland im Vergleich mit Frankreich, England, den USA und Österreich. Beiträge zur Hochschulforschung, 38, Jahrgang 1-2.
SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP (2021): Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021–2025 zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP, www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1990812/a4ceb7591c8d9058b402f0a655f7305b/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1n (15.07.2022).
BMBF (2016): Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vom 16.06.2016, https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/bekanntmachungen/de/2016/12/1283_bekanntmachung.html (15.07.2022).

■ **Christine Müller,** M.A., Referentin für Hochschulentwicklung und Kapazitätsplanung, Universität Bremen,
E-Mail: christine.mueller@vw.uni-bremen.de
■ **Maren Praß,** Dr., Dipl. Biol., Referentin für Hochschulentwicklung und Kapazitätsplanung, Universität Bremen,
E-Mail: maren.prass@vw.uni-bremen.de

Pascale Stephanie Petri
Neue Erkenntnisse zu Studienerfolg und Studienabbruch
Einblicke in die Studieneingangsphase

Die Studieneingangsphase gilt als besonders kritisch: Der Peak der Studienabbruchzahlen findet sich in den ersten beiden Hochschulsemestern. Schon seit langem werden zu hohe Abbruchquoten beklagt.
Die sozial- und erziehungswissenschaftliche sowie psychologische Forschung kann mit einer soliden Bandbreite an Theorien und empirischen Befunden zu Prädiktoren von Studienerfolg und -abbruch aufwarten, doch stehen diese meist disparat nebeneinander.
Die vorliegende Arbeit hat sich daher über den bloßen Vergleich der verschiedenen Perspektiven hinaus deren Integration zu einem Prozessmodell des Studieneinstiegs zum Ziel gemacht, welches detaillierte Einblicke auf Mikroebene bietet. Wie das empirisch bewährte Erlebens-Orientierte-Studieneinstiegs-Modell (EOS-Modell) die präventive Förderdiagnostik an Hochschulen inspirieren kann und welche praktischen Implikationen es für die Betreuung Studierender bietet, wird nicht nur diskutiert, sondern anhand einer Pilotstudie plastisch veranschaulicht.

ISBN 978-3-946017-23-3, Bielefeld 2021, 272 Seiten, 43.90 Euro zzgl. Versand

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Tel: 0521/ 923 610-0

Hanna Kauhaus

Hanna Kauhaus

Unbefristet im akademischen Mittelbau: Was ist für eine zukunftsweisende Ausgestaltung von wissenschaftlichen Dauerstellen zu beachten?

Einsichten aus Interviews mit Dauerbeschäftigten in Forschung und Lehre

The demand for permanent positions for post-doctoral researchers at universities is becoming stronger and stronger. However, the issue of how such positions are structured and designed is rarely discussed. Yet this also has an influence on how satisfied and productive these employees can work in research and teaching.
In structured interviews with academic staff on permanent positions, their experiences and thoughts were asked about. Topics of the interviews were the job profile, the integration of their position, the resources available and the recognition of their achievements as well as their personal job satisfaction. The interviewees work at different German universities and in different subjects.
Based on these interviews, the article provides insights into different job profiles of permanent academic employees. In a second step, the problems and challenges that the interviewees see in their work situation are shown, leading to an outline of the factors that need to be taken into account when designing permanent positions for the future.

Wissenschaftsstellen ohne Befristung als Normalfall – ist das denkbar? Der Vorstoß des Berliner Hochschulgesetzes hat die langjährige Gewohnheit in Frage gestellt, dass Forschung und Lehre im Wesentlichen von zeitlich befristeten Mitarbeiter:innen geleistet wird. Die Besonderheit des Arbeitsmarktes „Wissenschaft" wurde in Frage gestellt. Obwohl sich der hochschulpolitische Diskurs derzeit vorrangig um das Wissenschaftszeitvertragsgesetz und die möglichen Befristungsjahre nach der Promotion dreht, ist die Schaffung von mehr Dauerstellen unterhalb oder neben der Professur damit nicht weniger drängend geworden. Doch es kann nicht nur um die Anzahl von Dauerstellen bzw. um das Verhältnis von befristeten zu unbefristeten Stellen in der Wissenschaft gehen. Neben der Anzahl spielt auch die konkrete Ausgestaltung eine wichtige Rolle für die Zukunft der Hochschulen: Welche Aufgabenprofile und Stellenarten, welche Rechte und Pflichten, welche Anbindung und Ausstattung sollten für unbefristete Wissenschaftsstellen unterhalb bzw. neben der Professur angestrebt werden? Was ist bei einer Vergrößerung des unbefristeten akademischen Mittelbaus zu bedenken?

Über die bisherige Situation von Wissenschaftler:innen auf Dauerstellen im sogenannten Mittelbau der Universitäten ist wenig bekannt. Sie stehen selten im Rampenlicht, sind in der Regel nicht im Fokus von universitätsinternen Evaluationen und Maßnahmen und sind bisher auch von der Hochschulforschung fast nicht wahrgenommen worden. Eine Ausnahme bildet eine Sonderauswertung der DZHW-Wissenschaftsbefragung 2019/2020, in der Befragungsergebnisse befristet und unbefristet beschäftigter promovierter Wissenschaftler:innen unterhalb bzw. neben der Professur verglichen werden (vgl. Kauhaus/Stiegler/Fabian 2021). Die Auswertung ermöglicht einen ersten quantitativen Zugang zu Arbeitsprofilen, wissenschaftlichen Leistungen und beruflicher Zufriedenheit von Wissenschaftler:innen auf Dauerstellen.[1]

Um mehr über die Situation, die Bedürfnisse und Problemlagen von Wissenschaftler:innen auf Dauerstellen herauszufinden, hat sich 2021/22 eine überregionale Arbeitsgruppe im Rahmen des Tenure-Track-Netzwerks zusammengefunden. Das Ziel der Arbeitsgruppe war ein explorativer qualitativer Zugang zu dieser Gruppe, um Einsichten zu gewinnen, die für die zukünftige Ausgestaltung von Karrierewegen und Stellenprofilen an Universitäten hilfreich sind. Dazu wurden leitfadengestützte Interviews mit unbefristet beschäftigten Wissenschaftler:innen an sechs Universitäten in Deutschland geführt.[2]

[1] Die Auswertung basiert auf einer repräsentativen Stichprobe aus 2.879 befristet beschäftigten und 1.333 unbefristet beschäftigten promovierten Wissenschaftler:innen unterhalb der Professur an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen. Vgl. zur DZHW-Wissenschaftsbefragung auch www.wb.dzhw.eu.

[2] Mein Dank gilt allen Mitgliedern der Arbeitsgruppe *„Die Weiterentwicklung der akademischen Personalstruktur und Karriereperspektiven in der Wissenschaft jenseits der Professur"*, die sich an den Vorüberlegungen, den Interviews oder den Auswertungen beteiligt haben.

Die Interviewpartner:innen wurden kontrastierend ausgewählt, um insbesondere unterschiedliche Fächerkulturen, Stellenarten und Aufgabenprofile zu berücksichtigen. Elf dieser Interviews wurden inhaltsanalytisch ausgewertet und für eine starke Anonymisierung nach Themen zusammengefasst. Im Folgenden werden die Ergebnisse zu zwei Themenbereichen skizziert: Wie sehen typische Aufgabenprofile von unbefristet beschäftigten Wissenschaftler:innen aus? Und welche Problemlagen und Verbesserungsbedarfe werden thematisiert, die für die zukünftige Ausgestaltung von wissenschaftlichen Dauerstellen relevant sind?

1. Stellentypen und Aufgabenprofile

Um Aufgabenprofile zu beschreiben, sind als formaler Rahmen zunächst die Personalkategorien zu betrachten, die in den Hochschulgesetzen der Länder vorgegeben sind. Bei allen Unterschieden im Detail findet man zunächst zwei in ihren Aufgaben unterschiedliche Personalkategorien vor: Zum einen wissenschaftliche bzw. akademische Mitarbeiter:innen, die ein Mischprofil aus Forschung, Lehre und Serviceaufgaben aufweisen, und zum anderen Lehrkräfte für besondere Aufgaben, die ganz überwiegend in der Lehre tätig sind und die speziell für die Vermittlung von praktischen Fertigkeiten und Kenntnissen eingesetzt werden sollen. Unterschiede gibt es weiterhin bei der Frage, ob die unbefristeten wissenschaftlichen Beschäftigten als Beamte oder Angestellte tätig sind und ob sie ihre Aufgaben in Forschung und Lehre selbständig oder weisungsgebunden wahrnehmen. Nicht zuletzt ist die Lehrverpflichtung, deren Rahmen für die unterschiedlichen Stellenkategorien in den Hochschulgesetzen und Lehrverpflichtungsordnungen abgesteckt wird, entscheidend für die Ausgestaltung der Stellen. Über eine sehr formale und abstrakte Beschreibung von Aufgabenprofilen kommt man mit diesen Informationen jedoch nicht hinaus.

Darüber hinaus gibt es über Aufgabenprofile und Lehrverpflichtungen einige Daten, die aus einer quantitativen Befragung gewonnen wurden. Damit können die hier ausgewerteten Interviews eingeordnet werden. Die eingangs erwähnte Sonderauswertung der DZHW-Wissenschaftsbefragung zeigt, dass ca. 1/3 der unbefristet beschäftigten Wissenschaftler:innen an Universitäten ihren Aufgabenschwerpunkt in der Lehre hat (vgl. hier und im Folgenden Kauhaus/Stiegler/Fabian 2021). Ihre Arbeitszeit wird ungefähr zur Hälfte für Lehre eingesetzt, die andere Hälfte verteilt sich auf Aufgaben in Forschung, Betreuung, Gremienarbeit, Management, Begutachtung, Drittmittelakquise und Sonstiges (in absteigender Reihenfolge). Die vertraglich vereinbarte Lehrverpflichtung dieser Gruppe liegt bei 8 Semesterwochenstunden oder mehr – darin enthalten sind auch Lehrende mit 12, 16, 18 oder sogar 24 Semesterwochenstunden Lehre. Die Gruppe mit Schwerpunkt Lehre umfasst folglich sowohl Lehrkräfte für besondere Aufgaben und Lektor:innen als auch Akademische Rät:innen, Studienrät:innen und Oberstudienrät:innen im Hochschuldienst sowie wissenschaftliche Mitarbeiter:innen im Angestelltenverhältnis. Die größte Gruppe unter den unbefristet beschäftigten Wissenschaftler:innen (43%) hat ein gemischtes Aufgabenprofil ohne klare Schwerpunkte (Querschnitts-Typ). Sie sind in Forschung, Lehre, Betreuung, Drittmittelakquise, Management und anderen Aufgaben tätig. Eine weitere Gruppe hat ihren Aufgabenschwerpunkt in der Forschung (Forschungs-Typ). Diese Gruppe (15% der unbefristeten Wissenschaftler:innen) verbringen ca. 2/3 ihrer Arbeitszeit mit Forschungsaufgaben und nur ungefähr ein Drittel mit anderen Aufgaben wie Betreuung, Lehre, Drittmittelakquise, Begutachtung und anderem. Schließlich haben 11 Prozent der unbefristeten Wissenschaftler:innen ihren Aufgabenschwerpunkt im Bereich Management und verbringen mit solchen Aufgaben knapp die Hälfte ihrer Arbeitszeit, während sie die übrige Arbeitszeit für Forschung, Betreuung, Lehre und anderes aufwenden.

