

# Die Weiterentwicklung akademischer Karrierewege an Universitäten in Deutschland

Ein interviewbasierter Werkstattbericht  
des Tenure-Track-Netzwerks

*Herausgeber\*innen:*

*Rebecca Thier-Lange (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg)*

*Nicole Thaller (Goethe-Universität Frankfurt a. M.)*

*Ellen Laurer (Universität Bremen)*

*Christine Müller-Dittrich (Universität Bremen)*

*Michael Wutzler (Friedrich-Schiller-Universität Jena)*

Dezember 2025

## **Impressum**

Die Weiterentwicklung akademischer Karrierewege an Universitäten in Deutschland – Ein interviewbasierter Werkstattbericht

## **Autor\*innen**

Rebecca Thier-Lange, Nicole Thaller, Ellen Laurer, Christine Müller-Dittrich, Michael Wutzler, André Stiegler (alle Tenure-Track-Netzwerk)

## **Herausgeber\*innen**

Rebecca Thier-Lange, Nicole Thaller, Ellen Laurer, Christine Müller-Dittrich, Michael Wutzler

## **Adresse**

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Prorektorat für Personal- und Organisationsentwicklung, Universitätsplatz 9, 06109 Halle (Saale)

## **Layout und Design**

Norbert Krause, Friedrich-Schiller-Universität Jena

## **Lektorat**

Anna Kowollik, Leipzig

## **DOI**

<http://dx.doi.org/10.25673/121546>

## **Lizenzinformation**



(CC BY NC ND 4.0) Creative Commons Namensnennung 4.0 International

Die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen haben sich bemüht, die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben mit größter Sorgfalt zusammenzustellen. Sie können jedoch nicht ausschließen, dass bei Veröffentlichung bereits Änderungen eingetreten sind. Aus diesem Grund können keine Gewähr und Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben übernommen werden.

**Dezember 2025**

## Vorwort und Danksagung

Die intensive Betrachtung der Gelingensbedingungen und Herausforderungen bei der Weiterentwicklung akademischer Karrierewege jenseits der Professur gewinnt angesichts vielfältiger hochschulpolitischer Diskussionen und Empfehlungen zunehmend an Bedeutung. Wir richten dabei den Blick auf die Universitäten selbst, d. h. auf die bereits agierenden Werkstätten, in denen konkrete Konzepte für alternative akademische Karrierewege entwickelt und umgesetzt werden. Von Mai bis Dezember 2024 haben wir insgesamt acht Interviews mit elf Akteur\*innen, die an ihren Universitäten die Entwicklung und Implementierung der Konzepte voranbringen, geführt, um ein genaueres Verständnis für die Prozesse und den damit verbundenen Fragen und Bedarfen zu erzielen.

Realisieren ließ sich der vorliegende Werkstattbericht maßgeblich durch die Bereitschaft der Interviewpartner\*innen, unsere Fragen offen und ausführlich zu beantworten. Für das damit entgegengebrachte Vertrauen bedanken wir uns herzlich und hoffen, diesem mit unserer Publikation gerecht zu werden. Im Einzelnen danken wir insbesondere Mandy Boehnke und Cathleen Grimsen (beide Universität Bremen), Oliver Günther (Universität Potsdam), Linda Jauch (Universität Hamburg), Isabell Otto (Universität Konstanz) und Malte Drescher (Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern-Landau, ehem. Universität Konstanz), Sylvia Paletschek (Universität Freiburg), Geraldine Rauch (Technische Universität Berlin), Barbara Schauenburg (Humboldt-Universität zu Berlin) sowie Nicole Thaller und Katharina Welling (beide Goethe Universität Frankfurt).

Für ihre Beiträge in der Projektgruppe und ihre Bereitschaft zur Diskussion danken wir Stefanie Rehm (Universität Mainz), Melanie Fritscher-Fehr (Universität Freiburg) und Julia Küchel (Universität Bonn).

Wir, die Autor\*innen, engagieren uns im bundesweiten Tenure-Track-Netzwerk<sup>1</sup>, das sich 2020 im Rahmen der Tagung „Die Tenure-Track-Professur – Impulsgeberin für das deutsche Wissenschaftssystem“ gegründet hat. Seit 2023 besteht eine Kooperation des Tenure-Track-Netzwerks mit dem Universitätsverband zur Qualifizierung von Wissenschaftler\*innen in frühen Karrierephasen in Deutschland e. V. (UniWinD)<sup>2</sup>. In verschiedenen Arbeitsgruppen und bei jährlichen Treffen begleitet das Netzwerk reflektierend die Karriere- und Qualifizierungsbedingungen von Wissenschaftler\*innen in frühen Karrierephasen. In einer dieser Arbeitsgruppen<sup>3</sup> haben wir uns intensiv mit bestehenden Dauerstellen- und Karrierewegekonzepten auseinandergesetzt.

Unsere Erkenntnisse, Einsichten und Erfahrungen möchten wir durch die Veröffentlichung dieses Werkstattberichts allen Interessierten zugänglich machen und hoffen, dass möglichst viele hiervon profitieren können. Wir freuen uns auf anregende Diskussionen zur Weiterentwicklung akademischer Karrierewege!

---

1 <https://tenuretrack-deutschland.de/>

2 <https://www.uniwind.org/>

3 <https://tenuretrack-deutschland.de/arbeitsgruppen/die-weiterentwicklung-der-akademischen-personalstruktur-und-karrieroperspektiven-in-der-wissenschaft-jenseits-der-professur>

# Inhalt

## Teil A: Beobachtungen und Einsichten aus den Interviews

<b>1. Einleitung: Relevanz und Zielsetzung des Werkstattberichts</b>	<b>7</b>
<b>2. Methodik und Datengrundlage</b>	<b>8</b>
<b>3. Zentrale Aspekte der Weiterentwicklung akademischer Karrierewege: Einsichten aus den Interviews</b>	<b>9</b>
3.1. Differenzierung der Begrifflichkeiten	9
3.2. Impulse, Prozesse und Akteur*innen	10
3.3. Stand der Umsetzung von Karrierewege- und Dauerstellenkonzepten	11
3.4. Herausforderungen und Gelingensbedingungen	12
<b>4. Resümee und Ausblick</b>	<b>16</b>
<b>5. Literaturverzeichnis</b>	<b>18</b>
<b>6. Interviewleitfaden</b>	<b>19</b>

## Teil B: Interviews mit den Hochschulen

<b>7. Interview mit Dr. Barbara Schauenburg (Humboldt-Universität zu Berlin)</b>	<b>22</b>
7.1. Konzipierung	22
7.2. (Stand der) Umsetzung	25
7.3. Herausforderungen und Hürden	26
7.4. Lessons Learned	29
<b>8. Interview mit Prof. Dr. Geraldine Rauch (Technische Universität Berlin)</b>	<b>30</b>
8.1. Konzipierung	30
8.2. (Stand der) Umsetzung	32
8.3. Herausforderungen und Hürden	33
8.4. Lessons Learned	37
<b>9. Interview mit Dr. Mandy Boehnke &amp; Dr. Cathleen Grimsen (Universität Bremen)</b>	<b>38</b>
9.1. Konzipierung	38
9.2. (Stand der) Umsetzung	41
9.3. Herausforderungen und Hürden	41
9.4. Lessons Learned	44
<b>10. Interview mit Dr. Nicole Thaller &amp; Katharina Welling (Goethe-Universität Frankfurt am Main)</b>	<b>46</b>
10.1. Konzipierung	46
10.2. (Stand der) Umsetzung	49

10.3. Herausforderungen und Hürden	50
10.4. Lessons Learned	52
<b>11. Interview mit Prof. Dr. Sylvia Paletschek (Universität Freiburg)</b>	<b>54</b>
11.1. Konzipierung	54
11.2. (Stand der) Umsetzung	56
11.3. Herausforderungen und Hürden	56
11.4. Lessons Learned	58
<b>12. Interview mit Dr. Linda Jauch (Universität Hamburg)</b>	<b>59</b>
12.1. Konzipierung	59
12.2. (Stand der) Umsetzung	60
12.3. Herausforderungen und Hürden	63
12.4. Lessons Learned	64
<b>13. Interview mit Prof. Dr. Isabell Otto &amp; Prof. Dr. Malte Drescher (Universität Konstanz)</b>	<b>65</b>
13.1. Konzipierung	65
13.2. (Stand der) Umsetzung	68
13.3. Herausforderungen und Hürden	68
13.4. Lessons Learned	71
<b>14. Interview mit Prof. Dr. Oliver Günther (Universität Potsdam)</b>	<b>73</b>
14.1. Konzipierung	73
14.2. (Stand der) Umsetzung	76
14.3. Herausforderungen und Hürden	77
14.4. Lessons Learned	79

## **Teil A: Beobachtungen und Einsichten aus den Interviews**

## 1. Einleitung: Relevanz und Zielsetzung des Werkstattberichts

Das deutsche Wissenschaftssystem befindet sich hinsichtlich der Entwicklung akademischer Karrierewege seit einigen Jahren in einem tiefgreifenden Wandel, der mit einem Paradigmenwechsel einhergeht (Franke-Nanic/Thaller/Thier-Lange 2022). Für diesen sind insbesondere die Diskussionen und Entwicklungen zu Karriere- und Organisationsmodellen kennzeichnend, die über das traditionelle „Lehrstuhlprinzip“ und die befristeten Qualifikationsphasen mit dem Ziel Professur hinausgehen. Der Wissenschaftsrat hat wiederholt eine Weiterentwicklung der akademischen Personalstrukturen an deutschen Hochschulen empfohlen (vgl. u. a. Wissenschaftsrat 2014), zuletzt in seinem im Juli 2025 veröffentlichten Positionspapier *Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem*.

Bisher ist das deutsche Wissenschaftssystem durch (mehrere) befristete Phasen der akademischen Qualifikation als Vorbereitung auf eine Professur als primäres Karriereziel geprägt. An die befristete Promotionsphase schließt sich eine zumeist ebenfalls befristete Postdoc-Phase sowie eine Habilitation, eine Juniorprofessur, eine Nachwuchsgruppenleitung o. ä. an. Diese Aneinanderreihung von befristeten Positionen geht mit hoher Unsicherheit und geringer Planbarkeit für die Einzelnen und die Organisationen einher. Neben der Lebenszeitprofessur existieren bisher kaum entfristete wissenschaftliche Dauerstellen an Universitäten. Im Zuge zunehmender Internationalisierungsbestrebungen gewann darüber hinaus die Diskussion an Brisanz, ob das deutsche Wissenschaftssystem mit diesem – global betrachteten – Sonderweg (international) ausreichend attraktiv bleibt (Thaller et al. 2022).

Flankiert von der *#IchBinHanna*-Debatte mit ihrem Fokus auf der gelebten Befristungspraxis und den Hoffnungen, die in eine mögliche Novelle des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG) gesetzt wurden und werden, haben sich verschiedene Universitäten in den letzten Jahren auf den Weg gemacht, wissenschaftliche Karrieren attraktiver und planbarer zu gestalten. Wichtige Impulse für diesen Wandel erwachsen aus der Einführung der Tenure-Track-Professur (vgl. Tenure-Track-Tagung 2020, Borgwardt 2021). Mit den zu Beginn der Bewährungsphase vereinbarten transparenten Leistungskriterien geht ein planbarer Aufstieg zur Lebenszeitprofessur einher. Damit verspricht die Tenure-Track-Professur, die Vorteile einer transparenteren und sichereren Karriereperspektive mit einer frühzeitigeren Eigenständigkeit zu vereinen. Für die Mehrheit der Postdocs ist die Professur gemäß Wissenschaftsbarometer 2023 jedoch nicht mehr das primäre Karriereziel. Zwar verbessern sich die Arbeitsbedingungen im Mittelbau etwas und die durchschnittliche Dauer der befristeten Verträge steigt, aber fehlende berufliche Perspektiven bleiben das zentrale Thema für die dort tätigen Wissenschaftler\*innen (Wissenschaftsbarometer 2023). Hier setzt die Weiterentwicklung von Personalstrukturen über Karrierewegekonzepte an. Die Konzepte eint, dass sie i. d. R. nicht primär auf die Professur fokussieren und alternative akademische Karrierewege ermöglichen.

Unser Vorhaben als Werkstattprojekt zielt darauf ab, konkrete Umsetzungsfragen und Gelingensbedingungen bei der Weiterentwicklung von akademischen Karrierewegen für Dauerstellen jenseits der Professur in den Blick zu nehmen und aus den Erfahrungen der Universitäten ein Voneinander-Lernen zu ermöglichen. Folgende Fragen haben uns beschäftigt:

- Was hat die Universitäten, die bereits solche Karrierewegekonzepte entwickelt haben oder sie aktuell entwickeln, dazu veranlasst und geleitet?
- Wodurch und von welchen Akteur\*innen wurden die Prozesse angestoßen und getragen?
- Welche Herausforderungen und Hürden waren oder sind von den Universitäten zu bewältigen (gewesen)?
- Was haben die Universitäten während der Entwicklung gelernt und welche Gelingensbedingungen heben sie hervor?

Wir haben den Werkstattbericht zweigliedrig angelegt. Der erste Teil zeigt zusammenfassend unsere Beobachtungen und Einsichten aus den Interviews auf, wobei der Fokus auf jenen As-

pekten liegt, mit denen sich übergreifende Kriterien und Muster identifizieren lassen. Hierbei weisen wir jeweils auf die Universitäten hin, bei denen wir diese Beobachtungen und Einsichten wahrnehmen konnten. Im zweiten Teil sind die freigegebenen Interviews abgedruckt, für ein tieferes Verständnis und um weitere Diskussionen offen führen zu können.

## 2. Methodik und Datengrundlage

Durch Internetrecherchen, Austausch innerhalb des Tenure-Track-Netzwerkes und vorliegende Studien (u. a. Bloch et al. 2024) konnten wir Universitäten identifizieren, die ihre wissenschaftlichen Personalstrukturen mittels Dauerstellen- oder Karrierewegekonzepten in den letzten Jahren weiterentwickelt haben bzw. gegenwärtig weiterentwickeln. Zum besseren Verständnis aktueller Konzepte (vgl. u. a. Rühmann/Thaller/Jauch 2024) sowie deren hochschulpolitischer Einordnung haben wir – neben der in der Projektgruppe bereits bestehenden Expertise – im Zeitraum von November 2022 bis Mai 2023 Expert\*innen der Universität Bremen, der Universität zu Köln sowie der Technischen Universität Berlin und der Humboldt-Universität zu Berlin zu einem persönlichen Austausch eingeladen. Diese explorative Annäherung führte zu der Idee einer systematischeren Darstellung, aus der dieser Werkstattbericht resultiert. Dafür haben wir mit Entscheidungsträger\*innen von acht Universitäten leitfadengestützte<sup>1</sup> Interviews geführt, um Herausforderungen und Hürden in der Entwicklung und Implementierung von Dauerstellen- bzw. Karrierewegekonzepten sowie deren Gelingensbedingungen auf den Grund gehen zu können.

Die Auswahl der für ein Interview angefragten Universitäten erfolgte über die folgenden Kriterien: (i) ein Karrierewege- bzw. Dauerstellenkonzept ist an dieser Universität bereits entwickelt worden oder wird aktuell entwickelt, (ii) regionale Verteilung der Universitäten über verschiedene Bundesländer, (iii) unterschiedliche Standorte im gleichen Bundesland, und (iv) unterschiedliche Größe sowie Alter der Universitäten. Diese Kriterien zielen darauf ab, konkrete Prozesse mit unterschiedlichem Entwicklungsstand zu beleuchten, Inseleffekte auszuschließen sowie verschiedene rechtliche Rahmenbedingungen und Landeshochschulgesetze bzw. den Umgang unterschiedlicher Standorte damit in demselben Bundesland einzubeziehen. Einem Interview zugestimmt haben folgende Universitäten:

- Humboldt-Universität zu Berlin (HU Berlin)
- Technische Universität Berlin (TU Berlin)
- Universität Bremen (U Bremen)
- Goethe-Universität Frankfurt am Main (U Frankfurt)
- Universität Freiburg (U Freiburg)
- Universität Hamburg (U Hamburg)
- Universität Konstanz (U Konstanz)
- Universität Potsdam (U Potsdam)

Unsere Interviewpartner\*innen waren Universitätspräsident\*innen bzw. -rektor\*innen, Vizepräsident\*innen bzw. Kon-/Prorektor\*innen und von den Hochschulleitungen benannte Akteur\*innen, die an ihren Universitäten mit der Entwicklung und Implementierung der Konzepte befasst waren bzw. sind, u. a. auch Personen aus dieser Projektgruppe. Die im Zeitraum von Mai 2024 bis Dezember 2024 geführten leitfadengestützten Interviews wurden ausgewertet, um übergreifende Muster, individuelle und generelle Hürden und Herausforderungen sowie Gelingensbedingungen zu identifizieren.

---

1 Den Interviewleitfaden (s. Kapitel 6) unterzogen wir innerhalb des Tenure Track-Netzwerkes mit ausgewählten Personen einem Pretest. Der Anfrage an die Hochschulleitungen der ausgewählten Universitäten fügten wir diesen Interviewleitfaden bei. Die Interviews wurden mit Einverständnis der Interviewten online geführt, mittels der Videokonferenzapplikation Zoom aufgezeichnet und durch die Software amberscript transkribiert. Um die Interviews veröffentlichen zu können, wurden sie einem aufwändigen Redigat unterzogen und die offizielle Freigabe bei den Interviewpartner\*innen eingeholt.

### 3. Zentrale Aspekte der Weiterentwicklung akademischer Karrierewege: Einsichten aus den Interviews

#### 3.1. Differenzierung der Begrifflichkeiten

Bei der Auswertung der Interviews wurde deutlich, wie wichtig es ist, Klarheit über die verwendeten Begriffe zu erhalten. Angesichts der Fülle an Begrifflichkeiten, die im Zusammenhang mit der Personalstrukturentwicklung an Hochschulen (teilweise synonym) verwendet werden, möchten wir einen Beitrag zur Begriffsklärung leisten. Im Folgenden differenzieren wir zwischen Personalstrukturmodell, Personalstrukturkonzept, Dauerstellenkonzept sowie Karrierewegekonzept.

- Die **Personalstrukturmodelle** der Europäischen Union (EU) und des Wissenschaftsrats (WR) bilden generische Rahmenmodelle für Personalstrukturen in der Wissenschaft und in wissenschaftsnahen Bereichen. Die Modelle der EU und des WR sehen vier übergeordnete Stellenkategorien (R1-R4 bzw. S1-S4) sowohl für wissenschaftliche als auch wissenschaftsnahe Profile vor und dienen als Systematik für wissenschaftliche Einrichtungen (European Commission 2011, Council of the European Union 2023, aktuell auch WR 2025: 19).
- **Personalstrukturkonzepte** setzen diese Systematik auf der Ebene der einzelnen wissenschaftlichen Einrichtungen um (WR 2025: 37f.). Sie umfassen konzeptionelle Überlegungen zur einrichtungsspezifischen Ausgestaltung sowie Adaption der im Personalstrukturmodell definierten Stellenkategorien. Somit dienen sie als zentraler Bestandteil der strategischen Entwicklungsplanung von Hochschulen.
- **Dauerstellenkonzepte** dienen dem transparenten Umgang mit unbefristeten Stellen im wissenschaftlichen Mittelbau. Daueraufgaben und daraus resultierende Dauerstellen neben der Professur werden von den jeweiligen wissenschaftlichen Einrichtungen systematisch erfasst; mitunter sind Zielquoten für Dauerstellen vorhanden. Die Festlegung von spezifischen Tätigkeitsprofilen oder Arbeitsschwerpunkten und Anforderungen wird dabei in der Regel von den Fachbereichen bzw. Fakultäten vorgenommen. Ein Dauerstellenkonzept beschreibt noch keine Karrierewege.
- **Karrierewegekonzepte** definieren auf struktureller Ebene transparente, verlässliche und planbare Karrierewege neben der Professur mit klaren Ausgangs- und Zielpositionen. Dahinter stehen i. d. R. Stellenkategorien, die mit einem Tenure-Element hinterlegt sein können und somit zu einer Dauerposition führen. Diese erweitern klassische Aufstiegswege (z. B. zur Professur) um alternative Pfade innerhalb (und außerhalb) des Wissenschaftssystems. Karrierewegekonzepte zeigen ggf. auch Qualifizierungswege, Durchlässigkeiten und Eingruppierungsanforderungen auf.

Weitere Begrifflichkeiten, die im Kontext der (Weiter-)Entwicklung von Karrierewegen bzw. Dauerstellen eine Relevanz haben, sind Fachbereichs- bzw. Fakultäts(struktur)entwicklungspläne sowie Personalentwicklungskonzepte.

Im Rahmen von Fachbereichs- bzw. Fakultäts(struktur)entwicklungsplänen kann die fachbereichsspezifische Operationalisierung und institutionelle Ausgestaltung von Dauerstellen- bzw. Karrierewegekonzepten erfolgen. Fachbereichs- bzw. Fakultäts(struktur)entwicklungspläne greifen jedoch nicht allein Fragen der (Weiter-)Entwicklung der Personalstruktur, von Karrierewegen oder Dauerstellen an der Fakultät bzw. am Fachbereich auf, sondern z. B. auch die Profilbildung in Forschung und Lehre sowie Überlegungen zu Diversität, Internationalisierung, Digitalisierung u. ä.

Personalentwicklungskonzepte adressieren die individuelle Ebene und bündeln Maßnahmen zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung der Beschäftigten einer Einrichtung, sowohl im wissenschaftlichen Bereich als auch im Übergang auf nicht-wissenschaftliche Kar-

rierewege. Ziel ist, neben Förderung und Weiterbildung, auch die langfristige Bindung der Mitarbeiter\*innen.

Mit Blick auf die von uns interviewten Universitäten lässt sich zum Zeitpunkt der Untersuchung folgende Beobachtung hinsichtlich der oben vorgenommenen Differenzierungen feststellen: Zwei der Universitäten (TU Berlin, U Potsdam) haben ein Dauerstellenkonzept. Zwei weitere Universitäten (U Konstanz, U Freiburg) haben Karrierewegekonzepte, die zunächst einen Rahmen vorgeben, auf dessen Basis die Stellenkategorien noch zu entwickeln sind. Vier Universitäten (U Bremen, U Frankfurt, HU Berlin, U Hamburg) zeigen Karrierewegekonzepte mit klaren Stellenkategorien auf: a) Researcher (oder forschungsbezogene Stellen), b) Lecturer (oder lehrbezogene Stellen) sowie ggf. c) Wissenschaftsmanagement (oder Support-Stellen).

### 3.2. Impulse, Prozesse und Akteur\*innen

Der konkrete Impuls für die Entwicklung eines Dauerstellen- bzw. Karrierewegekonzeptes ging an den interviewten Universitäten von Akteur\*innen aus, die die gesamte Hochschule im Blick haben: An einigen Universitäten initiierte die Hochschulleitung den Entwicklungsprozess (U Bremen, U Hamburg, U Potsdam, TU Berlin), an anderen auch der Senat (HU Berlin, U Konstanz), jeweils unterstützt durch engagierte Fachabteilungen (u. a. U Frankfurt, U Freiburg). Auch für die weitere Entwicklung der Konzepte und den Fortgang der Projekte ist die intensive Unterstützung der Hochschulleitung – zum Teil als persönliches Anliegen („Herzensangelegenheit“) einzelner Leitungsmitglieder – entscheidend. In diesem Sinne können, wie von der Universität Frankfurt benannt, thematisch besonders **engagierte Akteur\*innen** Impulse für das deutsche Wissenschaftssystem geben, z. B. durch ihr Mitwirken an den übergreifenden *Leitlinien für unbefristete Stellen an Universitäten neben der Professur* (2024) von HRK und Junger Akademie.

Öffentliche Debatten, wie bspw. *#IchBinHanna*, zum WissZeitVG oder der Departmentstruktur, sowie die aktuelle Transformation der Lebens- und Arbeitswelt regen inneruniversitäre Diskussionen an und können die (gefühlte) Notwendigkeit sowie den Willen erhöhen, sich mit Dauerstellen- und Karrierewegekonzepten auseinanderzusetzen. Von vielen Interviewpartner\*innen werden die *#IchBinHanna*-Initiative und die Diskussion rund um das WissZeitVG als (Mit-)**Auslöser** genannt. In Zusammenhang damit stehen der durch den demografischen Wandel abzusehende und in einigen Fächern bereits zu spürende Fachkräftemangel. Hochschul- und gesellschaftspolitisch wurde von den Interviewten Handlungsbedarf gesehen, eine Karriere an der Universität auch jenseits der Professur (wieder) attraktiv zu machen. Gute Arbeitsbedingungen in schwierigen Zeiten zu bieten, wird als soziale und wirtschaftliche Notwendigkeit erachtet (TU Berlin, U Frankfurt, U Hamburg). (Mit-)Auslöser sind auch Vorgaben auf Landesebene, so zum Beispiel die Änderung des Hochschulgesetzes in Berlin oder die Kürzungen im Wissenschaftsplan in Bremen; weiterhin Förderprogramme auf Bundesebene wie das WISNA-Programm oder Empfehlungen der HRK und der Jungen Akademie oder des Wissenschaftsrats. Auch als Universität voranzugehen und die dynamische Entwicklung nicht verpassen zu wollen (U Konstanz), ist ein starker Motor für die Konzeptentwicklung, genauso wie die Überzeugung, dass Entfristungen keine persönlichen Gefälligkeiten sein dürfen, sondern Dauerstellen sich am Bedarf der Institution orientieren sollten (U Frankfurt, U Freiburg, U Potsdam).

Für die Entwicklung der Konzepte hat die Mehrheit der Universitäten **Arbeits- oder Projektgruppen** eingesetzt (U Bremen, HU Berlin, TU Berlin, U Frankfurt, U Freiburg, U Hamburg). An den Universitäten Konstanz und Potsdam wurde der Prozess hingegen vor allem durch die Hochschulleitung und deren Gespräche mit verschiedenen Akteur\*innen innerhalb der Universität vorangetrieben.

Die in der Regel von den Hochschulleitungen oder dem Akademischen Senat eingesetzten und häufig von thematisch zuständigen Rektorats- oder Präsidiumsmitgliedern begleiteten

Gruppen setzt(en) sich aus Vertreter\*innen der Statusgruppen des wissenschaftlichen Personals aus unterschiedlichen Fachbereichen bzw. Fakultäten, verschiedener Verwaltungsbereiche, Interessenvertretungen (wie Personalrat, Mittelbauvertretung bzw. -initiative, Gleichstellungsbeauftragte) und teilweise auch Studierenden zusammen. Selbst Universitäten, die keine Arbeits- oder Projektgruppe eingesetzt hatten, betrachteten die Etablierung einer kontinuierlich tätigen, heterogen besetzten Projektgruppe im Nachhinein als durchaus sinnvoll (z. B. U Konstanz), da diese u. a. dazu beitrage, Wissen und Diskussionsstände über den gesamten Prozess hinweg zu bündeln und zielorientiert aufzubereiten.

An allen Universitäten wurde bzw. wird eine **breite Beteiligung** und ein **hohes Maß an Partizipation** am Entwicklungs- sowie Umsetzungsprozess innerhalb der Universität angestrebt, um eine allgemeine Akzeptanz des Konzeptes zu erwirken. Damit verbunden ist das Ziel, die Vorstellungen der Zielgruppe(n) sowie die fachkulturellen Bedarfe und Besonderheiten von Beginn an mitzudenken, um mögliche Bedenken frühzeitig ausräumen zu können. Die Beteiligung der zentralen Verwaltungseinheiten (u. a. Rechtsabteilung, Personalabteilung, Kapazitätsplanung, Finanzen etc.) war in vielen der interviewten Universitäten insbesondere auch hinsichtlich der späteren Umsetzbarkeit des Konzeptes von hoher Relevanz (u.a. U Frankfurt, U Freiburg). In Bremen mit seiner Sonderrolle als Stadtstaat war die Senatorische Behörde involviert, da eine Änderung des Hochschulgesetzes für die Einführung der neuen Stellenkategorien notwendig war.

Die breite Beteiligung wurde von den Interviewpartner\*innen einerseits als unabdingbar für eine hohe **Akzeptanz** des Entwicklungsprozesses benannt (z. B. U Frankfurt). Andererseits wurde die Entscheidung für eine partizipative Beteiligung im Nachgang teilweise auch für die **Langwierigkeit** bis zum Beschluss eines finalen Dauerstellen- bzw. Karrierewegekonzeptes mitverantwortlich identifiziert (TU Berlin, U Bremen). Hinzu können institutionelle Trägheit und fachkulturelle Barrieren kommen (U Freiburg, U Hamburg). Hochschulpolitische Entwicklungen, die den externen Druck auf die Universitäten erhöhen, wurden von manchen Universitäten als hilfreich empfunden. **Inneruniversitären Widerständen**, insbesondere aus der Gruppe der Professor\*innen, konnte so leichter begegnet werden (U Freiburg, HU Berlin).

Die Umsetzung der Dauerstellen-/Karrierewegekonzepte erfolgt in der Regel **auf der Ebene der Fakultäten bzw. Fachbereiche**. Viele Universitäten, die ein Karrierewegekonzept entwickelt haben, führten dieses von Beginn an flächendeckend ein (U Bremen, HU Berlin, U Frankfurt, U Hamburg). Andere Universitäten begannen mit Pilotfakultäten bzw. -fachbereichen, um die jeweiligen (Rahmen-)Konzepte zu konkretisieren (U Freiburg, U Konstanz). Die Integration von und Rückkopplung mit den Fachbereichen bzw. Fakultäten zur Erstellung der Konzepte wird mehrheitlich als essenziell eingeschätzt (U Frankfurt, U Hamburg, U Konstanz, U Potsdam, TU Berlin) und diesem Schritt eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Einführung und Etablierung des Konzeptes beigemessen, da die Fachbereiche bzw. Fakultäten ihre (fach-)spezifischen Bedarfe am besten kennen.

### 3.3. Stand der Umsetzung von Karrierewege- und Dauerstellenkonzepten

Zum Zeitpunkt der Interviews in der zweiten Jahreshälfte 2024 lagen an den Universitäten Bremen, Frankfurt und Hamburg sowie an der HU Berlin fertige Karrierewegekonzepte vor. An der Universität Bremen war das Karrierewegekonzept bereits im Februar 2018, nach einem dreijährigen Konzipierungs- und Abstimmungsprozess sowie Beschluss des Akademischen Senats, implementiert worden. Zum Zeitpunkt des Interviews befand sich die Universität Bremen in der Evaluation und Anpassung ihres Konzeptes. An der Universität Frankfurt werden seit 1. April 2024 entsprechende Stellen gemäß dem vom Senat beschlossenen Karrierewegekonzept *Karrierewege@Goethe* verpflichtend ausgeschrieben. Die Universität Hamburg richtete zum Zeitpunkt des Interviews die neu geschaffenen Stellen gerade ein und plan-

te deren Ausschreibung. Auch die HU Berlin verfügt über ein fertiges Karrierewegekonzept, welches zum Zeitpunkt des Interviews bereit für die Umsetzung war. Aufgrund unklarer bzw. sich ändernder gesetzlicher Regelungen in Berlin<sup>2</sup> geriet der Umsetzungsprozess jedoch ins Stocken. An der Universität Konstanz befand man sich zum Zeitpunkt der Interviews in der Zusammenarbeit mit den Fachbereichen, die bis Ende 2025 aufgefordert sind, ihre fachbereichsspezifischen Konzepte zu erarbeiten. Ein Ziel dieser Konzepte ist auch, mit der Entwicklung von Prototypen die Herausforderungen der einzelnen Fachbereiche im Gesamtkonzept zu adressieren. Die TU Berlin befand sich zum Zeitpunkt des Interviews in der Evaluation des Beschlusses im Akademischen Senat von 2023, der vorsieht, die Anzahl an Dauerstellen im akademischen Mittelbau schrittweise zu erhöhen und parallel dazu Fakultätsentwicklungsgespräche zu führen. Die Universität Freiburg stand zum Interview-Zeitpunkt am Ende der Konzipierungsphase mit einem sog. Rahmenkonzept zu Stellenstrukturierung und -vergabe im akademischen Mittelbau. Die Universität Potsdam hatte bereits 2014 ihre Fakultäten aufgefordert, Strukturpläne für den akademischen Mittelbau zu erstellen. Entsprechende Dauerstellenkonzepte bzw. -übersichten der einzelnen Fakultäten liegen seit 2018 vor.

### 3.4. Herausforderungen und Gelingensbedingungen

Die Etablierung von Dauerstellen- bzw. Karrierewegekonzepten ist mit Herausforderungen und Hürden verbunden. Von den interviewten Universitäten wurden bei der Erstellung und Einführung der Konzepte als besonders relevant erachtet:

- rechtliche Gegebenheiten,
- kapazitäre Auswirkungen,
- finanzielle Rahmenbedingungen,
- fachkulturelle Bedarfe und Strukturen.

#### 3.4.1. Rechtliche Gegebenheiten

Elementar für die Umsetzung von Karrierewegekonzepten sind die **rechtlichen Rahmenbedingungen** und im Besonderen die **Landesnormen** – von Landeshochschulgesetzen über Kapazitätsverordnungen bis zu weiteren spezifischen Regelungen im jeweiligen Bundesland (HU Berlin, TU Berlin, U Bremen, U Hamburg). Von großem Vorteil für die Implementierung von Karrierewegekonzepten wäre es, Stellenkategorien mindestens landesrechtlich zu verankern, sodass der Zugangsweg, die Selbstständigkeit und Zugehörigkeit, die Bewährungsfeststellung sowie die Bezeichnung des entsprechenden Karriereweges im jeweiligen Landeshochschulgesetz angelegt sind. Erfolgt die Erstellung eines Karrierewegekonzeptes nach zunächst akademisch sinnvollen Erwägungen, aber ohne Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen, müssen Konzepte ggf. nachträglich angepasst oder muss dafür geworben werden, dass die hochschulrechtlichen Regelungen des Landes spätestens bis zur Umsetzung novelliert werden (HU Berlin).

Ein **positiver landespolitischer Wille** und die **landesrechtliche Verankerung von Karrierewegen** können enorm unterstützend wirken. Bremen beispielsweise wollte neue Karrierewege und Dauerstellen im Mittelbau stärken, was sich im Bremer Rahmenkodex von 2016<sup>3</sup> widerspiegelte. Für die Universität Bremen als einzige staatliche Universität im Stadtstaat waren die Wege zum Aushandlungsprozess mit der senatorischen Behörde zudem kurz. Große Herausforderungen für die Universitäten ergeben sich im Gegensatz dazu, wenn die ministeriel-

---

2 Siehe <https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2025/bvg25-058.html> (letzter Zugriff am 13.11.2025)

3 Rahmenkodex „Vertragssituationen und Rahmenbedingungen von Beschäftigten an den staatlichen Bremischen Hochschulen“, <https://umwelt.bremen.de/wissenschaft/wissenschaftspolitik/gute-beschaef-tigungs-verhaeltnisse-2157121> (letzter Zugriff am 13.11.2025)

len Vorstellungen eng begrenzt sind, zum Beispiel auf maximale Lehrdeputate ausgerichtet, oder Landesnormen den Bedarf und die gelebte Praxis in Forschung und Lehre nicht abbilden. Beispielhaft dafür steht die Berliner Mitarbeiter-Verordnung (MAVO)<sup>4</sup> von 1994, zu der die HU Berlin äußert, dass Forschung und Lehre als Daueraufgaben nicht abgebildet sind. Ein noch höherer Druck wäre aus der Umsetzung des ursprünglich geplanten und nun gestrichenen Paragraphen 110 des Berliner Hochschulgesetzes erwachsen, welcher verbindliche Anschlusszusagen für Postdocs vorsah (TU Berlin).

Steuerungsinstrumente wie **Hochschulverträge oder Zielvereinbarungen mit dem Land** bieten Anreize (z. B. verbindliche Steigerung der Dauerstellenquoten), die – von außen nach innen über Hochschulentwicklungs-, Fakultäts-/Fachbereichs- und Struktur(entwicklungs)pläne weitergetragen und adäquat kommuniziert – zur Weiterentwicklung von Personalstrukturen und Karrieremodellen genutzt werden können (HU Berlin, TU Berlin, U Bremen, U Freiburg).

