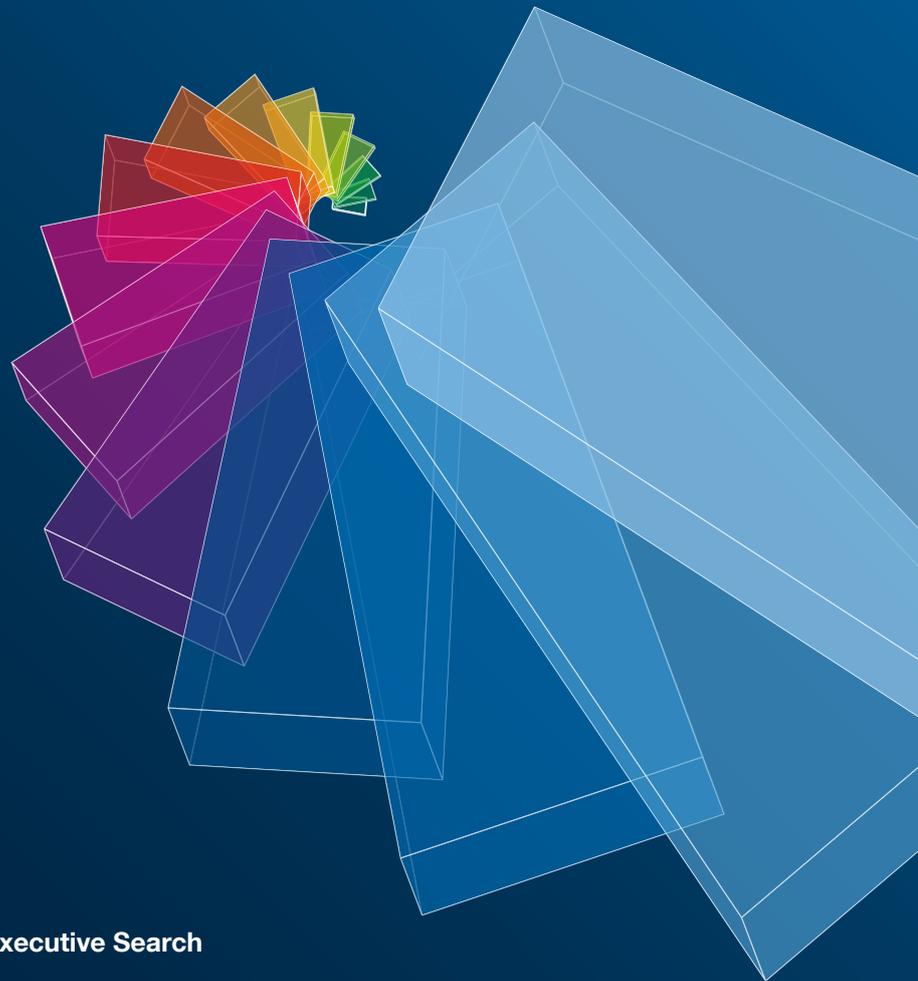


TUM Berufungs- und Karrieresystem

Statut zum Qualitätsmanagement



TUM Faculty Tenure Track · TUM Faculty Executive Search
Zwei Wege, ein Ziel



Technische Universität München

TUM Berufungs- und Karrieresystem

Statut zum Qualitätsmanagement

TUM Faculty Tenure Track · TUM Faculty Executive Search

Zwei Wege, ein Ziel.

Chancen für Talente

Das Zukunftskonzept „**TUM. The Entrepreneurial University**“ greift im Rahmen der Exzellenzinitiative 2012 die besondere Chance auf, einen Paradigmenwechsel im Berufungssystem der deutschen Hochschulen einzuleiten. Mit einem umfassenden Konzeptansatz will die Technische Universität München das herkömmliche, durch vielerlei Hürden eingeschränkte Berufungssystem in ein leistungskontrolliertes, durchgängiges Karrieresystem umwandeln. Dieses Vorhaben wird sich als kulturverändernd erweisen. Es begründet sich aus der Erkenntnis, dass die besten jungen Talente aus aller Welt nur dann als Professoren zu gewinnen sind, wenn sie bei exzellenten Leistungen innerhalb des Systems aufsteigen können. Für die Erstberufung als *Assistant Professor*, aber auch für die weitere Qualifizierung zum *Associate* bzw. *Full Professor* müssen allerdings streng leistungsbezogene Kriterien transparent zur Anwendung kommen.

Das folgende Statut zum Qualitätsmanagement des neuen TUM Berufungs- und Karrieresystems tritt mit Wirkung vom 1. Juli 2012 in Kraft. Hochschulweit verbindlich, erstrecken sich die Regularien auch auf die (Erst-)Berufung von *Associate* bzw. *Full Professors*. Unterstützt durch die Maßnahmen des Zukunftskonzepts werden wir bis zum Jahr 2020 insgesamt 100 neue Professuren schaffen, die im Tenure Track-Verfahren besetzt und weiterentwickelt werden. Die konsequente Umsetzung unseres Gesamtkonzepts vorausgesetzt, wird das Professorenkollegium der TUM jünger und internationaler. Außerdem werden wir durch förderliche Rahmenbedingungen den Anteil an Professorinnen – heute 14 % – weiter erhöhen.

Das vorliegende Statut setzt als offizielles Dokument unserer Universität die *Rahmenbedingungen* und beschreibt die *Verfahrensweisen*. Auf den TUM Faculty Recruitment Code of Conduct – Beschluss des Hochschulrats vom 16. Mai 2012 – sei gesondert verwiesen, vgl. S. 48 – 51.

Eine unternehmerische Universität entwickelt sich an Erfahrungen und Herausforderungen. Deshalb wird auch das vorliegende Statut jener Veränderungsdynamik unterliegen, die unsere Universität und das internationale Wissenschaftssystem kennzeichnet. Gleichwohl braucht es in einem komplexen System ein Regelwerk der Verlässlichkeit, auf das sich konsekutive Veränderungen aufbauen lassen.

Ich danke dem Geschäftsführenden Vizepräsidenten für Forschung & Innovation, Herrn Prof. Thomas Hofmann, für seine ideenreiche und engagierte Arbeit an der Entwicklung des neuen Tenure Track-Konzepts und am vorliegenden Statut. Wir konnten dabei auf vielfache Beratung aus dem Kreis international erfahrener Kollegiumsmitglieder zurückgreifen. Dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst danken wir für hochschulpolitische sowie juristische Beratung, Herrn Staatsminister Dr. Wolfgang Heubisch für die Zustimmung zum vorliegenden Statut.

München – Garching – Freising-Weihenstephan
1. Juli 2012



Wolfgang A. Herrmann
Präsident

Inhaltsübersicht

1. Präambel	4
2. Motivation · Format · Prinzipien	5
3. Das Professorenkollegium der TUM	7
4. Grundlinien des TUM Berufungs- und Karrieresystems.	12
5. Akteure im TUM Faculty Tenure Track	16
6. Ausschreibung · Bewerbung · Berufungsverfahren	22
7. Qualitätsmanagement · Evaluationskriterien	30
8. Arbeitsbedingungen von Tenure Track Assistant Professors.	34
9. Gender & Diversity	36
10. Flexible Gestaltungsformen von TUM Faculty Tenure Track.	38
11. Anlagen	41
Impressum	57

Vorbemerkung zum Sprachgebrauch:

Nach Artikel 3 Abs. 2 des Grundgesetzes sind Frauen und Männer gleichberechtigt. Alle Personen- und Funktionsbezeichnungen im folgenden Text beziehen sich in gleicher Weise auf Frauen und Männer. Dies dient allein der Verbesserung der Lesbarkeit des Textes.

1. Präambel

Spitzenuniversitäten leben von den besten Köpfen. Deshalb setzt die Berufungspolitik der Technischen Universität München (TUM) auf international ausgewiesene Spitzentalente, die zunehmend durch systematisches, fortlaufendes Screening proaktiv identifiziert und unter Nutzung von Headhunting-Prinzipien in das Forschungskraftfeld der TUM berufen werden: **TUM Faculty Executive Search**.

Die Berufsstrategie der TUM ist künftig aber auch verstärkt auf exzellente Nachwuchswissenschaftler ausgerichtet: Sie sollen unter attraktiven Arbeits- und Karrierebedingungen ein wissenschaftliches Entfaltungsfeld vorfinden, das sie selbst aktiv mitgestalten. Die institutionelle Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wissenschaft wird sich nicht zuletzt an Karriereoptionen für junge Nachwuchswissenschaftler festmachen. Hier sind grundsätzliche Strukturveränderungen notwendig. Mit dem Rückenwind der Exzellenzinitiative 2012–2017 nutzt die TUM durch Einführung eines **TUM Faculty Tenure Track**-Systems die historische Chance, modellbildend den Paradigmenwechsel in der Berufungspolitik des deutschen Hochschulsystems einzuleiten: von einem ausschließlich auf externe Rekrutierung beschränkten Berufungssystem hin zu einem durchgängigen, auf Wissenschaftseliten ausgerichteten Karrieresystem von internationalem Format.

Nachfolgend wird das „Statut zum Qualitätsmanagement im TUM Berufs- und Karrieresystem“ in seiner ersten Fassung veröffentlicht, wie es mit dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst vereinbart ist. Es handelt sich um ein offizielles und damit hochschulweit gültiges Dokument.

2. Motivation · Format · Prinzipien

In der Erkenntnis, dass die globale Attraktivität einer Universität für die besten Talente nicht in einer Politik der Besitzstandssicherung, sondern in früher Selbständigkeit und karrierebildenden Optionen liegt („University of global opportunities“), richtet die TUM ihre Berufungspolitik mit einem Paradigmenwechsel wettbewerbsfähig auf internationale Wissenschaftseliten aus: **TUM Faculty Tenure Track** ist als sechsjähriges, durchgehendes und stringent qualitätsgerichtetes System der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung mit transparenten Leistungsmaßstäben konzipiert. **TUM Faculty Tenure Track**-Professuren sollen zukünftig als effiziente Maßnahme der strategischen Personalentwicklung wirken (Profilbildung, Schwerpunktsetzung). Mit dieser Maßnahme verfolgt die TUM das Ziel, das Erstberufungsalter zu senken, die frühe Selbständigkeit und Selbstverantwortung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu stärken sowie den Anteil an Professorinnen organisch zu erhöhen. Um die jungen Talente zu unterstützen und ihre wissenschaftliche Kreativität im Verbund mit Spitzenwissenschaftlern an komplexen, interdisziplinären Forschungsgegenständen zu erproben und ihre Arbeiten fortlaufend an internationalen Maßstäben zu kalibrieren, werden die Tenure Track-Professoren (Ziel: ~30 % der Professuren) in den wissenschaftlichen Wirkungsradius exzellenter Wissenschaftler berufen. Neben **TUM Faculty Tenure Track** zielt die Berufungspolitik der TUM folglich auch auf international ausgewiesene Spitzenkräfte (Ziel: ~70 % der Professuren). Sie werden durch systematisches, fortlaufendes Screening proaktiv identifiziert und unter Nutzung von Headhunting-Prinzipien berufen: **TUM Faculty Executive Search**.

Als strategisches Instrument soll **TUM Faculty Tenure Track** den aussichtsreichsten Talenten attraktive Karriereperspektiven eröffnen (tatsächliche Chance statt gefühlte Unsicherheit!) sowie die Rückholung junger Spitzenwissenschaftler nach längeren Auslandsaufenthalten erleichtern („*Brain Circulation*“). Die Verantwortung für Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung wird auf einen erweiterten Kreis eigenständiger TUM-Wissenschaftler mit echter Tenure-Perspektive verteilt. Dadurch sollen Spitzenforschung und hochwertige Breitenausbildung an der TUM in Einklang gebracht werden. Das TUM-Modell orientiert sich am internationalen best practice-Modell, berücksichtigt aber TUM-spezifische Elemente sowie den Umstand, dass es in der deutschen Academia bisher keinen „Tenure Track-Markt“ gibt.

TUM Faculty Tenure Track bedeutet, dass in einem gestuften leistungskontrollierten Karrieresystem die gesamte Laufbahn von einer befristeten Professur (*Assistant Professor; W2*) über deren Entfristung nach sechs Jahren und Aufstieg (*nach W3*) zum *Associate Professor* bis zum *Full Professor* mit jeweils individuell definierter Arbeitsausstattung durchlaufen werden kann (*Bedarfs- / Leistungsprinzip*).

Zur Generierung von Tenure Track-Positionen wird ein hochschulzentraler W2-Stellenpool gebildet, über den sich die TUM die erforderlichen Handlungsräume bei der gezielten Stärkung von Ausbauswerpunkten schafft. Mit der Einführung von **TUM Faculty Tenure Track** ist die hochschulpolitische Grundentscheidung verbunden, dass künftig alle befristeten (W2) sowie entfristeten Kollegiumsmitglieder (W3) die gleichen korporativen Rechte und Pflichten besitzen; Unterschiede bestehen hinsichtlich des Ressourcenrahmens. Nachwuchswissenschaftler in W1-Besoldung (sog. Juniorprofessuren) werden aufgegeben.

Mit einer wettbewerbsfähigen Grundausstattung („Entry Package“), einem verfahrensbegleitenden Mentorat, strukturierten Status- und Beratungsgesprächen (*Annual Performance Interviews*) mit Dekan und Mentorat, transparenten Evaluationskriterien, verfahrensbegleitenden *Faculty Search and Evaluation Committees* sowie einem hochschulweiten *TUM Appointment and Tenure Board* zur vergleichenden Qualitätssicherung schafft die TUM attraktive Forschungsrahmenbedingungen und verlässliche Bewertungsmaßstäbe. In ihrer Verantwortung gegenüber den jungen Talenten unterstützt sie die berufenen *Assistant Professors* als Mitglieder der **TUM Tenure Track Academy** beim Aufbau der wissenschaftlichen Arbeitsfähigkeit (z.B. tenure track kick-off retreat), der Erweiterung fachübergreifender Kompetenzen (z.B. zielgruppen- und bedarfsorientierte Schlüsselkompetenzen, Führungspotential durch maßgeschneiderte Qualifizierungskonzepte) und der Netzwirkbildung (*Annual Tenure Track Assembly*). Damit unterstützt die TUM die Nachwuchswissenschaftler, sich rasch zu orientieren, ihr eigenes wissenschaftliches Profil auf internationalem Spitzenniveau zu entwickeln und zugleich als Markenbotschafter das Ansehen der TUM in der Fachöffentlichkeit zu stärken. Bei negativer Bewährungsfeststellung wird eine einjährige Auslaufphase („Connecting Package“) zur weiteren beruflichen Orientierung angeboten.

Angesichts der zunehmenden Differenzierung der Personalstruktur nach den Tätigkeitsschwerpunkten Forschung · Lehre · Wissenschaftsmanagement wird die TUM den Lehrbereich strukturell stärken: Tenure Track-Professuren mit Fokus Lehre – der *TUM Teaching Scholar Track* (Forschung/Lehre, 1:2) – beschreiten einen neuen Weg der akademischen Schwerpunktsetzung, ausgestaltet durch flexibilisierte Lehrdeputate und eine Qualifizierungsstruktur zur Vermittlung von Lehrkompetenzen. Damit will die TUM zur individuellen Qualifizierung künftiger Hochschullehrer für Aufgaben in der Lehre aktiv beitragen.

Durch die Schaffung von Teilzeit-Optionen („Part-Time Tenure Clock Extension“), Elternzeit-Freisemester („Parent Tenure Clock Extension“) und deputatsreduzierte Semester schafft **TUM Faculty Tenure Track** den notwendigen Freiraum für eine familienfreundliche und Diversity-gerechte Karrieregestaltung. Mit Forschungsfreisemestern („Tenure Track Sabbatical“) werden Forschungsaufenthalte im Ausland unterstützt und Optionen geschaffen, die Grenzen zwischen grundlagenorientierter Wissenschaft in der Hochschule und praxisnaher Forschung in der Wirtschaft durchlässiger zu gestalten. Eröffnet werden Gestaltungsfreiräume für „Grenzgänger“ und anwendungsori-

enterte Wissenschaftspioniere, die eine intensive Wechselwirkung zwischen Grundlagenforschung, Entwicklung und Anwendung leben wollen („Cross-over Career“). Damit will die TUM den im deutschen System unterentwickelten unternehmerischen Innovationspfad stärken: Forschen · Entdecken & Erfinden · Entwickeln & Verwerten.

Als durchgängiges Berufungs- und Karrieresystem setzt **TUM Faculty Tenure Track** auf ein Qualitätssicherungskonzept, damit die verfassungsrechtlich gebotene Bestenauslese erreicht wird (Art. 33 II GG; Art. 18 Abs. 3 Satz 5 BayHSchPG). Um ihren Exzellenzanspruch zu überprüfen und das Vertrauen zu rechtfertigen, das die Hochschule in das Leistungsvermögen neuberufener Wissenschaftler setzt, hat sich die TUM mit dem Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst auf verbindliche Regularien (Statut) zum Qualitätsmanagement im TUM Berufungs- und Karrieresystem verständigt. Die TUM hält stringente Evaluierungsverfahren und Bewertungsmaßstäbe zur wirksamen Qualitätssicherung vor und kalibriert diese ständig an besten internationalen Standards. Ein wesentliches Element ist dabei die Expertise unabhängiger internationaler Fachgutachter.

TUM Faculty Tenure Track gewährt jungen Wissenschaftstalenten einen großen Vertrauensvorschuss. Damit ist ihnen die Chance geboten, ihre Freiheit in Forschung und Lehre in Spitzenleistungen umzumünzen und ihr Entwicklungspotential unter Beweis zu stellen. *Wer sich bewährt, soll bleiben!*

3. Das Professorenkollegium der TUM

Die Diversifizierung der Qualifikationswege durch mehrere parallel verlaufende, transparent ausgestaltete Optionen bildet die Basis der neuen Personal- und Berufungspolitik. Sie ist ausgerichtet auf internationale Wissenschaftseliten und besteht aus **TUM Faculty Tenure Track** für den wissenschaftlichen Nachwuchs und **TUM Faculty Executive Search** für international ausgewiesene Wissenschaftler. Das Professorenkollegium der TUM besteht fortan aus den in [Tab. 1](#) aufgeführten Kategorien. Alle Berufungen setzen i.d.R. internationale Berufserfahrung voraus.

Tab. 1. Professuren an der TUM

Reguläre Professuren	Ehren- / Gast-Professuren
<ul style="list-style-type: none"> • Full Professor¹⁾ • Associate Professor • Assistant Professor²⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> • TUM Emeritus of Excellence • TUM Distinguished Professor³⁾ • TUM Distinguished Affiliated Professor (Ehrenprofessor) • TUM Visiting Professor (Gastprofessor) • TUM Adjunct Professor (Honorarprofessor)

¹⁾ Hierbei handelt es sich nach herkömmlichem Verständnis um einen Lehrstuhl.

²⁾ Nur im **TUM Faculty Tenure Track**-Verfahren.

³⁾ z.B. TUM Liesel Beckmann Distinguished Professors.

