

# Zweiter Teil

## Studien

Simon Koechlin (2013)

Tenure Track an Schweizer Hochschulen.  
Bericht zu Händen des Schweizerischen Wissenschafts-  
und Technologierats (SWTR)

Der Inhalt dieses Berichtes verpflichtet nur den vom SWIR beauftragten Autor.

# Inhaltsverzeichnis

<u>Vorbemerkung zum Vorgehen/Remarque sur la démarche/Note on Procedure</u>	<u>36</u>
<u>Zusammenfassung/Résumé/Executive summary</u>	<u>37</u>
<u>1 Geschichte</u>	<u>41</u>
<u>2 Ablauf</u>	<u>41</u>
<u>3 Strategische Einbettung</u>	<u>42</u>
<u>4 Stellung und Ausstattung</u>	<u>43</u>
<u>5 Unterschiede innerhalb einer Hochschule</u>	<u>44</u>
<u>6 Erfahrungen</u>	<u>45</u>
<u>7 Aussichten und Absichten</u>	<u>46</u>

# Vorbemerkung zum Vorgehen

## Remarque sur la démarche

### Note on Procedure

#### D

Dieser Bericht baut auf folgenden Informationsquellen auf:

- Gespräche mit Vertretern von sieben ausgewählten Hochschulen (ETH Zürich, ETH Lausanne, Universität Zürich, Universität Basel, Universität Genf, Universität Freiburg, Universität Luzern) in den Monaten August und September 2013. Die von den jeweiligen Interviewpartnern gegengelesenen und freigegebenen Zusammenfassungen der Gespräche finden sich in separaten Dokumenten.
- Auswertung von Richtlinien der Hochschulen. Links auf diese Richtlinien und Reglemente finden sich am Schluss der jeweiligen Gesprächszusammenfassungen jeder Hochschule.
- Auswertung von Stellenanzeigen auf den Hochschul-Stellenportalen (Stichtag 11.10.2013).

#### F

Le présent rapport se fonde sur les sources suivantes:

- Entretiens menés au courant des mois d'août et de septembre 2013 avec des représentants de sept universités choisies (EPF de Zurich, EPF de Lausanne, Université de Zurich, Université de Bâle, Université de Genève, Université de Fribourg, Université de Lucerne). Les résumés de ces entretiens, revus et approuvés par les interlocuteurs respectifs, sont reproduits dans des documents séparés.
- Analyse des règlements des universités. Les liens vers ces directives et règlements se trouvent à la fin du résumé d'entretien de chaque université.
- Analyse d'offres d'emploi publiées sur les portails des universités (date de référence: 11.10.2013).

#### E

This reports draws on the following sources of information:

- Discussions with representatives of seven selected higher education institutions (ETH Zurich, ETH Lausanne, University of Zurich, University of Basel, University of Geneva, University of Fribourg, University of Lucerne) in August and September 2013. Summaries of the discussions, which have been revised and approved by the interview partners, are published separately.
- An assessment of the higher education institutions' regulations. Links to guidelines and regulations can be found at the end of the summary of the discussion with the given institution.
- An assessment of job vacancies published on the institution's job portal (as at 11.10.2013).

# Zusammenfassung

## Résumé

## Executive Summary

**D** Assistenzprofessuren mit Tenure Track existieren an allen sieben befragten Hochschulen. Allerdings gibt es beträchtliche Unterschiede, was die Erfahrungen mit und die Umsetzung des Tenure Track-Systems angeht. Am konsequentesten scheinen die beiden ETH (Zürich und Lausanne) Tenure Track einzusetzen. Beide Hochschulen kennen solche Assistenzprofessuren seit mehr als einem Jahrzehnt und nutzen Tenure Track gezielt, um exzellente Jungforscher an sich zu binden. Andere Hochschulen sind noch in der Erprobungsphase. An den Universitäten Genf und Freiburg zum Beispiel ist das System so frisch, dass es noch kaum Assistenzprofessoren gibt, die ihre «Bewährungszeit» absolviert haben.

In der strategischen Planung der Hochschulen nehmen die Assistenzprofessuren mit Tenure Track eine Art Zwitterrolle ein. Einerseits sind sie ordentlichen und assoziierten Professoren reglementarisch an allen befragten Institutionen gleichgestellt. Finanziert werden sie aus den jeweiligen Hochschulbudgets für Professuren, wobei die Mittel angesichts der geplanten Festanstellung in der Finanzplanung gesichert sein müssen. Andererseits bezeichnen viele Hochschulen die Assistenzprofessuren mit Tenure Track explizit als Nachwuchsförderungsinstrument – und die Jungprofessuren haben eine geringere Ausstattung mit universitätseigenen Mitteln als ordentliche Professuren. Inwieweit dies die Assistenzprofessuren mit Tenure Track allenfalls – trotz Gleichstellung auf dem Papier – in eine Abhängigkeit von arrivierten Professoren manövriert, ist schwer zu beurteilen. Einzig die Vertreterin der Universität Freiburg gab an, dass es gelegentlich zu Friktionen zwischen Assistenzprofessoren und ordentlichen Professoren kommt, weil Letztere eine stärkere Stellung haben.

