

Professor Dr. Peter-André Alt, Präsident, Hochschulrektorenkonferenz

**Impulsvortrag zum Parlamentarischen Abend der LHK Niedersachsen am
30. Juni 2022:**

**WIE WEITER MIT DEN WISSENSCHAFTLER:INNEN IN FRÜHEN
KARRIEREPHASEN AN DEN DEUTSCHEN HOCHSCHULEN**

Sehr geehrter Herr Minister, Frau Landtagsvizepräsidentin, sehr geehrte Frau Staatssekretärin, sehr geehrte Abgeordnete, lieber Kollege Schachtner, liebe Kolleginnen und Kollegen, sehr geehrte Damen und Herrn

Es ist mir eine Ehre und ein Anliegen zugleich, zum Thema der akademischen Karrierewege an den deutschen Hochschulen mit Ihnen ins Gespräch zu kommen; es ist zeitgleich mit dem Hochsommer quasi der Startschuss für die heiße Phase zum Wissenschaftszeitvertragsgesetz, das BMBF hat den Stakeholderprozess zu diesen Fragen in dieser Woche begonnen und wird ihn möglicherweise im Winter mit einer Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes beschließen.

Aktuelle Anlässe, sich mit dem Thema zu befassen, sind das Engagement der #ichbinhanna Bewegung, die es nunmehr von der Twitterbewegung auch in das gedruckte Format bei Suhrkamp geschafft hat, und die jüngst wieder bundesweit aufgeflammt Diskussionen um die gesetzgeberischen Tätigkeiten des Landes Berlin im Rahmen inzwischen einer Novellierung der Novellierung des dortigen Hochschulgesetzes. Der Koalitionsvertrag hat eine Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes angekündigt; und die GEW wird nicht müde zu betonen, wie sehr man die Freiheit der Hochschulen einschränken müsste zum Schutz der Wissenschaftler:innen in frühen Karrierephasen. Dabei ist das nur die besonders öffentlichkeitswirksame Seite des komplexen Themas – die andere wird bestimmt von Vollbeschäftigung auf dem Arbeitsmarkt für Personen mit akademischen Abschlüssen, in vielen Bereichen scheinen wir

nicht genügend Personen zu qualifizieren, und wir müssen selber nachweisen, dass wir als Hochschulen attraktive Arbeitgeberinnen sein können. Und wir sind immer noch dabei, den Qualifizierungsweg Tenure Track, den alle Länder in ihre Gesetze implementiert haben, zu verbessern und seine Vor- und Nachteile zu analysieren. Je nach Landesgesetz unterscheiden sich die Verfahren im Detail, doch nicht in grundsätzlicher Hinsicht. Das Prinzip des Tenure Track ist überaus begrüßenswert: Berufungsfähige Bewerber werden frühzeitig gewonnen und können sich für eine spätere Dauerprofessur auf einer Stelle qualifizieren, die ihnen bereits einen hohen Grad an wissenschaftlich-institutioneller Selbständigkeit bietet.

Die Problemlage der Befristung in der Wissenschaft ist nicht neu und beschäftigt die Hochschulen schon seit Jahrzehnten. Bereits 2006 hatte INCHER in seinen Strukturinformationen für das German Academic Network (Gain) über den deutschen wissenschaftlichen Arbeitsmarkt geschrieben, die Zeitspanne vor der Professur sei in Deutschland gekennzeichnet "durch hohe Selektivität, unsichere Beschäftigung, eine Mischung von Qualifizierung und produktiver Arbeit und zumeist eine begrenzte Selbstständigkeit in der Wahrnehmung der wissenschaftlichen Aufgaben". Folgerichtig sei die Unzufriedenheit beim wissenschaftlichen Nachwuchs hinsichtlich der "gefühlten Beschäftigungsperspektive" bei uns besonders verbreitet. Abgesehen davon, dass wir heute nicht mehr vom "wissenschaftlichen Nachwuchs" sprechen, könnte man diese Stellungnahme unverändert auch noch für 2022 in Anschlag bringen.