Das **Wissenschaftszeitvertragsgesetz des Bundes** und dessen Gestaltungsrahmen findet Beachtung, wird jedoch weder als befördernder noch hinderlicher Grund angegeben, um an einem Konzept zu arbeiten und dieses umzusetzen (U Bremen, U Frankfurt, U Hamburg, U Potsdam). Die bisher ergebnislosen Versuche der Novellierung des WissZeitVG kann Diskussionsprozesse verlangsamen (TU Berlin) oder Institutionen verunsichern (U Bremen, U Konstanz), indem sie Verfahrens- und Rechtsunsicherheit bei den Beteiligten schaffen.

Alle interviewten Universitäten äußerten, dass sie nicht unabhängig von den rechtlichen Rahmenbedingungen agieren können. Dennoch wurden Dauerstellen- und Karrierewegekonzepte weiterentwickelt, vorerst zumeist **im Rahmen des gesetzlich Möglichen**. So hatte die Universität Frankfurt bereits 2012 ihr erstes Dauerstellenkonzept verabschiedet und angewendet, welches 2022 vom Konzept *Karrierewege@Goethe* abgelöst wurde. Aufbauen konnte die Universität Frankfurt dabei auf den **positiven Erfahrungen**, die sie bei der Initiierung und Weiterentwicklung der **Tenure-Track-Professur** gemacht hat. Auch die Universität Konstanz wollte nicht auf die Novelle des WissZeitVG warten, sondern ihre Karrierewege im Rahmen des gesetzlich bereits Möglichen weiterentwickeln. Innerhalb bestehender rechtlicher Normen hat die Universität Potsdam vor gut 10 Jahren in 2014 begonnen, sich damit auseinanderzusetzen, welche Stellen die Universität für Daueraufgaben braucht und daraufhin ihr Dauerstellenkonzept entwickelt. Ob die neuen Stellenkategorien des erst kürzlich novellierten Brandenburgischen Hochschulgesetzes in der Universität Potsdam genutzt werden sollen, wird noch debattiert (U Potsdam).

Die konzeptionelle Umsetzung einer Bewährungsphase, gekoppelt mit dem Wechsel von der befristeten auf eine unbefristete Stelle, zumeist als Tenure Track, und einer Höhergruppierung, bedarf der Reformierung bestehender **Tarifverträge** (TV-L): Denn bisher erschwere es das bestehende Tarifsystem vor allem für den Karriereweg Lehre (Lecturer), Höhergruppierungen über TV-L 13 hinaus rechtssicher zu gestalten, worauf insbesondere die Universität Frankfurt hinweist. Die Herausforderung, zunächst befristet beschäftigte Personen auf eine höhergruppierte und unbefristete Stelle zu überführen, löst zum Beispiel die Universität Hamburg, indem sie bereits bei Besetzung der befristeten Stelle eine zweite unbefristete Stelle hinterlegt, für die mit dem Personalrat ein Ausschreibungsverzicht vereinbart wurde.

### 3.4.2. Kapazitäre Auswirkungen

Die mit der Einrichtung von Dauerstellen und Karrierewegen im akademischen Mittelbau einhergehenden Auswirkungen auf die **Lehrkapazität**, die **Zulassungszahlen** und die **Auslastung der Fächer** werden von nahezu allen interviewten Universitäten als kritischer Punkt

---

4 Verordnung über wissenschaftliche oder künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Daueraufgaben (Mitarbeiter-Verordnung – MAVO), <http://gesetze.berlin.de/jportal/?quelle=jlink&query=MAV+BE&psml=bs-beprod.psml&max=true> (letzter Zugriff am 13.11.2025)

hervorgehoben. Nach Erfahrung der Universitäten Bremen und Frankfurt trägt die frühzeitige Berücksichtigung dieser Auswirkungen in der Konzeptplanung erheblich zur erfolgreichen Umsetzung bei. Auch die Universität Hamburg erkennt die Bedeutung der kapazitären Auswirkungen und gibt an, diese – wenn der Prozess erneut durchlaufen würde – bereits an früherer Stelle zu berücksichtigen.

Zudem wird an einigen Stellen der Wunsch formuliert, in der Einrichtung und bei der Umsetzung der Konzepte **fachspezifischen Bedarfen** bzgl. der Lehrkapazität begegnen zu können. So plädiert beispielsweise die HU Berlin für höhere Autonomie bei der Festlegung der Lehrdeputate, damit Karrierewege- bzw. Dauerstellenkonzepte trotz Unterschieden in der Auslastung in allen Fächern eingeführt werden können. Auch die Universität Freiburg problematisiert die mit Dauerstellen einhergehende Kapazitätsfrage in Bezug auf die unterschiedliche Auslastung der Fächer. Die Einrichtung und Ausgestaltung von Dauerstellen richten sich in der Regel nach dem Bedarf der jeweiligen Institution. Dabei spielen neben Überlegungen zur Personalstruktur eines Faches bzw. Fachbereichs/ einer Fakultät auch stets Fragen der Lehrkapazität eine Rolle. Beispielsweise gibt die Universität Bremen an, die neuen Stellenprofile (Senior) Lecturer bzw. (Senior) Researcher zunächst vorrangig dort eingerichtet zu haben, wo sie kapazitär notwendig waren, z. B. bei der Einrichtung neuer Studiengänge und dem damit verbundenen notwendigen Aufbau von Lehrdeputat.

Den Rahmen für die Gestaltung von Stellenkategorien hinsichtlich des zugewiesenen Verhältnisses von Lehr-, Management- und Forschungsanteilen setzen die Hochschulgesetzgebungen und **Kapazitätsverordnungen**. Viele der interviewten Universitäten standen oder stehen vor der Herausforderung, dass die rechtlichen Vorgaben hinsichtlich der Lehrdeputate nicht zeitgemäß orientiert an den Bedarfen neuer Karrierewege novelliert wurden. Die aus ihnen folgenden Vorgaben setzen zum Teil sehr enge Grenzen, insbesondere wenn Forschung und Lehre zusammengedacht werden sollen. Vor diesem Hintergrund sprechen sich verschiedene Universitäten, mit Blick auf die Gestaltung von Karrierewegen neben der Professur, für die Notwendigkeit einer Flexibilisierung der Lehrverpflichtung und ein größeres Maß an Autonomie bei deren Festsetzung auf Seiten der Universitäten aus (z. B. U Freiburg, HU Berlin). Eine hohe Flexibilität bei der Festlegung des Lehrdeputats auf Dauerstellen im wissenschaftlichen Mittelbau, wie sie beispielsweise an der Universität Potsdam besteht (zwischen 4 und 24 SWS bei einer Vollzeitbeschäftigung), stellt eher eine Ausnahme dar. Fragen der Lehrverpflichtung und die teilweise starren gesetzlichen Regelungen werden kritisch betrachtet – zum einen im Hinblick auf die Attraktivität von Dauerstellen, insbesondere, wenn das Lehrdeputat so hoch ist, dass nur wenig Zeit für Forschung bleibt (TU Berlin). Zum anderen geht es aber auch um die Möglichkeit der Ausgestaltung von Stellenprofilen mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Aus den Überlegungen der Universitäten hinsichtlich Karrierewegekonzepten wird ersichtlich, dass das Lehrdeputat auch zur Stellenkategorie passen und unterschiedliche Bedarfe der Fakultäten bzw. Fachbereiche abdecken muss (U Bremen, HU Berlin, U Frankfurt, U Hamburg). Daraus folgend haben einzelne Universitäten die Frage gestellt, ob eine Reform der Beschäftigungsstruktur für wissenschaftliches Personal nicht zwangsläufig auch eine Reform des Kapazitätsrechts und der **Lehrverpflichtungsverordnung** bedinge.

### 3.4.3. Finanzielle Rahmenbedingungen

Viele Interviewpartner\*innen äußerten, dass grundfinanzierte Stellen mit Daueraufgaben häufig **zulasten von befristeten Qualifikationsstellen** gingen, da die Universitäten ungeachtet der Umstrukturierungen in der Regel **keine höhere Grundfinanzierung** für mehr Dauerstellen erhalten und in den letzten Jahren mit Kürzungen zu kämpfen hatten (z.B. HU Berlin, TU Berlin, U Potsdam). Da keine Universität von einer Erhöhung der Landesmittel ausgeht, ist die Umwandlung von Qualifikationsstellen in Dauerstellen mitunter eine wichtige Voraussetzung, um Karrierewegekonzepte umzusetzen (HU Berlin). Auch die Befürchtung, dass mit

Implementierung eines Karrierewegekonzeptes eine Reduktion von Professuren bzw. deren Ausstattung einherginge, wurde geäußert (U Bremen).

Die Universitäten haben unterschiedliche Sichtweisen auf die Umwandlung von Qualifikations- in Dauerstellen. Während die einen die Notwendigkeit sehen, dass es neben dauerhaften Perspektiven auch weiterhin befristete Qualifikationsstellen – insbesondere im Promotionsbereich – gibt bzw. die Auffassung vertreten, dass es in jeder größeren Organisation eine gute Mischung zwischen dauerhaft angestellten und wechselnden Mitarbeitenden geben sollte (TU Berlin), sehen andere die hohe Zahl an Promotionen (auf Qualifizierungsstellen) durchaus kritisch (HU Berlin, U Potsdam). Eine Sorge, dass Qualifizierungsstellen ganz wegfallen oder zu stark reduziert werden könnten, besteht nicht (siehe z. B. HU Berlin).

In den Bewilligungsrichtlinien einiger Forschungsförderorganisationen werden antragstellende Hochschulen bereits aufgefordert, darzulegen, welche Karriereentwicklungsmöglichkeiten sie für Wissenschaftler\*innen in frühen Karrierephasen offerieren. Die Universität Freiburg macht auf die potenzielle Schubkraft solcher Vorgaben aufmerksam: **Forschungsförderorganisationen** wie die DFG oder die VolkswagenStiftung sorgen durch ihre Antragsvorgaben dafür, dass die Erarbeitung und Umsetzung der Konzepte stärker in den Universitäten durchgesetzt werden, indem sie Karriereentwicklungsmöglichkeiten für Wissenschaftler\*innen in frühen Karrierephasen als Förderkriterium ausweisen und bei den Hochschulen explizit abfragen. Andere Universitäten weisen darauf hin, dass **Wettbewerbe** wie die **Exzellenzstrategie** ein geeignetes Vehikel sind, um Prozesse der Personalstrukturentwicklung weiter voranzutreiben, Neues auszuprobieren und für das Thema zu sensibilisieren (z. B. U Hamburg, U Konstanz).

Derzeit stehen die Hochschulen allerdings vor der Herausforderung, dass drittmittelfinanzierte Stellen in Karrierewegekonzepten nicht oder nur sehr spezifisch berücksichtigt werden können, da ihre Tätigkeitsprofile gemäß Förderkriterien der Drittmittelgeber anstelle der hochschulgesetzlichen Steuerung der Länder (LVVO, Landesmittel) definiert werden müssen (TU Berlin, U Frankfurt). Die Dauer der Finanzierung von Drittmittelstellen ergibt sich in der Regel aus der Länge des Projekts. Hilfreich wären entsprechende **Anpassungen der Verwendungsrichtlinien der Drittmittelgeber**, wie von der Universität Frankfurt als Wunsch an die Wissenschaftsförderorganisationen formuliert. Dies würde die Möglichkeit des **Poolings von Drittmitteln für dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse** erleichtern, wie auch von der TU Berlin im Interview vorgeschlagen. Somit könnten dauerhafte wissenschaftliche Karriereperspektiven und Beschäftigungsverhältnisse auch über Drittmittel realisiert werden, was über die Grundfinanzierung der Hochschulen hinaus zusätzliche Optionen schaffen würde.

Auch **universitätsinterne (monetäre) Anreizsysteme** können die Umsetzung von Konzepten befördern. Die TU Berlin plant beispielsweise, einen internen Budget-Verteilungsmechanismus (sog. Wissenschaftliche-Mitarbeitenden-Verteilung) einzurichten, der an die Besetzung von Dauerstellen gekoppelt ist.

#### 3.4.4. Fachkulturelle Bedarfe und Strukturen

**Fachkulturell bedingte unterschiedliche Bedarfe und Strukturen** stellen für alle interviewten Universitäten eine große Herausforderung bei der Erstellung ihrer Dauerstellen- bzw. Karrierewegekonzepte dar. Dies gilt auch für die Bereitschaft und den Willen, Dauerstellen- bzw. Karrierewegekonzepte aktiv mitzugestalten. Aufseiten der Fakultäten bzw. Fachbereiche kann der gefühlte oder tatsächliche Verlust an Flexibilität ein wichtiger Faktor für die Zurückhaltung bei der Einführung von Dauerstellen- bzw. Karrierewegekonzepten sein. Ein zielführender Weg bei Bedenken und Widerständen innerhalb der Hochschule kann sein, mit interes-

sierten Fachbereichen bzw. Fakultäten anzufangen oder Pilotfakultäten bzw. -fachbereiche auszuloben (U Freiburg, U Hamburg), um z. B. Prototypen (U Konstanz) zu entwickeln.

Konzepte sind in der konkreten Operationalisierung – aufgrund der unterschiedlichen Bedingungen – oft **fachspezifisch ausgeformt**, sowohl was die Daueraufgaben und die Organisation der Arbeit als auch was die Ressourcen oder die Rekrutierungsbedingungen und Verfügbarkeit von qualifizierten Personen in den Fächern angeht (U Frankfurt, U Freiburg, U Potsdam). Leitplanken werden i. d. R. über alle Fächer eingezogen, um eine gute Balance zwischen einem verlässlichen Grundgerüst für attraktive Karrierewege und der Flexibilität für die Ausgestaltung in den Fachbereichen bzw. in den Fakultäten zu finden (z. B. U Frankfurt, U Konstanz). Die Identifikation von Daueraufgaben auf Ebene der Fakultäten bzw. Fachbereiche, Institute bzw. Fächer und Seminare sowie die Professionalisierung der strategischen Planung stellen Universitäten vor große Herausforderungen (U Freiburg). Erwähnt werden in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit einer offenen Kommunikationskultur (U Frankfurt) und ausreichender Zeit zur Ausgestaltung des Prozesses (TU Berlin, U Bremen, U Potsdam). Fachspezifik meint somit nicht Willkür, sondern ein Anerkennen von unterschiedlichen Aufgaben und verfügbaren Ressourcen.

#### 4. Resümee und Ausblick

Die Etablierung neuer Karrierewege jenseits der Professur im deutschen Wissenschaftssystem gestaltet sich den interviewten Universitätsleitungen und Verantwortlichen gemäß als ein komplexer und mitunter langwieriger Prozess, der verschiedene **rechtliche, finanzielle, organisationale** sowie **strukturelle, (fach)kulturelle und habituelle Herausforderungen** mit sich bringt. Dennoch gibt es zahlreiche Universitäten, die Wandel aktiv (mit-)gestalten und transparente Zukunftswege für Wissenschaftler\*innen der frühen Karrierephasen aufzeigen.

Die Interviews haben verdeutlicht, dass die Unterscheidung zwischen **Karrierewegekonzept** und **Dauerstellenkonzept** bedeutsam ist. Wir empfehlen, Begrifflichkeiten an der eigenen Institution zu schärfen, bevor es an die Konzepterstellung geht. Ein Dauerstellenkonzept muss keine Karrierewege abbilden. Ein Karrierewegekonzept enthält hingegen in der Regel die Dauerbeschäftigung als ein wichtiges Element, um verlässliche und planbare Karrierepfade neben der Professur mit klaren Zielpositionen aufzuzeigen. Sich dieser Unterschiede bewusst zu sein, kann helfen, vor der Konzepterstellung in der Organisation entsprechende Ziele und Rahmenbedingungen zu definieren.

Eine essenzielle Voraussetzung für attraktive und zeitgemäße Karrierewege sind entsprechende **rechtliche Gegebenheiten und finanzielle Rahmenbedingungen**. Alle Universitäten stehen vor der Aufgabe, die Umsetzung der Konzepte rechtssicher auszugestalten: von Lehrdeputaten gemäß Kapazitäts- und Lehrverpflichtungsverordnungen über die Abbildung der Karrierewege in gesetzlich verankerten Stellenkategorien im jeweiligen Landeshochschulgesetz bis hin zum Arbeits- und Tarifrecht. Hilfreich für die erfolgreiche Implementierung zeitgemäßer Karrierewege wäre eine Verständigung der Tarifpartner zur Realisierung von Höhergruppierungen (E13 > E14 > E15) sowie das Kapazitätsrecht deutschlandweit zu modernisieren und eine möglichst bundesweit vergleichbare Regelung zu finden, die neuen Stellenprofilen gerecht wird (vgl. ähnlich auch die Forderung des Wissenschaftsrats, WR 2025: 52f). Nicht zuletzt setzen die momentanen Verwendungsrichtlinien der Drittmittelgeber aktuell sehr enge Grenzen, Drittmittel für Dauerstellen einzusetzen. Auch hier wäre eine Anpassung wünschenswert.

Alle interviewten Universitäten kommen zu dem Schluss – unabhängig davon, wie sie ihr Konzept etabliert haben –, dass man bei der Entwicklung von Dauerstellen- bzw. Karrierewegekonzepten immer die gesamte Hochschule mitnehmen muss. Die **breite Beteiligung** wird von den Interviewpartner\*innen als unabdingbar für eine hohe Akzeptanz des Entwicklungs-

prozesses empfunden. Gleichzeitig wird die Entscheidung für eine partizipative Beteiligung im Nachgang z. T. auch als Grund für die eventuell **lange zeitliche Dauer** bis zum Beschluss eines finalen Dauerstellen- bzw. Karrierewegekonzepts genannt. Hinzu können institutionelle Trägheit und fachkulturelle Unterschiede kommen, die möglicherweise als Barrieren empfunden werden. Hochschulpolitische Entwicklungen können sich, wenn sie den von den Universitäten angedachten oder bereits eingeschlagenen Weg unterstützen, als hilfreich erweisen, da sie erleichtern, **inneruniversitären Widerständen**, insbesondere in der Gruppe der Professor\*innen, zu begegnen.

In der übergreifenden Betrachtung aller interviewten Universitäten funktioniert nach jetzigem Stand die Entwicklung eines **gesamtniversitären Konzepts** mit hochschulweit geltenden Vorgaben für Dauerstellen- bzw. Karrierewege mit **bedarfsgerechten, fachspezifischen Ausgestaltungsmöglichkeiten** am besten, da dies die nötige Einheitlichkeit und Verbindlichkeit mit der gewünschten Flexibilität verbindet.

Die Umstellung auf moderne Karrierewege im deutschen Wissenschaftssystem erfordert oft eine **tiefgehende Veränderung der institutionellen Kultur und interner Prozesse**. Befördert werden kann dieser Kulturwandel dadurch, dass zunächst mit den „Willigen“ begonnen wird. Dabei wird die Entwicklung neuer Karrierewege als Teil eines größer angelegten Transformationsprozesses an Hochschulen verstanden, der die Offenheit und Bereitschaft der Fakultäten bzw. Fachbereiche und Professor\*innenschaft für die Weiterentwicklung von Personalstrukturen und die Umsetzung von Karrierewegekonzepten erfordert. Diesen Kulturwandel voranzutreiben, benötigt sehr viel Energie und eine gute Kommunikation. Durch veränderte Rahmenbedingungen, etwa weitergehende Internationalisierungsbestrebungen oder zunehmenden Fachkräftemangel, kann möglicherweise die Zurückhaltung bei der Einführung von Karrierewegekonzepten für Dauerbeschäftigungsverhältnisse aufgelöst werden. Deshalb sollte der **Förderung einer Kultur des Wandels** durch Unterstützung der Hochschulleitungen und der **Entwicklung von Good bzw. Best Practices** aus unserer Sicht ein großer Stellenwert beigemessen werden. Die acht interviewten Universitäten eint, dass sie trotz inneruniversitärer Bedenken und Widerstände engagiert vorangeschritten sind. Eine Zunahme sich transformierender Hochschulen für attraktive Karrierewege jenseits der Professur in Deutschland kann das Überwinden tradierter Struktur- und Denkweisen befördern (z. B. durch verschiedene Anreizmechanismen, vgl. auch WR 2025: 55).

**Die Kunst bei der Erstellung der Dauerstellen- bzw. Karrierewegekonzepte dürfte sein, attraktive Stellen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die sowohl für die Stelleninhaber\*innen wie auch für die jeweiligen Fakultäten / Fachbereiche bzw. das gesamte Wissenschaftssystem (langfristig) mehr Vor- als Nachteile bieten.** Für eine erfolgreiche Umsetzung ist nach den Resultaten unserer Untersuchung entscheidend, die unterschiedlichen Bedürfnisse, Bedingungen und Voraussetzungen innerhalb der jeweiligen Organisation zu berücksichtigen und dabei die breite Beteiligung wesentlicher Stakeholder aus der Universität, nicht zuletzt der Wissenschaftler\*innen selbst, zu ermöglichen und zu gewährleisten. Für eine bundesweit erfolgreiche Implementierung sind zudem der enge Austausch zwischen den Universitäten und der Schulterschluss mit der Politik und den Wissenschaftsförderorganisationen essenziell. Dies könnte den Grundstein zu einer Markenbildung für moderne Karrierewege im deutschen Wissenschaftssystem legen.

## 5. Literaturverzeichnis

Roland Bloch et al. (2024): Dauerstellenkonzepte an Universitäten. Eine explorative Untersuchung. [https://www.gew.de/fileadmin/media/publikationen/hv/Hochschule\\_und\\_Forschung/Broschueren\\_und\\_Ratgeber/GEW-Broschuere-Dauerstellenkonzepte-web.pdf](https://www.gew.de/fileadmin/media/publikationen/hv/Hochschule_und_Forschung/Broschueren_und_Ratgeber/GEW-Broschuere-Dauerstellenkonzepte-web.pdf)

Angela Borgwardt (2021): Die Tenure-Track-Professur – Impulsgeberin für das deutsche Wissenschaftssystem. Hrsg. von Uwe Cantner, Rolf van Dick, Joachim Escher, Georg Krausch und Hans-Jochen Schiewer. Jena 2021. Online (Open Access) [DOI:10.22032/dbt.49262](https://doi.org/10.22032/dbt.49262)

BuWik (2025): Bundesbericht Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer frühen Karrierephase. <https://buwik.de/wp-content/uploads/buwik-2025.pdf>

Alexandra Franke-Nanic, Nicole Thaller u. Rebecca Thier-Lange (2022): Kulturwandel: Transformation gestalten. In: DUZ Wissenschaft & Management 10/2022, S.16-26. [https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/system/files/downloads-wimoarticle/WiMa\\_10\\_2022\\_Kulturwandel\\_TenureTrack\\_Franke-Nanic\\_Thaller\\_Thier-Lange.pdf](https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/system/files/downloads-wimoarticle/WiMa_10_2022_Kulturwandel_TenureTrack_Franke-Nanic_Thaller_Thier-Lange.pdf)

HRK und Junge Akademie (2024): Leitlinien für unbefristete Stellen an Universitäten neben der Professur. Transparenz der Karriere von Wissenschaftler:innen stärken. Universitäre Exzellenz sichern. Lecturer, Researcher und Academic Manager etablieren. [https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/2024\\_06\\_HRK-MGU-JA-Leitlinien-Karrierewege.pdf](https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/2024_06_HRK-MGU-JA-Leitlinien-Karrierewege.pdf)

European Commission (2011): Towards a European Framework for Research Careers. Hrsg. v. Directorate B European Research Area. Brüssel. Online: [https://era.gv.at/public/documents/2309/Towards\\_a\\_European\\_Framework\\_for\\_Research\\_Careers\\_final.pdf](https://era.gv.at/public/documents/2309/Towards_a_European_Framework_for_Research_Careers_final.pdf)

COUNCIL RECOMMENDATION on a European framework to attract and retain research, innovation and entrepreneurial talents in Europe (2023). <https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2023/1640/oj/eng>

Maren Rühmann, Nicole Thaller, Linda Jauch (2024): Dauerstellenkonzepte für akademische Karrieren, Beispiele aus den Universitäten Konstanz, Frankfurt und Hamburg. In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln. 5/2024: 435-445.

Nicole Thaller, Adriane Liermann, Christiane Wüllner, Jörn Benzinger & Solenne Schwane-mann (2022): Internationale Attraktivität der deutschen Tenure Track-Professur. Geeignetes Rekrutierungstool für internationale Bewerber\*innen? In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, 3+4, 86-91. [https://tenuretrack-deutschland.de/fileadmin/media-tenuretrack/Publikationen/POE\\_3\\_4\\_2022\\_web.pdf](https://tenuretrack-deutschland.de/fileadmin/media-tenuretrack/Publikationen/POE_3_4_2022_web.pdf)

Gregor Fabian, Christophe Heger, Merritt Fedzin: Wissenschaftsbarometer (2023). [https://www.wb.dzhw.eu/downloads/wibef\\_barometer2023.pdf](https://www.wb.dzhw.eu/downloads/wibef_barometer2023.pdf)

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

Wissenschaftsrat (2025): Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem. Positionspapier. DOI: <https://doi.org/10.57674/j6sf-h296>. Download: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2025/2639-25>.

## 6. Interviewleitfaden

### Konzipierung

1. Bitte stellen Sie das Konzept zur Karriereentwicklung im akademischen Mittelbau an Ihrer Universität vor. Erläutern Sie dabei bitte kurz die Grundidee und die Zielgruppe. Welche Dauerstellenprofile ergeben sich aus diesem Konzept? Welche(s) Ziel(e) verfolgen Sie mit Ihrem Dauerstellenkonzept?
2. Aus welchen Gründen hat sich Ihre Universität dazu entschieden, sich mit dem Thema Karrierewege auseinanderzusetzen? Wann war für Ihre Universität der richtige Moment zur (Weiter-)Entwicklung ihres Dauerstellenkonzepts? Gab es einen konkreten Auslöser? Wenn ja, welchen?
3. Von welchen Akteur\*innen wurde der Prozess angestoßen?
4. Wurde/wird dieser Prozess mit anderen Programmen/Prozessen verbunden (z. B. ExStra, HRS4R, ...)?
5. Gab/gibt es eine Projektgruppe? Wenn ja, aus welchen Beteiligten (Statusgruppen, Funktionseinheiten, etc.) setzte sich diese zusammen? Wie und zu welchem Zeitpunkt wurden bspw. die Fachbereiche/Fakultäten eingebunden?

### (Stand der) Umsetzung

6. An welcher Stelle im Prozess befinden Sie sich?
7. Wie sieht der Zeitplan für die weitere Implementierung aus?
8. Wie viel Zeit war für die Umsetzung der Prozesse erforderlich und welche Akteur\*innen waren beteiligt?

### Herausforderungen und Hürden

9. Welche Herausforderungen und Hürden gab/gibt es während des Prozesses, bei der Einführung und Entwicklung sowie Umsetzung von neuen Karrierewegekonzepten?
10. Welche gesetzlichen Regelungen mussten/müssen angepasst werden (Landeshochschulgesetze, Lehrverpflichtungsverordnungen)? Wo muss die Politik aktiv werden?
11. Wie wurden/werden die verschiedenen Fach- und Fächerkulturen bei der Ausgestaltung/Umsetzung einbezogen/berücksichtigt?
12. Welche Auswirkungen haben Dauerstellen auf die Berechnung der Lehrkapazitäten?
13. Welche Auswirkungen haben Dauerstellen auf Qualifizierungsstellen?
14. Welche Auswirkungen auf die Stellenstruktur und evtl. Kosteneinsparpotenziale bringen Dauerstellen mit sich?
15. Je nach Umsetzungsstand: An welcher Stelle im Implementierungsprozess sind die meisten Herausforderungen/Hürden aufgetreten? / An welcher Stelle erwarten Sie die meisten Herausforderungen oder Hürden und weshalb?
16. Wenn Sie bereits ein Konzept eingeführt haben, welche ersten Erfahrungen haben Sie in der Umsetzung des Konzeptes gemacht? Was läuft gut? Wo gibt es Optimierungsbedarfe?
17. Wie würden Sie den Erfolg der Maßnahme und der angedachten Stellen messen wollen? Haben Sie ein Monitoring geplant? Wenn ja, wie sieht das aus?

### Lessons Learned

18. Wenn Sie noch einmal durch den Prozess gehen könnten, was würden Sie mit dem Wissen von heute anders machen?
19. Bitte vervollständigen Sie folgenden Sätze:  
„Die Erstellung des Konzepts wäre nicht erfolgreich gewesen ohne ...  
„Die Erstellung des Konzepts war erfolgreich, weil / trotz dessen ...
20. Was sind aus Ihrer Sicht die (drei) wichtigsten Erfolgskriterien und Gelingensbedingungen für Karrierewegekonzepte mit Dauerstellen?



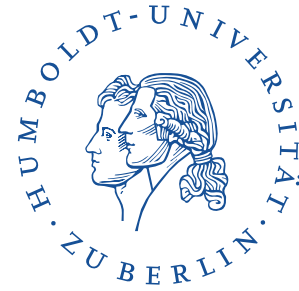
## **Teil B: Interviews mit den Hochschulen**

## 7. Interview mit Dr. Barbara Schauenburg (Humboldt-Universität zu Berlin)

Das Gespräch wurde am 06.12.2024 geführt.

Humboldt-Universität zu Berlin (HU Berlin): Dr. Barbara Schauenburg (Leiterin „Abteilung Planung und Steuerung“)

Tenure-Track-Netzwerk: Dr. Rebecca Thier-Lange (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg), Ellen Laurer (Universität Bremen)



Bundesland	Berlin
Gründungsjahr	1810
Rechtsform	Körperschaft des öffentlichen Rechts
Volluniversität	Ja
Anzahl Studierender	Ca. 36.100 (WS 2024/25)
Beschäftigte Kernuniversität	Ca. 2.300 (wissenschaftlich)/ca. 520 (Professor*innen) (2021)
Beschäftigte Klinikum	---
Hochschulleitung	Präsidentin Prof. Dr. Julia von Blumenthal
Jahresbudget	Ca. 490 Mio € (2021)
Davon Drittmittel	Ca. 114 Mio € (2021)
Konzept/Link	<a href="#">Einstieg in eine moderne Personalstruktur. Das 2-Pfade-plus-Modell an der Humboldt-Universität zu Berlin</a> (Link zum Blog von Prof. Jule Specht)

### 7.1. Konzipierung

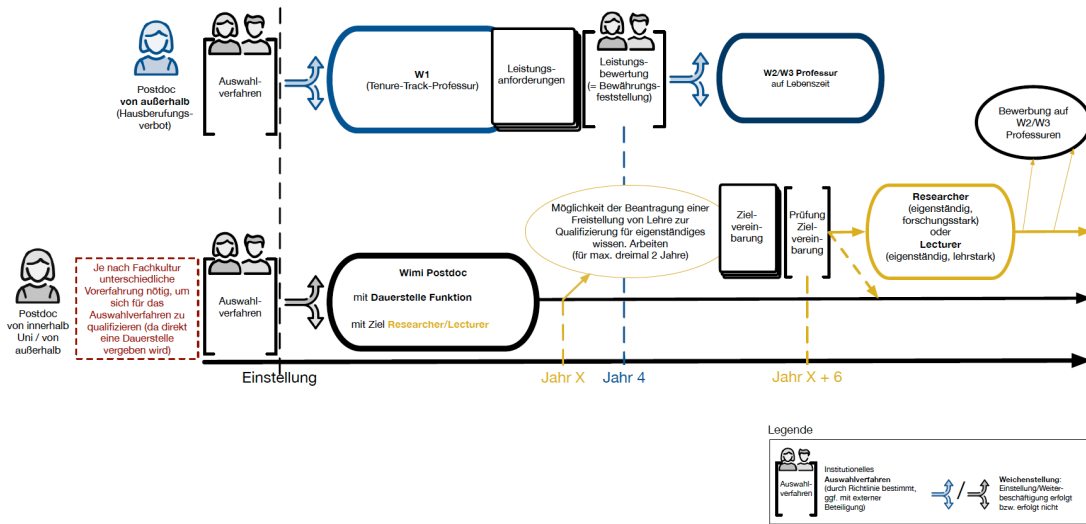
**Tenure-Track-Netzwerk:** Bitte stellen Sie das Konzept zur Karriereentwicklung im akademischen Mittelbau an Ihrer Universität vor. Erläutern Sie dabei bitte kurz die Grundidee und die Zielgruppe. Welche Dauerstellenprofile ergeben sich aus diesem Konzept? Welche(s) Ziel(e) verfolgen Sie mit Ihrem Dauerstellenkonzept?

**Barbara Schauenburg:** Um die Rahmenbedingungen für unsere wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen zu verbessern, haben wir für alle Beschäftigtengruppen der Humboldt-Universität ein Personalentwicklungskonzept entwickelt. Dann kam der § 110 Abs. 6 des Berliner Hochschulgesetzes (BerlHG)<sup>1</sup> und hat den Handlungsdruck erhöht. Denn aus eigener Kraft ist es nicht einfach, gegen die Kultur anzukommen, in der ein\*e Professor\*in für den eigenen Lehrstuhl entscheidet, wer die begehrte Dauerstelle bekommt. Durch den Akademischen Senat wurde dann eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die paritätisch mit allen Statusgruppen besetzt war. In der Arbeitsgruppe haben wir das 2-Pfade-Plus Modell entwickelt, das zwei Tracks vorsieht: Zum einen den Mittelbau-Track, bei dem Postdoktorand\*innen von Beginn an mit

1 § 110 Abs. 6 BerlHG: „Mit einem wissenschaftlichen Mitarbeiter oder einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin auf einer Qualifikationsstelle kann vereinbart werden, dass im Anschluss an das befristete Beschäftigungsverhältnis der Abschluss eines unbefristeten Beschäftigungsverhältnisses erfolgen wird (Anschlusszusage), wenn die bei der Anschlusszusage festgelegten wissenschaftlichen Leistungen erbracht wurden und die sonstigen Einstellungsvoraussetzungen vorliegen. Sofern der wissenschaftliche Mitarbeiter oder die wissenschaftliche Mitarbeiterin bereits promoviert ist und es sich bei dem im Arbeitsvertrag genannten Qualifikationsziel um eine Habilitation, ein Habilitationsäquivalent, den Erwerb von Lehrerfahrung und Lehrbefähigung oder um sonstige Leistungen zum Erwerb der Berufungsfähigkeit gemäß § 100 handelt, ist eine Anschlusszusage zu vereinbaren.“

einer Zielvereinbarung dauerhaft eingestellt werden. Nach der ersten Phase im Pfad „wissenschaftlicher Mittelbau“ kann eine Laufbahn als Researcher mit einem Forschungsschwerpunkt oder Lecturer mit einem Lehrschwerpunkt verfolgt werden. Zum anderen gibt es den klassischen Tenure-Track-Pfad auf die Professur. 2-Pfade-Plus bedeutet, dass Durchlässigkeit vom Researcher/Lecturer-Pfad auf den Professur-Pfad besteht. Weitreichend an unserem Modell ist, dass Researcher und Lecturer, die sich für ihre Dauerstelle mit Fokus Lehre bzw. Forschung bewähren, von vornherein unbefristet beschäftigt werden.

### „2-Pfade+ Modell“ Postdoc Beschäftigung auf Haushaltsstellen



Schwierigkeiten gibt es in der Umsetzung mit den politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen. In Berlin legt die Mitarbeiter\*innen-Verordnung<sup>2</sup> (MAVO) fest, was Daueraufgaben an Universitäten sind. Forschung und Lehre sind darin nicht als Daueraufgaben festgehalten, da diese Kernaufgaben und Teil jeder Beschäftigung als wissenschaftliche\*r Mitarbeiter\*in sind, egal ob befristet oder unbefristet. Daueraufgaben sind bspw. die Betreuung wissenschaftlicher Sammlungen oder von Großgeräten. Darüber hinaus regelt die Lehrverpflichtungsverordnung<sup>3</sup> (LVVO), wie viel gelehrt werden muss. Mit unserem Modell wollten wir für den Researcher das Lehrdeputat reduzieren und für den Lecturer erhöhen. Das ist aber von der LVVO nicht abgedeckt. Wir haben der Landesregierung dann unser Modell präsentiert und mitgeteilt, dass wir eine Änderung der Rahmenbedingungen brauchen. Die Landesregierung hat sich offen gezeigt, aber es ist nichts passiert. Die TU und die FU haben parallel eigene Modelle entwickelt. Das Land hat uns dann aufgefordert, ein gemeinsames Papier zu verfassen. In diesem Papier fordern wir, die Landesregelungen anzupassen, um die Umsetzung aller drei Modelle zu ermöglichen. Es wird allerdings erneut eine Änderung des Gesetzes geben, in der der § 110 BerlHG wieder abgeschwächt wird. Trotzdem hat unser Präsidium gesagt, dass wir weiter an unserem Modell festhalten und es weiterentwickeln. Das passiert jetzt in der Steuerungsgruppe Personalentwicklungskonzept (u. a. mit Unterarbeitsgruppen zum Mittelbau, zu Karrierewegen für Sekretariate sowie für den MTSV-Bereich (Mitarbeiter\*innen in Technik, Service und Verwaltung)).

