



Der wissenschaftliche Nachwuchs braucht bessere Betreuung und Beratung

Interview mit Dr. Josef Lange

- › Gute Bedingungen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in frühen Karrierephasen wirken sich positiv auf den Hochschul- und Wissensstandort Deutschland aus und stärken Hochschulen und Forschungseinrichtungen im internationalen Wettbewerb.
- › Wichtiger Ansatzpunkt für Reformen ist eine bessere Personalpolitik. Junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler benötigen eine persönliche und der jeweiligen Karrierephase angemessene intensive Betreuung sowie eine Beratung, die ihre Stärken und Schwächen offen und ehrlich widerspiegelt und dadurch eine frühzeitige eigenverantwortliche Entscheidung über den weiteren Karriereweg ermöglichen.
- › Der Verbleib im akademischen System sollte durch Tenure-Track-Stellen planbar gestaltet werden. Karrierewege außerhalb der Akademia sollten nicht als „Scheitern“ gering geschätzt werden. Im Gegenteil: In innovierenden Unternehmen, in der Verwaltung und in der unternehmerischen Selbstständigkeit wird wissenschaftliches Know-how dringend benötigt. Auch dafür sollten die Weichen frühzeitig gestellt werden.

Im Vorfeld der geplanten Novelle des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes wird kontrovers über die Rahmenbedingungen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler diskutiert. Mangelnde Planbarkeit von Karrierewegen und eine zu geringe Zahl von unbefristeten Stellen im akademischen Mittelbau sind zentrale Kritikpunkte. Viele Expertinnen und Experten teilen die Sorgen des wissenschaftlichen Nachwuchses. Wie Abhilfe geschaffen werden kann, darüber gehen die Vorstellungen auseinander.

Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen müssen eine Vielzahl von Herausforderungen bewältigen. Können Sie die Wichtigsten skizzieren? Wie ist vor diesem Hintergrund das Bedürfnis nach besserer Planbarkeit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in frühen Karrierephasen einzuordnen?

Dr. Lange: Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind zunehmend internationalen wissenschaftlichen Wettbewerb ausgesetzt. Dieser bezieht sich nicht nur auf die seit Jahrzehnten führenden Wissenschaftsnationen, sondern umfasst auch in den letzten Jahren mit großer Geschwindigkeit aufholende Länder wie die BRICS-Staaten (*Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika, Anm.*) und andere. Dies zeigt sich beispielhaft in Zahl und Qualität der in internationalen Journalen erscheinenden Publikationen. Hinzu kommt die internationale Verflechtung vieler wissenschaftlicher Arbeitsgruppen. Das Spannungsfeld zwischen größerer Spezialisierung in einzelnen Disziplinen und der Notwendigkeit fachübergreifender Zusammenarbeit, um nicht nur die „großen gesellschaftlichen Fragen“, sondern auch disziplinäre wissenschaftliche Probleme zu lösen, bringt neue institutionelle und individuelle Herausforderungen mit sich. Diese erfordern neue Formen und mehr Verbindlichkeit der Personalentwicklung und Personalplanung in wissenschaftlichen Einrichtungen.

Im internationalen Wettbewerb mithalten zu können, ist kein Selbstzweck. Es geht um Innovationen und die von Ihnen genannten „großen gesellschaftlichen Fragen“, also zum Beispiel um die Transformationsprozesse, die derzeit bewältigt werden müssen. Dafür braucht Deutschland gute Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, dies gilt auch für die Promotions- und Postdoc-Phase. Würden mehr unbefristete Stellen und mehr Tenure-Track-Stellen die Attraktivität des Wissenschaftsstandorts verbessern?