Tenure Track-Professuren an den untersuchten Schweizer Hochschulen dauern zwischen fünf und acht Jahren. Die Grundvoraussetzungen für das Erlangen eines solchen Postens und die Abläufe der Evaluationen ähneln sich. Allerdings ist die Rolle des Rektors in diesen Prozessen mehr oder weniger stark. In einigen Universitäten (Freiburg, Luzern) kann der Rektor kaum oder gar keinen Einfluss nehmen auf die Evaluierung und auf den Entscheid, ob ein Assistenzprofessor befördert wird. An anderen Hochschulen stellt die fakultäre Evaluationskommission ihren Beförderungsantrag ans Rektorat. Und an der ETH Zü-

rich gibt es gar nur eine einzige, fachübergreifende Evaluationskommission – mit dem Ziel, für einheitliche Verfahren zu sorgen.

Das Tenure Track-System scheint vor allem in den Naturwissenschaften bereits ziemlich gut akzeptiert zu sein. In den Geistes- und Sozialwissenschaften dagegen stösst es noch oft auf Widerstand. Die Gründe dafür sind laut den Befragten einerseits historisch bedingt: Das herkömmliche System mit Habilitation war in diesen Fächern besonders verankert. Andererseits gibt es in den Geistes- und Sozialwissenschaften auch relativ kleine Lehrstühle, für die sich das System offensichtlich nicht eignet – sei es, weil einem Assistenzprofessor noch nicht zugetraut wird, einen ganzen Fachbereich eigenständig zu führen, sei es, weil Assistenzprofessoren in den meisten Hochschulen einen kleineren Lehretat haben als assoziierte und ordentliche Professoren. Es gibt allerdings auch einzelne Fachbereiche, die bewusst auf befristete Assistenzprofessuren setzen, statt auf solche mit Tenure Track. An der ETH Zürich etwa möchte das Departement Biologie so einen raschen Zufluss von immer neuen Ideen fördern.

Die bisherigen Erfahrungen der Hochschulen mit Tenure Track sind insgesamt sehr zufriedenstellend. Je nach Institution haben sich zwischen 70 und 100 Prozent der bisher derart angestellten Assistenzprofessoren bewährt und eine feste Professur erhalten. Es gibt keine Hochschule, die Tenure Track-Stellen im Konkurrenzverfahren ausschreibt; jeder Kandidat kann also eine feste Stelle erhalten, wenn er sich bewährt. Alle Befragten geben an, dass das Tenure Track-System ihrer Hochschule erlaubt habe, äusserst interessante junge Forscherinnen und Forscher an sich zu binden. Probleme traten bislang kaum auf. Wenn, dann sind es am ehesten Probleme mit den eigenen Reglementen, die zum Beispiel dazu führen, dass die Assistenzprofessoren mit Tenure Track nicht genügend gut begleitet werden.

Alle Hochschulen wollen aufgrund der positiven Erfahrungen das System Tenure Track weiterführen und zum Teil auch ausbauen. Gerade bei den ETH scheinen die Möglichkeiten aber allmählich ausgereizt. Denn der Anteil Assistenzprofessoren an der gesamten Professorenschaft soll laut den Befragten zwischen einem Fünftel und einem Viertel bleiben. Andernfalls würde die Balance zwischen älteren, erfahrenen

Professoren und jüngeren Assistenzprofessoren nicht mehr stimmen.

Zusammenfassend gilt, dass die Schweizer Hochschulen das System Tenure Track als das System der Zukunft an der Schwelle zwischen Mittelbau und Professur anerkennen. Doch sie warnen vor überzogenen Erwartungen: Einerseits braucht es gerade laut den Vertretern der Universitäten mit sehr heterogenen

Forschungsfeldern noch einige Zeit, bis sich Tenure Track in allen Köpfen festgesetzt hat. Andererseits gilt bei einer hohen Beförderungsquote: Mit jeder Besetzung einer Tenure Track-Stelle ist eine Professur für die nächsten paar Jahrzehnte besetzt. Die Anzahl solcher Stellen ist deshalb schon aus finanziellen Gründen beschränkt.

**F** Bien qu'il existe des postes de professeur assistant en *tenure track* dans les sept hautes écoles consultées, on observe des différences considérables en ce qui concerne les expériences générales et la mise en œuvre du système. Ce sont les EPF de Zurich et de Lausanne qui semblent y recourir le plus systématiquement: elles s'en servent depuis plus d'une dizaine d'années pour fidéliser d'excellents jeunes chercheurs. D'autres hautes écoles sont encore en phase d'expérimentation. Par exemple, le système est tellement récent dans les universités de Genève et de Fribourg que presque aucun professeur assistant n'a encore terminé sa «période probatoire».

Le poste de professeur assistant en *tenure track* occupe une position un peu en porte-à-faux dans le plan stratégique des hautes écoles. D'un côté, dans tous les établissements consultés, le règlement le met sur un pied d'égalité avec celui de professeur ordinaire et de professeur associé; il est financé sur le budget du corps professoral de l'établissement, ce qui implique que les crédits correspondants doivent être assurés dans la planification financière – ce qui est nécessaire dans la perspective de l'engagement à durée indéterminée. Mais de l'autre côté, de nombreuses hautes écoles n'en considèrent pas moins explicitement le système du *tenure track* comme un instrument d'encouragement de la relève, et la dotation que lui attribue l'établissement sur ses ressources propres est alors inférieure à celle des professeurs ordinaires. De plus, malgré l'égalité théorique des statuts sur le papier, il est difficile de savoir dans quelle mesure les professeurs assistants en *tenure track* ne se trouvent pas dans une relation de dépendance aux professeurs déjà en place. Seule la représentante de l'Université de Fribourg a reconnu que des frictions pouvaient survenir entre professeurs assistants et professeurs ordinaires, ces derniers ayant un statut plus établi.

