

DEPARTMENTS STATT LEHRSTÜHLE: MODERNE PERSONALSTRUKTUR FÜR EINE ZUKUNFTSFÄHIGE WISSENSCHAFT

JULE SPECHT, CHRISTIAN HOF, JULIA TJUS, WOLFRAM PERNICE,
ULRIKE ENDESFELDER

Inhalt

- 1** **Vorwort**

 - 3** **Departments statt Lehrstühle: Moderne Personalstruktur
für eine zukunftsfähige Wissenschaft**

 - 5** **Auswirkung der Department-Struktur auf verschiedene
Statusgruppen**

 - 8** **Umsetzung: Von einer Lehrstuhl- zu einer Department-
Struktur**

 - 13** **Die Department-Struktur im Kontext aktueller Trends in
der deutschen Wissenschaftspolitik**

 - 16** **Kommentare**
-

Debattenbeitrag der AG Wissenschaftspolitik der Jungen Akademie

In dieser Schriftenreihe werden Ideen und Stellungnahmen von Mitgliedern der Jungen Akademie veröffentlicht. Die vorliegende Veröffentlichung entstand innerhalb der Arbeitsgruppe Wissenschaftspolitik. Sie gibt die Auffassung der namentlich genannten AutorInnen und UnterstützerInnen wieder, repräsentiert aber nicht notwendigerweise die Auffassung der gesamten Arbeitsgruppe oder der gesamten Jungen Akademie.

DEPARTMENTS STATT LEHRSTÜHLE: MODERNE PERSONALSTRUKTUR FÜR EINE ZUKUNFTSFÄHIGE WISSENSCHAFT

Jule Specht, Christian Hof, Julia Tjus, Wolfram Pernice, Ulrike Endesfelder
mit Unterstützung von Caspar Battegay, Jennifer Girrbaach-Noe, Jan Hennings, Lena
Hipp, Tobias Kuemmerle, Kristina Musholt, Marco Schmidt, Moritz Schularick, Christian
Stein, Chris Thomale und Kai Wiegandt

Vorwort

Eine Department-Struktur – als eine Alternative zur bisherigen Lehrstuhl-Struktur – hat das Potential, mehrere Schief lagen im heutigen Wissenschaftssystem zu überwinden. Aber was ist konkret damit gemeint? Wie könnte diese umgesetzt werden? Und mit welchen Folgen – einige davon mehr, andere weniger wünschenswert – ginge ein solcher Strukturwandel einher, insbesondere unter der Vorgabe einer strikten Kostenneutralität?

Fünf Mitglieder der Jungen Akademie haben sich im Mai dieses Jahres im beschaulichen Bad Soden-Salmünster zusammengefunden um diesen Fragen nachzugehen. Heraus kam dabei ein Aufschlag zu einem Papier, das anschließend in interdisziplinären Gesprächsrunden innerhalb der Jungen Akademie diskutiert und darauf aufbauend überarbeitet und ergänzt wurde.

Doch damit ist unser Ziel noch nicht erreicht: Wir möchten dem Thema Department-Struktur wissenschaftspolitische Aufmerksamkeit verschaffen und es öffentlich diskutieren: Welche Perspektiven gibt es auf dieses Thema? Welche Chancen, welche Befürchtungen und welche praktischen Hürden gehen mit einer Department-Struktur einher? Zu diesen Fragen haben sich verschiedene Personen aus Wissenschaft und Politik in insgesamt 14 Kommentaren geäußert. Wir danken allen KommentatorInnen sehr herzlich für ihre Zeit, ihre Mühe und ihr Engagement! Gemeinsam ist es uns so gelungen, eine Vielfalt an Perspektiven u. a. von Personen mit praktischen Erfahrungen bei der Einführung einer Department-Struktur (in Mannheim, Bremen und Lübeck), PolitikerInnen von Bundes- und Landesebene (von CDU, SPD, Grünen und Linken), aus unterschiedlichen Statusgruppen (Mittelbau, JuniorprofessorInnen, unbefristete ProfessorInnen und Präsidien) und aus der Wissenschaftsforschung zusammenzubringen. Wir hoffen, mit dieser Initiative eine lebendige Diskussion zum Thema Department-Struktur anzustoßen bzw. fortzuführen.

Departments statt Lehrstühle: Moderne Personalstruktur für eine zukunftsfähige Wissenschaft

Die Schaffung einer modernen Department-Struktur ist ein zentraler Schritt hin zu einem leistungsstarken und sozialverträglichen Wissenschaftssystem. Damit einher geht die Ablösung der traditionellen Lehrstuhl-Struktur. Mit der Forderung, den haushaltsfinanzierten Mittelbau abzuschaffen und dafür die Zahl der Professuren in Deutschland kostenneutral zu verdoppeln, sprachen sich Mitglieder der Jungen Akademie 2013 für die Etablierung einer international kompetitiven Personal-Struktur aus.¹ Mit Blick auf aktuelle wissenschaftspolitische Entwicklungen – wie das aus der Balance geratene Verhältnis von Grund- und Drittfinanzierung sowie den kürzlich begonnenen Nachwuchspakt – ist es aus unserer Sicht zentral, diese Umstrukturierung zu konkretisieren und prioritär voranzutreiben.

Die Begründungen für die Notwendigkeit einer Department-Struktur, die im Papier 2013 aufgeführt wurden, sind weiterhin aktuell: Dazu zählen die geringe Attraktivität von Karrierewegen und Stellen an Universitäten, die mangelnde Dynamik bei Forschungsthemen, zu wenig verlässliche Strukturen für eine dauerhaft große Zahl von Studierenden, negative Konsequenzen sowohl ausgeprägter Hierarchien in der Wissenschaft als auch der Trennung von Forschung und Lehre. Die AutorInnen rechneten in ihrem Papier vor, wie diese Probleme kostenneutral gelöst werden können, indem haushaltsfinanzierte Mittelbaustellen in Professuren umgewandelt werden und somit die Lehrstuhl- von der Department-Struktur abgelöst wird.

Eine Department-Struktur zeichnet sich durch eine vergleichsweise große und vielfältige Professorenschaft aus. Diese besteht aus etablierten sowie jüngeren WissenschaftlerInnen mit Tenure Track. Die Department-Struktur folgt damit einem international anerkannten Vorbild, das im nordamerikanischen, angelsächsischen und skandinavischen Raum verbreitet ist. Grundfinanzierte Ressourcen wie Forschungsgeräte und Räume werden bei einer Department-Struktur unter den ProfessorInnen geteilt, MitarbeiterInnen in Technik und Verwaltung sind dem Department statt einzelnen Professuren zugeordnet. Herzstück einer gelungenen Department-Struktur ist eine kooperative Zusammenarbeit unter den ProfessorInnen bei einer weitgehenden Abschaffung eines haushaltsfinanzierten und den ProfessorInnen untergeordneten Mittelbaus. In reduzierter Form bleibt

¹ Cornelis Menke, Moritz Schularick, Sibylle Baumbach, Robert Wolf et al. (2013). Nach der Exzellenzinitiative: Personalstruktur als Schlüssel zu leistungsfähigeren Universitäten. Link: https://www.diejungeakademie.de/fileadmin/user_upload/Personalstruktur_2013.pdf (Zugriff: 21.05.2017)

der Mittelbau durch drittmittelfinanzierte WissenschaftlerInnen – DoktorandInnen und PostDocs – erhalten.

Eine Department-Struktur leistet einen wichtigen Beitrag zum Ausgleich des wachsenden Ungleichgewichts zwischen befristet und unbefristet tätigen WissenschaftlerInnen. Dieses Ungleichgewicht geht zurück auf den massiven Aufwuchs von Drittmitteln,² die zu einer großen Anzahl befristet beschäftigter WissenschaftlerInnen geführt hat.³ Gleichzeitig investieren Universitäten ihre Grundmittel ebenso vermehrt in befristet beschäftigte WissenschaftlerInnen.⁴ Somit steht eine immer größere Zahl befristet beschäftigter WissenschaftlerInnen einer gleichbleibend geringen Zahl unbefristet tätiger WissenschaftlerInnen gegenüber.⁵ Dieses Ungleichgewicht führt zu prekären Beschäftigungsverhältnissen⁶ und ausgeprägten Hierarchien in der Wissenschaft.⁷

Eine Department-Struktur nutzt die vorhandenen Grundmittel der Universitäten dagegen ausschließlich um unbefristete Professuren und gegebenenfalls befristete Professuren mit Tenure Track zu finanzieren. Sie verbessert die Perspektiven hochqualifizierter jüngerer WissenschaftlerInnen, indem die Entscheidung für (oder gegen) eine wissenschaftliche Karriere zu einem früheren Zeitpunkt getroffen wird. Insgesamt verbessert sich so die Situation für alle Statusgruppen innerhalb der Wissenschaft auf vielfältige Weise, wie wir weiter unten genauer darlegen werden.

Zusammengefasst ermöglicht eine moderne Department-Struktur eine dyna-

2 Vgl. Kapitel 5.3 aus: Statistisches Bundesamt (2016). Hochschulen auf einen Blick: Ausgabe 2016. Link: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/BroschuereHochschulenBlick0110010167004.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff: 21.05.2017)

3 Vgl. Tabelle B10 aus: Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2017). Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017: Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Link: <http://www.buwin.de/dateien/buwin-2017.pdf> (Zugriff: 21.05.2017)

4 siehe Fußnote 3

5 Vgl. Kapitel 3.3 aus: Statistisches Bundesamt (2016). Hochschulen auf einen Blick: Ausgabe 2016. Link: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/BroschuereHochschulenBlick0110010167004.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff: 21.05.2017)

6 Dieter Imboden et al. (2016). Endbericht der Internationalen Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative. Link: <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Imboden-Bericht-2016.pdf> (Zugriff: 23.05.2017)

7 Der hier angeregte Strukturwandel wird durch den starken Einfluss zeitlich befristeter Drittmittel umso dringlicher. Die Vorteile des Strukturwandels würden aber gleichfalls bestehen, wenn das deutsche Wissenschaftssystem wieder vermehrt über die Grundfinanzierung anstatt über temporäre Drittmittel finanziert würde.

mische Wissenschaft, die nach außen international kompetitiv ist und sich nach innen durch Zusammenarbeit auf Augenhöhe auszeichnet. Sie bietet jüngeren WissenschaftlerInnen bereits in einem frühen Stadium ihrer Karriere attraktive Arbeitsbedingungen und erlaubt es etablierten WissenschaftlerInnen von einem vielfältigen Kollegium zu profitieren, in dem die zahlreichen Aufgaben auf mehr Schultern verteilt sind.

In dem hier vorliegenden Papier knüpfen wir an das Papier von Mitgliedern der Jungen Akademie aus dem Jahr 2013 an und widmen uns den Folgen eines solchen Strukturwandels für das Lehrdeputat und den Auswirkungen auf verschiedene Statusgruppen im Wissenschaftssystem, gehen auf typische Fragen und Bedenken ein, die in zahlreichen Gesprächen immer wieder an uns herangetragen wurden und ordnen den Wechsel hin zu einer Department-Struktur in den Kontext aktueller Trends der deutschen Wissenschaftspolitik ein.

Auswirkung der Department-Struktur auf verschiedene Statusgruppen

ProfessorInnen

ProfessorInnen haben eine Vielzahl von Aufgaben in Forschung, Lehre und Prüfung, Betreuung und Personalführung, Transfer und Selbstverwaltung zu bewältigen. Indem aus Stellen für weisungsgebundene MitarbeiterInnen neue, gleichberechtigte Professuren entstehen, verteilen sich diese Anforderungen – insbesondere in der akademischen Selbstverwaltung, im Personalmanagement und bei Prüfungen – auf zusätzliche Schultern. Es bleibt mehr Zeit für die Kernaufgaben in Forschung und Lehre. Durch die Erhöhung der Stellenzahl kann innerhalb des Departments die fachliche Breite erhöht werden und eine dynamische Forschungslandschaft etabliert werden. Somit kann ein Kulturwandel angestoßen werden, indem die Rolle der Professorin bzw. des Professors nicht vornehmlich durch Managementtätigkeiten gekennzeichnet ist. Gleichzeitig kann eine thematisch breitere Aufstellung oder/und eine stärkere fachliche Tiefe das Department attraktiver für Studierende und neue, exzellente KollegInnen machen und verhilft dadurch zu mehr internationalem Renommee. Durch eine dynamische Zuweisung kann darüber hinaus flexibel auf gemeinsame Department-Ressourcen zugegriffen werden.

Derzeitiger Mittelbau

Durch die Aufwertung des derzeitigen Mittelbaus in Professuren ergeben sich mehr Stellen in der Professorenschaft und damit bessere Karriereperspektiven innerhalb der Wissenschaft. Parallel dazu bleiben die bisherigen drittmittelfinanzierten Mittelbau-Stellen bestehen und bieten ausreichend Ressourcen für die Sicherung des hochqualifizierten Nachwuchses.

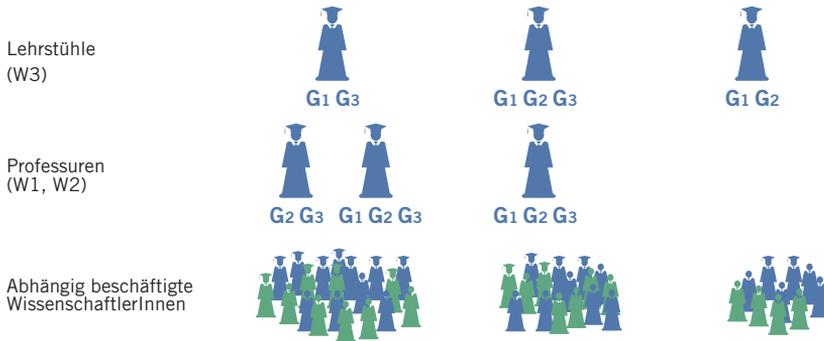
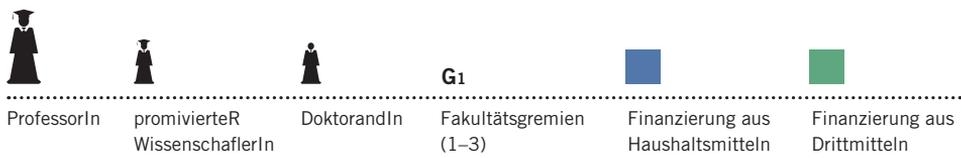
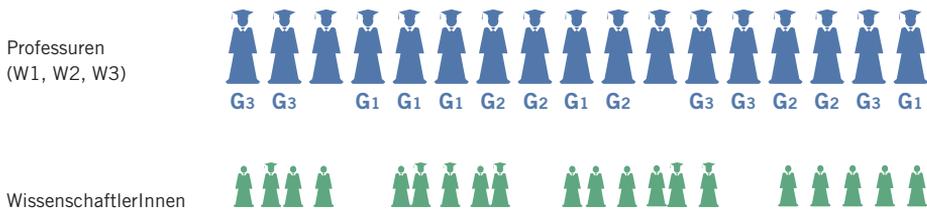
(A) Lehrstuhl-Struktur**(B) Department-Struktur**

Abbildung 1: Gegenüberstellung der Personalverteilung bei der bisherigen Lehrstuhl-Struktur und der geforderten Department-Struktur. Fünf abhängig beschäftigte MitarbeiterInnen in (A) entsprechen drei unabhängigen Professuren in (B).⁸ Der in (A) dargestellte Verteilungsschlüssel zwischen Professuren und diesem zugeordnetem wissenschaftlichen Personal basiert auf den Zahlen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (2017; hauptberufliches wissenschaftliches Personal besteht aus 13 % ProfessorInnen und 87 % wissenschaftlichen MitarbeiterInnen⁹; vom abhängig beschäftigten wissenschaftlichen Personal wurden im Jahr 2014 59 % aus Haushaltsmitteln (blau) und 41 % aus Drittmitteln (grün) finanziert¹⁰). Beispielhaft ist außerdem die Verteilung der Gremienarbeit auf die ProfessorInnen dargestellt. Ausgegangen wird hier von drei Gremien mit jeweils fünf professoralen Sitzen.