Um sich etwas mehr unter den Stellenkategorien und statistisch berechneten Aufgabenprofilen vorstellen zu können, werden im Folgenden die aus den Interviews gewonnenen Ergebnisse herangezogen.

Schwerpunkt Lehre: Wir haben mit drei Personen aus den Geistes- und Sozialwissenschaften und mit drei Personen aus den Natur- und Lebenswissenschaften gesprochen, deren Aufgabenprofil sich dem Schwerpunkt Lehre zuordnen lässt. Neben der eigenen Lehre, die je nach Stellenzuschnitt zwischen 11 und 18 SWS ausmachten, haben sich bei den Wissenschaftler:innen mit Schwerpunkt Lehre über alle Fächerkulturen hinweg folgende typische Aufgaben gezeigt:

- Studienfachberatung und andere Beratungsangebote (zum Beispiel für Austauschprogramme)
- Betreuung von Bachelor-, Master- und Staatsexamensarbeiten
- Abschlussprüfungen (v.a. in Lehramtsstudiengängen)
- Modulverantwortungen und Studiengangsleitung, verbunden mit dem Erstellen von Studien- und Prüfungsordnungen, Qualitätssicherungsverfahren und der Koordination zwischen verschiedenen Instituten und Lehrenden
- weitere administrative Aufgaben
- Mitwirkung in Gremien und Arbeitsgruppen (universitäre Selbstverwaltung).

Eine Person berichtete, dass sich ihr Aufgabenprofil im Lauf der Jahre immer mehr weg von eigener Lehre und hin zu Koordination und Management von Lehre und Studierendenbetreuung verschoben habe, so dass zum Zeitpunkt des Gesprächs kaum noch eigene Lehre vorkam. Eine andere Person berichtete von stärker forschungsnahen Aufgaben zu Beginn ihrer Dauerstelle (siehe unten), bei ihr verschoben sich die Aufgaben im Lauf der Jahre Richtung Lehre und Lehrkoordination. In einem Fall hing die Veränderung unter anderem mit einer Neubesetzung der Professur zusammen. Beide Wissenschaftler:innen mit einem sich verändernden Aufgabenprofil waren mit den Veränderungen einverstanden und äußerten keine Unzufriedenheit darüber.

In der Regel war in den Stellenprofilen auch eigene Forschung vorgesehen, zum Teil als eigenständige Forschung, zum Teil als Mitarbeit in Forschungsprojekten. Dass die eigene Forschung oft hinter den nicht verschiebbaren Aufgaben in Lehre und Verwaltung zurückbleibe, berichteten fast alle. In unterschiedlichem Maß

konnten trotzdem Projekte durchgeführt, Drittmittel beantragt und Ergebnisse publiziert werden. In einem Fall nahmen Forschungsaufgaben und forschungsnahe Aufgaben größeren Raum ein: Hier konnte zusätzlich zu mehr als 12 SWS Lehre und einer Fachbereichsleitung noch die Beantragung und Durchführung eigener Drittmittelprojekte mit Personalverantwortung für Hilfskräfte und wissenschaftliche Mitarbeitende sowie die Leitung eines Labors geleistet werden.

Schwerpunkt Forschung und Querschnitts-Typ: Wissenschaftler:innen mit einem größeren Anteil forschungsnaher Tätigkeiten können von ihrem Aufgabenprofil her dem Forschungs-Typ oder dem Querschnitts-Typ zugeordnet werden, wobei die Zuordnung meist nicht eindeutig ist. Deshalb werden die beiden Typen hier zusammengefasst dargestellt. Vier der befragten Wissenschaftler:innen – alle aus den Natur- und Lebenswissenschaften – benennen ihren inhaltlichen Schwerpunkt als „Forschung". Allerdings bestehen die beschriebenen Aufgaben weniger in eigener Forschung, sondern mehr in Forschungsdienstleistung und forschungsunterstützenden Aufgaben (siehe unten), oder es kommt ein hoher Anteil an anderen Aufgaben hinzu. Neben vier Befragten aus den Natur- und Lebenswissenschaften berichtet auch eine Person aus den Geistes- und Sozialwissenschaften ein ähnliches Aufgabenprofil.

Die forschungsnahen Anteile, die als Schwerpunkte der Stellen gelten, haben oft mit Forschungsmanagement und Forschungsunterstützung zu tun. Eigenständige Forschung kommt in unterschiedlichem Maß vor, wobei jedoch Forschungsunterstützung, Mitwirkung in Forschungsprojekten und eigene Forschung zum Teil ineinander übergehen. Typische Aufgaben sind:

- Beantragung von Drittmitteln: Koordination von Anträgen mit mehreren Beteiligten, Schreiben von Anträgen
- Management von Forschungsprojekten, Verantwortung für die beteiligten Mitarbeiter:innen
- „Stellvertreteraufgaben" für die Professorin bzw. den Professor („rechte Hand", Überblick über Projekte und Personen, Vertretung bei Abwesenheit)
- Laborleitung: Großgerätebetreuung, Unterstützung der Nutzer:innen bei ihrer Forschung, Führung von Labormitarbeiter:innen und Hilfskräften
- Unterstützung bei Forschungsverfahren und -methoden, zum Teil auch eigene Analysen und Weiterentwicklung von Verfahren
- Mitarbeit bei Publikationen und Forschungsprojekten
- Betreuung von Promovierenden und Studierenden
- Eigene Forschungsprojekte, zum Teil als eigene Drittmittelprojekte, ggf. verbunden mit eigener wissenschaftlicher Qualifizierung (Habilitation).

Bei allen Befragten gibt es einen Anteil von Aufgaben in der Lehre. Bei den befragten Natur- und Lebenswissenschaftler:innen mit Forschungsschwerpunkt gab es zum Teil sogar ein theoretisch recht hohes Lehrdeputat (12 SWS), wobei dann in der Praxis weniger Lehre gemacht wurde, weil sich manches im Team verteilte und auch durch Forschungsbetreuung von Studierenden abgegolten wurde.

Während die Befragten mit Schwerpunkt Lehre meist als Akademische Rät:innen und im Einzelfall als Lektor:in oder Lehrkraft für besondere Aufgaben beschäftigt waren, waren die Befragten mit Schwerpunkt Forschung oder gemischtem Aufgabenprofile durchweg als wissenschaftliche Mitarbeiter:innen angestellt. Eine:r von ihnen hat nur eine halbe unbefristete Stelle, die dann immer wieder befristet durch Anteile aus Drittmittelprojekten auf 100% aufgestockt wird.

2. Angesprochene Probleme und Verbesserungsbedarf

Die meisten der befragten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind mit ihren Aufgaben und ihrer Rolle zufrieden. Dies deckt sich mit den repräsentativen quantitativen Ergebnissen der DZHW-Wissenschaftsbefragung (vgl. Kauhaus/Stiegler/Fabian 2021). Für die zukünftige Ausgestaltung von unbefristeten Wissenschaftlerstellen interessierte uns, mit welchen Problemen die Befragten zu kämpfen haben und wo sie Verbesserungsbedarf sehen. Nicht alle Probleme führen gleichermaßen zu Unzufriedenheit oder Einbußen in der Produktivität. Alle angesprochenen Problemstellen zeigen aber, welche Themen und Fragen bei der strukturellen Ausgestaltung von unbefristeten Wissenschaftlerstellen bedacht werden sollten.

Strukturelle Anbindung und Führungsstrukturen: Etwa die Hälfte der Befragten sind einer Professur bzw. einem Lehrstuhl zugeordnet, die andere Hälfte einer übergeordneten Einheit (Institut, Fachbereich, Forschungszentrum).[3] In den Gesprächen wurde deutlich, dass beide Varianten Vor- und Nachteile haben können. In den Fällen, wo ein sehr gutes und vertrauensvolles Verhältnis zum vorgesetzten Professor bzw. zur vorgesetzten Professorin bestand, brachte die Anbindung an eine Professur bzw. Arbeitsgruppe durchaus Vorteile mit sich: Einbindung in ein Team, enge Zusammenarbeit, Anteil am gemeinsamen Budget und anderes. Allerdings kann die Anbindung an eine Professur bei gleichzeitiger Übernahme von Instituts- bzw. Fachbereichsaufgaben auch zu Spannungen führen. Außerdem ist das Modell nicht robust gegenüber einem Wechsel der/des Vorgesetzten durch Emeritierung oder Weggang, weil es vor allem aufgrund eines sehr guten persönlichen Verhältnisses zu funktionieren scheint. In den Fällen, bei denen die Stelle am Institut oder einer vergleichbaren Einheit mit wechselndem Vorsitz (Institutsdirektor o.ä.) angesiedelt war, zeigten sich die Vor- und Nachteile dieses Modells: Als positiv wurde die Möglichkeit zu einer sehr eigenständigen und autonomen Arbeitsweise bewertet, ebenso zum Teil die erfahrene Wertschätzung für die eigene Expertise und Erfahrung bei Themen, die dem/der jeweiligen Vorgesetzten neu waren. Als negativ wurden häufige Wechsel von Vorgesetzten gesehen, die eine kontinuierliche Arbeit erschweren. Und auch in diesen Konstellationen spielt persönliche Passfähigkeit eine Rolle: Die

[3] Die strukturelle Anbindung von Dauerstellen wird schon länger hochschulpolitisch diskutiert. Der Wissenschaftsrat empfiehlt die Anbindung an übergeordneten Einheiten (vgl. Wissenschaftsrat 2014, S. 75). Vgl. auch das Department-Konzept der Jungen Akademie, das eine generelle Alternative zum bisherigen Lehrstuhlprinzip bzw. den Arbeitsgruppen rund um eine Professur darstellt (Specht u.a. 2017).

