

# **Einstellung und Beförderung von Professoren und Professorinnen an US-amerikanischen Universitäten als In- strument der Qualitätssicherung**

**Aylâ Neusel**

Berlin, Mai 2006

(Vortrag anlässlich der 29. Sitzung des Universitätsrats  
der Universität Wien am 24. März 2006)

Im Folgenden geht es um die Auswahl und Förderung des Professorennachwuchses vom Beginn ihrer Karriere bis zur Erreichung eines höheren Status und Renommées in amerikanischen Hochschuleinrichtungen, die mit unseren Universitäten vergleichbar sind. Hierzu wird zunächst aus der Makro-Perspektive ein Blick auf das amerikanische Hochschulsystem geworfen, der streng auf das Thema fokussiert ist. Anschließend wird mit einer Detail-Betrachtung versucht, Professoren-Laufbahnen an amerikanischen Universitäten nachzuzeichnen.

## **Das US-amerikanische Hochschulsystem als Laboratorium**

Nicht, dass das US-amerikanische Hochschulsystem hier als Vorbild für die deutsche oder die österreichische Hochschulentwicklung gezeigt werden soll – dagegen ist schon viel Richtiges und Falsches argumentiert worden. Doch im internationalen Vergleich bilden die US-amerikanischen Hochschulen **ein reichhaltiges Laboratorium** für die Hochschulreform, dessen zumindest heuristischer Ertrag bemerkenswert ist - wie mein verehrter Kollege aus Stanford, Hans Weiler, kürzlich formulierte (Weiler 2005). Zudem hat die intensive Auseinandersetzung mit den US-amerikanischen Hochschulen und die Konkurrenz zum atlantischen Bildungssystem sehr inspirierend auf die Hochschulentwicklung im Kontinentaleuropa der 1990er Jahre gewirkt.

Durch die gründliche Beschäftigung mit dem amerikanischen Hochschulsystem entstand bei uns ein vertieftes Wissen. Daher wird in den folgenden Abschnitten - um nicht allzu Bekanntes vorzuführen – zweierlei versucht: Die Analyse der Spezifik streng auf die Fragestellung zu fokussieren und dabei ausschließlich amerikanische Quellen zu benutzen.

## **1 Spezifik des US-amerikanischen Hochschulsystems in Bezug auf den Lehrkörper (faculty)**

Entlang der augenfälligen Spezifik der amerikanischen Hochschulen sollen diejenigen Rahmenbedingungen der Laufbahnen von Professoren und Professorinnen nachgezeichnet werden, die die eklatanten Unterschiede zum (kontinental-)europäischen Hochschulsystem markieren.

Dazu wurden drei Merkmale ausgewählt:

1. die Größe des Berufungsmarktes und die diversifizierte Struktur des Hochschulsystems;

2. der gesellschaftliche Konsens über die Wertvorstellungen im Bildungs- und Wissenschaftssystem, den man auch als Hochschulkultur bezeichnen könnte und
3. die Formen der Governance, insbesondere das Verhältnis von Staat und Hochschule und die Bedeutung von Leitungsinstrumenten und -personen.

### 1.1 Größe und Struktur des Berufungsmarktes

Das US-amerikanische Hochschulsystem wird als kompetitiv beschrieben, als ein einvernehmlich wettbewerbliches System, während das deutsche (und das österreichische) System eher ein staatlich reguliertes Milieu bietet (vgl. Schindel, 2001).

#### Größe der Berufungsmärkte in den Hochschulsystemen der USA<sup>1</sup> und Deutschlands<sup>2</sup> - ein quantitativer Vergleich

	Hochschulen		ProfessorInnen		StudentInnen	
	total	Univers.	total	Univers.	total	Univers.
<b>USA</b>	4.236	261 <sup>3</sup> (6%)	429.000 <sup>4</sup>	341.000 (79%)	16.611.711	3.210.271 (19%)
<b>D</b>	372 <sup>5</sup>	102 <sup>6</sup> (27%)	37.965 <sup>7</sup>	21649 (57%)	2.019.831	1.436.679 (71%)

Die Größenunterschiede zwischen den Hochschulsystemen sind beträchtlich: In den USA gibt es über 4000 Hochschulen, davon ist nur ein kleiner Prozentsatz (6%) in unserem Sinne Universitäten. In Deutschland<sup>8</sup> gibt es 102 Universitäten (27%) bei insgesamt 372 Hochschulen.

Während in den USA also nur ein kleiner Teil (6%) der Hochschulen eine „universitäre“ Ausbildung anbietet und nur 19% aller Studierenden hier eingeschrieben sind, befindet sich ein großer Teil der Professorinnen und Professoren (79%) an diesen Universitäten. In Deutschland dagegen wird eine breite universitäre Ausbildung für

<sup>1</sup> Zahlen für 2003/2004 aus: National Center for Education Statistics.

<sup>2</sup> Zahlen für 2003, aus BMBF 2004.

<sup>3</sup> Nach der Klassifikation der Carnegie Foundation: „Research und Doctoral Universities, 2000“.

<sup>4</sup> Full, Associate, Assistent professors, fulltime.

<sup>5</sup> Zahlen für 2004/2005 vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland 2005.

<sup>6</sup> Zahlen für 2004/2005 vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland 2005.

<sup>7</sup> Hauptamtliches Wissenschaftliches Personal: C4, C3, C2.