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wann war für Ihre Universität der richtige Moment zur (Weiter-)Entwicklung ihres Dauerstellenkonzepts? Gab es einen konkreten Auslöser? Wenn ja, welchen?

2 <http://gesetze.berlin.de/jportal/?quelle=jlink&query=MAV+BE&psml=bsbeprod.psml&max=true> (zuletzt zugegriffen am 16.06.2025)

3 [https://vertretungen.hu-berlin.de/de/personalrat/gesetze/lvvo\\_html](https://vertretungen.hu-berlin.de/de/personalrat/gesetze/lvvo_html) (zuletzt zugegriffen am 16.06.2025)

**Barbara Schauenburg:** Nach der Fertigstellung des 2-Pfade-Plus-Konzepts mussten wir auf der hardcore-administrativen Ebene in der Personalabteilung Umsetzungskonzepte entwickeln, um zu klären, wie Tenure Track arbeitsrechtlich bei nicht-verbeamteten Angestellten funktioniert. Bspw. was passiert, wenn man sich nicht bewährt? Mit der Anündigung, § 110 BerlHG wieder zu streichen, ist der externe Druck wieder verfliegen, der wichtig ist, um den

« Mit der Anündigung, § 110 BerlHG wieder zu streichen, ist der externe Druck wieder verfliegen, der wichtig ist, um den Kulturwandel auch gegen einzelne Professor\*innen hinzubekommen. Damit ist es nun nur noch ein Vorhaben der HU, das ohne externe Unterstützung geschafft werden muss. »

Kulturwandel auch gegen einzelne Professor\*innen hinzubekommen. Damit ist es nun nur noch ein Vorhaben der HU, das ohne externe Unterstützung geschafft werden muss. Und dazu gehört, dass Qualitätsstandards von Berufungsverfahren auch bei der Postdoc-Beschäftigung oder Dauerbeschäftigung im Mittelbau angelegt werden. Auch erheben die Fakultäten nun in ihrem Bereich, welche Daueraufgaben sie für den Mittelbau eigentlich haben, mit dem Ziel, das zu vereinheitlichen. Wie an allen Unis besteht auch an der HU bisher ein historisch gewachsener Wildwuchs. Es gibt Institute, die haben Dau-

erstellen im Stellenplan für die Betreuung relativ kleiner wissenschaftlicher Sammlungen, und es gibt Institute, die haben Pflichtlehrveranstaltungen und dafür keine Dauerstelle, sondern das muss durch Doktorand\*innen geleistet werden. Auf Basis einer Erhebung zu Daueraufgaben an den Fakultäten sind wir auf drei Kategorien gestoßen: Researcher, Lecturer und die Kategorie akademisches Wissenschaftsmanagement, zum Beispiel für die Koordination von Verbundprojekten. Aber auch Wissenschaftsmanagement ist keine gesetzlich anerkannte Daueraufgabe.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Von welchen Akteur\*innen wurde der Prozess angestoßen?

**Barbara Schauenburg:** Es gab viel Impulse aus den Gremien der HU, aus dem Akademischen Senat, der damals die einzelnen Regelungen der Novellierung des Berliner Hochschulgesetzes diskutiert hat, aber auch aus der Statusgruppe der Betroffenen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wurde/wird dieser Prozess mit anderen Programmen/Prozessen verbunden (z. B. ExStra, HRS4R, ...)?

**Barbara Schauenburg:** Dass wir ein Personalentwicklungskonzept für alle Beschäftigtengruppen entwickeln, ist auch eine Verpflichtung aus dem letzten Hochschulvertrag. Wir haben keinen HR-Award, aber wir haben Arbeitsgruppen der Personalabteilung und aus dem Recruiting, die sich mit der „Arbeitgebermarke HU“ beschäftigen, denn gute Fachkräfte zu finden, wird auch in Berlin immer schwieriger, weshalb wir auch international attraktiver werden müssen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Gab/gibt es eine Projektgruppe? Wenn ja, aus welchen Beteiligten (Statusgruppen, Funktionseinheiten, etc.) setzte sich diese zusammen? Wie und zu welchem Zeitpunkt wurden bspw. die Fachbereiche/Fakultäten eingebunden?

**Barbara Schauenburg:** In der Arbeitsgruppe, benannt durch dem Akademischen Senat, waren Vertreter\*innen der Hochschullehrer\*innen, der wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen, der Verwaltungsmitarbeiter\*innen und der Studierenden. Der Vizepräsident für Forschung und wissenschaftliche Karrieren war als Moderator beteiligt, damit die Rückkopplung ins Präsidium sichergestellt war. Wir aus der Administration waren mit beratender Stimme dabei, um zu verhindern, dass die Arbeitsgruppe sich Dinge ausdenkt, die in der Umsetzung gar nicht gehen. Diese Arbeitsgruppe hat ungefähr vier Monate am ersten Aufschlag für das 2-Pfade-Plus Modell gearbeitet. Dann gab es eine Vorstellung bei den Dekan\*innen und im Akademischen

Senat, in dem das Konzept auch beschlossen wurde. Das ging schnell. Aber es gab die Landesvorschriften, die das Konzept erstmal verunmöglichten. Die Arbeitsgruppe hat ausgegeben, dass in der Umsetzungsplanung geklärt wird, wie man das lösen kann. Und das galt auch für die Fakultäten, die auf Basis des Modells eine Dauerstellenplanung entwickeln sollten.

## 7.2. (Stand der) Umsetzung

**Tenure-Track-Netzwerk:** An welcher Stelle im Prozess befinden Sie sich gerade?

**Barbara Schauenburg:** Dadurch, dass die gesetzlichen Regelungen jetzt wegfallen, ist der Prozess ins Stocken geraten. Das Vorankommen war schon immer ein bisschen zäh in den Bereichen aufgrund der Herausforderungen des Kulturwandels, aber mit dem gesetzlichen Druck ging es zumindest vorwärts. Jetzt haben wir im Prinzip eine Phase der Untätigkeit und des Abwartens, als ob jemand eine Pause-Taste gedrückt hätte. Wir sind im Prinzip fertig und bereit für die Umsetzung, aber dieser Struktur- und Kulturwandel ist ohne gesetzliche Pflicht auf der Prioritätenliste wieder ein bisschen nach hinten gerückt. Die Rahmenbedingungen (MAVO und LVVO) sind noch immer schwierig. Im Rahmen der aktuellen Verhandlungen mit dem Land sind hier jedoch Flexibilisierungen beziehungsweise der Wegfall der MAVO in Aussicht gestellt worden. Unser Mittelbau fordert schon lange, dass die Daueraufgaben im Mittelbau Teil der Strukturentwicklungsplanung werden. Bisher sind dort nur Professuren aufgeführt und keine unterstützenden Positionen (wie bspw. Laseringenieure oder Dauermikroskop-Beauftragte). Bis Ende März 2025 müssen die Bereiche unter Berücksichtigung des Dauerstellen-Konzepts ihre Stellen für den Stellenplan 2026 anmelden, da Berlin ein sehr kamerales Land ist und eine Stellenplanung ein Jahr im Voraus zu erfolgen hat.

« Wir sind im Prinzip fertig und bereit für die Umsetzung, aber dieser Struktur- und Kulturwandel ist ohne gesetzliche Pflicht auf der Prioritätenliste wieder ein bisschen nach hinten gerückt. »

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie sieht der Zeitplan für die weitere Implementierung aus?

**Barbara Schauenburg:** § 110 BerlHG sieht vor, dass promovierte Mitarbeiter\*innen nur mit Anschlusszusage befristet angestellt werden können. Es gibt für die Umsetzung eine Übergangsfrist, die ist schon einmal bis Ende März 2025 verlängert worden. Das Land erwägt die Übergangsfrist nochmals zu verlängern [Anm. der Redaktion: verlängert bis Dezember 2025]. Sozusagen als Entlastungsschritt, weil wir uns ansonsten in einem ungeregelten Raum befinden würden. Die Landesregierung hat erklärt, dass das Hochschulgesetz erneut geändert werden soll. Deswegen wird es bis Ende 2025 voraussichtlich keine konkrete Umsetzung geben, bis auf die interne Planung der Dauerstellen. Die Personalabteilung hat bis zur Übergangsfrist Regelungen zur Befristung von Arbeitsverträgen herausgegeben, um sicherzustellen, dass kein ungesicherter Zustand für das im Moment geltende Gesetz entsteht. Wir könnten jetzt schon nach dem neuen Konzept Dauerstellen besetzen. Das ist dann aber ein Einzelfall, weil die Rahmenbedingungen noch nicht klar sind, und das wird sicher noch bis Ende 2025 andauern. Bis dahin wird nicht viel passieren, da das Konzept zwar fertig ist und die Personalabteilung weiß, wie sie es implementiert, wir aber im Moment weder wissen, wie viel Geld wir haben, noch, wie die neue Formulierung im Gesetz lauten soll. Ich persönlich finde das bedauerlich, dass wir nicht proaktiv in die Umsetzung gehen, was theoretisch möglich wäre, sondern diese Handlungsstarre einsetzt, weil die Rahmenbedingungen so vage sind. Dann kann man auch die notwendigen Entscheidungen und Gespräche, die man als Hochschulleitung in Hinblick auf den Kulturwandel führen müsste, erstmal umgehen, bis die gesetzlichen Regelungen geklärt sind. Zwar müssten wir in der Umsetzung Umwege gehen und könnten

das Modell nicht genauso umsetzen wie geplant, aber wir haben die Möglichkeit, Wissenschaftler\*innen dauerhafte Perspektiven im Mittelbau zu bieten.

### 7.3. Herausforderungen und Hürden

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Herausforderungen und Hürden gab/gibt es während des Prozesses, bei der Einführung und Entwicklung sowie Umsetzung von neuen Karrierewegkonzepten?

**Barbara Schauenburg:** In den einzelnen Disziplinen stößt man immer wieder an Grenzen: Zwar finden es die Meisten wichtig und richtig, die Rahmenbedingungen für Dauerstellen jetzt zu schaffen, aber in ihrem besonderen Fach sei das eigentlich nicht so sinnvoll. Insbesondere die Naturwissenschaften heben die internationale Mobilität hervor und meinen,

« Erschreckend finde ich, dass einige Hochschullehrer\*innen glauben, dass dann nur noch die Schlechten hier an der HU bleiben und die Forschungsqualität durch Dauerbeschäftigung im Mittelbau leiden würde. »

dass die Leute gar nicht dauerhaft beschäftigt werden wollen: Da kommen die Postdocs aus den USA, die dann nur drei Jahre hier sein wollen und dann wieder weggehen. Im Prinzip, so die Erzählung, würde man mit so starren Rahmenbedingungen gegen die Interessen der Promovierten

handeln und die wissenschaftliche Innovation von vornherein zum Stillstand bringen. Weil die Topleute mobil und international vernetzt sind, wollen sie gar nicht durch einen Dauervertrag eingeschränkt werden. Ein weiteres Gegenargument kommt bspw. aus Fächern wie den Rechtswissenschaften, die noch sehr stark die Kultur der Assistent\*innen haben: Wenn jemand neu als Juraprofessor\*in berufen wird, dann möchte die Person die eigenen Assistentenstellen selbst wählen und keine Dauerstellen übernehmen. Das Szenario, das hier an die Wand gemalt wird, ist, dass wir niemanden mehr berufen könnten, wenn die Assistentenstellen schon besetzt sind. Dies geht mit der Sorge vor einem Niedergang der akademischen Leistungsfähigkeit einher. Erschreckend finde ich, dass einige Hochschullehrer\*innen glauben, dass dann nur noch die Schlechten hier an der HU bleiben und die Forschungsqualität durch Dauerbeschäftigung im Mittelbau leiden würde.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche gesetzlichen Regelungen mussten/müssen angepasst werden (Landeshochschulgesetze, Lehrverpflichtungsverordnungen)? Wo muss die Politik aktiv werden?

**Barbara Schauenburg:** Die Politik muss ganz klar bei der Frage aktiv werden, was eine Daueraufgabe an einer Universität ist. Das ist einfach nicht mehr zeitgemäß geregelt in der MAVO (z. B. Datenbanken oder digitale Ressourcen kommen darin nicht vor). Die Frage zu beantworten, sollte den Universitäten obliegen. Es fehlt auch an der Bereitschaft, den Hochschulen eine gewisse Autonomie bzgl. der Planung ihrer Lehrkapazitäten zuzusprechen. Hinsichtlich des Deputats einer Stelle gibt es sehr wenig Spielraum. Den Hochschulen sollte überlassen werden, wie sie Lehrdeputate den Stellen je nach Fokus im akademischen Bereich zuteilt. Dabei würden die Hochschulen die Nachfrage der Studierenden selbstverständlich berücksichtigen. Das ist ja in unserem ureigensten Interesse.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie wurden/werden die verschiedenen Fach- und Fächerkulturen bei der Ausgestaltung/Umsetzung einbezogen/berücksichtigt?

**Barbara Schauenburg:** Ich finde nicht, dass man jetzt sagen muss, das Wissenschaftszeitvertragsgesetz oder auch das Berliner Hochschulgesetz müssen fachdisziplinspezifischer sein. Sowohl die Position, dass Professor\*innen Postdocs/Assistent\*innen als ihr hochqualifizier-

tes, befristetes Personal ansehen, das mit ihrer Pensionierung ebenfalls ausscheidet, als auch die Perspektive, dass High Potentials gar keine Dauerstellen wollen, ist natürlich nicht berücksichtigt worden. Das finde ich persönlich auch nicht berücksichtigenswert, denn niemand braucht einen promovierten Assistenten, den er oder sie selber auswählt, um im Jahr 2024 gute Wissenschaft betreiben zu können. Auch diese Qualitätsdebatte: Es kann nicht Aufgabe der Rahmenbedingungen sein, dauerbeschäftigte Mittelbauer\*innen alle zwei Jahre zu evaluieren, um sicherzustellen, dass sie scharf und alert bleiben, um immer die beste Leistung zu liefern. Ich persönlich sage, das könnten wir mit den Professorinnen und Professoren auch mal machen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Auswirkungen haben Dauerstellen auf die Berechnung der Lehrkapazitäten?

**Barbara Schauenburg:** Egal ob unser Modell Researcher oder Lecturer heißt, eine Dauerstelle (WiMi, EG 13 TV-L) im Stellenplan bedeutet für die Kapazitätsrechner, auch die der Verwaltungsgerichte, acht Semesterwochenstunden Deputat. Das steht in der LVVO und davon können wir nicht abweichen. Klassisches Beispiel ist immer die Psychologie, als überranntes NC-Fach. Wenn die Psychologie drei Dauerstellen mit einem Research-Fokus einrichten würde, die ein reduziertes Deputat haben, würde das Verwaltungsgericht aber sagen, das sind acht Stunden Lehrdeputat. Damit hätte die Psychologie ein Problem, weil sie dann automatisch mehr Studierende aufnehmen müsste. Weil sie dann lehren müssten, könnte für die Dauerbeschäftigten der Researcher Track nicht umgesetzt werden. Deswegen auch die Forderung nach der Autonomie bzgl. der Lehrkapazitäten. Es wäre auch nicht fair, wenn in der Psychologie das 2-Pfade-Plus-Modell nicht umgesetzt werden kann. Das ist natürlich auch etwas anderes als die Promotions-Qualifikationsstellen, die selbst bei 100 % Beschäftigung nur vier Semesterwochenstunden haben. Jede Umwandlung einer befristeten Stelle in eine Dauerstelle geht deshalb mit einem Aufwuchs von vier Wochenstunden einher. Es gibt auch Fächer, gerade in den naturwissenschaftlichen Studiengängen, die sind nicht so ausgelastet und oft nicht so nachgefragt. Wenn die das umsetzen, dann wachsen vier Stunden Deputat auf, von denen auch das Land weiß, dass diese Studiengänge nicht besonders nachgefragt sind. Wenn die Lehrkapazität von vornherein dort ist, wo sie sozusagen verpufft, dann gibt es keine Chancengleichheit der Fächer mehr, um das Dauerstellenkonzept wirklich konstruktiv und gewinnbringend umzusetzen.

«Jede Umwandlung einer befristeten Stelle in eine Dauerstelle geht deshalb mit einem Aufwuchs von vier Wochenstunden einher.»

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Auswirkungen haben Dauerstellen auf die Qualifizierungsstellen?

**Barbara Schauenburg:** Die Umsetzung unseres 2-Pfade-Plus-Modells bedeutet auch, Qualifikationsstellen in Dauerstellen umzuwandeln. Damit würden die Qualifizierungsstellen reduziert, da nicht mehr Geld im System ist. Wir sind in der Arbeitsgruppe davon ausgegangen, dass das ein gewollter Effekt ist. Die Sorge, dass die Qualifizierungsstellen ganz wegfallen und überhaupt niemand mehr promoviert werden kann, halte ich für unberechtigt. Im Prinzip kann jede\*r Professor\*in so viele Menschen promovieren, wie sie/er will, wenn sie/er Drittmittel einwirbt. In der ganzen Diskussion stecken wir auch, weil so viele Menschen promoviert werden und weil es Branchen gibt, die mittlerweile eine Promotion nicht nur als wünschenswert, sondern als Voraussetzung ansehen. Obwohl man gar nicht sieht, dass die Promotion eine Qualifikation ist, die auf der Stelle gebraucht wird.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Auswirkungen auf die Stellenstruktur und evtl. Kosteneinsparpotenziale bringen Dauerstellen mit sich?

**Barbara Schauenburg:** Das haben wir uns tatsächlich noch nicht systematisch angeguckt. Es gibt aber Potenzial, weil in dem 2-Pfade-Plus-Modell eine Autonomie der Beschäftigten gegeben ist, da sie nicht mehr einer Professur zugeordnet, sondern im Prinzip der Institutsebene unterstellt sind. Das berechtigt zu eigenständiger Forschung und Lehre. Das ist noch eine Baustelle in den Rahmenbedingungen, weil im Berliner Hochschulgesetz steht, dass das nur Hochschullehrer\*innen dürfen. Dann wäre es so, dass nicht mehr jede\*r Professor\*in ihren/seinen eigenen promovierten Assistenten hat, sondern es für die Daueraufgaben auf der Institutsebene Dauerbeschäftigte gibt. Das wäre ein Kosteneinsparpotenzial, das wir aber nicht kalkuliert haben. Außerdem würde sich die Zahl der Einstellungsvorgänge pro Jahr reduzieren und damit auch die Kosten in der Personalabteilung. Aber das sind bisher nur Annahmen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** An welcher Stelle im Implementierungsprozess sind die meisten Herausforderungen aufgetreten?

**Barbara Schauenburg:** Bei der Auseinandersetzung mit dem Land. Intern gab es große Begeisterung für das Modell. Tatsächlich gibt es eine Diskrepanz zwischen dem erklärten politischen Ziel, verlässliche Arbeitsbedingungen und Karrierewege in der Wissenschaft zu etablieren, und der Vorstellung von Finanzsenator\*innen, ein bestimmtes Deputat für Steuergelder zu kaufen und Researcher-Positionen, die nicht das volle Deputat lehren, abzulehnen. An dem Punkt, wo wir gesagt haben, das ist unsere Idee, die ergibt akademisch Sinn, die ergibt mit Blick auf die individuelle Lebensplanung der Forschenden Sinn, und dafür brauchen wir von der Landesregierung die richtigen Rahmenbedingungen, wurden wir eher gebremst. So viele Steuerungsmöglichkeiten will das Land nicht aus der Hand geben, wie wir für die Umsetzung des Modells bräuchten.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wenn Sie bereits ein Konzept eingeführt haben, welche ersten Erfahrungen haben Sie in der Umsetzung des Konzeptes gemacht? Was läuft gut? Wo gibt es Optimierungsbedarfe?

**Barbara Schauenburg:** Bei den Auswahlverfahren müssen von administrativer Seite noch bessere Rahmenbedingungen geschaffen werden. Professor\*innen sind in der Regel ungeübt, eine Personalauswahl zu treffen, die nicht überwiegend von Intuition geleitet wird. In der Umsetzung wäre es notwendig, mit einem Institut eine Dauerstelle im Mittelbau zu besetzen, die nicht einer Professur zugeordnet ist, sondern die Arbeitsaufgaben für das ganze Institut übernimmt, z. B. ein Großgerät oder Forschungsprojekte koordinieren. Um Verfahren und Qualitätssicherung bei der Besetzung von Dauerstellen im Mittelbau zu gewährleisten, braucht es zudem Leitlinien (bspw. Interviewleitfäden), weil das noch kein Bestandteil der Hochschulkultur ist. Auswahlverfahren mit einem Interviewleitfaden zu führen, um die Gespräche vergleichbar zu machen, ist vielen Bereichen in der Wissenschaft eher fremd, auch wenn Promotionsstellen besetzt werden.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie würden Sie den Erfolg der Maßnahme und der angedachten Stellen messen wollen? Haben Sie ein Monitoring geplant? Wenn ja, wie sieht das aus?

**Barbara Schauenburg:** Das Monitoring ist im Konzept angelegt. Es stellt sich jedoch die Frage, wie die Leistungsmessung in der Forschung eigentlich funktioniert. Natürlich sollte auch evaluiert werden, ob die Befürchtung eingetreten ist, dass durch Dauerstellen im Mittelbau die Forschungsleistung zurückgeht. Dafür brauchen wir aber bessere Indikatoren für Forschungsleistungen als die leidigen Drittmittelinwerbungen. Das ist ein methodisches Problem, das auch noch nicht gelöst ist: Wie können wir indikatorenbasiert messen, wie das Konzept die HU verändert hat? Sind die Studierenden unzufriedener? Oder sind die Betreuungsverhältnisse besser geworden durch die personelle Kontinuität? Aber dafür gibt es noch kein ausgearbeitetes Konzept.

## 7.4. Lessons Learned

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wenn Sie noch einmal durch den Prozess gehen könnten, was würden Sie mit dem Wissen von heute anders machen?

**Barbara Schauenburg:** Die promovierten wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen sollten von vornherein enger eingebunden werden. Vor allem in Hinblick darauf, dass ein Konzept erarbeitet wird, das auch ihren Bedürfnissen entspricht. Die Einbindung hat sich erst im Prozess ergeben, was auch gut war, weil die sich sehr engagiert haben. Aber das hätte ich lieber systematischer gehabt. Bspw. weil es immer wieder zu Verlangsamungen kam, da sie sich mit ihrer Statusgruppe rückgekoppelt haben und dann mit neuen Wünschen kamen. Wenn ich mir was wünschen könnte, würde ich sagen, man hätte von vornherein sagen können, die inhaltliche Federführung haben die betroffenen wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen. Das hätte den Prozess gegebenenfalls dynamischer gemacht.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Bitte vervollständigen Sie folgende Sätze: „Die Erstellung des Konzepts wäre nicht erfolgreich gewesen ohne ...“

**Barbara Schauenburg:** ... den Druck des Gesetzgebers.“

**Tenure-Track-Netzwerk:** „Die Erstellung des Konzepts war erfolgreich, weil ...“

**Barbara Schauenburg:** ... die Mittelbau-Vertreter\*innen sich in der Arbeitsgruppe wirklich sehr engagiert haben und weil schon so viele Konzepte in der Welt waren, auf die wir zurückgreifen konnten. Ich freue mich darüber, dass wir gesagt haben, wir machen das so, wie es akademisch Sinn ergibt.“

**Tenure-Track-Netzwerk:** Was sind aus Ihrer Sicht die (drei) wichtigsten Erfolgskriterien und Gelingensbedingungen für Karrierewegekonzepte mit Dauerstellen?

**Barbara Schauenburg:** Eine Unterstützung der politischen Ebene. Das sieht man auch beim WissZeitVG. Wenn das BMBF rumeiert, dann macht niemand etwas. Deswegen braucht es eine Politik, die anerkennt, dass es Aufgabe der Hochschulen ist, Konzepte zu entwickeln und nicht Aufgabe der Politik. Gleichzeitig müssen aber Rahmenbedingungen gesetzt werden, damit die Universitäten gezwungen sind, die hartnäckige Kultur der kleinen Fürstentümer, in denen von Professors Gnaden Mittelbauer\*innen beschäftigt werden, einzudämmen. Die gelegentliche Unterstellung, dass die Postdocs nur in den Hafent der unbefristeten Beschäftigung im öffentlichen Dienst einfahren wollen und dann die Arbeit einstellen, finde ich einfach frech. Das Engagement und der Erkenntnishaunger sind, so meine Überzeugung, unter promovierten Wissenschaftler\*innen sehr ausgeprägt. Das nicht gering zu schätzen, ist vielleicht eine Erfolgsbedingung. Es ist für mich auch klar erkennbar, dass der Generationenwandel unter den Professor\*innen durchaus einen großen Einfluss hat. Zu sagen, eine Karriere als sehr gute\*r Lehrer\*in an der Universität ist mindestens so viel wert wie vier Nature-Paper in fünf Jahren, dafür fehlt mir noch ein flächendeckender Kulturwandel: ein Lecturer ist nicht weniger wert als ein Researcher. Diese Leistung anzuerkennen, finde ich wichtig. Die HU ist eben eine Universität und deswegen ist es wichtig, sehr gute akademische Lehrer\*innen im Mittelbau zu haben.

«Die gelegentliche Unterstellung, dass die Postdocs nur in den Hafent der unbefristeten Beschäftigung im öffentlichen Dienst einfahren wollen und dann die Arbeit einstellen, finde ich einfach frech. Das Engagement und der Erkenntnishaunger sind, so meine Überzeugung, unter promovierten Wissenschaftler\*innen sehr ausgeprägt.»

## 8. Interview mit Prof. Dr. Geraldine Rauch (Technische Universität Berlin)

Das Gespräch wurde am 22.11.2024 geführt.

TU Berlin: Prof. Dr. Geraldine Rauch (Präsidentin)



Tenure-Track-Netzwerk: Dr. Michael Wutzler (Friedrich-Schiller-Universität Jena) und Dr. Rebecca Thier-Lange (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg)

Bundesland	Berlin
Gründungsjahr	1946 (als TU, Vorgänger ab 1879)
Rechtsform	Körperschaft des öffentlichen Rechts
Volluniversität	Ja
Anzahl Studierender	Ca. 32.600 (SoSe 2025)
Beschäftigte Kernuniversität	Ca. 2.500 (wissenschaftlich)/ca. 350 (Professor*innen) (2024)
Beschäftigte Klinikum	---
Hochschulleitung	Präsidentin Prof. Dr. Geraldine Rauch
Jahresbudget	Ca. 606 Mio € (2023)
Davon Drittmittel	Ca. 225 Mio € (2023)
Konzept/Link	<a href="#">Maßnahmenkatalog der AG „Soziale Beschäftigungsverhältnisse“</a>

### 8.1. Konzipierung

**Tenure-Track-Netzwerk:** Stellen Sie bitte das Konzept zur Karriereentwicklung für den akademischen Mittelbau bei Ihnen vor. Erläutern Sie, was die Grundidee ist, wer die Zielgruppe ist, welche Profile es gibt, die sich aus dem Konzept ergeben, und welches die zentralen Ziele sind, die Sie mit dem Konzept verfolgen.

**Geraldine Rauch:** Wir denken Karrierewege umfassend. Wir haben ein Strategiefeld bzw. eine Arbeitsgruppe „Soziale Beschäftigungsverhältnisse“, in dieser werden die Arbeitsbedingungen des akademischen Mittelbaus in unterschiedlichen Maßnahmen adressiert. Wir schauen uns auch studentische Beschäftigte, Mitarbeitende in Technik, Service und Verwaltung und Professor\*innen bei Fragen wie bspw. Gender Pay Gap an. In diesem Strategiefeld haben wir insgesamt um die 30 Maßnahmen. Die wichtigste Maßnahme für den akademischen Mittelbau ist dabei die Ausweitung der Dauerstellen, insbesondere für Postdocs. Dazu haben wir im Akademischen Senat eine Steigerungsquote pro Fakultät vereinbart. Jetzt sind wir in der ersten Monitoringphase und bekommen erste Zahlen zur Umsetzung der beschlossenen jährlichen Steigerungen. Wir haben sieben Fakultäten, einige haben bereits eine sehr gute Dauerstellenquote, andere weniger.

Zudem haben wir eine Mindestvertragslaufzeit von fünf Jahren auf Haushaltsstellen für Promovierende. Wir haben uns aus dem Präsidium bemüht, auch eine Mindestvertragslaufzeit für Postdoktorand\*innen einzuführen. Das ist im ersten Anlauf nicht beschlossen worden, auch weil die Mitglieder des Akademischen Senats auf die Bundes- und Landesgesetzgebung warten wollten. Außerdem wollen wir Ansätze zentral unterstützen, mit denen Stellen gepoolt werden. Eine einzelne Personalstelle ist dabei nicht mehr einem einzelnen Fachgebiet zugeordnet. Das ist sowohl für wissenschaftliche Mitarbeitende als auch für Mitarbeitende in Technik, Service und Verwaltung möglich und hat den Vorteil, dass erstens wissenschaft-

liche Mitarbeitende etwas unabhängiger agieren können und wir zweitens den einzelnen Fachgebieten auch eine gewisse Flexibilität lassen. Kleine Fachgebiete, denen nur eine Stelle zugewiesen ist, hätten ansonsten keine Chance, eine Stelle neu zu besetzen. Aber mit diesem Pooling kann man Dauerstellen trotzdem realisieren.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Aus welchen Gründen haben Sie sich entschieden, sich mit dem Thema Karrierewege auseinanderzusetzen? Wann war der richtige Moment für die Universität, ein Dauerstellenkonzept zu entwickeln? Gab es einen konkreten Auslöser?

**Geraldine Rauch:** Ich bin schon bei der Wahl um das Präsidentinnenamt damit angetreten, dass ich mich für mehr Dauerstellen und für soziale Beschäftigungsverhältnisse einsetzen möchte. All die Probleme sind seit Jahrzehnten bekannt: Dass Menschen nicht die Möglichkeit haben, ihre akademische Karriere voran zu bringen, weil sie gar nicht in Form von Erstautoren-schaften auf Publikationen kommen, weil sie nicht auf Dienstreisen fahren dürfen, weil ihre Verträge enden. Dass sie sich gegen die akademische Karriere entscheiden, weil sie sagen, wenn ich eine Familie ernähren will, dann ist mir das zu unsicher. Aus meiner Sicht ist es eine soziale Notwendigkeit, dass man sich als Präsidentin einer Universität für soziale Beschäftigungsbedingungen einsetzt. Das Thema begleitet mich schon mein ganzes akademisches Leben. Ich selbst hatte wirklich das Glück, dass ich die Negativberichte, die man aus der Postdoc-Phase hört, in meiner eigenen Postdoc-Phase nie erleben musste. Aber ich habe viele Leute kennengelernt, die Machtmissbrauch erlebt haben. Natürlich sind Menschen sehr viel leichter Druck ausgesetzt, wenn ihre Verträge immer wieder auslaufen. Das muss gar nicht Absicht der betreuenden Person sein. Ich kenne viele Studierende, Doktorand\*innen und Postdocs, die sagen, das mache ich jetzt lieber nicht, oder die sagen, mein\*e Chef\*in will von mir, dass ich mich um irgendwas kümmerge, was eigentlich überhaupt nicht meine Aufgabe ist, und ich traue mich nicht, nein zu sagen, weil mein Vertrag ausläuft. Oder mein\*e Chef\*in schreibt mich ungerechtfertigt nicht mit aufs Paper, aber wenn ich jetzt Widerstand leiste, habe ich Nachteile in der Promotion.

« Aus meiner Sicht ist es eine soziale Notwendigkeit, dass man sich als Präsidentin einer Universität für soziale Beschäftigungsbedingungen einsetzt. »

**Tenure-Track-Netzwerk:** Von welchen Akteuren und Akteurinnen wurden die Prozesse angestoßen? Vielleicht auch bevor Sie in der Position der Präsidentin waren? Welche wurden dann mit Ihrer Ernennung angestoßen?

**Geraldine Rauch:** Die Fünf-Jahres-Vertragslaufzeit für Promovierende wurde im Präsidium vor mir beschlossen. Auf mich persönlich geht der Anstoß zurück, mehr Dauerstellen zu schaffen. Ich habe mir in Teilen ein Team neu aufgebaut oder speziell Menschen gesucht, die mich dahingehend unterstützen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wurde dieser Prozess mit anderen Prozessen verbunden, also bspw. mit der Exzellenzstrategie?

**Geraldine Rauch:** Wir haben einen internen Budget-Verteilungsmechanismus (die sog. Wissenschaftliche-Mitarbeitenden-Verteilung), dieser legt fest, wie viel Geld Fakultäten für WM-Stellen bekommen. Budget ist für alle der größte Anreiz. Das Präsidium hat den Impuls gegeben, das WM-Verteilungsmodell mit einem deutlichen Anreiz zu versehen, Dauerstellen zu besetzen. Allerdings beschließt nicht das Präsidium die WM-Verteilung, sondern die Gremien der TU. Hier geht es darum, Gremienmehrheiten zu finden. Und es gibt natürlich in der Budgetverteilung eine ganze Menge andere Belange. Außerdem leben wir – mit Blick auf Bundes- und Landeshaushalte – gerade in extrem knappen Budgetzeiten. Die Bereitschaft, in höhere soziale Gerechtigkeit zu investieren, ist leider gesamtgesellschaftlich gerade eher gering. Ich halte das sozial für eine Katastrophe und wirtschaftlich gesehen für wirklich falsch, denn wir befinden uns in einem demografischen Wandel und haben schon einen extremen

Fachkräftemangel. Ich bin überzeugt davon, dass soziale und faire Beschäftigungsverhältnisse auch im öffentlichen Dienst ein Marktvorteil sind. Deswegen finde ich es schade und unfair, dass immer so getan wird, als wären Dauerstellen oder längere Verträge eine Belastung für das System.

«Ich bin überzeugt davon, dass soziale und faire Beschäftigungsverhältnisse auch im öffentlichen Dienst ein Marktvorteil sind. Deswegen finde ich es schade und unfair, dass immer so getan wird, als wären Dauerstellen oder längere Verträge eine Belastung für das System.»

**Tenure-Track-Netzwerk:** Das Team, das Sie sich zusammengestellt haben, ist es als Projektgruppe zu verstehen oder wurde der Prozess auch von anderen Beteiligten mit begleitet oder unterstützt? Also bspw. Mittelbauvertretungen, gewissen Statusgruppen, Funktionseinheiten? Und wie waren die Fachbereiche oder Fakultäten eingebunden?

**Geraldine Rauch:** Die Vernetzung ist nicht nur innerhalb der Universität. Es gibt wichtige politische Akteur\*innen, mit denen ich vernetzt bin: verschiedene Politiker\*innen, denen das Thema am Herzen liegt, die Menschen der *#Ich-BinHanna*-Bewegung oder die Gewerkschaften, die sich für bessere Beschäftigungsverhältnisse einsetzen. Da gibt es gute Impulse, die einem Rückenwind geben und die vielleicht auch politisch mehr bewegen. Und innerhalb der Universität haben wir das Strategiefeld „Soziale Beschäftigungsverhältnisse“. Da arbeiten sehr viele Menschen mit, zum Beispiel die zentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Personen aus unserer Personalabteilung und Referent\*innen von mir. Themenbezogen laden wir auch immer Vertreter\*innen aus Statusgruppen oder Betroffene mit ein. Wir haben aktive wissenschaftliche Mitarbeitende, die sich auch für das Thema interessieren. Aber ich wünsche mir, dass es noch mehr wären, insgesamt ist der Mittelbau an der TU Berlin in der Breite politisch nicht sehr aktiv. Ich sehe da allerdings auch eine Verknüpfung, da Mitarbeitende mit kurzen Verträgen, die sehr zielorientiert sind und sehr auf Effizienz getrimmt ihre Promotion oder ihre Postdoc-Phase machen, unter Umständen weniger Zeit oder Möglichkeit haben, sich für politische Belange zu engagieren.