3.1 Assistant Professor

Als Einstiegsstufe in das international orientierte Berufungs- und Karrieresystem ist der *Assistant Professor* eine zeitlich befristete Professur der Besoldungsstufe W2 mit Tenure-Option auf W3 (entfristet) nach i.d.R. sechs Jahren (**TUM Faculty Tenure Track**). Junge, motivierte Talente, deren wissenschaftliche Vorleistungen (Promotion, Postdoc) eine erfolgreiche akademische Karriere erwarten lassen, werden zunächst für sechs Jahre berufen („*First Term Appointment*“). Nach Bewährungsfeststellung durch die Tenure-Evaluierung im 6. Jahr erfolgt die Entfristung und Berufung zum *Associate Professor* der Besoldungsstufe W3 („*Second Term Appointment*“). In der Medizin werden *Assistant Professorships* (i) für erfolgversprechende medizinische bzw. naturwissenschaftliche Nachwuchsforscher (ohne klinische Aufgaben) und/oder (ii) für talentierten Nachwuchs mit eingeordneter klinischer Tätigkeit (Teil-/Vollzeit, z.B. Assistenzarzt, Facharzt, Oberarzt) ausgestaltet.

Nur bei außergewöhnlichen Leistungen und besonderer strategischer Bedeutung im Hinblick auf die Schwerpunktbildung der Universität, frühestens aber im 4. Jahr, kann der Präsident eine vorgezogene Tenure-Evaluierung einleiten (*fast tenure track*).

3.2 Associate Professor

Associate Professors sind i.d.R. entfristete W3-Professoren, die bereits substantielle Erfolge in Forschung, Drittmittelinwerbung und in der akademischen Lehre sowie erste Erfahrungen in universitären Gremien- und Kommissionsarbeiten nachweisen können und großes Zukunftspotential in Forschung und Lehre erkennen lassen. In besonderen Fällen (z.B. kurzzeitige Verstärkung von Schwerpunkten in Forschung sowie Lehre, Stiftungsprofessuren, gemeinsame Berufungen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen) können *Associate Professorships* bei erstmaliger Berufung auf bis zu sechs Jahre befristet besetzt werden. Die spezifischen Mindestvoraussetzungen für die Berufung zum *Associate Professor* richten sich auch hier nach den international üblichen Standards der jeweiligen Fachdisziplin.

Berufungen zu *Associate Professors* erfolgen entweder nach positiver Tenure-Evaluierungen von *Assistant Professors* der TUM („*Second Term Appointment*“), durch Berufung von Juniorprofessoren der TUM (Art. 18 Abs. 3 Satz 1 BayHSchPG) oder durch Berufung externer Wissenschaftler bzw. von erfolgsversprechenden, wissenschaftlich tätigen Persönlichkeiten mit Praxiserfahrung (Wirtschaft, Wissenschaftsmanagement, andere gesellschaftliche Bereiche) bzw. klinischen Kompetenzen. *Associate Professors* in der Medizin sind (i) erfolgreiche medizinische Wissenschaftler bzw. Naturwissenschaftler (ohne klinische Aufgaben), (ii) erfolgreiche klinische Forscher (Teil-/Vollzeit) mit eingeordneter klinischer Tätigkeit (z.B. Oberarzt, leitender Oberarzt) oder (iii) erfolgreiche klinische Mediziner, die einem budgetär eigenständigen klinischen Bereich vorstehen (z.B. Abteilung, Sektion, Ambulanz).

Der bestehende Kreis der W2-Professoren (Extraordinarien), der unter anderen rechtlichen Rahmenbedingungen entstanden ist, bleibt von diesen Regelungen unberührt.

3.3 Full Professor

Full Professors sind dauerhaft beschäftigt, Besoldungsstufe W3. Diese Professoren sind international führende Wissenschaftler ihrer Disziplinen, haben herausragende Kompetenzen in der akademischen Lehre i.d.R. bereits nachgewiesen und bringen sich in Gremien- und Kommissionsarbeiten der Universität und der akademischen Gemeinschaft im Ganzen ein.

Berufungen zum *Full Professor* erfolgen entweder durch Karriereaufstieg (*Promotion*) vom *Associate Professor* nach streng qualitätsgerichteter Evaluierung oder durch Berufung externer Spitzenwissenschaftler bzw. führender Persönlichkeiten, die hervorragende fachbezogene Leistungen in Wirtschaft, Universitätsklinik, Wissenschaftsmanagement oder einem anderen gesellschaftlichen Bereich erbracht haben. *Full Professors* in der Medizin sind (i) international führende Persönlichkeiten der medizinischen bzw. naturwissenschaftlichen Forschung (ohne klinische Aufgaben), (ii) klinische Spitzenkräfte mit eingeordneter klinischer Tätigkeit (z.B. Oberarzt, leitender Oberarzt), mit budgetär eigenständigen klinischen Bereich (z.B. Abteilung, Sektion, Ambulanz) oder mit klinischer Leitungsfunktion (z.B. Klinik, Institut, Department).

Die Suche geeigneter Kandidaten erfolgt im Bedarfsfall unter Nutzung von Headhunting-Prinzipien (**TUM Faculty Executive Search**). In außergewöhnlichen Fällen kann ein direkter Aufstieg vom *Assistant Professor* zum *Full Professor* erfolgen (*fast-track promotion*).

3.4 Distinguished Professor

Dieser Ehrentitel wird an *Full Professors* der TUM verliehen, die ihr Wissenschaftsgebiet führend entwickelt und sich in Forschung und Lehre in außergewöhnlicher Weise - international sichtbar - um die TUM verdient gemacht haben. In Sonderfällen verleiht die TUM „*Named Distinguished Professorships*“ (z.B. Liesel Beckmann Distinguished Professorship), verbunden mit einer Mitgliedschaft (Fellowship) im **TUM Institute for Advanced Study**. (*Named*) *Distinguished Professorships* können ganz oder teilweise über mäzenatische Zuwendungen ausgestattet sein.

3.5 TUM Emeritus / Emerita of Excellence

Im Ruhestand befindliche Professoren, die sich in herausragender Weise um die TUM verdient gemacht haben, kann der Ehrentitel „**TUM Emeritus of Excellence**“ bzw. „**TUM Emerita of Excellence**“ verliehen werden. Als unabhängige und erfahrene Ratgeber werden sie in Aufgaben der Universität einbezogen und beteiligen sich am Aufbau und der Konsolidierung von Forschungseinrichtungen. Ferner dienen sie dem Hochschulpräsidium in strukturellen, administrativen, politischen und fachspezifischen Fragen, fördern kraft ihrer weltweiten Kontakte die Internationalisierung der Universität und entlasten die jüngere Professorenschaft durch ihr persönliches Engagement in Initiativen und Programmen der TUM (http://portal.mytum.de/forschung/eoe/index_html).

Im Rahmen von **TUM Faculty Tenure Track** und **TUM Faculty Executive Search** unterstützen sie die TUM bei der proaktiven Suche nach geeigneten Kandidaten und wirken als Mitglieder oder Berichterstatter von *Faculty Search and Evaluation Committees* in Berufungs- und Evaluationsverfahren mit. Als Mentoren unterstützen sie *Assistant Professors* bei deren wissenschaftlicher Weiterentwicklung und nehmen an den verfahrensbegleitenden *Status Assessments* teil. Der Kreis der TUM Emeriti of Excellence stellt mind. ein Mitglied des *TUM Appointment and Tenure Boards*.

3.6 TUM Distinguished Affiliated Professor (Ehrenprofessor)

Mit der Ehrenprofessur werden international führende Wissenschaftler ausgezeichnet („große Namen“), die nicht für reguläre Professuren der TUM gewinnbar sind. Sie haben ihr Wissenschaftsgebiet maßgeblich entwickelt und wesentlich international geprägt (i.d.R. an ausländischen Spitzenuniversitäten) oder sind Mitglieder renommierter Akademien. Sie sind der TUM fachlich langfristig verbunden, pflegen intensive Beziehungen zu TUM-Fachkollegen und beteiligen sich an den Lehrprogrammen. Die *TUM Distinguished Affiliated Professors* sind Mitglieder des Professorenkollegiums jener Fakultät, die ihre Nominierung eingebracht hat. Sie sind wie assoziierte Mitglieder (Honorary Fellows) in das **TUM Institute for Advanced Study** integriert.

3.7 TUM Visiting Professor (Gastprofessor)

Die Gastprofessuren können an Professoren vergeben werden, die an einer i.d.R. ausländischen Universität oder Akademie tätig sind und zu einem wissenschaftlichen Austausch (z.B. Gastsemester) oder in Forschungsprojekten an der TUM in Forschung und/oder Lehre tätig sind. Gastprofessoren können in bestimmten Fällen auch aus der Wirtschaft, dem Wissenschaftsmanagement bzw. anderen gesellschaftlichen Bereichen stammen. Die TUM strebt an, Gastprofessoren je nach Reputation und Stimmigkeit innerhalb des Lehrportfolios auch längerfristig in definierten Zeitschnitten zu verpflichten (Honorar- bzw. Werkvertragsbasis). Eine Gastprofessur *ohne* Lehrtätigkeit ist der seltene Ausnahmefall.

3.8 TUM Adjunct Professor (Honorarprofessor)

Mit der Ernennung zum Honorarprofessor anerkennt die TUM mehrjährig erbrachte Leistungen in der Ausbildung und lädt diese Spitzenkräfte aus Forschung und Praxis ein, ihr im Berufsleben gesammeltes Fachwissen und berufsrelevante Kompetenzen dauerhaft an die Studierenden weiterzugeben. Honorarprofessoren bzw. Teilzeit-Professoren (v.a. aus der Wirtschaft) verstärken die Brücken zwischen Academia und Praxis. Gleichzeitig ergänzen sie den Lehr- und Fächerkanon der Fakultäten, durchaus auch in Pflicht- und Wahlpflichtfächern unter besonderer Akzentsetzung auf die aktuelle Fachpraxis. TUM Adjunct Professors sind deshalb erstrangige Experten aus Industrie, Wirtschaft und Verwaltung, renommierte Wissenschaftler oder namhafte Unternehmer. Zur Bestellung von Honorarprofessoren gelten die TUM-Richtlinien vom 1. März 2011.

3.9 Außerplanmäßige Professoren

Hierbei handelt es sich um eine spezielle Statusgruppe im deutschen Hochschulsystem, i.d.R. wissenschaftliche Mitarbeiter mit Habilitation, die aufgrund einer mehrjährigen erfolgreichen Forschungs- und Lehrtätigkeit die Bezeichnung „apl. Professor“ erhalten haben. Die Einordnung dieser Personengruppe in das neue TUM-System ist einer künftigen Regelung vorbehalten.

3.10 Reguläre Professuren

Um einen einheitlichen Sprachgebrauch der mit **TUM Faculty Tenure Track** geschaffenen, neuen sowie bestehenden Kategorien von regulären Professuren gem. [Tab. 1](#) zu gewährleisten, wird die Bezeichnung der einzelnen Professuren nach [Tab. 2](#) festgelegt (Beschluss des Hochschulpräsidiums v. 5. Juni 2012). Die einschlägigen hochschul- und besoldungsrechtlichen Bestimmungen bleiben hiervon unberührt (Art. 12 Abs. 3 BayHSchPG).

Tab. 2. Titelbezeichnungen regulärer Professuren an der TUM

Professur / Karriereaufstieg	Bezeichnung
A. Künftige Berufungen	
W3-Professoren (unbefristet) <ul style="list-style-type: none">• durch externe Berufung (Pfad D)• durch internen Karriereaufstieg via Associate Professor	Full Professor
W3-Professoren (i.d.R. unbefristet) <ul style="list-style-type: none">• durch externe Berufung (Pfad C)• durch internen Karriereaufstieg via TT Assistant Professor	Associate Professor
W2-Professoren (befristet, Pfad A/B) <ul style="list-style-type: none">• mit optionalem Karriereaufstieg	Assistant Professor ¹⁾
B. Bereits berufene Professoren	
W3-Professoren (unbefristet)	Full Professor
W2-Professoren (unbefristet) ²⁾	Associate Professor
W1-Professoren (Juniorprofessoren) ²⁾	Assistant Professor

¹⁾ Bei Ausschreibungen wird die vollständige Bezeichnung *Tenure Track Assistant Professor* verwendet.

²⁾ Neuberufungen auf diese Professuren wurden an der TUM zum 1. Juli 2012 eingestellt.

4. Grundlinien des TUM Berufungs- und Karrieresystems

Das Berufungs- und Karrieresystem der TUM ist ausgerichtet auf internationale Wissenschaftseliten. Es umfasst:

- **TUM Faculty Tenure Track** für den wissenschaftlichen Nachwuchs (~30 % der Professorenschaft; [Eingangspfade A und B, s. Abb. 1](#))
- **TUM Faculty Executive Search** (~70 % der Professorenschaft) für erfolgreiche Wissenschaftler mit Zukunftspotential ([Eingangspfad C, s. Abb. 1](#)) sowie international führende Wissenschaftler ([Eingangspfad D, s. Abb. 1](#)).

Die im Einzelnen abzuwägenden Kriterien sind wissenschaftliche Qualifikation, Erfahrung, Reputation und Zukunftspotential (s. 3.1–3.3). Gemeinsam ist allen Varianten, dass sie externe, internationale Erfahrung und interkulturelle Kompetenz voraussetzen. Inhouse-Erstberufungen sind ausgeschlossen. Stiftungsprofessuren werden je nach Stiftungszweck sowie der Qualifikation und Reife des Bewerbers in den Kategorien A–D eingestuft.

Wesentlich für die Rekrutierungspfade A–C ist die Aufstiegsoption bei positiver Evaluierung nach strengen, aber transparenten Leistungskriterien (*Performance Records*). Professionalisierte Berufungsverfahren und Evaluierungen erfolgen durch *Faculty Search and Evaluation Committees* ([Eingangspfade A–D](#); s. 5.5) auf Fakultätsebene sowie durch das universitätsweite *TUM Appointment and Tenure Board* ([Eingangspfade A und B](#); s. 5.6) auf TUM-Leitungsebene.

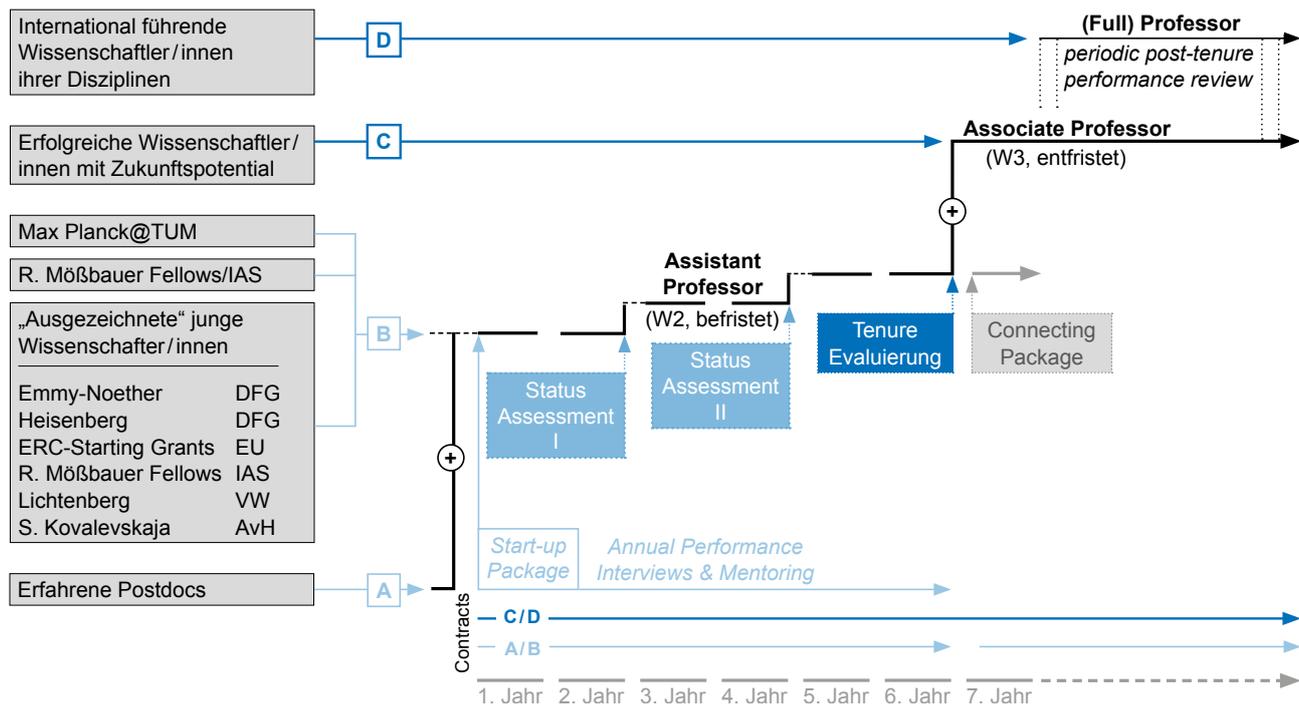


Abb. 1:
Das neue Berufungs- und Karrieresystem: **TUM Faculty Tenure Track** ([Eingangspfade A/B](#)) und **TUM Executive Search** ([Eingangspfade C/D](#))

Mit **TUM Faculty Tenure Track** als durchgehende, karrierebildende Talentförderung verbindet sich der Anspruch der Inhaber einer befristeten W2-Professur (*Assistant Professor*) auf eine Bewährungsfeststellung (Evaluierung der erbrachten Leistungen). Diese kann zu Entfristung und Aufstieg auf Besoldungsstufe W3 mit jeweils individuell definierter Arbeitsausstattung über den *Associate Professor* zum *Full Professor* führen. Es gelten allerdings streng gesetzte Qualitätsregularien (s. 7.). Für alle Tenure Track-Professuren werden vor der Stellenausschreibung entsprechende Stellenkontingente hochschulzentral fest disponiert, damit bei positiver Evaluierung das Arbeitsumfeld gesichert ist.

Das neue Berufungs- und Karrieresystem impliziert eine hochschulpolitische Grundentscheidung: Mit Ausnahme übertragener Leitungsfunktionen sowie der Ausstattung der Professur werden befristete Professoren (**TUM Faculty Tenure Track**; Kategorie A/B) künftig ohne Unterschied zu den entfristeten W3-Professoren behandelt (**TUM Faculty Executive Search**, Kategorie C/D), in universitäre Entscheidungsprozesse vollumfänglich eingebunden und bezüglich ihrer korporativen Rechte und Pflichten gleichgestellt. Auf diese Weise hebt die TUM die Kultur der Wertschätzung für ihre Nachwuchswissenschaftler auf eine neue Ebene.

4.1 Eingangspfade A und B: TUM Faculty Tenure Track

Der Eingang für Nachwuchswissenschaftler (Pfade A und B, s. [Abb. 1](#)) führt im ersten Schritt ausnahmslos zu zeitlich befristeten Professuren (*Assistant Professors*). Die Tenure Track-Phase umfasst i.d.R. 6 Jahre, wobei familiäre Verpflichtungen besondere Berücksichtigung finden (s. 5.1). Mit ihrer Berufung erwerben die *Assistant Professors* eine Mitgliedschaft in der **TUM Tenure Track Academy** (s. 5.3). Abhängig vom Ergebnis der konsequent qualitätsgerichteten Tenure-Evaluierung kann die befristete W2-Professur in eine dauerhafte Professur (*Associate bzw. Full Professor*) umgewandelt werden; dabei werden Arbeitsumfeld und Ausstattung individuell ausgestattet.