<sup>8</sup> Deutschland und nicht Österreich wird hier als Vergleichsgröße gewählt, weil das österreichische Hochschulwesen noch kleiner als das deutsche ist und damit Vergleiche noch problematischer werden. Besser wäre ein Vergleich zwischen den USA und Europa - dieser würde jedoch im Zusammenhang mit unserem Thema eine Reihe von Tücken bergen, die sich aus der Heterogenität der europäischen Hochschulsysteme und der Hochschulstatistiken ergeben.

71% der Studierenden in 27% aller Hochschulen im tertiären Bildungssektor angeboten. Diese werden von „nur“ 57% der Professorinnen und Professoren betreut.

Neben dem größeren Berufungsmarkt in den USA (11 bis 15-mal größer als in Deutschland), bedeutet dieser Zahlenvergleich für die USA eine stärkere Verteilung der Studierenden in einem differenzierten Hochschulsystem, das Vorhandensein von Universitäten, die eine intensive Auswahl unter den Studienbewerberinnen und -bewerbern betreiben und ihren Studierenden bessere Betreuungsverhältnisse bieten. In Deutschland wird dagegen eine breite und qualifizierte universitäre Ausbildung im tertiären Sektor, allerdings ohne eine hochschulseitige Prüfung der Zugangsbefähigung und bei einer schlechteren personellen Ausstattung der Universitäten, geboten.

Ein weiteres hervorstechendes Merkmal des amerikanischen Hochschulwesens ist seine Heterogenität. Manche Forscher mögen sogar nicht von einem „System“ sprechen, wenn sie die gesamte Hochschullandschaft meinen, da diese stark vertikal und horizontal differenziert ist.

Die Carnegie Foundation<sup>9</sup> hat eine allseits akzeptierte Klassifikation für die vertikale Diversität der US-amerikanischen Hochschulen entwickelt, die die Unterschiede in Funktion und Auftrag der Hochschulen berücksichtigt (2- oder 4-jährige Studienprogramme; forschungsintensiv; mit Promotionsrecht ausgestattet; allgemeinbildend; berufsbildend auf unterschiedlichen Leveln; Bachelor- oder Master-Programme; mit oder ohne Zulassungsbeschränkungen). Danach werden Forschungsuniversitäten, Doctoral-Universitäten, Master-Universitäten, Baccalaureate, (liberal arts) Colleges sowie andere und spezialisierte Einrichtungen unterschieden.

Zu der vertikalen Unterscheidung kommt eine horizontale Differenzierung je nach Gründungsziel (beispielsweise Frauenuniversitäten, konfessionelle Einrichtungen), nach fachlicher Spezialisierung (die sogenannten „schools“) oder nach dem speziellen Forschungs- oder Ausbildungsauftrag.

Die zahlreichen Evaluationsagenturen in den USA führen periodisch Evaluationen durch, um die vertikalen und horizontalen Unterschiede – Hierarchie und Profil von Institutionen – aufzuzeichnen und ständig neu zu vermessen. Wichtig dabei ist, dass Abstiege, genauso wie Aufstiege, korrigierbar bleiben.

Die Größe des Berufungsmarktes und die Diversität des Hochschulsystems in den USA erlauben größere Durchlässigkeit, sie unterstützen die Mobilität innerhalb des Systems für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und eröffnen Laufbahnen auch für Wissenschaftsmanager. Ein weiterer Vorzug ist die Offenheit dieses Hochschulmarkts für hochqualifizierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus aller Welt; er bietet im internationalen Format Chancen für Ausländer, in das Professorenamt ein- und darin aufzusteigen.

## **1.2 Der gesellschaftliche Konsens über die Wertvorstellungen im Bildungs- und Hochschulsystem: Die Leistungs- und Feedback-Kultur**

Amerikanische Hochschulforscher wie Glidden (2001) beschreiben das US-amerikanische Hochschulsystem mit seinem Doppelcharakter – den sie gelegentlich auch ein Paradoxon nennen – wie folgt: Die Kernphilosophie einer Einwanderungs-

---

9 Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching hat zuerst in 1970 ein Klassifikationschema für die Hochschulen entwickelt, und diese in 1973 veröffentlicht. Die Klassifikation wurde in regelmäßigen Abständen überarbeitet, zuletzt in 2000.

nation sei das Miteinander von sozialer Mobilität und Dienstleistung: Einerseits zähle harter Wettbewerb, Selektion und Exzellenz, andererseits Teilnahme am und Zugang zum Aufstieg für alle.

Diese Kernphilosophie hat im Hochschulbereich folgende Auswirkungen:

**(1) die gesamte Ausbildung baut auf Risikobereitschaft auf** (vgl. Schindel 2001):

Das Prinzip Wettbewerb findet sich auf jeder Stufe der Karriereleiter: z.B. 1. bei der Bewerbung um einen College-Studienplatz (mit einer Erfolgsquote von unter 10%), 2. bei der Bewerbung um Forschungsgelder (bei der NSF<sup>10</sup>: 26 %), 3. bei Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Zeitschriften, 4. bei der Mittelzuweisung durch staatliche Stellen, 5. bei Bewilligungen von privaten Stiftungen, 6. bei der Einstellung als *assistant professor* (weniger als 10% der Bewerber sind erfolgreich) und bei der Beförderung von Lehrkräften in die *tenure*-Position.