## 8.2. (Stand der) Umsetzung

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie ist der Stand der Umsetzung für Ihr Dauerstellenkonzept?

**Geraldine Rauch:** Wir hatten 2023 – das ist schon eine kleine Revolution – einen Beschluss im Akademischen Senat, Dauerstellen schrittweise zu erhöhen. Jetzt evaluieren wir und führen parallel Fakultätsentwicklungsgespräche. Es gibt mehrere Fakultäten, die fakultätsintern Dauerstellenstrategien entwickelt haben und wirklich sehr intensiv dabei sind, sich zu überlegen, wie man das gut macht. Das versuchen wir angemessen zu würdigen. Gleichzeitig fragen wir uns, wie man mit denjenigen ins Gespräch kommt und Anreize schafft, die ihre Ziele noch nicht erreicht haben. Im Akademischen Senat sind Studierende und wissenschaftliche Mitarbeitende vertreten. Der Austausch mit den Fakultäten läuft aber primär über die Dekanate und da sind die wissenschaftlichen Mitarbeitenden nicht vertreten. Dann gibt es natürlich die Fakultätsräte, das sind aber wiederum Gremien, bei denen das Präsidium keine direkte Rolle spielt. Es ist gar nicht so einfach, in die Fakultäten hinein mit den Wissenschaftler\*innen in Kontakt zu treten. Aber auf der Personalversammlung werden Workshops für wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen angeboten.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Können Sie vielleicht etwas mehr zu den Anreizen an der TU Berlin sagen, wie sehen diese aus?

**Geraldine Rauch:** Anreize schafft man vor allem, indem man Menschen überzeugt. Was ich immer wieder höre, ist, dass Professor\*innen grundsätzlich eher keine Dauerstellen wollen und die wissenschaftlichen Mitarbeitenden gar nicht gefragt werden. Das ist ein bisschen absurd, weil Professor\*innen in der Regel selber auf unbefristeten Stellen sitzen und ich dann zu hören kriege: unsere wissenschaftlichen Mitarbeitenden wollen keine Dauerstellen.

« Anreize schafft man vor allem, indem man Menschen überzeugt. »

Das ist das entscheidende Problem, übrigens auch im gesamten Gesetzgebungsprozess, beim WissZeitVG oder beim Berliner Hochschulgesetz, dass die Arbeitnehmervertreter\*innen viel zu wenig eingebunden und gehört werden.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie viel Zeit ist bisher vergangen und wie sieht der Zeitplan für die weitere Implementierung aus?

**Geraldine Rauch:** Ich bin jetzt etwas über drei Jahre im Amt. Man sieht schon, dass der Prozess insgesamt sehr zäh ist. Wobei wir bei den Dauerstellen wirklich vorangekommen sind. Die Zielzahlen, die wir im Akademischen Senat zusätzlich zu unserem Hochschulvertrag vereinbart haben, gelten bis Ende 2026. Allerdings sind die Hochschulverträge in Berlin gerade kassiert worden. Im Hochschulvertrag<sup>1</sup> waren verbindliche Steigerungen der Dauerstellenquoten vorgesehen. Damit hatten wir einen Anreiz von außen, den wir nach innen weitertragen könnten. Jetzt steht das Wissenschaftssystem in Berlin vor massiven Budgetkürzungen, da verschieben sich die Prioritäten. In Berlin sah der Paragraph 110 Abs. 6 BerIHG<sup>2</sup> eigentlich verbindliche Anschlusszusagen für Postdocs vor. Wir haben in der TU auch schon seit einem Jahr intensiv an einer Satzung gearbeitet. Jetzt kam die Meldung, dass es zwar die Möglichkeit geben soll, Anschlusszusagen auszusprechen, aber nicht mehr verbindlich. Und damit geht der eigentlich wichtige Punkt verloren. Wir sehen ja seit Jahrzehnten, dass es unverbindlich nicht funktioniert. Trotzdem hoffe ich natürlich, dass es auch zu Einstellungen mit Anschlusszusage kommt. Und für alle, die jetzt keine Anschlusszusage haben oder keine Dauerstelle, würde ich mir wünschen, dass wir Mindestvertragslaufzeiten vereinbaren. Dazu gab es schon einen Beschlusstext, der dann aufgrund der politischen Lage vertagt wurde. Den würde ich gerne wieder aufgreifen.

### 8.3. Herausforderungen und Hürden

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Herausforderungen und Hürden gab es während des Prozesses, bei der Einführung und Entwicklung sowie Umsetzung von neuen Karrierewegekonzepten?

**Geraldine Rauch:** Mit der Einführung von mehr Dauerstellen ist ein Kulturwandel verbunden und es gibt sehr viel Widerstand. Das schlägt sich auch in den Gesetzgebungsverfahren nie-

---

1 „Die Universitäten verpflichten sich bis zum 01.12.2027 im Umfang von mindestens 40 % der aus Haushaltsmitteln finanzierten Beschäftigten (VZÄ) der Personalgruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Hochschuldozentinnen und Hochschuldozenten nach § 108 BerIHG und der Lehrkräfte für besondere Aufgaben entsprechend der Zielvereinbarung des Zukunftsvertrags Studium und Lehre stärken dauerhafte Beschäftigungs- und Karriereperspektiven zu schaffen.“ (Hochschulvertrag für die Jahre 2024 bis 2028 zwischen dem Land Berlin und der Technischen Universität Berlin, S. 20)

2 § 110 Abs. 6 BerIHG: „Mit einem wissenschaftlichen Mitarbeiter oder einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin auf einer Qualifikationsstelle kann vereinbart werden, dass im Anschluss an das befristete Beschäftigungsverhältnis der Abschluss eines unbefristeten Beschäftigungsverhältnisses erfolgen wird (Anschlusszusage), wenn die bei der Anschlusszusage festgelegten wissenschaftlichen Leistungen erbracht wurden und die sonstigen Einstellungsvoraussetzungen vorliegen. Sofern der wissenschaftliche Mitarbeiter oder die wissenschaftliche Mitarbeiterin bereits promoviert ist und es sich bei dem im Arbeitsvertrag genannten Qualifikationsziel um eine Habilitation, ein Habilitationsäquivalent, den Erwerb von Lehrerfahrung und Lehrbefähigung oder um sonstige Leistungen zum Erwerb der Berufungsfähigkeit gemäß § 100 handelt, ist eine Anschlusszusage zu vereinbaren.“

der. Ich musste mir immer wieder sagen lassen, „Geraldine, keiner will deine Dauerstellen“. Es ist teilweise sehr frustrierend. Vor dem Monitoring waren wir an der TU bei einer Dauerstellenquote von ungefähr 20 Prozent aller wissenschaftlichen Mitarbeitenden auf Haushaltsstellen. Das ist wirklich nicht hoch. Wir reden nicht davon, dass wir 90 Prozent Dauerstellen haben. Dann gibt es das Argument, man könne niemanden mehr neu einstellen. Aber wir reden von Steigerungen auf 30 Prozent oder irgendwann auf 40 Prozent. Wir sind wirklich noch sehr weit weg davon, dass man von einem – ich mag dieses Wort gar nicht – „verstopften“ System sprechen könnte. Ein weiterer entscheidender Punkt ist, dass diese Maßnahmen und die gesamten Gesetzgebungen an wissenschaftlichen Mitarbeitenden auf Drittmittelstellen völlig vorbei gehen. Und wir haben einen stetig steigenden Drittmittelanteil, der infrastrukturell nicht gefinanziert ist.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie lief der Austausch mit den verschiedenen Akteur\*innen außerhalb der Hochschule? Mit den politischen (aufgrund der Gesetzgebung in Berlin und des Bundes), aber auch mit anderen Akteur\*innen, mit denen Sie vernetzt sind?

**Geraldine Rauch:** Mit *#IchBinHanna* und den Gewerkschaften bin ich mir halbwegs einig. Und es gibt ganz tolle Akteur\*innen, auch im WissZeitVG-Prozess, z. B. Carolin Wagner von der SPD, die sich sehr engagiert, dass es wirklich Verbesserungen gibt. Neben der sozialen Notwendigkeit sehe ich das als einen extremen Wettbewerbsvorteil, wenn wir in diesen schwierigen Zeiten den Menschen gute Arbeitsbedingungen bieten. Es müsste ein klares Arbeitgeberinteresse sein, mehr Dauerstellen einzurichten. Aber die Realität sieht anders aus. Das

« Man zeigt und wartet auf den jeweils anderen und hat damit sozusagen nie selber die Verantwortung. Das ist wirklich ein Armutszeugnis und unglaublich frustrierend für alle. »

Berliner Hochschulgesetz wurde verhandelt von der Berliner SPD mit Ina Czyborra. Dann wurde in Berlin neu gewählt, Ina Czyborra wurde Wissenschaftssenatorin. Dann wurde das Gesetz vertagt, weil wir auf das WissZeitVG gewartet haben und immer unklar war, ob das WissZeitVG irgendwelche übergeordneten Regeln hat. Dann hieß es von

der Berliner Landesregierung plötzlich, wir haben jetzt genug gewartet. Und gleichzeitig gibt es die Verfassungsklage, die zwar schon seit zwei Jahren im Raum stand und plötzlich aber ein Grund sein sollte, dass wir den Paragraphen 110 Abs. 6 nicht umsetzen können. Und zwei Wochen später kippte die Bundesregierung die Novellierung des WissZeitVG. Man zeigt und wartet auf den jeweils anderen und hat damit sozusagen nie selber die Verantwortung. Das ist wirklich ein Armutszeugnis und unglaublich frustrierend für alle.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wo muss die Politik aktiv werden? Wie, könnten Sie sich vorstellen, geht es jetzt weiter?

**Geraldine Rauch:** Eigentlich gibt es über alle demokratischen Parteien hinweg ein starkes Bestreben, den Wirtschaftsstandort wieder zu stärken. Und aufgrund des demografischen Wandels haben wir in der Informatik oder IT und in vielen anderen Bereichen schon jetzt einen massiven Fachkräftemangel. Warum sollte ein studierter Informatiker, der in der Industrie einen Dauervertrag mit einem doppelt so hohen Gehalt bekommt, einen Einjahresvertrag an der Universität annehmen? Und deswegen ist es mir ein Rätsel, wie man aus wirtschaftspolitischer Sicht das Thema Arbeitnehmerbedingungen mit seit Jahrzehnten diskutierten Problemen so ignorieren kann. Es ist eine wirtschaftliche Notwendigkeit. Universitär ausgebildete Menschen gehen selbst nach einer Postdoc-Phase noch weiter in die Industrie. Als Postdoc strebt man nicht nur eine Professur an, sondern es gibt viele Karrierewege.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie wurden im Prozess die unterschiedlichen Fachkulturen mit einbezogen und das in den Konzepten umgesetzt?

**Geraldine Rauch:** Eine schwierige Diskussion und ein großes Thema, das nicht innerhalb der TU Berlin gelöst werden kann, ist das Thema Lehrverpflichtung. Dauerstellen sind zum Teil unattraktiv wegen der Lehrverpflichtung, weil die Menschen nicht mehr forschen, wenn sie zu viel lehren. Auf Dauerstellen haben die Personen mindestens die doppelte Lehrverpflichtung. Es gibt schon Bestrebungen, zum Beispiel auch der Berliner Landespolitik, uns zu helfen. Ich bin froh, wenn jetzt auf Landesebene Lecturer und Researcher eingeführt werden sollen, was Kategorien der Dauerbeschäftigung oder Anschlusszusagen aufmacht, mit denen die Lehrverpflichtung ein bisschen gesteuert werden kann. Das macht die Stellen sicherlich attraktiver. Es gibt zusätzlich einen großen Fächer-Bias. Zum Beispiel ist es in den Geistes- und Sozialwissenschaften häufig so, dass eine Unterrichtseinheit einen viel größeren Vorbereitungsaufwand braucht als bspw. in der Mathematik. Und es gibt viele Fachgebiete, die die Lehre einfach auf andere Gruppen umverteilen, bspw. auf Drittmittelbeschäftigte, die das formal nicht dürfen. Eigentlich ist unser System mit der Lehrverpflichtung der wissenschaftlichen Mitarbeitenden gar nicht haltbar.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Auswirkungen haben Dauerstellen auf die Berechnung von Lehrkapazitäten?

**Geraldine Rauch:** Eine Dauerstelle hat eine höhere Lehrkapazität und einen anderen Anrechnungsfaktor. Deswegen kann es ein Anreiz sein, solche Stellen zu poolen oder zu sagen, diese Person macht Lehre in verschiedenen Bereichen, nimmt eine gewisse Last von anderen Personen ab und dafür können noch offene, zu besetzende Stellen vielleicht mehr forschen. Wenn man einen wissenschaftlichen Mitarbeitenden auf Dauer anstellt, fragt man sich immer, wie viel und was kann der – auch fächerübergreifend – unterrichten. Die Dauerstellen und die Kapazität in der Lehre sind für die sog. kleinen Fächer oder die Orchideenfächer wahrscheinlich ein noch größeres Problem als für die größeren Fächer. Und wie sich Kapazitäten auswirken, hängt auch davon ab, ob Studiengänge zulassungsbeschränkt sind oder nicht.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Hat die Einrichtung von Dauerstellen Auswirkungen auf Qualifizierungsstellen?

**Geraldine Rauch:** Das Geld, das wir für wissenschaftliche Mitarbeitende vom Land bekommen, ist endlich. Wir haben einen Stellenplan, in dem festgehalten ist, wie viele wissenschaftliche Mitarbeitende wir für die Lehre brauchen. Eine Dauerstelle Lehre entspricht mindestens zwei befristeten Stellen. Und wenn jemand eine Dauerstelle innehat, dann ist diese Stelle erstmal nicht mehr für einen befristeten Mitarbeitenden da. Andersrum ist es eine wahnsinnig enge Fokussierung, nur auf die Haushaltsstellen zu gucken, weil wir ja noch den riesigen Drittmittelbereich – mit lauter befristeten Stellen – haben. Diese Argumente, dass sich befristete Qualifikationsstellen und Dauerstellen kannibalisieren, sind einfach nicht richtig dargestellt. In jeder größeren Organisation sollte es eine gute Mischung zwischen langfristigen und wechselnden Mitarbeitenden geben. Und in Universitäten hat sich im Mittelbau über Jahrzehnte eingebürgert, dass der Anteil Erstgenannter sehr klein ist. Wenn Mitarbeitende die Universität verlassen, geht aber immer wieder ganz viel Wissen verloren. Insgesamt haben also alle etwas davon, wenn es genügend dauerhafte Mitarbeitende gibt.

« Diese Argumente, dass sich befristete Qualifikationsstellen und Dauerstellen kannibalisieren, sind einfach nicht richtig dargestellt. »

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie sehen Sie das Potenzial, Dauerstellen über Drittmittel zu finanzieren?

**Geraldine Rauch:** Wir müssen dringend dahin kommen, dass sowas möglich ist, denn im Drittmittelbereich sind die Beschäftigungsverhältnisse noch prekärer. Erstmal braucht man

eine Ausfallstelle oder eine Ausfallbürgschaft. Also man gibt jemandem eine Dauerstelle auf Hausmitteln und setzt den Mitarbeitenden sozusagen sein ganzes Leben lang immer auf irgendwelche Drittmittel um. Das wäre ein Modell der Refinanzierung. Das steht auch in unserem Maßnahmenplan. Aber das geht gar nicht bei allen Drittmittelgebern. Zum Beispiel darf man bei Drittmitteln vom BMFTR keine Personen finanzieren, die Haushaltsstellen innehaben, bei der DFG wäre es dagegen möglich. Und aktuell nach dem WissZeitVG richtet sich die Vertragslaufzeit nach der Länge des Projekts. Da braucht es aus meiner Sicht Gesetzesänderungen oder die Möglichkeit, Drittmittelstellen in Pools zu geben, so dass ich längere Verträge vereinbaren kann. Es ist trotz allem kompliziert, denn es gibt nicht nur DFG und BMFTR, es gibt Industrie-Drittmittel usw. Und dann ist immer die Frage, wie sicher bin ich denn, dass die Drittmittel wirklich lang genug da sind. Unter Umständen ist der zu entfristende Mitarbeitende jünger als der\*die einstellende Professor\*in, so dass auch die Frage ist, wer sichert die Drittmittel, wenn der\*die Professor\*in Rente geht?

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Auswirkungen haben die Dauerstellen auf die Stellenstruktur insgesamt bei Ihnen und gibt es eventuelle Kosteneinsparungen?

**Geraldine Rauch:** Dauerstellen haben mehr Lehrkapazität, und wenn man es darauf bezieht, könnte man sagen, sie sind billiger, denn sie entsprechen mindestens zwei befristeten Stellen in der Lehre. Andersrum kostet eine Dauerstelle im Schnitt ein bisschen mehr. Das liegt daran, dass Menschen in den Erfahrungsstufen ansteigen, da sie länger an der Universität sind. Ich bin fest davon überzeugt, dass, wenn wir hervorragende Leute auf Dauerstellen anstellen, eine hoch engagierte Person nicht bis zum Rest seines\*ihres Lebens glücklich auf einer E13-Stelle im öffentlichen Dienst ist, sondern dass sie sich ohnehin weiter bewerben wird. Und dann hat man eben nicht diese sogenannte „Verstopfung“ des Systems, sondern Menschen in Zeiten, in denen sie vielleicht eine Familie gründen möchten, ein gutes soziales Umfeld geboten. Jeder Fachbereich möchte natürlich Promovierende, welche in der Regel keine Dauerstellen sind. Es gibt diesen Effekt, dass, wenn Dauerstellen für Postdocs besetzt sind, offen ist, ob eine Stelle für Promovierende übrig ist.

**Tenure-Track-Netzwerk:** An welcher Stelle des Entwicklungsprozesses sind die meisten Herausforderungen oder Hürden aufgetreten? Oder wo erwarten Sie vielleicht in Zukunft noch besondere Hürden?

**Geraldine Rauch:** Ich will nicht alle über einen Kamm scheren – es gibt viele engagierte Professorinnen und Professoren – aber die größte Hürde ist der Widerstand auf professoraler Ebene und auch von den Arbeitgeberverbänden. Ich erlebe zwar, dass sie sich inzwischen auch bewegen, aber ich habe in der Vergangenheit schon viele schwierige und sehr zähe

« Und die größte Diskrepanz daran ist, dass fast alle, die die Dauerstellen als schädlich ansehen, selber auf unbefristeten Stellen sitzen. »

Diskussionen miterlebt. Es ist ein Trend, der sich nur sehr langsam ändert. Und die größte Diskrepanz daran ist, dass fast alle, die die Dauerstellen als schädlich ansehen, selber auf unbefristeten Stellen sitzen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wenn Sie jetzt auf Ihr Konzept schauen, was läuft gut? Wo gibt es Optimierungsbedarf?

**Geraldine Rauch:** Das Monitoring ist schwierig: Welche Stelle ist besetzt, welche ist in Teilzeit besetzt? Welche Stelle zählt man überhaupt? Wenn man ins Detail geht, ist es nicht nur die Frage, zähle ich Drittmittelstellen oder Haushaltsstellen. Es ist zum Beispiel auch die Frage nach dem Stichtag. Dann gibt es natürlich aktuell Spardebatten: Viele Fakultäten haben gerade einen Besetzungsstopp. Man kann die Dauerstellenquote hochtreiben, ohne dass man eine einzige Dauerstelle schafft, indem man einfach kein befristetes Personal mehr einstellt. Wir haben im Akademischen Senat absolute Steigerungen vereinbart. Beim Monitoring ist wichtig,

welche Zahlen man anschaut. Was ist aber überhaupt ein fairer Vergleich? Wir haben Bereiche, die rechnen wir irgendwie den Fakultäten zu, aber eigentlich sind sie gar nicht Teil der Fakultät. Wenn man die Zahlen einfach und schnell hat, kann man natürlich besser und einfacher gegensteuern. Wenn es aber so ist – und so ist es leider momentan –, dass man Monate braucht, um irgendeine halbwegs valide Zahlenbasis zu bekommen, dann ist es schwierig zu intervenieren.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Woran würden Sie den Erfolg der Maßnahmen festmachen?

**Geraldine Rauch:** Wir haben absolute Zahlen bzgl. Steigerung der Dauerstellen bis Ende 2026 vereinbart. Das ist jetzt erstmal der Knackpunkt. Es gibt natürlich immer Erklärungen, wenn bspw. eine Einstellung sich verzögert hat. Aber es ist erst mal ein Commitment. Wenn wir aber sehen, dass sich gar nichts entwickelt hat, muss es Gespräche geben.

#### 8.4. Lessons Learned

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wenn Sie noch einmal durch den Prozess gehen könnten, was würden Sie mit dem Wissen von heute anders machen?

**Geraldine Rauch:** Die größte Herausforderung ist, die Universität mitzunehmen und trotzdem voranzukommen. Wir sind eine sehr partizipative und sehr diskussionsfreudige Universität. Bei all den Beschlüssen braucht man Mehrheiten in den Gremien. Es ist überhaupt nicht denkbar, dass man das irgendwie alleine durchsetzt. Andersrum können die Gremien Prozesse auch ins Unendliche verlangsamen. Wenn man immer nur den kleinsten gemeinsamen Nenner sucht, dann ändert sich nur so Irrelevantes, dass es sich eigentlich nicht mehr lohnt. Es ist diese Mischung zwischen der Suche nach einem gemeinschaftlichen Konsens sowie einer offenen Diskussion und gleichzeitig voranzuschreiten. Man braucht auf jeden Fall Geduld.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wir würden Sie bitten, folgende Sätze zu vervollständigen: „Die Erstellung des Konzepts wäre nicht erfolgreich gewesen ohne ...“

**Geraldine Rauch:** ... die vielen Menschen, die mir trotz aller Widerstände auch Rückendeckung gegeben haben innerhalb und außerhalb der Universität, und ohne die vielen Menschen, die noch an bessere soziale Beschäftigungsverhältnisse glauben.“

**Tenure-Track-Netzwerk:** „Und die Erstellung des Konzepts war erfolgreich, weil ...“

**Geraldine Rauch:** ... wir auf jeden Fall ein breites Bewusstsein in der Universität erlangt haben, dass soziale Beschäftigungsverhältnisse, insbesondere für den akademischen Mittelbau, wichtig sind. Und weil inzwischen jeder verstanden hat, dass es ein wichtiges Thema ist. Wir haben etwas vorangebracht, trotzdem ist es noch ein weiter Weg.“

**Tenure-Track-Netzwerk:** Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Erfolgskriterien und Gelingensbedingungen für Karrierewegekonzepte mit Dauerstellen?

**Geraldine Rauch:** 1.) Man braucht eine unglaubliche Hartnäckigkeit und Geduld. 2.) Man muss das Thema immer wieder bewerben. Und zwar innerhalb der Universität, aber auch auf politischer Ebene, weil sonst die Arbeitnehmerperspektive einfach nicht gesehen wird. Und es braucht noch mehr öffentliche Stimmen und Engagement. 3.) Das Wichtigste ist, dass sich die Betroffenen zusammenschließen und ihre Stimme erheben, dass es starke Interessensvertretungen der wissenschaftlichen Mitarbeitenden gibt. In den Gremien ist das nicht selbstverständlich.

## 9. Interview mit Dr. Mandy Boehnke & Dr. Cathleen Grimsen (Universität Bremen)

Das Gespräch wurde am 31.05.2024 geführt.

Universität Bremen: Dr. Mandy Boehnke (Konrektorin für Internationalisierung, Akademische Qualifizierung und Diversität), Dr. Cathleen Grimsen (Leiterin Referat 11 Hochschulentwicklung und Kapazitätsplanung)



Tenure-Track-Netzwerk: Dr. Michael Wutzler (Friedrich-Schiller-Universität Jena), Dr. Rebecca Thier-Lange (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg)

Bundesland	Bremen
Gründungsjahr	1971
Rechtsform	Körperschaft des öffentlichen Rechts
Volluniversität	Ja (keine Medizin)
Anzahl Studierender	Ca. 18.400 (WS 2024/25)
Beschäftigte Kernuniversität	Ca. 1.900 (wissenschaftlich) / ca. 320 (Professor*innen)
Beschäftigte Klinikum	---
Hochschulleitung	Rektorin Prof. Dr. Jutta Günther
Jahresbudget	Ca. 422 Mio. € (2024)
Davon Drittmittel	Ca. 125 Mio. € (2024)
Konzept/Link	<a href="#">(Senior) Researcher &amp; (Senior) Lecturer</a>

### 9.1. Konzipierung

**Tenure-Track-Netzwerk:** Bitte stellen Sie das Konzept zur Karriereentwicklung im akademischen Mittelbau an Ihrer Universität vor. Erläutern Sie bitte kurz die Grundidee und die Zielgruppe. Welche Dauerstellenprofile ergeben sich aus diesem Konzept? Welche(s) Ziel(e) verfolgen Sie mit Ihrem Dauerstellenkonzept?

**Mandy Boehnke:** Mit den Karrierewegen Researcher und Lecturer und nach der Entfristung Senior Researcher und Senior Lecturer<sup>1</sup> sollten verlässliche Karrierewege geschaffen werden, also Wege, bei denen relativ klar ist, was man tun muss, damit bei der Evaluation eine gute Chance auf Entfristung besteht. Die Idee war auch – und das unterscheidet uns auch von anderen – dass wir selbstständige Mittelbaustellen geschaffen haben, die von den Fachbereichen als solche akzeptiert sind. Es gibt ein Freigabeverfahren und ein Tenure-Track-Verfahren, welches mit den Fachbereichen festgelegt wird. Im Anschluss an die Evaluation, in der Regel nach vier Jahren, bekommt man sowohl eine Höherstufung als auch die Entfristung und einen Titeluwachs.

**Cathleen Grimsen:** Die Zielgruppe der Researcher- und Lecturer-Stellen sind Wissenschaftler\*innen mit ungefähr zwei Jahren nach der Promotion; was sich aus dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz ergibt, zumindest in der jetzigen Form. Die vier Jahre, die nach der Pro-

1 <https://www.uni-bremen.de/universitaet/wissenschaftliche-karriere/senior-researcher-senior-lecturer> (letzter Zugriff am 11.06.2025)

motion für die Tenure-Track-Phase auf den Stellen benötigt werden, müssen noch abgebildet sein. Die Zielgruppe liegt primär außerhalb der eigenen Universität und richtet sich auch an internationale Kandidatinnen und Kandidaten.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Aus welchen Gründen hat sich Ihre Universität dazu entschieden, sich mit dem Thema Karrierewege auseinanderzusetzen? Wann war für Ihre Universität der richtige Moment zur (Weiter-)Entwicklung ihres Dauerstellenkonzepts? Gab es einen konkreten Auslöser? Wenn ja, welchen?

**Cathleen Grimsen:** Bereits das Vorgängerrektorat hat die Selbstständigkeit im Mittelbau stark unterstützt und die Universität Bremen hat schon 2015 mit der Entwicklung eines Dauerstellenkonzepts angefangen. 2015 war die Universität geprägt durch den Wissenschaftsplan 2020 des Landes Bremen. Mit dem Wissenschaftsplan sollen die Schwerpunkte bei den Hochschulen<sup>2</sup> festgelegt werden. Damit verbunden ist auch immer der jeweils neue Hochschulentwicklungsplan. Da Bremen ein Stadtstaat ist, gibt es auch nur eine staatliche Universität, die dann in die Verhandlungen mit der senatorischen

Behörde tritt; somit haben wir recht kleine Wege. Es gab damals auch die Bund-Länder-Festlegung für die Weiterführung des Hochschulpaktes; was erst 2020 umgesetzt wurde. Und es war klar, dass sich das Bund-Länder-Programm Tenure Track manifestieren würde; bei diesem wurde von Anfang an kommuniziert, dass die Einführung des Tenure Tracks auf der professoralen Ebene immer im gesamtuniversitären Interesse gedacht werden muss. Gemäß Ausschreibungsbedingungen des Programms müssen Karrierewege insgesamt als strategisches

Handlungsfeld der Universitäten mitgedacht werden. Damals wurde in Bremen gemeinsam mit dem Staatsrat für Wissenschaft auch der Bremer Rahmenkodex<sup>3</sup> für wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen erarbeitet und es gab die Empfehlung der HRK. Insgesamt hatten wir relativ viel Druck von außen, dieses Thema anzugehen. Dass die Postdoc-Phase die komplizierte Phase an allen Universitäten ist, war zwar lange klar, aber der tatsächliche Auslöser, sich mit Personalstrukturen beschäftigen zu müssen, war der mannigfaltige Druck von außen, und zwar sowohl auf Bundesebene durch die Förderprogramme und das WissZeitVG als auch auf Landesebene.

« Dass die Postdoc-Phase die komplizierte Phase an allen Universitäten ist, war zwar lange klar, aber der tatsächliche Auslöser sich mit Personalstrukturen beschäftigen zu müssen, war der mannigfaltige Druck von außen, und zwar sowohl auf Bundesebene durch die Förderprogramme und das WissZeitVG als auch auf Landesebene. »

**Tenure-Track-Netzwerk:** Von welchen Akteur\*innen wurde der Prozess angestoßen?

**Mandy Boehnke:** Die Hochschulleitung hat hochschulintern diesen Prozess angestoßen, gemeinsam mit der Verwaltung und in einer Arbeitsgruppe. Bis man das Konzept verabschieden konnte, dauerte es etwa zwei Jahre. In Bremen ist es auf fruchtbaren Boden gefallen. Die Politik stand der Stärkung des Mittelbaus positiv gegenüber. Dies spiegelt sich auch im Bremer Rahmenkodex wider. Unter diesen Voraussetzungen konnte sich etwas weiterentwickeln; verstärkt durch den spürbaren bundesweiten Druck, den man jetzt noch deutlich stärker wahrnimmt.

---

2 <https://hochschuldaten.che.de/bremen/hochschulen/> (letzter Zugriff am 11.06.2025)

3 <https://umwelt.bremen.de/wissenschaft/wissenschaftspolitik/gute-beschaefigungsverhaeltnisse-2157121> (letzter Zugriff am 11.06.2025)

**Tenure-Track-Netzwerk:** Gab es andere Prozesse, die mit der Erstellung des Konzepts verknüpft waren, wie die Exzellenzstrategie oder das HRS4R-Label, bzw. die daraus vielleicht gewachsen sind oder davon profitiert haben, dass es diese Entwicklung gab?

**Mandy Boehnke:** Das war nicht Ergebnis eines Programms oder eines Labels, aber es fiel definitiv mit den Exzellenzbemühungen zusammen. Die Bewerbung für HRS4R ist erst im Nachgang erfolgt.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Gab es für die Konzipierungsphase eine Projektgruppe? Und wenn ja, aus welchen Beteiligten setzte sich diese zusammen? Zu welchem Zeitpunkt wurden die Fakultäten/Fachbereiche eingebunden?

**Mandy Boehnke:** Die Arbeitsgruppe war eine sehr starke, sowohl mit Rektor, Kanzler als auch mit Konrektor besetzte Gruppe. Zudem gehörten ihr zwei Professor\*innen und zwei Dekan\*innen aus verschiedenen Fachbereichen an; es war eine relativ überschaubare, aber sehr einflussreiche Arbeitsgruppe.

**Cathleen Grimsen:** Es waren die Personen drin, die den meisten Einfluss haben. Die Gruppe wurde ergänzt durch die damalige Leitung des Dezernates 01 und des Referates 11 aus der Zentralverwaltung. Diese kleine Arbeitsgruppe aus ca. acht Leuten hat sich ungefähr ein Jahr lang getroffen, ungefähr alle anderthalb Monate, um die Grundstrukturen des Konzeptes zu erarbeiten. Sie hat natürlich nicht die Umsetzung geplant und auch keine Ordnung oder Ähnliches ausgearbeitet, sondern sich nur auf die Grundidee verständigt: Wer ist die Zielgruppe, wie kann man das Konzept abgrenzen. Es gab damals auch noch die Idee, das Department-Modell als Alternative mitzudenken, und auf diese Weise den wissenschaftlichen Mittelbau als Beschäftigte bzw. „Ausstattung“, die einer Professur zugeordnet sind, abzuschaffen; zumindest ist die Arbeitsgruppe damit gestartet, das hat sich aber im Nachgang nicht bewahrheitet. Der Fachbereich Politik und Sozialwissenschaften ist extra deswegen beteiligt gewesen; er hatte das Department-Modell vorgeschlagen und man kann noch erkennen, dass dieser Gedanke noch drinsteckt, die verabschiedeten Ordnungen würden dieses Modell immer noch zulassen. Aus diversen anderen Gründen ist das Department-Modell aber nicht weiterverfolgt worden.

Anschließend gab es ganz viele Gesprächsrunden mit den Mitgliedern des akademischen Senats, mit der Mittelbauvertretung, mit den Interessensvertretungen, mit dem Land, mit den Dekanaten und mit dem Personalrat. 2017 wurde dann das bremische Hochschulgesetz dementsprechend geändert, sodass diese beiden Stellenkategorien (Senior) Lecturer und (Senior) Researcher sich auch im Hochschulgesetz wiederfinden. Darin sind die wesentlichen Prinzipien Selbstständigkeit, Zuordnung zum Fach und nicht zu einer Professur und die Evaluation im Gesetz angelegt. Um das inneruniversitär umzusetzen, wurden nach der Gesetzesänderung die zugehörigen Satzungen und Ordnungen erarbeitet. Dafür gab es neue Arbeitsgruppen, bei denen dann alle Statusgruppen beteiligt waren, also auch der akademische Mittelbau.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Von wem hat die Arbeitsgruppe denn den Auftrag bekommen?

**Cathleen Grimsen:** Die Arbeitsgruppe hat sich selbst beauftragt und die Arbeit dann auch gemacht. Das ist irgendwie typisch Uni Bremen, aber auch untypisch, glaube ich. Wir haben einfach gesagt, so, wir machen das jetzt. Zunächst wussten nur die beteiligten Mitglieder von der Arbeit der Gruppe.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie lang lief der anschließende Prozess bis zur Verabschiedung des Konzepts?

**Cathleen Grimsen:** Ungefähr ein Jahr hat die Arbeitsgruppe getagt, bis Herbst 2016. Bis zur Verabschiedung der Ordnung hat der Prozess seitdem fast ein und ein dreiviertel Jahr gedau-

ert – der akademische Senat hat das Karrierewegekonzept im Februar 2018 beschlossen; dies war der Start für die Etablierung innerhalb der Universität. Insgesamt hat der Prozess drei Jahre gedauert.

## 9.2. (Stand der) Umsetzung

**Tenure-Track-Netzwerk:** An welcher Stelle im Prozess befinden Sie sich?

**Mandy Boehnke:** Wir haben etwa 20 Stelleninhaber\*innen, die aktuell auf diesen Positionen beschäftigt sind, und davon haben bereits vier die Evaluation erfolgreich durchlaufen. Die Mehrheit sind sog. Researcher-Stellen, etwas mehr als die Hälfte dieser Tenure-Track-Stellen ist mit Frauen besetzt. In den vergangenen fünf Jahren hat man beobachten können, wie das Stellenkonzept in der Praxis funktioniert. Wird die Selbstständigkeit in der Praxis gelebt? Werden von den Fachbereichen Sekretariatsanteile, Büros etc. zur Verfügung gestellt? Das war durchaus nicht selbstverständlich und es mussten zum Teil Nachjustierungen vorgenommen werden. Mittlerweile ist dies aber sehr gut etabliert. Mittels Stellenfreigabeantrag stellen wir zudem sicher, dass der Fachbereich und das Fach die Stellen wie intendiert einsetzen. Es handelt sich in der Regel um akademisch junge Menschen, da erscheint es möglicherweise kontraintuitiv, dass die Stellen als selbstständige Stellen konzipiert sind.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie ist der Zeitplan gerade? Wenn sie jetzt in der Evaluierung sind, was sind die nächsten Schritte? Soll eine Anpassung des Konzepts erfolgen?