Bei den Diskussionen, die sich bis heute durch die Hochschulen ziehen, sind zwei Richtungen zu beobachten. Den einen Extrempunkt bezeichnet die Ansicht, dass das jetzige System doch sehr gut funktioniere, auch die sehr erfolgreichen Wissenschaftler:innen hätten ihre Lehrjahre mit unsicheren Beschäftigungsverhältnissen durchgestanden, somit zeige sich, dass sich Qualität im bestehenden System durchsetze. Den Gegenpol markieren diejenigen, die sich eine möglichst frühe Verstetigung von

Beschäftigungsverhältnissen in der Wissenschaft wünschen, und zwar idealerweise flächendeckend, in der Breite.

Das Dilemma, das sich hier zeigt, hat historische Wurzeln. Für viele Universitäten der alten Bundesrepublik galt, dass ein relativ breiter akademischer Mittelbau unterhalb der Professur existierte, der meist zu 50 Prozent mit Dauerstellen besetzt war. Inhaber dieser Stellen erbrachten Leistungen in der grundständigen Lehre und in der Verwaltung; sie erfüllten damit wichtige Funktionen im Unterrichtsbetrieb, aber ebenso bei Betreuung und Sicherung des internen Systems - in Labors und Bibliotheken. Die andere Hälfte des Mittelbaus bildeten befristete Stellen, zunächst allein solche, die nur Promovierten offenstanden und zur Habilitation führten; später zunehmend auch Doktorandinnen und Doktoranden mit dem Ziel der Promotion. Gemeinsam war beiden Typen der befristeten Stelle, dass sie ein klares Qualifikationsprofil aufwiesen - eben die Promotion oder Habilitation.

Die Chance auf eine Berufung nach der Habilitation blieb bis in die frühen achtziger Jahre hinein sehr groß. Mit dem Einstieg in die universitäre Hierarchie nach der Promotion begann eine Laufbahn im Wortsinn; sie war genau vorgezeichnet und führte zu einem klaren Ziel. Wer eine genügende Zahl von Jahren mit der Anfertigung wissenschaftlicher Publikationen verbrachte, konnte damit rechnen, dass er eine Professur erlangte. Der Soziologe Pierre Bourdieu beschreibt dieses alte Universitätssystem so: "Ausgestattet mit den gleichen akademischen Adelsprädikaten, das heißt mit demselben Wesen, haben die Jungen und die Alten jeweils nur unterschiedliche Grade der Vollendung des Wesens erreicht. Die Karriere ist lediglich die Zeit, die gewartet werden muss, bis das Wesen sich vollendet. Der Assistent stellt ein Versprechen dar; im Meister ist es wahr geworden - er hat seine Prüfungen bestanden." Dieses Modell gehört längst der Vergangenheit an, da die Expansion des Hochschulsystems seit den 1970er Jahren für neue quantitative Verhältnisse sorgte. Während die Zahl der Studierenden und Doktoranden sprunghaft anstieg, kam es bei den Professuren zu einem weitaus geringeren Wachstum. Daraus

resultierte eine größere Unsicherheit der Karriereerwartungen im Hinblick auf die Berufung und die Erfolgschancen nach der Qualifizierungsphase. Befördert wurde sie durch die zunehmende Zahl an drittmittelfinanzierten Stellen mit oft kurzzeitigen Verträgen. Seit der Jahrtausendwende hat man dieses Modell zügig ausgebaut, in der Absicht, den wesentlichen Fehler des undynamischen alten Systems nicht zu wiederholen, nämlich die Erzeugung einer hohen Quote wenig leistungsbereiter Dauerstelleninhaber, die anderen den Zugang ins akademische Gefüge erschwerten.