**(2) Es hat sich ein umfangreiches Evaluationssystem entwickelt:** Alle Evaluationen haben eine ausschließlich output-orientierte Zielsetzung, d.h. der Erfolg wird ausschließlich an dem Ergebnis gemessen.

Die Verfahren laufen professionell und routiniert; sie sind minutiös durchgeplant und werden in kontinuierlichen Zeitabständen durchgeführt. Und sie haben eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz (Akzeptanz ist eine Ressource): Das System ist von allen Beteiligten voll anerkannt, es funktioniert pünktlich, geräuschlos und einvernehmlich nach einer allen bekannten Agenda.

Die externe Bewertung wird für die Karriereplanung und als Feedback positiv beurteilt. Es würde durch die gegenseitige Evaluation ständig mit einander kommuniziert, man sei über die Arbeit der Kollegen im Bilde, selbst „bliebe man auf Trab“, so die Antwort eines Probanden bei der Befragung.

**(3) Andererseits sind in all diesen Selektionsverfahren Gerechtigkeit und Belohnung ein wichtiges Thema.** Deshalb entstand eine umfangreiche staatliche wie private Förderung:

- der Bundesstaat fördert die Studierenden in staatlichen wie privaten Universitäten. 30% des Budgets der staatlichen und 13% der privaten Universitäten stammen aus den staatlichen Zuschüssen zu den Studiengebühren<sup>11</sup>;
- parallel dazu hat sich ein kreatives Fördersystem aus privatem Mäzenatentum entwickelt: Es werden viele Anlässe gefunden, um positive Leistungen zu belohnen und Anreize zu schaffen. Förderung durch private Initiativen und Spenden von ein paar hundert bis zu einigen Millionen Dollar sind gängig. Nicht nur die Millionenspenden für Stiftungs- bzw. Namensprofessuren, für die repräsentativen Bauten o.Ä. sind von Bedeutung, vielmehr auch die kleineren und stetigen Zuwendungen für kreative Zwecke: z. B. lassen die 12 besten Universitäten in einer Football-Liga die Überhanggelder von Spielen in einen Fonds einfließen, um die Forschungsk Kooperation zwischen ihren Universitäten zu intensivieren; in einem anderen Fall hat ein Alumni für einen begabten Studierenden mit schweren Startchancen (z.B. mit sozialen oder gesundheitlichen Handicaps) ein Jahresstipendium gespendet.

---

<sup>10</sup> NSF = National Science Foundation.

<sup>11</sup> Budgetangaben nach Fitzek 2001.

**(4) Dabei ist ein wichtiger kultureller Unterschied zu unseren Hochschulen die große Transparenz, die intensive Kommunikation und Öffentlichkeit bei allen Verfahren:**

Auf allen Ebenen besteht die Transparenz der Verfahren: Alle Kriterien, Vorgänge und Termine sind öffentlich, die Ergebnisse der Evaluationen werden den Betroffenen bekannt gegeben, einschließlich der Gutachten/Bewertungen, Gehaltsspiegel werden regelmäßig veröffentlicht.

Der Gedanke der Rechenschaftspflicht führt an staatlichen Universitäten dazu, dass z.B. in Bibliotheken und im Internet nach Forschungs- und Lehrevaluationen, nach Gehältern von Kollegen, nach Gehaltsspiegeln oder nach studentischen Beurteilungen nachgeschlagen werden kann.

### **1.3 Formen der Governance**

Eine Fakultät an einer US-amerikanischen Universität umfasst das gesamte Fächerspektrum einer traditionellen humanistischen Universität. Sie wird von einem hauptamtlichen *dean* geleitet. Fachdisziplinen sind jeweils in *departments* organisiert; diese werden von einem *department head* mit weitreichenden Kompetenzen geleitet. (Daneben gibt es *schools* oder *colleges* z.B. für *Business, Law, Medicine, Engineering* und *Education*).

Einige der Steuerungselemente aus dem US-amerikanischen Beispiel werden in Deutschland als „New Governance“ diskutiert: Besonders hervorstechend sind folgende Merkmale<sup>12</sup>:

**(1) die stärkere Exekutive:**

- Die Exekutive (das Präsidentenamt) ist mit größerer Macht ausgestattet als dies z.B. das österreichische Hochschulgesetz vorsieht,
- alle wichtigen Führungspositionen werden mit einer sogenannten „doppelten Legitimation“, d.h. im Benehmen zwischen der akademischen und politischen Seite, besetzt;
- Selbstverwaltungs- und Verwaltungsämter sind voll professionalisiert;
- Der *Board of Trustees* (Hochschulrat) dient als das politische Organ der Hochschule;

**(2) Akkreditierungsagenturen**

- Sie sichern die ständige periodische Überprüfung von Hochschulen und von Fachbereichen;

**(3) zurückhaltender Staat:**

- Die Bundesregierung ist zuständig für Stipendien, Subventionen und Forschungsfinanzierung,
- Die Landesregierungen sind für die politische Angelegenheiten der Hochschulen verantwortlich: Einzelstaaten haben nicht immer einen Ressort-Minister, sie bestellen i.d.R. einen *Boards of Regents* (diese Aufsichtsbehörde wird vom Gouverneur bestellt und ist zuständig für die strategisch-politische Beratung der Landesregierung).

---

<sup>12</sup> Geiger 2001, S. 34ff.