Dr. Lange: Der Wettbewerb um die „besten Köpfe“ herrscht inzwischen weltweit. Dennoch zeigt sich in der individuellen wissenschaftlichen und persönlichen Entwicklung, dass diese sehr stark auch vom örtlichen und institutionellen Wechsel geprägt wird: „*brain circulation*“. Damit müssen wir in Deutschland klüger umgehen: Promotionszeiten auf ein vernünftiges Maß reduzieren, um Abschlüsse in jüngerem Lebensalter zu erreichen; absehbare Karrierewege entwickeln und praktizieren, die sich nicht nur auf den öffentlich finanzierten Wissenschaftsbereich beschränken dürfen; abgewogenes Verhältnis zwischen Dauer- und Qualifikations- und Projektstellen im vorhandenen Finanzrahmen, denn die Zeit erheblicher realer Zuwächse scheint vorbei zu sein – und dazu den individuellen und institutionellen Mut, Entscheidungen über Verbleib und Wechsel zum richtigen Zeitpunkt zu treffen. Es ist verantwortungslos, jemanden in öffentlich finanzierter Wissenschaft zu halten, wenn ein attraktives Angebot aus der Wirtschaft vorliegt.

Viele Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zieht es in die USA. Der Leistungsdruck ist dort sehr groß. Aber es gibt dort mehr Dauerstellen im akademischen Mittelbau und die Aufstiegsmöglichkeiten sind klarer geregelt (Tenure Track). Mit dem Bologna-Prozess hat sich Europa bereits am US-amerikanisch-britischen System orientiert. Ist jetzt ein weiterer Schritt der Angleichung hilfreich? Sollten wir ein Tenure-Track-System einführen?

Dr. Lange: Der Vergleich mit den USA berücksichtigt in der Regel nicht, dass das dortige Wissenschaftssystem viel größer und viel stärker nach Leistung hierarchisch gegliedert ist. Tenure-Track-Systeme sind in einer Reihe von Ländern, durchaus differenziert nach Fächern, wegen der unterschiedlichen Fachkulturen bereits eingeführt. Insofern ist ein weiterer Ausbau mit Augenmaß sinnvoll und erforderlich.

Tenure Track setzt eine andere Personalplanung voraus. Sind Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen dafür gerüstet? Was benötigen sie dafür?

Dr. Lange: Das scheint sehr unterschiedlich zu sein. Da Tenure Track in Deutschland nicht mit zusätzlichen Stellen und Mitteln eingeführt werden dürfte, sind Strukturplanungen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen hin zu flacheren Hierarchien, aber auch noch stärker gemeinschaftlich zu nutzender Infrastruktur erforderlich. Diese müssen jedoch so flexibel sein, dass sie auf neue wissenschaftliche und personelle Entwicklungen als Ergebnis strategischer Berufungspolitik reagieren und entsprechend umgesteuert werden können. „*My chair is my castle*“ ist Vergangenheit.

Mehr Dauerstellen im akademischen Mittelbau kosten viel Geld. Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen leiden unter knappen Budgets. Mit einer Erhöhung der Finanzmittel ist in den nächsten Jahren nicht zu rechnen. Was kann trotzdem getan werden, um die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses zu verbessern, ohne Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen zu überfordern?

Dr. Lange: Notwendig ist die generelle Einführung und Praktizierung von Personalentwicklung. Dies beginnt bei der Auswahl von Doktorandinnen und Doktoranden, führt zur generellen Praxis von Betreuungsvereinbarungen und deren tatsächlicher Umsetzung mit regelmäßigen Gesprächen – wie dies in gut funktionierenden Arbeitsgruppen und bei traditionellen Lehrstühlen seit Jahrzehnten der Fall ist – und schließlich zur „Karriereberatung“, die sich nicht nur auf öffentlich finanzierte Wissenschaft im engeren Sinn beschränken darf: Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement oder in der Wirtschaft in Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb oder Administration dürfen nicht insgeheim als Wege junger Menschen charakterisiert werden, die es in der Grundlagenwissenschaft „nicht geschafft haben“.

In der aktuellen Diskussion über das Wissenschaftszeitvertragsgesetz, kann der Eindruck entstehen, es gehe um eine typische Auseinandersetzung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden. Kann man das Problem tatsächlich darauf reduzieren? Oder ist „Wissenschaft als Beruf“ etwas Besonderes?