Eben diese Blockierung von wissenschaftlichen Karrierewegen über eine ganze Generation begründet bei vielen Vertretern des Hochschulsystems zu Recht die Auffassung, dass die Dynamik wissenschaftlicher Leistungskraft nur gesichert sei, wenn es stetigen Zufluss von neuen Ideen gibt. Dafür benötigt man Qualifikationsprojekte und ein Leistungsmodell, das den kreativen und notwendigen Wettbewerb der Besten in der Wissenschaft fördert. Dem gegenüber steht die Erwartung gerade jüngerer Mitglieder des Wissenschaftssystems, dass die persönlichen Karrierechancen und die allgemeine Planbarkeit der Karrieren verbessert werden müssten. Das Unbehagen, das sich hier oft artikuliert, ist nicht neu. Der Hinweis darauf, dass akademische Laufbahnen schwer planbar seien, bildet seit Jahrzehnten einen Topos universitärer Selbstschreibung. Vielzitiert ist Max Webers vor hundert Jahren formulierte Behauptung, eine wissenschaftliche Karriere bedeute "Hazard": "Gewiß: nicht nur der Zufall herrscht, aber er herrscht doch in ungewöhnlich hohem Grade. Ich kenne kaum eine Laufbahn auf Erden, wo er eine solche Rolle spielt." Christian Graf von Krockow sprach 1959 davon, die wissenschaftliche Karriere nach der Habilitation sei eine "Leiter ohne Sprossen". Heute wird man niemanden mehr mit solchen Formeln abspeisen können. Wir müssen die Sprossen einbauen, die früher fehlten, ohne die Kreativität und Leistungskraft des wissenschaftlichen Systems zu zerstören.

Ein Ansatz, die Karrierewege zur Professur transparenter auszugestalten und damit die Karriereperspektive zu verändern, war die Juniorprofessur – mit der

man versuchen wollte, die Assistenzprofessur der 1970er Jahre zu revitalisieren. Im Jahre 2002 (wegen verfassungsrechtlicher Fragen in veränderter Form dann noch einmal 2004) wollte man neben der früheren Unabhängigkeit des Hochschullehrernachwuchses in Forschung und Lehre die Verbesserung der internationalen Anschlussfähigkeit, die Senkung des Erstberufungsalters, die Erhöhung der Anteile weiblicher und ausländischer Wissenschaftler sowie die bessere Planbarkeit wissenschaftlicher Karrierewege als zentrale Ziele verwirklichen. Wenn man diese Begründungen noch einmal nachliest und dann viele Argumente bei #ichbinhanna Revue passieren lässt, denkt man mit Thukydides tatsächlich, dass Geschichte eine ewige Wiederholung sei. Die Juniorprofessur war ein Erfolg, aber nicht erfolgreich genug, denn sie führte nicht dazu, dass die Wissenschaftler:innen in frühen Karrierephasen an den Institutionen blieben (auch wenn das Hausberufungsverbot aus wissenschaftlicher Sicht seine guten Gründe hat).

Eine wichtige Erweiterung des Programms der Juniorprofessuren bildet das Tenure Track-Modell. So attraktiv dieses Modell ist, so deutlich sind auch die Herausforderungen, die es für die Universitäten birgt. Zuerst verlangt es eine tiefgreifende Neuorientierung aller Fächer im Hinblick auf ihre Berufungsprozesse. Akademische Selbstergänzung beginnt früher als im alten Modell, eben schon auf der Ebene der Postdocs. Das ist positiv, löst aber auch einen problematischen Nebeneffekt aus: Ein Wechsel von im Lebensalter fortgeschrittenen Professorinnen und Professoren auf den Lehrstuhl an einer anderen Universität ist in diesem System kaum möglich. Denn alle Stellen werden von den Jüngeren via Tenure Track besetzt, nicht mehr über den Quereinstieg, der im bisherigen Modell neben der Erstberufung nachrückender Generationen immer möglich war.

Und hier entsteht der Zielkonflikt zu den Diskussionen um die Verstetigung von befristeten Stellen. Die Tenure-Track-Professur muss sechs Jahre lang parallel zur regulär besetzten Dauerprofessur etabliert werden. Aus finanziellen Gründen, aber auch mit Rücksicht auf die konstant zu haltende Lehrkapazität

wird man hier keine zusätzlichen Stellen schaffen, sondern vorhandene Mittelbaupositionen in Zeitprofessuren umwandeln. An einer großen Universität sind pro Jahr häufig dreißig Professuren neu zu besetzen. Das bedeutet, dass sechs Jahre vorher dreißig Zeitprofessuren für den Tenure Track zur Verfügung stehen müssen. Die Forderung nach einem Aufwuchs an Postdoc-Stellen mit Lebenszeitperspektiven ist also wirklichkeitsfern und sachwidrig. Diese Stellen befinden sich heute schon an allen Universitäten im Aufbau — aber es sind keine Mittelbaupositionen mehr, sondern Zeitprofessuren mit Tenure Track, die alle Parameter erfüllen, um die in der aktuellen Debatte gestritten wurde: Planungssicherheit, Transparenz, akademische Selbständigkeit. Das Problem stellt sich in vergleichbarer Form bei Tandem Professuren an HAW/FH.