La *tenure track* s'étale sur cinq à huit ans dans les hautes écoles suisses consultées. Les critères de sélection et les modes d'évaluation sont comparables, mais le rectorat peut avoir un rôle plus ou moins prononcé dans ces processus. Dans certaines universités (Fribourg et Lucerne), le recteur n'a pratiquement aucune influence sur l'évaluation ni sur la décision de pérennisation. Dans d'autres, la commission d'évaluation de la faculté soumet sa proposition au rectorat. A l'EPF de Zurich, il n'y a qu'une seule commission d'évaluation pour l'ensemble des disciplines – ce qui est censé garantir l'uniformité de la procédure.

Le système du *tenure track* paraît avant tout bien accepté dans les sciences naturelles. En sciences humaines et sociales, en revanche, il suscite encore des résistances. De l'avis des personnes consultées, ces résistances seraient d'une part d'origine historique, l'habilitation étant dans ces disciplines traditionnellement requise. D'autre part, dans ces disciplines, certaines chaires sont relativement petites, et manifestement mal adaptées au *tenure track* – soit parce que l'on trouve prématuré de confier intégralement un service à un professeur assistant, soit parce que dans la plupart des établissements, la charge d'enseignement est plus restreinte que celle d'un professeur associé ou ordinaire. Mais il y a aussi des disciplines dans lesquelles on préfère un poste de professeur assistant à durée déterminée à un poste en *tenure track*: à l'EPF de Zurich, par exemple, le département de biologie entend favoriser ainsi un rapide renouvellement des idées.

Les expériences en matière de *tenure track* que les hautes écoles ont jusqu'à présent faites se révèlent dans l'ensemble satisfaisantes. Selon les établissements, le taux de titularisation pérenne des professeurs assistants en *tenure track* se situe entre 70% et 100%.

Aucune haute école n'ouvre de poste en *tenure track* selon une procédure sur concours; dès lors, chaque candidat peut donc obtenir un poste permanent s'il donne satisfaction. Toutes les personnes interrogées ont déclaré que le système avait permis à leur établissement de s'attacher de jeunes chercheurs extrêmement intéressants. Les problèmes paraissent avoir été très rares, et ils semblent se limiter à des règlements internes qui n'assuraient pas un accompagnement suffisant des professeurs assistants en *tenure track*. Compte tenu de cette expérience positive, toutes les hautes écoles entendent conserver, voire étoffer, le système du *tenure track*. Mais le système paraît atteindre ses limites, notamment dans les EPF. En effet, les professeurs assistants ne doivent pas représenter plus d'un cinquième à un quart du corps professoral,

indiquent les personnes interrogées, faute de quoi l'équilibre entre les professeurs chevronnés et les jeunes professeurs assistants serait rompu.

Pour conclure, on peut donc dire que les hautes écoles suisses considèrent le système du *tenure track* comme une solution d'avenir pour l'étape qui se situe entre le corps intermédiaire et le corps professoral. Mais il convient d'éviter les attentes exagérées. D'une part, les domaines de recherche étant très hétérogènes, il faudra encore du temps pour que le *tenure track* soit reconnu et accepté partout. Et d'autre part, sachant que la formule débouche très souvent sur la titularisation, chaque poste créé en *tenure track* se traduit par un poste de professeur pour quelques décennies; le nombre en est donc limité, ne serait-ce que pour des raisons d'ordre financier.

**E** Assistant professorships with tenure track exist at all seven of the higher education institutions surveyed. There are, however, considerable differences in the way the institutions implement and experience the tenure-track system. The two federal institutes of technology (ETH Zurich, EPF Lausanne) seem to be the most consistent in implementing the tenure track system. Both institutes have had the assistant professorship system for over a decade and use tenure track expressly in order to keep excellent young researchers at the institution. Other institutions are still in the experimental phase. For example, at the universities of Geneva and Fribourg, the system is so new that there are very few assistant professors who have already completed their "probation period".

Assistant professors with tenure track take on a kind of hermaphroditic role in the higher education institutions' strategic planning. On the one hand, they have a similar status to full professors or associate professors at all the institutions surveyed. They receive funding from the institutions' budget for professorships, whereby the funds required for the planned tenure must be accounted for in the institutions' financial planning. On the other hand, many higher education institutions expressly use assistant professorships with tenure track as a means of encouraging young researchers – and so the young assistant professors with tenure track receive less funding from the uni-

versity than full professors. It is difficult to assess to what extent this creates a dependency on established professors, in spite of their equal status on paper. The University of Fribourg was the only institution to report that there is occasionally friction between assistant professors and full professors because the latter are in a stronger position.

Tenure-track professorships at the Swiss higher education institutions surveyed run for between five and eight years. The basic requirements for obtaining such a post and the assessment processes are similar. The vice-chancellors are involved in the process to varying degrees. In some universities (Fribourg, Lucerne), the vice-chancellor has little or no influence on whether an assistant professor is promoted. At other institutions, the faculty evaluation panel makes a promotion request to the vice-chancellor. At the ETH Zurich there is only one, cross-disciplinary evaluation panel, the aim being to ensure a standard process.

The tenure-track system seems to have been quite well accepted in the natural sciences in particular. In the humanities, however, resistance is often encountered. The reasons for this, according to those asked, are historical: the traditional system with habilitation was strongly established in these subjects. On the other hand, there are relatively few chairs in the humanities obviously suited to the tenure-track system – either because an assistant professor has not yet been

trusted with running a whole faculty single-handedly, or because assistant professors at most institutions have fewer teaching obligations than associated or full professors. There are some faculties which intentionally have limited-term assistant professorships instead of tenure track. The Department of Biology at the ETH Zurich, for example, does this in order to encourage the constant influx of new ideas.