Dr. Lange: Wissenschaft hat mit der „Erwartung des Unerwarteten“ zu tun. Das gilt in experimentellen Wissenschaften selbst bei der Skalierung aus dem Laborbetrieb in die Produktion oder Regelanwendung. Auch wenn Wissenschaft insbesondere in öffentlich finanzierten Einrichtungen in Deutschland grundsätzlich auf Grundlagenforschung angelegt ist, gehört die Anwendung im vorwettbewerblichen Bereich zu ihren Aufgaben – nicht nur bei den

Technischen Universitäten und Hochschulen für Angewandte Wissenschaften oder in der Medizin. Wissenschaft lebt vom kontinuierlichen Zufluss neuer Fragen und Ideen, auch des neugierigen wissenschaftlichen Nachwuchses. Damit lebt Wissenschaft vom Wechsel, ist zugleich auf Kontinuität bei den Grundlagen und der wissenschaftlichen Infrastruktur angelegt. Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind Mittel- bis Großbetriebe besonderer Art. Sie werden leider weder extern noch intern entsprechend administriert, wie die häufig missbräuchliche Anwendung gesetzlicher Vorgaben zeigt.

Menschen, die sich für eine Tätigkeit in der Wissenschaft entscheiden, sind eigentlich neugierig, flexibel und strebsam. Ist es ein nennenswertes Risiko, dass sie auf schlecht bezahlten Dauerstellen im akademischen Mittelbau „kleben“ und nicht um attraktivere Positionen, bis hin zu einer Professur, kämpfen oder alternativ eine Stelle in der Industrie mit deutlich höheren Gehältern annehmen?

Dr. Lange: Das Sprichwort „Jeder ist seines Glückes Schmied“ gilt mutatis mutandis auch in der Wissenschaft. Es ist und sollte jeder und jedem unbenommen sein, auch auf dem Weg, der klar zu sein schien, umzukehren oder abzubiegen. Diese individuellen Lebensentscheidungen müssen auch Institutionen, muss die Gesellschaft akzeptieren. Wir brauchen hoch qualifizierte und leistungsbereite junge Menschen in allen Bereichen unserer Gesellschaft – insofern steht die öffentlich finanzierte Wissenschaft auch hier im Wettbewerb mit Bereichen außerhalb des Wissenschaftssystems.

Reformen im Wissenschaftssystem sind, mit Blick auf seine Komplexität, schwierig. Es ist nicht ganz einfach, die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses zu verbessern, die Funktionsfähigkeit von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu erhalten und außerdem die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit zu stärken. Welche Reformschritte sind prioritär, welche müssten folgen?

Dr. Lange: Notwendig ist ein Mentalitätswandel in Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die in den letzten 15 Jahren vielfach Probleme mit mehr Steuermitteln, nicht mit strukturellen Änderungen gelöst haben. Personalentwicklung mit regelmäßigen Personalgesprächen wie außerhalb der Wissenschaft muss zum Standard der Personalführung gehören. Notwendig ist eine kostenneutrale Flexibilisierung von Stellenplänen hin zu flacheren Hierarchien in den wissenschaftlichen Einheiten. Notwendig ist die drastische Reduzierung von Genehmigungsvorbehalten im Hochschul- und Forschungsbereich, mit denen sich die Bürokratie den Machtverlust zwischen 1995 und 2010 zurückholt, verbunden mit einer zu Transparenz gegenüber Politik und Öffentlichkeit verpflichteten regelmäßigen Rechenschaftslegung. Selbstverpflichtungen der Wissenschaft mit definierten Sanktionen bei Nichteinhaltung sind wirkungsvoller als gesetzliche Vorgaben, die nur selten den differenzierten Erfordernissen der Wissenschaft gerecht werden können.

„Personalentwicklung mit regelmäßigen Personalgesprächen“ – das bedeutet, dass Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sich intensiver als bisher um den wissenschaftlichen Nachwuchs kümmern sollten? Wer steht in der Pflicht – die Principal Investigators, die ihre Promovierenden und Postdocs offen und realistisch über individuelle Karrierechancen beraten müssten? Welche Voraussetzungen braucht es dafür?