Zusammenarbeit mit den jeweiligen Vorgesetzten konnte die eigene Arbeit zum Positiven oder Negativen beeinflussen, allerdings sind schwierige Konstellationen dann auch zeitlich begrenzt. Führung und Unterstützung scheint es bei Vorgesetzten, die dies zeitlich begrenzt qua Amt sind, jedoch deutlich weniger zu geben als bei der direkten Anbindung an eine:n Professor:in.
Ein zukunftsfähiges Modell könnte hier darin bestehen, dass die Rolle von Fachvorgesetztem und Dienstvorgesetztem bzw. disziplinarischem Vorgesetzten von zwei verschiedenen Personen ausgefüllt wird: Disziplinarisch kann die Dauerstelle an der übergeordneten Struktureinheit angebunden sein, für die auch die meisten Aufgaben erledigt werden; als Fachvorgesetzten könnte es daneben noch eine Person geben, die nicht wechselt und die einen fachlich engen Bezug zu den jeweiligen Forschungs- und Lehrthemen hat.
Eigenständige Forschung, Budget und Drittmitteleinwerbung: In den Stellenprofilen der wissenschaftlichen Beschäftigten ist in der Regel ein Anteil eigener Forschung vorgesehen. Die Einheit von Lehre und Forschung wird – außer bei den Hochdeputatsstellen mit um die 18 SWS Lehrverpflichtung – nicht aufgegeben. Für mehrere der befragten Wissenschaftler:innen ist die dauerhafte Möglichkeit zur Forschung eine zentrale Motivation für ihre gesamte Arbeit. Forschung braucht jedoch meist Ressourcen: Laborzugang, Verbrauchsmaterial, Hilfskräfte, Druckkosten, Reisekosten und anderes. Hier stellte sich die Situation der befragten Wissenschaftler:innen unterschiedlich dar. Einige sind Teil einer Arbeitsgruppe, an einer Professur oder einem Lehrstuhl angesiedelt, und haben dort relativ freien Zugang zu Ressourcen. Gerade wenn sie ohnehin die Laborleitung oder das Lehrstuhlmanagement übernehmen, die Abteilung gut ausgestattet und das Verhältnis zum bzw. zur Vorgesetzten gut ist, berichten sie von unkomplizierter Teilhabe an der Ausstattung. Schwieriger ist es in den Fällen, wo das Verhältnis zu Vorgesetzten nicht so eng ist, sei es aus persönlichen oder strukturellen Gründen, oder die Ressourcen insgesamt knapp sind. Dass sie kein eigenes Budget haben, empfinden mehrere der Befragten als hinderlich für ihre Arbeit. Dabei geht es gar nicht unbedingt um viel Geld, sondern um eine minimale Grundausstattung einerseits und um die administrativen Voraussetzungen für die Bewirtschaftung eigener Mittel andererseits. Ein kleines Budget für Hilfskräfte, Reisekosten oder Publikationskosten zum Beispiel würde manchen schon helfen. Das „Betteln-Müssen" um die notwendigen Ressourcen für die eigene Arbeit wird als unangemessen und demotivierend empfunden und behindert den eigenen Forschungsoutput. In der Regel haben die Befragten keine eigene Kostenstelle, was auch für die Einwerbung weiterer Sachmittel eine Hürde darstellt.
Eine eigene Kostenstelle und ein eigenes Budget könnte den Status der unbefristeten Wissenschaftler:innen stärken und sowohl ihre Arbeitsleistung als auch ihre Zufriedenheit erhöhen.
Das Thema Drittmittelprojekte kam in den Gesprächen immer wieder auf. Einige der befragten Wissenschaftler:innen leiten selbst eingeworbene Drittmittelprojekte und haben dafür auch Personal- und Budgetverantwortung. Andere sind an Antragstellungen beteiligt, indem sie schreiben und koordinieren, ohne selbst (Mit-)Antragsteller:in zu sein. Obwohl die Grenzen zwischen Zuarbeit und eigenständiger wissenschaftlicher Leistung manchmal fließend sind, wurde dies in keinem der Gespräche als Problem benannt. Als problematisch benannten jedoch drei der Befragten, dass die Einwerbung eigener Drittmittelprojekte entweder nicht erwünscht sei oder dass die Voraussetzungen dafür unklar seien. Offenbar ist es je nach Fächerkultur und jeweiliger Umgebung vor Ort nicht üblich, dass Wissenschaftler:innen, die weder zum wissenschaftlichen Nachwuchs im engeren Sinne noch zu den Professor:innen gehören, eigene Drittmittel einwerben. Auch die Antragsberechtigung für Fonds des Fachbereichs bzw. der Fakultät scheint nicht immer gegeben; in einem Fall wurde sie extra positiv erwähnt.
Nachdem für Postdocs auf dem klassischen wissenschaftlichen Karriereweg in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten immer mehr Förderprogramme auf lokaler und (inter-)nationaler Ebene aufgesetzt wurden, um den wissenschaftlichen Nachwuchs an Mitteleinwerbung heranzuführen und um eine frühe Selbständigkeit zu fördern, müsste das Thema nun auch für Wissenschaftler:innen auf Dauerstellen erschlossen werden.
Betreuung von Promovierenden: Ein Thema, das vor allem in den Natur- und Lebenswissenschaften eine Diskrepanz zwischen formalen Rechten und Alltagspraxis erzeugt, ist die Betreuung von Promovierenden. Die befragten Natur- und Lebenswissenschaftler:innen berichteten fast alle, dass die Betreuung von Promovierenden zu ihren Aufgaben gehört. In manchen Fällen dürfen die Befragten offiziell Promovierende betreuen, entweder auf Grundlage der eigenen Habilitation oder aufgrund individueller Zuweisung dieses Rechts. In anderen Fällen ist dies jedoch nicht der Fall. Formal liegt die Betreuung dann bei Professor:innen, faktisch wird sie jedoch von den erfahrenen Wissenschaftler:innen eigenständig geleistet. Dies führt zu Frustration, wenn die Befragten ihre Betreuungsaufgaben wahrnehmen, ohne dass diese offiziell anerkannt oder honoriert werden können. Außerdem kann das Auseinanderklaffen von formaler Betreuung und faktischer Betreuung zu Problemen für die Promovierenden führen.
Wenn man von den konkreten Fallbeispielen abstrahiert, zeichnet sich hier ein zunehmendes Problem ab: Je stärker die Habilitation als formale Qualifikation in den Hintergrund tritt und durch äquivalente Leistungen, Juniorprofessur oder Nachwuchsgruppenleitung ersetzt wird, desto häufiger gibt es erfahrene und leistungsstarke Wissenschaftler:innen ohne Habilitation, für die die bisher üblichen Betreuungsrechte für Professor:innen und Habilitierte bzw. Privatdozent:innen nicht mehr adäquat sind. Auch bei befristet beschäftigten Postdocs taucht die Diskrepanz zwischen offizieller und inoffizieller Betreuungsleistung auf, kann jedoch eher noch als Übergangsphase oder Ko-Betreuung aufgefasst werden. Bei forschungsstarken, unbefristet beschäftigten Wissenschaftler:innen drängt sich das Problem jedoch sehr deutlich auf. Um es strukturell zu lösen, könnten Universitäten Betreuungsrechte aufgrund von bestimmten Qualitätskriterien auch unabhängig von der Habilitation zuerkennen und die Promotionsordnungen so gestalten,

dass Promotionsbetreuung und -begutachtung unter bestimmten Voraussetzungen auch von Promovierten ohne Juniorprofessur oder Habilitation übernommen werden können.

Ausgewogenheit von Aufgaben und Überlastung: Eine zu hohe Belastung mit Lehre und administrativen Aufgaben wurde von mehreren Wissenschaftler:innen als Problem benannt. Bei der Lehrbelastung scheint dies nicht nur an der Anzahl der Semesterwochenstunden zu hängen. Je nach Studiengang und Fächerkultur können 12 Semesterwochenstunden Lehre entweder die Vorlesungszeit stark ausfüllen oder noch viel Zeit für andere Tätigkeiten lassen. Mehrere Wissenschaftler:innen aus den Natur- und Lebenswissenschaften berichteten, dass Lehre im Team verteilt wird, so dass die Lehrbelastung für die Dauerbeschäftigten weniger hoch ist als die eigene Stellenbeschreibung es vorsieht. Dies scheint vor allem in den Fächerkulturen vorzukommen, in denen generell stärker in Arbeitsgruppen und Teams gearbeitet wird. Dort scheinen Drittmittelbeschäftigte und Stipendiat:innen in die Lehre eingebunden und damit Personen mit höherem Lehrdeputat entlastet zu werden. Aus den Geistes- und Sozialwissenschaften wurde dies nicht berichtet, sondern dort wurde eine hohe Lehrbelastung eher als Problem angesprochen. Hohe Studierendenzahlen, die sich in sehr großen Studierendengruppen in Seminaren und in einer hohen Anzahl von Prüfungen und Abschlussarbeiten niederschlagen, führten zum Teil dazu, dass Lehr- und Betreuungsaufgaben sehr viel Zeit kosten. Damit stellt sich die Frage, ob Semesterwochenstunden überhaupt eine sinnvolle Maßeinheit für den Arbeitsaufwand im Kontext von Lehre sind. Als intransparent und etwas willkürlich erschien dann auch die Möglichkeit einer Lehrdeputatsreduktion: Wieviele Semesterwochenstunden Lehre dürfen im Ausgleich für Studiengangsleitung, Studienfachberatung oder andere zusätzliche Aufgaben reduziert werden? Wer entscheidet anhand welcher Kriterien, welches Lehrdeputat für welche Stellenbeschreibung angemessen ist – und was passiert, wenn sich Aufgaben verändern und immer mehr Administration und Management dazukommt?

Eine Zunahme von Aufgaben im Lauf der Jahre scheint bei vielen zu einer Arbeitsverdichtung zu führen und gleichzeitig die Zeit für eigene Forschung immer knapper werden zu lassen. Die Zunahme von Strukturen, Programmen, Qualitätssicherungsprozessen, Gremien und Ämtern in den Bereichen Lehre, Nachwuchsförderung, Internationalisierung, Gleichstellung und Diversität, Drittmitteleinwerbung, Forschungsdatenmanagement, Third Mission/Transfer, Digitalisierung und Öffentlichkeitsarbeit produziert immer neue Aufgaben, die nur zum Teil mit neuen Dauerstellen untersetzt werden.[4] Viele Aufgaben, die an den Instituten bzw. Fachgebieten wachsen oder neu hinzukommen, müssen von den vorhandenen unbefristet beschäftigten Wissenschaftler:innen übernommen werden. Wenn die Arbeitsverdichtung zu stark wird oder vorgesehene Forschungsanteile komplett wegfallen, könnte eine zeitlich befristete Lehrdeputatsreduktion oder die Möglichkeit eines Forschungsfreisemesters mit Aufgabenvertretung helfen, die Gesundheit und Produktivität der Beschäftigten dauerhaft zu erhalten.