Dieser kurze Blick auf das amerikanische Hochschulsystem bildet den Hintergrund für den folgenden Abschnitt, in dem an einem Fallbeispiel das Verfahren zur Einstellung und Beförderung von Professorinnen und Professoren gezeigt werden soll.

## 2 Minuziöse Planung und Durchführung des Berufungs- und *tenure*-Verfahrens - ein Fallbeispiel<sup>13</sup>

Am Beispiel einer aufstrebenden staatlichen Universität sollen die Prinzipien und Prozeduren von Einstellung und Beförderung von Professorinnen und Professoren beschrieben werden. Da die Universitäten ihre Autonomie extensiv in Anspruch nehmen, zeigt das Beispiel nur eine relativ verbreitete Variante. Nicht selten gibt es auch andere Formen und Verfahren der Berufungen und Beförderungen.

### 2.1 Die Personalstruktur

Die Personalstruktur besteht i. d. R. aus einem wettbewerbs- und leistungsorientierten Laufbahnsystem in drei Stufen:

- Die **Einstiegsstufe** ist die Position als *assistant professor*. Nach einem berufsähnlichen Verfahren werden junge Wissenschaftler nach einer Post-Doc-Phase in den *tenure track*<sup>14</sup> aufgenommen – also als Anwärter auf eine Dauerposition. Die Erfolgsquote wird mit 10% angegeben, diese Quote kommt durch Mehrfachbewerbungen zu Stande. Diese Phase kann auch als eine 6-jährige Probezeit interpretiert werden.
- Die **entscheidende Statuspassage** ist der Übergang zur Dauerbeschäftigung. Nach 6 Jahren erfolgt der Übergang zu „*tenure*“ und i.d.R. der Aufstieg in die Position „*associated professor*“.
- Nach weiteren 6 Jahren ist die **Beförderung in die *full position*** möglich, dies ist jedoch nicht zwingend. Umgekehrt ist eine größere Mobilität auch in einer späteren Berufsphase üblich.

Ergebnis dieser Verfahren ist eine große und wesentlich jüngere *faculty* (Lehrkörper) als in Deutschland oder Österreich. Die Lehrkörperstruktur ist einheitlich; alle Gruppen von Professoren gehören mit gleichen Rechten und Pflichten zur *faculty*. Unterschieden wird nur nach Gehalt.<sup>15</sup> Etwa 50% der Personalpositionen in der Lehre sind Kurzzeitstellen (Post-Doc-Stellen, Gastprofessuren, Lehrbeauftragte u.Ä.).

---

<sup>13</sup> Das Fallbeispiel wurde in den Jahren 2002-2005 untersucht. Die Grundlage der Dokumentenanalyse bildeten die Originaldokumente der untersuchten Universität (Memoranden, Pläne, Evaluationsbögen, einige Jahres- und 6 Jahres- Berichte und *tenure-files* sowie einige Peer-Reviews und Assessmentberichte (vgl. Neusel 2005).

<sup>14</sup> Als „*tenure*“ wird die (unbefristete) Anstellung bezeichnet. „*Tenure track*“ (track = Gleis) stellt den Weg bzw. die Laufbahn bis zu einer solchen Anstellung dar. Eine Regelbeförderung gibt es dabei nicht.

<sup>15</sup> Die subtilen Unterschiede bleiben, z.B. das Renommee, das durch die Einwerbung von Drittmitteln, Publikationen u.ä. entsteht, und sich in Statusunterschieden bemerkbar macht, wie Unterschiede bei der Lehrverpflichtung, beim Sommergehalt, bei Beurlaubung für Forschungszwecke u.a.).

## 2.2 Berufungsverfahren: Prinzipien und Prozeduren

### (1) Das Berufungsverfahren ist sorgfältig, mehrstufig und relativ aufwändig.

Kandidatinnen und Kandidaten werden von allen Fakultätsmitgliedern umfassend (nach ihrer wissenschaftlichen Qualität, dem Erfolg bei der Drittmittelwerbung, der Höhe der *grants*, nach ihrer „Passung“, der geplanten Zusammenarbeit in Forschung und Lehre, nach ihrer Persönlichkeit) geprüft. Das aufwändige Verfahren wird jedoch äußerst zügig durchgeführt. Die Entscheidung über die Erteilung eines Rufes fällt extrem schnell: Die Ausschreibungen erfolgen üblicherweise im Herbst, die erste Ruferteilung i.d.R. im Frühjahr des nächsten Jahres.