⁸ siehe Fußnote 1

⁹ Vgl. Abb. B19 in: Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2017). Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017: Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Link: <http://www.buwin.de/dateien/buwin-2017.pdf> (Zugriff: 21.05.2017)

¹⁰ Vgl. Seite 103 in: Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2017). Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017: Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Link: <http://www.buwin.de/dateien/buwin-2017.pdf> (Zugriff: 21.05.2017)

NachwuchswissenschaftlerInnen wird bei einer Department-Struktur über Tenure-Track-Professuren in einem früheren Stadium ihrer wissenschaftlichen Karriere eine selbstbestimmte Verwirklichung eigener Ideen in Forschung und Lehre ermöglicht und eine realistische Aussicht auf eine langfristige Karriere in der Wissenschaft geboten. Die Sicherung der Qualität der Besetzungen liegt bei einer Department-Struktur nicht mehr – wie bei Postdocs üblich – größtenteils in den Händen einzelner Lehrstühle (ausgenommen davon sind Besetzungen in Drittmittelprojekten), sondern ist, durch die Umwandlung in Professuren, Aufgabe von Berufungskommissionen.

Studierende

Momentan kommen im Durchschnitt 66 Studierende auf eine Professur.¹¹ Dieser Betreuungsschlüssel ist nicht nur im internationalen Vergleich desaströs,¹² sondern erlaubt auch keine direkte, persönliche Betreuung. In einer Department-Struktur mit mehr Professuren verbessert sich diese Situation erheblich. Darüber hinaus können mehr Forschungsschwerpunkte etabliert werden und Studierenden damit eine größere Themenauswahl zur Vertiefung geboten werden.

Dekanat

Gegenüber der Lehrstuhl-Struktur können die wesentlichen Rahmenbedingungen eines Dekanats beibehalten werden. Die Leitung des Departments kann beispielsweise rotieren oder gewählt werden. Im Fall einer rotierenden Leitung mindern sich die Pflichten der Selbstverwaltung je ProfessorIn im Vergleich zu einer Fakultät mit einer kleineren Professorenschaft, da zwischen den individuellen Amtszeiten längere Zeiträume liegen. Alternativ kann aus einem breiteren Spektrum von ProfessorInnen eine engagierte Leitung für einen längeren Zeitraum gewählt werden.

Präsidium/Rektorat

Es bieten sich mehr Möglichkeiten der Governance: Zum einen erlaubt eine Department-Struktur eine flexiblere, breitere und differenziertere Forschungsausrichtung durch eine vergrößerte Professorenschaft. Zum anderen ist das Präsidium/Rektorat durch die Umwandlung der Mittelbaustellen in Professuren direkt an einer höheren Anzahl von Einstellungen beteiligt, sofern an bisherigen Berufungsprozessen festgehalten wird. Gleichzeitig kann der Gestaltungsspielraum

11 Deutscher Hochschulverband (2016). Das Betreuungsverhältnis verschlechtert sich weiter. Forschung & Lehre. Link: <http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/?p=20087> (Zugriff: 21.05.2017)

12 Im QS World University Ranking kommt die erste deutsche Universität bei dem Kriterium ‚Betreuungsverhältnis‘ auf Platz 83 (Universität Jena). Link: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018> (Zugriff: 03.07.2017)

durch die Schaffung von Stellenpools ausgebaut werden. Bei einer frühen Umstellung in eine Department-Struktur bieten sich Wettbewerbsvorteile gegenüber Universitäten, die noch in der Lehrstuhl-Struktur verbleiben: Chancen auf höhere Drittmiteleinnahmen durch eine größere Anzahl an potentiellen Antragstellenden und einer größeren Chance der Verknüpfung von Expertisen, größere Attraktivität der Professuren für nationale und internationale BewerberInnen und bessere Studienbedingungen erhöhen das Renommee der Universität, was ebenfalls mehr Gestaltungsfreiräume bei der Ausrichtung universitärer Forschungs- und Lehrprofile bietet.

Politische EntscheidungsträgerInnen

Die Department-Struktur bietet ein besseres Betreuungsverhältnis für Studierende und – durch die hohe Anzahl an Professuren und damit einhergehenden Neuberufungen – eine flexiblere Forschungsdynamik mit vielfältigeren Forschungsfeldern. Dadurch wird die Profilbildung einzelner Universitäten – also eine stärkere horizontale Differenzierung – unterstützt, was auch zu einer erhöhten Diversität im gesamten Wissenschaftssystem führt. Möglichkeiten für eine flexible Schwerpunktsetzung und chancengerechte Karrierewege machen die Departments international sichtbar und konkurrenzfähig.

Umsetzung: Von einer Lehrstuhl- zu einer Department-Struktur

Die Vorteile einer Department-Struktur werden mittlerweile auch für das deutsche Wissenschaftssystem erkannt (zum Beispiel vom Wissenschaftsrat¹³) und es gibt erste Erfolge bei der praktischen Umsetzung für einzelne Fächer an Universitäten in Deutschland. Progressiv sind in diesem Zusammenhang beispielsweise die Wirtschaftswissenschaft an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, die Politikwissenschaft an der Universität Bremen und die Genetik an der Universität zu Lübeck. Durch die Umstellung von hierarchischen Lehrstühlen zu gleichberechtigt und kooperativ arbeitenden WissenschaftlerInnen ergeben sich im deutschen Wissenschaftssystem sowohl Chancen als auch Herausforderungen, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Akteure bei der Schaffung einer Department-Struktur

Die gesetzlichen Voraussetzungen für die Realisierung einer Department-Struktur bestehen in den Ländern und an den Universitäten im Allgemeinen bereits. Landeshochschulgesetze und universitätsinterne Vorgaben müssten nur in Ein-

¹³ Wissenschaftsrat (2014). Empfehlungen zu Karrierezielen und –wegen an Universitäten. Dresden: Drs. 4009-14. Link: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf> (Zugriff: 03.07.2017)

zelfallen – die es natürlich zu prüfen gilt – an die neue Struktur angepasst werden. Die praktische Umsetzung kann letztlich auf Initiative von verschiedenen Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen erfolgen: des Wissenschaftsministeriums, der Hochschulleitung oder der Fakultäten/Institute. Einzelne Fakultäten/Institute, die als Reform-Vorreiterin vorangehen wollen, können von Universitätsleitungen und Wissenschaftsministerien durch Anreize gezielt zu solchen Reform-Vorhaben motiviert werden. Dies kann beispielsweise in Form von finanziellen Unterstützungen geschehen, durch Programme wie den Nachwuchspakt, der ebenfalls eine Erhöhung der Anzahl an Professuren zum Ziel hat, durch strategische Beratung und Umsetzung von Struktur- und Regularienänderungen, z. B. in Landeshochschulgesetzen, Hochschulverträgen oder bei Drittmittelgebern und durch die Überarbeitung des Kapazitätsrechts, um durch die Strukturänderung eine Verbesserung der Lehrqualität zu ermöglichen.

Zeitliche Staffelung bei der Umstellung in eine Department-Struktur

Auslaufende Mittelbaustellen und neu zu besetzende Professuren können zeitlich gestaffelt in eine Department-Struktur überführt werden. Zwei Vorgehensweisen erscheinen uns empfehlenswert: (1) Verlässt eine Stelleninhaberin bzw. ein Stelleninhaber eine Mittelbaustelle, könnte diese zusammen mit weiteren frei gewordenen Mittelbaustellen in eine Professur umgewandelt werden. Die Besetzung vieler Professuren würde sich damit über einen längeren Zeitraum strecken, sodass der Strukturwandel langsam vollzogen wird um nachfolgende Generationen nicht zu blockieren und eine ‚Verstopfung des Systems‘ zu vermeiden. (2) Alternativ könnten finanzielle Mittel investiert werden um zusätzliche Professuren zu schaffen, bevor alle Mittelbaustellen frei geworden und in Professuren umgewandelt werden können. Dies könnte den Instituten Anreize bieten sich einer grundlegenden Strukturänderung zu stellen und Ressourcen für die Änderungsprozesse bereithalten.

Eine Department-Struktur führt langfristig zu einer Verringerung der Gesamtanzahl an WissenschaftlerInnen, da statt prekärer Beschäftigung kostenneutral sozialverträgliche, nachhaltige Stellen in der Wissenschaft geschaffen werden. Die Mehrheit der WissenschaftlerInnen ist damit entweder unbefristet beschäftigt oder hat in Form von Tenure Track eine klare Perspektive zur Entfristung. Durch die hohe Zahl an Professuren und den dementsprechend häufigeren Neuberufungen bleibt die Ausrichtung des Departments in Forschung und Lehre dennoch dynamisch und Universitäten können – bei Bedarf – zeitnah auf aktuelle wissenschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen reagieren.

Umgestaltung des Strukturplans in Form gemeinsamer Stellen- und Raumpools

Durch die Ressourcenteilung innerhalb des Departments wird eine Umgestaltung

der bisher fest zugeordneten Stellen und Räume nötig. Diese werden nun flexibel und nach Bedarf verteilt, statt fest einzelnen Personen zugeordnet zu werden. Die regelmäßige Feststellung des aktuellen Bedarfs ermöglicht somit eine optimale Verteilung für das gesamte Department.

Eine solche dynamischere Personalstruktur benötigt Departments mit einem flexiblen Stellenplan. Dafür können Elemente des Mannheimer Tenure-Track-Modells als Vorbild dienen.¹⁴ Dieses sieht vor, Stellenbesetzungen und -beförderungen nicht am Plan, sondern in Form von Stellenpools am Bedarf zu orientieren. Entsprechende Voraussetzungen müssen je nach spezifischer Rechtslage im jeweiligen Bundesland im Hochschulgesetz sowie auf universitärer Ebene geschaffen werden.

Verbesserung der Lehre und Kapazitätsrecht

Über die Schaffung zusätzlicher Professuren wird die Lehre vor allem von selbstständig forschenden und lehrenden WissenschaftlerInnen übernommen. Da diese im Regelfall unbefristet beschäftigt sind (oder sich auf einem Tenure Track befinden), wird eine hohe Kontinuität in der Lehre ermöglicht. Dadurch verringert sich der Anteil der Lehre, der von befristet beschäftigten Personen auf lehrreduzierten Qualifikationsstellen durchgeführt wird. Zum einen profitieren Studierende und Universitäten in stärkerem Maße als bisher von Lehr-Erfahrungen, zum anderen können die bisherigen Aufgaben in der Lehre, bei der Betreuung und Prüfung auf eine größere Anzahl an gleichberechtigten und unabhängig tätigen Personen verteilt werden.

Diese Chance zur vielfach geforderten Verbesserung der Lehre ist jedoch auch von der Ausgestaltung der Kapazitätsverordnungen abhängig. In ihren jetzigen Formen wäre eine Erhöhung der Anzahl unbefristeter Professuren bei gleichzeitiger Reduzierung der Anzahl an WissenschaftlerInnen insgesamt kapazitätsneutral (siehe Tabelle 1). Eine verbesserte Studienqualität durch diese Strukturänderung bedürfte einer grundlegend modernisierten Kapazitätsverordnung, wie schon von Wissenschaftsrat (2017),¹⁵ Kultusministerkonferenz und Hochschulrektorenkonferenz (2016)¹⁶ gefordert. Einen Überblick über vielversprechende

¹⁴ Ernst-Ludwig von Thadden (2015). Tenure Track – Die neue Mannheimer Schule?. VHD Journal. Link: http://www.historikerverband.de/fileadmin/_vhd/pdf/Mitgliederjournal/vhd_journal_2015-04.pdf (Zugriff: 21.05.2017)

¹⁵ Wissenschaftsrat (2017). Strategien für die Hochschullehre: Positionspapier. Link: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/6190-17.pdf> (Zugriff: 23.05.2017)

¹⁶ Kultusministerkonferenz und Hochschulrektorenkonferenz (2016). Europäische Studienreform: Gemeinsame Erklärung von Kultusministerkonferenz und Hochschulrektorenkonferenz. Link: http://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2016/2016-07-15_BS_EUS-studienreform_GemErklaerung_KMK_HRK_final.pdf (Zugriff: 21.05.2017)

Tabelle 1

Umstellung auf die Department-Struktur: kosten-neutral und lehrdeputats-neutral

Vergleich von Lehrstuhl- und Department-Struktur für einen fiktiven Fachbereich, der sich an realen Durchschnittszahlen für Deutschland orientiert (Vgl. auch Abb. 1). Die prozentualen Anteile der verschiedenen Stellenkategorien am Gesamtstellenpool des Fachbereichs entsprechen (in gerundeter Form) den aktuellen bundesweiten Zahlen an Vollzeit-Stellenäquivalenten in den verschiedenen Personalkategorien.¹⁷ Die Einführung einer Department-Struktur ist somit kosten- und lehrdeputats-neutral möglich.

LEHRSTUHL-STRUKTUR

Stellenkategorie	Anzahl Stellen	Lehrdeputat		Personalkosten	
		SWS pro Stelle	SWS gesamt	Kosten pro Stelle ¹⁸ (Euro)	Kosten gesamt (Euro)
Professur	6	9	54	99.000	594.000
WiMi befristet					
Postdoc	7	4	28	68.400	478.800
DoktorandIn (50 %-Stelle)	14	2	28	31.650	443.100
WiMi unbefristet	5	9	45	68.400	342.000
Summe			155		1.857.900

DEPARTMENT-STRUKTUR

Stellenkategorie	Anzahl Stellen	Lehrdeputat		Personalkosten	
		SWS pro Stelle	SWS gesamt	Kosten pro Stelle (Euro)	Kosten gesamt (Euro)
Professur	17	9	153	99.000	1.683.000
WiMi befristet					
Postdoc	0	4	0	68.400	0
DoktorandIn (50 %-Stelle)	0	2	0	31.650	0
WiMi unbefristet	0	9	0	68.400	0
Summe			153		1.683.000

¹⁷ Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2017). Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017: Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Link: <http://www.buwin.de/dateien/buwin-2017.pdf> (Zugriff: 21.05.2017)

¹⁸ Basierend auf den Personalmittelsätzen der DFG aus dem Jahr 2017. Link: http://www.dfg.de/formulare/60_12/60_12.pdf (Zugriff 22.07.2017)

Möglichkeiten zur Reform des Kapazitätsrechts gibt Angela Borgwardt (2017).¹⁹

Die flexiblere Schwerpunktbildung in der Forschung erlaubt es eine vielfältigere Lehre anzubieten. Zusätzlich zu einem Grundlehrplan entstehen mehr Freiräume in der Ausgestaltung der Lehre, sofern von einem statischen Lehrplan abgesehen wird. Weiterhin zentral bleibt auch bei einem spezialisierten Department die Notwendigkeit, die Veranstaltungen des Grundlehrplans professionell abdecken zu können.