**Mandy Boehnke:** Es gibt eine Arbeitsgruppe, die seit Ende letzten Jahres tagt. Zunächst haben wir einen relativ schnellen Prozess angestrebt, aber wie das so ist mit partizipativen Prozessen, stellte sich heraus, dass es doch länger dauert. Es ist eine vergleichsweise große Runde, weil es viel Interesse gab, in dieser Arbeitsgruppe mitzuwirken. Diesmal sind auch die Interessenvertretungen beteiligt. Die Arbeitsgruppe hat zunächst die Erfahrungen zu den nichtprofessoralen Tenure-Track-Karrierewegen Researcher und Lecturer besprochen und dann aufgearbeitet, wie sich diese Stellen zu den anderen Stellenkategorien im Mittelbau und auch zu den Tenure-Track-Professuren verhalten. Wir sind auch noch nicht am Ende dieser Diskussion. Ziel ist, konkrete Empfehlungen auf verschiedenen Ebenen zu erarbeiten. Wir haben einen hohen Anteil an entfristeten Stellen nach der Promotion und vergleichsweise wenige Personen auf den neuen Stellenkategorien Researcher und Lecturer. Eine Herausforderung und Frage, mit der wir uns beschäftigen, ist, ob eine Weiterqualifizierung für die erstgenannten Personen möglich ist und wie die aussehen könnte. Es sind dabei immer auch finanzielle Ressourcen, die eine große Rolle spielen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie sind Sie in der Evaluation vorgegangen?

**Mandy Boehnke:** Zunächst haben wir in dieser Arbeitsgruppe Statistiken und Erfahrungen zusammengetragen und diese anschließend kategorisiert. Wir sehen neben strategischen Aspekten auch Herausforderungen auf der operativen Ebene. Diese mit den neuen Stellenkategorien einhergehenden Verfahren werden als ziemlich aufwendig wahrgenommen, gerade von den durchführenden Fachbereichen. Es stellt sich die Frage, ob man das nicht etwas schmaler gestalten kann. Dazu wird es konkrete Anregungen geben.

## 9.3. Herausforderungen und Hürden

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Herausforderungen und Hürden gab es während des Prozesses, bei der Einführung und Entwicklung sowie Umsetzung von neuen Karrierewegekonzepten?

**Mandy Boehnke:** Es gab zwei zentrale Herausforderungen. Zum einen ist die Entwicklung neuer Karrierewege Teil eines größer angelegten Transformationsprozesses an Hochschulen, der eben auch einen Kulturwandel erfordert. Denkmuster und Einstellungen wandeln sich aber bekanntlich sehr langsam und das erfordert zudem viel Energie. Und dann gibt es natürlich neben der immer dominanten materiellen Dimension auch eine strukturell / rechtliche. In dem konkreten Fall mussten Gesetzesänderungen vorgenommen werden. Auch das ist etwas, was sich nicht einfach so ergibt, man muss in vielen Gesprächen Überzeugungsarbeit leisten. Letztlich wird das Landeshochschulgesetz von den politischen Vertreter\*innen verabschiedet und nicht von der Hochschulleitung oder dem Akademischen Senat.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Das Landeshochschulgesetz wurde schon angepasst. Gibt es Punkte, wo die Politik noch aktiv werden muss?

**Mandy Boehnke:** Ein Beispiel aus der jetzigen Arbeitsgruppe ist das Thema Lehrdeputat. Das wird von den Stelleninhaber\*innen auf der Senior Researcher-Position mit 9 SWS als zu hoch angesehen. Allgemeiner ausgedrückt: Es ist wichtig, bei Stellenstrukturänderungen Lehrdeputate und Kapazitätsberechnungen mit im Blick zu behalten. Letztendlich stellt sich die Frage, ob umfassendere Reformen der Beschäftigungsstrukturen nicht zwangsläufig mit einer Reform der Lehrverordnungen und des Kapazitätsrechts einhergehen müssen.

**Cathleen Grimsen:** Die Lehrverpflichtung oder die Reduktionsmöglichkeiten müsste man sich gemeinsam mit der senatorischen Behörde anschauen, das geht aus meiner Sicht über Stellenkategorien hinaus. Die Politik gibt den Rahmen vor, der Rest liegt aus meiner Perspektive in der Hochschulautonomie und Ausgestaltung der Universität. Unabhängig davon bleibt die grundsätzliche Frage der Finanzierung von Universitäten. Mehr Dauerstellen bedeuten zwangsläufig, dass mehr Grundfinanzierung notwendig ist, weil Menschen mit unbefristeten Stellen weniger wechseln, dann haben sie höhere Erfahrungsstufen und ähnliches. Die Universität muss entsprechend ausfinanziert sein, um nicht an anderer Stelle Möglichkeiten für Karrierewege auf Qualifizierungsstellen unterbinden zu müssen.

« Die Diskussion um unbefristete Stellen dreht sich zwar häufiger darum, dass dann niemand nachrücken könnte, aber das ist ein Zahlenargument, das impliziert, dass es nach einer Entfristung der Stelle keine Bewegung mehr gibt. Das sehen wir bei den neuen Tenure-Track-Stellen nicht, ganz im Gegenteil. »

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie stark ist der Einfluss der Dauerstellen auf die Stellenstruktur und auf die Qualifizierungsstellen? Gibt es die Befürchtung, bei den Promovierenden vielleicht zu kürzen?

**Mandy Boehnke:** So erlebe ich das nicht. Die Diskussion um unbefristete Stellen dreht sich zwar häufiger darum, dass dann niemand nachrücken könnte, aber das ist ein Zahlenargument,

das impliziert, dass es nach einer Entfristung der Stelle keine Bewegung mehr gibt. Das sehen wir bei den neuen Tenure-Track-Stellen nicht, ganz im Gegenteil. Im Austausch mit anderen Hochschulen wird eher die Befürchtung geäußert, dass der Ausbau solcher Stellen zu einer Reduktion von Professuren bzw. deren Ausstattung führt.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Rückblickend betrachtet, wo treten die meisten Herausforderungen und Hürden auf, in der Entwicklungsphase, bei der Implementierung oder der Weiterentwicklung?

**Mandy Boehnke:** Man kann alle möglichen Ideen entwickeln und ausarbeiten, tatsächlich sehe ich die Herausforderungen am ehesten bei der Implementierung. Es scheitert dann oft an zu vielen Widerständen und langsamen Prozessen. In der Weiterentwicklung liegen sicher

auch Herausforderungen. Es gibt eine gewisse Erwartungshaltung, die guten Konzepte auf die nächste Stufe zu heben, wo man möglicherweise noch mit der Umsetzung des bestehenden Konzepts beschäftigt ist.

**Cathleen Grimsen:** Neben den inneruniversitären Herausforderungen ist auch die bundesweite Entwicklung herausfordernd. Insbesondere aufgrund der Diskussionen zum Wissenschaftszeitvertragsgesetz. Das führt auf allen Seiten zu einer extremen Verunsicherung. Das ist wirklich problematisch. Kulturwandel an der eigenen Universität zu betreiben – das haben wir von Anfang an immer gesagt – geht eigentlich nur, wenn sich die gesamte Bundesrepublik auf eine Idee von Karrierewegen in der Wissenschaft verständigt. Alle beschäftigen sich mit Karrierewegen, aber die Lösungsvorschläge sind zum Teil derartig verschieden, dass man die Unterschiede gar nicht mehr versteht. Das halte ich für ein echt großes Problem.

**Mandy Boehnke:** Das geht bis hin zu den Ausschreibungen. Wir haben die Tenure-Track-Kategorien Researcher und Lecturer, das wird von manchen Fächern angenommen, von anderen nicht. An anderen Standorten heißen die Stellen anders oder es kommen weitere Kategorien hinzu, und selbst wenn die Stellen gleich bezeichnet werden, sind durchaus unterschiedliche Dinge gemeint. Das kann zu Verwirrung führen. Die HRK hat sich auf den Weg gemacht, hier einen Vorschlag zur Vereinheitlichung zu liefern.<sup>4</sup>

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Auswirkungen haben Dauerstellen auf die Berechnung der Lehrkapazitäten? Welche Rolle spielt die Fächerkultur in der Implementierung und Umsetzung?

**Cathleen Grimsen:** Einer der Vorteile ist, dass schon bei der Konzeptplanung Kapazität immer mitgedacht wurde. In Referat 11 der Universität Bremen ist Hochschulentwicklung und Kapazitätsplanung kombiniert, was extrem selten ist, aber für die Entwicklung des Konzepts ein echter Glücksfall. Die Stellen werden überwiegend freigegeben, weil die Fächer dafür ein sogenanntes Personalstrukturkonzept einreichen und darin begründen müssen, wie die Studierendenzahlen im betreffenden Fach langfristig aussehen. Das ist immer eine wichtige Prüfschleife. Mit einem entfristeten Menschen im Mittelbau hat man natürlich mehr Kapazität, und oft ist das auch ein Hebel, eine solche Stelle einzurichten, um die entsprechenden Kapazitäten in den Fächern zu schaffen. Am Anfang haben wir das primär für die Einrichtung neuer Studiengänge genutzt. Das war aus Kapazitätssicht perfekt. Es ist für viele andere Universitäten ein Problem, wenn mit der Entfristung auch die Kapazitäten steigen, beziehungsweise die Auslastung sinkt. Das wird nicht so gerne gesehen. Weil wir das von Anfang an immer mitberücksichtigen, ist das bei uns eher gut.

« Es ist für viele andere Universitäten ein Problem, wenn mit der Entfristung auch die Kapazitäten steigen, beziehungsweise die Auslastung sinkt. »

**Mandy Boehnke:** Es gibt tatsächlich Unterschiede in der Fächerkultur: die neuen Karrierewege wurden bisher eher in den Sozial- und Geisteswissenschaften geschaffen. In der Informatik und Mathematik gibt es sie auch, aber in den Naturwissenschaften als solche konnten sich diese Stellen bislang noch nicht durchsetzen. Gerade in den infrastrukturstarken Bereichen werden wir weitere Gespräche führen.

---

<sup>4</sup> <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/leitlinien-fuer-unbefristete-stellen-an-universitaeten-neben-der-professur/> (letzter Zugriff am 11.06.2025)

#### 9.4. Lessons Learned

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wo gibt es im Prozess oder im Konzept noch Optimierungsbedarf? Und wenn Sie noch einmal durch den Prozess gehen könnten, was würden Sie mit dem Wissen von heute anders machen?

**Mandy Boehnke:** Wir stehen als Universitäten stark unter Druck, geeignetes Personal zu finden, gerade nach der Promotion. Die selbstständigen Stellen im Mittelbau sind ein Weg, damit umzugehen, und wir sind froh, dass sich das Konzept durchgesetzt hat. Dabei war es umstritten – die Diskussionen, die es gab, nachdem die ersten Ideen vorgestellt wurden, waren intensiv. Letztlich hat es dann doch geklappt, insofern war das Vorgehen offenbar erfolgreich. Wo muss noch optimiert werden? Die Fachbereiche können für die ausgeschriebenen Researcher- und Lecturer-Stellen sehr gute Wissenschaftler\*innen finden, aber mitunter gibt es auch Schwierigkeiten, was häufig mit den Vorzeiten zusammenhängt – hier ist der Vorschlag, flexibler mit der Evaluationszeit umzugehen. Weiterhin besteht der Wunsch, den Verwaltungsaufwand zu reduzieren, und wir müssen uns auch die verschiedenen Fächerkulturen noch genauer anschauen. Wenn man möchte, dass sich Karrierewege etablieren, dann muss man auch stärker mit denen ins Gespräch gehen, die sich das bislang nicht vorstellen können. Außerdem stellt sich die Frage, wie kompatibel diese in Deutschland entwickelten Konzepte zu internationalen Konzepten sind. Eine weitere Herausforderung ist die Abgrenzung zur Tenure-Track-Professur. Darüber hinaus haben wir befristete Stellen im Mittelbau, die ähnliche Aufgaben erfüllen, deren Titel oder Vergütung aber abweichen. Unter welchen Bedingungen gibt es von diesen Stellen aus Weiterentwicklungsmöglichkeiten auf den Researcher- bzw. Lecturer-Karriereweg? Es gibt also noch einige Punkte zu klären.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Gab es denn einen Moment oder eine Phase, wo sie sagen würden, wenn es da nicht gut gelaufen wäre, hätte es auch scheitern können?

**Mandy Boehnke:** Es ist immer leichter zu sagen, da gibt es schon etwas und die ganze Bundesrepublik macht das so, jetzt machen wir es auch so. Aber wenn man vorangeht, muss man

« Es ist immer leichter zu sagen, da gibt es schon etwas und die ganze Bundesrepublik macht das so, jetzt machen wir es auch so. Aber wenn man vorangeht, muss man erst mal schauen, ob man sich das trauen kann. Bremen hat sich das getraut! »

erst mal schauen, ob man sich das trauen kann. Bremen hat sich das getraut! Ich weiß nicht, was man gemacht hätte, wenn es innerhalb der Universität nicht konsensfähig gewesen wäre. In anderen Bundesländern ist es zum Teil anders: Es gibt eine Gesetzesänderung und die Universitäten setzen das um. Bei uns war es umgedreht. Man hat versucht, innerhalb der Universität ein Konzept zu finden und

erst mal in einer kleinen und dann in einer größeren Gruppe für Akzeptanz zu werben. Wenn das nicht funktioniert hätte, hätte es scheitern können.

**Cathleen Grimsen:** Für mich ist das immer noch ein Prozess, weil es um Kulturwandel geht. Ein Urteil kann gefällt werden, wenn wir alle in Rente sind. Es ist zwar relativ unwahrscheinlich, dass wir aus diesem Konzept wieder komplett aussteigen. Aber es ist noch nicht so etabliert, dass es ewig so sein wird. Dafür sind die Zahlen zu klein und es gibt so viele Verwerfungen in der hochschulpolitischen Entwicklung. Ich setze mich natürlich dafür ein, dass wir dabeibleiben. Aber ob das für immer so bleibt, das wird jeden Tag neu verhandelt.

**Mandy Boehnke:** Natürlich kann keiner in die Zukunft blicken. Jetzt, wo weitere Bundesländer nachziehen, erwachsen nochmal andere Ideen. Aber wir haben in Bremen diese Karrie-

rewege, die Verlässlichkeit bieten, erfolgreich etabliert und auch mit Konzepten, wie dem der Lektor\*innen<sup>5</sup>, schon länger selbstständig arbeitende Personen im Mittelbau.

**Cathleen Grimsen:** Ohne diese Personalkategorie der Lektor\*in – die gibt es an der Uni Bremen schon seit 2002 – wäre es uns nicht gelungen, das Karrierewegekonzept Researcher und Lecturer einzuführen. Viele Fachbereiche und Fächer hatten dadurch schon mit der Idee eines selbstständigen Mittelbaus Erfahrungen gemacht.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wir würden Sie bitten, folgende Sätze zu vervollständigen: „Die Erstellung des Konzepts wäre nicht erfolgreich gewesen ohne ...

**Mandy Boehnke:** ... die langjährigen Erfahrungen mit Selbstständigkeit im Mittelbau.“

**Tenure-Track-Netzwerk:** „Die Erstellung des Konzepts war erfolgreich, trotz dessen, ...

**Mandy Boehnke:** ... dass es zum damaligen Zeitpunkt bundesweit nichts Vergleichbares gab.“

**Tenure-Track-Netzwerk:** Was sind aus Ihrer Sicht die (drei) wichtigsten Erfolgskriterien und Gelingensbedingungen für Karrierewegekonzepte mit Dauerstellen?

**Mandy Boehnke:** Es ist sinnvoll, viele Gespräche zu führen, in der Breite zu diskutieren und ein klares Konzept zu haben. Auch der Zeitpunkt spielt eine Rolle, öffentliche Diskussionen und Initiativen wie *#IchBinHanna* können Veränderungen effektiv befördern.

---

<sup>5</sup> <https://www.uni-bremen.de/universitaet/wissenschaftliche-karriere/lektorinnen-und-lektoren> (letzter Zugriff am 11.06.2025)

## 10. Interview mit Dr. Nicole Thaller & Katharina Welling (Goethe-Universität Frankfurt am Main)

Das Gespräch wurde am 18.07.2024 geführt.

Goethe-Universität Frankfurt: Dr. Nicole Thaller (Abteilung für übergreifende Forschungsthemen und wissenschaftliche Karriereentwicklung / Leitung WISNA-Projekt), Katharina Welling (Abteilung für übergreifende Forschungsthemen und wissenschaftliche Karriereentwicklung / Geschäftsführerin Johanna Quandt Young Academy @Goethe)



Tenure-Track-Netzwerk: Julia Küchel (Universität Bonn), Dr. Michael Wutzler (Friedrich-Schiller Universität Jena).

Bundesland	Hessen
Gründungsjahr	1914
Rechtsform	Stiftungsuniversität
Volluniversität	Ja, mit Medizin (Universitätsklinikum ist eigenständige KdÖR)
Anzahl Studierender	Ca. 41.000 (WS 2024/25)
Beschäftigte Kernuniversität	Ca. 3.156 (wissenschaftlich) / ca. 590 (Professor*innen) (Stand 2024)
Beschäftigte Klinikum	Ca. 7.500
Hochschulleitung	Präsident Prof. Enrico Schleiff PhD
Jahresbudget	Ca. 768 Mio € (2024)
Davon Drittmittel	Ca. 240 Mio € (2024)
Konzept/Link	<a href="#">Karrierewege für Wissenschaftler*innen an der Goethe-Universität im akademischen Mittelbau (PDF)</a>

### 10.1. Konzipierung

**Tenure-Track-Netzwerk:** Bitte stellen Sie das Karrierewege-Konzept der Uni Frankfurt für den akademischen Mittelbau vor und erläutern Sie dabei die Grundideen und die Zielgruppe des Konzepts.

**Nicole Thaller:** Mit unserem Karrierewegekonzept Karrierewege@Goethe möchten wir attraktive, nachhaltige Karriereperspektiven und transparente Entwicklungsmöglichkeiten offerieren und aufzeigen, dass beides zusammengeht. Karrierewege@Goethe hat promovierte Wissenschaftler\*innen als Zielgruppe. Damit sich Early Career Researchers (ECRs) bewusst für ihren Karriereweg entscheiden können, müssen ihnen die verschiedenen Optionen bereits während der Promotion vertraut gemacht werden. Wichtig hierfür ist der Blick der Mentor\*innen auf die individuellen ECRs. Deswegen ist Karrierewege@Goethe eng mit unserem ECR-Konzept verknüpft, das die bedarfsgerechte Förderung entlang von Kompetenzprofilen umfasst. In der Metropolregion Frankfurt ist das Thema Fachkräftemangel virulent, das haben wir mitgedacht. Wir sehen das Konzept außerdem sehr international, sowohl bzgl. der Zielgruppen, der Stellenbezeichnungen und damit auch der Anschlussfähigkeiten sowie Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Wegen, die wir in unserem Konzept als Tracks bezeichnen.

Die Goethe-Universität versteht sich als lernende Organisation, die ihre Strukturen kontinuierlich weiter professionalisiert und entwickelt. Dabei ist uns wichtig, dass auf höchstem Niveau eine qualitätsgesicherte Wahrnehmung von Daueraufgaben in allen Aufgabengebieten der Universität geleistet werden kann. Wir haben das Konzept auf der Grundlage der bestehenden gesetzlichen Möglichkeiten entwickelt. Gleichzeitig sind wir gespannt, wie die lang diskutierte Änderung des WissZeitVG aussehen wird. Die Novellierung sollte unbedingt gemeinsam mit den Ländern erarbeitet werden und die notwendige Karrierevielfalt im Blick behalten.

« Wir haben das Konzept auf der Grundlage der bestehenden gesetzlichen Möglichkeiten entwickelt. »

**Katharina Welling:** Wir haben zum einen den Advanced Academic Track. Er umfasst die klassischen Wege zur Professur sowie weitere Karrierewege im akademischen Mittelbau, die neben Forschung und Lehre auch spezifische wissenschaftsnahe Daueraufgaben beinhalten. Für Researchers ist eine Eingruppierung in E13 vorgesehen, für Senior Researchers in E14. Der Weg zur Professur bleibt in diesem Track ausdrücklich offen, weil man weiterhin eigenständig forscht und lehrt.

Im Advanced Teaching Track liegt der Schwerpunkt auf universitärer Lehre. Man hört manchmal die Befürchtung, ein solcher Weg könne als eine Art „akademisches Abstellgleis“ gelten – dieser Wahrnehmung möchten wir bewusst entgegenwirken. Der Track bietet attraktive Karriereoptionen im Mittelbau mit einer Eingruppierung in E13 für Lecturers; perspektivisch ist, das haben wir im Konzept verankert, für Senior Lecturers auch eine Eingruppierung in E14 geplant. Durch den ganz bewusst formulierten Anteil eigenständiger Forschung bleibt zudem der professorale Karriereweg auch aus diesem Track möglich. Wichtig ist zu betonen, dass diese Positionen keine weiteren spezifischen wissenschaftsnahen Daueraufgaben übernehmen sollen, um eine realistische Chance zur eigenständigen Forschung zu haben.

Als drittes haben wir den Academic Support Track, also wissenschaftsunterstützende Karrieren, etwa im Wissenschafts- oder Lab-Management. Befristungen sind hier in der Regel nicht möglich. Diese Positionen sind sehr spezifisch ausgerichtet und beinhalten in der Regel keine eigenständige Forschung, daher ist die Durchlässigkeit zu anderen Tracks begrenzt, wenn auch nicht ausgeschlossen. Es ist allerdings ein kleiner Anteil an Lehre vorgesehen, was diese Laufbahn interessanter macht und stärker mit dem akademischen Umfeld verknüpft.

Mit Karrierewege@Goethe zeigen wir verschiedene nachhaltige Karriereperspektiven neben der Professur an der Universität auf, und gleichzeitig verknüpfen wir sie mit spezifischen Qualifizierungsangeboten. Es geht hier auch um Attraktivität, die eine Bindung an die Universität schafft.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wann kam für die Uni Frankfurt der richtige Moment zur Entwicklung des Karrierewege-Konzepts, gab es einen konkreten Auslöser?

**Nicole Thaller:** Die Förderung wissenschaftlicher Karrierewege ist schon seit langem ein essenzielles Thema für die Goethe-Universität. Verschiedene Möglichkeiten, bspw. die Juniorprofessur, haben wir bereits früh genutzt. Für die an die Goethe-Universität berufenen Juniorprofessor\*innen war das ein sehr erfolgreiches Karrieresprungbrett, wir wollten allerdings langfristige und transparente Perspektiven ermöglichen. Deswegen haben wir an der Goethe-Universität bereits 2006 Tenure Track für W2-Professuren eingeführt. Im Landeshochschulgesetz war allerdings noch kein Aufstieg im Rahmen von Tenure Track vorgesehen. Wir haben hier jedoch die Wichtigkeit des Karriereaufstiegs – auch durch die Rückmeldungen unserer ersten Tenure-Track-Professor\*innen – erkannt und haben unsere Tenure-Track-Richtlinie weiterentwickelt. In dieser Hinsicht war es sehr hilfreich, dass insbesondere die international ausgerichteten Fachbereiche gesagt haben: das brauchen wir, um die besten Köpfe zu bekommen und junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler fördern zu können. Die Entwicklung unserer Tenure-Track-Satzung und die gesetzliche Verankerung gingen dann Hand

in Hand. Parallel dazu haben wir unsere zentralen Unterstützungsstrukturen weiterentwickelt und mit GRADE eine Akademie für alle Early Career Researchers (ECR) von R1 bis R3 geschaffen und unsere Angebote als One Face to the Customer gebündelt. Wirklich wichtig war und ist für uns, dass die Hochschulleitung, besonders der Präsident, ganz stark hinter dem Thema steht und dieses auch in die Öffentlichkeit trägt. An den 2024 veröffentlichten Leitlinien für unbefristete Stellen an Universitäten neben der Professur der Hochschulrektoren-Konferenz und der Jungen Akademie hat unser Präsident, Enrico Schleiff, sehr aktiv mitgewirkt.

Ein erstes Dauerstellenkonzept wurde bereits 2012 an der Goethe-Universität entwickelt und als Grundlage zur Besetzung von Dauerstellen genutzt. Im gemeinsamen Zusammenwirken mit den Fachbereichen wurde es ausgestaltet. Die gesammelten Erfahrungen sind 2017 bedarfsorientiert, hinsichtlich der Bedürfnisse der Fachbereiche als auch der Personen, die diese Stellen bekleiden sollen, in eine Überarbeitung und Weiterentwicklung geflossen. Es passierte dann hochschulpolitisch sehr viel in dieser Zeit, bspw. die Exzellenz-Initiative, heute Exzellenz-Strategie. Wir haben das genutzt, um in der Phase von 2017 bis 2019 Ideen weiterzuentwickeln, Angebote und Strukturen zu systematisieren, zum Beispiel mit GRADE. Das Ganze fokussierte 2020 in eine universitätsweite AG für wissenschaftliche Karriereentwicklung (AG WiKa), in der die verschiedenen Statusgruppen und Fächerkulturen umfassend involviert waren. Da hat eine ausgesprochen fruchtbare Mischung vieler Akteur\*innen zusammengewirkt. Von Anfang an, das war uns wichtig, haben sich die ECRs mit Ideen eingebracht und waren aktiv eingebunden. Beispielsweise gab es eine starke Rückkopplung in den ECR-Council, da die Zielgruppe des Konzepts direkt in der AG vertreten war. Das finden wir essenziell, um bedeutsame Impulse aus dem täglichen Leben, die Fragestellungen und Herausforderungen, die unsere ECRs haben, berücksichtigen und einbinden zu können. Zudem waren die Gespräche mit den Dekaninnen und Dekanen wirklich wichtig, um im Konzept die Fächerkulturen zu berücksichtigen. In der AG hatten wir eine sehr gute Diskussionskultur und die Möglichkeit, uns offen auszutauschen und zu fragen, welche Bedenken gibt es? Wie könnten wir diese lösen? Welche Begriffe brauchen wir für eine Weiterentwicklung der Karrierewege und wie machen wir sie international anschlussfähig? Beispielsweise haben wir lange darüber gesprochen, ob die Postdocs nun Postdocs sind oder eben nicht oder ob wir sie anders nennen. Es war wichtig, die verschiedenen Perspektiven von Anfang an einzubinden, damit das Konzept von allen mitgetragen werden kann. Auch während des Präsidenten-Wechsels konnte die AG WiKa durch den gelungenen Kommunikationsprozess fließend weiterarbeiten. So konnten wir Ende 2022 unser neues Karrierewegekonzept und unser weiterentwickeltes ECR-Konzept mit den Angeboten der R1- bis R3-Förderung im Doppelpack durch die Gremien verabschieden lassen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie verläuft die Ausschreibung und Besetzung dieser Stellen?

**Katharina Welling:** Karrierewege@Goethe ist bindend, nicht nur für neu zu besetzende, sondern auch für nachzubesetzende Stellen. Die Fachbereiche legen ein fachbereichsspezifisches

« Ein besonderer Punkt bei uns ist, dass mit dem Aufstieg von Researchers und Lecturers in die Senior-Stufe die Eigenständigkeit in Forschung und Lehre durch die fachliche und disziplinarische Zuordnung zur Dekanin oder zum Dekan noch einmal deutlich gestärkt werden soll. »

Konzept dazu vor, welche existierenden Stellen als Dauerstellen am jeweiligen Fachbereich zu besetzen und wie sie auszugestalten sind. Die Personalabteilung und der Research Support prüfen diese Konzepte, die anschließend in die Strategie- und Entwicklungsvereinbarungen mit dem Präsidium eingebracht werden. Um die Operationalisierung weiter zu professionalisieren, entwickeln wir gerade Mustervorlagen zur Ausgestaltung dieser Stellen. Ein besonderer Punkt bei uns ist, dass mit dem Aufstieg von Researchers und Lecturers in die Senior-Stufe

die Eigenständigkeit in Forschung und Lehre durch die fachliche und disziplinarische Zuordnung zur Dekanin oder zum Dekan noch einmal deutlich gestärkt werden soll.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie ist es bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen? Liegen die quer zum Konzept? Müssen Stellen aus Berufungs- und Bleibeverhandlungen innerhalb des Konzeptes geschaffen werden?

**Nicole Thaller:** Qualifikationsstellen soll es auch in Zukunft geben, die u. a. in Berufungs- und Bleibevereinbarungen verhandelt werden. Karrierewege@Goethe setzt genau an dem Übergang zur nächsten Phase an, indem wir nachhaltige Wege für dauerhafte Perspektiven nach der Promotion aufzeigen und Durchlässigkeiten dabei explizit gewünscht sind. Von den Professor\*innen werden diese Möglichkeiten zur Personalentwicklung bisher positiv wahrgenommen.

**Katharina Welling:** Wichtig war für uns auch, dass nicht einzelne Personen, sondern die Fachbereiche sich aktiv mit der Frage auseinandersetzen: Wo gibt es neue Bedarfe? Es gibt durchaus neue Themenfelder, die bisher nicht in Dauerstellen abgebildet sind. Mehrere Fachbereiche kamen auf uns zu, weil z. B. im Umgang mit künstlicher Intelligenz dauerhaft neue Aufgaben auf sie zukommen, die eventuell eine Anpassung der Stellenstruktur erforderlich machen. Die Fachbereiche legen im Rahmen ihrer Stellenplanung den inhaltlichen Zuschnitt und die Zuordnung zu einem Track entsprechend ihrer Bedarfe und Personalstrategie fest. Das Konzept ist dabei bewusst flexibel angelegt.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wurde das Karrierewegekonzept oder auch der gesamte Prozess mit anderen Prozessen wie beispielsweise der Exzellenzstrategie oder der Human Resource Strategy for Researchers verbunden oder haben sich diese gegenseitig beflügelt?

**Nicole Thaller:** Es ist immer ein Wechselspiel, aber wir waren hier weniger von externen Prozessen getrieben, Treiber war die interne Wichtigkeit des Themas. Bspw. finden wir Tenure Track ein gutes Instrument und sehen Potenzial, das weiterzuentwickeln. Hochschulpolitisch geförderte Programme wie das WISNA-Programm können dabei hilfreich sein, weil sie flankierend unterstützen und damit auch der politische Wille sichtbar ist, akademische Personalstrukturen insgesamt weiterzuentwickeln. Parallel dazu beziehen wir die europäische Ebene ein. Zum Beispiel haben wir den EU-Research-Career-Rahmen mit den R1 bis R4-Phasen in die Begrifflichkeiten der Goethe-Universität übersetzt, um ein Phasenmodell@Goethe aufzubauen. Wir haben unser ECR-Konzept und spezifische Angebote entlang dieser Phasen orientiert weiterentwickelt. Es ist natürlich auch mit unserer Internationalisierungsstrategie verbunden. Das bedeutet, unser Karrierewegekonzept wird immer mit anderen strategischen Prozessen an der Universität zusammengedacht.

« Das bedeutet, unser Karrierewegekonzept wird immer mit anderen strategischen Prozessen an der Universität zusammengedacht. »

## 10.2. (Stand der) Umsetzung

**Tenure-Track-Netzwerk:** An welcher Stelle des Prozesses befindet ihr euch und was ist in Zukunft geplant?

**Katharina Welling:** Wir befinden uns in der praktischen Umsetzung. Die mittelfristige Stellenplanung erfolgt durch jeden Fachbereich bzw. jede wissenschaftliche Einrichtung mit der Festlegung der relevanten Aufgaben und der dafür erforderlichen Qualifikationen, aber auch des dafür angemessenen Stellenumfangs. Die Fachbereiche haben fachspezifische Freiheiten bei der Umsetzung, gleichzeitig können Dauerstellen seit 2024 nur noch in Einklang mit diesem Konzept besetzt werden.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie viel Zeit war für die Umsetzung der Prozesse mit Blick auf die Weiterentwicklung zur jetzt aktuellen Version erforderlich?

**Nicole Thaller:** Die aktuelle Weiterentwicklung startete mit unserer universitätsweiten AG WiKa. Das war 2020 unter Corona-Bedingungen, remote und virtuell. Die AG war als universitätsweiter Think Tank angelegt. Wichtig war uns ein Kommunikationsprozess, in dem wirklich alle Statusgruppen beteiligt sind, Promovierende, die ECRs, die Fachbereiche, Vertreter\*innen direkt aus den Senatskommissionen und dem Senat, Vertreter\*innen aus den Fachabteilungen und das gesamte Präsidium. Dann folgte die Schreib- und Konsolidierungsphase und der Gang durch die Gremien. 2022 wurde das Konzept verabschiedet und veröffentlicht. Nahtlos erfolgt seitdem die konkrete Umsetzung, beispielsweise die Entwicklung bedarfsorientierter fachbereichsspezifischer Konzepte durch die Fachbereiche. Diese Konkretisierung wurde direkt an unsere Strategieprozesse gekoppelt und in die Strategie- und Entwicklungsvereinbarungen der Fachbereiche aufgenommen. Für eine erfolgreiche Implementierung ist es elementar, die Fachbereiche mitzunehmen und aktiv einzubinden. Aus unserer Erfahrung ist dies eine sehr wichtige Gelingensbedingung. Seit April 2024 wird das Konzept flächendeckend verpflichtend für die Besetzung von Stellen mit einer dauerhaften Ausgestaltung genutzt.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Ist es geplant, das Konzept zu evaluieren?

**Katharina Welling:** Wir sammeln die Erfahrungen, wie die einzelnen fachspezifischen Konzepte ausgestaltet werden. Und daraus soll nach einer gewissen Zeit eine Evaluation erfolgen.

### 10.3. Herausforderungen und Hürden

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Herausforderungen und Hürden gab es denn während des Prozesses der Einführung, der Weiterentwicklung und der Umsetzung eures Konzeptes?

**Katharina Welling:** Die Berücksichtigung der Fächerkulturen ist maßgeblich für das Konzept, aber dies war auch eine Herausforderung. Die Debatten waren intensiv. Es war wichtig, zu sehen, was die Bedarfe der einzelnen Fächer sind. Da haben wir enorme Unterschiede gesehen, bspw. hinsichtlich der Lehrkräfte und dem Umfang der Beteiligung an der Lehramtsausbildung.

« Die Berücksichtigung der Fächerkulturen ist maßgeblich für das Konzept, aber dies war auch eine Herausforderung. »

**Nicole Thaller:** Herausfordernd sind auch die rechtlichen Rahmenbedingungen. Ein großes Thema ist die Hochschulfinanzierung: aktuelle Entwicklungen, aber auch das Thema Grundfinanzierung insgesamt. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Möglichkeit der Drittmittelverwendung. Auf der einen Seite haben Universitäten und Fachbereiche zwar die Möglichkeit, Drittmittel zur Finanzierung von Dauerstellen zu verwenden, auf der anderen Seite können sie dann nur sehr spezifisch eingesetzt werden für konkrete Aufgaben innerhalb der Projekte. Damit Drittmittel wirklich für Dauerstellen verwendet werden können, müssten die Verwendungsrichtlinien für Drittmittel angepasst werden. Wir haben einen ganz großen Appell an die Politik und an die Wissenschaftsförderorganisationen, hier nachzujustieren und Bewilligungsrichtlinien an die politisch gewollte Weiterentwicklung der Personalstrukturen im Wissenschaftsbereich anzupassen. Dabei sollte auch der Aspekt der Höhergruppierung, z. B. von E13 auf E14, berücksichtigt werden, da hier die Universitäten und Fachbereiche häufig (noch) nicht die finanziellen Ressourcen haben.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Das Besondere in Hessen ist ja der eigene Tarifvertrag von letztem Jahr, der vorsieht, die Dauerstellen auszubauen. Ist das eine besondere Herausforderung für die Uni Frankfurt oder ist es doch vergleichbar mit anderen Hochschulen?

**Nicole Thaller:** An der Goethe-Universität haben wir als Stiftungsuniversität sogar einen eigenen Tarifvertrag, der individuell zwischen den Tarifparteien ausgehandelt wird. Für einen Ausbau von Dauerstellen benötigt die Goethe-Universität, wie andere Universitäten auch, die entsprechenden finanziellen Mittel – die nächsten Hochschulpaktverhandlungen stehen für 2025 an, allerdings in wirtschaftlich angespannten Zeiten.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie hat sich das Karrierewegekonzept auf das Verhältnis zwischen Dauerstellen und Qualifizierungsstellen ausgewirkt? Habt ihr eine Obergrenze, maximale Prozentzahl oder Vorgaben, wie das maximale Verhältnis sein soll oder kann?

**Nicole Thaller:** Die Universität muss ihre gesetzlichen Aufgaben wahrnehmen. Deshalb müssen Dauerstellen und Qualifizierungsstellen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen, das in einem fächerkulturspezifischen Aushandlungsprozess gefunden werden muss. Dauerstellen eröffnen Karriereoptionen und -perspektiven neben der Professur, der Ausbau dieser Stellen wird aber nicht kostenneutral zu erreichen sein. Deswegen brauchen die Universitäten ganz dringend eine auskömmliche Grundfinanzierung. Das ist bei den derzeitigen Finanzprognosen eine Mammutaufgabe.

