



Das „Teaching Synergies Program“ zur Förderung persönlicher und institutioneller Synergien zwischen universitären und außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen

Laura Kaden¹ · Hans Jörg Schmidt¹

Angenommen: 4. August 2022 / Online publiziert: 15. November 2022
© Der/die Autor(en) 2022

„Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“, lautet die an der Humboldt’schen Einheit von Forschung und Lehre angelehnte Formulierung in Artikel 5 Absatz 3 des bundesdeutschen Grundgesetzes zur Wissenschaftsfreiheit. Die darin geborgene Komplementarität von Forschung und Lehre ist jedoch im Lauf der organisationalen und funktionalen Ausdifferenzierung des deutschen Wissenschaftssystems in universitäre (hochschulische) und außeruniversitäre (außerhochschulische) Wissenschaftsinstitutionen etwas aus dem Blickfeld der Betrachtung geraten.¹ Mithin erweist sich die eingangs erwähnte Kopplung von Forschung und Lehre, die ohnehin als Postulat eines Idealzustandes zu verstehen ist, für den Hochschulbereich in longitudinaler Perspektive als residual. Historisch betrachtet evident wird dies etwa mit der Einführung des neuen Organisationstyps der Fachhochschulen im Kontext der Bildungsexpansion der End-1960er und 1970er-Jahre, wo (neben der Ausdifferenzierung in universitäre und außeruniversitäre Wissenschaftseinrichtungen, welche bereits im Jahr 1887 mit der von Hermann von Helmholtz gegründeten Physikalisch-Technischen Reichsanstalt angestoßen wurde) signifikante Schritte der Entkopplung von Forschung und Lehre gegangen wurden. Über mehrere Jahrzehnte perspektiviert, kann deshalb für die Situation der Wissenschaftsorganisation in Deutschland in Anlehnung an Nickel und Ziegele (2010, S. 149)

von einer „Versäulung“ der Wissenschaftslandschaft gesprochen werden.

1 Organisationales Feld: Versäulte Wissenschaftslandschaft als Ausdruck der Gewichtung von Forschung und/oder Lehre

Besonders deutlich zeigt sich dieses versäulte Nebeneinander von Universitäten und Organisationen der außeruniversitären Forschung², mit jeweils spezifischen Aufgabenstellungen und Expertisebereichen sowie Finanzierungs- und Konstituierungsmodellen (Schmidt 2015, S. 13–18), in einer je Organisationstyp unterschiedlichen Gewichtung des Verhältnisses von Forschung und Lehre im Sinne einer ganzheitlichen Bildung durch Wissenschaft auf individueller Ebene bzw. der von Neugierde getriebenen Offenhaltung der Welt für die Gesellschaft (Luhmann 1968, S. 152) auf Systemebene.

Gewiss idealtypisch und bewusst simplifizierend kann somit anhand der Funktionsmerkmale Forschung und/oder Lehre, welche beispielsweise auch die Hochschulrektorenkonferenz (2018) mit auffälliger Attribuierung („herausragende Lehre“ und „exzellente Forschung“) als die beiden zentralen Aufgaben von Hochschulen definiert hat, Tab. 1 bezüglich erwähnter Organisationstypen für das Feld öffentlich finanzierter (bzw. öffentlich akkreditierter) Wissenschaft³ erstellt werden.

¹ Vgl. mit internationaler Perspektive Schimank und Winnes (2001).

✉ Laura Kaden
laura.kaden@tu-dresden.de

Dr. Hans Jörg Schmidt
hans_joerg.schmidt@tu-dresden.de

¹ Zentrum für interdisziplinäres Lernen und Lehren (ZiLL), Technische Universität Dresden, Strehleener Str. 22/24, 01069 Dresden, Deutschland

² Hier einmal ausdrücklich abgesehen von den Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften, denen wiederum in jüngerer Zeit neben ihrer berufsorientierten Lehraufgabe vermehrt staatliche Anreize für die Übernahme umfangreicherer anwendungsorientierter Forschungsaufgaben offeriert wurden.