Angemessene Mindestausstattung von Professuren

Unser Vorschlag zur Abschaffung des haushaltsfinanzierten Mittelbaus zugunsten einer vergrößerten Professorenschaft sieht keine personelle Ausstattung einer Professur mit Mittelbaustellen mehr vor, behält aber dennoch die bisherige Grundfinanzierung für laufende Ausgaben bei. Zusätzlich wird eine angemessene Mindestausstattung über die Teilhabe an gemeinsamen Department-Ressourcen ermöglicht, sodass der Anspruch auf eine angemessene Mindestausstattung gewährleistet ist.

Berücksichtigung finanzieller Notwendigkeiten bei der Altersversorgung

Eine Lehrstuhl-Struktur besteht aus vergleichsweise wenigen verbeamteten WissenschaftlerInnen und vielen abhängig beschäftigten WissenschaftlerInnen im Angestelltenverhältnis. Eine Department-Struktur erhöht die Anzahl verbeamteter WissenschaftlerInnen, wenn die zusätzlichen ProfessorInnen vorwiegend im Beamtenverhältnis beschäftigt sind. Das würde eine Umstellung bei der Renten- beziehungsweise Pensionsversorgung notwendig machen. Während bei Angestellten die Arbeitgeberin (hier: die Universität) über die Sozialversicherungsbeiträge für die Altersversorgung direkt aufkommt, ist für die Beamtenpensionen grundsätzlich das Land in der Pflicht, sodass etwaige finanzielle Notwendigkeiten für Altersrückstellungen gegebenenfalls gesondert berücksichtigt werden müssen. Hierfür müsste jeweils eine Gegenrechnung der Sozialversicherungsbeiträge mit der Pensionsversorgung stattfinden.

Department-Struktur und Einwerbung von Drittmitteln

Die Regeln der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) bei der Förderung größerer strukturbildender Drittmittel-Projekte (beispielsweise Sonderforschungsbereiche) sehen die Bereitstellung eigener Anteile an wissenschaftlichem Personal durch die antragsstellende Institution vor.²⁰ Dies ist bei einer Depart-

¹⁹ Angela Borgwardt (2017). Reformierung des Kapazitätsrechts – Was tun?. Reihe Hochschulpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Link: <http://library.fes.de/pdf-files/studienfoerderung/13369.pdf> (Zugriff: 21.05.2017)

²⁰ Vgl. Merkblatt Sonderforschungsbereiche: http://www.dfg.de/formulare/50_06/50_06_de.pdf (Zugriff: 21.05.2017)

ment-Struktur nur durch die erhöhte Bereitstellung von Professorenstellen möglich, nicht mehr durch die eigene Bereitstellung von Mittelbaustellen, die durch die Struktur-Änderung in Professuren umgewandelt wurden. Dies sollte in den DFG-Regulieren entsprechend berücksichtigt werden.

Anwendbarkeit in unterschiedlichen Disziplinen

Eine Department-Struktur lässt sich prinzipiell in allen Disziplinen anwenden, sowohl in den Geistes- und Sozialwissenschaften (siehe bspw. Volkswirtschaftslehre in Bonn, Politikwissenschaft in Bremen, Geschichtswissenschaft an der CEU/Ungarn, Philosophie an der London School of Economics/Großbritannien), in den Naturwissenschaften (siehe bspw. der Janelia Research Campus/USA²¹), in der Medizin (siehe bspw. Empfehlungen des Wissenschaftsrats²²) und in den Ingenieurwissenschaften.

Gleichzeitig muss die Einführung einer Department-Struktur Spezifika der einzelnen Fächer berücksichtigen. Beispielsweise müssen wenig drittmittelstarke Fächer (Geistes- und Sozialwissenschaften²³) entweder vermehrt Graduiertenschulen einwerben oder einen Pool an Doktorandenstellen schaffen, die keinen einzelnen Professuren, sondern dem gesamten Department zugeordnet sind, um ihren Nachwuchs zu sichern. Dennoch erwarten wir, dass sich die Department-Struktur mittelfristig großflächig durchsetzen wird.

Die Department-Struktur im Kontext aktueller Trends in der deutschen Wissenschaftspolitik

Eine Department-Struktur ist mit den aktuellen Bestrebungen, Tenure Track als neuen wissenschaftlichen Karriereweg zu etablieren, ideal vereinbar. Für die flächendeckende Einführung zusätzlicher Tenure-Track-Professuren, so wie mit dem 2016 beschlossenen Nachwuchspakt²⁴ gefördert, bietet eine Personalstruktur mit mehr Professuren und weniger Mittelbau die optimale Grundlage. Durch den Wegfall eines haushaltsfinanzierten Mittelbaus (beispielsweise bestehend aus befristeten akademischen Rats- oder Habilitationsstellen) kommt Tenure-

²¹ Vgl. Selbstvorstellung: <https://www.janelia.org/sites/default/files/About%20Us/JFRC.pdf> (Zugriff: 02.07.2017)

²² Wissenschaftsrat (2016): Perspektiven der Universitätsmedizin. Weimar: Drs. 5663-16. Link: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5663-16.pdf> (Zugriff: 04.07.2017)

²³ Vgl. Tabelle 4–2 in: Deutsche Forschungsgemeinschaft (2015). Förderatlas 2015: Kennzahlen zur öffentlich finanzierten Forschung in Deutschland. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

²⁴ Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses: <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Verwaltungsvereinbarung-wissenschaftlicher-Nachwuchs-2016.pdf> (Zugriff: 21.05.2017)

Track-Professuren eine zentrale Bedeutung in der wissenschaftliche Karriere zu. Umgekehrt ist der Nachwuchspakt auch durch seine Absicht, zusätzliche Professuren zu schaffen, ein wichtiger Impuls für die hier vorgeschlagene Umstellung der Personalstrukturen.

Eine Department-Struktur ist dagegen nicht mit der Ausweitung eines unbefristeten Mittelbaus vereinbar. Die Einrichtung von ‚Dauerstellen für Daueraufgaben‘ eignet sich nicht dafür, „die bereits existierenden, weder sachlich noch politisch rechtfertigbaren Ungleichheiten zu beseitigen“,²⁵ die derzeit ProfessorInnen und StelleninhaberInnen im Mittelbau voneinander unterscheiden. Unser Anliegen, eine Department-Struktur zu etablieren teilt aber die Bestrebung nach größeren Anteilen entfristeter Stellen am gesamten wissenschaftlichen Personal, allerdings indem Mittelbaustellen zu Professuren aufgewertet werden. Tenure-Track-Professuren verleihen der wissenschaftlichen Karriere mehr Attraktivität durch eine klare Entfristungs- und Gehaltssteigerungs-Perspektive sowie grundsätzlich durch die frühere Eigenständigkeit in Forschung und Lehre. In Ausnahmefällen werden jedoch auch weiterhin wissenschaftliche Dauerstellen im Mittelbau notwendig sein, beispielsweise für die Bedienung von Großgeräten oder die Betreuung von Speziallaboren, die nur von hochqualifizierten WissenschaftlerInnen geleistet werden können. Ebenfalls erhalten bleiben Techniker- und Verwaltungsstellen. Diese Stellen sind jedoch, ebenso wie die entsprechenden Geräte oder Serviceeinrichtungen, dem gesamten Department zugeordnet und daher ebenfalls mit Gestaltungsspielräumen ausgestattet.

Die Rolle der Professorin bzw. des Professors wird durch die Etablierung einer Department-Struktur maßgeblich geändert: Zu den professoralen Aufgaben gehört darin vor allem die inhaltliche Forschung (und weniger die Weisung von MitarbeiterInnen) und die Lehre auch in Kleingruppen wie Seminaren und Praktika (anstatt lediglich in Großveranstaltungen vor einer Vielzahl von Studierenden). Damit werden die Kernaufgaben von ProfessorInnen gestärkt, in denen sich diese im Laufe ihrer wissenschaftlichen Karriere ausgezeichnet und mit denen sie sich für die Rolle der Professorin bzw. des Professors qualifiziert haben. Gleichzeitig werden ProfessorInnen von verwaltenden Aufgaben entlastet, sodass sich ProfessorInnen weniger als WissenschaftsmanagerInnen betätigen, sondern als aktiv Forschende, die im engen Austausch mit Studierenden lehren. Mit diesem veränderten Rollenverständnis lassen sich Ziele wie eine höhere Diversität in der Wissenschaft, Chancengerechtigkeit (bspw. Abschaffung der Benachteiligung von Frauen und von Personen aus nicht-akademischen Elternhäusern) sowie die

²⁵ s. S. 148 in: Angelika Schenk, Frieder Vogelmann & Arndt Wonka (2017). *Jenseits der Infantilisierung: Plädoyer für einen Personalstrukturwandel an deutschen Universitäten*. Berliner Debatte Initial, 28, S. 146–154.

Internationalisierung der Professorenschaft verknüpfen.

Zahlreiche Reforminitiativen aus Wissenschaft und Politik haben in den letzten Jahren gezeigt, dass Bedarf und Interesse an Veränderung im Wissenschaftssystem besteht. Die hier vorgeschlagene grundlegende Reform der Personal-Struktur an Universitäten bietet Lösungen für viele der identifizierten Defizite und Herausforderungen und gibt damit einen Impuls für eine zukunftsfähige Wissenschaft.

KOMMENTARE

Kommentar von Ernst-Ludwig von Thadden

Der vorliegende Text ergänzt den weit beachteten Artikel zur Department-Struktur aus dem Jahr 2013 aufs Vortrefflichste und führt ihn logisch weiter. Ein echter Tenure Track, wie er derzeit eingeführt wird, bedarf im Grunde einer weitgehenden Vergemeinschaftung der für Lehre und Forschung zur Verfügung stehenden Ressourcen eines Fachbereichs. Die Hierarchisierung des akademischen Betriebs in der traditionellen deutschen Lehrstuhlstruktur, in der wissenschaftliche Angestellte, Räume und andere Ressourcen einer Fakultät weitgehend einzelnen Ordinarien zugeordnet und von diesen dienstrechtlich verwaltet werden, macht die Beförderung einer Juniorprofessorin zu einer vollen Professorin schwierig, da damit gleichzeitig ein größerer Ressourcentransfer notwendig wird. In einer Department-Struktur werden Professoren befördert oder ausscheidende Ordinarien durch Juniorprofessorinnen ersetzt, während die dem Department zur Verfügung stehenden Ressourcen weitgehend weiter verwaltet werden wie bisher. Das erleichtert diese Bewegungen und macht ein Department strukturell dynamischer.

Der Artikel stellt diese und andere Strukturveränderungen auf überzeugende und interessante Weise dar. Die Form – nicht das Ausmaß! – der für eine funktionierende Department-Struktur nötigen Vergemeinschaftung bleibt allerdings zu diskutieren, zumal es hier auch fachliche Spezifika geben kann. Insbesondere ist es fraglich, ob es sinnvoll ist, die Gesamtheit der Haushaltsstellen für befristete und unbefristete wissenschaftliche Mitarbeiter in Professorenstellen umzuwandeln, so wie das Tabelle 1 suggeriert. Zum einen kann es sinnvoll sein, bestimmte, regelmäßig anfallende Lehraufgaben speziellem Lehrpersonal zuzuweisen. Dies sind zum Beispiel Vorlesungen und Übungen in der Fremdsprachenausbildung, propädeutische und auxiliäre Veranstaltungen in Mathematik und Statistik in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften und ähnliches. Hierzu werden in den meisten Universitätssystemen Akademische Räte, Lecturer, Maîtres de Conférence und ähnliche unbefristete Mitarbeiter eingesetzt, und dies sollte auch in einer Department-Struktur möglich sein. Dazu ist es wichtig, dass diese sich stärker der Lehre widmenden Kollegen dienstrechtlich dem Department und nicht einzelnen Professorinnen zugeordnet sind. Ein solches Vorgehen entspricht übrigens auch der vielfach geäußerten Forderung nach „akademischen Karrierewegen neben der Professur“, die in einem Tenure-Track-System auch sinnvoll sind.

Zweitens wäre ich vorsichtig, bei der Doktorandenausbildung und -finanzierung zu sehr auf Drittmittel zu setzen. Anders als in der genannten Tabelle hal-

te ich es für sinnvoll – und mit einer Department-Struktur für ohne weiteres kompatibel – Doktoranden auch aus Haushaltsmitteln zu bezahlen oder über Haushaltsstellen zu führen. Ein gutes Department braucht Doktoranden, und zumindest eine Mindestanzahl von diesen sollte verlässlich, d.h. ohne Einsatz der manchmal unzuverlässigen Drittmittel, finanziert werden. Wichtig für eine Department-Struktur ist hierbei allerdings die weitest mögliche Trennung der wissenschaftlichen von der dienstrechtlichen Zuordnung. Was Haushaltsstellen angeht, müssen Doktoranden über das Department finanziert werden und nicht über Personalausstattungen einzelner Professoren. Bei Drittmittelfinanzierung sieht das typischerweise anders aus, denn hier verdient die Doktorandin ihr Geld durch Forschung für das Projekt einer Professorin, ist ihr also dienstrechtlich zugeordnet, und wird deshalb häufig auch von ihr bei der Promotion wissenschaftlich zumindest mit-betreut.

Eine Department-Struktur sollte deshalb auch durch eine Graduiertenschule ergänzt werden, in der alle Doktoranden von einer größeren Anzahl von Professorinnen eines Departments unterrichtet und betreut werden, wobei auch ein Wechsel der ursprünglichen Forschungsrichtung und damit des primären Betreuers möglich ist und eine kleine Gruppe von Betreuern schließlich das „dissertation committee“ der gesamten Dissertation bildet.

Der Übergang von einer Lehrstuhl- zu einer Department-Struktur ist nach meiner Erfahrung nicht einfach, da zum einen, formal, Lehrstuhlausstattungen einen gewissen Schutz durch Berufungsvereinbarungen genießen, und wichtiger, real, da Fakultäten oder Fachbereiche eine von oben verordnete Vergemeinschaftung von Ressourcen dadurch unterlaufen können, dass sie die dezentrale Verteilung auf Abteilungs- oder Fakultätsebene im Konsens reproduzieren.