Eine eiserne Regel der Politikarbeit in der Berliner Republik ist „mach konstruktive Vorschläge, lass die Politik nicht allein mit dem Problemaufriss“. Das finde ich nach wie vor eine sehr gute Regel, und wenn man sich die Kritik an dem Berliner Gesetzgebungsverfahren und den rechtlichen Gutachten anschaut, dann geht es dabei auch um die Frage, inwieweit Politik und Wissenschaft miteinander gesprochen haben. An dieser Veranstaltung heute Abend sieht man, dass man in Niedersachsen miteinander spricht, das halte ich für einen großen Erfolg.

Daher also möchte ich ein paar grundsätzliche Überlegungen entwickeln, die der Politik und uns als Hochschulen Wegweiser sein können für eine Verbesserung der Situation von Wissenschaftler:innen in frühen Karrierephasen, die aber gleichzeitig auch die Situation und Bedürfnisse der Gesellschaft und der Hochschulen berücksichtigt.

1. Wissenschaftliche Karrieren sind nicht planbar, genauso wenig wie Karrieren in anderen Bereichen. Aber wir können besser darin werden, Karrierewege transparenter auszugestalten – und dennoch Durchlässigkeit zu gewährleisten. Ziel aller Anstrengungen muss es sein, das leistungsstarke und international wettbewerbsfähige deutsche

Wissenschafts- und Innovationssysteme und die Schaffung fairer und Vielfalt fördernder Arbeitsbedingungen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in frühen Karrierephasen sowie der Qualifizierung für anspruchsvolle Positionen in Wirtschaft und Gesellschaft gleichermaßen in Ausgleich zu bringen und zusammenzudenken. Die Ausdifferenzierung des Wissenschaftssystems in Deutschland mit unterschiedlichen und sich ergänzenden Missionen und Rollen der einzelnen Organisationen und ihrer Vernetzung mit anderen Akteuren im In- und Ausland ermöglicht die Schaffung eines breiten Spektrums von Karriereperspektiven. Gemeinsame Standards, Transparenz und Durchlässigkeit der Strukturen sind wesentliche Voraussetzungen dafür, dass dieses Spektrum für die individuelle Gestaltung von Berufswegen und die Entwicklung des Wissenschaftsstandorts Deutschland bestmöglich genutzt werden kann.

2. Wissenschaftliche Karrieren sollten nicht erst nach dem 40. Lebensjahr in eine dauerhafte Beschäftigung münden. Das heißt aber auch, dass wir uns viel häufiger ehrlich machen müssen, wenn es um das Ausscheiden aus der wissenschaftlichen Karriere geht – Wissenschaft kann keine behördliche Versorgungsmentalität gebrauchen. Es ist zweifellos, dass Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen im Bereich der Promotion und der frühen Post-Doc Phase eine überaus wichtige Aufgabe für Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft wahrnehmen, indem sie den hochqualifizierten Nachwuchs heranbilden, der dringend benötigt wird; folgerichtig verlassen die meisten nach der Promotion das Wissenschaftssystem. Wir alle müssen viel klarer und viel früher als bisher kommunizieren, wo Karrieren in der Wissenschaft zu Ende sind, wo keine Aussicht auf ein Fortsetzen des Karrierewegs zur Professur oder auf eine Dauerposition im Mittelbau besteht. Ein Wechsel in die Berufspraxis schließt ein späteres Wiedereintreten in das akademische

System im übrigen nicht aus - das war jahrzehntelang das Standardmodell für Fachhochschul-Berufungen.