« Dauerstellen eröffnen Karriereoptionen und -perspektiven neben der Professur, der Ausbau dieser Stellen wird aber nicht kostenneutral zu erreichen sein. »

**Katharina Welling:** Wir haben uns explizit dagegen entschieden, Quotenvorgaben zu machen, um die Diversität der verschiedenen Fächer und der verschiedenen Strukturen an der Universität zu gewährleisten. In der Evaluation müssen wir schauen, wie das umgesetzt wurde. Die Fachbereiche gehen diesen Weg der Professionalisierung mit, deshalb sehen wir keinen Grund für Quoten und setzen auf Vertrauen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** In Bezug auf die Finanzierung, gibt es da eine Sonderstellung der Universität Frankfurt aufgrund dessen, dass sie eine Stiftungsuniversität ist?

**Nicole Thaller:** Der Globalhaushalt ist analog zu den anderen hessischen Hochschulen eine Vorgabe des Landes. Das gibt Handlungsautonomie, die aber natürlich auch eine große Verantwortung mit sich bringt. Auch die Fachbereiche haben globale Personalbudgets, innerhalb derer sie agieren können.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Haben die Dauerstellen eine Auswirkung auf die Berechnung der Lehrkapazitäten und dann auch der Absicherung der Lehre?

**Katharina Welling:** Wir haben das Konzept gemeinsam mit der Personalabteilung in enger Abstimmung mit den Bedarfen der Fachbereiche entwickelt, damit die Lehrkapazität berücksichtigt ist. Unsere Tracks sehen immer einen Lehranteil vor, auch weil wir bspw. die Durchlässigkeit für promovierte Wissenschaftler\*innen zwischen den verschiedenen Karrierewegen an der GU ermöglichen wollen. Der Lecturer ist stärker auf Lehre ausgerichtet, und wenn ein Fachbereich zusätzlichen Lehrbedarf hat, kann er entsprechend mehr Dauerstellen in diesem Bereich schaffen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Bringen Dauerstellen eventuell auch Kosteneinsparpotenziale mit sich?

**Nicole Thaller:** Derzeit nicht, und bei der Entwicklung gehörte dies auch nicht zu den Intentionen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** An welcher Stelle gab es im Einführungsprozess die meisten Hürden oder Herausforderungen und wo warten vielleicht in Zukunft auch noch Hürden oder Herausforderungen, die auf das Konzept, auf die Beibehaltung des Konzepts oder die Evaluierung und Anpassung des Konzepts zukommen können?

**Katharina Welling:** Die Berücksichtigung der Fächerkulturen und auch die Integration der wissenschaftlichen Zentren in das Gesamtkonzept waren zentrale Themen, sowohl beim ECR-Konzept als auch in der Rahmenpromotionsordnung an der Goethe-Universität. Die wissenschaftlichen Zentren wurden als attraktive und notwendige neue Strukturen eingebettet. Das war eine intensive Diskussion hier an der Universität.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Was läuft denn gut oder wo gibt es Optimierungsbedarf?

**Nicole Thaller:** Wirklich gut gelungen ist, dass die Fachbereiche bedarfsspezifische Konzepte entwickeln können, die sie in die Strategie- und Entwicklungsvereinbarung einbringen. Dies schafft einen gemeinsamen Möglichkeitsraum, bei dem inhaltliche Weiterentwicklungen

« Wirklich gut gelungen ist, dass die Fachbereiche bedarfsspezifische Konzepte entwickeln können, die sie in die Strategie- und Entwicklungsvereinbarung einbringen. »

mitgedacht werden; außerdem, dass wir die Karrierewegetracks mit Weiterqualifizierungskomponenten verknüpft haben. Optimierungsbedarf gibt es u. a. bei den bereits angesprochenen strukturellen und finanziellen Rahmenbedingungen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Woran macht ihr den Erfolg des Konzepts und der Maßnahme fest?

**Katharina Welling:** Den ersten Erfolg sehen wir in der Entwicklung der spezifischen Konzepte der Fachbereiche – das zeigt eine gelebte Umsetzung. Das Konzept wird angenommen und sehr unterschiedlich ausgestaltet. Das hätten wir zentral so gar nicht bewerkstelligen können. Und dann ist eine fortwährende Qualitätssicherung wichtig. Diese ist gewährleistet, da jede Ausschreibung, Besetzung und Verdauerung im Einklang mit dem Konzept stehen soll und durch unsere HR-Abteilung gemonitort wird.

#### 10.4. Lessons Learned

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wenn ihr zurückblickt und nochmal durch den Prozess gehen könntet, was würdet ihr mit dem Wissen von heute anders machen?

**Nicole Thaller:** Wir würden nichts prinzipiell anders machen. Dieser universitätsweite Kommunikationsprozess hat zwar Zeit in Anspruch genommen und brachte mit den Rahmenbedingungen der Corona-Zeit einige Herausforderungen mit sich, doch dadurch konnte die Universität in ihrer Diversität, in ihrer Breite der Fächerkulturen von Anfang an eingebunden werden und es wurden neue Kollaborationen geschaffen. Zum Beispiel Bereiche, die vorher wenig miteinander in Kontakt waren, sind ins Gespräch gekommen, ein wechselseitiges Verständnis konnte entwickelt und dadurch Synergien geschaffen werden. Wir haben das insgesamt als sehr bereichernd und gewinnbringend empfunden.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wir würden euch bitten, die folgenden Sätze zu vervollständigen. „Die Erstellung des Konzepts wäre nicht erfolgreich gewesen ohne ...“

**Nicole Thaller:** ... das Zusammenwirken ganz vieler unterschiedlicher Akteur\*innen und transparenter Kommunikation.“

**Tenure-Track-Netzwerk:** „Und die Erstellung des Konzepts war erfolgreich, trotz dessen ...

**Nicole Thaller:** ... dass die rechtlichen Rahmenbedingungen, die Hochschulfinanzierung und die Drittmittelverwendungsrichtlinien wirklich große Herausforderungen mit sich bringen.“

**Tenure-Track-Netzwerk:** Zum Abschluss, was sind aus eurer Sicht die wichtigsten Erfolgskriterien und Gelingensbedingungen für Karrierewege-Konzepte mit Dauerstellen?

**Katharina Welling:** Erstens die offene Kommunikation und Transparenz während des Erstellungsprozesses, aber auch schon vorher, darüber, welche Stellen es gibt und welche Voraussetzungen an den verschiedenen Fachbereichen dafür gelten. Zweitens müssen die Stellen attraktiv sein: Sie müssen den Wissenschaftler\*innen Raum für die eigenständige Forschung bieten, Weiterbildung ermöglichen sowie Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten beinhalten. Nur so erreichen wir die High Potentials in Zeiten des Fachkräftemangels. Es geht darum, attraktive Arbeitsplätze zu schaffen, deren interessante und wichtige Aufgaben zum Kernauftrag der Universität gehören. Und drittens braucht es klare und nachvollziehbare Kriterien in den Zielvereinbarungen. Jeder Person, die sich auf einen Karrierewegetrack bewirbt, muss ganz klar sein, was von ihr wann erwartet wird, um erfolgreich Tenure zu erhalten.

## 11. Interview mit Prof. Dr. Sylvia Paletschek (Universität Freiburg)

Das Gespräch wurde am 27.06.2024 geführt.

Universität Freiburg: Prof. Dr. Sylvia Paletschek (Prorektorin für Universitätskultur, Universität Freiburg)

universität freiburg

Tenure-Track-Netzwerk: Dr. Nicole Thaller (Goethe-Universität Frankfurt am Main), Christine Müller-Dittrich (Universität Bremen)

Bundesland	Baden-Württemberg
Gründungsjahr	1457
Rechtsform	Körperschaft des öffentlichen Rechts
Volluniversität	Ja
Anzahl Studierender	Ca. 24.400 (WS 2024/25)
Beschäftigte Kernuniversität	Ca. 2.600 (wissenschaftlich) / ca. 360 (Professor*innen)
Beschäftigte Klinikum	Ca. 3.400 (wissenschaftlich) / ca. 125 (Professor*innen)
Hochschulleitung	Rektorin Prof. Dr. Kerstin Kriegelstein
Jahresbudget	Ca. 374 Mio € (2022)
Davon Drittmittel	Ca. 114 Mio € (2022)
Konzept/Link	Intern abrufbar

### 11.1. Konzipierung

**Tenure-Track-Netzwerk:** Bitte stellen Sie das Konzept zur Karriereentwicklung im akademischen Mittelbau an der Universität Freiburg in seiner Grundidee und Zielgruppe vor. Welche Dauerstellenprofile ergeben sich aus diesem Konzept? Welche(s) Ziel(e) verfolgen Sie mit Ihrem Konzept?

**Sylvia Paletschek:** Wir entwickeln gerade ein Rahmenkonzept zur Stellenstruktur und Stellenvergabe im Mittelbau. Institutionelles Ziel ist zum einen, sicherere und planbarere Karrierewege zu schaffen, und zum anderen, eine qualitätsvolle Personalgewinnung und gute Arbeitsbedingungen im Mittelbau zu etablieren. Zudem wollen wir mit dem Konzept einen Beitrag zu einer chancengerechten, inklusiven und diskriminierungssensiblen Universität mit attraktiven Karriere- und Arbeitsbedingungen leisten. Das Konzept sollte auch ein Ankerpunkt für die strategische Weiterentwicklung der Fakultäten sein, um sie strategiefähiger zu machen und vorausschauend Kontinuitäten im Arbeitsprozess durch verdauerte Arbeitsplätze sicherzustellen. Gleichzeitig ist zu überlegen, wie das Verhältnis zwischen befristeten und entfristeten Stellen sein sollte, um Generationengerechtigkeit zu erhalten und auch in Zukunft genügend Wissenschaftler\*innen in der frühen Karrierephase fördern zu können.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Aus welchen Gründen hat sich Ihre Universität dazu entschieden, sich mit dem Thema Karrierewege auseinanderzusetzen? Wann war für Ihre Universität der richtige Moment zur (Weiter-)Entwicklung ihres Dauerstellenkonzepts? Gab es einen konkreten Auslöser? Wenn ja, welchen?

**Sylvia Paletschek:** In Freiburg wurde das Thema Karrierewege schon im Vorgänger-Rektorat angestoßen und dabei sehr stark auf die Tenure-Track-Professur gesetzt. Freiburg war

mit anderen Universitäten [Frankfurt, Jena, Hannover, Mainz, GermanU15; Ergänzung TTN] auch maßgeblich an der Initiierung des Tenure-Track-Netzwerkes beteiligt. Das Thema ist schon länger ein Schwerpunkt in der institutionellen Entwicklung und ist in früheren Struktur- und Entwicklungsplänen bereits hinterlegt gewesen. Mit dem neuen Rektorat, dem ich seit 2021 angehöre, sind neue Bereiche geschaffen worden, unter anderem meine Stelle als Prorektorin für Universitätskultur, in der Gleichstellung, Diversität, aber auch akademische Personalentwicklung zusammengeführt sind. Mit der Verankerung auf Rektoratsebene ist der akademischen Personalentwicklung eine starke Sichtbarkeit gegeben worden. Seitdem haben wir angefangen, uns stärker mit dem Thema Karrierewege zu befassen, weil es in einer Freiburger Tradition und mir ganz persönlich ein starkes Anliegen ist. Während meiner Zeit als Postdoc habe ich eine Nachwuchsgruppe in der Geschichtswissenschaft mitbegründet und war Vertreterin des wissenschaftlichen Nachwuchses im Historiker\*innenverband. Deshalb war das Thema für mich immer eine Herzensangelegenheit. Außerdem besteht im Moment hochschulpolitisch und gesellschaftspolitisch für das Thema sehr viel Aufwind, bspw. durch *#ichbinHanna* und die Diskussion um das Wissenschaftszeitvertragsgesetz. In dieser Situation müssen wir antworten können und haben die Chance, strukturell etwas zu verändern und durchzusetzen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Von welchen Akteur\*innen wurde der Prozess angestoßen?

**Sylvia Paletschek:** Das hängt viel von Personen ab: Begreifen die Fachabteilungen das Thema Karrierewege im Mittelbau als wichtiges Thema und werden eigeninitiativ aktiv? Das war bei uns hier so. Und es hängt natürlich auch von Rektoratsmitgliedern ab – also jetzt von mir –, die das als ein großes Thema begreifen. Unterstützend ist auch, wenn die Hochschulen und wissenschaftspolitischen Stakeholder dieses Thema aufgreifen. Wenn durch die DFG bspw. bei SFBs abgefragt wird: „Welche Karriereentwicklungsmöglichkeiten oder Planungen gibt es für eure Postdocs?“. Oder die VW-Stiftung, die beim Thema Wissenschaftskulturen einen Schwerpunkt auf Early Career Researcher gelegt hat. Wenn diese hochschulpolitischen Akteur\*innen und Stakeholder das Thema aufgreifen, dann kann man es stärker in der einzelnen Universität durchsetzen, weil die Beharrungskraft hinsichtlich der Personalstruktur an Universitäten sehr groß ist. Man muss die Leute im Haus mitnehmen, vor allem die Professor\*innenschaft und die Verwaltungsebene überzeugen und aufzeigen, in welche Richtung es gehen könnte. Wenn man an dieser Schraube, dem Mittelbau, dreht, dann dreht man im Grunde am gesamten Getriebe der Personalstruktur bis hin zu Berufungen, bspw. hinsichtlich Ausstattung und Ressourcen. Es ist ein sehr komplexes Gebilde, mit dem man es da zu tun hat. Wenn man etwas ändern will, ist es daher wichtig, dass sowohl von innen als auch von außen Akteur\*innen zusammenkommen.

« Wenn man an dieser Schraube, dem Mittelbau, dreht, dann dreht man im Grunde am gesamten Getriebe der Personalstruktur bis hin zu Berufungen, bspw. hinsichtlich Ausstattung und Ressourcen. »

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wird dieser Prozess mit anderen Programmen und Prozessen verbunden?

**Sylvia Paletschek:** Wir haben den Prozess unabhängig von der Exzellenzinitiative gestartet, aber selbstverständlich kann man diese nutzen, um Prozesse der Personalstrukturentwicklung weiter voranzutreiben und zu reflektieren. Karrierewege werden hinsichtlich der Rahmenbedingungen ein Thema in der Exzellenzstrategie sein. Die Exzellenzinitiative könnte Ressourcen bereitstellen oder eine Möglichkeit sein, mal etwas auszuprobieren und eine Sensibilität zu schaffen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Gab/gibt es eine Projektgruppe? Wenn ja, aus welchen Beteiligten (Statusgruppen, Funktionseinheiten, etc.) setzt(e) sich diese zusammen? Wie und zu welchem Zeitpunkt wurden bspw. die Fachbereiche/Fakultäten eingebunden?

**Sylvia Paletschek:** Wir hatten eine zunächst interne Projektgruppe bestehend aus der Personalabteilung, der Finanzabteilung und der Abteilung akademische Personalentwicklung sowie der Kapazitätsberechnung, die mit eingeflossen ist. In dieser Gruppe wurde zunächst ein Grobkonzept überlegt. Wir haben die Idee dann auch in den Gremien vorgestellt, vor allem in der Dekan\*innenrunde. Dann haben wir uns entschieden, dass wir uns zwei Pilot-Fakultäten suchen, mit denen wir unsere Ideen durchgehen. Wir haben uns Fakultäten ausgesucht, die a) dazu bereit waren, dazu Lust hatten und b) unterschiedlich in ihrer Struktur sind. Zusammen mit den beiden Fakultäten haben wir das Konzept entwickelt.

## 11.2. (Stand der) Umsetzung

**Tenure-Track-Netzwerk:** An welcher Stelle im Prozess befinden Sie sich?

**Sylvia Paletschek:** Gerade finalisieren wir das Konzept und dann muss es durch die Gremien. Wir sind in dem Prozess der endgültigen Abstimmung. Da kommen sicher noch mal Veränderungen.

« Unabdingbar ist, dass das Konzept wissenschaftskulturspezifisch ausgeformt werden kann. Die Bedingungen sind höchst unterschiedlich – sowohl was Dauertätigkeiten als auch Ressourcen oder die Verfügbarkeit von qualifizierten Personen angeht. »

Wir werden schauen, wo dann neuralgische Punkte sein werden, etwa in dem Vorschlag, die entfristeten Stellen dem Dekanat oder dem Institut und nicht mehr einer Professur zuzuordnen. Unabdingbar ist, dass das Konzept wissenschaftskulturspezifisch ausgeformt werden kann. Die Bedingungen sind höchst unterschiedlich – sowohl was Dauertätigkeiten als auch Ressourcen oder die Verfügbarkeit von qualifizierten Personen angeht. Es gibt Bereiche,

in denen haben wir mittlerweile Nachwuchsprobleme. In anderen Bereichen gibt es eher ein Überangebot an qualifizierten Personen, die gerne die Stellen hätten.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie sieht der Zeitplan für die weitere Implementierung aus?

**Sylvia Paletschek:** Wir möchten bis Ende 2025 mit den Gremien durch sein. Die Einführung und Implementierung werden dann nach und nach erfolgen. Die Stellen sind nicht immer frei, die sind zum Teil besetzt. In den Fakultäten muss das erst einmal angenommen und umgesetzt werden. Es ist wichtig, dass die Fakultäten in ihrer Strukturplanung nicht nur Professuren planen, sondern grundsätzlich auch den Mittelbau einbeziehen.

## 11.3. Herausforderungen und Hürden

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Herausforderungen und Hürden gab und gibt es während des Prozesses, bei der Einführung und Entwicklung sowie Umsetzung von neuen Karrierewegkonzepten?

**Sylvia Paletschek:** Das Landeshochschulgesetz gibt einen Rahmen, bspw. hinsichtlich Lehrverpflichtungen, was sich auf die Kapazitätsberechnung auswirkt. In der Ausgestaltung zum Beispiel der Lehrkapazitäten sollte rechtlich eine Flexibilität ermöglicht werden. Unterauslastung ist ein großes Thema, auch was die Finanzierung angeht. Wenn wir mehr entfristete Researcher-Stellen mit einer höheren Lehrverpflichtung als bei den traditionellen befristeten

Assistentenstellen mit vier Lehrveranstaltungsstunden haben, müssen wir die Lehrkapazität grundsätzlich in Überlegungen zur Stellenstruktur und Stellenanzahl einbeziehen. Die Überlegungen zu Daueraufgaben in die strategische Planung der Fakultäten aufzunehmen, empfinde ich als eine große Herausforderung, da es dafür viel mehr Absprache und Professionalisierung in den Fakultäten und auf der Instituts- oder Seminarebene erfordert.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie werden die verschiedenen Fach- und Fächerkulturen bei der Ausgestaltung und Umsetzung einbezogen und berücksichtigt?

**Sylvia Paletschek:** Über die beiden Pilot-Fakultäten – eine geisteswissenschaftliche Fakultät und eine natur- und sozialwissenschaftliche Fakultät mit einer ganz eigenen Struktur – haben wir ein breites Spektrum an verschiedenen Wissenschaftskulturen abgebildet. Wichtig ist, dass man die verschiedenen Stellenkategorien möglichst flexibel gestaltet, sodass sie fachspezifisch gestaltet werden können.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Auswirkungen haben Dauerstellen auf die Berechnung der Lehrkapazitäten?

**Sylvia Paletschek:** Es geht um bis zu 16 Stunden Lehrverpflichtung nach dem LHG in Baden-Württemberg für die Lecturer-Positionen. Es mag Disziplinen geben, in denen das ausgeschöpft werden kann, weil es sehr viel Standard-Lehre gibt; in anderen Disziplinen geht das nicht. Die Stelle muss fachspezifisch so ausgestaltet sein, dass die Personen nach wie vor eine forschungsorientierte Lehre machen können.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Auswirkungen haben Dauerstellen auf Qualifizierungsstellen? Haben Sie konkrete Zahlen, wie hoch aktuell Ihre Dauerstellenquote ist?

**Sylvia Paletschek:** Wir diskutieren im Moment eine Grenze von 40-50 Prozent entfristeten Stellen. Es wird sich zeigen, wie die einzelnen Fakultäten oder Lehreinheiten damit umgehen, also inwieweit die Fakultäten das ausreizen oder darüber gehen wollen. Es gibt Fakultäten mit rund 40 Prozent Dauerstellen und andere mit 20 Prozent. Das hat auch mit den jeweiligen Rekrutierungsbedingungen und der Organisation der Arbeit der Fächerkulturen zu tun.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Auswirkungen auf die Stellenstruktur und evtl. Kosteneinsparpotenziale bringen Dauerstellen mit sich?

**Sylvia Paletschek:** Einsparungsmöglichkeiten von Ministeriumsseite sehe ich schon. Wenn die Stellen mit mehr Lehrdeputat einhergehen, gibt es die Möglichkeit, Studienplätze auszubauen und für überlastete Lehreinheiten Entlastung zu schaffen. Für andere, gerade kleine Fächer, die unterausgelastet sind, ist das natürlich ein Problem.

**Tenure-Track-Netzwerk:** An welcher Stelle im Implementierungsprozess erwarten Sie die meisten Herausforderungen oder Hürden und weshalb?

**Sylvia Paletschek:** Das eine ist die Kapazitätsfrage, vor allem mit unterausgelasteten Fächern. Das zweite ist, dass eine Fakultät strategiefähig und bereit sein muss, zu planen. Und das dritte ist, dass man die persönliche Zuordnung von Stellen überdenken muss.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie würden Sie den Erfolg der Maßnahme und der angedachten Stellen messen wollen? Haben Sie ein Monitoring geplant? Wenn ja, wie sieht dieses aus?

**Sylvia Paletschek:** Die Maßnahme ist erfolgreich, wenn sie dazu beiträgt, dass Fakultäten und Lehreinheiten wirklich eine strukturelle Planung von Karrierewegen für ihre Wissenschaftler\*innen in frühen Karrierephasen aufstellen. Ein wichtiger Punkt ist, Daueraufgaben klar

zu identifizieren, Personal und Erfahrungen in den Universitäten zu halten und damit die Qualität der Lehre und der Support-Infrastruktur zu verbessern. Menschen, die sich für einen akademischen Karriereweg entscheiden, sollen früher Klarheit und Planbarkeit haben. Ich finde es wichtig, dass es in Positionen neben der Professur entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen gibt und diese Stellen auch weiterentwickelt werden. Wichtig wäre auch, dass man die verschiedenen Karrierewege gut miteinander verzahnt und transparent macht. Wir haben ganz unterschiedliche Positionen, befristete Stellen, Tenure-Track-Professuren, Stellen im Mittelbau. Für eine Gruppe in einer bestimmten Phase in ihrer Karriere gibt es viele mögliche Optionen. Wichtig ist, dass wir gut beraten können, auch diejenigen, die nicht im akademischen Bereich bleiben, damit sie einen guten Einstieg in andere Arbeitsfelder in der Wirtschaft, im öffentlichen Dienst et cetera finden.

#### 11.4. Lessons Learned

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wenn Sie noch einmal durch den Prozess gehen könnten, was würden Sie mit dem Wissen von heute anders machen?

**Sylvia Paletschek:** Ich würde nach wie vor mit den Pilot-Fakultäten arbeiten. Das hat ganz gut geklappt. Ich würde mir wünschen, dass es ein bisschen schneller geht, aber das ist bei den meisten Prozessen so, was auch teilweise an den Rückmeldungen aus den Fakultäten liegt.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Bitte vervollständigen Sie folgende Sätze: „Die Erstellung des Konzepts wäre nicht erfolgreich gewesen ohne ...“

**Sylvia Paletschek:** ... meine Fachabteilung [Abteilung „Gleichstellung, Diversität und akademische Personalentwicklung“, Anm.: Redaktion].“

**Tenure-Track-Netzwerk:** „Die Erstellung des Konzepts war erfolgreich, obwohl ...“

**Sylvia Paletschek:** ... das ein Thema ist, das die Fakultäten erstmal nicht wahnsinnig begeistert hat.“

**Tenure-Track-Netzwerk:** Was sind aus Ihrer Sicht die (drei) wichtigsten Erfolgskriterien und Gelingensbedingungen für Karrierewegekonzepte mit Dauerstellen?

**Sylvia Paletschek:** Eine gute Kommunikation ist ein Erfolgskriterium. Jenseits dessen braucht es, um die Akzeptanz zu stärken, ein gutes Konzept, an dem möglichst viele beteiligt werden. Wichtig finde ich, die Bedeutung sowohl in der Verwaltung wie auch in den Fakultäten bis zur Professurebene deutlich zu machen und natürlich möglichst viele Gruppen und unterschiedliche Wissenschaftskulturen einzubeziehen, weil das eine Gewähr dafür bietet, dass man möglichst viel im Auge behält und aus vielen Perspektiven draufschaut.

## 12. Interview mit Dr. Linda Jauch (Universität Hamburg)

Das Gespräch wurde am 19.06.2024 geführt.

Universität Hamburg: Dr. Linda Jauch (Leitung „Hub of Academic Career & Research Culture“)



**Universität Hamburg**

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Tenure-Track-Netzwerk: André Stiegler (Friedrich-Schiller-Universität Jena), Ellen Laurer (Universität Bremen)

Bundesland	Hamburg
Gründungsjahr	1919
Rechtsform	Körperschaft des öffentlichen Rechts
Volluniversität	Ja
Anzahl Studierender	Ca. 42.400 (WiSe 2023/24)
Beschäftigte Kernuniversität	Ca. 2.700 (wissenschaftlich) / ca. 530 (Professor*innen)
Beschäftigte Klinikum	Ca. 3.150 (wissenschaftlich) / ca. 170 (Professor*innen)
Hochschulleitung	Präsident Prof. Dr. Hauke Heekeren
Jahresbudget	Ca. 600 Mio € (2023)
Davon Drittmittel	Ca. 190 Mio € (2023)
Konzept/Link	<a href="#">Hamburger Erklärung zu Hochschul-Karrierewegen in der Wissenschaft</a> (PDF)

### 12.1. Konzipierung

**Tenure-Track-Netzwerk:** Bitte stelle uns das Konzept zur Karriereentwicklung im akademischen Mittelbau an Eurer Universität vor. Erläutere dabei bitte kurz die Grundidee und die Zielgruppe. Welche Dauerstellenprofile ergeben sich aus diesem Konzept? Welche(s) Ziel(e) verfolgt Ihr mit Eurem Dauerstellenkonzept?

**Linda Jauch:** Wir arbeiten sehr aktiv daran, attraktive Karrierewege neben der Professur anzubieten. Teilweise auf Dauer, ohne Tenure Track, und teilweise mit einem Tenure-Element: (Senior) Lecturer & (Senior) Researcher.

Herausforderungen gibt es sowohl im Bereich Forschung als auch in der Lehre. Während die klassisch direkt entfristeten Stellen oft auch klassisch einer Professur zugeordnet sind, sollen die neuen Stellen community-based aufgehängt werden. Das geht in Richtung Departmentstruktur, denn nicht mehr nur eine Professur ist verantwortlich für eine Dauerstelle als Senior Lecturer oder Senior Researcher. Keiner soll „im System hängen bleiben“, so dass sich ggf. nach einer Emeritierung oder Wegberufung des bisher einzigen professoralen Vorgesetzten kaum mehr Anknüpfungspunkte für die Person im universitären Umfeld bieten. Die Ressourcen der Universität sollen dabei im Sinne der Zielgruppe bestmöglich genutzt werden.

Für die neuen Stellenmodelle sehen wir als fachliche Vorgesetzte mindestens zwei Professor\*innen vor und als Dienstvorgesetzte eine übergeordnete Einheit (z. B. Institut). Wir sind aber eine sehr große Universität mit sehr unterschiedlichen Fakultäten. Deshalb wird es im Juli 2024 mit den Dekan\*innen nochmal ein Fokusmeeting geben, wo wir gemeinsam entscheiden, was für die jeweilige Fakultät eine sinnvolle Regelung ist. Wir wollen einen Grundrahmen vorgeben und zugleich den Fakultäten größtmögliche Flexibilität bieten, weil diese alle ganz unterschiedliche Voraussetzungen und Stellenbedarfe haben. Das soll dann ein bisschen wie unser W1-Tenure-Track ausgerollt werden, wo wir auch einen Rahmen und eine Ordnung für alle geschaffen haben. Ganz so weit wollen wir hier nicht gehen,

aber diesen Grundrahmen legen wir jetzt gemeinsam fest. So möchten wir ganz aktiv alle einbinden.

Wir sind gerade im finalen Prozess der Einrichtung der neuen Stellen. Die ersten Stellen werden im Herbst 2024 ausgeschrieben. Wir haben eine Fakultät, die großes Interesse an den

« Wir haben eine Fakultät, die großes Interesse an den Stellen hat und uns antreibt. Das heißt, wir haben sehr viel Zeitdruck, und das ist gut, dadurch geht es voran. »

Stellen hat und uns antreibt. Das heißt, wir haben sehr viel Zeitdruck, und das ist gut, dadurch geht es voran.

Wir hatten das Projekt Karrierewege, das ich leite, vor zwei Jahren gestartet, dort haben wir alles in den Blick genommen, was mit Early Career Researcher zu tun hat. Im Zuge dessen war auch angedacht, die Personalstruktur zu modernisieren. Das hat sich vor ungefähr einem Jahr konkretisiert. Zuerst hatten wir uns ein anderes Modell überlegt, das an den aus Schweden kommenden "Staff Scientist" angelehnt war, was auch viel flexibler gewesen wäre. Das kann man aber im deutschen TV-L und auch juristisch nicht umsetzen. Wir waren eng mit der Universität Bremen im Austausch, so sind wir dann beim Researcher-Lecturer-Modell gelandet.

## 12.2. (Stand der) Umsetzung

**Tenure-Track-Netzwerk:** Aus welchen Gründen hat sich Deine Universität dazu entschieden, sich mit dem Thema Karrierewege auseinanderzusetzen? Wann war für die Universität der richtige Moment zur (Weiter-)Entwicklung ihres Dauerstellenkonzepts? Gab es dabei einen konkreten Auslöser?

**Linda Jauch:** Eine wichtige Rolle spielte dabei sicherlich der Wechsel der Universitätsleitung. Das neue Präsidium legt u. a. großen Wert auf attraktive und nachhaltige Rahmenbedingungen für Early Career Researchers.

Dabei ging es gar nicht so sehr um die Personalstruktur, sondern vielmehr um den Gesamtbereich der Förderung und Unterstützung dieser Gruppe(n) an der Universität Hamburg. Es gab an vielen Stellen historisch gewachsene Parallel- oder Doppelstrukturen und eine weniger strategische Ausrichtung. 2022 wurde das Projekt Karrierewege mit 15 Teilprojekten gegründet und ein großer Kickoff mit den Fakultäten, zentralen Einrichtungen, dem wissenschaftlichen Personalrat und den Forschenden selbst veranstaltet, um zu prüfen, was wir haben, und zu diskutieren, wie wir das Ganze sinnvoll weiterentwickeln wollen. Parallel dazu liefen auch die Diskussionen rund um das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG).

Wir möchten an der UHH die bestmögliche Karrierewegegestaltung für die Wissenschaftler\*innen haben. Aber „Dauerstellen für alle“ werden wir nicht bezahlen können, das ist auch nicht nachhaltig mit Blick auf die noch kommenden Generationen. Aber wir wollten und wollen aktiv werden und vorangehen. Wir möchten für unsere Wissenschaft bestmögliche Freiheit, aber mit einem fairen Rahmen für die Early Career Researchers. Und so waren wir mit unseren Ideen in den universitären Gremien unterwegs und haben dort mit allen diskutiert. Sowohl die für Karrierewege zuständige Vizepräsidentin als auch der Präsident haben sehr deutlich gemacht: Wir möchten vor der Welle sein, wir möchten nicht am Ende aufwachen und z. B. aus der Politik Entfristungsquoten bekommen. Wir möchten zeigen, dass es jetzt schon geht und das mehr Karrierewege auf Dauer auch für das Wissenschaftssystem attraktiv sind. Wir haben auch ein Interesse daran, weil manche Fächer gar keine Leute mehr bekommen, weil es mittlerweile oft einfach unattraktive Beschäftigungsoptionen für diese Personen sind. Und wir hatten in einem Exzellenzcluster einen sehr angesehenen Professor, der das einfach schon gemacht hat. Er hat Leuten Dauerstellen vergeben, sogar auf TV-L EG 15, mit dem Ziel, dass sich die Stelleninhaber\*innen weiterentwickeln und auf eine Professur gehen. Und dieses Modell hat extrem gut funktioniert, es wurde aber natürlich auch hervorragend rekrutiert und gefördert. Natürlich gibt es ein paar Wissenschaftler\*innen, die trotzdem verbleiben, aber die sind fachlich so gut, dass es

eine Bereicherung (und keine „Belastung“, wie bei Dauerstellen oft beklagt wird) für die Universität ist.

Durch die öffentlichen Debatten gab es Druck von Extern, aber wir hatten schnell das Gefühl, dass wir, als Universität, in unserer Diskussion schon viel weiter sind als die allgemeine Bundesdebatte. Wir hatten keinen grundsätzlichen Unwillen auf Seiten der Fakultäten und wir haben einen wissenschaftlichen Personalrat, der uns sehr viel Vertrauen vorab geschenkt hat. Wir haben Fakultäten, die aus diversen Problematiken nicht so überzeugt dabei sind wie andere, aber sich auch nicht versperren.

Von Seiten des BMBF wäre es super, wenn es nochmal so ein Inzertiv geben würde wie mit dem Tenure-Track-Programm, dann würden wir weitere Fakultäten aktiv mitnehmen können. So fangen wir mit den Willigen an. Weil die Arbeitsmarktsituation sich entsprechend entwickeln wird, werden sicherlich weitere nachziehen müssen, weil sie einfach gute Leute gewinnen wollen.

« Von Seiten des BMBF wäre es super, wenn es nochmal so ein Inzertiv geben würde wie mit dem Tenure-Track-Programm, dann würden wir weitere Fakultäten aktiv mitnehmen können. »

**Tenure-Track-Netzwerk:** Von welchen Akteur\*innen wurde der Prozess angestoßen?

**Linda Jauch:** Das Projekt Karrierewege wurde vom Präsidium ins Leben gerufen und es hat diesen Prozess eng begleitet. Und dann hat sich der Prozess rund um neue Stellenmodelle schnell entwickelt, durch unsere vielen offenen Gespräche zentral wie dezentral.

Im Januar 2024 haben wir eine AG speziell zur Einführung dieser neuen Stellenmodelle gegründet, mit den Pro-Dekan\*innen, den Fakultätsgeschäftsführungen, dem wissenschaftlichen Personalrat und den betroffenen Verwaltungseinrichtungen. In sehr arbeitsintensiven Sitzungen haben wir versucht, den größtmöglichen Konsens zu finden. Da wurde bspw. deutlich, dass manche Fakultäten mit den Lecturer-Stellen eine attraktive Alternative zu den klassischen LfBA-Stellen wollen, die aber, anders als bisher die LfBAs (bzw. in Hamburg „WiMiLe“), an die Forschung stark angebunden bleiben. Obwohl wir zunächst nur an ein Researcher-Modell dachten, haben wir diese Bedarfe direkt aufgenommen und bieten nun beide Modelle: Lecturer und Researcher – beide mit dem Tenure Element zum Senior Lecturer und Senior Researcher. Es gibt aber auch den Direkteinstieg als sofort unbefristeter Senior Lecturer bzw. Senior Researcher, weil es sonst wieder ein geschlossener Karriereweg ist und kein Wechsel (auch z. B. an andere Hochschulstandorte) mehr stattfinden kann.

Die Fakultäten sollen nun parallel Personalstrukturentwicklungskonzepte entwickeln und zeigen, wie die Modelle in ihre Strukturplanung passen. Wichtig ist, dass die Fakultäten vorher planen, welche Personalstruktur sie für welche Aufgaben benötigen und wie sie ihre Personalstruktur strategisch entwickeln möchten. Das ist die große Herausforderung.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Gibt es einen Zeitpunkt, an dem die Universität fertig sein muss? Ist dieser intern oder von außen gesetzt worden?