Dr. Lange: Das betrifft die persönlich Verantwortlichen, aber auch die Institutionen – in Hochschulen von den Leitungen von Arbeitsgruppen über Instituts- oder Department-Leitungen hin zu Dekanaten und Präsidien. Die Verantwortung ist persönlich wahrzunehmen und kann nicht

Gremien übertragen werden, die immer Gefahr laufen, in „organisierter Verantwortungslosigkeit“ zu enden. Deshalb gehört Personalführung auch zu den Kernaufgaben Verantwortlicher in Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Die dazu erforderlichen Methoden kann man lernen, die Empathie müssen alle persönlich mitbringen.

„Kostenneutrale Flexibilisierung von Stellenplänen“ – Was meinen Sie damit?

Dr. Lange: Das bedeutet Umschichtung und Strukturänderungen: hin zu flacheren Hierarchien, kleineren Arbeitsgruppen, gemeinsamer Nutzung von Infrastruktur und Finanzierungsmöglichkeiten. Dies schließt teilweise schmerzhaft Entscheidungen ein und bedeutet, dass bei Neubesetzung von Professuren nicht die bisherige Ausstattung die Grundlage von Berufungsverhandlungen darstellen kann – auch dafür bedarf es eines weitgehenden Mentalitätswandels.

Sie plädieren dafür, dass Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen mehr Verantwortung für leistungsfähige Strukturen und für den akademischen Nachwuchs übernehmen. Was würden Sie empfehlen? Was sind die wichtigsten Punkte?

Dr. Lange: Entschlackung der Gesetze und rechtlichen Vorgaben mit Konzentration auf das Wesentliche; Reduktion zwischenzeitlicher kurzfristiger Berichtspflichten – weg von Kleinigkeiten, hin zu umfassenden Leistungs-, Erfolgs- und Misserfolgsberichten einschließlich Dokumentation der rechtmäßigen Mittelverwendung im Sinne umfassender Rechenschaftslegung. Dies muss verbunden sein mit Sanktionsmöglichkeiten, die im Zweifelsfall auch greifen. Und wenn „alle Stricke reißen“ – und das dies vorkommt, zeigen Beispiele in Hochschulen und Forschungseinrichtungen – muss auch die rechtliche Möglichkeit des Eingriffs von außen geschaffen werden. Denn Hochschulen und öffentlich finanzierte Forschungseinrichtungen werden von Steuern zahlenden Bürgerinnen und Bürgern als Beitrag zur Zukunftsvorsorge der Gesellschaft, unseres Gemeinwesens, finanziert und sind deshalb dem Gemeinwesen auch rechenschaftspflichtig, gemäß dem Grundsatz „Gemeinsinn geht vor Eigennutz“.

Impressum

Interview mit

Dr. Josef Lange

Staatssekretär a. D., Vorsitzender des Hochschulrats der Medizinischen Hochschule Hannover, Vorsitzender des Hochschulrats der Universität Vechta, Mitglied des Universitätsrats der Universität Regensburg.

Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

Dr. Norbert Arnold

Wissenschaft, Ethik und Technologie
Analyse und Beratung
T +49 30 / 26 996-3504
norbert.arnold@kas.de

Postanschrift: Konrad-Adenauer-Stiftung, 10907 Berlin

Diese Veröffentlichung der Konrad-Adenauer-Stiftung e. V. dient ausschließlich der Information. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder -helfenden zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

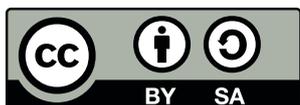
Herausgeberin: Konrad-Adenauer-Stiftung e. V., 2023, Berlin

Gestaltung: yellow too, Pasiek Horntrich GbR

Satz: Janine Höhle, Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

Hergestellt mit finanzieller Unterstützung der Bundesrepublik Deutschland.

ISBN 978-3-98574-183-0



Der Text dieses Werkes ist lizenziert unter den Bedingungen von „Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 international“, CC BY-SA 4.0 (abrufbar unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>)

Bildvermerk Titelseite

© Valerii Honcharuk, stock.adobe.com