The higher education institutions' experiences with tenure track so far have been positive overall. Depending on the institution, between 70 and 100 per cent of the assistant professors employed under the system have been successful appointments, and have received tenure as a professor. None of the institutions advertise tenure-track positions in competitive process; each candidate can potentially receive tenure if they prove suitable. All the respondents say that thanks to the tenure-track system their institution was able to hold on to highly interesting young researchers. Very few problems have arisen so far. Those that have arisen involve the institution's own regulations, which for example might mean that assistant professors with tenure track do not receive sufficient support.

Thanks to these positive experiences, all of the higher education institutions want to continue with the tenure-track system and in some cases extend it. However, at the two federal institutes of technology the opportunities for extending the system will soon be exhausted. The respondents state that the number of assistant professors should not exceed a fifth or a quarter of the total number of professors. Otherwise the balance between older, experienced professors and younger assistant professors would be disrupted. To summarise, the Swiss higher education institutions recognise tenure track as the system of the future, at the interface between non-professorial teaching and professorships. However, expectations should not be too high. Respondents, in particular those from universities which engage in a very wide range of research fields, warn that it will still take some time before tenure track is well established and accepted. And there is also a problem when there is a high promotion rate: each time a tenure-track position is filled, a chair is also occupied for the next few decades. The number of these positions is therefore restricted for financial reasons alone.

## 1 Geschichte

Die ersten Erfahrungen mit dem Tenure Track-System an den befragten Schweizer Hochschulen gehen in die 1980er und 1990er Jahre zurück. Damals experimentierten die ETH Zürich und etwas später die Universität Zürich mit dem damals vor allem an angelsächsischen Universitäten praktizierten System. In den frühen Jahren des neuen Jahrtausends wurde dann diese Art der Assistenzprofessuren bei vielen Hochschulen (ETH Zürich, Universität Zürich, ETH Lausanne, Universität Basel, Universität Luzern) reglementiert. Die Universität Genf und die Universität Freiburg dagegen zogen erst vor wenigen Jahren nach. Entsprechend ist der Erfahrungsschatz mit Tenure Track unterschiedlich gross. Während an den beiden ETH schon Dutzende von Assistenzprofessoren dieses System durchliefen, gibt es an den Universitäten Genf und Freiburg erst einzelne Absolventen. Generell scheinen die beiden ETH das System zielstrebig und mit mehr Elan eingeführt zu haben als die meisten Universitäten. Erwähnenswert ist die Situation an der Universität Luzern. Sie wurde erst im Jahr 2000 in ihrer heutigen Form gegründet – und führte Tenure Track-Stellen bereits dann ein. Das half entscheidend dabei, mehr als ein Dutzend Professuren (vor allem in der juristischen Fakultät) aufs Mal besetzen zu können. So viele ordentliche Professoren wären für die kleine Hochschule nicht auf dem Stellenmarkt verfügbar gewesen.

## 2 Ablauf

Eine Assistenzprofessur mit Tenure Track dauert an den befragten Schweizer Hochschulen unterschiedlich lang: Die Universitäten Basel, Freiburg und Luzern sehen in ihren Reglementen eine Anstellungszeit von normalerweise fünf Jahren vor. Die ETH Zürich und die Universitäten Genf und Zürich gehen von sechs Jahren aus. An der ETH Lausanne dauert ein Tenure Track in der Regel gar acht Jahre. Es drängt sich die Frage auf, ob es sich Hochschulen mit grösserem Renommee erlauben können, Stellen mit einer längeren Befristung anzubieten.

Die Einstellungsverfahren für Assistenzprofessoren mit Tenure Track ähneln sich: In der Regel handelt es sich bei den Bewerbern um jüngere Forschende mit einem Doktorat sowie Forschungserfahrung (im Ausland). Rekrutiert wird auf Exzellenz, wobei zumeist die Forschungsleistung höher gewichtet wird als andere Aspekte wie Lehre und akademische Selbstverwaltung. Eine Altersbegrenzung kennt einzig die ETH Zürich. Laut deren Reglement dürfen Assistenzprofessoren bei Amtsantritt nicht älter sein als 35 Jahre. Ausnahmen gelten zum Beispiel für Frauen, die einen Mutterschaftsurlaub hinter sich haben. Die übrigen Hochschulen verzichten auf eine fixe Alterslimite und begründen dies damit, dass sie sich nicht bei der Suche nach den besten Kandidaten einschränken wollen. Bei allen Hochschulen gilt aber, dass sich die Assistenzprofessuren mit Tenure Track an jüngere Forschende richten.

Beim Ablauf des Tenure Tracks existieren ein paar nennenswerte Unterschiede zwischen den befragten Hochschulen. An den beiden ETH und an den Universitäten Genf und Zürich werden die Assistenzprofessoren mit Tenure Track nach jeweils drei oder vier Jahren ein erstes Mal evaluiert. Bei positivem Verlauf wird der Vertrag um eine weitere Periode verlängert. An den Universitäten Basel, Freiburg und Luzern dagegen findet bloss eine Schlussevaluation statt. Auch die Begleitung der jungen Professoren ist unterschiedlich eng geregelt. An den beiden ETH wurde ein Mentoring-System eingerichtet. An der Universität Genf ist ein jährliches Gespräch mit dem Leiter der entsprechenden Fachabteilung vorgesehen. An der



Universität Zürich steht die Evaluationskommission dem Assistenzprofessor beratend zur Seite. An den anderen Universitäten ist keine kontinuierliche Begleitung vorgesehen.