Anerkennung und Entwicklungsmöglichkeiten: In den Gesprächen wurde immer wieder deutlich, dass die Professur als Normalfall der Wissenschaftskarriere und als Maßstab für unbefristete Stellen in der Wissenschaft angesehen wird. Mehrere der befragten Wissenschaftler:innen berichteten, dass sie sich bewusst dagegen entschieden haben, den Weg Richtung Professur weiter zu gehen – Familie und Ortsstabilität spielten dabei mehrmals eine Rolle, aber auch ein als unattraktiv bewertetes Aufgabenprofil der Professur mit hohen Führungs- und Management-Anteilen war für Entscheidungen relevant. Bei manchen hatte sich die unbefristete Wissenschaftlerstelle eher unbeabsichtigt ergeben, und das aktuelle Aufgabenprofil passte dann und ließ meist auch eine weitere Karriere Richtung Professur nicht zu. Ein Bedauern darüber, dass der eigene Weg nicht zur Professur geführt hatte, trat in keinem der Gespräche zutage.

Die Anerkennung der eigenen Position durch andere stellte sich hingegen durchaus als ambivalent dar. Eine Person berichtete, dass ein ehemaliger Mentor auf die Nachricht ihrer Dauerstelle mit den Worten reagierte „Du hast also den Trostpreis genommen". Mehrere Wissenschaftler:innen berichteten von einer Diskrepanz in Bezug auf Anerkennung: Individuell fühlen sie sich aufgrund der eigenen Leistungen voll anerkannt, müssen aber außerhalb des engeren Umfelds immer wieder gegen Vorurteile kämpfen, die ihnen aufgrund ihrer Stellenart entgegengebracht werden. Zwei Wissenschaftler:innen mit Schwerpunkt Lehre berichteten ihren Eindruck, dass nur Forschungsleistung wertgeschätzt werde und Leistungen im Bereich Lehre, Beratung und Koordination kaum wahrgenommen werden. Hier zeigt sich, wie stark die Professur als Leitbild prägend ist – und gleichzeitig schlägt sich nieder, dass Lehre, Betreuung, Führung und Management als Beurteilungs- und Erfolgsfaktoren bei deutschen Universitätsprofessor:innen nur eine untergeordnete Rolle spielen, obwohl sie im Aufgabenprofil durchaus einen großen Anteil ausmachen. Bei vier der Befragten ist auch der Vergleich mit befristet beschäftigten Kolleg:innen für die eigene Wahrnehmung und die Anerkennung durch andere relevant. Dabei scheint das Motiv nicht zu sein „Ich war besser als andere, so dass ich eine unbefristete Stelle bekommen habe", sondern eher „Ich habe Glück gehabt" (bzw. „Du hast Glück gehabt"). Das verpflichtet zu Dankbarkeit und Demut – entweder im eigenen Gefühl, oder als Forderung, die von anderen an die Person herangetragen wird.

Für die zukünftige Gestaltung wäre es sinnvoll, wenn bestimmte Stellenkategorien – Wissenschaftsstellen mit Schwerpunkt Lehre zum Beispiel, aber auch mit Schwerpunkt Forschungsunterstützung und -management inklusive Betreuung – mit klaren Aufgabenprofilen beschrieben würden: Welche Aufgaben sind zentral, wel-

[4] Ob die Arbeitsverdichtung und Zunahme von Aufgaben hier ein gravierenderes Problem darstellt als bei befristet beschäftigten Postdocs oder bei Professor:innen, kann allerdings kaum beurteilt werden. Vgl. zur Überstunden-Problematik auch Kauhaus/Stiegler/Fabian 2021 sowie Ambrasat 2021.

che Kompetenzen und Qualifikationen sind dafür entscheidend, welcher Weg führt dorthin? In Verbindung mit transparenten Ausschreibungs- und Auswahlverfahren würde dies die Anerkennung der Stellen und Stelleninhaber:innen sicherlich deutlich verbessern (vgl. dazu bereits Wissenschaftsrat 2014, besonders S. 16).
Schließlich äußerten mehrere der befragten Wissenschaftler:innen den Wunsch nach Entwicklungsmöglichkeiten oder Aufstiegschancen. Dies hat mit Anerkennung, aber auch mit Veränderungsmöglichkeiten in Bezug auf das eigene Aufgabenprofil zu tun. Für eine dauerhafte Produktivität und Zufriedenheit spielen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten eine zentrale Rolle, ebenso wie regelmäßige Weiterbildungsmöglichkeiten, die von einer der Befragten als Pluspunkt für die eigene Motivation hervorgehoben wurden. Auch hier wäre es wichtig, dass unbefristete Wissenschaftler:innen stärker in den Fokus von Personalentwicklungsmaßnahmen rücken. Aufstiegschancen könnten innerhalb des vorgegebenen tariflichen Rahmens zum Beispiel dadurch gegeben werden, dass die übertragenen Aufgaben schwieriger und verantwortungsvoller werden oder durch eigene Drittmitteleinwerbung ein größeres Team entsteht – und diese Veränderungen dann auch durch eine angepasste Eingruppierung honoriert werden.

3. Fazit

Dauerhaft beschäftigte Wissenschaftler:innen sind eine tragende Säule der Universitäten. Sie sind für Lehre und Studierendenbetreuung, aber auch für Forschung und Forschungsinfrastruktur, für Promovierendenbetreuung und Personalführung, für Drittmittelbeantragung und die vielen immer neu hinzukommenden Aufgaben in Management, Qualitätssicherung, Transfer und anderen wissenschaftsnahen Aufgabenfeldern unabdingbar. Damit unbefristet beschäftigte Wissenschaftler:innen ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen können und damit wissenschaftliche Dauerstellen im Mittelbau als Zukunftsmodell angesehen werden, braucht es zeitgemäße und aufgabengerechte Rahmenbedingungen. Dazu zählen insbesondere eine geeignete strukturelle Anbindung, individuelle Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Transparenz in der Stellenvergabe und eine Ausgewogenheit der zu leistenden Aufgaben. Wenn die Stellenprofile auch eigenständige Forschung, Drittmitteleinwerbung und Promovierendenbetreuung vorsehen, müssen dazu die notwendigen Ressourcen und Rechte selbstverständlich zur Verfügung gestellt werden. Und nicht zuletzt müssen diese Rahmenbedingungen im Dialog mit allen Beteiligten kontinuierlich evaluiert und aufgabengerecht angepasst werden. All das könnte Aufgabe einer akademischen Personalentwicklung sein, die an den Universitäten noch zu langsam an Bedeutung gewinnt – die es aber dringend braucht, um den lange fälligen Aufwuchs an Dauerstellen für Wissenschaftler:innen bestmöglich zu gestalten.

Literaturverzeichnis

Ambrasat, J. (2021): Zur Arbeitssituation des wissenschaftlichen Mittelbaus in Deutschland. In: Holderberg, P./Seipel, C. (Hg.): Der wissenschaftliche Mittelbau – Arbeit, Hochschule, Demokratie. Weinheim, S. 150-176.
Kauhaus, H./Stiegler, A./Fabian, G. (2021): Leistungsfähig und zufrieden? Unbefristete und befristete Postdocs im Vergleich. In: Forschung & Lehre, 9, S. 736-738.
Specht, J./Hof, C./Tjus, J./Pernice, W./Endesfelder, U. (2017): Departments statt Lehrstühle: Moderne Personalstruktur für eine zukunftsfähige Wissenschaft. Debattenbeitrag der AG Wissenschaftspolitik der Jungen Akademie 2017.
Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. Drs. 4009-14, Dresden.
www.wb.dzhw.eu (03.08.2022).

■ **Hanna Kauhaus,** Dr., Geschäftsführung Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität, Jena, E-Mail: hanna.kauhaus@uni-jena.de

Für weitere Informationen zu unserem gesamten Zeitschriftenangebot, dem Abonnement einer Zeitschrift, dem Erwerb eines Einzelheftes oder eines anderen Verlagsproduktes, zur Einreichung eines Artikels, den Autorenhinweisen oder sonstigen Fragen besuchen Sie unsere Website **www.universitaetsverlagwebler.de** oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de Telefon: 0521/ 923 610-12 Fax: 0521/ 923 610-22

Postanschrift: UniversitätsVerlagWebler, Bünder Straße 1-3, 33613 Bielefeld

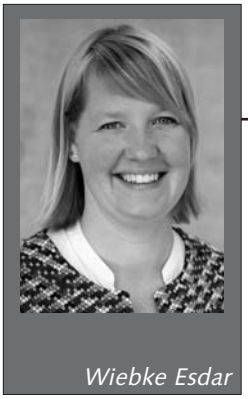


Foto: Pat Röhring

Wiebke Esdar

P-OE-Gespräch

zwischen Wiebke Esdar[1] und Jana Gieselmann[2]

über die Weiterentwicklung der akademischen Personalstruktur an Hochschulen und Karriereperspektiven in der Wissenschaft

Jana Gieselmann

Jana M. Gieselmann (JMG): Liebe Wiebke, Du beschäftigst Dich schon seit vielen Jahren mit den Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft, insbesondere denen des sogenannten wissenschaftlichen „Nachwuchses" und der Veränderung der Karrierestrukturen im deutschen Wissenschaftssystem –früher als Wissenschaftlerin und als Sprecherin des Mittelbaurats, mittlerweile schon in der zweiten Legislaturperiode als Mitglied des Bundestags.
Deine Vorschläge greifen oft tief in die Personalstruktur der einzelnen Lehrstühle, Arbeitsgruppen und Fakultäten ein. Im Koalitionsvertrag (Vgl. Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021–2025 zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP) heißt es, ihr wollt zukünftig die Modernisierung der Personal- und Organisationsstrukturen der Hochschulen mit einem neuen Bund-Länder-Programm Hochschulen unterstützen. Was verbirgt sich konkret dahinter?