**Linda Jauch:** Der Start ist definitiv im Wintersemester 2024/25. Das Rechtliche ist eigentlich die größte Hürde. Jetzt gehen wir in das Fokusmeeting mit den Dekanaten, um die Details der Anbindung zu klären. Und dann soll das im Herbst 2024 pilotieren. Auf dem Weg zur Pilotierung waren alle wichtigen Gruppen der Universität extrem eng eingebunden, deshalb geht es zügig voran.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wird dieser Prozess mit anderen Programmen und Prozessen verbunden (z. B. ExStra oder HRS4R)?

**Linda Jauch:** Wir brauchen natürlich Hülsen für die Stellen. Wir möchten gerne, dass die Fakultäten alle ihre Personalstrukturentwicklungskonzepte schreiben, und dass sie dann auch schauen, welche Stellenoptionen haben sie und welche Hülsen sie bei Bedarf nutzen könnten. Wichtig ist und bleibt, dass die potenziellen (Senior) Researcher und Lecturer sehr gut ausgewählt werden. Wir wollen wie bei unserem professoralen Tenure-Track ein (vereinfachtes) potenzialdiagnostisches Verfahren, damit haben wir an der UHH bereits sehr gute Erfahrungen gemacht. Wir wollen Personen, die eine Bereicherung sind, ob sie dauerhaft bleiben oder sich weiterentwickeln und wegberufen werden. Beim Tenure-Track-Programm hat man ja diese extrem guten Zahlen, dass die meisten gar nicht bis zum Ende machen, weil sie schon externe Rufe bekommen. In diese Richtung möchten wir auch gerne gehen. Und gerade für kleine Fächer, mit wenigen Professuren deutschlandweit, bieten die Lecturer und Researcher-Modelle attraktive Optionen, um hervorragende Leute zu holen bzw. zu halten. Und dann funktioniert auch die Idee mit mehreren Professuren sehr gut, weil man natürlich ein interdisziplinäres Profil braucht, um anknüpfungsfähig zu sein.

**Tenure-Track-Netzwerk:** In der Hamburger Erklärung<sup>1</sup> gibt es Stellen, wo die Dauerstellen als Laufbahnstellen beschrieben werden, mit einem Aufstieg von EG 13 TV-L auf EG 14 TV-L und auf EG 15 TV-L. Setzt Ihr das um und lässt das Hochschulgesetz das zu?

**Linda Jauch:** Die Hamburger Erklärung ist ein gemeinsames Papier der staatlichen Hamburger Hochschulen, gemeinsam mit den Personalvertretungen und der Behörde für Wissenschaft, Forschung und Gleichstellung. Sie baut auf den Code of Conduct (2013) auf, der v. a. auf den Bereich Vertragslaufzeiten in der Wissenschaft fokussiert war. Im Hintergrund arbeiten wir an der Operationalisierung der Hamburger Erklärung: Was bedeutet das konkret und wie implementieren und besetzen wir diese Stellen? Bei den Lecturer- und Researcher-Stellen besteht grundsätzlich die Möglichkeit, diese nach E13, E14 oder E15 zu gestalten – hierbei richtet sich die Entgeltgruppe natürlich auch nach den Aufgaben. Wir haben das Modell bewusst flexibel gehalten, um den Fakultäten entsprechende Spielräume zu geben. D. h. es kann eine E13 sein, die nach erfolgreicher Tenure-Phase eine entfristete E13 bleibt. Es kann aber auch E14 sein oder auch, bei entsprechenden Aufgaben bzw. auch persönlicher Entwicklung, bis zur E15 gehen. Wir haben drei Paragraphen im HmbHG: § 28 (1) sind Promovierende, § 28 (2)

« Wir stehen also vor der großen Herausforderung, diese Stellen im Rahmen von Hochschulgesetz und LVVO rechtssicher zu bauen. »

sind klassische Habilitationsstellen, und § 28 (3) „Sonstige“.

Eine Idee war zum Beispiel unter § 28 (3) „Lehre“, die Kategorie (Senior) Lecturer zu regeln. Hier darf man aber nur ausschließlich lehren (und nicht forschen),

wie sich dann herausgestellt hat. Wir stehen also vor der großen Herausforderung, diese Stellen im Rahmen von Hochschulgesetz und LVVO rechtssicher zu bauen. Rechtssicher und natürlich auch verantwortungsvoll gegenüber denjenigen, die wir einstellen, und dem bestehenden Personal.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Gibt es eine Projektgruppe? Wenn ja, aus welchen Beteiligten (Statusgruppen, Funktionseinheiten, etc.) setzte sich diese zusammen? Wie und zu welchem Zeitpunkt wurden bspw. die Fakultäten eingebunden?

**Linda Jauch:** Ja, vor allem Personal aus dem Wissenschaftsmanagement und der klassischen Verwaltung ist eng eingebunden, sowie der wissenschaftliche Personalrat und die Fakultäten. Das ist, glaube ich, auch ein Learning aus der bisherigen Exzellenz. Es ist besser, wenn man versucht, alle von Anfang an mitzunehmen. Die „Hardcore-Arbeitsgruppe“ bilden tatsächlich die Verwaltungseinrichtungen, die das am Ende umsetzen und begleiten werden: die Personalabteilung mit der Personalentwicklung und das Projekt Karrierewege.

---

1 <https://www.uni-hamburg.de/newsroom/presse/2023/pm74.html> (zuletzt zugegriffen am 16.06.2025)

### 12.3. Herausforderungen und Hürden

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie werden die verschiedenen Fach- und Fächerkulturen bei der Ausgestaltung und Umsetzung einbezogen?

**Linda Jauch:** Die Dekanate sind alle eng eingebunden worden, wie auch die Exzellenzcluster. Besonders wichtig finde ich aber auch die Einbindung der Fakultätsgeschäftsführungen. Das sind die Leute, die wissen, wie viel Geld sie haben, und die kennen jeden einzelnen Personalfall. Das ist eine tolle und vor allem proaktive Gruppe, von denen ich sehr viel lernen konnte.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Auswirkungen haben mehr Dauerstellen auf die Berechnung der Lehrkapazitäten?

**Linda Jauch:** Da gibt es viele Diskussionen und das ist ein höchst komplexes Thema. Wir haben uns für ein Bandbreiten-Modell entschieden, weil es unser Wunsch ist, dass die Fakultäten, mit all ihren unterschiedlichen Bedarfen, mitgehen können und das implementieren: Researcher lehren bis zu 9 SWS, bei den Lecturer sind es in der Regel 12 SWS.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Auswirkungen haben Dauerstellen auf Qualifizierungsstellen?

**Linda Jauch:** Wir arbeiten mit dem bestehenden Stellentableau. Die Fakultäten haben die Aufgabe, in sich zu gehen und entsprechende Personalstrukturpläne zu erstellen. Dann wollen wir schauen. Das ist ein Schritt, der noch kommt. Wir bieten die neuen Stellenkategorien nur an – es ist eine Option, kein Zwang. Wir haben zwei Fakultäten, von denen wir wissen, dass sie es von Anfang an mitmachen wollen. Es ist uns eigentlich ganz lieb, wenn wir jetzt erst mal zwei, drei Jahre haben, wo wir schon mal ein paar Tenure-Verfahren abgeschlossen und rechtlich Erfahrung gesammelt haben. Dann hoffe ich immer noch auf neue finanzielle Anreize seitens des BMBF, um mehr Fakultäten/Institute mitzunehmen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Könntest Du das Tenure Prinzip an der Universität Hamburg erläutern?

**Linda Jauch:** Wir können Tenure nicht rechtssicher abbilden im TV-L. Das heißt, für Lecturer und Researcher muss es zwei Verträge geben: Zunächst befristet auf drei Jahre („Tenure“-Phase). Nach erfolgreicher Evaluation wird der unbefristete, neue Vertrag erstellt. Wichtig hierbei ist, dass schon am Anfang, bei der Ausschreibung für die befristete Tenure-Stelle, die Stellenbeschreibungen für beide (befristet und entfristet) vorliegen. Außerdem benötigen wir unseren wissenschaftlichen Personalrat, der bei der befristeten Ausschreibung dabei ist und dann später bei der unbefristeten Stelle mit Ausschreibungsverzicht positiv mitgeht.

**« Wir können Tenure nicht rechtssicher abbilden im TV-L. »**

**Tenure-Track-Netzwerk:** An welcher Stelle im Implementierungsprozess sind die meisten Herausforderungen aufgetreten? An welcher Stelle erwartet ihr die meisten Herausforderungen oder Hürden und weshalb?

**Linda Jauch:** Man muss diese Prozesse rechtssicher abbilden, weil es um die Kapazitätsplanung, Arbeitsrecht und natürlich auch um die Evaluationskriterien geht. Diese Details auszuarbeiten, finde ich sehr herausfordernd. Die Personalabteilungsleitung, die Fakultätsgeschäftsführungen und wir arbeiten da ganz eng zusammen. Aber da kommen Sachen auf, die man vorher gar nicht erwartet hat. Zum Beispiel die Frage, wie man das vernünftig im Hochschulgesetz einordnet und dann auch wieder mit der Lehrverpflichtungsordnung zusammenbringt. Mich ärgern mittlerweile in der politischen Diskussion die vielen sehr abstrakten For-

derungen (z. B. nach Anschlusszusage), denn was bedeutet das jetzt konkret, wie könnte man es rechtssicher im bestehenden Rahmen und v. a. TV-L umsetzen?

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wenn Ihr noch einmal durch den Prozess gehen könntet, was würdest Du mit dem Wissen von heute anders machen?

**Linda Jauch:** Ich würde gleich enger die Kolleg\*innen aus der Lehrplanung und aus der Kapazitätsberechnung bei allen Fragen zur Lehrverpflichtung einbinden. Außerdem würde ich mich viel früher mit der Lehrverpflichtungsordnung beschäftigen, dann hätten wir uns vielleicht manche Schleifen für die Hamburger Erklärung gespart. Das andere ist die noch viel frühere Einbindung der Jurist\*innen, der Personalabteilungen und der Fakultätsgeschäftsführungen. Die Fakultätsgeschäftsführungen und deren Wissen rund um das Hochschulgesetz sind Gold wert.

#### 12.4. Lessons Learned

**Tenure-Track-Netzwerk:** Bitte vervollständige zum Abschluss folgende Sätze: „Die Erstellung des Konzepts wäre nicht erfolgreich gewesen ohne ...“

**Linda Jauch:** ... das davon überzeugte und dafür engagierte Präsidium.“

**Tenure-Track-Netzwerk:** „Die Erstellung des Konzepts war erfolgreich, ...“

**Linda Jauch:** ... weil alle noch im Boot sind und tatsächlich teilweise auch darauf warten, dass es startet.“

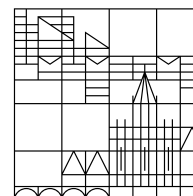
**Tenure-Track-Netzwerk:** Vielen Dank für das Interview und Deine Offenheit!

## 13. Interview mit Prof. Dr. Isabell Otto & Prof. Dr. Malte Drescher (Universität Konstanz)

Das Gespräch wurde am 18.06.2024 geführt.

Universität Konstanz: Prof. Dr. Isabell Otto (Prorektorin für Diversität und Karriereentwicklung), Prof. Dr. Malte Drescher (der als Prorektor bis März 2024 das Konzept „Attraktive und verlässliche Karrierewege“ verantwortet hat; seit Oktober 2024 ist er Universitätspräsident der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern-Landau (RPTU))

Universität  
Konstanz



Tenure-Track-Netzwerk: Dr. Nicole Thaller (Goethe-Universität Frankfurt am Main), Christine Müller-Dittrich (Universität Bremen)

Bundesland	Baden-Württemberg
Gründungsjahr	1966
Rechtsform	Körperschaft des öffentlichen Rechts
Volluniversität	Ja (keine Medizin)
Anzahl Studierender	Ca. 9.300
Beschäftigte Kernuniversität	Ca. 860 (wissenschaftlich) / ca. 290 (Professor*innen)
Beschäftigte Klinikum	---
Hochschulleitung	Rektorin Prof. Dr. Katharina Holzinger
Jahresbudget	Ca. 220 Mio € (2024)
Davon Drittmittel	Ca. 60 Mio € (2024)
Konzept/Link	<a href="#">Attraktive und verlässliche Karrierewege für exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler</a> (PDF)

### 13.1. Konzipierung

**Tenure-Track-Netzwerk:** Bitte stellen Sie das Konzept zur Karriereentwicklung im akademischen Mittelbau an der Universität Konstanz in seiner Grundidee und Zielgruppe vor. Welche Dauerstellenprofile ergeben sich aus diesem Konzept? Welche(s) Ziel(e) verfolgen Sie mit Ihrem Konzept?

**Malte Drescher:** Wir haben dieses Konzept in einem partizipativen Prozess an der Universität erarbeitet. Wir haben mit Hunderten von Menschen darüber gesprochen, teilweise mehrfach. Einer der großen Erfolge ist bisher, dass das Thema Karrierewegekonzepte durch diese Einbindung an der Uni unglaublich präsent ist. Anders als noch vor einigen Jahren ist es jetzt einfach klar, wenn wir bspw. einen Sonderforschungsbereich oder eine Forschungsgruppe beantragen, dass wir diese Karrierewege mitdenken. Außerdem war uns wichtig, dass wir als kleinste und vermeintlich agilste Exzellenzuniversität in Deutschland für uns herausnehmen, eine Art „Institutional Lab“ zu sein. Wir sind klein, wir sind schnell, wir können Dinge ausprobieren und sind auch bereit, wenn wir feststellen, dass sich Maßnahmen als nicht hilfreich entpuppen, die dann auch wieder zu ändern. Um das zu tun, war für uns sehr wichtig, dass wir uns von äußeren Rahmenbedingungen unabhängig machen. Wir wollten etwas machen, was wir mit Bordmitteln schaffen können. Wir wollten nicht sagen, wir brauchen erst mehr

Geld oder wir brauchen erst andere Gesetze, sondern wir wollten loslegen mit dem, was wir alleine können.

Unser Konzept ist in drei Blöcke unterteilt. Der erste Block umfasst die Promotionsphase. Promovieren soll nicht auf einer Dauerstelle passieren. Unser „Drittmittel-Vorgriffs-Modell“ sieht vor, dass wir bei vorhandenen Drittmitteln für eine bestimmte Dauer von Seiten der Hochschulleitung eine Art Kredit an den Arbeitsgruppenleiter bzw. die Arbeitsgruppenleiterin geben, um zu ermöglichen, dass ein Promotionsvertrag über eine dreijährige Laufzeit ausgestellt wird, auch wenn die Drittmittel nicht so lange reichen. Dahinter steckt das Vertrauen, dass unsere PIs auch danach wieder in der Lage sein werden, Drittmittel einzuwerben. Falls diese Drittmittelinwerbung nicht gelingt, dann springt die Unileitung ein, um das Risiko nicht auf den Schultern der Promovierenden abzuladen. Das ist ein erster Schritt, um aus Drittmitteln auch verlässliche Beschäftigungsverhältnisse zu machen. Das läuft zunächst für drei Jahre.

Mit Blick auf die Dauerstellenprofile sehen wir zwei wichtige Punkte. Das eine ist die Stärkung des Tenure Tracks, des im Landeshochschulgesetz vorgegebenen Wegs einer W1-Phase, die dann bei erfolgreicher Zwischen- und Endevaluation in eine W3-Phase übergeht. Anders als in anderen Bundesländern können wir in Baden-Württemberg eine W3-Stelle nur nutzen, wenn im Staatshaushaltsplan eine solche Stelle vorhanden ist. Wir können nicht aus eigenen Mitteln solche Professuren schaffen. Wenn wir strategische Berufungen vornehmen wollen, um ein Fachgebiet zu stärken, dann sind wir abhängig davon, wann die W3-Professur frei wird. Es kommt vor, dass wir erstklassige Talente an der Universität haben, die beispielsweise über ein Emmy-Noether-Programm oder einen ERC-Grant bei uns sind, und wir würden denen gerne Tenure anbieten und es fehlt die W3-Ablöse. Hier haben wir in dem Konzept als Maßnahme eine zeitweise Überbrückung durch zentrale Stellen aus dem Rektorat in die Fachbereiche hinein, um diesen Zufälligkeitsaspekt abzumildern.

Die zweite wichtige Stoßrichtung sind wissenschaftliche Dauerstellen neben der Professur. Der ungünstigste Fall ist, dass wir eine Person zwei Jahre befristet einstellen, dann finden wir nochmal irgendwo Mittel, wir stellen wieder auf zwei Jahre befristet ein, dann geht das Ganze so weiter, dann brauchen wir irgendwann Drittmittel und irgendwann kommen wir einfach ans Ende der Fahnenstange des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes. Dann bekommen wir aus den Fachbereichen das Signal, dass diese Person hervorragend geeignet ist und sie unbedingt weiterbeschäftigt werden soll. Da wird die soziale Komponente ins Spiel gebracht, die Person hat ggf. Familie, ist in Konstanz integriert und die Uni wäre doch jetzt verpflichtet zu verstetigen. Das ist natürlich im Sinne der Bestenauslese ein fataler Pfad! Denn hätten wir

« Es ist wichtig, dass die Fachbereiche nicht personenbezogen, sondern inhaltsbezogen definieren, wo es die Notwendigkeiten für Dauerstellen gibt. »

diese Stelle von Anfang an als unbefristet ausgeschrieben, hätten wir initial einen ganz anderen Pool an Bewerbungen bekommen. Ein wesentlicher Bestandteil unseres Konzepts ist, dass solche Dauerstellen in den Fachbereichen geschaffen werden. Aber nicht in einem Auswahl-

verfahren des oder der PI allein, sondern mit fachbereichsinternen Kommissionen, die die Qualität der Auswahlverfahren sichern. Auch vor dem Hintergrund, dass in aller Regel die Professorinnen und Professoren, denen diese Stelle zugeordnet ist, vorher ausscheiden. Es ist wichtig, dass die Fachbereiche nicht personenbezogen, sondern inhaltsbezogen definieren, wo es die Notwendigkeiten für Dauerstellen gibt. Das Konzept ist überschrieben mit „Attraktive und verlässliche Karrierewege für exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler“. Da steckt die Erkenntnis drin, dass wir attraktiv sein müssen, um die besten Köpfe zu rekrutieren, aber immer hinsichtlich Exzellenz-Kriterien. Außerdem versprechen wir uns eine große Stärkung von Gleichstellungs- und Diversitätsaspekten.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Aus welchen Gründen hat sich Ihre Universität dazu entschieden, sich mit dem Thema Karrierewege auseinanderzusetzen? Wann war für Ihre Universität der

richtige Moment zur (Weiter-)Entwicklung ihres Dauerstellenkonzepts? Gab es einen konkreten Auslöser? Wenn ja, welchen?

**Malte Drescher:** Es kamen drei Dinge zusammen. Das eine war die anstehende Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes. Gleichzeitig gab es den *#IchbinHanna*, der uns direkt und vor allem den Mittelbau in Konstanz angesprochen und dazu gebracht hat, auch von sich aus, dieses Thema aufzugreifen. Zudem die anstehenden Überlegungen für die nächste Runde der Exzellenzstrategie, wo wir sehen, dass dieses Thema im Fokus steht. Deshalb haben wir angefangen, uns wirklich sehr intensiv mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Aber auch vorher war die Universität Konstanz schon, auch aus ihrem Selbstverständnis heraus, sehr weit vorne mit dabei. Wir waren die ersten, die im Rahmen der Exzellenzstrategie ein Zukunftskolleg eingerichtet haben. Wir haben sehr früh die Juniorprofessur und auch die Tenure-Track-Professur eingeführt. Die drei genannten Ereignisse haben aber dazu geführt, dass wir noch mal genau über diese Dauerstellen-Situation und andere Konzepte (bspw. das Zukunftskolleg) nachgedacht haben.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Von welchen Akteur\*innen wurde der Prozess angestoßen?

**Malte Drescher:** Die ersten Überlegungen gingen vom Senat aus, der spielt in Konstanz traditionell eine sehr starke Rolle, dort wurde das Konzept auch beschlossen. Gleichzeitig war sofort deutlich, dass wir breit in die Universität hineingehen müssen. Dies erfolgte in mehreren Gesprächsrunden mit den Fachbereichen durch jeweils individuelle Fachbereichsbesuche. Außerdem gab es Gespräche mit dem Gleichstellungsreferat, mit dem Personalrat und mit der Mittelbau-Initiative<sup>1</sup>. Es gab mehrere Diskussionen im Senat und wir haben auf der technischen Seite alle möglichen Abteilungen der Universitätsverwaltung eingebunden, also Personalabteilung, Rechtsabteilung, Finanzabteilung, um diese ganzen Punkte zu klären. Die tatsächlichen Treiber waren bei uns neben dem Rektorat, was sich relativ klar dafür positioniert hat, vor allem die Gruppe des Academic Staff Developments. Das ist eine Verwaltungseinheit, die für die operative Prozessentwicklung zuständig war.

« Die tatsächlichen Treiber waren bei uns neben dem Rektorat, was sich relativ klar dafür positioniert hat, vor allem die Gruppe des Academic Staff Developments. »

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wird dieser Prozess mit anderen Programmen und Prozessen verbunden?

**Malte Drescher:** Die Universität Konstanz ist eine sehr kleine, aber doch exzellente Universität. Bei uns steht diese Exzellenzstrategie unglaublich im Mittelpunkt. Wir haben zwei laufende Exzellenzcluster, da sind 50 PIs involviert von nur 200 Professuren insgesamt. Das zeigt den Stellenwert der Exzellenzstrategie.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Gab/gibt es eine Projektgruppe? Wenn ja, aus welchen Beteiligten (Statusgruppen, Funktionseinheiten, etc.) setzt(e) sich diese zusammen? Wie und zu welchem Zeitpunkt wurden bspw. die Fachbereiche/Fakultäten eingebunden?

**Malte Drescher:** Wir haben im Rektorat eine Idee entwickelt, mit der wir als ersten Aufschlag in die Fachbereiche gegangen sind. Wir haben dann unser Konzept in einem iterativen Prozess wiederholt modifiziert. Die Fachkulturen spielen eine riesige Rolle und diese Informationen bekommen wir natürlicherweise aus den Fachbereichen.

---

1 Die Mittelbau-Initiative ist ein Zusammenschluss von Personen auf dieser Karrierestufe, von der wir gerade sprechen. Das war eine nicht sehr klar legitimierte oder strukturiert aufgebaute Gruppe.

### 13.2. (Stand der) Umsetzung

**Tenure-Track-Netzwerk:** An welcher Stelle im Prozess befinden Sie sich?

**Isabell Otto:** Zum 01.04.2024 sind die ersten Maßnahmen gestartet. Mit dem Matching Fund und dem Vorgriffs-Modell werden gerade die beiden großen Maßnahmen für die Promotionsphase erprobt. Die Rektorin und ich gehen jetzt erneut mit dem fertigen Konzept und einem Fragenkatalog durch alle Fachbereiche und schauen im Fine-Tuning auf die fachspezifische Ausgestaltung der Karriereperspektiven: Was sind denn Daueraufgaben im Fach? Welche Aufgaben brauchen sie? Welche Bedarfe können abgedeckt werden? Wie ist die Erfahrung mit bereits etablierten Dauerstellen? Dabei holen wir uns für die Strukturentwicklung der Fachbereiche auch Unterstützung und (internationale) Impulse von außen, und schauen, wie wir die Fachbereiche gut begleiten können.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie sieht der Zeitplan für die weitere Implementierung aus?/Wie viel Zeit war für die Umsetzung der Prozesse erforderlich und welche Akteur\*innen waren beteiligt?

**Isabell Otto:** Bis Ende 2025 sind die Fachbereiche aufgefordert, Konzepte zu entwickeln, aber die Konzeptionsphase wird sicherlich noch etwas länger dauern. Wir gehen davon aus, dass wir das eher auf zwei Jahre anlegen. Wir haben gerade bei der VolkswagenStiftung einen Antrag gestellt, Pionier-Verfahren im Wissenschaftssystem, der ist auf zwei Jahre angelegt. Wir wollen versuchen, die fachspezifischen Ausgestaltungen der Karrierewege über Prototypen in den einzelnen Fachbereichen anzugehen, so dass jetzt fachbereichsspezifische Herausforderungen wie zum Beispiel die Habilitation in den Geisteswissenschaften eingebettet werden in dieses Gesamtkonzept und die unterschiedlichen Bedarfe fachlicher Art adressiert werden.

### 13.3. Herausforderungen und Hürden

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Herausforderungen und Hürden gab/gibt es während des Prozesses, bei der Einführung und Entwicklung sowie Umsetzung von neuen Karrierewegekonzepten?

**Isabell Otto:** In unserem Karrierewegekonzept gibt es keine Durchlässigkeit von der Säule akademischer Rat/Oberrat zur Professur. Das denken Sie zum Beispiel in Bremen oder in Frankfurt anders. Da gibt es im Moment noch Debatten, bei denen es von der Mittelbau-Initiative andere Ansichten gibt als zum Teil bei den Fachbereichen. Haben Dauerstellen noch Forschungs- oder Qualifizierungsanteile oder sind sie für Sonderaufgaben im Fachbereich verantwortlich und gehen damit nicht mehr weiter im Hinblick auf eine Karriere zur Professur? Wir sind eine sehr stark forschungsorientierte Universität, so dass wir den Fokus eigentlich auf den Tenure-Track-Professuren haben. Auch aus den Stellenstrukturen der Fachbereiche

«Einerseits überlegen wir uns, wie wir die wissenschaftlichen Karrierepfade in Deutschland besser gestalten können. Das steht oft diametral zu dem, was sich ausländische Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen wünschen, die gar kein Interesse daran haben, eine Dauerstelle in Deutschland zu bekommen.»

ergeben sich vielfältige Hürden. Zum Teil gibt es schon viele etablierte Dauerstellen, für diese stellt sich die Frage, wie man sie in ein dynamisches Modell der Karrierewege einbetten kann.

**Malte Drescher:** Einerseits überlegen wir uns, wie wir die wissenschaftlichen Karrierepfade in Deutschland besser gestalten können. Das steht oft diametral zu dem, was sich ausländische Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen

wünschen, die gar kein Interesse daran haben, eine Dauerstelle in Deutschland zu bekommen, aber vielleicht ein Interesse daran, für eine gewisse Zeit in Deutschland zu arbeiten. Die zweite Herausforderung, die es schwierig macht, neue Konzepte aufzubauen, ist, dass sich die Universitäten in Konkurrenzsituationen befinden. Falls eine Universität die Auffassung vertritt, dass eine kurze Postdoc-Phase zur Orientierung ein richtiges Instrument ist, gleichzeitig aber unsere Nachbaruniversität in der Lage und auch Willens ist, Postdoc-Verträge über viele Jahre abzuschließen, dann könnte das kurzfristig gesehen ein Wettbewerbsnachteil sein. Wenn Sie das noch über Bundesländergrenzen hinausdenken, wird es umso komplizierter.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche gesetzlichen Regelungen mussten/müssen angepasst werden (Landeshochschulgesetze, Lehrverpflichtungsverordnungen)? Wo muss die Politik aktiv werden?

**Malte Drescher:** Wenn wir über Karrierewege in der Wissenschaft sprechen, dann braucht es aus meiner Sicht zwei Dinge: einen Kulturwandel und Flexibilität. In dieser Kombination ist zu starke Regulation problematisch. Unser Konzept soll innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen möglich sein. Deswegen haben wir jetzt keinen Clash.

Die Stipendien-Situation ist momentan gesetzlich nicht gut geregelt. Stipendien sind eine großartige Variante, um Anerkennung im Lebenslauf zu haben und völlig frei und weisungsungebunden forschen zu können, aber ohne ausreichende soziale Absicherung. Wir haben an verschiedenen Stellschrauben gedreht, um unsere Stipendiatinnen und Stipendiaten an der Universität Konstanz stärker abzusichern, in aller Regel über zusätzliche sozialversicherungspflichtige Stellenanteile. Dies geht aber nur begrenzt. Deshalb sollten die Zuverdienstgrenzen für Stipendiatinnen und Stipendiaten geändert werden.

**Isabell Otto:** Die noch nicht geregelte Reform des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes sorgt für eine unruhige Stimmung und Unsicherheit. Wartet man jetzt ab, in welche Richtung geht das? Wir propagieren eine möglichst kurze Orientierungsphase, die möglichst schnell Verlässlichkeit schaffen soll. Wenn wir über die fachkulturellen Ausprägungen sprechen, gelten unsere Leitplanken und nicht alles ist verhandelbar. Die Universität Konstanz beruht auf einer sehr starken Konsenskultur und es ist immer wichtig, alle mitzunehmen. Deswegen sind die Prozesse auch so mühsam, aber es lohnt sich, zu diskutieren. Man muss die Balance zwischen verlässlichen Grundpfeilern attraktiver Karrierewege und Flexibilität und Ausgestaltung in den Fachbereichen finden.

« Die noch nicht geregelte Reform des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes sorgt für eine unruhige Stimmung und Unsicherheit. »

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie wurden/werden die verschiedenen Fach- und Fächerkulturen bei der Ausgestaltung/Umsetzung einbezogen/berücksichtigt?

**Isabell Otto:** Wenn es zu einer verkürzten Postdoc-Phase im WissZeitVG gekommen wäre, hätte sich dies mit der Habilitation gebissen. Dies hätten wir über Beamtenstellen (akademischen Ratsstellen) auf Zeit abgedeckt. Da haben wir in Baden-Württemberg eben als Instrument diese Möglichkeit. Für das zweite Buch braucht es mehr Zeit und es braucht eine befristete Perspektive, die lang genug ist. Dann gibt es Herausforderungen, die sich aus dem Bereich Forschung/Lehre ergeben. In Fachbereichen wie Biologie zum Beispiel sind die Postdocs sehr stark in den Lehrbetrieb eingebunden und müssen sich erst allmählich eine eigenständige Forschungsposition erarbeiten. Da gibt es den Wunsch, das noch stärker abzufedern und Stellen zu schaffen, die sich besser um die Lehre kümmern, damit sich andere wiederum um die Forschung kümmern können. Es soll aber kein Zwei-Klassen-System entstehen. Forschung und Lehre gehören an der forschungsorientierten Universität eng zusammen. Es gibt Fächer mit sehr hohen Anforderungen auch in der Ausbildung von Studierenden, in die die

Postdocs und auch die Doktorand\*innen sehr eingebunden und sehr gefordert sind. Dann gibt es das Problem der Abwanderung nach außen. Es gibt Fächer, die einen sehr starken Arbeitsmarkt-Drive haben, das sind Fächer, die sich überlegen müssen, wie sie Personal halten. Da spüren wir schon den wissenschaftlichen Fachkräftemangel, für den es Gegenstrategien braucht. Dann gibt es wiederum Fächer wie die Philosophie, in denen viele Studierende noch kein klares Berufsziel haben und es gemessen an der Stellenstruktur zu viele Doctoral Researcher und Postdocs gibt. Hier braucht es dringend Beratungsangebote.

**Malte Drescher:** Viele aus dem Mittelbau wünschen sich Quoten für Dauerstellen. Dem Rektorat in Konstanz war immer sehr wichtig, dass wir keine starre Quote einführen, sondern dass wir Dauerstellen ganz klar nach dem Streben nach Exzellenz in Forschung, Lehre und Transfer ausrichten und fachspezifisch festlegen, welche Daueraufgaben es gibt.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Auswirkungen haben Dauerstellen auf die Berechnung der Lehrkapazitäten?

**Malte Drescher:** Wir wollen Stellenkategorien kostenneutral gegeneinander tauschen, und zwar entweder innerhalb der Universität zwischen Fachbereichen oder aber auch mit dem Finanzministerium nach außen. Wir haben die Berechnung der Lehrkapazität natürlich im Auge, erwarten aber eigentlich keine großen Probleme. Die mögen im Einzelfall immer ein bisschen unterschiedlich sein, aber in Summe wird es wohl – so unsere vorsichtige Prognose – gut aufgehen. Aber natürlich sind wir an die Lehrkapazitäten gebunden.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Auswirkungen haben Dauerstellen auf Qualifizierungsstellen?

**Malte Drescher:** Die Fachbereiche entwickeln fachbereichsspezifische Unterkonzepte. Dabei muss genau diese Problematik mitgedacht werden. Das Rektorat schaut sich dann diese Konzepte an und wird bei einem Ungleichgewicht ggf. Stopp sagen. Aber das Vertrauen in die Fächer ist groß.

« Die Balance zwischen befristeten Qualifizierungsstellen, die die gesamte Zusammensetzung von Arbeitsgruppen immer wieder neu aufmischen, und unbefristeten Stellen, die für Verlässlichkeit und Kontinuität sorgen, ist wirklich wichtig. »

**Isabell Otto:** Die Balance zwischen befristeten Qualifizierungsstellen, die die gesamte Zusammensetzung von Arbeitsgruppen immer wieder neu aufmischen,

und unbefristeten Stellen, die für Verlässlichkeit und Kontinuität sorgen, ist wirklich wichtig.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Auswirkungen auf die Stellenstruktur und evtl. Kosteneinsparpotenziale bringen Dauerstellen mit sich?

**Malte Drescher:** Um dieses Konzept umsetzen zu können, braucht das Rektorat das Vertrauen der Universität, dass hinter diesen Maßnahmen gerade keine Kosteneinsparungsüberlegungen stehen. Wenn die Fachbereiche diesen Eindruck gewinnen würden, wären wir mit unserem Konzept sofort am Ende. Es muss das Vertrauen da sein, dass die Fachbereiche kostenneutral die für sie attraktivste und sinnvollste Stellenstruktur finden.

**Isabell Otto:** Auch das Department-Modell ist im Gespräch. Wir sind in Konstanz schon sehr weit in dieser Richtung. Wir haben keine Lehrstühle, sondern Arbeitsgruppen, aber die Fachbereiche sind unterschiedlich weit und es besteht immer wieder die Sorge, wenn man eine Dauerstelle von einer Professur löst und stärker im Fachbereich verankert, dass diese Stellen dann nicht mehr unmittelbar verfügbar sind.

**Tenure-Track-Netzwerk:** An welcher Stelle im Implementierungsprozess sind die meisten Herausforderungen/Hürden aufgetreten?/An welcher Stelle erwarten Sie die meisten Herausforderungen oder Hürden und weshalb?

**Malte Drescher:** Ich habe es immer als Herausforderung empfunden, dass an Universitäten ein unheimlich reicher Erfahrungsschatz bezüglich Karriere besteht. Erfahrungen sind biografisch geprägt und teils ein bisschen veraltet. Vor einigen Jahren war eine Juniorprofessur ohne Tenure Track ein hervorragendes Mittel, um die besten Köpfe rekrutieren zu können. Diese Erfahrung wird in der Universität oft noch sehr stark wahrgenommen. Gleichzeitig zeigen aber die Zahlen, dass in Ausschreibungen große Unterschiede zwischen der Juniorprofessur ohne Tenure Track und der Tenure-Track-Professur bestehen. Teils werden Erfahrungen, die schon Jahre zurückliegen, immer noch als Argument herangezogen, auch wenn sie die Gegenwart nicht mehr gut widerspiegeln. Und das ist in vielen Diskussionen etwas gewesen, das eine längere Argumentation benötigt hat.

« Teils werden Erfahrungen, die schon Jahre zurückliegen, immer noch als Argument herangezogen, auch wenn sie die Gegenwart nicht mehr gut widerspiegeln. »

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche ersten Erfahrungen haben Sie in der Umsetzung des Konzeptes gemacht? Was läuft gut? Wo gibt es Optimierungsbedarfe?

**Isabell Otto:** Vieles muss am Einzelfall geklärt werden, da es häufig arbeitsrechtlich komplexe Dinge sind, da muss man womöglich noch mal nachjustieren. Dafür brauchen wir zunächst Erfahrungswerte, auch aus den verschiedenen Arbeitsgruppen. Es ist wichtig, dass wir im engen Kontakt sind mit dem Justizariat für die rechtliche Seite und auch mit unserer Personalabteilung. Wir müssen dann prüfen, welche Ausnahmen lassen wir zu, welche Flexibilität ermöglichen wir, ohne das Ganze aufzuweichen, bspw. Höchstbefristungen oder die Mindestbefristungen von drei Jahren für die Promotionsstellen (Vorgriffs-Modell). Das wird jetzt einfach zu testen sein, inwiefern das Konzept in einzelnen Strukturen gut greifen kann.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie würden Sie den Erfolg der Maßnahme und der angedachten Stellen messen wollen? Haben Sie ein Monitoring geplant? Wenn ja, wie sieht dieses aus?