Department-Strukturen können also nur entstehen, wo ein Fachbereich dies freiwillig und mit großer Mehrheit möchte. Hierzu kann die Universitätsleitung aber beitragen, indem sie die praktischen Voraussetzungen schafft und Anreize setzt. In meiner Erfahrung in Mannheim sind hier vor allem drei Punkte von Bedeutung.

Erstens braucht ein Department eine gewisse räumliche Kohärenz. Wenn ein Fachbereich aus sechs räumlich voneinander getrennten Lehrstühlen besteht, dann können physische und personelle Ressourcen nur schwierig gemeinsam genutzt werden (Stichwort: Sekretärinnen-Pool), und die Kommunikation geschieht notwendigerweise eher vertikal (d.h. innerhalb eines Lehrstuhls) als horizontal (also zwischen verschiedenen Wissenschaftlern unterschiedlicher Spezialisierungen). Die Universitätsleitung hat hier also die Aufgabe, Lehrstühle so weit wie möglich räumlich zusammenzuführen, zum Beispiel im Zuge natürlicher

Fluktuation oder von Renovierungen und natürlich durch eine intensive Kommunikation mit dem Fachbereich.

Ein zweites wichtiges Element ist die Berufungspolitik, die ja bei allen Fragen universitärer Entwicklung von zentraler Bedeutung ist. Kollegen, die zum Beispiel im Ausland die Vorteile einer stärker gemeinschaftlich ausgerichteten Struktur kennen gelernt haben, werden sich leichter zu einer Department-Struktur zusammenfinden. Unabhängig von ihrem allgemeinen Wert für eine Fakultät führen Berufungen aus dem Ausland auch in der Frage der Strukturbildung meistens zu neuen Ideen.

Ein drittes Element sind materielle Anreize. So unterstützt in Mannheim zum Beispiel die Universitätsleitung die Einrichtung von Juniorprofessuren dadurch, dass Juniorprofessoren ein eigenes Aversum bekommen, das zur Hälfte aus zentralen Mitteln der Universität finanziert wird. Die andere Hälfte muss aus dem Fachbereich kommen, auch um keine zu starken materiellen Ungleichgewichte innerhalb der Universität zu schaffen. Aber die zusätzliche Finanzierung sorgt dafür, dass die bestehenden Einheiten einer Lehrstuhl-Struktur nicht zu viel „eigene“ Ressourcen abgeben müssen und der Fachbereich von zusätzlichen Mitteln profitiert, die er durch die Umwandlung von abhängig beschäftigten Mitarbeiterstellen in Juniorprofessuren erhält.

Der vorliegende Text bietet eine ausgezeichnete Grundlage für die Beurteilung dieses in Deutschland notwendigen Wandels der universitären Struktur. Seine Umsetzung liegt zurzeit weitgehend in der Verantwortung der Universitäten. Es bleibt eine interessante Frage, inwieweit die Politik hierbei durch Rahmenvorgaben oder Finanzierung unterstützend wirken kann.

Prof. Dr. Ernst-Ludwig von Thadden ist Professor für Volkswirtschaftslehre und Rektor der Universität Mannheim.

Kommentar von Susanne K. Schmidt

Mitglieder der Jungen Akademie haben mit ihrem Vorschlag von 2013 einen wichtigen Vorstoß unternommen. Es ist sehr begrüßenswert, wenn nun die Details konkreter diskutiert werden, denn eine Umwandlung der deutschen Lehrstuhl-Struktur in eine Department-Struktur ist nicht trivial. Am Institut für Politikwissenschaft (IPW) der Universität Bremen haben wir 2014 auf Vorschlag unseres Mittelbaus die Diskussion über ein neues Personalkonzept begonnen und uns in einem längeren Abstimmungsprozess auf eine Department-Struktur geeinigt. Den beteiligten Kolleginnen und Kollegen fiel dieser Entschluss leicht.

Trotz prinzipiell wohlwollender Aufnahme vonseiten des Rektorats und senatorischer Behörde harren wir weiter der Umsetzung, bedingt auch durch die Fragen, die im vorliegenden neuen Papier aufgeworfen werden.

Da befristete Mitarbeiter ein geringeres Lehrdeputat haben, erschien auch uns eine kapazitätsneutrale Umwandlung machbar. Jedoch ändert sich das Bild, wenn man zunächst Juniorprofessuren einrichten will, um mit einem echten Tenure Track frühe wissenschaftliche Selbständigkeit zu erlauben, da ein reduziertes Deputat folgt. Zudem ist unsere Idee, dass wir als ‚Vorreiter‘ mit einer Department-Struktur in Bremen nur reüssieren können, wenn das Deputat für Professuren etwas abgesenkt wird. Schließlich müssen wir konkurrenzfähig gegenüber Instituten bleiben, die weiterhin Mitarbeiterstellen gewähren. Statt Mitarbeiter und Grundausrüstung, so unsere Idee, sollen Hochschullehrer bei Drittmittelanträgen zusätzliche eigene Forschungskapazität in Projekte einbringen können. Anerkanntermaßen war schon das ursprüngliche deutsche Deputat von 8 SWS im internationalen Vergleich hoch (angelsächsischer Raum 5-6 SWS); der Übergang auf 9-10 SWS hat diesen Wettbewerbsnachteil verschärft.²⁶ Insoweit sich die höhere Belastung mit der Möglichkeit der Arbeitsteilung am Lehrstuhl rechtfertigt, muss hier vielleicht umgesteuert und das Kapazitätsrecht überarbeitet werden. Eine kostenneutrale Reform würde dann Änderungen der Curricula erfordern.

Unser geplanter Wechsel bedingt die Verlagerung der Ausbildung von Promovierenden und Postdoktoranden auf Drittmittelstellen, was dem Drittmittelstellenaufwuchs Rechnung trägt. Probleme mit der Besetzung der universitären Gremien können eine Folge sein; wichtiger aber ist, dass Übergangsfinanzierungen notwendig werden, wenn die Bewilligung des nächsten Projektes hakt. Sonst erfolgt die Umstellung auf dem Rücken der nächsten Generation. Ebenso wird man zugestehen, dass mit dem neuen Modell die geringe finanzielle Grundausrüstung auf noch mehr Schultern verteilt werden muss. Der Drittmitteldruck wird sich entsprechend erhöhen, bei größerem Konkurrenzdruck durch die größere Professorenzahl.

Auch jenseits von Stellenplänen und Pensionsverpflichtungen erfordert der Übergang zur Department-Struktur also sorgfältige Planung und breite Diskussion. Stärken und Schwächen des deutschen universitären Modells hängen zusammen. Im internationalen Vergleich bietet Deutschland mit der grundgesetzlich geschützten Wissenschaftsfreiheit und dem Beamtenstatus seinen Professoren ein hohes Maß an Freiheit und Unabhängigkeit. Auch jenseits der Verbeamtung sind betriebsbedingte Kündigungen, die das angelsächsische und auch holländische

²⁶ Augsburg Resolution zur Verbesserung der Bedingungen von Forschung und Lehre, 2000. https://www.hochschulverband.de/511.html#_

Tenure-Modell durchaus kennen, im öffentlichen Dienstrecht kaum denkbar. Ihre geringe politische Steuerungsfähigkeit hat die Politik über die wettbewerbliche Drittmittelvergabe zu kompensieren versucht. Mit deren arbeitsmarktpolitischen Konsequenzen will man aber nicht leben, woraus die immer strengeren Vorgaben des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes resultieren. Positionen sollen möglichst auf Dauer besetzt werden, auch wenn die Mittel nur temporär auf Antrag fließen.

Soll der Übergang zur Department-Struktur gelingen, muss man die institutionellen Bedingungen des deutschen Systems als Ganzes reflektieren. Angesichts der erfolgten Fehlsteuerung bei der wettbewerblichen Drittmittelvergabe liegt hier die Chance des Übergangs zur Department-Struktur.

Prof. Dr. Susanne K. Schmidt ist Professorin für Politikwissenschaft an der Universität Bremen.

Kommentar von Oliver Grundei

Im vorliegenden Papier finden sich viele Aspekte wieder, die mich in meiner früheren Funktion als Universitätskanzler dazu bewegten, eine (zumindest teilweise) Umwandlung der Lehrstuhl-Struktur (in Lübeck identisch mit der dortigen Instituts-Struktur) in eine Department-Struktur gedanklich voranzutreiben (denn umgesetzt ist diese neue Struktur in Lübeck noch nicht, auch wenn die Governance des Instituts für Psychologie I meines Erachtens bereits einer Department-Struktur entspricht).

Die Personalmittel- und Sachmittelnutzung ist in größeren Verbänden als einem Lehrstuhl gewiss effizienter; mindestens wissenschaftsunterstützende Funktionen wie Sekretariate und technischer Support können bedarfsgerechter zugeschnitten werden. Auch Selbstverwaltungsaufgaben können im größeren Professoren-Verbund gerechter aufgeteilt werden. Nutzt man die Möglichkeit, einen Teil der grundhaushaltsfinanzierten Wissenschaftlerstellen in Professuren umzuwandeln, was angesichts der verhältnismäßig großen Zahl an drittmittelfinanzierten Wissenschaftlerstellen und verhältnismäßig kleinen Zahl an drittmittelfinanzierten Professuren angezeigt ist, so können der in den letzten Jahren stetig gestiegenen Zahl wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen endlich wieder bessere Karrierechancen auf eine Professur geboten werden. Solche Stellenumwandlungen werden aber nur in größeren Verbänden wie Departments annähernd kostenneutral (dies hängt letztlich auch von der Nutzung der im Papier gut dargestellten kapazitätsrechtlichen Stellschrauben ab) umsetzbar sein, weil ansonsten noch weitere wissenschaftsunterstützende Personalstellen finanziert werden müssten.

Departments verzichten auf Hierarchien zwischen W₂- und W₃-Professuren; es findet zudem auch keine Abstufung zwischen Professuren mit und ohne Leitungsfunktion statt. Hochschulrechtlich lassen sich Unterschiede bezüglich der Qualifikation von W₂- und W₃-Professuren mit und ohne Leitungsfunktion in den jeweiligen Berufungsverfahren meines Erachtens ohnehin nicht herleiten. Die Hoffnung besteht nun, dass der Verzicht auf Hierarchieebenen zwischen den Professuren zu weniger und nicht zu mehr Reibungsverlusten führt und insgesamt als motivationsfördernd von den Stelleninhabern/Stelleninhaberinnen empfunden wird. Ob das langfristig der Fall sein wird, muss eine Department-Struktur natürlich noch beweisen. Besonders spannend wird es dabei sein zu beobachten, wie sich Professorinnen und Professoren eines Departments verhalten werden, wenn sie durch Bleibeverhandlungen die Möglichkeit bekommen, entweder die ihnen unmittelbar zugewiesene Ausstattung oder die gemeinsame Ausstattung des Departments zu verbessern.

Dr. Oliver Grundei (CDU) ist seit diesem Jahr Staatssekretär für Wissenschaft und Kultur in Schleswig-Holstein und war vorher Kanzler der Universität zu Lübeck.

Kommentar von Jan-Christoph Rogge

Department-Struktur statt Lehrstühle: Ja! Und dann?

Trotz aller Reformbemühungen präsentiert sich die Personalstruktur an deutschen Universitäten weiterhin als eine Ansammlung feudal regierter Fürstentümer, die durch mal mehr und mal weniger starke Dekanate und Hochschulleitungen notdürftig zusammengehalten und vom sogenannten wissenschaftlichen Nachwuchs bestellt werden. Zum zweiten Mal innerhalb von vier Jahren unterbreiten Mitglieder der Jungen Akademie mit dem vorliegenden Papier einen Reformvorschlag, der die bestehende Struktur aufbrechen und durch ein attraktiveres, verlässlicheres, demokratischeres, transparenteres und dynamischeres Modell ersetzen soll. Angesichts der zwischenzeitlichen Tatenlosigkeit – von einigen kleineren, lokalen Initiativen mal abgesehen – ist diese Beharrlichkeit sehr zu begrüßen. Wie überholt das deutsche Modell der akademischen Karriere im internationalen Vergleich ist, zeigt sich ja schon alleine daran, dass der infantilisierende Begriff des wissenschaftlichen Nachwuchses international kaum zu vermitteln ist. Und in der Tat ist die Einführung einer Department-Struktur dazu geeignet, mehrere große Missstände dieses Modells gleichzeitig anzugehen: das wachsende Missverhältnis von befristeten und unbefristeten Stellen, den von Patronage geprägten internen Arbeitsmarkt bei der Besetzung der weisungsgebundenen Qualifikationsstellen und die durchschnittlich bis über das 40. Lebensjahr hinausreichende berufliche Unsicherheit.

Eines der größten Probleme wird mit der geforderten Reform jedoch nicht gelöst: die harte Barriere zwischen berufenem Personal auf der einen und nicht-berufenem Personal auf der anderen Seite. Im Gegenteil: Der Graben zwischen den drittmittelfinanzierten, befristet und meist weisungsgebunden beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen und den grundmittelfinanzierten, in der Regel unbefristet und mit einem hohen Grad an Autonomie ausgestatteten Professor/innen würde sich sogar noch verbreitern. Eine Möglichkeit, dieser Verschärfung der akademischen Zweiklassengesellschaft entgegen zu wirken, wäre, die Laufzeit der Verträge für das drittmittelfinanzierte Personal nicht an die Projektlaufzeiten zu koppeln (obgleich diese Regelung im Wissenschaftszeitvertragsgesetz gegenüber dem status quo ante schon eine deutliche Verbesserung darstellt), sondern qualifikations- und statusangepasste, d.h. im Regelfall auch unbefristete Verträge zu vergeben und Drittmittelprojekte durch einen Pool an Mitarbeitenden bearbeiten zu lassen. Dadurch würde das Risiko der Projektfinanzierung von den einzelnen Wissenschaftler/innen auf die Universitäten verlagert. Denn die Diagnose im vorliegenden Text trifft ja den Kern: Es gibt im deutschen Wissenschaftssystem nicht in erster Linie einen Mangel an Stellen, sondern an Perspektiven.

Weitgehend ungeklärt ist außerdem der Status der Doktorand/innen in der Department-Struktur. Zwar gewinnt die strukturierte Promotion in Graduiertenschulen und -kollegs auch in Deutschland schon seit Jahrzehnten an Bedeutung, der Normalfall ist aber nach wie vor die Promotion im Rahmen einer meist mit vielfältigen anderen Aufgaben verbundenen Stelle. Die ersatzlose Streichung der grundmittelfinanzierten Qualifikationsstellen kann nicht die Lösung sein. Das heißt: Ohne eine Reform der Doktorandenausbildung ist die Department-Struktur in der vorgeschlagenen Form nicht zu haben.