Wiebke Esdar (WE): Die Organisationsstruktur der Wissenschaft in Deutschland hat eine lange Tradition. In Anbetracht der großen gesellschaftlichen Herausforderungen lohnt es sich zu hinterfragen, was davon noch zeitgemäß ist, Stärken und Schwächen zu reflektieren und neue Wege zu gehen, – in etwa um weniger hierarchisches oder mehr interdisziplinäres Arbeiten zu ermöglichen. So gibt sich zum Beispiel die neu gegründete TU Nürnberg einen spannenden Ansatz mit einer Netzwerkstruktur und thematischen Aktivitätsfeldern, in denen vorrangig systemische Lösungen erforscht werden sollen. In weiteren Hochschulen haben einzelne Fachbereiche begonnen, sich zu reorganisieren. Mir ist wichtig, dass wir auch in Zukunft ein Wissenschaftssystem haben, das attraktiv ist für junge Menschen – auch, weil wir in den nächsten Jahren – Stichwort Fachkräftemangel – noch mehr um die besten Köpfe werben müssen.
Wir sollten bestehende Hochschulen darum unterstützen, wenn sie sich in ihrer Struktur modernisieren wollen. Damit so ein Organisationsentwicklungsprozess erfolgreich ist, müssen die konkreten Vorschläge für Veränderungen – das ist mir wichtig – bottom-up in den Hochschulen entwickelt werden. Um das zu ermöglichen, wollen wir ein Förderprogramm auflegen, dass dem Mehraufwand dabei gerecht wird, weil so ein Prozess natürlich personelle und finanzielle Ressourcen braucht.
Ich erhoffe mir, dass dabei Fragen beantwortet werden wie etwa: Wie können wir die besten Lernbedingungen für Nachwuchswissenschaftler:innen schaffen, mit der richtigen Balance zwischen Freiheit, Leistungsanspruch und Betreuung? Welche Vorschläge haben die Hochschulen, dass die Karriereunsicherheit aufgrund von nur befristeten Verträgen nicht mehr durchschnittlich bis ins fünfte Lebensjahrzehnt andauert? Wie können wir in der Lehre mehr Kooperation zwischen den Lehrenden erreichen? Sind unsere Berufungsverfahren und Hausberufungsverbote im Zeitalter der Digitalisierung noch zeitgemäß oder können wir auch auf anderem Wege Ämterpatronage verhindern und Forschungskooperationen außerhalb der eigenen Alma Mater sicherstellen? Wie erreichen wir echte Gleichstellung in den Hochschulen? Wie stellen wir bei einem wachsenden Fachkräftemangel sicher, dass unser Wissenschaftssystem so attraktiv bleibt, dass die besten Köpfe darin bleiben wollen?

[1] Dr. Wiebke Esdar ist direkt gewählte Bundestagsabgeordnete (SPD), ordentliches Mitglied des Haushaltsausschusses und dort Hauptberichterstatterin für den Etat des Ministeriums für Bildung und Forschung. Bei den Ampel-Koalitionsverhandlungen gehörte sie der Arbeitsgruppe Innovation, Wissenschaft Hochschule und Forschung an. Bevor sie 2017 in den Bundestag einzog, arbeitete sie als PostDoc an der Universität Bielefeld und forschte zur Arbeitsmotivation junger Wissenschaftler:innen.

[2] Dr. Jana Gieselmann, Leitung Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft und Personalentwicklung für Professor:innen, Referentin der Prorektorin für Personalentwicklung (und Gleichstellung), Universität Bielefeld.

JMG: Du hast Dich in Deiner Rede im Bundestag zum Thema „Sichere Jobs statt Dauerbefristungen in der Wissenschaft" dem Vorschlag der jungen Akademie angeschlossen und mehr Departmentstruktur gefordert. Auch die von Dir angesprochene TU Nürnberg plant ja Departmentstrukturen aufzubauen. Was erhoffst Du Dir von Departmentstrukturen?

WE: Im deutschen Wissenschaftssystem gelten Wissenschaftler:innen „unterhalb" der Ebene der Professur als nicht selbstständig forschend und lehrend. Das ist nicht nur sehr lange in der akademischen Karriere so – weil Berufungen auf eine Professur oft erst jenseits des 40. Lebensjahres geschehen. Das ist auch Ausdruck einer veralteten Vorstellung davon, wie Wissenschaft funktioniert. Beim klassischen Lehrstuhlprinzip liegen die Betreuung der Promotion oder Habilitation, die Begutachtung dieser Arbeiten und die Entscheidungen über Dauer und Umfang des Arbeitsvertrages in einer Hand. Ich bin sehr froh, dass in den allermeisten Fällen die ‚Doktormütter' und ‚-väter' trotzdem hervorragend Unterstützung und Bewertung unter einen Hut bekommen. Meine persönliche Erfahrung im Wissenschaftssystem ist zudem stark davon geprägt, wie sehr sich meine Doktormutter immer wieder um gute Arbeitsverträge für alle Mitarbeitende an ihrem Lehrstuhl bemüht hat, eine nicht einfache Aufgabe. Trotzdem ist diese strukturell veranlagte, dreifache Abhängigkeit hinderlich.
Ich möchte, dass wir das Wissenschaftssystem für neue Strukturen öffnen, die verlässliche Arbeitsbedingungen und kooperative Zusammenarbeit erleichtern, weil wir dadurch attraktiver und noch besser werden können. Eine Departmentstruktur zeichnet sich durch eine vergleichsweise große und vielfältige Professorenschaft aus. Das heißt, dass Wissenschaftler:innen nicht so lange in dieser Abhängigkeit bleiben, sondern frühzeitiger eigenständig werden, z.B. indem sie als junger Post-Doc bereits auf eine Professur mit Tenure Track berufen werden. Dazu soll der Bund finanzielle Anreize bieten, weil so ein Veränderungsprozess auch bedeutet, dass es zeitweise Doppelstrukturen bestehender und neuer Strukturen geben kann. Langfristig erfolgreich kann all das allerdings nur sein, wenn auch die Länder mitziehen, weil bei ihnen natürlich die originäre Hochschulgesetzgebung liegt.

JMG: In welcher Form könnten solche finanziellen Anreize des Bundes ausgestaltet sein?

WE: Meines Erachtens muss so ein Förderprogramm vor allem eins sein: Offen in seiner Ausschreibung. Es gibt nicht die eine Schablone, die über alle Hochschulen zu legen ist. Ich bin überzeugt davon, dass so ein Weiterentwicklungsprozess, der immer auch etwas mit Kulturwandel zu tun hat, dann gelingt, wenn er vor Ort entwickelt wird, weil das am besten für die dafür notwendige Akzeptanz sorgt. Es wird nicht darum gehen, an möglichst vielen Hochschulen möglichst viele kleine Projekte zu fördern, sondern einzelne Hochschulen, die sich mutig auf den Weg machen, ganz viel zu hinterfragen und vieles zu ändern, sollten sehr gut gefördert werden – so zumindest verlief die Debatte in den Koalitionsverhandlungen.

JMG: Du sprichst Dich für die Erhöhung der Grundfinanzierung der Hochschulen im Verhältnis zur Drittmittelquote aus. Hier schwebt Dir als erster wichtiger Schritt die dauerhafte finanzielle Beteiligung des Bundes am „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken" vor. Kannst Du unseren Leser:innen das etwas genauer erklären?

WE: Die Grundfinanzierung der Hochschulen liegt in der Zuständigkeit der Bundesländer. Das wird und soll auch in Zukunft so bleiben. Vor einigen Jahren hat der Bund jedoch begonnen, die Länder und Hochschulen aufgrund stark steigender Studierendenzahlen finanziell zu unterstützen: Mit dem Hochschulpakt wurden zusätzliche Studienplätze finanziert. Das hatte zunächst eine zeitlich begrenzte Laufzeit. In der letzten Legislaturperiode haben wir es dann geschafft, als Nachfolge den „Zukunftsvertrag Studium und Lehre" zu vereinbaren. Eine wesentliche Neuerung dabei ist, dass diese Co-Finanzierung des Bundes dauerhaft läuft. Außerdem haben wir im neuen Koalitionsvertrag vereinbart, dass wir den Zukunftsvertrag dynamisieren wollen. Und nachdem wir genau das mit einem Antrag im Haushaltsausschuss im Frühling diesen Jahres beschlossen haben, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit der gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) kürzlich eine entsprechende Bund-Länder-Vereinbarung ausgehandelt. Durch die Dynamisierung des Zukunftsvertrags werden in den Jahren 2023 bis 2027 rund 338 Millionen Euro zusätzliche Bundesmittel zur Verfügung gestellt. Die Länder stellen zusätzlich zur Grundfinanzierung der Hochschulen Finanzmittel in mindestens derselben Höhe bereit, sodass den Hochschulen durch den Zukunftsvertrag jährlich insgesamt rund vier Milliarden Euro zur Förderung von Studium und Lehre zur Verfügung stehen. In der genannten Bund-Länder-Vereinbarung steht aber auch, dass wir erwarten, dass in den Hochschulen dafür mehr unbefristete Stellen geschaffen werden – da die Mittel nicht mehr befristet sind, ist das jetzt noch besser möglich.

JMG: Am Ende sind es die Hochschulen vor Ort, die über die Einrichtung neuer Stellen entscheiden. Welche Schwierigkeiten siehst Du bei der Einrichtung von neuen Dauerstellen?

WE: Richtig. Das ist die Autonomie, die die Hochschulen über die Landesgesetze bekommen haben. Dieses Rad will ich nicht zurückdrehen. Trotzdem bleibt die Frage: Wie gelingt es, den sehr, sehr geringen Anteil unbefristeter Stellen zu erhöhen?
Für mich ist zunächst wichtig, dass Dauerstellen neben der Professur sowohl Lehr- als auch Forschungsanteile haben, denn die Einheit von beidem, die das deutsche Wissenschaftssystem so stark macht, muss auch hierbei erhalten bleiben. Dann ist der Verständigungsprozess darüber, welche Stellen in der Fakultät als Dauerstellen geschaffen werden sollen, nicht einfach, weil traditionell die wissenschaftlichen Mitarbeiter:innenstellen als Ausstattung der Professur und damit als Verhandlungsmasse in Berufungsverhandlungen gesehen werden.