Für die Übertrittsevaluation der Assistenzprofessoren mit Tenure Track ist an allen befragten Hochschulen ein Komitee zuständig. Meist besteht es aus Professoren der entsprechenden Fakultät, ergänzt mit ausserfakultären (zum Teil ausseruniversitären) Mitgliedern sowie Vertretern des Mittelbaus und der Studentenschaft. An der ETH Zürich gibt es ein zentrales Tenure-Komitee, das für alle Übertrittsevaluationen zuständig ist. Es soll dafür sorgen, dass die Evaluationen möglichst einheitlich und nach objektiven Kriterien ablaufen. An der ETH Lausanne gibt es zwei Evaluationskomitees: ein fakultäres und ein überfakultäres, das den fakultären Antrag überprüft und ebenfalls für Kohärenz in der Evaluation sorgen soll. An anderen Hochschulen gibt es für jede Fakultät ein Komitee, wieder an anderen wird die Übertrittskommission für jeden Fall neu zusammengestellt.

Das Komitee evaluiert den Kandidaten und holt dazu auch externe Gutachten ein. An den meisten Hochschulen stellt das Komitee dann einen Antrag ans Rektorat oder an den Präsidenten. Dieser entscheidet in eigener Kompetenz. Auch das soll zur Objektivität der Verfahren beitragen, da in fakultären Evaluationskommissionen natürlich oft Professoren sitzen, welche die Jahre davor mit dem Assistenzprofessor zusammengearbeitet haben. An der Universität Freiburg entscheidet allerdings die Evaluationskommission in eigener Kompetenz über die Festanstellung des Tenure Track-Kandidaten. Das Rektorat hat keine Entscheidungsbefugnis. Auch an der Universität Luzern ist die Position des Rektorats im Berufungsprozess relativ schwach. Allerdings ist dort vorgesehen, bei einer Revision der entsprechenden Reglemente ein Vetorecht des Rektorats einzubauen. An allen Hochschulen werden die Assistenzprofessoren mit Tenure Track bei einer positiven Schlussevaluation zum assoziierten oder zum ordentlichen Professor befördert. Wer die Beförderung nicht schafft, muss die Universität verlassen.

### 3 Strategische Einbettung

Bei Assistenzprofessorinnen und Assistenzprofessoren mit Tenure Track handelt es sich in der Regel um junge Forschende, die in ihrer Hochschule auf der Schwelle stehen von der «Nachwuchsabteilung» zur Professorenschaft. Dies äussert sich auch bei der Einbettung dieser Stellen in den befragten Hochschulen: Es wird nicht ganz klar, ob Assistenzprofessuren mit Tenure Track zur Nachwuchsförderungsstrategie einer Hochschule gehören oder ob sie einzig und allein wichtig sind in der Professurenplanung.

Einig sind sich die Befragten, dass Assistenzprofessuren mit Tenure Track ein probates Mittel sind, um den Nachwuchs zu fördern: Akademischen Talenten werden attraktive Stellen angeboten, die eine gewisse Sicherheit bieten. Der Assistenzprofessor weiss, dass er eine feste Professur bekommen wird, wenn er sich in den nächsten paar Jahren bewährt. Die Vertreter der meisten befragten Hochschulen betonen, dass diese Sicherheit vor allem für Frauen wichtig sei: Diese seien in dem Alter zwischen 30 und 40 Jahren noch mehr als Männer daran interessiert, «sesshaft» zu werden. Assistenzprofessuren mit Tenure Track, so der Tenor, sind also vor allem auch ein gutes Frauenförderungsinstrument. An den meisten Hochschulen ist in den betreffenden Reglementen explizit festgehalten, dass die Assistenzprofessuren mit Tenure Track der Nachwuchsförderung dienen.

Allerdings kommen die Finanzierungsmittel für diese Stellen bei sämtlichen befragten Hochschulen aus dem Budget für Professuren, und nicht aus jenem für den Nachwuchs oder den Mittelbau. Und überall müssen diese Gelder langfristig im Finanzplan gesichert sein, damit überhaupt eine Assistenzprofessurenstelle mit Tenure Track ausgeschrieben werden kann. Der Grund dafür ist evident: Erfüllt der Kandidat die Erwartungen, wird er auf eine unbefristete Professur befördert. Wären die Finanzmittel dafür nicht langfristig gesichert, könnte dem Assistenzprofessor die Planungssicherheit, welche die Tenure Track-Stellen so attraktiv macht, gar nicht gewährleistet werden.

Weil es bei der Auswahl eines Tenure Track-Professors also im Endeffekt darum geht, einen bestimmten Lehrstuhl für die nächsten Jahrzehnte zu besetzen,

sind diese Stellen auch enorm wichtig in der strategischen Ausrichtung und für das künftige Renommee einer Hochschule. Es geht also nie – noch viel weniger als bei Assistenzprofessuren ohne Tenure Track – einfach nur darum, einem Nachwuchsforschenden einen «Spielplatz» anzubieten, wie die Befragten übereinstimmend sagen. Assistenzprofessuren mit Tenure Track sind ein wichtiges Rekrutierungsinstrument. Es geht darum, die talentiertesten Forscherinnen und Forscher mit einem guten Angebot an die Hochschule zu locken und sie mit einer langfristigen Option auch an sich zu binden.