Ein dritter Punkt betrifft den allumfassenden Anspruch an die Professur: „ProfessorInnen haben eine Vielzahl von Aufgaben in Forschung, Lehre und Prüfung, Betreuung und Personalführung, Transfer und Selbstverwaltung zu bewältigen“, heißt es in dem Papier. Das ist richtig, wird aber nicht problematisiert. Zugespitzt formuliert: Die Universitäten kennen keine Arbeitsteilung jenseits der binär codierten Hierarchie. Der Wissenschaftsrat hat 2014 in seinen „Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten“ für eine stärkere Aufgabendifferenzierung geworben. Es lohnt sich, diesen Gedanken in die Diskussion um die Department-Struktur aufzunehmen.

All dies sind mitnichten Argumente gegen die Umstellung von der Lehrstuhl-Struktur auf die Department-Struktur. Eine solche Reform ist lange überfällig. Es sind vielmehr Hinweise darauf, dass das gesamte akademische Stellenportfolio überarbeitungsbedürftig ist.

Dr. Jan-Christoph Rogge ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) und Mitglied der Initiative für gute Arbeit in der Wissenschaft.

Kommentar von Jens Pöppelbuß, Stephan Scherneck und Felix Krahrmer

Als Deutsche Gesellschaft Juniorprofessur e.V. (DGJ) setzen wir uns für die Schaffung nachhaltiger Karrierewege in der Wissenschaft ein und unterstützen in diesem Sinne nachdrücklich den Vorstoß des vorliegenden Textes mit der Forderung nach einer Modernisierung der Organisationsstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem. Die skizzierte Department-Struktur bietet hier ein vielversprechendes und bereits anerkanntes Modell, um unnötige und für die Forschungsarbeit hinderliche Hierarchien abzubauen und insbesondere den Austausch und die Kooperation der WissenschaftlerInnen untereinander zu befördern. Studierende werden von dieser Struktur durch eine deutlich verbesserte fachliche Betreuung profitieren. Die Anzahl prekärer Beschäftigungsverhältnisse im Wissenschaftssystem ließe sich reduzieren. Durch die gemeinschaftliche Nutzung von Ressourcen könnte außerdem mehr mit den knappen vorhandenen Mitteln erreicht werden.

Der vorliegende Vorschlag stellt die Department-Struktur erfreulicherweise nicht nur als abstraktes Zielbild in den Raum, sondern benennt auch notwendige konkrete Veränderungen und mögliche Wege für einen schrittweisen und nachhaltigen Übergang. Wir unterstützen hierbei vor allem den Ruf nach einem deutlichen Aufwuchs an ProfessorInnen, die regelhaft mit einem Tenure Track ausgestattet werden sollen, bei einer gleichzeitigen Reduktion von grundfinanzierten Promotionsstellen.

Eine vollständige Abschaffung von grundfinanzierten Promotionsstellen erscheint uns insbesondere unter der Berücksichtigung verschiedener Fachkulturen jedoch weder umsetzbar noch zielführend. Dieser Punkt wird auch im vorliegenden Papier adressiert, indem mögliche Nachteile für weniger drittmittelstarke Fächer explizit angesprochen werden. Wir sehen in allen Fächern den Bedarf für die Beibehaltung eines gewissen Sockels von Promotionsstellen sowie befristeten und unbefristeten wissenschaftlichen Stellen. Einerseits kann es dadurch herausragenden DoktorandInnen und PostdoktorandInnen in frühen Karrierephasen ermöglicht werden, zumindest in Teilen ihrer Arbeitszeit frei zu forschen und ein wissenschaftliches Profil zu entwickeln, das inhaltlich unabhängig von Forschungsanträgen, die häufig von anderen Personen geschrieben wurden, ist und dass zu einer Qualifikation für eine eigene Tenure-Track-Professur beiträgt.

Andererseits kann nur so den ProfessorInnen unabhängig von Drittmitteln die Möglichkeit gesichert werden, aufwändige und insbesondere experimentelle Forschung durchzuführen, wie es bspw. ein Kernanliegen vieler Naturwissenschaften ist. Wäre dies nicht gegeben, könnte eine unnötige Verengung auf nur diejenigen Forschungsthemen erfolgen, die unmittelbar „drittmittelgeeignet“ sind. Und gerade einer derartigen Verengung soll die Department-Struktur durch eine höhere Dynamik in den Forschungsaktivitäten eigentlich entgegenwirken. Zudem bleibt anzumerken, dass eine konstante Betreuung von anspruchsvollen Großgeräten in den Experimentalwissenschaften nicht nur durch technisches Personal aufrechterhalten werden kann. Alle diese Gründe sehen wir jedoch nicht als Argumente für die Lehrstuhl-Struktur; die geschilderten Bedarfe und Ziele können großenteils in einer Department-Struktur bei immer noch deutlichem Aufwuchs an Professuren und dafür einem Pool von zentral vergebenen wissenschaftlichen Stellen (wie beispielsweise in einigen Departments in den USA üblich) ebenfalls erfüllt werden.

Abschließend ist es uns wichtig festzustellen, dass die Veränderung von Organisationsstrukturen an Universitäten nicht gegen ihre Organisationsmitglieder erfolgen kann, sie muss mit ihnen erfolgen. Fakultäten bzw. Fachbereiche sollten daher vor allem Freiheiten – und nicht nur monetäre Anreize – erhalten, um eigenständig Wege zur Modernisierung ihrer Organisationsstrukturen erarbeiten zu können. Dies zeigen aus unserer Sicht auch die im Papier genannten Positivbeispiele, die bereits jetzt mit ihren eigenen Umsetzungen von modernisierten Strukturen Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Der vorliegende Vorschlag für eine Department-Struktur kann für weitere Fakultäten bzw. Fachbereiche oder ganze Universitäten eine sehr wertvolle Grundlage darstellen; er ist aber immer vor Ort mit Leben und konkreten Ideen zu füllen.

Prof. Dr. Jens Pöppelbuß ist Professor für Industrial Sales and Service Engineering an der Ruhr-Universität Bochum, Prof. Dr. Stephan Scherneck ist Juniorprofessor am Institut für Pharmakologie, Toxikologie und Klinische Pharmazie der Technischen Universität Braunschweig und Prof. Dr. Felix Kraemer ist Assistant Professor für Optimierung und Datenanalyse an der Technischen Universität München.

Kommentar von Anne Schreiter

Dass Reformen angestoßen werden müssen, die das deutsche Wissenschaftssystem überhaupt wieder fähig machen, sich weiterzuentwickeln, ist so zukunftsrelevant wie dringlich. Der vorliegende Vorschlag ist ein gut durchdachter Vorstoß in die richtige Richtung, den ich an zwei ausgewählten Punkten stärken und dort zum Weiterdenken anregen möchte.

1. Wettbewerb(sfähigkeit) durch Diversifizierung

Die große Stärke der Department-Struktur ist, dass sie siloartige Hierarchien aufbricht. Hierarchien sind keinesfalls per se schlecht: Auch in einer Struktur mit mehreren gleichberechtigten ProfessorInnen werden sich Hierarchien herausbilden, die aber nicht mehr an die Position, sondern an die Expertise zu einem bestimmten Thema zu einem bestimmten Zeitpunkt gebunden sind. Das fördert einen Wettbewerb von Entscheidungsoptionen und Ideen, der nicht nur der Forschung, sondern auch der Qualität struktureller Entscheidungen zugutekommen. Denn wenn Perspektiven abhängig von Karrierestufe, Geschlecht, Nationalität, Lebenssituation und anderen Aspekten gleichberechtigt ernstgenommen werden müssen, fordert das eingefahrene Denkmuster immer wieder heraus und fördert automatisch Diversität und erforderlichen Wandel – beispielsweise weil gute internationale Forschende weitere anziehen oder Gelder bedarfsgerechter eingesetzt werden.

Eine solche Form der Zusammenarbeit auf Augenhöhe erfordert neben wissenschaftlicher Exzellenz jedoch ein deutlich höheres Maß an zeitgemäßen Führungsqualitäten wie der Fähigkeit zu intensiver Beziehungs- und Kommunikationsarbeit und einer guten Moderation von komplexen Entscheidungsprozessen. Darin liegt meines Erachtens auch der Kern des vielbeschworenen Kulturwandels: Eine Scientific Community muss auch eine sein wollen, wenn es anstrengend werden kann.²⁷

Dafür ist eine noch belastbarere Personalentwicklungsstrategie für die Departments notwendig, die u. a. transparente und unabhängige Evaluationen und institutionalisierte Weiterbildungsmaßnahmen gewährleisten kann.

2. Professionalisierte Unterstützung von Wissenschaft

Exzellente Forschung braucht exzellente Unterstützungsstrukturen. So muss sicher nicht jede WissenschaftlerIn, die exzellente Forschung betreibt, auch immer eine herausragende KommunikatorIn oder ManagerIn sein, solange es die Fachkräfte um sie herum sind.

Durch die Verschlinkung von Mittelbau und Administration werden solche neuen und spezialisierten Stellenprofile entstehen, beispielsweise für eine professionalisierte Drittmittel- oder Wissenstransferabteilung. Das schafft neue

²⁷ Zumindest bei den Professorinnen und Professoren, bei denen wir nachgefragt haben, trafen wir auf große Offenheit für eine horizontale Organisationsstruktur. Die derzeitigen strukturellen Zwänge scheinen ihnen schwerwiegender als der Wunsch nach persönlichem Statuserhalt im Lehrstuhlssystem. Einen empirischen Beweis können wir leider nicht liefern, die erfreuliche Aufgeschlossenheit von n=8 erschien uns allerdings erwähnenswert.

Beschäftigungsmodelle abseits reiner Verwaltungsstellen für Hochqualifizierte – gleichzeitig fallen konsequenterweise Stellen für klassische Verwaltungsangestellte weg, was sicher ebenso mitgedacht werden muss.

Die Ressourcenteilung innerhalb von Departments ermöglicht zudem eine stärkere Spezialisierung in der Forschung, weil sich Forschende nicht einzeln um eine funktionierende Forschungsumgebung bemühen müssten und eine verbesserte Lehre, weil hochspezialisierte Forschende keine Einführungsseminare geben müssten und stattdessen in dieser Zeit neuste Erkenntnisse an fortgeschrittene Studierende oder Postgraduierte weitergeben können. Der Grundlehrplan könnte dann auch durch Lehrprofessuren oder teilweise Adjunct Professuren gedeckt werden – dabei muss jedoch gewährleistet sein, dass Adjuncts die Lehrtätigkeit als ein Nebeneinkommen zu einem anderen Hauptberuf ausüben, um nicht wieder unsichere Arbeitsverhältnisse zu schaffen. Es geht vielmehr darum, praxisnahe oder intersektorale Erfahrungen in die Lehre einzubringen (bspw. in der Mediziner- und Lehrerausbildung, aber auch in anderen Disziplinen).

Ein letzter Gedanke: Es wäre interessant, mehr dazu zu erfahren, mit welchen unerwarteten Herausforderungen und Nebeneffekten sich die Universitäten in den Ländern konfrontiert sehen, in denen die Department-Struktur bereits umgesetzt ist und was Deutschland daraus lernen könnte.

Dr. Anne Schreiter ist Geschäftsführerin der German Scholars Organization e.V. (GSO).

Kommentar von Frieder Vogelmann und Arndt Wonka

Allgemeine Zustimmung

Wir teilen die Forderung der AutorInnen für die Einführung einer an die deutschen Universitäten angepassten Department-Struktur, die ohne grundfinanzierte Mittelbaustellen auskommt und dafür die Anzahl der Professuren – insbesondere auch der mit einem echten Tenure-Track-Verfahren – deutlich erhöht.²⁸ Zwei Vorteile stehen für uns im Mittelpunkt: Erstens die Abschaffung von Hierarchien, die den sogenannten „Nachwuchs“ durchschnittlich bis zum 42. Lebensjahr²⁹ in dieser Position einsperren, eigenständige Forschung erschweren und die sach-

²⁸ Angelika Schenk, Frieder Vogelmann und Arndt Wonka (2017): Jenseits der Infantilisierung. Plädoyer für einen Personalstrukturwandel an deutschen Universitäten. In: Berliner Debatte Initial 28 (1), 146–154.

²⁹ Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2017): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld : W. Bertelsmann Verlag. DOI: 10.3278/6004603w.

lich und politisch nicht rechtfertigbare derzeitige Personalstruktur an den Universitäten erhalten. Zweitens wird so frühzeitig berufliche Sicherheit geschaffen, ohne den Nachteil des Gewerkschaftsmodells verdauerter Mittelbaustellen in Kauf nehmen zu müssen, in dem Mitglieder des Mittelbaus bei der Realisierung von Forschungsprojekten und -kooperationen sowie bei der Mitgestaltung von Studiengängen und von Instituten über wesentlich weniger Möglichkeiten und Rechte verfügen.

Für mehr Grundmittel

Die von den AutorInnen mehrfach betonte Kostenneutralität sehen wir kritisch. Die Hervorhebung der Kostenneutralität ist (hochschul-)politisch und mit Blick auf den Einstieg in konkrete Reformschritte und in die damit verbundenen Verhandlungen mit Hochschulleitungen und Landesbehörden nachvollziehbar. Die AutorInnen verweisen allerdings selbst (S. 11) auf die zusätzlichen Pensionslasten, die durch neue Professuren entstehen. Wir glauben nicht, dass sich diese „wegrechnen“ lassen. Wir denken aber auch nicht, dass dies notwendig ist. Die mangelhafte Grundfinanzierung der deutschen Universitäten, auf die das Papier ebenfalls hinweist (S. 3), erlaubt es derzeit gar nicht mehr, politisch für kostenneutrale Reformen zu werben. Denn damit wird die unzureichende, und in Zeiten weiterwachsender Studierendenzahlen absehbar untragbare Situation implizit gerechtfertigt. Dagegen gilt es, selbstbewusst mehr zu fordern: gute Forschung und gute Bildung ist nicht zum Nulltarif zu haben. Zusätzliche finanzielle Mittel können bei der Einführung von Departments genutzt werden, um zusätzliche Lehrkapazitäten in Form von Stellen zu schaffen. Diese zusätzlichen Lehrkapazitäten können dann, zumindest in Teilen, genutzt werden, um mittels reduzierter Lehrdeputate denjenigen ProfessorInnen einen Anreiz zu bieten, die Department-Struktur mitzutragen, die sich bislang für die Beibehaltung der Lehrstuhl-Struktur aussprechen.