- Die Professorenstellen werden üblicherweise ohne detaillierte Nomination ausgeschrieben. Die Begründung dafür ist, dass die Besten unter allen Bewerbern ohne fachliche Zuordnung ausgewählt werden sollen. Durch die Größe der *faculties* (zum Teil 40, 60 oder 100 Professoren in einer Disziplin) ist dies durchaus plausibel. Zusätzlich kommt erleichternd hinzu, dass die Einstellung von jungen Wissenschaftlern zunächst nur für 6 Jahre erfolgt. Das hat den Vorteil, dass Entscheidungen leichter korrigierbar bleiben.
- Bewerbungen: Es ist nicht selten, dass 400 Bewerbungen auf eine ausgeschriebene Stelle entfallen. Jedes Mitglied der *faculty*, auch die *assistant professors*, kann die Unterlagen einsehen und Vorschläge machen: Zunächst werden ca. 10% der Bewerbungen ausgewählt, schließlich werden mit etwa der Hälfte der Personen aus dieser Gruppe Vorinterviews geführt.
- Ausgewählt wird nach den Dossiers. Vorinterviews werden während der Jahrestagungen der Fachgesellschaften jeweils von Fakultätsmitgliedern durchgeführt (Jobbörse). Für kleinere Universitäten übernehmen die Fachgesellschaften selbst das *matching*. Die Spitzenuniversitäten beteiligen sich nicht an diesem Verfahren.
- Vom Leiter oder der Leiterin des *departments* (*department head*) wird ein *hiring committee* (ca. 4 Personen) bestellt, das für den Berufungsvorschlag an das Department zuständig ist. Die Mitglieder der Kommission entwickeln üblicherweise ihre Vorschläge nach Rücksprache mit Kollegen und Kolleginnen aus der Fakultät oder nach Rückfragen an die Gutachter. In der Kommissionsitzung wird sich auf eine Liste mit Personen geeinigt, die eingeladen werden sollen.
- Bis zu 4 Kandidaten werden für mindestens 2 Tage eingeladen. Für diese Tage wird ein Zeitplan aufgestellt, der alle 30 Minuten ein Gespräch (der Kandidatin oder des Kandidaten) mit einem Mitglied der Fakultät vorsieht – insgesamt ca. 20 Gespräche.
- Der Vortrag des Kandidaten ist hochschulöffentlich.
- Das *hiring committee* übermittelt einen Vorschlag an das Department. Nach Beschluss der *faculty* macht die Leitung des Departments nach Rücksprache mit dem *dean* ein Angebot an den Erstplatzierten.
- Das Angebot wird vom *department head* unterbreitet. Der Kandidat/die Kandidatin hat eine Verhandlungsposition.

### (2) Angeboten wird der Einstieg in die Laufbahn (*tenure track*) i.d.R. als *assistant professor*.

- Das Angebot enthält das **Jahresgehalt**. (Auch bei den Gehältern wird Transparenz angestrebt: Interessierte können jederzeit nachschlagen, wer wie viel verdient; die durchschnittlichen, niedrigsten und höchsten Honorare der verschiedenen Kategorien von Professoren an staatlichen Hochschulen werden veröffentlicht).

Das Gehalt wird für die 9 Monate eines Jahres bemessen, in denen Lehre stattfindet. Es wird erwartet, dass die Professoren ihr Forschungsgehalt selbst einwerben (Sommergehalt). Sie können Sommerlehrangebote wahrnehmen, sich um die zusätzliche Finanzierung der Forschung bemühen oder sich zu wissenschaftlichen Studien an einer (anderen) Universität aufhalten.

Das Einstiegsgehalt kann in (natur-)wissenschaftlichen Fächern 55- bis 65.000 US-Dollar erreichen, für angewandte Fächer 75.000 und mehr. Der Landesdurchschnitt für *assistant professors* ist 57.000, für *associated professors* 66.000, für *full professors* ab 80.000. Dies sind die Standards, es gibt jedoch große Unterschiede. An manchen, eher privaten Universitäten können bis zu 120.000 US-Dollar angeboten werden.

- Über ein **Start-up-Geld als Berufungszusage** für die Erstausrüstung der Räume und Geräte wird verhandelt. Es wird erwartet, dass ein *assistant professor* bei seinem Antrag auf Dauerbeschäftigung (*tenure*) ein Mehrfaches (z.B. das Dreifache) der Summe der Berufungszusage als Drittmittel eingebracht hat.
- Nicht verhandelt wird i. d. R. über die Zuordnung von (Assistenten-)Stellen. Dafür ist es üblich, Angebote an die Partner bzw. die Familie zu machen (Jobvermittlung für die/den Partner/in, Vermittlung von Kindergärtenplätzen, von Schulen, Umzugshilfe etc.).
- Von dem Berufenen wird ein Lehrdeputat von im ersten Jahr 3 Vorlesungen, später regulär 4 Vorlesungen erwartet.
- In den ersten zwei Semestern wird dem neuen *assistant professor* ein umfangreiches Beratungs-, Coaching- und Mentoring-Angebot gemacht, das ihn in das Department und die Universität integrieren und in seine Pflichten und Rechte einführen soll. Dieses Angebot eröffnet die Chance, Erwartungen frühzeitig zu erkennen und deren Erfüllung zu bewältigen.

### (3) Der *tenure track* ist ein 3+3 Modell:

- Eine formale Evaluation nach drei Jahren gibt Auskunft über die Leistungen des *assistant professors*. Werden nicht alle Kriterien erfüllt, erfolgt ggf. eine Ermahnung zur Verbesserung der Leistungen, z.B. in der Lehre, bei der Drittmittelinwerbung oder bei Publikationen (vgl. weiter unten den Abschnitt „Qualitätssicherung durch ständige Evaluation und Assessment“).
- Die Beurteilungskriterien für die Leistungen ähneln denen in Deutschland bzw. Österreich - allerdings ohne auswärtige Gutachten, aber mit einem Vortrag und interner Begutachtung des Gesamtdossiers.

### (4) *Tenure* bedeutet dauerhafte Beschäftigung und ist i.d.R. verbunden mit dem Aufstieg in die Position eines *associated professors*.