Wenn wir den Beschäftigten neben der Professur aber die gleichen Rechte einräumen wollen, dann fällt eben die Flexibilisierung, dass der/die Lehrstuhlinhaber:in alle paar Jahre wieder neu über die Besetzung der Stelle entscheiden kann, weg. Das klar zu benennen gehört dazu, aber ich will auch daran erinnern, dass nahezu überall außerhalb der Wissenschaft eine unbefristete Vollzeitstelle das Normalarbeitsverhältnis darstellt. An dieser Lebensrealität sollten sich auch die Hochschulen orientieren, insbesondere, weil wir in vielen Arbeitsbereichen, in denen wir sehr gut ausgebildete Menschen brauchen, auf einen Fachkräftemangel zusteuern. Der macht auch vor den Hochschulen nicht halt. Ich bin zudem davon überzeugt, dass die Attraktivität einer Professur heute vor allem daran hängt, welche Freiräume zum Forschen und Lehren bleiben und wie viel oder besser gesagt wenig Zeit für Bürokratie, Fakultäts- oder Lehrmanagement aufgebracht werden muss. Wenn das klug mit unbefristeten Stellen neben der Professur kombiniert wird, können beide gewinnen, weil es Synergieeffekte durch mehr Kontinuität neben der Professur gibt.
Wenn wir es dann noch schaffen, dass auch diejenigen, die im Rahmen einer unbefristeten Stelle neben der Professur arbeiten, Perspektiven bekommen, sich weiter zu entwickeln oder aufzusteigen, bin ich überzeugt davon, werden es auch viele tun. So können wir dem oft vorgebrachten Argument der ‚Verstopfung des Systems' entgegnen – wenngleich ich viele der dabei bestehenden Befürchtungen nicht teile, weil wir diesen Effekt ja außerhalb des Wissenschaftssystems auch nicht sehen. Die allermeisten Wissenschaftler:innen sind selbstbestimmt motiviert. Wenn wir die richtigen Rahmenbedingungen setzen, sind sie alle bereit, Großartiges zu leisten.

JMG: Und wie könnte es gelingen, Aufstiegschancen im akademischen Mittelbau zu gestalten? Im Unternehmen funktionieren Karrierewege, weil die Stellen an der Spitze regelmäßig frei werden und so auf jeweils anspruchsvollere Stellen nachgerückt werden kann. In der Hochschule sieht das anders aus. Was könnte die nächste Karrierestufe für eine unbefristete Studienrätin sein? Eine neue, höher dotierte Stelle mit umfangreicheren Aufgaben? Dann müsste diese höher dotierte Stelle entweder zusätzlich geschaffen werden oder der/die vorherige Stelleninhaber:in verlässt diese Stelle. Aber dann bräuchte es wiederum für diese Personen eine weitere Karrierestufe.
Oder die als Beispiel genannte Oberstudienrätin behält ihre Stelle, die nun bspw. statt mit TVL E13 mit einer TVL E14 vergütet wird? Dann müsste sie dieselben Aufgaben übernehmen und zusätzliche dazu. Dann müsste für jede unbefristete Stelle Rücklagen in den Fakultäten gebildet werden, um sie bei entsprechender Leistung oder vorangeschrittener Zeit höher zu dotieren… Die Idee für transparente Aufstiegschancen in der Wissenschaft hört sich gut an, scheint mir aber doch sehr schwer realisierbar.

WE: Viele Merkmale machen einen attraktiven Arbeitsplatz Hochschule aus. Ich bin überzeugt davon, dass eine Planungssicherheit, die eine unbefristete Stelle bietet, dazu gehört, aber natürlich nicht alles ist. Ein ganz wichtiger Faktor, der auch mir immer viel bedeutet hat, war das Wechselspiel zwischen Forschung und Lehre. Dazu gehört, dass es Phasen gibt, in denen das eine im Vordergrund steht und andere, in denen das andere mehr Raum und Zeit einnimmt. Wenn wir wollen, dass Wissenschaftsler:innen sich weiterentwickeln, brauchen sie Rahmenbedingungen, die Freiheit für beides bieten – zum Beispiel durch Forschungsfreisemester, die dann beispielsweise auch Studienrät:innen zur Verfügung stehen sollten. Für diejenigen, die ihren Schwerpunkt in der aktuellen Phase in der Lehre sehen, stellt sich die Frage ganz ähnlich: Bekomme ich ein Lehrfreisemester, um mich ganz intensiv auf neue Lehrkonzepte vorbereiten zu können? Und welche Anerkennung kann ich denn eigentlich für meine gute Lehre bekommen?
Das TVL-System sieht ja zunächst Gehaltssteigerungen durch Erfahrungsstufen vor – das finde ich wichtig. Aber wer nicht auf Dauer Studienrät:in bleiben will, für den kann es Leitungspositionen auch in Forschungsnetzwerken oder im Wissenschaftsmanagement geben. Außerdem wünsche ich mir, dass auch unbefristete Beschäftigte zukünftig häufiger für die entsprechende Laufzeit in Forschungsprojekten eingestellt werden können. Das ist dann nicht nur spannend und abwechslungsreich – die Projekte würden sicher auch von ihrer Erfahrung profierten. Bis dato tun sich die großen Drittmittelgeber damit etwas schwer – ich hoffe, dass sich das bald ändert.

JMG: Deine Forderung nach mehr Dauerstellen deckt sich mit den Empfehlungen des Wissenschaftsrates (2014), neben der Professur weitere attraktive Positionen zu schaffen und die Zahl der unbefristeten Stellen zu erhöhen. Spätestens seit dem Bundesbericht zur Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses (BuWiN) wissen wir, dass die Befristungsquote beim hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal (ohne Professor:innen) an Hochschulen seit vielen Jahren stabil auf hohem Niveau liegt: 2018 waren 92 Prozent der unter 45-Jährigen und 98 Prozent der unter 35-Jährigen befristet beschäftigt (Vgl. Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021). Wie könnte außerdem die Planbarkeit und Verbindlichkeit in der Postdoc-Phase erhöht werden?

WE: Das ist richtig – auch die aktuelle Evaluation des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes hat gezeigt, dass wir da weiter dringenden Handlungsbedarf haben. Insbesondere bei der Perspektive der Entfristung passiert noch viel zu wenig. Wir brauchen eben verschiedene Stellschrauben, an denen wir drehen sollten: erster entscheidender Faktor wird sein, dass die Entscheidung, wer eine realistische Chance auf eine Professur hat, wesentlich früher fallen muss. Darum habe ich gemeinsam mit der SPD Fraktion im Bundestag bereits im letzten Jahr vorgeschlagen, dass ein Jahr nach der Promotion die Entscheidung fallen sollte, ob jemand mit Tenure Track versehen auf dem Weg zur Professur bleibt, oder ob es sinnvoll ist, einen anderen Karriereweg zu planen. Das kann eine entfristete Stelle neben

der Professur oder eine Beschäftigung außerhalb des Wissenschaftsbetriebs sein. Die Rückmeldung auf unseren Vorschlag ist sehr positiv, inzwischen werden weitere Modelle wie sechs plus drei Jahre oder plus vier Jahre diskutiert – am Ende hoffe ich auf eine Einigung, die alle gut mittragen können.
Damit unser Konzept trägt, müssen dann auch konsequent alle Junior-Professuren mit Tenure Track versehen werden – das war ja in der ursprünglichen Konzeption bei Einführung dieser Stellenkategorie auch angedacht gewesen, konnte damals aber nicht durchgesetzt werden.

JMG: Das Vorziehen des Entfristungsalters ist ein dickes Brett. Wenn die Entscheidung für oder gegen eine entfristete Position in der Wissenschaft (Professur oder Dauerstelle im Mittelbau) in einem akademischen jüngeren Alter getroffen werden soll, geht das mit einer Potenzialbesetzung einher. Die Bewerber:innen haben ein Jahr nach der Promotion bei weitem nicht so viel Gelegenheit gehabt, ihre Fähigkeiten in Forschung, Lehre und den anderen wichtigen Bereichen unter Beweis zu stellen, wie es die derzeitigen Bewerber:innen in fortgeschrittenem Karrierealter haben. Kritiker:innen dieses Vorschlags argumentieren, dass ein Jahr nach der Promotion noch zu wenig sichtbar wäre, wie sich die Personen entwickeln würden. Insbesondere da, wo kumulativ promoviert wird, haben die frisch Promovierten dann häufig nur ein Paper veröffentlicht. Die übrigen befinden sich noch im Review-Verfahren. Wie lassen sich diese Sorgen auffangen?

WE: Wir könnten jetzt anfangen zu rechnen: Wann wird bei der kumulativen Dissertation das letzte Paper eingereicht, wie lange braucht es dann für die Synopse, wie lange für die Begutachtung bis zu Disputation, wie lange dann bis zur Verleihung des Doktorgrades? Ab da 12 Monate und dann, bin ich der Meinung, war schon ganz schön viel Zeit, die eigene wissenschaftliche Arbeit zu präsentieren – allem voran ja eine hoffentlich starke Promotion. Ich bin da aber auch überhaupt nicht dogmatisch: Wenn am Ende ein etwas längerer Zeitraum rauskommt, dann ist das ein Kompromiss. Aber wir sollten uns doch von einem Ziel nicht verabschieden: Dass es in unserem System deutlich frühzeitiger die Entscheidung gibt, ob jemand in der Wissenschaft bleiben kann oder nicht. Ich denke da auch insbesondere an diejenigen, für die es am Ende keine Professur oder Dauerstelle gibt. Gerade in kleinen Fächern wissen wir, dass immer wieder auch herausragende Wissenschaftler:innen erst sehr spät erkennen können, dass es für ihre wissenschaftliche Leistung keinen Platz im System gibt. Das finde ich unfair, das kann besser organisiert werden.

JMG: Angesichts der weiterhin sehr hohen Zahlen an kurzen Befristungen schlägst Du beispielsweise vor, die Definition „Qualifizierungsziel" im Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) schärfer zu fassen.

WE: Es war ein riesiger Fortschritt, dass in der Gesetzesnovellierung eine Beweislastumkehr stattgefunden hat: Bis dato war es so, dass einfach innerhalb der sechs plus sechs Jahre beliebig befristetet werden durfte, frei nach Lust und Laune der Arbeitgeberin. Seit 2016 muss die Dauer der Laufzeit dem Qualifizierungsziel entsprechen. Das sollte z.B. die zu erwartende Dauer einer Promotion sein. In der Regel befristen die Hochschulen deswegen inzwischen bei Promovierenden zunächst auf drei Jahre. Abgesehen davon, dass der Anteil derer, die ihre Promotion innerhalb von drei Jahren abschließen nicht allzu groß ist (wenn auch nach Fächern unterschiedlich), gibt es andere, kürzere Befristungsgründe. Zum Beispiel kann argumentiert werden, dass die Fortbildung für ein Lehrzertifikat ein Semester dauert und so eine Vertragslaufzeit von nur sechs Monaten begründen. Hier hat der Gesetzgeber zugelassen, dass mit einem arbeitsrechtlich nicht eindeutigen Begriff ‚Qualifizierungsziel' gearbeitet wird. Das ist in puncto Rechtssicherheit ungünstig und sollte darum nachgebessert werden.