Die Lehrverpflichtung der *Assistant Professors* ist reduziert; sie beträgt 5 statt 9 Semesterwochenstunden. Die befristeten Tenure Track-Professoren sind mit allen Rechten und Pflichten an den akademischen Entscheidungsprozessen beteiligt. Einschränkungen der Unabhängigkeit der *Assistant Professors* durch Lehrstühle sind unzulässig.

- **Zugang zu Pfad A.** Voraussetzungen für die Berufung sind: (a) Promotion, (b) i.d.R. eine Postdoc-Tätigkeit im Ausland, (c) der Karrierestufe angemessene Fachveröffentlichungen in internationalen Zeitschriften mit Peer-Review. Die spezifischen Mindestvoraussetzungen richten sich nach den international üblichen Bemessungsstandards der betreffenden Fachdisziplin. Diese Nachwuchswissenschaftler, die im Laufe mehrerer Jahre erst Tenure-Berufbarkeit (nach W3) erlangen sollen, werden nach der Bewerbung auf die ausgeschriebene Stelle einem strengen Eingangsberu-

fungsverfahren („*Entry Evaluation*“, s. 6.3) unter externer Begutachtung unterzogen. Der Begutachtung liegen internationale Vergleichsstandards zugrunde, damit nur die aussichtsreichsten Kandidaten berufen werden. Bei positiver Eingangsevaluierung werden diese vom Präsidenten als *Assistant Professor* (W2, mit Tenure-Option auf W3) zunächst befristet auf sechs Jahre berufen.

- **Zugang zu Pfad B.** Eigenständig geförderte Nachwuchsgruppenleiter¹, die sich bereits in externen Begutachtungsverfahren (z.B. DFG, EU) wettbewerblich durchgesetzt haben, können beim Hochschulpräsidium die Ausschreibung einer geeigneten *Tenure Track Assistant Professorship* beantragen. Ist die Passfähigkeit des vom Kandidaten vertretenen Forschungs- und Lehrgebiets im Hinblick auf die Hochschulentwicklungsstrategie und das Gewinnungsinteresse im Einvernehmen mit dem entsprechenden Fakultätsrat festgestellt, so erfolgt i.d.R. die öffentliche Tenure Track-Ausschreibung in der festgelegten fachlichen Ausrichtung. In besonderen Ausnahmefällen kann von der öffentlichen Ausschreibung abgesehen werden (sog. Leuchtturmberufung), wenn der Forschungsansatz des antragstellenden Nachwuchsgruppenleiters (z.B. ERC Grant) im internationalen Vergleich neuartig und richtungsweisend ist, im Hinblick auf die Stärkung der Qualität und Profilbildung im besonderen Interesse der Hochschule liegt und – im Hinblick auf die mögliche Tenure-Berufung (nach W3) – das Wissenschaftsgebiet international maßgeblich zu prägen verspricht (*Leadership in the Scientific Community*). Dies gilt im Besonderen, wenn durch die Direktberufung eine anderweitige Berufung des Nachwuchsgruppenleiters im internationalen Wettbewerb abgewendet werden kann. Die Entry-Evaluierung erfolgt analog zu Pfad A. Bei positiver Entry-Evaluierung werden diese vom Präsidenten als *Assistant Professor* (W2, mit Tenure-Option auf W3) zunächst befristet auf sechs Jahre berufen.

Bewerber für Forschergruppen bzw. für das Minerva-Programm der Max Planck-Gesellschaft können nach den Richtlinien des **TUM Faculty Tenure Track** in gemeinsamen Berufungsverfahren als *Assistant Professor* der TUM berufen werden (Programm **MaxPlanck@TUM**, Exzellenzinitiative 2012). Für *Rudolf Mößbauer Tenure Track Fellows* des **TUM Institute for Advanced Study** gelten die Richtlinien des **TUM Faculty Tenure Track**.

- **Status Assessments.** Am Ende des zweiten bzw. vierten Jahres nach der Eingangsberufung erfolgt in den Pfaden A und B jeweils ein internes *Status Assessment* (s. 6.4) in den Bereichen Forschung, Lehre und überfachliche Schlüsselkompetenzen inklusive eines hochschulöffentlichen Vortrags, in dem der *Assistant Professor* einen wissenschaftlichen Fortschrittsbericht gibt. Die *Status Assessments* werden vom Mentorat geführt; sie dienen der Orientierungshilfe, um eine Erfolgsprognose des Tenure-Verfahrens abzugeben und gegebenenfalls Korrekturen am persönlichen Entwicklungsplan des Kandidaten vorzunehmen.

¹ Umfasst derzeit folgende Programme: Emmy Noether (DFG), ERC-Starting Grants (EU), Heisenberg (DFG), Lichtenberg (VW Stiftung), Sofia Kovalevskaja (AvH), Liebig-Stipendiaten (FCI), Max-Eder-Nachwuchsgruppenleiter (Deutsche Krebshilfe e.V.). Über die Aufnahme weiterer Programme entscheidet das Hochschulpräsidium im Einzelfall.

- **Tenure-Evaluierung.** Die Einleitung des Tenure-Evaluationsverfahrens erfolgt i.d.R. Anfang des 6. Jahres (s. Abschn. 6.5). Für eine positive Tenure-Evaluierung wird erwartet, dass eine wesentliche, international beachtete Wirkung auf die wissenschaftliche Weiterentwicklung der Disziplin erreicht ist. Bei positivem Ergebnis erfolgt die Berufung zum *Associate Professor* (W3/entfristet). Bei negativem Ergebnis erhält der *Assistant Professor* nach Ablauf des 6. Jahres einen Vertrag über ein weiteres (Auslauf-)Jahr („*Connecting package*“). Eine vorzeitige Entfristung der *Assistant Professorship* und Berufung zum *Associate Professor* ist nicht vorgesehen. Frühestens im 4. Jahr und nur bei außergewöhnlichen Leistungen (z.B. renommierte Auszeichnungen, ERC-Grant, Heisenberg-Proffessur) bzw. bei besonderer strategischer Bedeutung im Hinblick auf die Schwerpunktbildung der Universität kann der Präsident eine vorgezogene Tenure-Evaluierung einleiten (*fast tenure track*). Ein externer Ruf ersetzt diesen Evaluierungsschritt nicht.

4.2 Eingangspfade C und D: TUM Faculty Executive Search

Der Eingangspfad C (Abb. 1) betrifft erfolgreiche Wissenschaftler mit erheblichem Zukunftspotential sowie erfolgversprechende wissenschaftlich tätige Persönlichkeiten mit Praxiserfahrung (Wirtschaft, Universitätsklinik, Wissenschaftsmanagement, andere gesellschaftliche Bereiche). Dieser Weg führt i.d.R. zur Berufung als *Associate Professor* (W3/unbefristet). In besonderen Fällen (z.B. kurzzeitige Verstärkung von Schwerpunkten in Forschung/Lehre, Stiftungsprofessuren, gemeinsame Berufungen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen) können *Associate Professorships* auch bis zu sechs Jahre befristet besetzt werden. Bei Berufungen in Kategorie C aus der Wirtschaft stellt die TUM sicher, dass mit Beginn der Hochschullehrtätigkeit eine professionelle Qualifizierung für die Lehrtätigkeit erfolgt (s. 7.).

Die direkte Berufung als *Full Professor* (W3/unbefristet) nach Eingangspfad D (Abb. 1) ist international führenden Wissenschaftlern, Humboldt-Professoren sowie Persönlichkeiten vorbehalten, die hervorragende fachbezogene Leistungen in Wirtschaft, Universitätsklinik, Wissenschaftsmanagement oder einem anderen gesellschaftlichen Bereich nachgewiesen haben. *Full Professors* werden durch Ausschreibung, aber auch durch systematisches, fortlaufendes Screening proaktiv identifiziert (**TUM Faculty Executive Search**) und ggf. unter Anwendung von Headhunting-Prinzipien berufen (Leuchtturmberufung). Hierzu werden die *Faculty Search and Evaluation Committees* durch den Berufungsstab hochschulzentral (Corporate Talent Search) bei der Identifizierung geeigneter Wissenschaftler unterstützt. Das fortlaufende Screening erfolgt weltweit; es umfaßt renommierte Universitäten, Forschungsinstitutionen, Akademien sowie führende Wirtschaftsunternehmen. Es erstreckt sich v.a. auf Personengruppen, die in der öffentlichen Wissenschaftsförderung oder in ausländischen Exzellenz- bzw. Schwerpunktprogrammen erfolgreich sind (z.B. ERC-Programme, Preisträger von DFG, AvH, BMBF).

4.3 Karriereaufstieg von Associate zu Full Professor

Als integraler Bestandteil der Qualitätssicherung werden die erbrachten Leistungen von Associate und Full Professors im Rahmen eines periodisch wiederkehrenden *Post-Tenure Performance Mentoring* evaluiert (s. 6.7). I.d.R. frühestens drei Jahre nach der Tenure-Evaluierung kann der Präsident selbst bzw. auf Vorschlag des Dekans ein Evaluationsverfahren einleiten, um den Karriereaufstieg (*Promotion*) zum Full Professor zu prüfen (s. 6.6).

5. Akteure im TUM Faculty Tenure Track

5.1 Assistant Professor

Inhaber einer Tenure Track *Assistant Professorship*

- werden Mitglieder der **TUM Tenure Track Academy**; sie nehmen an deren Kick-off-Veranstaltung und Fortbildungsprogrammen teil,
- schlagen dem Dekan die Zusammensetzung des Mentorats vor,
- entwickeln ein eigenständiges, international wettbewerbsfähiges Forschungsprogramm und ein mit der Fakultät abgestimmtes Lehrprogramm,
- werben eigenständig Drittmittelprojekte ein,
- betreuen eigene Doktoranden und sind mit dem Promotionsrecht ausgestattet,
- verfassen jährlich einen bio-bibliographischen Kurzbericht ([Anlage 2](#)),
- nehmen an den *strukturierten Status- und Beratungsgesprächen* des Dekans/Mentorats teil (*Annual Performance Interviews*),
- bereiten sich auf die beiden *Status Assessments* (am Ende des 2. und 4. Jahres) vor,
- bereiten das vollständige Evaluierungsdossier ([Anlage 3](#)) für die Tenure-Evaluierung vor,
- können die Kandidatur zur Tenure-Evaluierung jederzeit zurückziehen; eine Wiederholung der Tenure-Evaluierung ist nicht vorgesehen.

5.2 Dekan

Der Dekan ist in der Fakultät die primäre Kontaktperson des *Assistant Professors*. Der Dekan ist zu größtmöglicher Objektivität und strenger Vertraulichkeit während des gesamten Verfahrens verpflichtet.

Der Dekan hat eine Schlüsselfunktion, denn er

- stellt sicher, dass der *Assistant Professor* ausreichend Gelegenheit erhält, sein Lehrdeputat zu erfüllen, um eine faire Evaluierung der Lehrqualität zu ermöglichen,
- betreut den *Assistant Professor* gemeinsam mit dem Mentorat durch *jährlich stattfindende, strukturierte Status- und Beratungsgespräche* (*Annual Performance Interviews*), die Fehlentwicklungen frühzeitig vermeiden, die Leistungen und Fortschritte des Kandidaten vor dem Hintergrund der im persönlichen Entwicklungsplan formulierten Zielvorstellungen abgleichen und ggf. eine Neuorientierung der Zielsetzungen ermöglichen sollen. Die Ergebnisse hält der Dekan in schriftlichen

Interviewberichten (*Interview Records*) fest, die von den Parteien unterzeichnet werden (Anlage 4).

- überprüft das Kandidatendossier der Professoren auf Vollständigkeit und übergibt die Unterlagen an das zuständige *Faculty Recruiting and Evaluation Committee* zum Zwecke der eingehenden Evaluierung,
- kann bei Tenure-Evaluierungen an den Sitzungen der *Faculty Search and Evaluation Committees* teilnehmen, führt aber nicht den Vorsitz und ist nicht stimmberechtigt,
- übergibt dem *TUM Appointment and Tenure Board* die schriftlichen Protokolle der *Annual Performance Interviews* und die Berichte der beiden *Status Assessments*, versehen mit einer persönlichen Stellungnahme zur Tenure-Evaluierung.

5.3 TUM Tenure Track Academy

Die **TUM Tenure Track Academy** unterstützt die neuberufenen *Assistant Professors*, damit sie sich rasch im akademischen System orientieren, das eigene wissenschaftliche Profil zügig auf internationales Niveau bringen und durch fachübergreifende Qualifizierungskonzepte auch Führungsqualitäten sowie unternehmerisches Denken und Handeln entwickeln.

Die **TUM Tenure Track Academy**

- wird von einer ausgewiesenen Persönlichkeit der TUM geleitet,
- ist für die fortlaufende Kontrolle des Tenure Track-Verfahrens verantwortlich,
- berät und unterstützt die *Assistant Professors* beim Aufbau ihrer Arbeitsgruppen und von Kontaktnetzwerken (*TUM Research Dialog*) und der Erstellung von Forschungsanträgen (*TUM Talent Factory*),
- organisiert in Zusammenarbeit mit dem *TUM Center for Strategic Leadership* Konferenzen sowie Seminare zur Vermittlung von zielgruppen- und bedarfsorientierten Handwerkszeugen (relevante Management- und Kommunikationstools) und Denkwerkzeugen (Urteilsfähigkeit, methodisches Denken, fachspezifisches Theorie-wissen),
- vermittelt auf Wunsch der *Assistant Professors* Vorschläge für die Zusammensetzung des Mentorats,
- organisiert die *Annual Tenure Track Assembly*.

5.4 Mentorat

Zur bestmöglichen Betreuung der *Assistant Professors* und zur Durchführung des verfahrensbegleitenden *Status Assessment* bestellt der Fachbereichsrat ein Mentorat (*formal mentoring*). Dieses besteht aus zwei entfristeten Professoren. Ein Mentor ist Mitglied der Fakultät des *Assistant Professors*. Zur Wahrung von Objektivität, kritischer Distanz und Weitblick soll der zweite Mentor einer anderen Fakultät oder einer anderen Universität angehören. Des *Assistant Professor* besitzt das Vorschlagsrecht bei der Besetzung des Mentorats. Auf Wunsch werden die Mentoren vom Dekan der Fakultät bzw. vom Direktor der **TUM Tenure Track Academy** vorgeschlagen.

Das Mentorat

- übernimmt eine Vertrauens- und Schutzfunktion für den *Assistant Professor*;
- handelt namens und im Auftrag der Fakultät;
- legt gemeinsam mit dem *Assistant Professor* und im Einvernehmen mit dem Dekan im Rahmen eines *persönlichen Entwicklungsplans* Art und Umfang der für die Tenure-Evaluierung notwendigen Leistungen in den Bereichen Forschung, Lehre, akademische Selbstverwaltung sowie überfachliche Schlüsselkompetenzen fest. Der *persönliche Entwicklungsplan* wird vom *Assistant Professor*, den Mentoren und dem Dekan unterzeichnet, eine Kopie wird der Hochschulzentrale zur Datensicherung zugeführt;
- berät und unterstützt den *Assistant Professor* beim Aufbau der eigenen Arbeitsgruppe, bei der Bereitstellung einer drittmittelfähigen Grundausrüstung durch die Fakultät (soweit für die beabsichtigten Arbeiten erforderlich), bei der Erstellung von Forschungsanträgen, dem Aufbau von Kontaktnetzwerken sowie bei der Einschätzung der erbrachten Leistungen;
- nimmt an den *jährlich stattfindenden, strukturierten Status- und Beratungsgesprächen (Annual Performance Interview)* mit dem Dekan teil;
- ist federführend für die *Status Assessment* (s. 6.4) verantwortlich.

5.5 Faculty Search and Evaluation Committee

5.5.1 Die *Faculty Search and Evaluation Committees* suchen proaktiv international nach geeigneten Kandidaten für anstehende oder geplante Berufungen, führen aber auch die fachliche Evaluierung von Kandidaten unter Hinzuziehung externer Gutachter durch. Auf diese Weise sollen hochwertige Findungsverfahren mit Weitblick sowie qualitätsgerichtete, Gender & Diversity-gerechte Evaluierungsverfahren erreicht werden.

5.5.2 *Faculty Search and Evaluation Committees* werden als verfahrensspezifische *ad hoc*-Kommissionen vom zuständigen Fakultätsrat² im Einvernehmen mit dem Präsidenten eingesetzt. Sie bestehen jeweils aus bis zu neun stimmberechtigten Mitgliedern, die nicht zugleich Mitglieder des *TUM Appointment and Tenure Board* sind:

- ein Professor der Fakultät (*Vorsitz und Fach-/Strukturkompetenz*),
- ein Professor aus einer anderen Fakultät (*kritische Distanz und Berichterstatter*),
- bis zu vier fachlich ausgewiesene Professoren der TUM (*Fachkompetenz*), wobei einer den Studiendekan und somit die Lehrinteressen vertritt (*didaktische Kompetenz, Lehrbelange*),
- ein fachlich ausgewiesenes externes Mitglied (*Fachkompetenz*),
- ein wissenschaftlicher Mitarbeiter (*Personalführungskompetenz*),
- ein Studierendenvertreter, zzgl. ein Studierendenvertreter ohne Stimmrecht (*Akzeptanz in der Lehre*).

² Im Falle einer Ermächtigung durch den Fakultätsrat kann die Einsetzung dieser Kommissionen auch durch den Dekan erfolgen.

Mindestens zwei Professoren-Mitglieder eines jeden *Faculty Search and Evaluation Committee* müssen Frauen sein. Ein professorales Mitglied vertritt die Frauenbeauftragte, wenn diese Funktion nicht bereits von einem anderen Wissenschaftler (z.B. Doktorand, Postdoktorand, Vertreter des akademischen Mittelbaus) wahrgenommen wird.

Bei *Faculty Search and Evaluation Committees* mit dem Mandat der Tenure-Evaluierung setzt sich die Gruppe der professoralen Mitglieder ausschließlich aus entfristeten Professoren zusammen.

5.5.3 Die Mitglieder der *Faculty Search and Evaluation Committees* sind auf strenge Vertraulichkeit während des gesamten Verfahrens verpflichtet. Im Einzelfall einer persönlichen Betroffenheit erklären sie sich für befangen und geben ihr Mandat zurück. Die Arbeit der *Faculty Search and Evaluation Committees* unterliegt dem Ehrenkodex (*TUM Faculty Recruitment Code of Conduct*, [Anlage 5](#)).

5.5.4 Die Entscheidung über den Vorschlag, einen Kandidaten zu ernennen oder nicht, erfolgt in offener Abstimmung. Die Kommission ist beschlussfähig, wenn mind. zwei Drittel der Mitglieder anwesend sind. Über die Kommissionssitzungen ist einschließlich Anwesenheitsliste schriftlich Protokoll zu führen.