- Das *tenure*-Verfahren wird nach der positiven Bewertung der 3-Jahres-Evaluation begonnen. Im 4. Jahr kann der Kandidat oder die Kandidatin den Antrag stellen. Spätestens im sechsten Jahr der Anstellung ist der Antrag auf



*tenure* notwendig. Wenn kein Antrag gestellt wird oder kein *tenure* vergeben wird, wird dem oder der Betroffenen üblicherweise ein Jahr Zeit für die Suche nach einer anderen Beschäftigung eingeräumt. Die sogenannte *tenure clock* kann nur in Ausnahmefällen angehalten werden.

- Das Verfahren ist sehr stark formalisiert, wird mit professioneller Unterstützung durchgeführt, die Kriterien sind öffentlich, das Verfahren ist transparent.

#### **(5) Das *tenure*-Verfahren verläuft in einer Kaskade von Bewertungen:**

1. Der Kandidat oder die Kandidatin stellt sein „*tenure file*“ zusammen. Dem Fertigestellen des Dossiers geht eine sehr umfangreiche mehrmalige Beratung Prüfung und Überarbeitung mit dem *department head* und dem *dean* der Fakultät voraus;
2. Das *tenure file* enthält den Bericht über alle Leistungen im Zeitraum, einschließlich aller Belege, Evaluationsergebnisse. 3 bis 5 auswärtige Gutachten werden vom *department head* eingeholt und dem Dossier hinzugefügt;
3. die Kandidatin oder der Kandidat hält einen öffentlichen Vortrag in der Fakultät;
4. *die tenure faculty* stimmt ab;
5. die Leitung des *departments* fasst die Ergebnisse in einem Bericht an den *dean* zusammen und gibt seine Empfehlung ab,
6. auch der *dean* prüft und berät den Vorschlag mit seinen Kommissionen und gibt ihn mit seiner Stellungnahme an die Hochschulspitze,
7. Die Hochschulspitze (*provost* und *president*) prüft den Vorschlag und sendet ihn mit einer Berufungsempfehlung an das Kuratorium (*Board of Trustees*), der endgültig den Ruf ausspricht.
8. Die Kriterien werden formaler, je höher die Bewertungsstufe ist. Der Antrag kann auch auf höchster Ebene abgelehnt werden.

#### **(6) Nach 6 Jahren können sich *associated professors* auf die Position als *full professor* bewerben. Der Übergang ist möglich, aber nicht zwingend.**

- Es ist möglich und durchaus üblich, dass man dauerhaft *associated professor* bleibt. Andererseits wird es als Fehlinvestitionen angesehen, wenn ein *associated professor* den Antrag auf eine *full professor-Position* nicht stellt oder die Evaluation nicht besteht.
- Der Übergang zum *full professor* bedeutet ein höheres Gehalt und mehr Gewicht bei hausinternen Entscheidungen (*full professors* sind „*power broker*“ im Haus). Es werden größere Erwartungen an die Einwerbung von Drittmitteln und an die Lehre in Doktoratstudien gestellt.
- Es ist auch durchaus üblich, dass im „fortgeschrittenen Alter“ von 50 bis 60 Jahren die Universität gewechselt wird, um sich auf eine bessere Position z.B. auf eine „Namensprofessur“ an einer anderen Hochschule zu bewerben oder um einen neuen Forschungsschwerpunkt, eine neue Institution oder einen neuen Studiengang aufzubauen.
- Die Zwangspensionierung ist abgeschafft, Altersdiskriminierung wird geahndet.

(7) Es gibt an jeder Universität eine Reihe von **Namens-, Stiftungs- oder Gründungs-Professuren**, für deren Berufung Sonderregelungen gelten.

### 2.3 Qualitätssicherung durch ständige Evaluation und Assessment

- Alle Fakultätsmitglieder (auch *full professors*) sind gehalten, am Ende eines Jahres über ihre Arbeit zu berichten (Selbstbericht mit Belegen): Die Leitung des Departments (*Department Head*) wertet diese aus. Von einer positiven Beurteilung sind alle finanziellen Verbesserungen abhängig: Erhöhung des Gehalts, einmalige Zuwendungen, Gratifikationen, Preise u.Ä.
- In der Halbzeit – nach 3 Jahren *tenure track* – gibt es einen aufwändigen Evaluationsprozess (s.o.). Das Ergebnis beeinflusst die Einleitung des Verfahrens zur Dauereinstellung. Je nach der Bewertung werden Empfehlungen, Mahnungen oder Bedingungen formuliert, die unbedingt zu beachten sind. Manche Kollegen vergleichen diese Hürde in ihrer Gründlichkeit mit der deutschen Habilitation.
- Nach weiteren drei Jahren folgt die größte Hürde: die Übernahme in die Dauerposition „*tenure*“. Diese ist mit einem sehr sorgfältig und aufwändig durchgeführten Berufungsverfahren vergleichbar (s.o.).
- Nach dem Übergang zur Dauerposition (*tenure*) gibt es alle 6 Jahre eine Qualitätsprüfung (*comprehensive performance evaluation*). Dieser „*post-tenure review*“ wird auf der Grundlage von Ein-Jahres-Berichten des Betroffenen und der jährlichen Beurteilung (Assessment) durch den *department head* durchgeführt. Eine dafür eingerichtete Kommission aus Fakultätsmitgliedern (*Peer Evaluation Committee*) beschließt über die weitere Befähigung (*competence*) des Probanden. Im Falle einer negativen Entscheidung (*incompetence*) wird ein Drei-Jahres-Plan zur Verbesserung der Leistungen aufgestellt. In seltensten Fällen kann *tenure* aufgehoben werden.
- Alle Mitglieder einer *graduate faculty* (*ass.*, *assoc.*, *full professors*) müssen alle 6 Jahre einen Forschungsbericht verfassen. Die positive Bewertung des Berichts ist maßgebend für die Fortführung der Lehrbefugnis in den graduierten Studiengängen, für die Betreuung von Doktoranden und die Durchführung von Forschungsprojekten. Die Lehrbefugnis kann auch widerrufen werden. Eine solche Zurückstufung ist ein großer Renommeeverlust. Ein Zurückgewinnen der Lehrbefugnis ist jedoch durch die Verbesserung der Forschungsleistungen möglich.
- Auch das *department als Institution* und die *Leitung des departments* werden laufend evaluiert: Jedes Jahr legt der *department head* dem *dean* einen Zustandsbericht über das *Department* vor, in dem die selbst gesetzten Ziele für das vergangene Jahr und die Zielerreichung dargestellt sind. Alle 4 Jahre werden Leistungen des *department heads* von der gesamten *faculty* (in formalisierten Einzelberichten) beurteilt. Diese Beurteilung fließt maßgeblich in die (Wieder-)Bestellung des *heads* durch den *dean*.