Probleme des Übergangs

Der Schritt von der derzeitigen Personalstruktur zur Department-Struktur wirft, wie die AutorInnen zu Recht anmerken, einige Fragen auf. Zusätzlich zu den bereits genannten Schwierigkeiten – die allerdings, sowohl in unseren Augen als auch in den Augen der AutorInnen, keine prinzipiellen, unüberwindbaren Hürden darstellen – halten wir es für sinnvoll und wichtig, auf zwei weitere Diskussionspunkte einzugehen: Die anvisierte allmähliche Umwandlung der Personalstruktur erfordert große Konsens- und Kompromissbereitschaft in den Instituten. Vor allem braucht es eine Einigung auf die inhaltliche Ausgestaltung der Institute, die mit den Denominationen der neu auszuschreibenden Tenure-Track-Professuren gestaltet wird. Die Herstellung einer solchen Konsens- und Kompromissbereitschaft ist auch deshalb von entscheidender Bedeutung, damit sich einzelne Mitglieder von Instituten nicht gegen eine Reform stellen, weil sie

fürchten, dass die Reform der Personalpolitik von Teilen eines Instituts genutzt wird, um ihre fachlichen und inhaltlichen Interessen einseitig durchzusetzen. Um Konsensbereitschaft nicht nur als Wunsch zu formulieren, sondern mit Nachdruck herzustellen, könnte es von Vorteil sein, alle Mitglieder des Instituts (und nicht nur die gegenwärtigen ProfessorInnen) mit einem Vetorecht auszustatten; in jedem Fall sollte das gewählte Verfahren einen starken Schutz minoritärer Positionen gewährleisten, um existentielle Ängste abzubauen und Kompromisse zu begünstigen. Unsere Erfahrung zeigt, dass der Prozess der Umstrukturierung in Institutsghremien und Arbeitsgruppen zwar immer wieder zu Kontroversen und Konflikten führen, aber die Einführung einer Department-Struktur mit etwas Kompromissbereitschaft und gegenseitiger Rücksichtnahme erfolgreich auf den Weg gebracht werden kann.

Im Zuge der Umstrukturierung braucht es darüber hinaus Vereinbarungen, die sicherstellen, dass die verschiedenen Statusgruppen in der Übergangszeit weiterhin angemessen in die entsprechenden Gremien einbezogen sind. Das gilt einerseits für den nach und nach schrumpfenden Mittelbau. Darüber hinaus ist dieser Aspekt für Institute übergreifende Gremien, beispielsweise auf Ebene der Fachbereiche zu berücksichtigen, wenn erst einzelne Institute diesen Weg zur Department-Struktur beschreiten und als Folge plötzlich überproportional viele Professuren im Vergleich zu den anderen Instituten aufweisen. Sicher, es handelt sich, ein Erfolg der Department-Struktur vorausgesetzt, um Übergangsphänomene. Aber gerade weil es sinnvoll und erwartbar ist, dass dieser Übergang länger dauert, müssen auch hier Lösungen gefunden werden, die sicherstellen, dass unterschiedliche Gruppen und Interessen an den Universitäten die politisch und fachlich wünschenswerte Einführung von Departments vornehmen können.

Dr. Frieder Vogelmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Interkulturelle und Internationale Studien an der Universität Bremen. Dr. Arndt Wonka ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Bremen International Graduate School of Social Sciences/Universität Bremen.

Kommentar von Stefan Kaufmann

Exzellente Hochschulen brauchen moderne Personalstrukturen

Deutschland war und ist ein Land der Wissenschaft und hat daher einen Ruf als exzellenter Hochschulstandort zu verlieren. In einem zunehmend globalisierten Wettbewerb um die besten Wissenschaftler und auch um die besten Studierenden gilt es daher, die deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen weiter an die internationale Spitze zu führen. Dank gezielter Exzellenzförderung mittels Exzellenzinitiative bzw. Exzellenzstrategie konnten unsere Spitzenuni-

versitäten im internationalen Vergleich deutlich aufholen. Sie gehören in den relevanten internationalen Rankings aber immer noch nicht zur Top-Liga der besten 30 oder 40 Hochschulen. Nun könnte man annehmen, dass die verstärkten Investitionen von Bund und Ländern einfach noch nicht ausreichen und es weiterer finanzieller Mittel für unsere Hochschulen bedarf, damit diese im internationalen Wettbewerb weiter Schritt halten können. Richtig ist: es braucht seitens der Länder eine bessere Grundfinanzierung für die deutschen Hochschulen. Daher hat der Bund seinerseits Milliardenhilfen für Hochschulpakt, Exzellenzstrategie oder Qualitätspakt Lehre beigesteuert und seit 2015 sogar die BAföG-Finanzierung komplett übernommen, damit die Länder zusätzliche Mittel in die Hochschulfinanzierung geben konnten. Aber allein mehr Investitionen in unsere Hochschulen werden nicht reichen. Zumal der internationale Vergleich zeigt, dass Deutschland bereits heute aus öffentlichen Mitteln hohe Aufwendungen – vergleichbar mit den USA – und gegenüber Großbritannien oder der Schweiz sogar höhere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung hat.

Mehr Geld für das Hochschulsystem ist im Übrigen nicht zwingend erforderlich. Es gilt vielmehr, mit den vorhandenen Mitteln bessere Leistungen zu erreichen. Auch strukturelle Fragen gehören deshalb in den Mittelpunkt der Diskussion über die Hochschulen der Zukunft. Insofern ist ein kostenneutraler Ansatz, wie die im vorliegenden Text vorgeschlagene Transformation von der Lehrstuhl- zur Department-Struktur, auch wissenschaftspolitisch hoch interessant. Die Autoren rechnen vor, dass mit den heute zur Verfügung stehenden Mitteln eine Verdopplung der Zahl der Professuren gelingen kann, wenn im Gegenzug der haushaltsfinanzierte Mittelbau weitgehend abgeschafft werden würde. Die Verfasser nennen gute Gründe für die Abkehr von der altherwürdigen deutschen Lehrstuhl-Struktur hin zur international weit verbreiteten Department-Struktur: Eine große und vielfältige Professorenschaft mit größeren Perspektiven für junge Wissenschaftler, eine dynamischere Wissenschaft mit positiven Folgen sowohl für die Forschung als auch für die Lehre und schließlich einen Gewinn an internationaler Attraktivität. Alle Statusgruppen innerhalb der Hochschulen sollen davon profitieren: Mehr (unbefristete) Stellen in der Professorenschaft bedeuten bessere Karriereperspektiven und mehr Zeit für Forschung und Lehre anstelle administrativer Aufgaben. Mehr Professoren bedeuten bessere Betreuung für die Studierenden und eine größere Themenauswahl für das Studium. Auch die Hochschulleitung erhält mehr Gestaltungsspielraum und kann so die Hochschule im (internationalen) Wettbewerb besser positionieren und dank besserer Studienbedingungen das Renommee erhöhen.

Dass Department-Strukturen gut funktionieren können und Vorteile gegenüber der Lehrstuhl-Struktur haben, beweisen nicht nur die Hochschulen im Ausland. Auch in Deutschland gibt es – teils seit Jahrzehnten – positive Erfahrun-

gen. Es liegt an den Ländern, die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu schaffen und ihren Hochschulen die entsprechende Autonomie zu geben, diesen vielversprechenden Reformweg zu gehen. Auch die Politik hat längst erkannt, dass exzellente Hochschulen nicht nur eine gute finanzielle Ausstattung, sondern insbesondere moderne Personalstrukturen benötigen. Bund und Länder haben hierfür mit dem Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses einen passenden Rahmen geschaffen. Gemeinsam stellen sie in den Jahren 2017-2032 insgesamt eine Milliarde Euro bereit, um Karrierewege des wissenschaftlichen Nachwuchses an Hochschulen besser planbar und transparenter zu machen, um die internationale Attraktivität des deutschen Wissenschaftssystems zu steigern und den Hochschulen dabei zu helfen, die besten Nachwuchswissenschaftler aus dem In- und Ausland zu gewinnen. Der Übergang hin zur Department-Struktur könnte dabei eine wichtige Rolle spielen, weshalb der vorliegende Vorschlag es unbedingt wert ist, weiter diskutiert zu werden.

Dr. Stefan Kaufmann (CDU) ist Mitglied des Deutschen Bundestages und Obmann der CDU/CSU-Fraktion im Ausschuss für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung des Deutschen Bundestages.

Kommentar von Eva-Maria Stange

Den Hochschulen wäre es schon heute gesetzlich möglich, statt einer engen Bindung einer Professur an einen Lehrstuhl mit einer „Ausstattung“ z.B. eine Department-Struktur zu wählen. Voraussetzung wäre nach der im Text vorgeschlagenen Vorstellung die Umwandlung aller haushaltsfinanzierten Mittelbaustellen in Professuren, die dann gleichberechtigt innerhalb des Departments die Aufgaben von Forschung und Lehre wahrnehmen. Damit würden alle Karrierewege in der Wissenschaft auf die Professur reduziert. Möglichkeiten einer festen Anstellung in der Hochschule z.B. nach einer Promotion ohne Ziel Professur wären damit nicht mehr gegeben. Gleichmaßen könnten u.a. keine befristeten Qualifikationsstellen jenseits der Juniorprofessur oder Tenure-Track-Professur bereitgestellt werden. Ich halte das für falsch, denn es sollte auch die Möglichkeit geben, sich auf die Lehre zu spezialisieren, bei gleichzeitiger Möglichkeit, in der Forschung mitzuwirken. Wissenschaft als Beruf kann nicht nur durch eine Professur erfüllt sein. Auch der Weg zur Promotion ohne anschließend in der Hochschule oder Wissenschaft zu verbleiben, sollte unabhängig von Drittmitteln auf befristeten Doktorandenstellen möglich sein.

Daueraufgaben gibt es auch an Hochschulen zu erfüllen, die mit Dauerstellen, heißt entfristetem Personal, besetzt sein müssen. Das betrifft die Lehre ebenso wie den technischen und administrativen bzw. Managementbereich. So muss der

Wissenschaftsmanager, der z.B. die Projekte managt, kein Professor aber sicher promoviert sein. Ich bin auch nicht davon überzeugt, dass allein die Professur der Garant für eine bessere Lehre ist. Ein gut qualifizierter Mittelbau kann ein Rückgrat für eine hohe Lehrqualität sein.

Das größte Problem im vorliegenden Vorschlag sehe ich in der „Verstopfung“ des Systems Hochschule, wenn nur noch feste Professorenstellen neben den Drittmittelstellen existieren. Daran ändert auch eine zeitliche Streckung des Übergangs von flexiblen zu festen Stellen nichts. Das verlagert das Problem nur in die nahe Zukunft. Damit wäre über einen längeren Zeitraum das System Hochschule nicht mehr in der Lage zu wissenschaftlichen Neuausrichtungen. Oder auch die Einrichtung von Open-Topic-Professuren – jenseits der Departments – wäre nicht ohne zusätzliche Mittel möglich.

Richtig ist sicher, dass es mehr unbefristete Stellen an den Hochschulen geben muss, als das heute der Fall ist. Das novellierte Wissenschaftszeitvertragsgesetz reicht hierfür noch nicht aus. Es bedarf auch eines Umdenkens in den Hochschulen und einer verbesserten Grundfinanzierung, die mehr unbefristete Stellen ermöglicht.

Richtig ist auch, dass die starre Bindung von Personal an eine einzelne Professur, einen einzelnen Lehrstuhl, der Freiheit von Forschung und Lehre zuwiderläuft. Die Praxis der Berufung, die Professur mit einer „Ausstattung“ an Personal zu verbinden und damit auch noch die Wertigkeit der Professur zu gewichten, ist sicher überholt, aber schwer zu durchbrechen. Daher lohnt sich die Diskussion über die Department-Struktur.

Dr. Eva-Maria Stange (SPD) ist Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst in Sachsen.

Kommentar von Kai Gehring

Die Beschäftigungsbedingungen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind aus dem Ruder gelaufen. Selbst gestandene Leute müssen sich noch Jahre nach ihrer Promotion von Halbjahresvertrag zu Halbjahresvertrag hangeln. Lehre wird immer mehr von prekär Beschäftigten geleistet. Die Situation von Lehrbeauftragten und Privatdozenten ist skandalös. Auf der Strecke bleibt die Planbarkeit der wissenschaftlichen Karriere – die Familienfreundlichkeit sowie so. Das Befristungsunwesen in der Wissenschaft müssen wir mit Entschlossenheit wirksam bekämpfen.

Gegen unsichere Karriereperspektiven hilft, das Verhältnis von Drittmittelfinanzierung und Grundfinanzierung der Hochschulen neu auszutarieren. Eine deutlich bessere Grundfinanzierung steht an, und es geht auch um mehr Verantwortungsbewusstsein bei den Hochschulleitungen für die eigene Mitarbeiterschaft in puncto Personalentwicklung und Karrierewege. Die anhaltende Unterfinanzierung der Hochschulen bei wachsenden Aufgaben ist aber nicht einzige Ursache für die unbefriedigende Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses. Vielmehr tragen auch verkrustete Personalstrukturen und Qualifizierungswege dazu bei, dass es dem wissenschaftlichen Nachwuchs an verlässlichen Perspektiven fehlt und Wissenschaft als Beruf letztendlich unattraktiv erscheint. Insofern ist das vorliegende Papier ein wichtiger Beitrag zu dieser Debatte, die im parlamentarischen Alltag leider nur im Hintergrund spielt.

Die Zielperspektive, an den Universitäten mit dem Lehrstuhlprinzip zu brechen und ein deutlich weniger hierarchisches System einzuführen, ist sehr sinnvoll und notwendig. Kooperative Zusammenarbeit, mehr Mitspracherechte und Gleichberechtigung bringen mehr Demokratie an die Hochschule. Allerdings müsste im Papier geschärft werden: An wen richtet es sich? Geht es um Modellversuche? Geht es um ein neues Bundesprogramm? Wie kann man die LehrstuhlinhaberInnen überzeugen und für diese weitreichende Änderung gewinnen?

Einige Universitäten in Deutschland haben bereits Erfahrungen mit der Department-Struktur gesammelt. Ob und wie sie in dieses Papier eingeflossen sind, wird nicht ersichtlich. Auch gab es in den 1970er und 1980er Jahren in einigen Bundesländern (Berlin, Bremen) ähnliche Wege, Lehrstühle abzuschaffen und Ressourcen wie etwa Sekretariate und studentische Hilfskräfte zu „poolen“ sowie den Mitgliedern des Mittelbaus mehr Rechte zu geben und sie teilweise auch unbefristet zu beschäftigen. Auch die damaligen positiven wie negativen Erfahrungen sollten in den Blick genommen werden. Eine echte Evaluierung dieser Strukturreformen ist uns allerdings nicht bekannt.

Dass ein Department größeres internationales Renommee entfaltet als ein Lehrstuhl, ist eine berechnete Annahme. Auch wird es ganz sicher eine größere fachliche Breite und eine dynamischere Forschungslandschaft geben. Weniger Optimismus ist angebracht, ob die Enthierarchisierung gelingen kann. Auch international macht es einen himmelweiten Unterschied, ob jemand „full professor“ (W₃), „associate professor“ (W₂) oder „assistant professor“ (W₁) ist – salopp gesprochen: W₁ macht die Kärnerarbeit, die echte Entscheidungskompetenz liegt bei W₃.