5.5.5 Die *Faculty Search and Evaluation Committees*

- erarbeiten nach Vorgabe der Fachausrichtung durch die Fakultät den Vorschlag für die Ausschreibung der Professur unter Berücksichtigung der in [Anlage 6](#) zusammengestellten Richtlinien und leiten diesen dem Hochschulpräsidium zur Entscheidung zu;
- suchen mit Unterstützung des Berufungsstabs aktiv nach geeigneten Kandidaten für gegenwärtige bzw. künftig anstehende Berufungen;
- führen die Evaluierung der Kandidaten im Tenure Track-System beim Eingangsberufungsverfahren (*Assistant Professor*) und bei der Tenure-Evaluierung durch (Kariereaufstieg zum *Associate Professor*), Wege A/B in [Abb. 1](#); [Anlage 3](#); die Kommissionszusammensetzung für die Evaluierung eines Kandidaten beim Eingangsberufungsverfahren kann von jener der Tenure-Evaluierung abweichen;
- führen die Evaluierung der Kandidaten im **TUM Faculty Executive Search** durch: Berufungsverfahren zum *Associate Professor* sowie zum (*Full*) *Professor* (Wege C/D in [Abb.1](#));
- erstellen einen Leistungsvergleich der Kandidaten auf internationalem Niveau unter Bezugnahme auf andere Professoren der gleichen Fachdisziplin;
- holen beim Eingangsberufungsverfahren 4 externe Vergleichsgutachten (davon i.d.R. 3 international und mind. eines von einer Wissenschaftlerin) von Fachexperten ein; das externe Kommissionsmitglied kann eines der auswärtigen Gutachten abgeben;

- erstellen für das *TUM Appointment and Tenure Board* (Wege A/B in [Abb. 1](#)) bzw. das Hochschulpräsidium (Wege C/D in [Abb. 1](#)) eine Liste von i.d.R. drei weiteren internationalen, hochkarätigen Fachexperten (davon i.d.R. mind. eine Wissenschaftlerin), die in keiner direkten Beziehung zum Kandidaten stehen;
- formulieren einen ausführlichen Kommissionsbericht ([s. Anlage 7](#)) zum Zeitraum der Evaluierung, der Rolle der Beteiligten, den Bewertungsparametern und dem Abstimmungsverfahren mit allen Unterlagen und einem befürwortenden/ablehnenden Votum zur Verfahrensführung an den Dekan, der diesen Bericht kommentiert dem *TUM Appointment and Tenure Board* (Wege A/B in [Abb. 1](#)) bzw. dem Hochschulpräsidium (Wege C/D in [Abb. 1](#)) vorlegt. Fakultätsspezifische Abweichungen von diesen Regularien sind besonders zu begründen und benötigen die Einzelfallzustimmung des Hochschulpräsidiums.

5.5.6 Joint Appointments

Bei Joint Appointments zwischen zwei Fakultäten setzt sich das *Faculty Search and Evaluation Committee* zur Berücksichtigung des interdisziplinären Charakters der Berufung aus Mitgliedern beider Fakultäten in einem ausgewogenen Verhältnis zusammen.

Bei Joint Appointments zwischen einem Integrative Research Center (z.B. **Anna Boyksen Diversity Research Center, Munich Center for Technology in Society, Munich School of Engineering**) und einer Fakultät entscheidet der Präsident im Einzelfall über die Verfahrensführung. In jedem Fall wird eine möglichst paritätische Kommission eingesetzt, bestehend aus Mitgliedern der beteiligten Fakultät und nicht dieser Fakultät angehörenden Mitgliedern des Integrative Research Center.

Bei Berufungen im Programm *Rudolf Mößbauer Tenure Track Fellowship* übernimmt das **TUM Institute for Advanced Study (TUM-IAS)** die Verfahrensführung. In diesem Fall wird eine möglichst paritätische Kommission eingesetzt, bestehend aus Mitgliedern des TUM-IAS Advisory Council (Wissenschaftlicher Beirat) und der beteiligten Fakultät.

5.6 TUM Appointment and Tenure Board

5.6.1 Das *TUM Appointment and Tenure Board* wird vom Hochschulpräsidium mit dem Auftrag eingesetzt, Tenure Track-Berufungsverfahren und Tenure-Evaluierungen fach- und fakultätsübergreifend qualitativ in Kohärenz mit der TUM-Strategie zu sichern. Dabei achtet es darauf, dass die Entwicklungsplanung der TUM bei der Kandidatenwahl berücksichtigt ist.

5.6.2 Das *TUM Appointment and Tenure Board* besteht aus (i) dem Geschäftsführenden Vizepräsidenten Forschung & Innovation (Vorsitz), (ii) zehn entfristeten Professoren³ der TUM und (iii) einem externen Mitglied der Max Planck-Gesellschaft. Die Mitglieder der Kategorien (ii) und (iii) sowie jeweils ein persönlicher Vertreter werden vom Hochschulpräsidium für einen Zeitraum von drei Jahren

³ Diese sollen die Fächervielfalt der TUM weitgehend abbilden. Eine zeitgleiche Mitgliedschaft in einem *Faculty Search and Evaluation Committee* verbietet sich. Mindestens einen der Professoren stellt der Kreis der TUM Emeriti of Excellence.

ernannt; Wiederbestellung ist möglich. Mindestens drei Mitglieder müssen Frauen sein. Die als Mitglieder bestellten Professoren werden von anderen Hochschulverpflichtungen entlastet.

5.6.3 Zur Gewährleistung zügiger Verfahrensabläufe tritt das *TUM Appointment and Tenure Board* zu sechs regulären Sitzungen pro Jahr zusammen. Administrativ unterstützend nimmt ein Berufungsreferent des Präsidenten teil.

5.6.4 Die Mitglieder des *TUM Appointment and Tenure Board* sind der Unabhängigkeit und strikten Vertraulichkeit verpflichtet. Im Einzelfall einer persönlichen Betroffenheit erklären sie sich für befangen und setzen ihre Mitwirkung aus. In diesem Fall übernimmt der persönliche Vertreter das Mandat. Die Arbeit des *TUM Appointment and Tenure Board* unterliegt dem Ehrenkodex *TUM Faculty Recruitment Code of Conduct* ([Anlage 5](#)).

5.6.5 Die Entscheidung über den Vorschlag, einen Kandidaten zu ernennen oder nicht, erfolgt in offener Abstimmung. Die Kommission ist beschlussfähig, wenn mind. zwei Drittel der Mitglieder anwesend sind. Über die Kommissionssitzungen einschließlich Präsenzliste ist schriftlich Protokoll zu führen.

5.6.6 Das *TUM Appointment and Tenure Board*

- prüft die Vollständigkeit der Berichte der *Faculty Search and Evaluation Committees* und die Einhaltung der Verfahrensregeln;
- kann die Berichtsunterlagen mit der Möglichkeit zur Nachbearbeitung an die *Faculty Search and Evaluation Committees* zurückgeben;
- berät die Vorschläge aller *Faculty Search and Evaluation Committees* sowie die schriftlichen Stellungnahmen der Dekane (Exzellenzkriterien, strategische Hochschulentwicklung);
- hört den Berichtersteller des *Faculty Search and Evaluation Committee* an;
- kann weitere Expertenmeinungen einholen und den Kandidaten anhören;
- formuliert abschließend eine Vorschlagsliste (bei Tenure Track-Eingangsberufung) bzw. ein befürwortendes bzw. ablehnendes Votum (bei Tenure-Evaluierung) für das Hochschulpräsidium;
- überprüft zur Qualitätssicherung des **TUM Faculty Tenure Track** die Arbeitsweise der *Faculty Search and Evaluation Committees* und die von ihnen angewandten Evaluationskriterien regelmäßig auf ihre Angemessenheit (*TUM Faculty Recruitment Code of Conduct*, [Anlage 5](#)).

5.7 Hochschulpräsidium – Präsident

Das Hochschulpräsidium entscheidet über die Vorschlagsliste (bei Tenure Track-Eingangsberufung) bzw. über das Votum (bei Tenure-Evaluierung) des *TUM Appoint-*

ment and Tenure Board. Im Falle einer positiven Entscheidung nimmt der Senat zum Berufungsvorschlag Stellung.

Der Präsident entscheidet über die Berufung; er setzt den Dekan in Kenntnis, informiert den Kandidaten und unterbreitet ihm ein Berufungs- bzw. Ausstattungsangebot. Über eine negative Entscheidung bei der Tenure-Evaluierung informiert der Präsident den Kandidaten sowie den Dekan in Schriftform.

6. Ausschreibung · Bewerbung · Berufungsverfahren

Grundsätzlich gehört die proaktive Identifizierung geeigneter Kandidaten zu jedem Berufungsverfahren. Auch ohne Bewerbung können selbst bei ausgeschriebenen Professuren besonders geeignete Kandidaten nominiert werden (Art. 18 Abs. 5 Satz 6 BayHSchPG).

6.1 Ausschreibung einer Professur

Die öffentliche Ausschreibung der Professur erfolgt in Printmedien international *in englischer Sprache* in folgenden Kategorien:

- *Tenure Track Assistant Professorship* (W2/befristet mit Tenure-Option auf W3/unbefristet):
[Eingangspfad A/B in Abb. 1](#) (Musterausschreibungstext in [Anlage 8](#))
- *Associate Professorship* (W3/unbefristet):
[Eingangspfad C in Abb. 1](#) (Musterausschreibungstext in [Anlage 9](#))
- *Full Professorship* (W3/unbefristet):
[Eingangspfad D in Abb. 1](#) (Musterausschreibungstext in [Anlage 10](#))

Thematisch zusammenpassende Professuren (z.B. Themenschwerpunkte) werden gemeinsam ausgeschrieben, um die Sichtbarkeit des Themenkomplexes zu erhöhen. In begründeten Ausnahmefällen und besonderem Gewinnungsinteresse kann von der öffentlichen Ausschreibung der Professur abgesehen werden (sog. Leuchtturmberufung; Zustimmung des Staatsministeriums erforderlich).

Um die Entfristung im Fall einer positiven Tenure-Evaluierung sicherzustellen und um erforderliche Handlungsräume zur gezielten Stärkung von Ausbauswerpunkten zu eröffnen, bildet die TUM zur Schaffung von *Assistant Professor*-Positionen hochschulzentral einen W2-Stellenpool.

6.2 Bewerbung auf eine Professur

Die Mindestvoraussetzungen und Rahmenbedingungen zur Berufung zum *Assistant*, *Associate* bzw. *Full Professor* sind im Folgenden definiert. Dabei richten sich die

Mindestvoraussetzungen nach den international üblichen Bewertungsstandards der Fachdisziplinen.

Tenure Track Assistant Professorship

> Formale Voraussetzungen zur Bewerbung auf [Eingangspfad A \(s. Abb. 1\)](#):

- Promotion,
- substantielle Forschungserfahrung auf dem Weg zur Erreichung wissenschaftlicher Unabhängigkeit (i.d.R. nachgewiesen durch mind. 2-jährige Postdoc-Phase an einer anderen renommierten Universität als die der Promotion, einem Universitätsklinikum außerhalb der TUM, einer außeruniversitären Forschungseinrichtung oder im Forschungsbereich eines Wirtschaftsunternehmens),
- internationale Erfahrung (nachgewiesen durch mind. 1-jährige wissenschaftliche Auslandserfahrung während der Promotion und/oder der Postdoc-Phase),
- dem Lebensalter entsprechende wissenschaftliche Leistungen nach international üblichen Bemessungsstandards (Elternzeiten sowie Pflegezeiten werden berücksichtigt).

> Formale Voraussetzungen zur Bewerbung auf [Eingangspfad B \(s. Abb. 1\)](#):

- wie bei Pfad A
- eigenständig geförderte Nachwuchsgruppenleiter, die sich bereits in externen Begutachtungsverfahren wettbewerblich durchgesetzt haben (ERC Starting Grant/EU – Emmy Noether/DFG – Heisenberg/DFG – Lichtenberg/VW – Kovalevskaja/AvH – Liebig/FCI – Max-Eder/Deutsche Krebshilfe e. V.)
- *Rudolf Mößbauer Tenure Track Fellows* des **TUM Institute for Advanced Study**
- Bewerber für Forschergruppen bzw. für das Minerva-Programm der Max Planck-Gesellschaft (gemeinsames Berufungsverfahren, **MaxPlanck@TUM**)

Associate Professorship

> Formale Voraussetzungen zur Bewerbung auf [Eingangspfad C \(s. Abb. 1\)](#):

- wie bei Pfad A
- Wissenschaftler, die bereits substantielle Erfolge in Forschung, Drittmittelwerbung und der akademischen Lehre sowie erste Erfahrungen in universitären Gremien- und Kommissionsarbeiten nachweisen.
- Erfolgsversprechende, wissenschaftlich tätige Persönlichkeiten mit Praxiserfahrung (Wirtschaft, Universitätsklinik, Wissenschaftsmanagement, andere gesellschaftliche Bereiche).

Zur Berufung in Betracht kommende Kandidaten lassen in Forschung und Lehre großes Zukunftspotential erkennen.

(Full) Professorship

> Formale Voraussetzungen zur Bewerbung auf [Eingangspfad D \(s. Abb. 1\)](#):

- wie bei Pfad A,
- international führende Wissenschaftler ihrer Disziplinen, die herausragende Erfolge in der Forschung, Kompetenzen der akademischen Lehre und weitere fachspezifi-

sche Qualifikationen (z.B. klinische Kompetenzen in der Medizin) bereits nachgewiesen haben und sich in Gremien- und Kommissionsarbeiten der Universität und der akademischen Gemeinschaft im Ganzen einbringen.

Bei der proaktiven Suche nach geeigneten Kandidaten/innen werden die *Faculty Search and Evaluation Committees* hochschulzentral durch den Berufungsstab unterstützt (**TUM Faculty Executive Search**).

6.3 Eingangsberufungsverfahren (Entry Evaluation - First Term Appointment)

Die Eingangsberufung im **TUM Faculty Tenure Track** sowie beim **TUM Faculty Executive Search** ist erfolgsentscheidend für das künftige Rekrutierungs- und Karrieresystem der TUM. Deshalb setzt jeder Einzelfall eine gründliche Befassung mit den favorisierten Kandidaten voraus, die weit über die formalen Abläufe hinausgeht. Der Bewerber reicht die einschlägigen Evaluierungsunterlagen für das Berufungsverfahren (*Entry Evaluation*) beim Dekan ein (I. in [Abb. 2](#)). Das einzureichende Dossier ist *in englischer Sprache* abzufassen und enthält die in [Anlage 1](#) angegebenen Unterlagen. Der Dekan übermittelt das Dossier dem *Faculty Search and Evaluation Committee* mit dem Auftrag, die Unterlagen zu bewerten und geeignete Kandidaten im Rahmen eines wissenschaftlichen Vortrags sowie eines persönlichen Interviews zu evaluieren (II. in [Abb. 2](#)). Die Kommissionsmitglieder sollen persönliche Gespräche mit den Kandidaten führen, um die eigene Bewertung in das Kommissionsvotum einzubringen. Gleichzeitig fordert die Kommission i.d.R. mindestens vier vergleichende Gutachten (davon i.d.R. drei internationale und i.d.R. von mind. einer Wissenschaftlerin) von fachlich nahestehenden Persönlichkeiten ein, deren Beziehung zum Kandidaten transparent zu machen ist. Das *Faculty Search and Evaluation Committee* bewertet die Leistungen und das Zukunftspotential der Kandidaten im internationalen Vergleich in der jeweiligen Fachdisziplin (III. in [Abb. 2](#)). Basierend auf der Bewertung der internen und externen Evaluierung der Bewerber erarbeitet die Kommission einen Bericht mit einer begründeten Vorschlagsliste mit i.d.R. drei gereihten Kandidaten für den Dekan (IV. in [Abb. 2](#)). Der Dekan ergänzt die Evaluierungsunterlagen durch eine persönliche schriftliche Einschätzung (V. in [Abb. 2](#)) und übergibt diese an das *TUM Appointment and Tenure Board* (bei **TUM Faculty Tenure Track**, [Eingangspfad A/B, Abb. 1](#)) bzw. an das Hochschulpräsidium (bei **TUM Faculty Executive Search**, [Eingangspfad C/D, Abb. 1](#)).

Das *TUM Appointment and Tenure Board* ([A/B, Abb. 1](#)) bzw. das Hochschulpräsidium ([C/D, Abb. 1](#)) prüft die Vollständigkeit des Berichts des *Faculty Search and Evaluation Committee* und den ordnungsgemäßen Verlauf des Verfahrens und berät die Vorschläge aller *Faculty Search and Evaluation Committees* im Hinblick auf deren Qualität und die strategische Entwicklung der Hochschule.

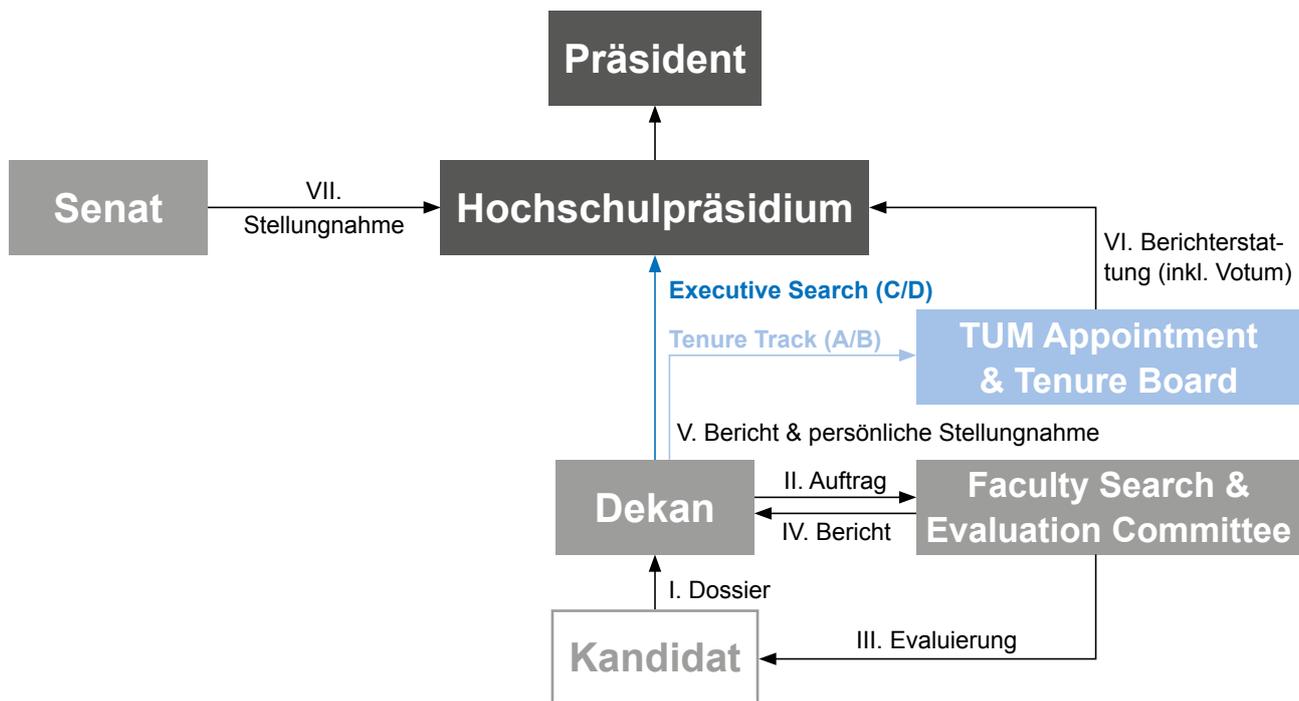


Abb. 2:
Struktur des Ablaufs des Eingangsberufungsverfahrens und der Tenure-Evaluierung im **TUM Faculty Tenure Track**-Verfahren (A/B; Abb. 1) und des Berufungsverfahrens im **TUM Faculty Executive Search** (C/D; Abb. 1).

