

Ein Lob dem Lehrstuhl!

Um im internationalen Wettbewerb zu bestehen, müssen deutsche Unis auf gute Führung und Personalentwicklung setzen VON OLIVER GÜNTHER

»Die Tafel, Herr Müller!« Ein kurzes Kommando, und Assistent Müller, der hinten im Audimax den Diaprojektor bediente, setzte sich in Bewegung. Die acht großen Tafelkacheln galt es zügig zu wischen, damit Professor G. seine Vorlesung fortsetzen konnte. Nach zwei Jahren Fronarbeit an der Tafel durfte Müller erstmals Diplomanden betreuen, deren Beiträge nach insgesamt meist sechs Jahren Promotionszeit in Müllers Doktorarbeit einfließen. Professor G. warf nur am Schluss einen Blick auf das Opus magnum, für die Betreuung im Vorfeld gab es ja Oberassistenten. Auf den frischgebackenen Dr.-Ing. warteten schließlich zahlreiche Stellenangebote aus der Industrie.

So war das in den Achtzigerjahren an einer renommierten Technischen Universität im Südwesten Deutschlands. Grund genug, das Weite zu suchen. Auch wenn mein eigener potenzieller Doktorvater weniger hierarchisch orientiert war als Professor G., habe ich dann doch lieber in den USA promoviert.

In den politischen Diskussionen dieser Tage begegnet einem noch immer das Zerrbild des tafelnwischenden Assistenten Müller. Erst kürzlich warf ein Politiker den deutschen Universitäten »feudale Strukturen« vor. Ausnahmen bestätigen die Regel, aber das Gegenteil ist der Fall: Heute sieht es an universitären Lehrstühlen anders aus. Die Müllers von damals sind heute längst Manager oder Professoren. Moderne Führungsmethoden sind nicht spurlos an ihnen vorbeigegangen. Auch an Lehrstühlen herrscht Teamarbeit vor. Promovierende arbeiten mit einem hohen Grad an Autonomie, man duzt sich oft auch mit den Professoren. Kritik ist keine Einbahnstraße mehr. Bewertet wird man nicht von einem absolutistischen Doktorvater, sondern von einem aus Hochschullehrenden zusammengesetzten Gremium. Die von den Universitäten dauerhaft bereitgestellte Finanzierung eines Kernteams am Lehrstuhl erlaubt es Forschenden, unabhängig von Drittmitteln an selbstgestellten wissenschaftlichen Herausforderungen zu arbeiten.

Gerade diese Grundfinanzierung ist ein großer Vorteil des derzeit viel gescholtenen Lehrstuhlsystems. An den amerikanischen Forschungsuniversitäten mit dem dort üblichen Departmentssystem gibt es das nicht. Die Professoren sind

Einzelkämpfer und unterliegen einem gnadenlosen Druck, Drittmittel einzuwerben. Denn die Alternativen zur Finanzierung einer Arbeitsgruppe sind rar. Die wenigen Doktorandenstipendien werden unter heftigem Hauen und Stechen meist nach dem »Matthäus-Prinzip« verteilt: Die besten Doktoranden wollen zu den Professoren mit der größten internationalen Sichtbarkeit. Juniorprofessoren haben da oft das Nachsehen.

Gerade in Fächern, in denen viel in Teamarbeit geforscht wird, kann die Lehrstuhlstruktur ein echter Wettbewerbsvorteil sein, wenn es um die Gewinnung exzellenter Wissenschaftler geht. Wichtig ist, dass in den Teams moderne Führungsparadigmen umgesetzt werden – insbesondere in Bezug auf die Personalentwicklung von Promovierenden und Postdocs. Befristete Verträge in diesen Phasen sind sachgerecht und fair, wenn erstens die Laufzeit zu den Qualifikationszielen passt und zweitens regelmäßig und transparent über die mittel- und langfristige persönliche Entwicklung gesprochen wird – innerhalb der Hochschule oder anderswo. Ob man sich vor diesem Hintergrund als Lehrstuhlssystem, als Departmentsystem oder – zum Beispiel über eine Graduiertenschule – in Hybridstrukturen organisiert, sollte den Fächern und Forschenden überlassen bleiben.

Der in der #IchBinHanna-Debatte postulierte Zusammenhang, wonach Departmentsysteme stets zu besseren Arbeitsbedingungen und mehr unbefristeten Stellen für jüngere Wissenschaftler führen würden, ist irreführend. Zeitgemäße Personalentwicklung ist in beiden Systemen möglich, während es umgekehrt in beiden Modellen auch zu Diskriminierung und Autoritätsgehabe kommen kann. Das Problem von #IchBinHanna liegt anderswo: Bei einem im Wesentlichen konstanten Haushalt führt kein Weg daran vorbei, dass die Entfristung von Mittelbau-Stellen heute zu weniger Qualifikationsstellen morgen führen würde, für die dann kein Geld mehr übrig ist. Wo also bleibt der Hashtag von Hannas jüngerer Schwester #IchBinMara?



Foto: Ernst Kaczynski

Oliver Günther ist Präsident der
Universität Potsdam und
Vizepräsident der Hochschul-
rektorenkonferenz mit
dem Schwerpunkt Governance,
Lehre und Studium