Die Einführung der Department-Struktur soll einhergehen mit einer Umwandlung von Mittelbau- zu ProfessorInnenstellen. Zwölf Prozent des haupt-

beruflichen wissenschaftlichen Personals an den deutschen Universitäten sind selbständige HochschullehrerInnen. Die anderen 88 Prozent sind abhängige WissenschaftlerInnen, die bis ins fünfte Lebensjahrzehnt zum wissenschaftlichen Nachwuchs gezählt und zum Teil auch so behandelt werden. In Frankreich und in England gehören dagegen rund zwei Drittel und in den USA sogar 80 Prozent des hauptberuflichen wissenschaftlichen Personals zur Gruppe der selbständigen HochschullehrerInnen. Insofern liegt es nahe, in Deutschland mehr Stellen für WissenschaftlerInnen zu schaffen, auf denen unabhängig gelehrt und geforscht werden kann.

Die vorgeschlagene Umwandlung von Mittelbau- zu ProfessorInnenstellen überzeugt allerdings nicht völlig. Ein Problem ist die selbst verordnete Kostenneutralität. Nicht jede Reform muss teuer sein, aber die Annahme „aus fünf Mittelbaustellen mache drei Professorenstellen“ ist eine Personalkürzung um 40 Prozent – wenn man in Vollzeitstellenäquivalenten denkt. Hinzu kommt, dass die angenommene Lehrverpflichtung der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen an den Universitäten von neun Semesterwochenstunden in der Realität zwischen vier und 25 schwankt. Völlig außen vor bleibt die Leistung der Lehrbeauftragten, die zwar nicht direkt an den Hochschulen angestellt sind, die aber zwischen 2005 und 2015 am stärksten gewachsene Personalkategorie ist. Die Lehrbeauftragten hatten damit einen großen Anteil daran, die vielen zusätzlichen Studierenden der letzten Jahre zu betreuen. Die Decke bleibt zu kurz, wenn man zwar für ein besseres Zahlenverhältnis Studierende pro ProfessorIn sorgt, allerdings bei der Betreuungsquote durch wissenschaftliche MitarbeiterInnen kürzt. Es gibt einen deutlichen Bedarf an mehr Personal für die Hochschulen, den man auch offensiv kommunizieren sollte.

Eine entscheidende Frage spart das Papier aus, nämlich: Wie wird Lehre aufgewertet, so dass sie besser wird? Dass mehr ProfessorInnen über vielfältigere und flexiblere Forschung eine forschungsnähere Lehre garantieren, ist eine optimistische Annahme. Dass unbefristet Beschäftigte eine „hohe Kontinuität in der Lehre ermöglichen“, ist natürlich zutreffend, aber bringt nicht automatisch bessere Lehre für die Studierenden.

Sinnvoll ist, Reformen behutsam und zeitliche gestaffelt umzusetzen, um Einmal-Effekte und deren Langzeitfolgen zu vermeiden. Fragezeichen tun sich auf bei den Qualifikationswegen für jungen WissenschaftlerInnen über Promotionsstellen, wenn ihre Stellen wegfallen, um die Kostenneutralität der Professuren sicherzustellen. Es blieben also nur die Promotion über Stipendien, die sozial schlechter abgesichert sind, oder über Drittmittel, was die Lage der Promovierenden vermutlich ebenfalls verschlechtern würde.

Anstatt ausschließlich über mehr ProfessorInnen die Anzahl der unbefristeten Stellen zu erhöhen, hat die grüne Bundestagsfraktion auf unbefristete Karrierewege neben der Professur gesetzt, wie es sie auch international gibt. Wir halten es weiterhin für richtig, neben mehr ProfessorInnen-Stellen mit Tenure Track Dauerstellen für gute WissenschaftlerInnen auch jenseits der Professur einzurichten mit der Möglichkeit zur selbständigen Forschung und Lehre. Die Hochschulen sind gefordert, parallel zu ihrer wachsenden Autonomie ihre Fähigkeiten zur systematischen Personalentwicklung auszubauen.

Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler investieren viel Kreativität, Talent und Zeit in Forschung und Lehre. Ihre Ideen und Innovationskraft sind wichtiger Garant für die Qualität und Leistungsfähigkeit des deutschen Wissenschaftssystems. Umso empörender ist es, dass für sie nach wie vor prekäre statt faire Beschäftigungsbedingungen Alltag sind.

Kai Gebring (Bündnis 90/Die Grünen) ist Diplom-Sozialwissenschaftler und Mitglied des Deutschen Bundestages. Er ist dort Obmann der Grünen-Fraktion im Ausschuss für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung.

Kommentar von Tobias Schulze

Einig im Ziel, frühere und mehr Selbständigkeit für WissenschaftlerInnen zu schaffen

Zunächst ist den AutorInnen zu danken: wer in dieser Weise die Politik berät, Folgen und Gegenargumente seiner Vorschläge berücksichtigt und sich um die politische Umsetzbarkeit Gedanken macht – der macht sich um den demokratischen Diskurs verdient.

Einig sind wir uns in der Analyse: die Personalstruktur an deutschen Hochschulen ist aus den Fugen geraten. ProfessorInnen an Universitäten sind häufig gezwungen, immer mehr Wissenschaftsmanager ihrer Lehrstuhlapparate zu werden als dass sie selbst für innovative Forschung und Lehre zur Verfügung stünden. Sie dirigieren ein Heer von unselbständig arbeitenden, befristet angestellten WissenschaftlerInnen. Diese sind in der Mehrzahl in Drittmittelprojekten beschäftigt – an den großen Berliner Universitäten zu etwa zwei Dritteln.³⁰ Dabei erscheint es auch mit Blick auf den internationalen Vergleich unmittelbar einleuchtend,

30 Vgl. Antwort des Berliner Senats auf die schriftliche Anfrage „Arbeitsverträge angestellter Wissenschaftler/innen an Berliner Hochschulen“, Drucksache 18/10497 des Berliner Abgeordnetenhauses, online unter <http://pardok.parlament-berlin.de/starweb/adis/citat/VT/18/SchrAnfr/s18-10497.pdf>

dass WissenschaftlerInnen in ihren innovativsten Schaffensperioden Perspektiven und Selbständigkeit brauchen.

Im Wissenschaftsbereich, besonders bei Hochschulleitungen, hält sich das Dogma des New Public Management trotz der jahrzehntelangen Kritik hartnäckig,³¹ obwohl selbst der Wissenschaftsrat das Befristungsunwesen für ein Qualitätsproblem hält.³² Es wird hier also nur politischer Druck innerhalb und außerhalb der Hochschulen strukturelle Änderungen bewirken können.

In den Zielen dieses Drucks wird man sich oft schnell einig: mehr entfristete Beschäftigung und damit im Zusammenhang klarere Karrierewege und frühere wissenschaftliche Selbständigkeit. Aber auch auf die Veränderungen in der wissenschaftlichen Arbeit selbst ist zu reagieren. Kollektive, oft interdisziplinäre Strukturen bestimmen das Bild – nicht der einsame Denker. Dazu tragen auch Trends der Digitalisierung, der Öffnung und der Internationalisierung der Wissenschaft bei. Diese Entwicklungen sprechen dafür, sich nicht nur aus Gründen der Gerechtigkeit, sondern vor allem der Qualität wissenschaftlicher Arbeit vom jahrhundertealten Prinzip des Lehrstuhls zugunsten neuer Strukturen zu verabschieden. Meine Partei hat die Abschaffung der Ordinarienstruktur in den letzten fünfzehn Jahren ebenfalls immer wieder in die Debatte gebracht und Konzepte entwickelt.³³

Die AutorInnen des vorliegenden Textes schlagen nun vor, dieses Ziel über eine Umwandlung des haushaltsfinanzierten Mittelbaus in ProfessorInnenstellen zu erreichen. Das Konzept hat den Charme der Praktikabilität: die etablierten Personalkategorien dafür sind schon vorhanden. Mit neuen Professuren, die qua Amt und Rechtsprechung Träger des Grundrechtes auf Wissenschaftsfreiheit sind, ließe sich eine kooperative Wissenschaftskultur auf der Grundlage flacher Hierarchien entwickeln. Mit dem Tenure Track existiert auch ein Karriereweg, der zu den neuen Professuren führen könnte. Im Konzept für eine zukünftige Wissenschaftsfinanzierung hat die Linksfraktion im Bundestag denn auch ausdrücklich offengelassen, ob zu fördernde entfristete und selbständige Wissenschafts-

31 Vgl. Stifterverband der deutschen Wissenschaft: Pressemeldung zu Ergebnissen des Hochschulbarometers 2017. Online unter https://www.stifterverband.org/pressemitteilungen/2017_04_24_hochschul-barometer

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

33 Zuletzt mit einem Gesetzentwurf der Linksfraktion im sächsischen Landtag zur Novellierung des sächsischen Hochschulgesetzes, der eine Department-Struktur vorsieht. Drucksache des sächsischen Landtages 6/9585. Online unter http://edas.landtag.sachsen.de/viewer.aspx?dok_nr=9585&dok_art=Drs&leg_per=6&pos_dok=0&dok_id=undefined

laufbahnen professoral oder im Angestelltenverhältnis eingerichtet werden.³⁴ Trotz dieser Offenheit für das Konzept neuer Professuren und des Departments sollen hier auch Fragen formuliert werden. So halten wir den Beamtenstatus für HochschullehrerInnen eigentlich für lediglich historisch begründbar. Beamte mit ihren Pensionsansprüchen verlangen eine langfristige haushalterische Vorsorge, darauf weisen die AutorInnen zu Recht hin. Die Erfahrungen zeigen, dass es heutigen flexibilisierten Hochschulstrukturen genau daran mangelt – ein Risiko für die Länder als Hochschulträger.

Ich meine: die Praxis zeigt, dass innovative und selbständige Wissenschaft auch auf Stellen im Angestelltenstatus machbar ist, wenn diese entsprechend eigenständig und unabhängig gestaltet werden. Zudem reicht eine Reform nicht aus, die lediglich die haushaltsfinanzierten Mittelbaustellen im Blick hat: diese machen etwa an den genannten Berliner Universitäten lediglich ein gutes Drittel aller Mittelbaustellen aus. Man würde also das Verhältnis ProfessorInnen zu Mittelbau zwar verschieben, aber nicht komplett neugestalten. Zudem bleibt die Frage nach der Qualifikation: soll diese nur noch auf Drittmittelstellen stattfinden? Da würde ich ein weiteres Fragezeichen setzen.

Insgesamt: ein weitblickender Aufschlag in einer notwendigen Debatte.

Tobias Schulze (Die Linke) ist Mitglied des Berliner Abgeordnetenhauses und Sprecher der Bundesarbeitsgemeinschaft Wissenschaftspolitik der Linken.

Kommentar von Otfried Jarren

Richtige Grundzielsetzung

Zweifellos müssen die Personal- wie Organisationsstrukturen auch an Universitäten immer mal wieder auf den Prüfstand gestellt werden. Daher ist das vorliegende Papier, das sich auf viele vorgängige Überlegungen berufen und überzeugend abstützen kann, sehr zu begrüßen. Doch: Mit der vorgeschlagenen Personal- und Organisationsreform wird zu viel zugleich gewollt. Jede Großreform im Föderalismus birgt erhebliche Gefahren: Vor allem aufgrund der verteilten Kompetenzen wird es erwartbar zu erheblichen Ungleichzeitigkeiten und einer uneinheitlichen Praxis (so bei den Bundesländern und somit den Hochschulen) kommen. Deshalb: Allein die Änderung der Personalstrukturen ist der (ein starker) Hebel.

³⁴ Linksfraktion im Bundestag: Positionspapier „Kooperation fördern: Für ausfinanzierte Hochschulen, gute Studien- und Arbeitsbedingungen, eine starke und unabhängige Forschung“. Beschluss vom 16.2.2016. Online unter https://www.linksfraktion.de/fileadmin/user_upload/PDF_Dokumente/wissenschaftsfinanzierung-linke.pdf

Die Änderung der Personalstruktur, die mit dem Papier vor allem intendiert ist, ist überzeugend: Weg von der Lehrstuhlstruktur zu einem flexiblen Professorenmodell. Assistenzprofessuren mit Tenure Track (AP TT) als Regelweg zur Professur. Keine persönliche Lehrstuhlausstattung, wohl aber muss eine dem jeweiligen Fach angemessene funktionale Personalausstattung bereitgestellt werden. Die Änderung bei der Personalstruktur muss nun aber nicht (sogleich) mit einer Veränderung der Organisationsstruktur einhergehen. Wohl aber hätten AP TT zur Konsequenz, dass man sich vom deutschen Sonderweg, der W1-Professor (verkindlicht als „Junior“-Professur eingeführt), endlich verabschiedet. Dazu aber fehlen im Papier, auch zu den Folgen einer Umstellung auf AP TT auf die „Junior-Professorengruppe“, Hinweise.

Universitäten sind, zum Glück, äußerst robuste Institutionen und höchst träge Organisationen. Organisationsstrukturen an Universitäten haben zumeist eine lange Entstehungs- wie Haltbarkeitszeit – aus guten Gründen. Denn: Warum sollten die jetzt bestehenden Fakultäten oder Fachbereiche nicht in der Lage sein, neue Fachgebiete zu entwickeln und Neudenominationen vornehmen zu können? Auch Departments, einmal gebildet, müsst(en) das ja (dann) können. Die organisationale Trägheit, im Papier den bestehenden Fakultäten unterstellt, ist grundsätzlich eben auch für Departments anzunehmen. Wer bei Denominationen mehr Veränderung will, der muss anders vorgehen, und dann kommt unweigerlich Hierarchie ins Spiel.

Überhaupt: Departments. Im Papier bleibt der Vorschlag arg blass: Welche Größe? Welche Fachbereiche, Fächergruppen oder Fächer – also Professuren – sollen in welchem Departement verankert werden? Welche Leitungsstrukturen? Department erscheint im Papier als die gute Sache schlechthin: keine Autoritäten, gute Kooperation zwischen den Professorinnen und Professoren („Kooperation auf Augenhöhe“), Dynamik, mehr Zeit für die Forschung und – natürlich auch – für die Studierenden.

Department als Modell für die Lösung vieler – mitunter denkt man bei der Lektüre des Papiers: aller – Probleme. So wenn es heißt, dass durch diese Organisationsstruktur Ungleichgewichte ausgeglichen werden – zwischen Statusgruppen wie bei der Ressourcenallokation (die berühmt-berüchtigten Kämpfe um Räume). Auch der im Papier vorgeschlagene „gemeinsame Stellen- und Raumpool“ bedarf der Bewirtschaftung – und es müssen Entscheidungen getroffen werden. Und was machen Departments im Falle von Neuberufungen (Gewinnungsfall) oder bei Bleibeverhandlungen, so wenn es um Ressourcen geht? Es muss – neu – verteilt, es muss über Wünsche verhandelt werden, es wird fallweise wie dauerhaft sodann Unterschiede geben. Ist das problematisch?