Bei Tenure Track-Berufungsverfahren kann das *TUM Appointment and Tenure Board* jederzeit weitere Expertenmeinungen bzw. zusätzliche Stellungnahmen einholen sowie auf Wunsch Bewerber anhören. Abschließend formuliert es für das Hochschulpräsidium ein befürwortendes bzw. ablehnendes Votum zur Vorschlagsliste (VI in Abb. 2). Auf dieser Grundlage entscheidet das Hochschulpräsidium über die Annahme des Vorschlags der Tenure Track-Berufung. Der Senat hat das Recht zur Stellungnahme (VII. in Abb. 2). Der Bewerber mit dem höchsten Entwicklungspotential und der besten Passgenauigkeit zum TUM-Profil wird vom Präsidenten als W2-Professor mit Tenure Track-Option zunächst für 6 Jahre (*First Term Appointment*) berufen. Das gesamte Eingangsberufungsverfahren ab dem Zeitpunkt der Ausschreibung soll nicht länger als 9 Monate dauern.

6.4 Status Assessments (bei TUM Faculty Tenure Track)

Jeweils am Ende des zweiten bzw. vierten Jahres nach der Eingangsberufung werden die *Assistant Professors* im Rahmen eines internen *Status Assessments* in den

Bereichen Forschung, Lehre und überfachliche Schlüsselkompetenzen bewertet. Die *Status Assessments* werden vom verfahrensbegleitenden Mentorat geführt und dienen der Orientierungshilfe, um eine Prognose über den Erfolg des Tenure-Verfahrens abzugeben und nötigenfalls Korrekturen an dem persönlichen Entwicklungsplan des Kandidaten vorzunehmen.

Mind. 4 Wochen vor dem *Status Assessment* reicht der Kandidat beim Dekan eine bio-bibliographische Übersicht (s. [Anhang 2](#)) als Bewertungsgrundlage für die erbrachten Leistungen in den letzten 2 bzw. 4 Jahren (1. bzw. 2. *Status Assessment*) ein. Der Dekan übergibt dieses Kurzdossier an das Mentorat mit der Bitte um Durchführung des *Status Assessments*.

Das *Status Assessment* besteht aus (i) einem hochschulöffentlichen Vortrag, in dem der *Assistant Professor* über den Stand seiner Arbeiten berichtet, und (ii) dem *Annual Performance Interview* (mit Dekan und Mentoren), in dem der Kandidat die erreichten und geplanten Ziele inklusive einer Selbsteinschätzung vorstellt. Inhalt und Qualität des Vortrags sowie die Ergebnisse des Interviews sind bei der abzugebenden Erfolgsprognose bzw. bei den Empfehlungen zum persönlichen Entwicklungsplan des Kandidaten entsprechend zu berücksichtigen. Das Ergebnis des *Status Assessments* ist vom Mentorat in einem Bericht schriftlich niederzulegen und von beiden Mentoren sowie dem Dekan zu unterzeichnen. Der Dekan informiert den *Assistant Professor* unter Aushändigung einer Kopie dieser schriftlichen Stellungnahme. Machen die Ergebnisse des *Status Assessments* Adjustierungen des ursprünglichen *persönlichen Entwicklungsplans* erforderlich, so werden diese im Einvernehmen zwischen Mentorat und dem Kandidaten schriftlich fixiert und vom *Assistant Professor*, den Mentoren und dem Dekan unterzeichnet. Die schriftliche Stellungnahme zum *Status Assessment* sowie Aktualisierungen des persönlichen Entwicklungsplans werden der Hochschulzentrale zur elektronischen Datensicherung (*case filing*) zugeführt.

Sind die für die *Status Assessments* erbrachten Leistungen als nicht ausreichend bewertet worden und ist davon auszugehen, dass auch die im persönlichen Entwicklungsplan des Kandidaten festgelegten Zielvorstellungen voraussichtlich nicht mehr erreichbar sind, so teilt der Dekan dem Kandidaten mit, dass die Tenure-Evaluierung nach derzeitigem Stand wenig Aussicht auf Erfolg hat und legt ihm eine Neuorientierung außerhalb der Technischen Universität München nahe.

Das gesamte *Status Assessment* soll ab dem Zeitpunkt des Antrags des Kandidaten innerhalb einer Frist von 2 Monaten abgeschlossen sein.

6.5 Tenure-Evaluierung (bei TUM Faculty Tenure Track)

Für die Tenure-Evaluierung reicht der *Assistant Professor* seine Evaluierungsunterlagen i.d.R. zu Anfang des sechsten Jahres beim Dekan ein. Die einzureichenden Unterlagen sind *in englischer Sprache* abzufassen (s. [Anlage 3](#)). Zudem ist eine kurze

Stellungnahme zu Erfahrungen mit dem Tenure Track-Verfahren einzureichen. Damit sollen an der TUM auch zeitnah Fehlentwicklungen im Tenure Track-Verfahren im Sinne einer empirischen Qualitätssicherung verhindert und konstruktive Vorschläge zur Weiterentwicklung des Verfahrens aufgegriffen werden.

Vor der Tenure-Evaluierung übermittelt der Dekan dem *Faculty Search and Evaluation Committee* gemeinsam mit den Evaluierungsunterlagen des *Assistant Professors* Kopien der schriftlichen Berichte des Performance Interviews sowie der beiden *Status Assessments*. Die Kommission bewertet die Evaluationsunterlagen und lädt den Kandidaten zu einem hochschulweiten wissenschaftlichen Vortrag und einem persönlichen Interview ein. Gleichzeitig fordert die Kommission mindestens vier Gutachten (davon i.d.R. 3 internationale und mind. von einer Professorin) von fachlich nahestehenden Experten ein, deren Beziehung zum Kandidaten transparent zu machen ist. Die Kommission bewertet die Leistungen und das Zukunftspotential des Kandidaten im Vergleich zu internationalen Fachkollegen und beurteilt die Integration des Kandidaten in Forschung und Lehre innerhalb der TUM nach verbindlichen Kriterien (cf. Abschn. 7.2). Für eine positive Tenure-Evaluierung wird erwartet, dass der Kandidat einen wesentlichen, international beachteten Impact auf die wissenschaftliche Weiterentwicklung seiner Disziplin erreicht hat.

Basierend auf der eingehenden Evaluierung des *Assistant Professors* formuliert das *Faculty Search and Evaluation Committee* einen Bericht mit einem befürwortenden bzw. ablehnenden Votum bzgl. der Entfristung des Kandidaten (s. [Anlage 7](#)). Der Dekan prüft die Vollständigkeit des Berichts des *Faculty Search and Evaluation Committee* und leitet diesen gemeinsam mit den Evaluierungsunterlagen des Kandidaten und seiner persönlichen Stellungnahme an das *TUM Appointment and Tenure Board*. Dieses prüft die Vollständigkeit der Unterlagen und die Einhaltung der Verfahrensregeln und berät die Vorschläge aller *Faculty Search and Evaluation Committees* sowie die Stellungnahmen der Dekane im Hinblick auf die strategische Entwicklung der Hochschule. Das *TUM Appointment and Tenure Board* kann neben den Unterlagen jederzeit weitere Expertenmeinungen bzw. zusätzliche Stellungnahmen einholen, auf Wunsch den Kandidaten anhören und formuliert abschließend ein befürwortendes bzw. ablehnendes Votum für das Hochschulpräsidium. Der *Assistant Professor* sowie der Dekan werden vom *TUM Appointment and Tenure Board* über die Weitergabe des Verfahrens an den Präsidenten informiert.

Basierend auf dem Votum des *TUM Appointment and Tenure Board* entscheidet das Hochschulpräsidium. Der Senat hat das Recht zur Stellungnahme. Im Fall der positiven Bewährungsfeststellung unterbreitet der Präsident dem Kandidaten ein Berufungsangebot inklusive der Entfristung sowie der Hebung der Professur von W2 auf W3 (*Associate Professor*). In außergewöhnlichen Fällen kann ein direkter Aufstieg vom *Assistant Professor* zum (*Full*) *Professor* erfolgen (*fast-track promotion*). Das Ausstattungsangebot (Budget, Stellen, Räumlichkeiten) umfasst zwei Positionen:

- Grundausrüstung durch die Fakultät (Sicherung der Lehre),
- zentrale Zusatzausrüstung, an die sich die Universität für einen Zeitraum von mind. 5 Jahren gebunden hält.

Je nach der weiteren Qualifizierung und der Passgenauigkeit des institutionellen und persönlichen Profils des W3-Professors kann der Präsident zudem Leitungsfunktionen übertragen und Leistungszulagen gewähren.

Im Fall eines negativen Evaluierungsergebnisses informiert der Präsident den *Assistant Professor* anhand einer schriftlichen Stellungnahme, die den Bericht des *TUM Appointment and Tenure Boards* zusammenfasst und das ablehnende Votum begründet. Der Kandidat kann dem Votum zustimmen oder widersprechen. Im letzteren Fall kann der Präsident dem Kandidaten ermöglichen, schriftlich Einwände vorzubringen. Auch kann das *TUM Appointment and Tenure Board* den Kandidaten anhören und dem Hochschulpräsidium erneut eine Empfehlung unterbreiten. Das Hochschulpräsidium fasst eine Stellungnahme inklusive abschließendem Votum zur Kenntnis des Kandidaten. Im Fall eines negativen Votums erklärt der Präsident das Arbeitsverhältnis an der TUM nach einer 12-monatigen Auslaufphase („*Connecting package*“) für beendet.

Das gesamte Evaluierungsverfahren ab dem Zeitpunkt des Antrags des Tenure Track-Kandidaten auf Evaluierung soll innerhalb einer Frist von 6 Monaten abgeschlossen sein. Sämtliche Berichte und schriftlichen Stellungnahmen der Tenure-Evaluierung werden hochschulzentral elektronisch gespeichert (*case filing*).

6.6 Karriereaufstieg vom Associate zum Full Professor

Die Beantragung zur Einleitung des Karriereaufstiegs zum *Full Professor* erfolgt i.d.R. frühestens 3 Jahre nach Berufung zum *Associate Professor*. Die Einleitung des Verfahrens erfolgt auf Vorschlag des Dekans durch den Präsidenten. Die einzureichenden Unterlagen sind *in englischer Sprache* abzufassen (s. [Anlage 3](#)). Einvernehmlich mit dem Präsidenten wird von der Fakultät ein *Promotion Committee* eingesetzt, das die qualitätsgerichtete, fachliche Evaluierung des Kandidaten unter Einschaltung externer Gutachter durchführt. Die *ad hoc*-Kommission besteht i.d.R. aus fünf stimmberechtigten Mitgliedern, darunter mindestens eine Professorin:

- zwei *Full Professors* der Fakultät (Fachkompetenz, eine/r Vorsitz),
- ein *Full Professor* aus einer anderen Fakultät (kritische Distanz und Berichterstat-ter),
- ein externes fachlich ausgewiesenes Mitglied (Fachkompetenz),
- ein Studierendenvertreter (Akzeptanz in der Lehre).

Ein professorales Kommissionsmitglied vertritt die Frauenbeauftragte.

Basierend auf der intensiven Evaluierung des *Associate Professors* formuliert das *Promotion Committee* einen Bericht mit einem befürwortenden bzw. ablehnenden Votum bzgl. des Karriereaufstiegs des Kandidaten. Der Dekan prüft die Vollständigkeit des Berichts des *Promotion Committee* und leitet diesen gemeinsam mit seiner persönlichen Stellungnahme an den Präsidenten weiter. Das Hochschulpräsidium prüft die Vollständigkeit der Unterlagen und die Einhaltung der Verfahrensregeln und berät die Vorschläge des *Promotion Committee* sowie die Einschätzung des Dekans und entscheidet über den beantragten Karriereaufstieg zum *Full Professor*. Der Senat hat das Recht zur Stellungnahme. Im Fall der positiven Bewährungsfeststellung unterbreitet der Präsident dem Kandidaten ein Ausstattungsangebot (Budget, Stellen, Räumlichkeiten) als *Full Professor*. Dieses umfasst zwei Positionen:

- Grundausrüstung durch die Fakultät (Sicherung der Lehre),
- zentrale Zusatzausrüstung, an die sich die Universität für einen Zeitraum von mind. 5 Jahren gebunden hält.

Je nach der weiteren Qualifizierung und der Passgenauigkeit des institutionellen und persönlichen Profils des W3-Professors kann der Präsident zudem Leitungsfunktionen zuordnen und Leistungszulagen gewähren. Im Fall eines negativen Evaluierungsergebnisses teilt der Präsident dem *Associate Professor* das Ergebnis sowie Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Leistungen in Schriftform mit.

Ein vorzeitiger Karriereaufstieg zum *Full Professor*, d.h. vor Ablauf des dritten Jahres nach der Entfristung, ist nicht vorgesehen. Nur bei außergewöhnlichen, herausragenden Leistungen (z.B. Leibniz-Preis oder gleichwertige Auszeichnung) oder bei besonderer strategischer Bedeutung im Hinblick auf die Schwerpunktbildung der Universität kann der Präsident einen vorgezogenen Karriereaufstieg einleiten. Der Präsident kann nicht bereits anlässlich der Berufung eines *Associate Professors* den vorzeitigen Karriereaufstieg zum *Full Professor* in Aussicht stellen.

6.7 Post-Tenure Performance Monitoring

Ohne den Freiraum für die wissenschaftliche Tätigkeit ihrer Wissenschaftler zu beschränken, führt die TUM zur ständigen Überprüfung ihres Exzellenzanspruchs ein *on-line* Monitoringsystem zum Benchmarking und zur Dokumentation der erbrachten Leistungen ihrer entfristeten Professoren ein. Dieses ist integraler Bestandteil des Qualitätsmanagements der TUM. Nach Maßgabe der Empfehlungen einer vom Hochschulpräsidium eingesetzten Beratungskommission entscheidet der Präsident nach pflichtgemäßem Ermessen und im Benehmen mit dem Hochschulpräsidium über die Fort- bzw. Neugewährung bzw. die Aberkennung der in den Berufungsverhandlungen zunächst für einen Zeitraum für fünf Jahre zugesagten Zusatzausrüstungen sowie Leistungsbezüge.

7. Qualitätsmanagement · Evaluationskriterien

Integrales Element des Qualitätsmanagements der TUM ist die wissenschaftliche Evaluation nach internationalem Vorbild. Besonderes Augenmerk richtet die TUM dabei zunächst auf die richtige Auswahl kreativer Wissenschaftler in Berufungsverfahren sowie auf das Monitoring der erbrachten Arbeitsergebnisse ihrer Professoren. Dabei begreift die TUM die Evaluation als dynamischen Prozess, der auch eine wiederkehrende Qualitätsprüfung der angewandten Evaluierungsverfahren und Bewertungsmaßstäbe verlangt und daraus personelle und konzeptionelle Entscheidungen ableitet. In der festen Überzeugung, dass nur ebenbürtige Wissenschaftler, die außerhalb ihrer eigenen Reihen für hohes Renommee und weitreichende Erfahrung in ihrem Fachgebiet stehen, in der Lage sind, die Leistungen ihrer Fachkollegen sachverständig und vorurteilsfrei zu beurteilen, setzt das Qualitätsmanagement der TUM auf die Einbindung der Fachexpertise international anerkannter Gutachter.

Um persönliche Interessenskonflikte (z.B. Befangenheit) auszuschließen, unterliegt die Mitwirkung bei Berufungs- und Evaluierungsverfahren dem Ehrenkodex *TUM Faculty Recruitment Code of Conduct* (Anlage 5).

7.1 Qualitätsmanagement

Die Berufungen an der TUM basieren auf einem Qualitätssicherungssystem, das streng wettbewerblichen Prinzipien unterliegt:

- **Internationale Ausschreibungen und proaktive Suche.** Um möglichst viele Wissenschaftstalente zu erreichen, werden alle Professuren *in englischer Sprache* ausgeschrieben. Zudem werden potentielle Kandidaten von Mitgliedern der *Faculty Search and Evaluation Committees* und der Unterstützung durch den hochschulzentralen Berufungsstab proaktiv identifiziert und kontaktiert.
- **Transparente, zweistufige Peer Review-Verfahren** zur Bewertung der Tenure Track-Kandidaten auf Fakultätsebene durch *Faculty Search and Evaluation Committees* (s. 5.5) sowie auf Hochschulebene durch das *TUM Appointment and Tenure Board* (s. 5.6). Jedes *Faculty Search and Evaluation Committee* erstellt einen Leistungsvergleich der Bewerber auf internationalem Niveau unter Bezugnahme auf andere Professoren der gleichen Fachdisziplin und identifiziert proaktiv weitere potentielle Kandidaten als wichtiges Element einer Qualitätssicherung. Die Kommission erstellt Leistungsanalysen sowie die daraus resultierende Position des Kandidaten im internationalen Vergleich. Das *TUM Appointment and Tenure Board* stellt die Einhaltung hochschulweiter Qualitätsstandards sowie systemkohärente Entscheidungen auf Hochschulebene sicher. Die Mitglieder der Kommissionen werden zu strenger Vertraulichkeit verpflichtet. Dieses zweistufige Verfahren greift beim Berufungsverfahren zum *Assistant Professor* sowie der Tenure-Evaluierung zum *Associate Professor*. Es ist verbindlicher Grundsatz, dass in keinem Fall eine

positive Beurteilung beim *Status Assessment* oder der Bericht der *Annual Performance Interviews* des Dekans darüber entscheiden, ob ein *Assistant Professor* mit Ablauf seiner Dienstzeit zum unbefristeten W3-Professor berufen wird. Eine solche Entscheidung wird an der TUM ausschließlich auf der Basis einer internen und externen Leistungsbegutachtung im ordentlichen Tenure-Verfahren getroffen.

- **Auswahl externer Gutachter.** Bei allen Evaluationen werden Vergleichsgutachten von mindestens vier externen Fachexperten eingeholt (davon i.d.R. mindestens drei aus dem Ausland und mindestens einer von einer Wissenschaftlerin). Bei der Gutachterausswahl werden Interessenkonflikte wie z.B. Kooperationen, gemeinsame Publikationen und Schüler/Lehrer-Verhältnisse geprüft und nach besten Wissen und Gewissen ausgeschlossen (*TUM Faculty Recruitment Code of Conduct, Anlage 5*). Für eine positive Tenure-Evaluierung wird erwartet, dass der Kandidat im internationalen Feld unter Berücksichtigung des Lebensalters einen wesentlichen, international beachteten Impact auf die wissenschaftliche Weiterentwicklung seiner Disziplin nachgewiesen hat. Zur vergleichenden Bewertung bei der Tenure-Evaluation wird dem externen Gutachtern aufgegeben, den zur Evaluation anstehenden *Assistant Professor* in den erbrachten Leistungen und dessen Zukunftspotential im Vergleich zu internationalen Fachkollegen zu bewerten.
- **Hochschulweite Etablierung verbindlicher Bewertungsmaßstäbe** (s. 7.2 und [Anlagen 1 & 3](#)). Die Kriterien für die Evaluationen genügen besten internationalen Standards⁴. Sie werden unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Fächerkulturen zwischen Fakultäten und Hochschulleitung klar definiert und mit Beschluss durch das Hochschulpräsidium verabschiedet. Damit gibt die TUM den Kandidaten faire und verlässliche Bewertungsmaßstäbe zu den einzelnen Evaluationen zur Orientierung im Tenure Track-Verfahren an die Hand.
- **Post-Tenure Performance Monitoring.** Zur ständigen Überprüfung ihres Exzellenzanspruchs führt die TUM ein *on-line* Monitoringsystem zum Benchmarking und zur Dokumentation der erbrachten Leistungen ihrer entfristeten *Associate* und *Full Professors* als integralen Bestandteil ihres Qualitätsmanagements ein (s. 6.7). Die Prozesskoordination obliegt dem Vizepräsidenten für Qualitätsmanagement. Das Ergebnis der Leistungsbeurteilung kann Auswirkungen auf die Ausstattung und Leistungsbezüge der Professur zur Folge haben.
- **Interne Qualitätsprüfung der Verfahren und Bewertungsmaßstäbe.** Im Hinblick auf eine nachhaltige Qualitätssicherung werden das gesamte **TUM Faculty Tenure Track**-Verfahren inklusive der Evaluationskriterien und der Arbeitsweise der Mitglieder der *Faculty Search and Evaluation Committees* regelmäßig vom *TUM Appointment and Tenure Board* auf ihre Angemessenheit überprüft.