JMG: Siehst Du weiteren Veränderungsbedarf des WissZeitVG?

WE: Der zweite wichtige Änderungsbedarf neben der Dauer der Vertragslaufzeiten ist in meinen Augen, dass wir eben gesetzlich dafür Sorge tragen müssen, dass die Misere ein Ende hat, dass Menschen zwölf Jahre in vollem Eifer und oft auch mit guten Forschungsleistungen befristet versuchen, eine Professur zu erlagen, dann aber aus dem System fliegen, wenn sie es nach Ablauf der sechs plus sechs Jahre nicht geschafft haben. Die Betroffenen sind dann mindestens Mitte-Ende Vierzig und bei einigen Fachrichtungen ist es schwer, dann adäquate Anschlussbeschäftigungen zu finden. Ich halte darum kein Plädoyer, diesen Zeitrahmen zu verlängern, sondern im Gegenteil: Wir müssen das System so aufstellen, dass es frühzeitigere Entscheidungen und damit frühzeitiger Klarheit gibt – auch für diejenigen, für die es keine Möglichkeit geben wird, im Wissenschaftssystem zu verbleiben. Darum nutzt eine gesetzliche Verkürzung, die zunächst wie eine Verschärfung aussieht, dem Ziel, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, davon bin ich überzeugt. Es ist aber klar, dass das Ziel die Arbeitsbedingungen zu verbessern, nur zu erreichen ist, wenn die oben angesprochenen Veränderungen in der Personalstruktur mit Alternativen zur Professur von den Hochschulen und auch von allen Landesparlamenten mit angestoßen und umgesetzt werden. Bund, Länder und Hochschulen müssen Hand in Hand gemeinsam an dieser großen Aufgabe arbeiten, eine alleinige Veränderung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes wird das nicht leisten können.

JMG: Hältst Du das für realistisch?

WE: Es muss gelingen, weil die Situation jetzt schon so viele Jahre so prekär ist. Ich war bei dem Thema schon vor zehn Jahren ungeduldig, aber lange war wenig durchzusetzen. Die Bewegung #ichbinhanna hat es geschafft die prekären Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft noch einmal in eine breitere Öffentlichkeit zu bringen. Dafür bin ich dankbar, das gibt Rückenwind für

die politischen Verhandlungen. Ich bemerke, wie immer mehr Beteiligten auch deutlich wird, wie sehr wir mit der aktuellen Situation auch dem Wissenschaftsstandort und seiner Attraktivität schaden. Es gibt inzwischen zum Beispiel mehr Verständnis dafür, dass wir bei dieser Unsicherheit und wenigen Vollzeitstellen auch viele Leistungsträger:innen verlieren, die sich die wirtschaftliche Unsicherheit nicht leisten können – weil ihnen von zuhause kein dickes finanzielles Polster mitgegeben wurde oder weil sie zeitgleich eine Familie ernähren müssen. Dabei brauchen wir doch in Forschung und Lehre auch ihre Perspektiven!

JMG: Kannst Du uns erklären, wie so eine Novellierung ablaufen wird?

WE: Bereits bei der Vorbereitung der Evaluationsstudie waren verschiedene Stakeholder in die Erstellung der Fragestellungen eingebunden. Dies wird jetzt bei der Diskussion der Ergebnisse in Konferenzen fortgesetzt. Dann wird der Zeitpunkt kommen, in dem das BMBF einen sogenannten Referent:innenentwurf verfasst und vorlegt – zunächst den anderen Ministerien der Bundesregierung – die sogenannte Ressortabstimmung. Anschließend wird dieser Entwurf dem Bundestag vorgelegt und in der 1. Lesung diskutiert. Ich gehe davon aus, dass dies in 2023 der Fall sein wird. Anschließend kann es dazu eine Anhörung geben: Das bedeutet, die Vertreter:innen aller Fraktionen benennen Sachverständige, die dann in einer Sondersitzung des Ausschuss für Bildung und Forschung zunächst ihre schriftlichen Gutachten vorlegen und anschließend Fragen beantworten und ihre Einschätzungen abgeben. Anhörungen sind in der Regel öffentlich und können oft im Netz digital verfolgt werden. Das alles wird dann mit in die parlamentarischen Beratungen genommen, in denen die Abgeordneten Änderungsanträge formulieren – die 2. Lesung. Hinzu kommt, dass sich die Fraktionen von FDP, Grüne und SPD auf gemeinsame Änderungen verständigen werden, um dann sicher zu stellen, dass es zum Abschluss auch eine Mehrheit in der Abstimmung zum Gesetzesentwurf gibt – die 3. Lesung.

JMG: …Dann sind wir gespannt, wie lange die Novellierung letztlich dauert und was dabei herauskommt… Ich würde gerne noch auf das ungemein kontrovers diskutierte neue Berliner Hochschulgesetz (BerlHG) von 2021 zu sprechen kommen. Stein des Anstoßes ist die Regelung, dass die Berliner Hochschulen mit promovierten Nachwuchswissenschaftler:innen auf Qualifikationsstellen eine Anschlusszusage zur unbefristeten Beschäftigung vereinbaren müssen (§ 110 Abs. 6 Satz 2). Du hast die neue Reglung für einen guten Ansatz befunden, der aber nur funktionieren könne, wenn möglichst viele Länder nachziehen und ähnliche Reglungen treffen. Du sprichst in diesem Zusammenhang von einer „föderalen Gesamtlösung". Wie kommst Du zu dieser Einschätzung und wie könnte so eine föderale Gesamtlösung aussehen?

WE: Das Wissenschaftssystem lebt vom Austausch – der auch bedeutet, dass Wissenschaftler:innen zwischen den Hochschulen und damit auch zwischen den Bundesländern wechseln. Wenn wir über Karriereperspektiven und attraktive Arbeitsbedingungen sprechen, werden die nur Strahlkraft und Wirkung erzeugen, wenn es bundesweit abgestimmte, ähnliche oder sogar einheitliche Regelungen gibt. Darum braucht es eine föderale Gesamtlösung. Ich finde es mutig, dass der Berliner Senat sich des Themas angenommen hat, weil alle Landesparlamente wissen, dass es einen Handlungsbedarf gibt, auch wenn die Wogen dabei hochgeschlagen sind. Wir brauchen jetzt einen bundesweit abgestimmten Prozess, dessen Anstoß die Novellierung des WissZeitVG sein sollte.

JMG: Am Ende möchte ich gerne noch ein bisschen persönlicher werden. Du bist vor 2 Jahren Mutter geworden. Ich selbst habe festgestellt, dass sich seit der Geburt meine Perspektive auf manche Dinge verändert hat. Ist Dir das auch so gegangen?

WE: Total! Für uns beide begann damit wohl die berühmte Lebensaufgabe „Vereinbarkeit von Beruf und Familie". Und auch, wenn ich zu dem Zeitpunkt bereits Bundestagsabgeordnete war, ist mir noch einmal deutlicher geworden, wie schwer die Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie bis heute ist und warum so viele meiner Freundinnen nach der Geburt ihrer Kinder den Wissenschaftsbetrieb verlassen haben. Ich kenne Paare, die sich entscheiden mussten, wer die Professur bekommt und wer mit in die neue Stadt zieht und bei der eigenen Karriere zurücksteckt. Ich wünsche mir darum, dass wir diskutieren, warum das Konstrukt ‚Hausberufungsverbot' vielleicht auch überkommen ist und wir stattdessen vielmehr darüber sprechen sollten, wie wir standortübergreifende Forschungskooperationen und faire Bestenauswahl nach relevanten Leistungskriterien organisieren können. Ich wünsche mir, dass die lange wirtschaftliche Unsicherheit endlich nicht mehr diejenigen ausgrenzt, die großes wissenschaftliches Potential haben, es sich aber einfach nicht leisten können, nicht zu wissen, was sie am Ende des Jahres noch verdienen werden. Und ich wünsche mir, dass sich allgemein die Erkenntnis durchsetzt, dass in ganz vielen Forschungsfeldern gerade auch die Perspektive von Müttern schon die Fragestellungen und erst recht deren Beantwortung bereichern. Dafür will ich als Wissenschaftspolitikerin gerne den kleinen Beitrag, der mir möglich ist, leisten!

JMG: … das sind schöne Abschlussworte. Ich danke Dir – auch im Namen unserer Leser:innen – für die Zeit, die Du Dir genommen hast und das intensive Gespräch.

Beate Schücking neue Präsidentin des Deutschen Studentenwerks

07.12.2022

Die ehemalige Rektorin der Universität Leipzig folgt im Januar 2023 auf Rolf-Dieter Postlep; Studierendenwerke wählen die 66-jährige Ärztin mit überwältigender Mehrheit; erste Frau in diesem Amt in der 101-jährigen Geschichte des Verbands; 11 Jahre Mitglied im Verwaltungsrat des Studentenwerks Leipzig: Schücking mit Studierendenwerken bestens vertraut

Beate Schücking © Swen Reichhold_Universität Leipzig

Prof. Dr. Beate A. Schücking, von 2011 bis 2022 Rektorin der Universität Leipzig, ist zur Präsidentin des Deutschen Studentenwerks gewählt worden, des Verbands der 57 Studenten- und Studierendenwerke in Deutschland. Sie ist die erste Frau in diesem Amt in der 101-jährigen Geschichte des Verbands.

Schücking löst zum 1. Januar 2023 Prof. Dr. Rolf-Dieter Postlep ab, der die Präsidentschaft fünf Jahre lang innehatte, von 2018 bis 2022.

Die 57 im Deutschen Studentenwerk (DSW) organisierten Studenten- und Studierendenwerke wählten auf der DSW-Mitgliederversammlung am 7. Dezember 2022 in Berlin Beate Schücking mit überwältigender Mehrheit zur Präsidentin und Vorsitzenden des DSW-Verbandsrats, des Aufsichts- und Kontrollgremiums des Verbands.

Die 66-jährige Ärztin und Psychotherapeutin mit dem gesundheitswissenschaftlichen Schwerpunkt Mutter-Kind-Versorgungsforschung hat an der Fachhochschule München und der Universität Osnabrück gelehrt, war Vizepräsidentin für Internationales, Forschungs- und Nachwuchsförderung und dadurch in intensivem Kontakt mit dem Studentenwerk Osnabrück. Während ihrer elf Jahre als Rektorin der Universität Leipzig, 2011 bis 2022, war sie Mitglied im Verwaltungsrat des Studentenwerks Leipzig; außerdem war sie von 2011 bis 2014 Vorsitzende der sächsischen Landesrektorenkonferenz.