Also: Auch das Department hat Rollenträger, kennt Prozesse, hat Unterschiede zu beachten etc. Ohne Hierarchie kommt auch das Department nicht aus. Das zumal dann nicht, wenn AP TT-Geschäfte, so die Verstetigung oder die Nichtverstetigung, umgesetzt werden müssen. Im Gegenteil: Das AP TT-Modell erfordert ein anspruchsvolles Personalmanagement, und zwar auf alle Ebenen der Universität. Man wird also nicht „an bisherigen Berufungsprozessen festhalten“ können. Nein: Die zahlreichen Einstellungs- und Evaluationsverfahren werden den Aufwand erheblich erhöhen, so an Beratung, Betreuung, Begutachtung.

Es gibt im Papier Bereiche, die auch wegen ihrer dauerhaften Folgen gründlich diskutiert werden sollten. Drei zentrale Fragen seien aufgegriffen:

- Soll es tatsächlich im Kern nur Nachwuchsstellen, die durch Drittmittel finanziert werden, zukünftig noch geben? Und was heißt dann „lehr-reduzierte Qualifikationsstellen“? Wo und wie kann Lehrerfahrung erworben werden um in ein AP TT-Verfahren zu kommen, zumal es ja die PostDoc-Phase nicht mehr gibt? Was bedeutet es, wenn man von einem „statischen Lehrplan“ absehen möchte?
- Es gibt im Papier Versprechungen, die man nicht einlösen kann: Durch die angestrebte Veränderung von Personal- wie Organisationsstruktur gibt es keine „Aufwertung des derzeitigen Mittelbaus in Professuren“, es sei denn, man will aus dem AP TT-Konzept eine Art „Hausversorgung“ machen. Das kann, das soll, das darf man nicht wollen: AP TT setzt auf ein hohes Maß an Kompetenz und internationaler Konkurrenz unter jungen Nachwuchstalenten. Alle Personen werden aber auch auf diesem Weg eben nicht auf die Lebenszeitprofessur kommen. AP TT ist ein hoch selektives Verfahren. Und das soll und muss so sein.
- Werden sich die Betreuungsverhältnisse verbessern, weil man statt Fachbereichen oder Fakultäten nun Departments hat? Teilweise ja, teilweise wohl nicht. Denn über die Ausstattung der Departments, so die Anzahl der Professuren und damit auch über das Lehrdeputat, muss entschieden werden, akademisch und politisch. Und in Deutschland spielen bei den Kapazitätsverordnungen bekanntlich auch die (Verwaltungs-)Gerichte mit.

Im Papier wird eine überzeugende Kernidee vertreten: Etablierung eines AP TT-Systems. Dessen Implementation wird (recht viel) Zeit benötigen. Aus dem Prozess wird man lernen, vielleicht auch um Organisationsthemen anzugehen. Und vielleicht machen sogar Department-Strukturen Sinn, wer weiß. Gar nicht überzeugend finde ich eine Aussage am Ende des Papiers: „Die Rolle der Professorin bzw. des Professors wird durch die Etablierung einer Department-Struktur maßgeblich verändert: Zu den professoralen Aufgaben gehört darin vor allem die inhaltliche Forschung (und weniger die Weisung von MitarbeiterInnen)...“.

Also mache ich mich jetzt einmal auf den Weg zu meinem fakultären Lehrstuhl, nehme dort Platz ... und übe mich in Weisungen ...

Prof. Dr. Otfried Jarren ist Ordinarius für Publizistikwissenschaft und war von 2008 bis 2016 Prorektor Geistes- und Sozialwissenschaften an der Universität Zürich.

Kommentar von Dagmar Simon

Alles nur eine Frage des Departments?

Ein Plädoyer für Vielfalt in der Personalstruktur

Zuallererst: das vorliegende Plädoyer ist ambitioniert, schlau argumentiert und für die Reformdebatte insbesondere über die Situation des akademischen Mittelbaus hilfreich, zumal die gewünschte Umwandlung der Lehrstuhl-Struktur in eine Department-Struktur bin hin zu allen möglichen Konsequenzen bedacht wird. Dies ist insbesondere bei dem deutschen „Reformeißer“ im Wissenschaftssystem bedeutend, wenn man sich mal die Umsetzung der Bologna-Reform hier und im Vergleich dazu in anderen europäischen Ländern anschaut. Dennoch oder vielleicht gerade hierdurch gewinnt man den Eindruck, dass die flächendeckende Einführung der Department-Struktur als eierlegende Wollmilchsau allen aktuellen Reformbedarf deckt. Und so ist es sicherlich nicht gemeint.

Ich werde mich hier auf zwei zentrale Argumente beschränken und zunächst kurz auf die thematische Breite und Vielfalt der Forschung in Departments eingehen, um dann zu dem Kernargument zu kommen: unbefristete Professuren anstatt in der Regel befristeter wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen-Stellen als Ausweg aus hierarchischen Abhängigkeiten und Befreiung von prekären Arbeitsplätzen.

Ein Department sichert schon aufgrund seiner Größe eine thematischere Breite in der Forschung (und auch in der Lehre) und hierdurch auch Kooperationsmöglichkeiten zwischen Fächern und Disziplinen. Eigene Studien in der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik des WZB haben auch gezeigt, dass die Department-Struktur im Vergleich zur Lehrstuhl-Struktur interdisziplinäre Zusammenarbeit fördert. Denn das Argument für das Department kann nicht nur die Vielfalt sein, sondern auch, wie man hiervon in der Forschung (interdisziplinär) profitieren kann. Hierfür sind adäquate Strukturen eine wichtige Voraussetzung, aber eben auch nicht alles. Michele Lamont hat in ihren Arbeiten zu Dis- und Interdisziplinarität in der Forschungsförderung gezeigt, dass Offenheit gegenüber interdisziplinären Zugängen auch von Wissenschaftskulturen abhängt, die trotz aller Internationalität in der Forschung vielfach noch national geprägt sind. Und diese lassen sich nicht einfach in deutsche Wissenschaftssystem übertragen. Aber eine bessere Voraussetzung würden in der Tat Department-Strukturen bieten.

Kommen wir zum Kernargument: Die prekäre Situation des befristeten Drittmittelpersonals zeichnet sich spätestens in der Postdoc-Phase zusätzlich noch als perspektivlos in der Wissenschaft aus; die archaisch anmutenden Abhängigkeiten eben vom Lehrstuhl-Inhaber und die immanente Notwendigkeit ständig „unternehmerisch“ für die berufliche Zukunft durch in der Regel neu akquirierte Drittmittel zu agieren, ist schon eine denkwürdige Mischung, die mit der Idee einer beruflichen Entwicklungsperspektive wenig zu tun hat. Insofern spricht alles für Tenure Track und vieles für die Umwandlung der Mittelbau-Stellen in unbefristete Professuren. Es stellt sich nur die Frage, ob attraktive nicht drittmittelfinanzierte Mittelbau-Stellen für Wissenschaftler/innen tatsächlich nicht mit der Department-Struktur vereinbar sind. Wieso eigentlich keine differenzierten Karrierewege, wie sie auch der Wissenschaftsrat in seinen jüngsten Empfehlungen zu Karrierewegen in der Wissenschaft empfohlen hat? Wie gesagt: mit Betonung auf „attraktive“ Stellen mit einer Entfristungsperspektive, ggfs. einer Leitungsfunktion für etwa eine Forschungs- oder Arbeitsgruppe. Nicht jede und jeder, der in der Wissenschaft bleiben will, verbindet dies mit der ausschließlichen Orientierung auf die Professur; den Typus der sehr forschungsaffinen zum Teil auch anwendungsorientierten Wissenschaftler oder Wissenschaftlerin kennen wir bspw. aus der außeruniversitären Forschung. Vielfalt in der Stellenstruktur und damit in Aufgaben und Zielen von Wissenschaft tut auch den Hochschulen gut. Dabei sollte man sich auch nicht immer nur im Kontext von Profilbildung und Ausdifferenzierung der Hochschullandschaft vergegenwärtigen, dass Hochschulen eben gesellschaftliche Institutionen sind, die unterschiedliche Aufgaben neben Forschung und Lehre wahrzunehmen haben.

Ach, da war doch noch etwas: die Ressourcenfrage! Just zu dem Zeitpunkt, zu dem wir hier intensiver über Tenure-Track-Professuren diskutieren, werden sie in den USA wieder zurückgefahren. Aber das ist natürlich kein prinzipielles Argument dagegen.

Dr. Dagmar Simon war bis 2016 Leiterin der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung und ist nun Gastwissenschaftlerin am WZB und Geschäftsführerin von EVACONSULT – Evaluierung, Forschung, Beratung. Sie ist zudem Mitglied der interdisziplinären Arbeitsgruppe „Exzellenzinitiative“ der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften (BBAW).

Kommentar von Stefan Hornbostel

„Ob es einem solchen Privatdozenten, vollends einem Assistenten, jemals gelingt, in die Stelle eines vollen Ordinarius und gar eines Institutsvorstandes einzurücken, ist eine Angelegenheit, die einfach Hasard ist“. So Max Weber 1919 über

die deutsche Universität im Vergleich mit der amerikanischen (Department-) Struktur. Angesichts der in den USA seit langem kontinuierlich sinkenden Zahl der Tenure-Stellen und immer kürzeren Vertragslaufzeiten, würde man heute wohl nicht unbedingt die amerikanische (Department-)Struktur als Referenz heranziehen, gleichwohl ist das auseinanderdriftende Verhältnis von befristeten Mittelbaustellen und der Zahl der Professoren ein ernstes Strukturproblem des deutschen Systems. Und dieses Problem ist keineswegs neu: Schon die Studentenbewegung hat sich am Ordinariat abgearbeitet, Rechtsprechung und Förderprogramme haben das Supremat des Ordinarius eingeschränkt, aber mit der steigenden Drittmittelintensität der Forschung ist auch der „Lehrstuhl“ wieder zu neuer Bedeutung gelangt, auch wenn die Wege dorthin inzwischen sehr vielfältig – wenn nicht unübersichtlich – geworden sind.

Entscheidend für ein leistungsstarkes Wissenschaftssystem ist neben der Arbeitsorganisation (egal ob Department oder Institut) ein kluges und flexibles Personalentwicklungskonzept. Ein solches Konzept muss Wissenschaftskarrieren kalkulierbarer, aber auch vielfältiger machen; muss langfristige Planungen mit kurzfristigen Rekrutierungsentscheidungen verbinden; muss räumliche und sektorale Mobilität mit kalkulierbarem Risiko versehen und Stabilität mit Wandel verbinden.

Was wären nun die Folgen des Reformvorschlags des vorliegenden Papiers? Zunächst einmal eine Zweiklassengesellschaft, denn die Drittmittelbeschäftigten sind i. d. R. von der Tenure-Option ausgenommen und ihre Zahl wird weiter steigen, wenn mehr Professoren Drittmittel einwerben. Schon die immer noch steigende Zahl der Doktoranden macht deutlich, dass ein solches Modell nur mit einer neuen Abweiskultur funktionieren kann. Sodann eine Fortschreibung der Kultur des deutschen Lehrstuhls, denn am Grundmodell des beamteten Professors wird nicht gerüttelt und die sozialisatorische Kraft der Tradition ist groß. Schließlich – wenn nicht erhebliche, langfristige Mittelaufwüchse erfolgen – eine deutlich verkleinerte Anzahl wissenschaftlichen Personals. Und nicht zuletzt ein verringertes Zustrom an neuen Köpfen (und Ideen).

Insofern handelt es sich um einen halbherzigen Reformvorschlag, der zwar gute Ideen enthält, aber nicht die Radikalität des großen Wurfs. Ein wirklich neues Konzept wird an vielen alten Zöpfen rütteln müssen: Aufgabendifferenzierung der Professorenschaft, skalierbare Anteile von Forschung und Lehre, veränderte Governanceformate (auch mit neuen Hierarchien), flexiblere Finanzierungsoptionen, strategische Ausrichtungen von Organisationseinheiten, ernst gemeinte Evaluationen, transparente Personalplanungen, Mobilitätsanreize, wenn das Hausberufungsverbot nicht mehr gilt, Entscheidungskulturen ohne Klientelismus, Überdenken der Verbeamtung, Schaffung neuer dauerhafter Aufgabenge-

biete auch ohne Professur und vieles mehr. Department-Strukturen und Tenure Track allein werden nicht genügen, denn die Erfahrung zeigt, dass der Import kultureller und organisatorischer Lösungen meist nicht ohne erhebliche Transformationen abgeht, die das Original nur noch schemenhaft erkennen lassen. Das gern zitierte anglo-amerikanische System hat seine eigene Wettbewerbskultur und keineswegs nur Vorteile.

Der vorliegende Vorstoß ist also zu begrüßen und deckt sich auch mit vielen wissenschaftspolitischen Positionen, aber eine langfristige und nachhaltige Reform des deutschen Wissenschaftssystems sollte weitergehen und sich nicht in überschießenden Erwartungen an ein Organisationsmodell erschöpfen.

Das Rezept ist nicht neu: „Tempora mutantur, nos et mutamur in illis“. Oder: Mit Phantasie, kritischem Geist und Experimentierfreude auch über alte Selbstverständlichkeiten nachdenken. Man muss mit M. Weber gesprochen für und von der Wissenschaft leben können. Das ist eine Option, die nicht unbedingt einen bundesweiten Masterplan braucht, sondern auch von einzelnen Hochschulen und Bundesländern in Angriff genommen werden kann. Zum Glück ist ja schon Manches unterwegs, auch wenn es die Geduld auf eine harte Probe stellt! Jedenfalls kann man sich von F. Schiller durchaus ermutigen lassen: „Wer hat über Reformatoren mehr geschrien als der Haufe der Brotgelehrten? Wer hält den Fortgang nützlicher Revolutionen im Reich des Wissens mehr auf als ebendiese?“

Prof. Dr. Stefan Hornbostel ist Professor für Soziologie an der Humboldt-Universität zu Berlin und Leiter der Abteilung Forschungssystem und Wissenschaftsdynamik im Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW).



Die Junge Akademie

an der Berlin-Brandenburgischen
Akademie der Wissenschaften und der
Deutschen Akademie der Naturforscher
Leopoldina

Die Junge Akademie wurde im Jahr 2000 als gemeinsames Projekt der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften (BBAW) und der Deutschen Akademie der Naturforscher Leopoldina gegründet. Sie ist weltweit die erste Akademie des wissenschaftlichen Nachwuchses. Die Junge Akademie wird gemeinsam von BBAW und Leopoldina getragen. Seit 2011 ist sie administrativ dauerhaft im Haushalt der Leopoldina verankert. Finanziell getragen wird die Junge Akademie heute zu 90 Prozent vom Bundesministerium für Bildung und Forschung; jeweils fünf Prozent der Zuwendungen kommen vom Land Sachsen-Anhalt bzw. der BBAW. Ihre fünfzig Mitglieder, Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler aus dem deutschsprachigen Raum, widmen sich dem interdisziplinären Diskurs und engagieren sich an den Schnittstellen von Wissenschaft und Gesellschaft.