⁴ Good Practice in Tenure Evaluation – Advice for Tenured Faculty, Department Chairs, and Academic Administrators”, American Council on Education, American Association of University Professors, and United Educators Insurance, 2000.

- **Externe Evaluierung des gesamten TUM Faculty Tenure Track-Prozesses.**
Um höchste Qualitätsstandards sowie die Umsetzung von Gleichstellungsprinzipien sicherzustellen, werden im 4-Jahresturnus die Prozesse, Bewertungsmaßstäbe und Tenure-Entscheidungen durch ein internationales Gutachterpanel evaluiert. Diese Peer Review-Evaluierung orientiert sich an den MPG-Standards⁵; die Prozesskoordination obliegt dem Vizepräsidenten für Qualitätsmanagement. Die Ergebnisbewertung erfolgt durch das Erweiterte Hochschulpräsidium, um strategische und operative Handlungsempfehlungen zu entwickeln. Maßnahmenbeschlüsse erfolgen durch Präsidium und Hochschulrat.
- **Sicherung der Qualität guter Lehre.** Zusätzlich zu den existierenden Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Lehre verpflichtet sich die TUM, dass für die Kandidaten, deren Weg zur Professur über eine forschungsorientierte Tätigkeit außerhalb der Universität erfolgt (z.B. aus der Wirtschaft), zeitnah zum Beginn der Hochschul-lehrertätigkeit eine professionelle didaktische Qualifizierung erfolgt (TUM Entry Training, ProLehre/ Carl von Linde-Akademie).
- **Vertrauliche Datensicherung (case filing).** Sämtliche im Rahmen eines Tenure Track-Verfahrens entstehenden Unterlagen (z.B. Bewerbungsdossiers, Gutachten, Kommissionsberichte, Stellungnahmen der Mentoren und des Dekans, Schriftverkehr) werden hochschulzentral in einer Datenbank gespeichert und strikt vertraulich behandelt. Diese Dokumente können nur von Personen eingesehen werden, die zur ordnungsgemäßen Erfüllung Ihres Mandats im Rahmen von Evaluierungsverfahren dazu befugt sind. Alle erhaltenen Informationen verwenden diese Personen ausschließlich zum Zweck der gewissenhaften Durchführung ihres Mandats. Hierdurch sollen der Kandidat selbst sowie die Qualität und die Seriösität der Stellungnahmen von Gutachtern und Kommissionsmitgliedern geschützt werden.

7.2 Bewertungsmaßstäbe von Evaluierungen

Sämtliche Evaluationen basieren auf den im Folgenden zusammengestellten Parameter. Diese werden von den *Faculty Search and Evaluation Committees* fachspezifisch gewichtet, um den in den jeweiligen Fakultäten international üblichen Bewertungsmaßstäben Rechnung zu tragen. Hierzu verfasst der Fakultätsrat jeder Fakultät einen Kriterienkatalog. Dieser soll die zu den verschiedenen Evaluationen angelegten Bewertungsparameter offenlegen und ist vom Hochschulpräsidium zu genehmigen. Der Kriterienkatalog wird den *Faculty Search and Evaluation Committees* und dem *TUM Appointment and Tenure Board* als Bewertungsmaßstab an die Hand gegeben. Typische Kriterien sind im Folgenden aufgelistet.

7.2.1 Forschung

- Qualität, Originalität/Kreativität und Interdisziplinarität der wissenschaftlichen Arbeiten bzw. Qualität klinischer Kompetenzen (Medizin) im internationalen Vergleich (“*Leadership in the scientific community*”)

⁵Vgl.: www.mpg.de/146115/Verfahren

- Reputation im internationalen Umfeld: Preise – Auszeichnungen – Gastvorträge – eingeworbene Drittmittel (EU, DFG, BMBF, AiF, NIH, Industrie etc.) – nachgewiesene Kooperationsbereitschaft (TUM-intern, extern)
- PhDs, Postdoktoranden, Forschungsprofessuren, und -stipendien (z.B. AvH)

7.2.2 Lehre

- Umfang und Qualität der Lehrtätigkeit (u.a. Semester-Evaluierungsberichte)
- Aktivitäten und Kreativität in der Einführung neuer, zeitgemäßer Lehrinhalte bzw. Konzepte
- nationale Lehrpreise
- Betreuung von Semester-, BSc/MSc- und Promotionsarbeiten
- Teilnahme an didaktischen Fortbildungsmaßnahmen (ProLehre/Carl von Linde-Akademie etc.)

7.2.3 Technologietransfer (wenn gegeben)

- Technische Innovationen, Start-ups und Technologietransferprojekte, Patentanmeldungen/-erteilungen

7.2.4 Zukunftspotential

- wissenschaftliches Entwicklungspotential im internationalen Vergleich
- Entwicklungspotential in der Lehre sowie für Hochschulmanagementaufgaben
- Visionen und Zielsetzung unter Berücksichtigung der Strategie der Fakultät/TUM

7.2.5 Engagement zugunsten der TUM und der akademischen Gemeinschaft

- Beteiligung an Kommissionen, Summer Schools, Girls Day, TUM Kolleg Otto von Taube, TUM: Junge Akademie, etc.
- Beteiligung an den Schulpartnerschaften, Schülerforschungszentren und regionalen Wirtschaftskooperationen der TUM
- Verantwortliche Mitarbeit in einschlägigen Berufsverbänden
- Aktive Mitarbeit an der Internationalisierung der TUM (z.B. Auslandsbüros, Dependancen)
- Verantwortliche Mitarbeit in Stiftungen zur Förderung der Wissenschaft (insbes. AvH, DAAD) und in Institutionen der Forschungsförderung (insbes. DFG, Wissenschaftsrat)
- Aktive Tätigkeit als Herausgeber wissenschaftlicher Zeitschriften (insbes. peer reviewed journals)
- Aktive Tätigkeit in wichtigen Fachausschüssen (z.B. Normenausschuss)
- Erfolge im Fundraising für die TUM
- Ausübung des Amtes der Frauenbeauftragten, besonderes Engagement für Bildungsausländer etc.

7.2.6 Überfachliche Qualifikationen / Kompetenzen

- Teilnahme an überfachlichen Veranstaltungen der Carl von Linde-Akademie und an Veranstaltungen zum unternehmerischen Denken und Handeln (z.B. TUM*entrepreneurship*)
- Förderung von Gender & Diversity-Maßnahmen

7.2.7 Karriereentwicklungen der Doktoranden und Postdocs

- Qualität der Anschlusspositionen/Berufskarrieren der Absolventen nach Verlassen der TUM

7.2.8 Öffentliche Sichtbarkeit

- Mitgliedschaft in wissenschaftlichen Akademien und Gremien der Wissenschaftsberatung und -förderung (z.B. Wissenschaftsrat, DFG-Senat)
- Ehrenamtliches Engagement außerhalb der Universität
- Öffentliche Ehrungen und Auszeichnungen

8. Arbeitsbedingungen von Assistant Professors

Im Bewusstsein ihrer Verantwortung gegenüber jungen Wissenschaftstalenten schafft die TUM attraktive Rahmenbedingungen, um ihren *Assistant Professors* eine selbstständige Tätigkeit als Hochschullehrer in Forschung und Lehre mit möglichst wenigen individuellen Einschränkungen zu ermöglichen. Dies schließt auch „Drittmittelfähigkeit“ sowie die selbstständige Betreuung von Promotionen und alle Prüfungsrechte und -pflichten ein.

8.1 Entry Package: Mitarbeiter-Stelle (TVL E13), erforderliche Räumlichkeiten, Zugang zur wissenschaftlichen Infrastruktur, jährliches Budget, aktive Unterstützung durch *TUM Integration* und *TUM Jump Start Management* zum raschen Aufbau der Professur.

8.2 Reduziertes Lehrdeputat (5 SWS), um die Beanspruchung in der Lehre dem Ziel der Forschungsprofilierung anzupassen. Der Dekan stellt sicher, dass der *Assistant Professor* Gelegenheit erhält, den Lehraufgaben in BSc/MSc-Studiengängen v.a. in Pflichtveranstaltungen in ausreichendem Umfang nachzukommen.

8.3 TUM Tenure Track Academy. Zum Aufbau einer fakultätsübergreifenden „scholarly community“, zur raschen Orientierung und zur Beschleunigung der wissenschaftlichen Arbeitsfähigkeit werden die neu berufenen *Assistant Professors* als Mitglieder der **TUM Tenure Track Academy** durch übergeordnete Maßnahmen unterstützt:

- 2-tägiges Tenure Track Kick-off Retreat für neu berufene *Assistant Professors* mit Seminaren (“How TUM works”, “Procedures & Expectations of **TUM Faculty Tenure Track**”, “Starting a Lab”, “Whom to teach and what’s to be expected in the classroom”, “Needs Assessment”)
- *Science Management Seminar* zur Einführung in deutsche und europäische Systeme der Wissenschaftsförderung (inkl. Grant Acquisition Training)
- Unterstützung bei der *Besetzung des Mentorats (formal mentoring)*
- Unterstützung bei der *Vermittlung von Kontakten mit Peers (informal mentoring)* und dem Aufbau von Kontaktnetzwerken
- *Annual Tenure Track Assembly*. Bei diesem jährlich stattfindendem Retreat der *Assistant Professors* werden Erfahrungen in Forschung und Lehre mit *Associate* und *Full Professors* und **TUM Emeriti of Excellence** ausgetauscht und Ansätze zur weiteren Verbesserung des **TUM Faculty Tenure Track** entwickelt. Im Sinne des internationalen Erfahrungsaustausches werden zu diesen Veranstaltungen auch Tenure Track-Professoren internationaler Partneruniversitäten eingeladen (z.B. EuroTech Universities).
- Abstimmung mit den Angeboten von TUM.FAMILY (TUM Integration, Munich Welcome), gruppen- und bedarfsorientierte Fortbildungsmaßnahmen zur Vermittlung von Kompetenzen im Wissenschaftsmanagement (TUM Center for Strategic Leadership in Management & Research, Carl von Linde-Akademie), von unternehmerischen Schlüsselkompetenzen (UnternehmerTUM) und Vermittlung von Gender & Diversity-Kompetenz (TUM Entry Training, basierend auf Erkenntnissen des **Anna Boyksen Diversity Research Center**).

8.4 Persönlicher Entwicklungsplan (in Rückkopplung mit Mentorat und Dekan), der die in den nächsten zwei, vier bzw. sechs Jahren anzustrebenden Zielvorstellungen und Qualifikationen umfasst, aber auch das Engagement in der akademischen Selbstverwaltung definiert.

8.5 Bio-bibliographische Übersicht. Zur Selbstreflexion erbrachter Leistungen stellen *Assistant Professors* am Ende jeden Jahres einen Jahreskurzbericht zusammen (s. [Anhang 4](#)) und reichen diesen als Teil ihres Dossiers zu den beiden *Status Assessments* sowie zur Tenure-Evaluierung ein.

8.6 Annual Performance Interview. Dieses strukturierte Status- und Beratungsgespräch mit dem Dekan und dem Mentorat soll dem *Assistant Professor* helfen, die

erbrachten Leistungen und Fortschritte mit den im persönlichen Entwicklungsplan formulierten Zielvorstellungen abzugleichen und ggf. Zielsetzungen neu zu orientieren. Damit sollen frühzeitig Fehlentwicklungen vermieden werden.

9. Gender & Diversity

Das Gleichstellungsmandat ist in allen Maßnahmen der TUM-Berufungspolitik verankert. Es ist ein ständig präsenter Bestandteil der TUM-Politik und wird durch eine transparente, handlungsfähige Governance unter dem Geschäftsführenden Vizepräsidenten „Diversity & Talent Management“ sichergestellt (TUM-Grundordnung 2011). Es wird über Vereinbarungen zwischen den verschiedenen Ebenen der TUM spezifiziert und von Gremienbeschlüssen auf Hochschul- und Fakultätsebene getragen. Das **Anna Boyksen Diversity Research Center** begleitet und evaluiert die Gender & Diversity-Maßnahmen des TUM Faculty Recruitings.

Die TUM hat sich nicht nur das strategische Ziel gesetzt, Deutschlands frauen- und familienfreundlichste Technische Universität zu werden; sie berücksichtigt auch weitere wesentliche Diversitätsaspekte (z.B. Internationalisierung, Migrationshintergründe), um damit dem Anspruch „*Creating opportunities for success*“ Rechnung zu tragen. Um sowohl den Karrierewünschen/anforderungen als auch den familiären Verpflichtungen (work-life balance) nachkommen zu können und den Frauenanteil im Wissenschaftssektor deutlich zu erhöhen, wird das TUM Berufungs- und Karrieresystem von innovativen, gender-sensiblen Maßnahmen flankiert:

9.1 Teilzeit-Professuren („part time tenure clock extension“). Da **TUM Faculty Tenure Track** den wissenschaftlichen Nachwuchs durch Forschungs-, Lehr- und administrative Aufgaben gerade in einem Lebensalter erheblich fordert, das vielfach auch die Entscheidung über eine Familiengründung mit sich bringt, eröffnet die TUM die Möglichkeit, Tenure Track-Verfahren durch Teilzeitprofessuren familienfreundlicher und flexibel zu gestalten. Der Zeitraum bis zur Tenure-Evaluierung von 6 (+1)-Jahren kann in diesem Fall auf maximal 9 Jahre erweitert werden. Teilzeit-Professuren sind über den Dekan beim Präsidenten schriftlich zu beantragen. Die Erwartungen an die bis zur Tenure-Evaluierung zu erbringenden Leistungen in Forschung, Lehre und der akademischen Selbstverwaltung unterscheiden sich nicht von jenen der Vollzeitprofessuren.

9.2 Elternzeit-Freisemester („parent tenure clock extension“). Mit diesen Freisemestern eröffnet die TUM die Möglichkeit der Unterbrechung des Tenure Track-Verfahrens für *Assistant Professors* aufgrund einer Elternzeit und schafft somit den notwendigen Freiraum für eine familienfreundliche Gestaltung der wissenschaftlichen

Karriere. Diese Professoren können bis zu zwei Freisemester beantragen, wodurch sich die Fristen für die Interims- bzw. die Tenure-Evaluierung um den entsprechenden Zeitraum verschieben. Elternzeit-Freisemester sind über den Dekan beim Präsidenten schriftlich zu beantragen. Die Erwartungen an die bis zur Tenure-Evaluierung zu erbringenden Leistungen in Forschung, Lehre und der akademischen Selbstverwaltung unterscheiden sich nicht von denen regulärer Tenure Track-Verfahren.

9.3 Deputatsreduzierte Semester. Zur familienfreundlichen Gestaltung der wissenschaftlichen Karriere haben *Assistant Professors* die Möglichkeit, für jedes eigene bzw. adoptierte Kind ein Semester mit reduziertem Lehrdeputat zu beantragen. Auch zur Erfüllung von Verpflichtungen gegenüber pflegebedürftigen Familienangehörigen kann ein deputatsreduziertes Semester beantragt werden. Der Zeitpunkt, die Dauer sowie das Ausmaß der Reduktion des Lehrdeputats per Antrag an den Dekan sind mit dem Präsidenten zu vereinbaren und werden schriftlich niedergelegt.

9.4 Proaktive Berufung talentierter Wissenschaftlerinnen. Um die Anzahl junger Spitzenwissenschaftlerinnen als *Assistant Professors* aktiv zu erhöhen und damit den Aufwuchs von entfristeten W3-Professorinnen nachhaltig zu stärken, treiben die *Faculty Search and Evaluation Committees* unter Anwendung transparenter Beurteilungsmaßstäbe eine proaktive Suche nach den besten Kandidatinnen im internationalen Umfeld voran. Unterstützt durch das **Anna Boyksen Diversity Research Center**, erarbeiten die Kommissionen hierfür tragfähige Konzepte.

9.5 Ausschreibungstexte. Zur Genehmigung von Ausschreibungen reicht das *Faculty Search and Evaluation Committee* den Entwurf des Ausschreibungstextes gemeinsam mit einer Vorschlagsliste mit sechs potentiellen Bewerbern, darunter mindestens drei Frauen, an das *TUM Appointment and Tenure Board* weiter. Hieraus soll sich ein erster Eindruck von dem zu erwartenden Kandidatenfeld ergeben; gleichzeitig ist der Ausschluss weiblicher Bewerber durch eine zu enge Fokussierung des Ausschreibungstextes zu vermeiden. Für den Fall, dass keine der Bewerberinnen dem Profil der Stellenausschreibung entspricht, ist dies ausführlich zu begründen; gegebenenfalls ist der Ausschreibungstext zu erweitern.

9.6 Professorinnen in Berufungskommissionen. Um das Prinzip der Gendergerechtigkeit bei den Berufungsverfahren und Evaluierungen zu unterstützen, müssen mindestens zwei Mitglieder im *Faculty Search and Evaluation Committee* bzw. mindestens drei Mitglieder im *TUM Appointment and Tenure Board* Professorinnen sein. Zudem ist i.d.R. mindestens eines der externen Gutachten von einer international ausgewiesenen Wissenschaftlerin zu erstellen.

9.7 Gender&Diversity-Sensibilisierung. Zur Sensibilisierung hinsichtlich Gender & Diversity-Fragen verpflichten sich alle Tenure Track-Professoren, die Mitglieder der

Faculty Search and Evaluation Committees, der Promotion Committees sowie des TUM Appointment and Tenure Board zu Gender Mainstreaming-Schulungen. Die Mitglieder der Faculty Search and Evaluation Committees sowie des TUM Appointment and Tenure Board sind verpflichtet, Gender-Sensibilisierung als ein Evaluierungskriterium zu gewichten.

9.8 TUM Tenure Track Academy. Nach der Berufung wird ein individuelles Coaching im Rahmen der sechsjährigen Tenure Track-Periode vereinbart, um neu berufene Wissenschaftler in Fragen des Interessensausgleichs zwischen Beruf und Familie zu beraten. Durch die aktive Vermittlung von *TUM Integration*-Angeboten werden Professoren bei der Vereinbarkeit von Karriere- und Familienplanung unterstützt, um bestmögliche Voraussetzungen für ein überdurchschnittliches Leistungsniveau zu schaffen.