## 4 Stellung und Ausstattung

Assistenzprofessoren mit Tenure Track sind an allen befragten Hochschulen den anderen Professoren (assoziierte und ordentliche Professoren) akademisch gleichgestellt. Sie haben überall ihre eigene Forschungsgruppe, für die sie verantwortlich sind – und die nicht noch von einem fest angestellten Professor beaufsichtigt wird. Allerdings gibt es einige Punkte, die diese Gleichstellung etwas relativieren könnten: So sind Assistenzprofessoren mit Tenure Track für eine allfällige Festanstellung auf ein positives Urteil des jeweiligen Evaluationskomitees angewiesen. In vielen Hochschulen sitzen mehrere – zum Teil vornehmlich – Vertreter ihrer Fakultät in diesen Komitees.

Ausserdem ist die Ausstattung der Assistenzprofessoren mit Tenure Track in allen Fällen geringer als jene eines assoziierten oder ordentlichen Professors. An der Universität Luzern bekommen sie keine Stellen finanziert für Assistenten oder administratives Personal. An den übrigen befragten Hochschulen gibt es eine solche Finanzierung. Allerdings ist ein Überblick schwierig: Laut den Befragten hängt die Ausstattung von den Erfordernissen des jeweiligen Fachbereichs ab: In den Life Sciences muss ein Assistenzprofessor mit Tenure Track eher ein Labor mitsamt Laborpersonal haben als zum Beispiel in der Mathematik. Um ihre Ausstattung – und ihre Forschungsgruppe – zu vergrössern, werden die Assistenzprofessoren mit Tenure Track dazu angehalten (zum Teil explizit in den entsprechenden Reglementen), Drittmittel einzuwerben.

Die geringere Ausstattung, die geringere Erfahrung und die eventuelle Abhängigkeit vom Evaluationsurteil der Kollegen bringen Assistenzprofessoren mit Tenure Track automatisch in eine schwächere Position in ihren Fakultäten. Über Friktionen berichtet allerdings nur die Befragte der Universität Freiburg. Sie gibt an, dass es Fälle gab, in denen ein Assistenzprofessor mit Tenure Track den Kürzeren zog, wenn es innerhalb eines Lehrstuhls um die Verteilung der Lehrinhalte ging.

Allerdings gilt es auch zu beachten, dass Assistenzprofessoren mit Tenure Track in der Regel ein weniger

grosses Lehrpensum zu leisten haben als assoziierte oder ordentliche Professoren – wobei das Pensum an den meisten Hochschulen von Fakultät zu Fakultät verschieden ist. An der Universität Freiburg ist das Lehrpensum gleich gross wie das von fest angestellten Professoren.

## 5 Unterschiede innerhalb einer Hochschule

Unterschiede betreffend Tenure Track gibt es nicht nur zwischen den Hochschulen, sondern auch innerhalb der jeweiligen Hochschule zwischen Fakultäten, Departementen oder gar Fächern. Die grösste Diskrepanz ergibt sich wohl zwischen den technisch-naturwissenschaftlichen Fächern auf der einen und den Geistes- und Sozialwissenschaften auf der anderen Seite: Assistenzprofessuren mit Tenure Track sind laut den Aussagen der meisten Befragten in Ersteren viel häufiger. Ein wichtiger Grund dafür ist laut den Befragten, dass Tenure Track in den Geistes- und Sozialwissenschaften noch unbekannter und das deutsche Modell mit Habilitationen noch relativ stark verankert ist. Auch die Haltung, dass ein Nachwuchsforscher keinen Professortitel tragen dürfe, sei hier noch verbreitet. Allerdings wird auch ins Feld geführt, dass in vielen geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächern die Lehrtätigkeit umfangreicher sei als in den Naturwissenschaften, was die – mit einem weniger grossen Lehretat ausgestatteten – Assistenzprofessuren unbeliebt mache.

Zum Teil sind die Unterschiede auch fächerspezifisch: An der ETH Zürich zum Beispiel, die sehr stark auf Tenure Track setzt, schreiben die Departemente Biologie, Mathematik und Architektur Assistenzprofessuren ohne Tenure Track aus. In der Biologie geschieht dies, um eine gewisse Mobilität zu fördern und so neue Ideen ins Departement zu tragen. In der Mathematik sind die Assistenzprofessoren meist jünger als in anderen Fächern. Sie sind häufig noch nicht in einem Alter, in dem sie ihre Karriere bis ins Alter planen wollen und an eine Familie denken. Deshalb kann das Departement sie auch ohne die Aussicht auf eine feste Professur noch gut rekrutieren. An der Universität Zürich ist es laut dem Befragten gerade in sehr kleinen Fächern (zum Beispiel Indogermanistik) schwierig, Assistenzprofessuren mit Tenure Track auszuschreiben. Der Grund: Ist ein Fach mit nur einer Professur ausgestattet, sollte diese von einem erfahrenen Professor innegehabt werden – zumal ein ordentlicher Professor über einen höheren Lehretat verfügt. Wie im Kapitel 4 «Stellung und Ausstattung» erwähnt,

gibt es auch Unterschiede zwischen Fakultäten und Fächern in der Ausstattung der Assistenzprofessoren mit Tenure Track. Zudem werden laut den Befragten in jeder Fakultät die Anforderungen für die Assistenzprofessoren mit Tenure Track etwas anders definiert: Es kann sein, dass in der einen Fakultät die Lehraufgaben etwas stärker gewichtet werden, in der zweiten die Einholung von Drittmitteln, in der dritten die Publikationsliste. Beim Ablauf und der Länge der Assistenzprofessuren mit Tenure Track scheint es aber – dank überall vorhandener entsprechender Reglemente – kaum Unterschiede zwischen Departementen und Fakultäten innerhalb einer einzelnen Universität zu geben.