Schücking hat als Ärztin zudem zehn Jahre lang außerhalb des Hochschulsystems klinisch gearbeitet. Sie hatte mehrere Gastprofessuren im Ausland inne und verfügt über profunde Erfahrung in der akademischen Selbstverwaltung.

„Die Studenten- und Studierendenwerke sind glücklich, mit Beate Schücking eine renommierte und über die Hochschulen hinaus bekannte Führungspersönlichkeit an der Spitze ihres Verbands zu bekommen", freut sich der scheidende DSW-Präsident Prof. Dr. Rolf-Dieter Postlep.

Wikipedia-Seite über Beate Schücking: https://de.wikipedia.org/wiki/Beate_Schücking

Quelle:

https://www.studentenwerke.de/de/content/beate-sch%C3%BCcking-neue-pr%C3%A4sidentin-des

Kontakt:

Deutsches Studentenwerk

Monbijouplatz 11
10178 Berlin
Tel: +49 30 29 77 27-10

dsw@studentenwerke.de

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, HM, ZBS und QiW

Auf unserer Website www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.
Nach zwei Jahren sind alle Ausgaben eines Jahrgangs frei zugänglich.

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2022 (Vorschau)
Wissenschaftsfreiheit

Katrin Kinzelbach & Lars Pelke
Wie notwendig sind autonome Universitäten?

Shalini Randeria & Istvan Adorjan
Academic Freedom: Some Reflections

Armin von Bogdandy & Kanad Bagchi
European Choices on Protecting Academic Freedom

Podiumsdiskussion mit Barbara Stollberg-Rillinger & Wilhelm Krull (Moderation) und Magdalena Waligorska &Tamas Miklos

Interview mit Iryna Kashtalian

Thomas Heberer & Anna L. Ahlers
Wissenschaftskooperation mit der Volksrepublik China zwischen Moralisierung und Idealisierung

Mitchell Ash
Diskurskontrolle an deutschen Universitäten: "Academic Politics", Bedrohung der Wissenschaftsfreiheit oder beides?

Uwe Schimank & Otto Hüther
Wissenschaftsfreiheit als finanzielles Gewährleistungsrecht

Eva Buddeberg, Jochen Gläser, Christian Hof, Lara Keuck, Robert Kretschmer & Fabian Schmidt
Die Wissenschaftsfreiheit auf dem Weg zur Professur

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 4/2022
Wie steht es um die Psyche der nächsten Studierendengeneration?

In eigener Sache

Nachruf für Klaus Palandt

Dokumentation

Pressemeldung über den „Aktuellen Kinder- und Jugendreport"

Offener Brief der Initiative Familien e.V.

Gemeinsamer Brief des Berufsverbandes der Kinder- und Jugendärzte und des Bundesverbandes der Kinder- und Jugendlichenpsychotherapie

Offener Brief der Psychotherapeutin Ellen Orbke-Lütkemeier

HSW-Gespräche

HSW-Gespräch mit Alexandra Berglez, Fachbeauftragte für Schulpsychologie

HSW-Gespräch mit Cornelia Exner (Universität Leipzig) über den Studiengang für Psychotherapie

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Das Stabiel-Projekt zur Förderung der psychischen Gesundheit von Schüler*innen

Basil Thalmann & Gabriel Flepp
Problem Based Learning in der Umweltchemie

HM

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

HM 3+4/2022

Vitali Altholz & Sylke Behrends
Nutzung von Webcams in der Hochschullehre

Ulrike Morgenstern & Annette Rustemeier-Holtwick
Hybride Lehre an Hochschulen des Gesundheitswesens

Susan Harris-Hümmert & Marvin Roller
Im internationalen Studiengang während einer Pandemie studieren: Herausforderungen und Perspektiven

Franziska Schröter
Digitalisierung als Chance für die Geisteswissenschaften in der Pandemie

Michaela Schaffhauser-Linzatti, Irene Kernthaler-Moser & Luise Pestel
Virtuelle Meetings – ticken Universitäten anders?

Jonathan Biehl , Max Fella & Jutta Stumpf-Wollersheim
Geschlechterneutrale Sprache als Anwerbemittel für den wissenschaftlichen Nachwuchs?

Elfi Lange, Meike Scholz & Katharina Sopp
Wirkung von Stellenausschreibungen im Hochschulbereich auf die Bewerbungsabsicht von Männern und Frauen

u.v.m.

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 3/2022
Hochschulzulassung und Auswahlverfahren

Bernhard Marschall
Ist die Eignung geeignet? Die Reform des Vergabeverfahrens für Studienplätze der Medizin nach dem BVerfG-Urteil

Jeanette von Wolff
Neue Eignungstests und Studienorientierungsverfahren – ein Bericht aus Baden-Württemberg

Oliver Dickhäuser, Belinda Merkle, Nicolas Becker & Birgit Spinath
Studierendenauswahlverfahren Psychologie

Pascale Stephanie Petri & Martin Kersting
Studienplatzvergabe 2.0 – Warum vorgeschaltete Online Self-Assessments nützlich sein können

Leonie Fleck, Anna Fuchs, Isabella Schneider & Sabine C. Herpertz
Studieneignungstest im „Auswahlverfahren der Hochschulen"

Daniela Dyck, Alexander Woll & Tobias Wunsch
Ein Kompetenzraster für den Bachelor of Education: Ein Modell für kompetenzorientierte Beratung und Begleitung im Lehramtsstudium

Maresa Coly & Silke Traub
Lehramtsstudierende beraten und begleiten

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

QiW 3+4/2022
Kooperative Promotion

Axel Gürtler & René Krempkow
Sechs Thesen zur Erhöhung der Chancengerechtigkeit von (Nachwuchs-)Forschenden

Antje Wegner
Promotionen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften – Impulse für das Monitoring und die Qualitätssicherung

Anne König
Das geltende Promotionsrecht verstärkt soziale Ungleichheiten

Axel Gürtler & Renè Krempkow
Sechs Thesen zur Erhöhung der Chancengerechtigkeit von (Nachwuchs-)Forschenden"

René Krempkow
Konzeption und Ergebnisse eines „Migrations-Bildungstrichters" für Deutschland

Alexandra Glück & Paul-Hermann Balduf
Fallbeispiele der Promotionsbedingungen an der Humboldt-Universität zu Berlin

Christian Leder
Zur Situation in Schweiz: Kooperative Doktorate als pragmatischer Kompromiss

Friedrich Roithmayr
Architekturkonzept eines Qualitätsmanagement-Systems für Hochschulen

UVW

Für weitere Informationen

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Hinweisen für Autorinnen und Autoren

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Website:
universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
0521/ 923 610-12

Fax:
0521/ 923 610-22

Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
Hofgebäude
33613 Bielefeld

Das akademische Weihnachtsgeschenk 2022:

Stefan von Strahlow

Wissenschaft und Wahnsinn

42 Geschichten aus dem Innenleben der Berliner Hochschulen und ihrer Umwelt

Wie heißt es so schön auf der Homepage der Senatskanzlei: „Berlin verfügt über eine einzigartige Wissenschaftslandschaft, die sich durch eine große Vielfalt an leistungsstarken Hochschulen und durch ein einmalig breites Spektrum an herausragender Forschung auszeichnet." Und das stimmt ja auch. Aber es gibt auch eine „dunkle" Seite, nämlich die der Fehltritte, des Versagens und der Abwegigkeiten.

Stefan von Strahlow berichtet in 42 Geschichten von 30 Dienstjahren als Ministerialaufsicht über die Berliner Hochschulen. Zwischen Komik und Tragödie oder Verbrechen und Klamauk wird dabei nicht unterschieden.

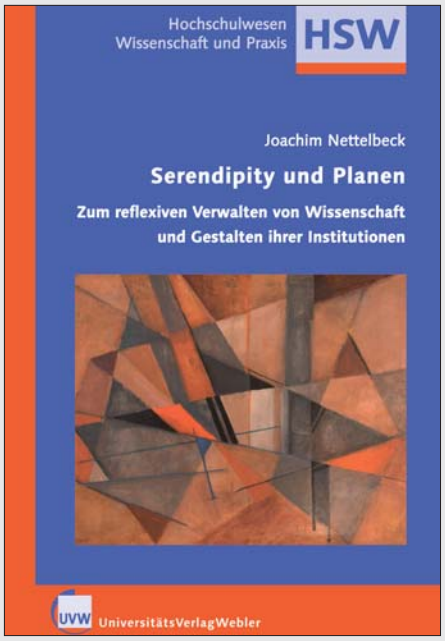
Hier geht's zur Rezension des Buches in der *FAZ* vom 22.12.2021

Bielefeld 2021, ISBN 978-3-946017-25-7,
95 Seiten, 18.90 Euro zzgl. Versand

Joachim Nettelbeck

Serendipity und Planen

Zum reflexiven Verwalten von Wissenschaft und Gestalten ihrer Institutionen



Neue Einsichten sind nicht vorhersehbar. Sie unterliegen dem, was Robert Merton für die Forschung mit Serendipity gekennzeichnet hat, und sind deshalb davon abhängig, dass den Wissenschaftlern Freiräume eingeräumt werden. Die Methoden des New Public Management haben sich auch in der Wissenschaft ausgebreitet und engen die Freiräume ein. Indikatoren bestimmen zunehmend das Verhalten von Politik und Verwaltung. Sie werden zu zwingenden Normen, führen zur Standardisierung und behindern die kreative Seite der Wissenschaft. Demgegenüber plädiert dieses Buch dafür, Planen und Verwalten von den Wissenschaftlern und der Eigenart von Wissenschaft her zu denken, von ihrer Unvorhersehbarkeit. Es plädiert für eine reflexive Verwaltung. Der Autor verdeutlicht dies an ihm vertrauten Vorgängen und erklärt, welche Haltung der Verwalter er sich wünschen würde. „Eine solche Verwaltung ist eine anspruchsvolle, kreative Tätigkeit, die ihren Teil zu einer demokratischen Gestaltung öffentlich finanzierter Forschung beizutragen hat, sowohl im Interesse der Wissenschaftler und des Gemeinwohls wie zur Zufriedenheit des Verwalters."

Bielefeld 2021, ISBN 978-3-946017-21-9,
246 Seiten, 49.80 Euro zzgl. Versand

Jetzt erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Tel: 0521/ 923 610-0