10. Flexible Gestaltungsformen von TUM Faculty Tenure Track

Um die Durchlässigkeit und Flexibilität akademischer Karrieren zu erhöhen und den Ansprüchen moderner Personalentwicklung gerecht zu werden, bietet die TUM flexible Gestaltungsformen von **TUM Faculty Tenure Track**:

10.1 Kapazitätsneutrale Tenure Track-Freisemester (Tenure Track Sabbatical).

Die TUM will die Grenzen zwischen Hochschule (interdisziplinäre Forschung und Lehre), außeruniversitären Forschungseinrichtungen (spezielle Expertise und Geräteausstattung) und der praxisnahen Forschung der Wirtschaft (Anwendungsorientierung und Infrastruktur) durchlässiger gestalten. Daneben sollen Forschungsaufenthalte im Ausland sowie Gründungsaktivitäten (*TUM Entrepreneurship*) motiviert und auch die Entwicklung von Kompetenzen gezielt unterstützt werden, die für Tätigkeiten außerhalb des akademischen Wissenschaftssystems von besonderer Bedeutung sind. Im Rahmen des wissenschaftlichen Qualifizierungsprozesses bietet die TUM deshalb die Möglichkeit der Unterbrechung von Tenure Track-Verfahren durch kapazitätsneutrale „Tenure Track-Freisemester“ an. Hierdurch werden Optionen für innovative „Grenzgänger“ und anwendungsorientierte Wissenschaftspioniere geschaffen, die eine stärkere Wechselwirkung zwischen Grundlagenforschung, Entwicklung und Anwendung leben wollen („*cross-over career*“). Mit dieser Option will die TUM den im deutschen System unterentwickelten unternehmerischen Innovationspfad stärken: Forschen · Entdecken & Erfinden · Entwickeln & Verwerten. Diese Freisemester werden im Einvernehmen mit dem Mentorat über den Dekan beim Präsidenten beantragt.

10.2 TUM Faculty Tenure Track mit Schwerpunkt Lehre (TUM Teaching Scholar Track). Vor dem Hintergrund einer weiteren Differenzierung der Personalstruktur nach den Tätigkeitsschwerpunkten Forschung · Lehre · Wissenschaftsmanagement möchte die TUM die Chance auf eine systematische Professionalisierung des Lehrbereichs als unverzichtbares Element einer modernen Hochschulstruktur nutzen. Deshalb wird mit der Einführung der Tenure Track-Professur mit Tätigkeitsschwerpunkt Lehre (Verhältnis Forschung/Lehre 1:2) ein neuer Weg der akademischen Arbeitsteilung beschritten. Wesentliche Komponenten sind: flexibilisiertes Lehrdeputat, professionelle Qualifizierungsstruktur (insb. Vermittlung von Lehrkompetenzen).

Mit dem Ziel einer nachhaltigen Verbesserung der Qualität der Lehre wird die Tenure Track *Assistant Professorship mit Tätigkeitsschwerpunkt Lehre* als ein eigenständiger, neuer Qualifizierungsweg an der TUM eingerichtet. Diese Professur soll für einen Anteil von nicht mehr als 10 % der Hochschullehrer zur Verfügung stehen. Wie beim regulären **TUM Faculty Tenure Track**-Verfahren eröffnet diese stärker lehrorientierte Variante nach einer strengen Leistungsüberprüfung die Möglichkeit einer Berufung auf eine unbefristete Professur. Um die Reputation der Professur mit Tätigkeitsschwerpunkt Lehre nachhaltig zu sichern, erfolgen die Interims- sowie die Tenure-Evaluierung der *Assistant Professors* des TUM Teaching Scholar Track ebenfalls unter strengen Kriterien nach internationalen Standards. Die Bewertungsmaßstäbe umfassen: Entwicklung neuer Lehrmethoden, didaktische Lehrkonzepte, Lehrbücher und Monographien, internationale Konferenzen (Lehrmethoden, Bildungsforschung).

Den Empfehlungen des Wissenschaftsrats folgend, soll bei einer Professur mit Tätigkeitsschwerpunkt Lehre der Tätigkeitsanteil der lehrbezogenen Aufgaben bei 60 % des Zeitbudgets liegen (12 SWS), für die Forschung sollen 30 % und für Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung/Management ca. 10 % zur Verfügung stehen⁶. Dementsprechend haben *Assistant Professors* mit Schwerpunkt Lehre zunächst ein Lehrdeputat von 8 SWS, forschungsorientierte Tenure Track-Professoren (Forschung/Lehre, 2/1) von 5 SWS. Nach der positiven Tenure-Evaluierung beträgt das Regellehrdeputat bei Professuren mit Schwerpunkt Lehre 12 SWS, bei forschungsorientierten Professuren 9 SWS.

Selbstverständlich vertreten Professoren mit Tätigkeitsschwerpunkt Lehre ihr Fach selbstständig in Lehre und Forschung. Auch sind sie allen anderen Professoren in Rechten und Pflichten gleichgestellt. Instrumente der leistungsorientierten Mittelvergabe sind so ausgestaltet, dass Kompetenzen und Engagement in der Lehre vergleichbar motiviert werden wie Forschungsaktivitäten (Gleichrangigkeit von Lehre und Forschung). Damit die Tenure Track-Professuren mit Tätigkeitsschwerpunkt Lehre insbesondere in der ersten Phase des Tenure Track-Verfahrens fundierte Lehrkompe-

⁶ Wissenschaftsrat: Empfehlungen zu einer lehrorientierten Reform der Personalstruktur an Universitäten, 2007, Drs. 7721-07)

tenzen erwerben können, etabliert die TUM hierfür eine professionelle Qualifizierungsstruktur. Aufbauend auf hochschuldidaktische Fortbildungsprogramme (z.B. Profi-Lehre) entwickelt die TUM Kursangebote zur Kompetenzvermittlung (Gestaltung von Lehrveranstaltungsformen, Lernprozessen, spezielle Methodenkenntnisse für Lehr-, Lern- und Prüfungsformen, aktive Einbindung der Studierenden etc.) sowie Angebote der individuellen Anleitung und Begleitung der praktischen Lehrtätigkeit. Zur Anwendung kommen transparente Standards und Instrumente der Kompetenzüberprüfung (Besuch/Bewertung von Lehrveranstaltungen durch Experten, formale Nachweise für den Erwerb von Lehrkompetenzen etc.). Unterstützt durch die Aktivitäten der **TUM School of Education**, sollen in diesen Qualifizierungskursen aktuelle Ergebnisse der Lehr-Lernforschung einfließen (Entwicklung von Unterrichtsmaterialien, neue didaktische Lehrkonzepte etc.) und auf die spezifischen Situationen verschiedener Lehrveranstaltungstypen angewandt werden.

Da auch vertiefte Kenntnisse des aktuellen Erkenntnisstandes der Fachdisziplin und die Vertrautheit mit deren Forschungsmethoden unverzichtbar sind, stellt die TUM den Hochschullehrern mit Tätigkeitsschwerpunkt Lehre 30 % ihrer Arbeitszeit für eigenständige Forschung zur Verfügung.

Anlage 1: Musterdossier für Bewerber auf Tenure Track Assistant Professorships

Die folgenden Unterlagen sind *in englischer Sprache* als Hardcopy sowie elektronisch (doc. oder pdf.) einzureichen:

1. Curriculum Vitae
2. Publikationsliste, gegliedert nach (i) Artikel in begutachteten Journalen (peer review), (ii) Reviews, (iii) Bücher und Buchkapitel, (iv) andere Publikationen (Proceedings etc.)
3. Liste wissenschaftlicher Vorträge (inkl. Vortragseinladungen)
4. Wissenschaftliche Auszeichnungen, Preise etc.
5. Liste der betreuten Semester-, Diplom- und BSc/MSc-Arbeiten
6. Liste der bislang durchgeführten Lehrveranstaltungen (inkl. Evaluierungsergebnissen)
7. Liste der eingeworbenen Drittmittel, differenziert nach (i) wettbewerblichen Forschungsprojekten (z.B. DFG, AiF, BMBF, EU, NIH) und (ii) Industrieprojekten
8. Aufstellung wissenschaftlicher Kooperationspartner (national/international)
9. Patente und Technologietransfer-Projekte
10. Ehrenamtliche Tätigkeiten (Editorial Boards, Mitgliedschaften in Ausschüssen etc.), Dienste für die akademische Gemeinschaft (Organisation von Konferenzen etc.), soziale Tätigkeiten
11. Visionen und Zielvorstellungen in der akademischen Lehre (max. 3 Seiten)
12. Visionen und Zielvorstellungen in der Forschung, Entwicklung bzw. klinischen Arbeit (max. 3 Seiten)
13. Drei ausgewählte Veröffentlichungen mit einer kurzen Zusammenfassung (max. 100 Worte pro Publikation)
14. Empfehlungsschreiben von drei international ausgewiesenen Wissenschaftlerinnen/en
15. Benennung von drei weiteren Gutachter/innen (inkl. Titel, Position, Adresse, Telefon, Fax und E-Mail) mit Kurzdarlegung deren Stellung in der Fachcommunity und Offenlegung der Beziehungen zum Bewerber

Anlage 2: Bio-bibliographische Übersicht

Alle Angaben beziehen sich auf den Zeitraum _____ bis _____

Akademischer Grad _____

Name _____
(Nachname, Vorname)

Abteilung _____

I. Lehre

1. Lehrevaluationen der Studierenden
2. Neue konzipierte und eingeführte Lehrveranstaltungen
3. Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre/Ausbildung
4. a) in diesem Jahr abgeschlossene Bachelor-, Master- bzw. Diplom-Arbeiten und Projekte (Namen der Studierenden und Titel der Diplomarbeiten oder Projekte)
b) in diesem Jahr abgeschlossene Bachelor-, Master- bzw. Diplom-Arbeiten und Projekte, in denen Sie als Zweit- oder Drittprüfer tätig waren (Angabe der Namen der Studierenden und der Titel der Diplomarbeiten)
5. a) in diesem Jahr abgeschlossene Promotionen (Namen der wiss. Mitarbeiter angeben)
b) in diesem Jahr abgeschlossene Promotionen, bei denen Sie als Zweit- oder Dritt-Gutachter tätig waren (Namen der Arbeiten sowie der Promovenden angeben)
6. In diesem Jahr betreute Postdocs (Namen, Daten, und Forschungsthemen)
7. Studienberatungsaktivitäten
8. Liste der Unterrichtsveranstaltungen (Veranstaltungsnummer laut TUMonline, Name der Veranstaltung, Anzahl der Studierenden)

II. Publikationen & Patente

1. Referierte Publikationen, Konferenz- und Symposiumsbeiträge
2. Nicht referierte Publikationen und technische Berichte
3. Bücher
4. Eingeladene Vorträge, Referate Tagungen und ähnliche Aktivitäten
5. Sonstiges (z.B. Patente)

III. Forschungsdrittmittel-Projekte

1. Öffentlich-wettbewerbliche Forschungsprojekte (DFG, BMBF, AiF, EU, NIH etc.)
2. Privatwirtschaftliche Forschungsprojekte (Industrie)

IV. Mitarbeit In Gremien/Ausschüssen

1. Administrative Ausschüsse
2. Mitglied in wissenschaftlichen Gesellschaften bzw. Fachgesellschaften
3. Herausgeber, Redakteur oder Gutachter für wissenschaftliche Zeitschriften oder sonstigen Publikationen
4. Sachverständiger in Gutachterpanels sowie Verwaltungs-, Gesetzgebungs- und Justizanhörungen

V. Auszeichnungen

1. Preise, Ehrungen, Auszeichnungen
2. Stipendien

Ich habe alle Daten auf ihre Richtigkeit geprüft.

Datum, Unterschrift

Anlage 3:

Muster für das Kandidatendossier bei Tenure-Evaluierungen von Assistant Professors sowie für den Karriereaufstieg von Associate zu Full Professors

Das Dossier ist in der folgenden Reihenfolge und Form *in englischer Sprache* zusammenzustellen und elektronisch (doc. oder pdf.) einzureichen:

1. Personalien

Name, Geburtsdatum und Ort
Heimatort bzw. Staatsbürgerschaft
Adresse, Telefon (privat/dienstlich), Fax, E-Mail

2. Ausbildung

nach dem Abschluss des Gymnasiums in chronologischer Reihenfolge:

- Zeitraum, Studienrichtung, Universität, Studienabschluss, erworbener akademischer Grad
- bei Promotion: Zeitraum, Dissertationsthema und Doktorvater/Betreuer

3. Wissenschaftliche Weiterbildung und Anstellungen (inkl. Postdoc)

in chronologischer Reihenfolge: Zeitraum, Name des Arbeitgebers und des Vorgesetzten, Aufgabe/Arbeitsgebiet

4. Lehrtätigkeit an der TUM

- chronologische Liste aller gehaltenen Vorlesungen und anderen Lehrveranstaltungen mit Angabe von Vorlesungsnummer, Titel, Anzahl Wochenstunden, % Anteil an der Vorlesung
- Aktivitäten und Kreativität in der Einführung neuer, zeitgemäßer Lehrinhalte bzw. Konzepte
- Lehrevaluationen der Studierenden
- Betreute Semester- und BSc/MSc-Arbeiten (inkl. Zeitraum, Namen der Studenten/Betreuer, Titel der Arbeit)
- Betreute Promotionsarbeiten (inkl. Datum, Namen der Studenten/Betreuer, Titel der Arbeiten sowie Angabe der gegenwärtigen Tätigkeit der Promovierten)
- Teilnahme an didaktischen Fortbildungsmaßnahmen (z.B. ProLehre)

5. Wissenschaftliche Leistungen

- Qualität, Originalität, Interdisziplinarität und Kreativität der wissenschaftlichen Arbeiten im internationalen Vergleich ("*Leadership in the scientific community*")
- Publikationen: chronologische Liste unterteilt in (i) peer-reviewed Originalarbeiten,

(ii) Übersichtsartikel, (iii) Bücher und Buchkapitel, (iv) andere Publikationen (Proceedings etc.) unter Angabe aller Autoren, Titel, Zeitschrift, Datum. Noch nicht erschienene Publikationen sind als "submitted" bzw. "accepted, in press" zu kennzeichnen.

- Qualität/Originalität und Kompetenzen bei klinischen Arbeiten (Medizin)

6. Wissenschaftliche Kooperationen

Zusammenstellung wissenschaftlicher Kooperationen unterteilt nach „national“ und „international“

7. Forschungsfinanzierung

- Liste der bewilligten wettbewerblichen Forschungsprojekte bzw. Anträge (z.B. DFG, BMBF, AiF, EU, NIH) inkl. Finanzierungsquelle, Laufzeit, Fördervolumen, Projekttitel und Liste der Co-Antragsteller
- Liste der Industriekooperationen inkl. Laufzeit, Fördervolumen und Projekttitel

8. Stipendien, Preise, Auszeichnungen, Ehrungen

(in chronologischer Reihenfolge)

- Stipendien (z.B. Alexander von Humboldt-Stipendiaten)
- Jahr der Preisverleihung, Name des Preises, Name der preisverleihenden Organisation/Institution

9. Technologietransfer und Unternehmertum

- Patente (Patentnummer, Titel, Jahr, Namen der Erfinder)
- Technische Innovationen, Startups und Technologietransferprojekte
- Teilnahme an Veranstaltungen von TUM*Entrepreneurship*

10. Überfachliche Weiterbildung

- Teilnahme an Angeboten überfachlicher Weiterbildung (z.B. TUM Center for Strategic Leadership in Management and Research, Carl von Linde-Akademie)
- Beteiligung an überfachlichen Veranstaltungen der TUM Graduate School

11. Ehrenamtliche Tätigkeiten und Gremienmitgliedschaften

(in chronologischer Reihenfolge)

- Mitgliedschaften in wissenschaftlichen Gesellschaften (z.B. American Chemical Society, IEEE) mit Angabe des membership status (z.B. Senior Member, Fellow); Mitglied des Editorial Boards wissenschaftlicher Zeitschriften
- Ehrenamtliches Engagement außerhalb der Universität

12. Service zugunsten der TUM

z.B. Mitarbeit in Kommissionen zur Weiterentwicklung der Fakultät bzw. der Hochschule, Beteiligung an Summer Schools, Girls Day etc.

z.B. Beteiligung an den Schulpartnerschaften, Schülerforschungszentren und regionalen Wirtschaftskooperationen der TUM

z.B. Ausübung des Amtes der Frauenbeauftragten, besonderes Engagement für Bildungsausländer etc.

13. Service zugunsten der akademischen Gemeinschaft

z.B. Organisation von Konferenzen und Workshops

z.B. Gutachtertätigkeit für wissenschaftliche Journale sowie von Forschungsvorhaben

14. Vortragstätigkeit

Liste der Vorträge (Zeitraum, Titel, Veranstaltung), eingeladene Vorträge sind zu markieren

15. Selbstbewertung

Selbstbewertung der erreichten Ziele, Herausstellung der bedeutendsten Errungenschaften (max. 3 Seiten)

16. Zukünftige Zielvorstellungen

- Ausführungen zur geplanten Lehrtätigkeit (max. 3 Seiten) im Falle einer positiven Evaluierung
- Ausführungen zur geplanten Forschungstätigkeit (max. 3 Seiten) im Falle einer positiven Evaluierung

17. Gutachternvorschläge

- Namen von i.d.R. drei Gutachtern mit Angabe von Titel, Position, Adresse, Telefon, Fax und E-Mail.
- Kurze Darstellung der allgemeinen Qualifikationen der Gutachter, deren spezifischen Qualifikationen betreffend des Evaluierungsantrags sowie Darlegung der Beziehungen zur Kandidaten.
- Der Kandidat kann auch mit Angabe von Gründen Personen benennen, die als Gutachter ausgeschlossen werden sollen.

18. Ausgewählte Veröffentlichungen

Angabe der drei „wichtigsten“ Veröffentlichungen und kurze Erklärung (max. 150 Worte) zum signifikanten Beitrag dieser Publikationen zum Fortschritt der wissenschaftlichen Disziplin.

Anlage 4: Strukturierte Status- und Beratungsgespräche (Annual Performance Review)

Ort/Datum des Gesprächs: _____

Name des *Assistant Professors*: _____

Fakultät des *Assistant Professors*: _____

Datum der Erstberufung: _____

Teilnehmer, Unterschrift:

(Assistant Professor)

(Dekan der Fakultät)

(1. Mentor)

(2. Mentor)

1. Zusammenfassung und Bewertung der **erbrachten wissenschaftlicher Leistungen** inklusive Publikationen, Vorträge, Konferenzbeiträge und klinische Leistungen
2. Stellungnahme zur **Qualität von Forschungsprojekten** unter Berücksichtigung des Verhältnisses von wettbewerblichen Forschungsprojekten und Industriekooperationen sowie zur **Art und Höhe der eingeworbenen Drittmittel**
3. Stellungnahme zur betreuten Anzahl an **Semester-, BSc/MSc- und Doktorarbeiten**
4. Bewertung der **Qualität der Lehre** und der **Einführung innovativer Lehrkonzepte**
5. Stellungnahme zum **Service zugunsten der TUM und der akademischen Gemeinschaft**
6. Bewertung **weiterer erbrachter Leistungen** (Preise, Patente, Mitgliedschaften in Editorial Boards, Konferenzkomitees, Gutachterpanels etc.)
7. Bewertung der **Gesamtleistung**
8. **Empfehlungen** und **Karrierperspektiven**

Anlage 5: TUM Faculty Recruitment Code of Conduct

Die Technische Universität München (TUM) hat mit Wirkung zum 16. Mai 2012 die folgenden, für alle Hochschulmitglieder verbindlichen Grundsätze und Richtlinien für die Arbeitsweise in Berufungskommissionen erlassen⁷.