3. Wissenschaftliche Karrieren sind nicht nur auf die Professur ausgerichtet. Schon 2014 hat die HRK in ihrem Orientierungsrahmen mit den wissenschaftlichen Karrierewegen beschäftigt, die auf Positionen neben der Professur ausgerichtet sind. Unsere Mitgliedseinrichtungen haben fast alle Dauerstellenkonzepte in unterschiedlichster Ausprägung verabschiedet, der Anteil der unbefristet Beschäftigten in der Post Doc Phase neben der Professur beträgt zwischen 20 und 40 %, wir bieten Beratung und Zusatzqualifikationen an. Die von der Initiative #ichbinhanna aufgezeigten Karrierebeispiele stammen vor allem aus den Geisteswissenschaften. Der Arbeitsmarkt für Naturwissenschaftlerinnen, Mediziner, Juristinnen und Informatiker nimmt in großer Zahl Promovierte auf; in diesen Bereichen haben es die Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen häufig schwer, eine gegenüber der Wirtschaft attraktive Karriereoption anzubieten. In den Geisteswissenschaften hingegen scheint die Dauerstelle im Mittelbau eine deutlich reizvollere Berufsvariante zu sein als der Weg in eine weniger facettenreiche und ausdifferenzierte Praxis jenseits der Hochschule. Wir benötigen bessere quantitative Untersuchungen zu diesem Thema, die unsere Universitäten in die Lage versetzen, ihre fächerspezifischen Angebote im Bereich der Karriereentwicklung noch passgenauer auszugestalten.
4. Die Gesetzgeber der Länder haben, angefangen mit der Juniorprofessur, aber auch mit der Einführung des tenure tracks bei der Professur wesentliche Veränderungen geschaffen und den Hochschulen die Möglichkeit eröffnet, unterschiedliche Karrierewege zu etablieren. Vergleichbares wäre zu wünschen für Laufbahnen im so genannten Mittelbau und im Wissenschaftsmanagement. Neue Karrieremodelle schufen die Hochschulen außerhalb des

Wissenschaftszeitvertragsgesetzes – und das war gut so, denn die Befristung soll nicht die Karrieren bestimmen, sondern Karrieren sollen sich entfalten, wobei die Befristung idealerweise ein Qualifizierungserfordernis, aber keine Beschränkung anzeigt.

5. Im Tenure Track-Modell selbst sind ebenfalls Verbesserungen notwendig. So muss etwa die Option des Scheiterns bedacht werden. Im Tenure-Track-System ist Scheitern ein doppeltes, nämlich institutionelles und persönliches Problem. Wenn sich ein Kandidat nach der Evaluation als für die Dauerprofessur ungeeignet erweist, müssen nochmals sechs Jahre vergehen, ehe deren Wiederbesetzung im zweiten Anlauf gelingen kann. Solche Verzögerungen bedeuten in jedem Fach einen Verlust von Ansehen und Forschungskraft. Nicht zuletzt ist das Scheitern für die Individuen ein Dilemma, nachdem sie kostbare Lebensjahre in eine akademische Karriere investiert haben. In den Vereinigten Staaten mit ihren knapp 4900 Hochschulen führt der Weg für die, denen Tenure an einer Ivy-League-Universität versagt bleibt, zumeist auf eine Professur an einer leistungsschwächeren Hochschule, etwa einem Community College. In Deutschland gibt es solche Rückfalloptionen nicht, der Sturz wäre für die Gescheiterten härter und folgenreicher. Zusätzlich müssen die Hochschulen auch in finanziell in die Lage versetzt werden, ein (kleines) Kontingent von Professuren künftig zur Besetzung mit etablierten älteren Spitzenleuten bereithalten zu können.
6. Im Zuge aktueller Novellierungen von Landeshochschulgesetzen zeigt sich die Tendenz, einen neuen Typus der Professur an Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) zu etablieren – die „Tandem-Professur“ in Baden-Württemberg, Hessen und Rheinland-Pfalz sowie in Bayern. Sie umfassen i. d. R. eine halbe W1-Professur an einer HAW mit Verpflichtungen in Lehre und Forschung. Parallel dazu sollen in der Tandem-Professur bei einem Berufspraxispartner die für eine Professur

an einer HAW erforderlichen „besonderen Leistungen bei der Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in einer beruflichen Praxis“ nachgeholt werden; im Rahmen der Nachwuchsprofessur ist alternativ die Nachholung einer fehlenden Promotion möglich. Mit diesen Modellen soll das Problem der HAW gelöst werden, denen es gegenwärtig nicht gelingt, ihre Professuren angemessen zu besetzen. Auch dies ist grundsätzlich ein lobenswerter Versuch, dennoch gibt es auch zu diesem Modell Kritik, die sich bei der Implementierung und Evaluation möglicherweise beheben lässt.