## 2.4 Leistungskategorien

**All diese Evaluationen prüfen drei Kategorien: *teaching, research, professional service*.**

Leistungen werden in der Lehre, in der Forschung und im Bereich Service (Dienstleistung) beurteilt. Lehrleistungen spielen eine sehr viel größere Rolle als an deutschen und österreichischen Universitäten. Die Leistungen in Lehre und Forschung sind gleich gewichtet, der Service-Bereich wird mit 10% gewichtet.

**(1) Größere Bedeutung als an deutschen und österreichischen Universitäten haben die Lehrleistungen. Sie werden gemessen an:**

einem Selbstbericht über die Lehrphilosophie, Ergebnissen der Lehre in den letzten Jahren (ausführlich nach Schwierigkeitsgrad (*graduate, honors*), Teilnehmerzahl, Credit-Zahl, Notenvergabe), speziellen Aktivitäten in der Lehre (z.B. curriculare Entwicklung neuer Veranstaltungen), Aktivitäten in *mentoring, als chair*, zusätzlicher freiwilliger Lehre, Lehr-Begutachtung eines Kollegen nach der Hospitation einer (oder mehrerer) Vorlesung(en), studentischen Evaluationen der letzten Jahre, Bewertung der studentischen Evaluationen durch einen Kollegen.

**(2) Forschungsleistungen werden gemessen an:**

der eigenen Beschreibung der Forschungsarbeit der letzten Jahre, der Zahl der referierten Publikationen (gewichtet von 1 bis 5 nach Ansehen der Zeitschriften und Verlage), der zitierten Veröffentlichungen (Ergebnisse des *citation index*), Ergebnissen der Rezensionen, Begutachtungen, Forschungsanträgen (auch nicht bewilligte Anträge werden als Aktivitäten gewichtet), Grants, Bewilligungen an Drittmitteln (es wird erwartet, dass der Proband das 3-fache des Start-up-Geldes eingeworben hat), Vorträge (gestuft nach Vorträgen in Colloquien, Seminaren, als Haupt – und Sektionsvorträge in Konferenzen), Gastaufenthalte (besonders im Ausland), Betreuung von eigenen Doktoranden. 3 - 5 auswärtige Gutachten werden eingeholt, um die Forschungsleistungen zusätzlich zu bewerten.

**(3) Serviceleistungen werden für deutsche und österreichische Maßstäbe (mit 10%) erstaunlich hoch bewertet, sie werden gemessen an:**

der Beteiligung an akademischen Angelegenheiten, Gutachtertätigkeiten, Mitgliedschaften in Fachgesellschaften, der Organisation von Konferenzen, Jury-Tätigkeiten, Outreach-Aktivitäten (Service für die Gemeinschaft, Kommune und Land z.B. Politikberatung, Lehrerfortbildung u.a.).

## 3 Ein kurzes Resümee

**(1) Zunächst die Einschränkung:**

Diese Fallbeschreibung gilt nicht für das gesamte System. Da die Universitäten große Autonomie haben und diese ausgiebig nutzen, sind erhebliche Unterschiede zwischen den Hochschulen anzutreffen.

- Besonders die Spitzenuniversitäten und privaten Einrichtungen haben andere Verfahren entwickelt:

Die „efeuberankten“ Universitäten (die sogenannten *Ivy League*-Hochschulen) konkurrieren untereinander bei der Anwerbung von Spitzenwissenschaftlern aus aller Welt. Die Einstellungsverfahren haben einen extrem informellen und individuellen Charakter. Die Yale University z.B. verfügt über ein großes Reservoir an exzellenten jungen Wissenschaftlern in Post-Doc- u.ä. Positionen.

Berufen werden aber die „reiferen“ Spitzenwissenschaftler aus aller Welt. Die Berufungsverfahren sind den in Deutschland durchgeführten nicht unähnlich.

- Andere Spitzenuniversitäten wie die private University of Chicago, die Notre Dame University oder die staatliche kalifornische Berkeley University haben das *tenure track*-Verfahren übernommen.