I. Grundsätze

Das neue Berufungs- und Karrieresystem der TUM tritt am 1. Juni 2012 in Kraft. Es ist auf internationale Wissenschaftseliten ausgerichtet und umfasst:

- **TUM Faculty Tenure Track** für die Gewinnung und Förderung exzellenter Nachwuchswissenschaftler in einem nach strengen, aber transparenten Leistungskriterien definierten, durchgängigen Karrieresystem von internationalem Format
- **TUM Faculty Executive Search** für die Gewinnung von Wissenschaftlern, die in ihrer Karriere fortgeschritten oder bereits international führend sind und mit ihren Forschungsarbeiten ein besonderes Zukunftspotential erwarten lassen

Die TUM ist dem moralischen Mandat verpflichtet, ethisch einwandfreie und fachlich professionelle Berufungs- und Evaluierungsverfahren durchzuführen. Diese bilden das tragende Fundament der nachhaltigen Leistungsfähigkeit der Universität in Forschung und Lehre. Eine durch ethische Grundsätze geprägte Berufungskultur festigt die Loyalität hochqualifizierter Wissenschaftler und Kooperationspartner gegenüber der TUM und verbindet sie langfristig mit der Universität. Professionelle Berufungsverfahren und Evaluierungen an der TUM erfolgen durch:

- a) *Faculty Search and Evaluation Committees*: *ad hoc*-Kommissionen für Berufungs- und Tenureverfahren auf Fakultätsebene
- b) *Promotion Committees*: *ad hoc*-Kommissionen für Karriereaufstiegsverfahren (*Associate Professor* zu *Full Professor*) auf Fakultätsebene
- c) *TUM Appointment and Tenure Board*: Ständige Kommission für Berufungs- und Tenure-Verfahren auf TUM-Leitungsebene

Der vorliegende Ehrenkodex enthält Richtlinien für Berufungs- und Evaluierungskommissionen, um deren Mitglieder in ihrem Streben nach „best practice“ in der proaktiven Suche, der Evaluation und der Auswahl von Wissenschaftlern zu unterstützen.

⁷ Nach Artikel 3 Abs. 2 des Grundgesetzes sind Frauen und Männer gleichberechtigt. Alle Personen- und Funktionsbezeichnungen im folgenden Text beziehen sich in gleicher Weise auf Frauen und Männer. Dies dient allein der Verbesserung der Lesbarkeit des Textes.

Er definiert Mindeststandards, die als Maßstab für gewissenhaftes Handeln dienen sollen.

Die selbstverpflichtende Einhaltung und Umsetzung des Ehrenkodex liegt in erster Linie in der persönlichen Verantwortung jedes beteiligten Hochschulmitglieds.

II. Ethische Grundlinien

Für alle an Berufungs- und Evaluationsverfahren beteiligten Kommissionsmitglieder gelten folgende ethische Prinzipien:

1. Loyalität

Sie verhalten sich gegenüber der TUM loyal und wahren bei der Ausführung ihrer Mandate die Grundwerte und das Interesse der Universität. Als Orientierung dient das Leitbild der TUM (http://portal.mytum.de/tum/leitbild/index_html).

2. Präsenz

Sie nehmen an allen Kommissionssitzungen persönlich teil, um sich ein umfassendes Bild von den Kandidaten zu machen und ihr Mandat zielstrebig zu erfüllen.

3. Integrität

Sie handeln in allen Such-, Evaluations- und Berufungsangelegenheiten integer und vermeiden ein täuschendes oder irreführendes Verhalten.

4. Objektivität

Sie bemühen sich um größtmögliche Objektivität, um ihre Mandate auf der Grundlage einer vorurteilsfreien Berücksichtigung aller relevanten Faktoren wahrzunehmen.

5. Kompetenz

Sie bringen ihr Expertenwissen ein und erledigen die ihnen anvertrauten Such- und Evaluationsmandate gewissenhaft, gründlich und speditiv.

6. Richtigkeit

Sie vermitteln allen Bewerbern und zur Evaluation anstehenden Kandidaten Informationen nach bestem Wissen. Sie halten die Kandidaten an, ihrerseits sachlich richtige und relevante Angaben zu machen.

7. Vertraulichkeit

Sie wahren die Vertraulichkeit von Informationen, die ihnen im Rahmen von Berufungs- bzw. Evaluationsverfahren zur Kenntnis kommen. Diese Informationen verwenden sie ausschließlich zum Zweck der gewissenhaften Durchführung ihres Mandats.

8. *Chancengleichheit*

Sie setzen sich für die Chancengleichheit bei der Auswahl von Kandidaten ein. Sie vermeiden Diskriminierung (z.B. nach Geschlecht, Herkunft, Religion oder Alter), und sie prüfen alle qualifizierten Kandidaten mit der gebotenen Objektivität.

9. *Interessenkonflikte*

Sie vermeiden alle Situationen, die zur Entstehung von Interessenkonflikten führen können. Gegebenenfalls bemühen sie sich um deren Auflösung durch Aufdeckung und Verzicht auf entsprechendes Handeln.

III. **Richtlinien für die Mitwirkung in Berufungskommissionen**

1. *Befangenheitsregelung*

Sollten Umstände vorliegen, die den Anschein von Befangenheit begründen können, so gibt das betroffene Kommissionsmitglied das Mandat zurück. Solche Umstände sind beispielsweise:

- Verwandtschaft ersten Grades, Ehe, Lebenspartnerschaft, eheähnliche Gemeinschaft
- Unmittelbare wissenschaftliche Konkurrenzsituation
- Eigene wirtschaftliche Interessen an der Entscheidung über die Evaluation bzw. Berufung
- Dienstliche Abhängigkeit oder Betreuungsverhältnis (z.B. Lehrer-Schüler-Verhältnis bis einschließlich Postdoc-Phase) bis zu 6 Jahren nach Beendigung des unmittelbaren Verhältnisses
- Laufende oder aktuell geplante wissenschaftliche Kooperationen mit dem Kandidaten
- Beteiligung als Kandidat oder externes Mitglied einer Berufungskommission an laufenden oder innerhalb der letzten 12 Monate abgeschlossenen Berufungsverfahren der Fakultät des Bewerbers

Gleiches gilt, wenn das Kommissionsmitglied erst im laufenden Verfahren von Umständen Kenntnis erhält, die eine ordnungsgemäße Erfüllung des Mandats beeinträchtigen können.

2. *Ausschluss als Kommissionsvorsitzender*

Durch ein Berufungs- bzw. Evaluationsverfahren organisatorisch unmittelbar betroffene Professoren (z.B. Berufung eines *Tenure Track Assistant Professors* im direkten Umfeld einer bestehenden Professur) schließen sich als Kommissionsvorsitzende aus.

3. *Ausschluss als Kommissionsmitglied im Berufungsverfahren um die eigene Nachfolge*

Die Beteiligung von Professoren an Berufungs- und Evaluationsverfahren um die eigene Nachfolge ist ausgeschlossen.

4. Unabhängigkeit externer Gutachter

Kommissionsmitglieder achten bei der Auswahl von Gutachtern auf deren Unabhängigkeit im Verhältnis zum Kandidaten. Der Gutachter soll nicht in einem beruflichen, insbesondere Vorgesetztenverhältnis zu dem zu Begutachtenden stehen. Der Gutachter darf nicht als interner Gutachter an der Promotion oder Habilitation des Bewerbers beteiligt gewesen sein.

Im Anschreiben an den Gutachter ist auf die Problematik einer möglichen Befangenheit hinzuweisen. Der Gutachter geht gegebenenfalls in der schriftlichen Stellungnahme auf eine persönliche Nähe zu einzelnen Bewerbern in spezifizierter Weise ein. Intern diskutierte Reihungsvorschläge der Bewerber werden nicht an die Gutachter weitergegeben.

5. Neutralität des Hochschulpräsidiums

Mitgliedern des Hochschulpräsidiums ist die Mitwirkung in den *ad hoc*-Kommissionen gem. Abschn. I a und b versagt.

IV. Informationspflicht

Stellt ein Kommissionsmitglied während eines Berufungs- oder Evaluierungsverfahrens bei sich triftige Befangenheitsgründe fest, so ist davon der Kommissionsvorsitzende in Kenntnis zu setzen. Dieser entscheidet über die zu treffende Maßnahme; bei Unstimmigkeiten ist der Präsident einzubeziehen, der nach Prüfung des Sachverhaltes eine Entscheidung trifft.

V. Aufsicht

Der *TUM Faculty Recruitment Code of Conduct* unterliegt der Aufsicht der Ombudsperson der Universität. Die Ombudsperson kann von jedem, auch nicht in der betroffenen Kommission tätigen Hochschulmitglied kontaktiert werden, wobei die konkreten Gründe schriftlich darzulegen sind.

VI. Inkrafttreten

Der *TUM Faculty Recruitment Code of Conduct* tritt mit Beschluss des Hochschulrats am 16. Mai 2012 in Kraft.

gez.

Wolfgang A. Herrmann, Präsident

Anlage 6:

Richtlinien für die Ausschreibung von Professuren an der TUM

1. Umschreibung des Forschungsgebiets inklusive wissenschaftliche Relevanz und geplante Einbettung in Fakultät(en), Integrative Research Centers, Zentralinstitute, Exzellenzcluster und weiterer Forschungsnetzwerke in München
2. Umschreibung des Lehrgebiets inklusive Einbindung in Studiengänge
3. Auflistung von i.d.R. 6 potentiellen Kandidaten, die als Qualitätsmaßstab herangezogen werden. Mindestens drei der Vorschläge müssen Frauen sein. Abweichungen sind zu begründen.
4. Vorschlag zu zwei fachnahen Mitgliedern der Fakultätskommission und einem externen Mitglied.
5. Übersicht über die benötigten Ressourcen (Stellenkontingente, Erstausrüstungsmittel, Räume) und Benennung der disponierten Stellenkontingente (für positive Bewährungsfeststellungen).
6. Entwurf der Ausschreibung *in englischer Sprache*.

Anlage 7: Muster für den Bericht des Faculty Search and Evaluation Committees

1. Zusammensetzung des Fakultätsausschusses.
2. Beschreibung der vom Fakultätsausschuss verwendeten Standards für die Evaluierung des Bewerbers.
3. Detaillierte fachliche Begründung für die Empfehlung der Fakultät.
4. Vollständiges Kandidatendossier des Bewerbers (s. Anlage 1) bzw. des zur Evaluierung anstehenden *Assistant Professors* (s. Anlage 3).
5. Vollständige Liste von mindestens vier Gutachtern (davon drei international und mindestens eine Gutachterin), die von der Fakultät herangezogen werden, mit ausführlicher Begründung ihrer Auswahl (besonders hinsichtlich der Stellung in der Fachcommunity). Höchstens zwei der Gutachter/innen sollen vom Kandidaten vorgeschlagen worden sein.
6. Eine Kopie des Schreibens an die vier externen Gutachter.
7. Die Berichte der Gutachter.
8. Liste mit i.d.R. drei zusätzlichen potentiellen Gutachtern mit Kurzprofil sowie Titel, Position, Adresse, Telefon, Fax und E-Mail.
9. Zusammenfassung der *Annual Performance Interviews* (für Tenure Track-Kandidaten der Kategorie A und B, Abb. 1).

Anlage 8: Muster für die Ausschreibung von Tenure Track Assistant Professorships⁸



TUM is the first university in Germany to reinforce its recruitment policy by a comprehensive tenure track system. Based on best international standards and transparent performance criteria, **TUM Faculty Tenure Track** offers quality-oriented academic career options for high-potential young scientists, from the appointment as *Assistant Professor* through a permanent position as *Associate Professor* and on to *Full Professor*.

The **TUM Department of XXX** invites applications for a

Tenure Track Assistant Professorship **» Name «**

Initially pay-scale grade W2, commencing in Month 20xx/to be filled as soon as possible.

We are looking for an excellent junior scientist/researcher with a high potential for developing an internationally recognized research agenda in the field of Name of Professorship. The successful candidate is expected to conduct research and teaching in XXX.

The initial appointment will be for 6 years. After positive evaluation in the final year, the candidate is tenured on an *Associate Professor* level. Tenure evaluation may be initiated after a minimum of three years only in exceptional cases, justified by extraordinarily outstanding achievements or in regard of particularly strategic significance in shaping the university's profile.

Eligible candidates typically hold a doctorate, have established a strong track record in the postdoctoral phase, and demonstrate pedagogical and personal aptitude as well as substantial international experience. Family leave will be taken into consideration. Supported by competitive start-up resources, candidates are expected to develop an independent and vigorous research program. Furthermore, candidates should be committed to excellence in undergraduate/graduate teaching and in supervising PhD students. Teaching assignments include courses in the subject area and the basic courses offered by the department as well as courses for other academic TUM departments. Prerequisites for this position are a university degree, a doctoral degree, teaching skills at university

level, and additional academic achievements. The ability to teach in English is a prerequisite for TUM Professors.

As part of the Excellence Initiative of the German federal and state governments, TUM has been pursuing the strategic goal of substantially increasing the diversity of its faculty. As an equal opportunity and affirmative action employer, TUM explicitly encourages nominations of and applications from women as well as from all others who would bring additional diversity dimensions to the university's research and teaching strategies. Preference will be given to disabled candidates with essentially the same qualifications. The TUM Munich Dual Career Office provides support for dual career couples and families.

Applications accompanied by supporting documentation (CV, certificates, credentials, list of publications including 3 selected reprints, list of courses taught, presentation of research and teaching strategies, third-party funding, recommendation letters from 3 leading international academics, names/addresses of at least 3 potential peer reviewers) should be submitted by Month x, 2012 to:

Dean, Department of xxx
Technische Universität München
Straße x, D-8xxxx Ort (Germany)
E-Mail: xxx

⁸ Zur besseren Sichtbarkeit und zur Maximierung von Synergien zwischen neuen Professuren sind bei fachnahen Professuren Kumulativausschreibungen favorisiert. Zeitgleich mit der Publikation in einschlägigen Fachzeitschriften erfolgen alle Ausschreibungen auf der TUM-Homepage im Internet. Der farbige Header der Ausschreibungen ist verbindlicher Bestandteil des TUM Corporate Design.

Anlage 9: Muster für die Ausschreibung von Associate Professorships⁹



The **TUM Department of XXX** invites applications for an

Associate Professorship **» Name «**

Pay-scale grade W3, commencing in Month 20xx/to be filled as soon as possible.

We are looking for an excellent candidate with high potential who should have established an international recognized research agenda in the field of Name of Professorship. The successful applicant is expected to perform cutting-edge research and to establish and to maintain a third-party funded research program on XXX.

There is the possibility of being promoted to a Full Professor. Promotion requires a Post-Tenure Performance Review, with a successful and positive reviewing period of at least 3 years after appointment as a TUM Associate Professor.

Teaching assignments include courses in the subject area and the basic courses offered by the department as well as courses for other academic TUM departments. Prerequisites for this position are a university degree, a doctoral degree, teaching skills at university level, and additional academic achievements. Candidates for this position should be aged 51 or under at the time of appointment. The ability to teach in English is a prerequisite for TUM Professors.

As part of the Excellence Initiative of the German federal and state governments, TUM has been pursuing the strategic goal of substantially increasing the diversity of its faculty. As an equal opportunity and affirmative action employer, TUM explicitly encourages nominations of and applications from women as well as from all others who would bring additional diversity dimensions to the university's research and teaching strategies. Preference will be given to disabled candidates with essentially the same qualifications. The TUM Munich Dual Career Office provides support for dual career couples and families.

Applications accompanied by supporting documentation (CV, certificates, credentials, list of publications including 3 selected reprints, list of courses taught, presentation of research and teaching strategies, third-party funding, names and addresses of at least 3 references) should be submitted by Month x, 2012 to:

Dean, Department of xxxx
Technische Universität München
Straße x, D-8xxxx Ort (Germany)
E-Mail: xxx

⁹ Zur besseren Sichtbarkeit und zur Maximierung von Synergien zwischen neuen Professuren sind bei fachnahen Professuren Kumulativausschreibungen favorisiert. Zeitgleich mit der Publikation in einschlägigen Fachzeitschriften erfolgen alle Ausschreibungen auf der TUM-Homepage im Internet. Der farbige Header der Ausschreibungen ist verbindlicher Bestandteil des TUM Corporate Design.

Anlage 10: Muster für die Ausschreibung von Full Professorships¹⁰



The **TUM Department of XXX** invites applications for a

Full Professorship **» Name «**

Pay-scale grade W3, commencing in Month 20xx/to be filled as soon as possible.

We are looking for a scholar of distinction with a high international reputation in Name of Professorship. The successful candidate will have demonstrated an internationally recognized research program as well as outstanding academic records and is expected to perform cutting-edge research in XXX. A proven ability to attract competitive national and international funding is expected.

In addition to providing strong, committed leadership and inspiration in research, the candidate will also be expected to actively contribute to the ongoing development of the university's research and teaching program, support the promotion of young scientists and participate in university boards and committees. Teaching assignments include courses in the subject area and the basic courses offered by the department as well as courses for other academic TUM departments. Prerequisites for this position are a university degree, a doctoral degree, teaching skills at university level, and additional academic achievements. Candidates for this position should be aged 51 or under at the time of appointment. The ability to teach in English is a prerequisite for TUM Professors.

As part of the Excellence Initiative of the German federal and state governments, TUM has been pursuing the strategic goal of substantially increasing the diversity of its faculty. As an equal opportunity and affirmative action employer, TUM explicitly encourages nominations of and applications from women as well as from all others who would bring additional diversity dimensions to the university's research and teaching strategies. Preference will be given to disabled candidates with essentially the same qualifications. The TUM Munich Dual Career Office provides support for dual career couples and families.

Applications accompanied by supporting documentation (CV, certificates, credentials, list of publications including 3 selected reprints, list of courses taught, presentation of research and teaching strategies, third-party funding, names and addresses of at least 3 references) should be submitted by Month x, 2012 to:

Dean, Department of xxxx
Technische Universität München
Straße x, D-8xxxx Ort (Germany)
E-Mail: xxx

¹⁰ Zur besseren Sichtbarkeit und zur Maximierung von Synergien zwischen neuen Professuren sind bei fachnahen Professuren Kumulativausschreibungen favorisiert. Zeitgleich mit der Publikation in einschlägigen Fachzeitschriften erfolgen alle Ausschreibungen auf der TUM-Homepage im Internet. Der farbige Header der Ausschreibungen ist verbindlicher Bestandteil des TUM Corporate Design.

Impressum / Imprint

Publisher

Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Wolfgang A. Herrmann
President, Technische Universität München

Editor

Dr. Ulrich Marsch
Technische Universität München
Corporate Communications Center
Arcisstraße 19
80333 München
Tel 089.289.22778
Fax 089.289.23388
marsch@zv.tum.de

Layout

ediundsepp Gestaltungsgesellschaft, 80807 München

Picture credits

Cover: ediundsepp

Print

Joh. Walch GmbH & Co. KG, 86179 Augsburg

Impression

2500 copies published in June, 2012