7. Und auch für die künstlerischen Hochschulen haben die Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur postgradualen Qualifikationsphase an Kunst- und Musikhochschulen eine stärkere Einheitlichkeit der Entwicklungen eingefordert, um diesen besonderen Hochschultypstrukturell zu unterstützen und dabei sein großes internationales Renommee zu erhalten.
8. Die Herstellung und Sicherung von Chancengleichheit hat dabei eine herausragende Bedeutung für unser Wissenschaftssystem. In der jüngsten Datenfortschreibung der GWK zu "Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen" zeigte sich zwar, dass der Anteil von Wissenschaftlerinnen an den Hochschulen angestiegen ist. Gleichwohl erfolgen die Fortschritte in allen Bereichen nur langsam und der Anteil von Frauen sinkt noch immer mit jeder Qualifikations- und Karrierestufe nach Studienabschluss. Es ist unsere gemeinsame Aufgabe, die Zahl der Frauen in Leitungspositionen in der Wissenschaft signifikant zu erhöhen, und dieses Ziel sollte auch den Fokus bei einer Umgestaltung der Befristungsbedingungen bilden.
9. Veränderungen im System müssen über einen längeren Zeitraum geschehen, denn nur eine ausgewogene Altersstruktur in den Einrichtungen verhindert das, was das BMBF dereinst mit "Verstopfen"

ebenso bildhaft wie unglücklich dargestellt hat. Der Begriff hat verständlicherweise für Entrüstung bei den Betroffenen gesorgt, jedoch bezeichnet er etwas Wichtiges und Richtiges. Fasst man das hier Gemeinte von einer anderen Seite, nämlich positiv, so könnte man sagen: es geht um Durchlässigkeit, Transparenz und Dynamik im Karrieresystem.

10. Den essentiellen Kern dessen, was hier zur Debatte steht, sollten wir kämpferisch verteidigen. Am besten definiert hat diesen Kern unsere Bundesministerin Bettina Stark-Watzinger, als sie sagte: Das "Sonderbefristungsrecht in der Wissenschaft hat schon seinen Sinn, weil Wissenschaft von Erneuerung lebt." Wir leben in der Tat von Erneuerung, von Innovation, von Menschen, die zu uns aus dem Ausland kommen, und solchen, die auch im Rahmen unkonventioneller Karrierewege exzellente wissenschaftliche Erkenntnisse hervorbringen. Wir müssen jenseits aller Planungsambitionen und Sicherheitserwartungen offen genug bleiben für unkonventionelle Lösungen, um das deutsche Wissenschaftssystem leistungsstark und international wettbewerbsfähig zu halten. Und uns ehrlich darüber machen, dass wir eine gesetzgeberische Aufgabe erfüllen, wenn wir hochqualifizierten Nachwuchs für den außerwissenschaftlichen Arbeitsmarkt heranbilden. Es ist weder unsere Aufgabe und es wäre ein Fehler im System, wenn wir all diese Menschen in der Wissenschaft aufnehmen sollten – sie werden dringend am Arbeitsmarkt gebraucht.

Ich komme zum Schluss. Was liegt jetzt vor uns? Der Bundesgesetzgeber wird es in Angriff nehmen, das Wissenschaftszeitvertragsgesetz zu novellieren. Er ist dabei gut beraten, auf uns, die Hochschulen, zu hören. Das Land Berlin – unabhängig davon, wie das Verfassungsgericht entscheiden wird – hat der Verbesserung der Transparenz und Planbarkeit von Karrieren einen Bärendienst erwiesen. Dem dortigen neuen Hochschulgesetz gemäß soll die Auswahlentscheidung über Verträge im Postdoc-Bereich mehr oder weniger

direkt im Anschluss an die Promotion vorgenommen werden; für jede Postdoc-Qualifikationsstelle muss also eine unbefristete Position hinterlegt sein. Das kann nur dazu führen, dass deutlich weniger Qualifikationsstellen als bisher im Postdoc-Bereich zur Verfügung stehen – haushaltsrechtlich und aus Gründen der Generationengerechtigkeit. Wenn alle drei Jahre an einer großen Universität für jeweils 50 Postdocs Dauerstellen geschaffen werden, und dieses neunmal (bis die erste Generation der Entfristeten im Ruhestand und kein Aufwuchs mehr erforderlich ist), dann kostet das 520 Millionen zusätzlich. Das wird das Land Berlin jeder einzelnen seiner drei Universitäten schwerlich anbieten können.