**Malte Drescher:** Wir haben vor der Implementierung der Maßnahmen großen Aufwand betrieben, um den Status Quo zu messen. Wir haben sehr viel in eine umfassende Postdoc-Befragung und Verbleibsstudien investiert. Diese Daten wollen wir als Nulllinie verwenden.

**Isabell Otto:** Im Qualitätsmanagement wollen wir die Befragung der Statusgruppen regelmäßig erheben. Wir haben als nächstes wieder die Forschungsrahmenbedingungen und da werden auch die Doktorand\*innen und die Postdoktorand\*innen mitbefragt. So können wir auf der Ebene sehen, wie ist das mit den Karrierewegen für diejenigen, die es hauptsächlich betrifft. Für mich wäre es auch ein Erfolg, wenn der Impuls dazu führt, dass die Fachbereiche eine gute Weiterentwicklung ihrer Strukturen auf den Weg bringen.

#### 13.4. Lessons Learned

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wenn Sie noch einmal durch den Prozess gehen könnten, was würden Sie mit dem Wissen von heute anders machen?

**Isabell Otto:** Was das Konzept sehr stark bereichert hat, sind diese ganzen Schleifen durch die Fachbereiche. Andererseits zeigen diese auch die Hürden und Problemlagen auf. Es gibt viele Wissenschaftler\*innen und Initiativen, die sich in diesem Prozess intensiv engagieren,

z. B. die „Profs für Hanna“. Es gibt auch viele, die sich aus der Wissenschaft heraus für dieses System einsetzen. Rückblickend wäre eine Projektgruppe gut gewesen, die zu einem ganz frühen Zeitpunkt der Entwicklung des Konzeptes die Fachbereiche miteinbezieht, um zeitig in verschiedene Wissenschaftsbereiche hineinzuwirken. Bisher kommen wir immer von Rektors- oder Academic Staff Development-Seite in die Fachbereiche und treffen auf diese Fronten. Und diese Fronten stören die Arbeit immer wieder, gerade wenn es um die verfügbaren Mittel geht.

**Malte Drescher:** Wir haben versucht, mit sehr vielen Leuten zu beraten, wie diese Konzepte aussehen können. Das hat natürlich dazu geführt, dass wir ständig mit verschiedenen Gruppen in unterschiedlichen Zusammensetzungen zu tun hatten. Dadurch war der Informationsstand zu jedem Zeitpunkt sehr heterogen. Eine stärker geschlossene, heterogene Gruppe, mit nominierten Vertreter\*innen aus den unterschiedlichen Fachbereichen und wissenschaftsunterstützenden Bereichen, wäre unter Umständen hilfreich gewesen, um eine gewisse Kontinuität zu gewährleisten.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Bitte vervollständigen Sie die folgenden Sätze: „Die Erstellung des Konzeptes wäre nicht erfolgreich gewesen ohne ...“

**Malte Drescher:** ... die Experimentierfreudigkeit der Universität Konstanz.“

**Isabell Otto:** ... eine vielfältige Expertise und Vorerfahrung in allen Bereichen der Universität.“

**Tenure-Track-Netzwerk:** „Die Erstellung des Konzeptes war erfolgreich, obwohl/trotz dessen...“

**Isabell Otto:** ... obwohl es auch viele gewachsene Strukturen gibt, die dagegensprechen und viele Unbeweglichkeiten, die versuchen, an Bekanntem festzuhalten.“

**Tenure-Track-Netzwerk:** Was sind aus Ihrer Sicht die (drei) wichtigsten Erfolgskriterien und Gelingensbedingungen für Karrierewegekonzepte mit Dauerstellen?

**Malte Drescher:** Ein wichtiges Erfolgskriterium ist, dass wir die Exzellenz als Ziel ganz vorne anstellen. Exzellenz in Forschung, Lehre und Transfer, gar nicht im Sinne der Exzellenzstrategie, sondern als Ziel für eine ideale Universität. Bei all dieser konzeptionellen Arbeit überlegen wir immer, was bringt uns in Forschung, Lehre und Transfer nach vorne. Außerdem die Berücksichtigung der Fächerkulturen.

« Wir können es uns nicht leisten, eine exzellente Universität zu sein und die Besten zu verlieren aus Gründen, die nichts mit ihrer Qualität als Wissenschaftler\*innen zu tun haben, und auch genau darum müssen sich verlässliche Karrierewege kümmern. »

**Isabell Otto:** Die Verknüpfung von Diversität und Karriereentwicklung. Wir können es uns nicht leisten, eine exzellente Universität zu sein und die

Besten zu verlieren aus Gründen, die nichts mit ihrer Qualität als Wissenschaftler\*innen zu tun haben, und auch genau darum müssen sich verlässliche Karrierewege kümmern.

## 14. Interview mit Prof. Dr. Oliver Günther (Universität Potsdam)

Das Gespräch wurde am 04.07.2024 geführt.

Universität Potsdam: Prof. Dr. Oliver Günther (Präsident)

Tenure-Track-Netzwerk: Dr. Rebecca Thier-Lange (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg), Dr. Melanie Fritscher-Fehr (Albert-Ludwigs-Universität Freiburg)



Bundesland	Brandenburg
Gründungsjahr	1991
Rechtsform	Körperschaft des öffentlichen Rechts
Volluniversität	Ja
Anzahl Studierender	Ca. 19.700 (WiSe 24/25)
Beschäftigte Kernuniversität	Ca. 1.570 (wissenschaftlich)/ca. 275 (Professor*innen) (2023)
Beschäftigte Klinikum	---
Hochschulleitung	Präsident Prof. Dr. Oliver Günther
Jahresbudget	Ca. 256 Mio € (2023)
Davon Drittmittel	Ca. 60 Mio € (2023)
Konzept/Link	Internes Dokument

### 14.1. Konzipierung

**Tenure-Track-Netzwerk:** Bitte stellen Sie das Konzept zur Karriereentwicklung im akademischen Mittelbau an Ihrer Universität vor. Erläutern Sie dabei bitte kurz die Grundidee und die Zielgruppe. Welche Dauerstellenprofile ergeben sich aus diesem Konzept? Welche(s) Ziel(e) verfolgen Sie mit Ihrem Dauerstellenkonzept?

**Oliver Günther:** Wir versuchen zunächst, weltweit qualifizierte Menschen für unsere Promotionsstellen zu gewinnen. Das erfolgt im Regelfall über die Lehrstühle oder über die Fakultäten, aber auch über die Graduiertenkollegs. Über unsere zentrale Einrichtung „Potsdam Graduate School“ versuchen wir, die Marke Universität Potsdam als einen Ort, an dem man gut promovieren kann, international zu platzieren. Doktorandenstellen bewegen sich in der Regel zwischen 50%- und 75%-Stellen, wobei wir in Zukunft mindestens Zwei-Drittel-Doktorandenstellen TV-L 13 wollen. In manchen Fächern, bspw. der Informatik, sind aufgrund der Marktlage auch volle Doktorandenstellen üblich. In meinen nunmehr über dreizehn Jahren als Präsident habe ich intensiv daran gearbeitet, die Mindestlaufzeiten von Doktorandenstellen zu erhöhen. Das wird nun gemäß dem Brandenburgischen Hochschulgesetz<sup>1</sup> auch verpflichtend: zunächst drei Jahre Laufzeit mit Verlängerung auf bis zu sechs Jahre. Auch um Postdocs werben wir global. Wir hatten mal ein Open-Topic-Postdoc-Programm, welches Stellen für drei Jahre open topic ausgeschrieben hat, um die weltweit höchstqualifizierten Postdocs nach Potsdam zu holen. Diese Stellen sind noch keine Tenure-Track-Stellen mit Entfristungsregelung und das wollen wir auch nicht. Im neuen Brandenburgischen Hochschulgesetz ist Tenure Track für den Mittelbau vorgesehen, aber wir werden das nicht intensiv nutzen, sondern wir schreiben im Mittelbau bei nachgewiesenem Bedarf gleich unbefristete Stellen aus. Die Postdoc-Phase ist nach Wissenschaftszeitvertragsgesetz bis zu sechs Jahre möglich, danach nur über Drittmittel. Das sind alles Stellen, die weder automatisch noch bei Bewährung in eine Dauerstelle an der Universität Potsdam münden, sondern sie sind so gedacht, dass die

<sup>1</sup> <https://bravors.brandenburg.de/gesetze/bbghg> (letzter Zugriff am 16.06.2025)

Postdocs sich danach woanders bewerben. Für den sogenannten Mittelbau gibt es aber wie gesagt auch unbefristete Stellen. Diesbezüglich waren wir Pionier, weil wir schon vor knapp zehn Jahren ein sogenanntes Dauerstellenkonzept für die Universität aufgestellt haben. Das ist nicht geheim und da steht stellenscharf drin, welche Stellen in welcher Fakultät unbefristet besetzbar sind. Jede Stelle ist in diesem Dauerstellenkonzept detailliert beschrieben. Damit soll Transparenz darüber hergestellt werden, welche Stellen im Mittelbau in allen Fakultäten unbefristet besetzbar sind und es sollte bewirken, von personenbezogenen ad-hoc Entscheidungen wegzukommen. Es gibt Ausnahmen, aber in der Regel sind diese Stellen auch de facto unbefristet besetzt. Ungefähr ein Drittel aller Mittelbaustellen sind Dauerstellen. Das Ministerium hätte diesen Prozentsatz gern auf 40 Prozent erhöht. Wir arbeiten aber nicht mit Prozentzahlen, sondern fragen uns, was braucht die Universität, d. h. welche Aufgaben und welche Stellenprofile sind dafür personenunabhängig nötig? Wir werden dem Ministerium entgegenkommen und nochmal prüfen, ob eventuell weiterer Bedarf an unbefristeten Stellen besteht. Im Konzept ist festgehalten, welche Aufgaben diese Stellen übernehmen sollen und welches Lehrdeputat daran gekoppelt ist – die Lehrdeputate variieren zwischen 4 und 24 LVS (bei voller Stelle). Die unbefristeten Stellen werden im Regelfall ausgeschrieben. In Ausnahmefällen können sie auch ohne Ausschreibung besetzt werden, dafür muss klargestellt werden, dass die Person herausragend qualifiziert ist und schon einige Jahre auf einer befristeten Stelle tätig war. Es werden externe Gutachten eingeholt, manchmal sogar internationale. Das liegt dann alles auf meinem Schreibtisch und ich kreuze an, dass in diesem Fall eine personenbezogene Besetzung sachgerecht ist. Die ad-personam Besetzungen variieren von Jahr zu Jahr - es können ein Viertel, aber auch einmal zwei Drittel der Stellen sein. Im neuen Brandenburgischen Hochschulgesetz ist eine Art Tenure Track vorgesehen, aber de facto wird sich nichts an unserem Karrierewege-Konzept ändern. Wenn eine Person des Mittelbaus sich bewährt hat und eine unbefristete Stelle im Strukturplan bzw. Dauerstellenkonzept zur Verfügung steht, dann kann diese Person darauf eingestellt werden. Ansonsten gehen wir davon aus, dass unsere Promovierten und Postdocs sich anderswo bewerben und ihren Weg finden. Auch das Tenure-Track-Konzept haben wir von Anfang an sehr intensiv betrieben. Wir nutzen es intensiv über das BMBF-Programm, über vorgezogene Professur-Nachfolgen und schießen manchmal zusätzliches Geld rein, um so schon vor Eintritt des aktuellen Stelleninhabers in den Ruhestand W1- und in der Vergangenheit gelegentlich W2-Tenure-Track-Stellen auszuscheiden. Diese werden international ausgeschrieben, die Besten werden berufen, und dann gibt es einen Tenure-Prozess, der in der Mehrzahl aller Fälle positiv ausgeht. Aber wir hatten kürzlich auch einen negativ verlaufenen Fall, der jetzt vor dem Gericht gelandet ist.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Ihr Konzept ist bereits vor zehn Jahren entwickelt worden. Jetzt gibt es oder gab es bei Ihnen im Bundesland eine neue Hochschulgesetzesnovelle. Ist es vor diesem Hintergrund für Sie zwingend, das Dauerstellenkonzept anzupassen? Sie sagten auch, das Brandenburgische Hochschulgesetz eröffnet die Option eines Tenure Tracks im Mittelbau. Sie haben sich gerade klar dagegen positioniert. Was sind die Gründe dafür?

**Oliver Günther:** Wir werden die Dauerstellenkonzepte vor dem Hintergrund der neuen Rechtslage natürlich prüfen. Die Landesregierung wünscht sich, dass wir mittelneutral den Dauerstellenanteil erhöhen. Wenn man die Anzahl der Qualifikationsstellen beibehalten und mehr Dauerstellen möchte, dann kostet es mehr Geld. Da es nicht mehr Geld gibt, wird dies möglicherweise dazu führen, dass wir weniger Promotions- und Postdocstellen zur Verfügung haben. Wir werden gleichwohl prüfen, ob in dem einen oder anderen Fall auch eine Dauerstelle sachgerecht ist. Aber unser wichtigstes Ziel ist das öffentliche Wohl sowie das Funktionalisieren der Universität und nicht, einer bestimmten Person etwas Gutes zu tun. Wir wollen gute Leute nach Potsdam holen. Wenn eine Dauerstelle verfügbar ist und diese Person daran interessiert ist, dann machen wir das – wobei die meisten hochqualifizierten Forscher doch lieber eine Professur anstreben. Aber es geht immer um die Frage, welche Stellen braucht die Universität für Daueraufgaben. Dennoch gehe ich davon aus, dass wir in dem einen oder anderen Fall noch zusätzliche Dauerstellen einrichten, allerdings auf Kosten von Qualifikati-

onsstellen. Ob wir die neuen Stellenkategorien nutzen, müssen wir sehen. Ich bin da pragmatisch. Bereits jetzt, ohne diese neuen Stellenkategorien, können wir genau das machen. Jemanden erst mal befristet einstellen und wenn in zwei, drei Jahren eine unbefristete Stelle verfügbar ist, kann die Person sich darauf bewerben oder sie direkt bekommen, wenn die Gutachtenlage stimmt. Das ist eigentlich schon ein gewisser Tenure-Prozess. Das hat nicht den Titel Lecturer mit Tenure Track<sup>2</sup>, den das neue Gesetz ermöglicht, aber aus meiner Sicht ist das mehr Kosmetik als praktische Strukturveränderung.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Aus welchen Gründen hat sich Ihre Universität dazu entschieden, ein Dauerstellenkonzept zu erarbeiten? Gab es einen konkreten Auslöser? Von welchen Akteur\*innen wurde der Prozess angestoßen?

**Oliver Günther:** Ich erinnere mich an Fälle aus dem Jahr 2012. Ich war frisch angekommen als Präsident und in den ersten Monaten im Amt kommen die Leute mit ihren Wunschzetteln. Es sollten Personen entfristet werden. Ich habe mir alle Fälle angeschaut, und mir hat oft einfach nicht eingeleuchtet, warum eine Entfristung vorgenommen werden soll. Daraus hat sich sehr schnell die Idee entwickelt, eine Art Strukturplan für den Mittelbau zu erstellen. In diesem steht, wie viele Stellen es im Haushalt überhaupt gibt, wie viele davon befristet und unbefristet sind und was auf diesen Dauerstellen geleistet werden soll. Das haben wir etwa 2014 in die Fakultäten reingespielt und es hat ziemlich lange gedauert – letztlich mehrere Jahre und verschiedene Entwicklungsschritte – um diese Dauerstellenkonzepte für jede Fakultät zu erstellen. Von Fakultät zu Fakultät gab es große Unterschiede, gerade was die Balance zwischen unbefristeten und befristeten Stellen angeht. In der Juristischen Fakultät gibt es ca. 10 Prozent unbefristete Mittelbaustellen, für spezielle Lehraufgaben und Hochschul- und Studiengangsmanagement, während in der Philosophischen Fakultät damals um die 40 Prozent Dauerstellenanteil für sachgerecht gehalten wurde. Unterschiedliche Forschungs- und Lehrparadigmen haben sich in den Dauerstellenkonzepten sehr stark widerspiegelt. Jetzt gibt es für jede Fakultät ein solches Konzept. Insofern waren die Konzepte, das kann ich ganz unbescheiden sagen, Best Practice: jetzt ist Transparenz geschaffen. Es ist allerdings auch eine Einschränkung an Flexibilität. Man kann nicht per Gutsherrenbeschluss einfach mal jemanden entfristen, sondern die Stelle muss da sein, und die Person muss sich auf die von der Universität definierten Aufgaben festlegen. Nach verschiedenen Entwicklungsschritten haben wir seit 2018 die Dauerstellenkonzepte, die gemäß dem neuen Brandenburgischen Hochschulgesetz nun für jede brandenburgische Hochschule verpflichtend zu erstellen sind. Bei einer kleinen Fachhochschule mag es schnell gehen, aber wir haben über 600 Haushaltsmittelbaustellen, also geht es um über 200 Dauerstellen. Das war schon eine ziemliche Aufgabe. Es muss selbstverständlich auch auf Gleichstellung und Diversität geachtet werden. Meines Erachtens besteht die Gefahr, dass zu viele Frauen sich ortsgebunden für den Mittelbau entscheiden und doch nicht für die Professur. Das sollte nicht passieren. Es sollte ebenso keine Karriere zweiter Klasse sein.

«Man kann nicht per Gutsherrenbeschluss einfach mal jemanden entfristen, sondern die Stelle muss da sein, und die Person muss sich auf die von der Universität definierten Aufgaben festlegen.»

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wer hat am Konzept mitgearbeitet? Wie haben beispielsweise der Personalrat oder die Gleichstellungsbeauftragte mitgewirkt? Wen haben Sie konkret eingebunden?

**Oliver Günther:** Nach geltender Rechtslage ist die Erstellung eines Dauerstellenkonzepts nicht mitbestimmungspflichtig. Aber wir haben natürlich im Zuge der vertrauensvollen Zu-

---

2 Vgl. Brandenburgisches Hochschulgesetz § 53: Akademische Dozentinnen und Dozenten sowie Akademische Juniordozentinnen und Juniordozenten mit einer Schwerpunktsetzung in Wissenschaft und Lehre.

sammenarbeit mit dem zuständigen Personalrat von Anfang an versucht, das Konzept möglichst auf breite Fundamente zu stellen. Die Fakultäten haben es in den Fakultätsräten diskutiert – wobei, ganz personenunabhängig ist der Diskussionsprozess natürlich nicht. Hinter jeder Stelle steckt eine Geschichte, Personen, die irgendwann in Rente gehen und andere, die sich Hoffnung machen. So, wie das eigentlich sein sollte, dass die institutionellen Bedarfe aufgeschrieben werden, ist es in der Praxis oft nicht, und auch die Frage der Lehrdeputate ist natürlich extrem sensibel. Die Konzepte wurden über die Fakultätsräte in den Senat eingebracht. Der Senat hat es dann zustimmend zur Kenntnis genommen. Auch die Personalräte<sup>3</sup> wurden konsultiert, aber nicht im Sinne einer Genehmigungspflicht. Anschließend wurden die Stellenanteile im Mittelbau berechnet und es ergaben sich die erwähnten fachspezifischen Differenzen: bei den Juristen etwa 10 Prozent und bei der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen und Philosophischen Fakultät 30 bzw. 37 Prozent.

## 14.2. (Stand der) Umsetzung

**Tenure-Track-Netzwerk:** Wie setzen Sie das Konzept in der Praxis konkret um? Wie sieht das genau aus? Gibt es Anträge? Wie schauen Sie sich an, ob das Konzept auch so gelebt wird und die Ziele erreicht werden, die Sie formuliert haben?

**Oliver Günther:** Jede Fakultät hat ein eigenes Dauerstellenkonzept. Das gesamte Dauerstellenkonzept der Universität ist hochschulintern einsehbar und wird recht häufig konsultiert. Dort steht stellenscharf drin, was es an unbefristeten Stellen gibt und ob diese besetzt sind oder nicht. Dieses Dauerstellenkonzept kann geändert werden; das passiert über das Jahr hinweg regelmäßig. Die Fakultäten bringen ihren Bedarf ein, danach geht es in die Prüfung der zentralen Einheiten, zunächst in das für Strukturangelegenheiten zuständige Dezernat. Es wird u. a. die Passung des Bedarfs zu den Anforderungen vor Ort geprüft, zu den Studiengängen, die Abdeckung der notwendigen Lehrdeputate und ob nicht Kapazitäten geschaffen werden, die hinterher keiner braucht. Anschließend gehen die Fakultätskonzepte über den Kanzler zu mir und zum Schluss – unter Einbindung des Personalrats – in den Senat. Danach wird das Dauerstellenkonzept beschlossen bzw. seine Fortschreibung bestätigt. Das Dauerstellenkonzept ist ein dynamisches Dokument, aber es wird auch nicht jede Woche angepasst. Wenn das Dauerstellenkonzept erst mal steht, dann gibt es drei Fälle: 1) eine Stelle ist besetzt, unbefristet, 2) sie ist erst mal befristet besetzt, oder 3) sie ist

« Das Dauerstellenkonzept ist ein dynamisches Dokument, aber es wird auch nicht jede Woche angepasst. »

gar nicht besetzt. Wenn sie besetzt ist, dann ist die Person praktisch bis zur Rente da. Der Fall, der immer wieder groß beschworen wird, dass man auf einer unbefristeten Stelle sitzt und dann irgendwann doch mal Professor wird, ist die absolute Ausnahme. Wir gehen davon aus, dass das auch in Zukunft der Fall sein wird. Man könnte von Zeit zu Zeit

das Lehrdeputat anpassen: absenken oder auch wieder aufstocken. Letzteres führt zu massivem Stress, weil es eben leider nicht so ist, dass die Leute gern viel Lehre machen. In den meisten Fällen werden Lehrdeputate abgesenkt, das kann auch gut begründet erfolgen. Alle unbefristet besetzbaren Stellen bekommen erst mal eine Klammer an Lehrdeputat (4 bis 6, 8 bis 11, 12 bis 18 und 20 bis 24), und innerhalb der Klammer wird oft nicht der Höchstwert festgelegt, sondern etwas darunter. Eine signifikante Erhöhung eines Lehrdeputats habe ich noch nie erlebt, und das wäre auch sehr aufwendig und kontrovers. Dann der zweite Fall: die Stelle ist im Dauerstellenkonzept, aber ist aus irgendwelchen Gründen derzeit befristet besetzt. Entweder die Person geht woanders hin, dann ist die Stelle wieder frei und kann unbefristet besetzt werden, oder die Person hat Interesse an einer Entfristung, und der Bereich hätte auch gerne eine Entfristung, dann landet das mit Gutachten hier auf meinem Schreibtisch und die Person kann

---

3 Vgl. Universität Potsdam Personalvertretungen: <https://www.uni-potsdam.de/de/personalvertretungen> und [https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/personalvertretungen/WiMiPR\\_Dokumente/2020-12-23\\_Ta%CC%88tigkeitsbericht\\_2020.pdf](https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/personalvertretungen/WiMiPR_Dokumente/2020-12-23_Ta%CC%88tigkeitsbericht_2020.pdf) (letzter Zugriff am 16.06.2025)

entfristet werden. Das passiert ein paar Mal im Jahr, das ist nicht so selten. Alternativ kann die Stelle öffentlich ausgeschrieben werden. Dann gibt es den dritten Fall: die Stelle ist im Dauerstellenkonzept und unbesetzt. Entweder wir nehmen jemanden, der schon da ist, der oder die wird mit Gutachten dann direkt daraufgesetzt, oder es wird öffentlich ausgeschrieben.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Mit Blick auf die neuen HRK-Leitlinien<sup>4</sup> für unbefristete Stellen an Universitäten neben der Professur schlagen diese drei unterschiedliche Stellenprofile vor: Lecturer, Researcher und Academic Manager. Wie betrachten Sie diesen Vorschlag? Sehen Sie aus Ihrer Sicht die Notwendigkeit, auch mit Blick auf Ihr eigenes Landesgesetz, Anpassungen des Dauerstellenkonzepts vorzunehmen?

**Oliver Günther:** Die Stellenkategorien Academic Manager und Lecturer sind aus meiner Sicht sachgerecht und unstrittig. Academic Manager ist die Institutionalisierung des Wissenschaftsmanagers; an solchen Stellen gibt es Bedarf. Aus meiner Sicht ist es eigentlich Verwaltung: mittleres Management. Wenn die Stelle im Haushalt festgehalten ist, dann ist eine Dauerfinanzierung gegeben und dann müssen auch Daueraufgaben da sein. Manager eines Sonderforschungsbereiches oder eines Graduiertenkollegs sind Grenzfälle. In einem Graduiertenkolleg kann man bspw. eine hauptamtliche Managerin oder einen hauptamtlichen Manager einstellen, aber nach zwölf Jahren ist das Graduiertenkolleg vorbei, was macht diese Person dann? Ab einer gewissen Größe hat eine Universität Bedarf an solchen Menschen, und dann kann man diese Stellenkategorie auch nutzen. Zum Lecturer: es gibt Bereiche, in denen ein hoher Bedarf an grundständiger Lehre besteht, in deren Rahmen Standardinhalte attraktiv vermittelt werden sollen. Das ist genau der Raum, in dem Lecturers eine wichtige Rolle spielen. Mit dem Fokus auf Lehre bedeutet dies höhere Deputate. Es mag gute Gründe geben, auch Researchers auf Dauerstellen einzurichten. Aber die meisten forschungsstarken Menschen sind lieber Professor als Researcher im Mittelbau. Die bleiben dann trotzdem teilweise im Mittelbau, weil sie den Ortswechsel scheuen. Aus Sicht der Einrichtung habe ich lieber eine Professur ohne Mitarbeiterausstattung als eine Researcher Stelle. Die ist als W2-Professur ohne Ausstattung nur unwesentlich teurer, aber da bekomme ich im Regelfall forschungsstärkere Leute. Deswegen gehe ich davon aus, dass wir die Researcher-Kategorie nur im kleinen Umfang nutzen. Aber wenn eine Fakultät oder ein Institut sagt, ich habe hier eine Person, die tolle Forschung macht, international bewährt ist, Drittmittel einwirbt und nirgendwo anders hin möchte, dann richtet man eben eine Researcher Stelle ein und hofft, dass diese Person auf Dauer gute Forschung leistet; so wie man das bei Professoren im Prinzip auch erhofft. Vielleicht 10 Prozent der Professoren forschen irgendwann gar nicht mehr.

« Aus Sicht der Einrichtung habe ich lieber eine Professur ohne Mitarbeiterausstattung als eine Researcher Stelle. Die ist als W2-Professur ohne Ausstattung nur unwesentlich teurer, aber da bekomme ich im Regelfall forschungsstärkere Leute. »

### 14.3. Herausforderungen und Hürden

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welche Herausforderungen und Hürden gab es während des Prozesses? Und welches sind gleichzeitig die Gelingensbedingungen? Würden Sie sagen, Ihr Konzept ist erfolgreich gewesen?

**Oliver Günther:** Ich kann jeder Hochschule nur empfehlen, ein Dauerstellenkonzept aufzustellen. Das ist einmalig viel Arbeit, aber danach herrscht Transparenz, und dann ist von vornherein klar, worüber man eigentlich redet. Es ist nicht mehr personenbezogen, sondern es ist ganz

---

4 Vgl. Hochschulrektorenkonferenz. „Leitlinien für unbefristete Stellen an Universitäten neben der Professur“: <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/leitlinien-fuer-unbefristete-stellen-an-universitaeten-neben-der-professur/> (letzter Zugriff am 16.06.2025)

klar, das sind die Bedarfe der Einrichtung. Manchmal, gerade im Researcher-Bereich, macht man auch mal einen Kompromiss, wenn man die Person halten möchte. Dann richte ich die Stelle im Dauerstellenkonzept ein, und vielleicht fällt die auch wieder weg. Trotzdem gibt es natürlich immer wieder Streit, gerade über Lehrdeputate. Auch da hilft das Dauerstellenkonzept, in dem steht, dass diese Person zu 80 Prozent ihrer Zeit lehrt, das sind ungefähr 18 LVS. Wer sich darauf bewirbt, weiß dann auch, dass er 18 LVS lehren soll. Die Frage ist, welche Rolle die Personalräte spielen, wenn sich Dauerstellenkonzepte bundesweit etablieren. Sie würden verstärkte Mitspracherechte fordern, weil sie inzwischen merken, dass diese Dauerstellenkonzepte nicht irgendwas sind, was im Regal verstaubt, sondern echte Handlungsoptionen definieren. Die Mitsprache des Personalrats muss vielleicht auch rechtlich geregelt werden. Von mir aus können die Dauerstellenkonzepte auch breiter gestreut werden. Da gibt es manchmal Datenschutzbedenken, weil man auf Personen schließen kann, aber jeder, der ein berechtigtes Anliegen hat, unsere Dauerstellenkonzepte einzusehen, bekommt diese auch zu lesen.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Gab es gesetzliche Regelungen, die noch angepasst werden mussten oder die Sie als Universität angestoßen haben, insbesondere mit Blick auf das Deputat?

**Oliver Günther:** Das alte Gesetz hat sich zu Dauerstellen(-Konzepten) nicht geäußert. Auch die Deputatsfrage war völlig offen. Das Deputat im Mittelbau konnte auf bis zu 24 Lehrveranstaltungsstunden (LVS) festgesetzt werden, und dieses Spektrum füllen wir auch aus. Es gibt ein paar Stellen mit 4 LVS, das sind vor allem Stellen in der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät, die sehr stark mit Geräten und Praktika zu tun haben. Aber es gibt auch Stellen mit 20-24 LVS, in den Bereichen Musik, Sport, Kunst und Sprachen. Strittig sind weniger die Extreme als die Klammer 12 bis 18 LVS: wenn Sie eine Mittelbaustelle mit 18 LVS einrichten, ist es fraglich, ob Forschung überhaupt möglich ist. Und meine Antwort war, wenn in dem Bereich diese 18 LVS benötigt werden, dann werden die Stellen so angelegt. Dass mit 18 LVS natürlich nicht mehr viel geforscht werden kann, ist klar. Aber an den HAWs ist das Lehrdeputat auch 18 LVS, und zu sagen, dass die Lehre an der Universität durchweg so völlig anders ist als an den HAWs, ist aus meiner Sicht auch kein stichhaltiges Argument. Wenn die Leute vor allem im Grundstudium eingesetzt werden, dann sind auch 18 LVS meines Erachtens machbar. Aber in der Tat ist dann wahrscheinlich, dass nicht viel eigene Forschung möglich ist.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Sie argumentieren, dass es nicht alleine um die Attraktivität von Stellen geht, sondern dass diese an den Bedarfen der Organisation auszurichten sind. Mit weiteren Dauerstellen wird neue Lehrkapazität geschaffen, hieraus ergeben sich wiederum Herausforderung bezüglich der vorhandenen Infrastruktur oder der Betreuungsrelationen. Wie sind Sie diesen Herausforderungen begegnet?

**Oliver Günther:** Auch da gilt, welchen Bedarf hat die Einrichtung, und der ergibt sich unter anderem aus der Nachfrage nach den Studiengängen. Und wenn ein Studiengang auf Dauer schlecht nachgefragt ist, schauen wir, ob wir den Studiengang weiterführen. Und wenn klar ist, der Studiengang hat Bestand und die Studierendenzahlen sind trotzdem niedrig, muss man schauen, wie viel Personal man reinsteckt. Wenn jedes Jahr nur zehn Leute anfangen, und wir den Studiengang weiterführen, dann muss man eben die professoralen und die Mitarbeiter-

« Es gibt auch keine Erbhöfe, d. h. wenn jemand in Rente geht, wird nicht automatisch die gleiche Dauerstelle wieder eingerichtet, sondern genau geschaut, was die Fakultät benötigt. »

kapazitäten entsprechend skalieren, so dass es eigentlich gar nicht dazu kommen sollte, dass ich eine 18 LVS-Stelle einrichte, wo ich diese Kapazität nicht brauche. Wenn ich die Kapazität nicht brauche, gibt es keine Stelle. Die Stelle wird dann in eine Qualifikationsstelle umgewandelt. Fakultäten und Institute verlieren dabei nichts.

Es gibt auch keine Erbhöfe, d. h. wenn jemand in Rente geht, wird nicht automatisch die gleiche Dauerstelle wieder eingerichtet, sondern genau geschaut, was die Fakultät benötigt.

**Tenure-Track-Netzwerk:** Welches sind Ihre Antworten auf die hohe Befristung im deutschen System mit Blick auf die Drittmittelstellen in der Postdocphase?

**Oliver Günther:** Ich verstehe jeden Menschen, der hier promoviert oder eine Postdoc Stelle hat, dass er gerne in der Forschung und auch hier vor Ort bleiben würde. Es ist wunderschön in Potsdam. Wissenschaft ist eine tolle Sache. Man kann jedoch nicht jeden Wunsch erfüllen. Für Universitäten ist wichtig, dass von vornherein Erwartungsmanagement betrieben wird, und deutlich gemacht wird, dass – auch bei sehr guter Arbeit einer Promovierenden oder eines Postdocs – der Strukturplan entscheidend ist, ob ein Verbleib möglich ist. Das gilt auch in der Makroperspektive. Es gibt eine höhere Nachfrage nach den Dauerstellen als Stellen da sind, sowohl im Mittelbau als auch bei den Professuren. Von den etwa 28.000 frisch Promovierten pro Jahr haben nur etwa 3.000, also knapp elf Prozent, eine Chance auf eine Dauerbeschäftigung in der Wissenschaft. Der Wettbewerb ist aufgrund der hohen Drittmittel – die vielen jungen Menschen eine Promotion ermöglichen – härter geworden, deswegen ergibt sich die Frage: wollen wir eigentlich so viele Doktoranden? Von mir aus könnten es auch ein paar weniger sein. Aber das bedeutet eben auch, dass man vielen jungen Menschen die Möglichkeit verbaut, zu promovieren. Dann wird der Wettbewerb auf die Doktorandenstellen verlagert. Aber es gibt eben keinen Anspruch, bei einer erfolgreichen Promotion oder einem erfolgreichen Postdoc im System zu verbleiben, sondern dann beginnt eine Bewerbung auf eine Dauerstelle im Mittelbau oder eine Stelle bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen oder eine Tenure-Track-Stelle, wo man sich auch nochmal bewähren muss. Da wurden vielleicht von vielen falsche Erwartungen geschürt. Man darf als Doktorand nie erwarten, nach der Promotion vor Ort eine Stelle zu kriegen. Man muss dann als Professorin oder Professor auch den Mumm haben, den Leuten zu sagen, dass man nach Vertragsende auf Dauer keine Stelle mehr für sie hat oder dass es für die wissenschaftliche Laufbahn nicht reicht. Das sind keine angenehmen Gespräche, ich habe sie während meiner Zeit als Professor an der Humboldt-Universität oft geführt, aber weil sie nicht immer angenehm sind, führen viele Professoren sie nicht. Das ärgert mich, denn das führt bei vielen Promovierenden und Postdocs zu Verbitterung. Sollten deshalb Drittmittel in die Grundfinanzierung gesteckt werden? Die Drittmittelkultur hat gerade im Promotionsbereich eine Berechtigung. Aber ich möchte mal den Politiker sehen, der von den 4 Milliarden<sup>5</sup> der DFG 2 Milliarden rausschneidet und an die Hochschulen verteilt. Das wird nicht passieren. Drittmittelgeber ist im Wesentlichen der Bund, während die Grundfinanzierung den Ländern obliegt.

#### 14.4. Lessons Learned

**Tenure-Track-Netzwerk:** Bitte vervollständigen Sie folgende Sätze: „Die Erstellung des Konzepts wäre nicht erfolgreich gewesen ohne ...“

**Oliver Günther:** ... die Mitwirkung der Fakultäten und Statusgruppen. Die Mitwirkung der Fakultäten war essenziell. Ein Präsidium kann das nicht durchdrücken.“

**Tenure-Track-Netzwerk:** „Die Erstellung des Konzepts war erfolgreich, weil/trotz ...“

**Oliver Günther:** ... trotz der Tatsache, dass sich neben Strukturfragen auch immer wieder personenbezogene Fragen in die Debatte mischen – weil es letztlich hinter jeder Stelle eine Geschichte gibt.“

---

5 Vgl. Deutsche Forschungsgemeinschaft: „DFG-Jahresversammlung 2024 in Potsdam: „Eine freie Wissenschaft für eine demokratische und weltoffene Gesellschaft“, 03.07.2024, <https://www.dfg.de/de/service/presse/pressemitteilungen/2024/pressemitteilung-nr-28> (letzter Zugriff am 16.06.2025)