## 6 Erfahrungen

Die Universitäten Genf und Freiburg setzen Tenure Track noch zu wenig lange ein, um eine Bilanz ziehen zu können. Alle anderen befragten Hochschulen äussern sich äusserst positiv über das System. Das System soll überall weitergeführt werden (siehe auch Kapitel 7 «Aussicht und Absichten»). Bei den befragten Schulleitungen ist Tenure Track unbestritten. Für sie bietet dieses System sowohl für junge, exzellente Forschende als auch für die Hochschule selber Vorteile. Die ETH Zürich zum Beispiel spricht von einem Standortvorteil gegenüber der Industrie und gegenüber deutschen Hochschulen, die das System noch nicht eingeführt haben.

Mehrere Befragte erwähnen explizit die neuen Impulse, welche Assistenzprofessoren mit Tenure Track an ihre Hochschule gebracht haben. Diese gehen auch einher mit einem Reputationsgewinn für die Hochschulen. An der ETH Lausanne zum Beispiel haben die Assistenzprofessuren mit Tenure Track gemäss dem Befragten sehr viele ERC-Starting-Grants hereingeholt und damit wesentlich zum hervorragenden Ranking der Hochschule bei den entsprechenden Vergleichen beigetragen. Einen Vorteil sehen die Befragten aber auch darin, dass mit solchen jungen Forschern, die (zumeist) langfristig an die Hochschule gebunden werden, ein neuer Teamgeist aufgebaut werden kann. Junge Professoren können noch viel besser an die Kultur einer Hochschule herangeführt werden als solche, die erst in einem gesetzteren Alter dazustossen.

Die grössten Probleme mit dem Tenure Track-System liegen gemäss der Befragung darin, es an der ganzen Hochschule bekannt und beliebt zu machen. Vorbehalte gibt es demnach vor allem in den Geistes- und Sozialwissenschaften. Laut dem Rektor der Universität Basel etwa herrscht dort zum Teil noch immer die Vorstellung, ein ordentlicher Professor forsche auf einem höheren Niveau als ein Assistenzprofessor – und die Sichtbarkeit und die Reputation hänge von der Art der Professur ab. Auch die Universitäten Genf und Zürich berichten davon, dass die Einführung des Tenure Track-Systems in den Geistes- und Sozialwissenschaften schwieriger sei als in den übrigen Fachgebieten (siehe auch Kapitel 5 «Unterschiede inner-

halb einer Hochschule»). An der Universität Freiburg scheint die Einführung von Tenure Track generell etwas zu harzen. Die Fakultäten setzen dort lieber auf ein Anstellungsmodell, bei dem die Habilitation den Übergang zur ordentlichen Professur markiert. Und laut der Vizerektorin kann das Rektorat den Fakultäten nicht vorschreiben, dass sie stattdessen das Tenure Track-Modell anwenden sollen.

Mit ihren Abläufen und Verfahren scheinen die befragten Hochschulen ziemlich zufrieden zu sein. Wenn Probleme auftauchen, dann meistens, weil die Anforderungen und Erwartungen an die Assistenzprofessoren mit Tenure Track nicht genügend klar kommuniziert wurden oder weil die Assistenzprofessoren zu wenig gut betreut wurden. Insgesamt scheinen die Erfolgsquoten relativ hoch zu sein. Zwar führen die meisten befragten Hochschulen keine offizielle Statistik – und einige (Universitäten Genf und Freiburg) haben das System erst vor wenigen Jahren eingeführt, weshalb erst ganz wenige Assistenzprofessoren das System durchlaufen haben. Doch die anderen Befragten geben folgende Erfolgsquoten an: 100 Prozent (Universität Luzern), nahezu 100 Prozent (Universität Zürich), rund 80 Prozent (ETH Zürich), etwa 75 Prozent (Universität Basel) und rund 70 Prozent (ETH Lausanne).

Ein Problem, das sich in Zukunft stellen könnte, ist die mögliche Stigmatisierung jener Assistenzprofessoren, welche die Beförderung nicht schaffen. Die ETH Zürich zum Beispiel will gezielt darauf hin arbeiten, dass diese Personen am Schluss nicht als «Versager» wahrgenommen werden. Ein anderes Problem, das vereinzelt auftritt, ist der frühe Abgang von Assistenzprofessoren mit Tenure Track, in die eine Hochschule schon relativ viel investiert hat (zum Beispiel für den Aufbau eines Labors). Wenn talentierte junge Forschende einen Ruf auf eine unbefristete Professorenstelle erhalten, wird die befristete Tenure Track-Stelle weniger attraktiv. Allerdings berichten die Befragten nicht von vielen solchen Fällen. Zudem hält sich jede Hochschule für solche Fälle explizit die Option offen, die Entfristung vorzeitig einzuleiten.

## 7 Aussichten und Absichten

Angesichts der positiven Erfahrungen mit dem Tenure Track-System überrascht es nicht, dass die befragten Schweizer Hochschulen es alle weiterführen, die meisten ausbauen wollen. Allerdings sind die Ausbaupläne meist relativ vage und/oder bescheiden. Die beiden ETH setzen bereits am stärksten auf Assistenzprofessuren mit Tenure Track. Das zeigt auch eine Auswertung von Stelleninseraten auf den Webseiten der Hochschulen. Am zufällig festgelegten Stichtag 11. Oktober 2013 waren auf der Webseite der ETH Lausanne 13 Professuren ausgeschrieben – allesamt entweder Assistenzprofessuren mit Tenure Track oder Open Rank-Professuren. Auf der Webseite der ETH Zürich waren 22 Professuren ausgeschrieben, davon waren elf Assistenzprofessuren mit Tenure Track. Die Universität Genf schrieb vier Posten aus, bei denen ein Tenure Track möglich war, die Universität Zürich zwei solche Posten, die Universitäten Basel, Freiburg und Luzern hatten am Stichtag keine Professurenstellen offen.