**(2) Es sind nicht die Kriterienkategorien, die uns unbekannt sind – diese werden bei Berufungen, Begutachtungen von Personen und Projekten in Österreich oder Deutschland so oder ähnlich verwendet –, sondern der gesellschaftliche Konsens über Werte wie Exzellenz, Leistung und Wettbewerb.**

Das Bestechende ist:

- die Professionalität des Verfahrens: Es handelt sich nicht um ein einmaliges Ereignis, sondern dieses wird standardisiert, periodisch, dauerhaft, routiniert durchgeführt;
- die Akzeptanz der Prinzipien und des Procederes: Es wird davon ausgegangen, dass das Verfahren fair abgewickelt wird, es läuft geräuschlos und sorgfältig. Widersprüche werden routiniert behandelt;
- die präzise, minutiös entwickelte Agenda;
- die Transparenz in allen Prinzipien und Prozeduren sowie
- die Kultur von Leistung und Belohnung und schließlich, ganz wichtig:
- dass die Evaluation nicht folgenlos bleibt.

**(3) Einschätzung der Transferchancen:**

In den letzten 10 bis 15 Jahren haben sich die kontinentaleuropäischen Hochschulen an dem amerikanischen System orientiert. Es hat sehr viel Annäherung an die US-amerikanischen Hochschulen stattgefunden. Es ist erstaunlich, wie viele Anregungen wir bereits aus dem amerikanischen System übernommen haben, die heute in der deutschen Forschungssprache unter dem Begriff der „New Governance“ zusammengefasst werden: Neuregelung des Verhältnisses zwischen Staat und Universität, Hochschulautonomie, Stärkung der Exekutive, Professionalisierung der administrativen Tätigkeiten, Qualitätssicherung und Evaluation der Personen und Institutionen sind nur einige Beispiele.

Auch wir als Universitätsrat der Universität Wien verdanken unsere Existenz dieser Entwicklung.

Die entscheidende Frage ist, welche Veränderungen diese bruchstückhafte Annäherung an das amerikanische System in unseren Hochschulen bewirken wird? Ob der gesellschaftliche Konsens über neue Leitprinzipien an unseren Hochschulen wächst? Ob die jeweiligen Traditionen letztlich obsiegen werden? Welche Einflüsse die veränderten Leitungs-, Management-, Evaluations- und Assessment-Systeme bereits haben - z.B. auf die Qualität der Lehre, der Forschung und der Berufungen?

Diese Fragen beschäftigen bereits einige Hochschulforscher – bislang noch ohne eindeutige Ergebnisse.

## Verwendete Literatur

- Bundesministerium für Bildung und Forschung: Grund- und Strukturdaten 2003/2004. Online-Publikation 2004. Internet-URL: [http://www.bmbf.de/pub/GuS2004\\_ges\\_dt.pdf](http://www.bmbf.de/pub/GuS2004_ges_dt.pdf) (Stand: 10.4.2006).
- Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching: The Carnegie Classification of Institutions of Higher Education. Online-Publikation 2006. Internet-URL: <http://www.carnegiefoundation.org/classifications/index.asp> (Stand: 9.5.2006).
- Fallon, Daniel: Die Differenzierung amerikanischer Hochschulen nach Funktion und Bildungsauftrag. In: Breinig, Helmbrecht; Gebhardt, Jürgen und Ostendorf, Berndt (Hg.): Das deutsche und das amerikanische Hochschulsystem. Bildungskonzepte und Wissenschaftspolitik. Münster: LIT-Verlag 2001, Seite 87-106.
- Fitzek, Ingrid: Hochschulen in den USA: Ein Vorbild? In: HLZ 7-8/ 2001, Seite 20-21.
- Glidden, Robert: Mobilität und Dienstleistung: Die Doppelrolle des Hochschulwesens in der amerikanischen Gesellschaft. In: Breinig, Helmbrecht; Gebhardt, Jürgen und Ostendorf, Berndt (Hg.): Das deutsche und das amerikanische Hochschulsystem. Bildungskonzepte und Wissenschaftspolitik. Münster: LIT-Verlag 2001, Seite 123-152.
- National Center for Education Statistics: Digest of Educational Statistics, Postsecondary Education, Table 172, 244, 231. Online-Publikation. Internet-URL: <http://nces.ed.gov/surveys/Annual/Reports/reports.asp?type=digest> (Stand: 10.4.2006).
- Neusel, Aylâ: Personalmanagement und Qualitätssicherung im Personalwesen an US - amerikanischen Universitäten. Ein Fallbeispiel (unv. Manuskript). 2005.
- Schindel, David E.: der amerikanische Hochschulmarkt. In: Breinig, Helmbrecht; Gebhardt, Jürgen und Ostendorf, Berndt (Hg.): Das deutsche und das amerikanische Hochschulsystem. Bildungskonzepte und Wissenschaftspolitik. Münster: LIT-Verlag 2001, Seite 195-208.
- Statistisches Bundesamt Deutschland: Hochschulen. Online-Publikation 2005. Internet-URL: [www.destatis.de](http://www.destatis.de) (aktualisiert am 11. November 2005; Stand: 21.3.2006).
- Weiler, Hans N.: Schools - Kollegs - Zentren. Alternative Organisationsstrukturen für deutsche Hochschulen. In: Cremer-Renz, Christa und Donner, Hartwig (Hg.): Die innovative Hochschule. Aspekte und Standpunkte. UniversitätsVerlagWebler Bielefeld 2005, S. 123-140.