Dennoch kann es nicht darum gehen, den gesamten Berliner Ansatz zu verteufeln. Der Gesetzgeber ist gefordert, die Minimalbedingungen der Befristung in der Wissenschaft eingrenzend zu regeln, denn Befristungen sind im deutschen Arbeitsrecht immer gesetzlich zu rechtfertigen. Und bei diesen Befristungsregeln muss er den Besonderheiten und Anforderungen der Wissenschaft gerecht werden. Um das Bundesarbeitsgericht zu zitieren: "aus Gründen der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung und zur Sicherung der Innovation in Forschung und Lehre wird den Hochschulen ein Befristungsrecht eingeräumt." Um den Betroffenen eine frühere Entscheidung über den Verbleib in der Wissenschaft zu ermöglichen, sollte man darüber nachdenken, nach einer frühen Postdoc-Phase einen Einschnitt vorzusehen, nach dem eine Entscheidung über ein Ausscheiden, eine professorale Karriere oder eine Karriere neben der Professur erfolgen könnte – die dann ihrer jeweils eigenen Logik folgen müsste. Hier sollte man auch einen Karriereweg in das Wissenschaftsmanagement mit aufnehmen, der bisher wenig formal ausgestaltet ist, aber im Rahmen einer zunehmenden Professionalisierung wünschenswert wäre. Die Landesgesetzgeber könnten das flankieren durch eine Ausweitung der Qualifikation auf befristeten Positionen in der W-Besoldung mit und ohne Tenure Track. Ich bin mir sicher, über die dort gewünschten Ausgestaltungen werden wir im Laufe unserer persönlichen Gespräche noch den Austausch suchen. Entscheidend für den

Gesetzgebungsprozess dürfte sein, ob die Hochschulen die Möglichkeit erhalten, die Anforderungen der Bestenauswahl in diesem System abbilden zu können, attraktive Karrierewege für unterschiedliche Fächerkulturen zu ermöglichen und der Aufgabe der Qualifikation für Wirtschaft und Gesellschaft nachkommen zu können.

Und was sollten wir, die Hochschulen tun? Wir haben Dauerstellenkonzepte ganz unterschiedlicher Qualität in unseren Institutionen etabliert, Personalentwicklungsabteilungen eingerichtet, wir haben Codices für gute Arbeit mit unterschiedlichen Stakeholdern geschaffen, um die Umsetzung der Befristungsregeln klarer zu fassen, wir bieten Zusatzqualifikationen für alle Karrierestufen an und bilden Karrieren über die unterschiedlichen Akteure im Wissenschaftssystem hinweg an. Und dennoch: Es scheint nach wie vor Defizite zu geben. Zum Beispiel bei der klaren Beschreibung dessen, was wir als Qualifizierungsmöglichkeiten in den einzelnen Qualifikationsphasen offerieren, in der Karriereberatung für die Höchstqualifizierten, in der Ehrlichkeit gegenüber den Wissenschaftler:innen in frühen Karrierephasen, ob sie tatsächlich für diese Karrieren geeignet sind, und in der Qualitätssicherung bei unseren Ausschreibungsprozessen. Das sind keine Fragen, die der Gesetzgeber regeln kann und regeln sollte. Er *kann* sie nicht regeln, weil das zu detailversessenen Bestimmungen führen würde, die man dann lediglich abarbeiten müsste. Er *sollte* sie nicht regeln, weil er nicht die unterschiedlichen Anforderungen der vielfältigen Institutionen und unterschiedlichen Fächerkulturen in einem Gesetz abbilden kann. Und wir sollten diese Aufgaben auch als unsere ureigene annehmen, denn wenn wir in unseren internen Prozessen transparenter und bewusster handeln und gestalten, werden wir für die Besten der Besten noch attraktiver sein – und das ist es ja, was wir erreichen wollen: die besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für die Erfüllung unserer Aufgaben in Forschung und Lehre zu finden, weil wir nur mit ihnen international konkurrenzfähig bleiben und unserem Land weiterhin eine Zukunft bieten können.