Trotz der vielen offenen Assistenzprofessuren mit Tenure Track sind es vor allem die beiden ETH, die nur noch wenig Spielraum für einen weiteren Ausbau sehen: An der ETH Lausanne sind momentan rund 20 Prozent aller Professoren mit Tenure Track angestellt. Viel höher könne der Anteil nicht werden, urteilt die Hochschule. Denn: Assistenzprofessor bleibt man ein paar Jahre, eine ordentliche Professur behält der Stelleninhaber bis zu 30 Jahre. An der ETH Zürich soll der Anteil der Assistenzprofessuren (mit und ohne Tenure Track) in den kommenden Jahren von heute etwa 17 auf 20 Prozent erhöht werden. Und die Universität Zürich hat sich zum Ziel gesetzt, den Anteil Assistenzprofessoren bis 2020 auf 25 Prozent zu erhöhen; die meisten Assistenzprofessuren sollen mit Tenure Track ausgeschrieben werden. Die anderen befragten Universitäten wollen sich nicht auf Zahlen behaften lassen. Genf, Basel und Freiburg sprechen von einem kontinuierlichen Ausbau, für den aber zuerst ein höherer Bekanntheitsgrad und eine höhere Akzeptanz des Tenure Track-Systems vonnöten sei. Luzern ist eher etwas am Abbauen, um bei der Stellenbesetzung flexibler zu werden.

Dass eine allfällige Erhöhung des Anteils der Assistenzprofessuren mit Tenure Track eine Art Sparmassnahme innerhalb der Professorenschaft bedeuten könnte, lässt sich weder nachweisen noch dementieren. Der Befragte der ETH Zürich etwa gibt an, dass sich auf diese Weise die Professorenschaft für eine bestimmte Zeit erhöhen lasse, was auch wichtig sein kann, um alle Lehrveranstaltungen abzudecken. Allerdings gehe es nicht darum, mit den Assistenzprofessuren mit Tenure Track Stellen einzusparen. Andere verweisen darauf, dass Assistenzprofessoren gar nicht so viel weniger kosten als assoziierte und ordentliche Professoren – und dass sowieso die Qualität im Vordergrund stehen müsse, weil es letztlich um die Reputation der Hochschule gehe. Klar ist, dass die Finanzmittel für die Assistenzprofessuren mit Tenure Track aus den jeweiligen Professuren-Budgets stammen; es werden laut den Befragten keine Gelder aus Töpfen entnommen oder umgelagert, die für den Mittelbau bestimmt sind.

Wichtig ist den Befragten, dass die Mischung zwischen jüngeren und älteren Professoren an ihrer Hochschule möglichst stimmt. Zum einen geben einige Hochschulen (zum Beispiel Universität Zürich) explizit an, die Professorenschaft mit dem Ausbau der Assistenzprofessuren mit Tenure Track verjüngen und dynamisieren zu wollen. Doch auf der anderen Seite warnen die Befragten auch davor, die Professorenschaft zu stark zu verjüngen. Aus diesem Grund schätzen die Auskunftspersonen der sieben befragten Hochschulen das Ausbaupotenzial, was die Zahl der Professuren mit Tenure Track angeht, als eher beschränkt ein.

# Abkürzungsverzeichnis

## Abréviations

<b>BFS</b>	Bundesamt für Statistik
<b>CEST</b>	Centre d'études de la science et de la technologie
<b>CRUS</b>	Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten/ Conférence des recteurs des universités suisses
<b>CSSI</b>	Conseil suisse de la science et de l'innovation
<b>CSST</b>	Conseil suisse de la science et de la technologie
<b>CUS</b>	Conférence universitaire suisse
<b>DEFR</b>	Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche
<b>EPF</b>	Ecole polytechnique fédérale
<b>ETH</b>	Eidgenössische Technische Hochschule
<b>ETHZ</b>	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
<b>HFKG</b>	Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich
<b>LEHE</b>	Loi fédérale sur l'encouragement des hautes écoles et la coordination dans le domaine suisse des hautes écoles
<b>OFS</b>	Office fédéral de la statistique
<b>p/r</b>	par rapport
<b>SBFI</b>	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
<b>SEFRI</b>	Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation
<b>SUK</b>	Schweizerische Universitätskonferenz
<b>SWIR</b>	Schweizerischer Wissenschafts- und Innovationsrat
<b>SWTR</b>	Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat
<b>TTAP</b>	Tenure Track-Assistenzprofessur
<b>USI</b>	Università della Svizzera italiana
<b>UZH</b>	Universität Zürich / Université de Zurich
<b>WBF</b>	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung

## **Impressum**

Schweizerischer Wissenschafts- und Innovationsrat SWIR

Einsteinstrasse 2

CH-3003 Bern

T 0041 (0)58 463 00 48

F 0041 (0)58 463 95 47

[swir@swir.admin.ch](mailto:swir@swir.admin.ch)

[www.swir.ch](http://www.swir.ch)

ISBN 978-3-906113-28-9

Bern 2015

Lektorat: Stéphane Gillioz, Doris Tranter

Layout: VischerVettiger, Basel

Titelfoto: Mélanie Rouiller