³ Bewusst verzichtet wurde auf die für den hiesigen Fall nicht einschlägige, aber qua finanziellem Umfang in vergleichender Betrachtung sehr bedeutende Unternehmensforschung.

Tab. 1 Schematische Darstellung von Organisationstyp und -funktion von Wissenschaftsausübung anhand der Merkmale Forschung und Lehre (eigene Darstellung)

Organisationstyp	(Fach-)Hochschule	Universität	Außeruniversitäre Wissenschaftsinstitution
(Fokussierte) Organisationsfunktion bezüglich Wissenschaft	(Berufsorientierte) Lehre (und Forschung)	Forschung und Lehre	Forschung

Infolge der Verortung des vorzustellenden Praxisbeispiels „Teaching Synergies Program“ im oben skizzierten Feld an der Schnittfläche von Spalte 3 und 4 soll das Hauptaugenmerk auf den Übergängen und Brücken (aber auch limitierenden Grenzen) zwischen universitären und außeruniversitären Organisationen und deren unterschiedlichen Systemlogiken gelenkt werden. Außerdem vertritt der Beitrag die These, dass sich, makroperspektivisch betrachtet, die deutsche Wissenschaftslandschaft ausgehend von der weiterhin fortbestehenden Versäulung in jüngerer Zeit organisational hin auf eine stärkere, mit dem Erlangen von Wettbewerbsvorteilen begründete und in regionaler Hinsicht konzentrierte Vernetzung bzw. Permeabilität zwischen den Säulen hin entwickelt hat. Als Beleg hierfür wird das im Rahmen der Exzellenzuniversitätsantragsstellung eingerichtete „Teaching Synergies Program“ an der Technischen Universität Dresden angeführt, insofern es über die Gestaltung forschungsorientierter Lehre auf der Mesoebene der jeweiligen Institutionen und auf der Mikroebene von als Tandems agierenden (Nachwuchs-)Wissenschaftler:innen systematisch zwischen den skizzierten Säulen des Wissenschaftssystems und deren unterschiedlichen, auf Organisationstyp und -funktion gründenden Logiken vermittelt. Maßgeblich angestoßen wurde die Entwicklung zur säulenübergreifenden Vernetzung durch den in den letzten ca. 15 Jahren auch außerhalb der Scientific Community breiter öffentlich wahrgenommenen Exzellenzwettbewerb. Dieser beruht auf der wissenschaftspolitischen Zielsetzung, durch Clusterung und Sichtbarmachung kompetitive Vorteile im internationalen Hochschulvergleich zu erlangen. Zugleich hat der Wettbewerb in seinen organisationalen Effekten zu einer säulenimmanenten Ausdifferenzierung der Universitätslandschaft in forschungsstarke bzw. exzellente und weniger forschungsstarke Universitäten geführt. Als Konsequenz der Verleihung des Exzellenzstatus sind deshalb einige Universitäten weiter in die Nähe außeruniversitärer Forschungsinstitutionen gerückt. Ihr Fokus hat sich somit im Segment der Exzellenzuniversitäten eher von der „Leistungsdimension“ Lehre fortentwickelt. Begründet werden kann dieser Effekt mit der im Rahmen von New Public Management-Ansätzen und der Transformation der Universitäten in Wettbewerbsakteure (Krücken 2017) erfolgten Präferenzierung der Forschungsfunktion als wesentlicher (weil volkswirtschaftlich für relevanter) erachteten Output-Kategorie von Universitäten. Damit ist allerdings eine weitere Marginalisierung der in diesem

Kontext als weniger reputations- und ressourcenallokationsrelevant eingeschätzten Lehrkomponente verbunden (sowohl wissenschaftssystemimmanent betrachtet als auch von der systemexternen Warte der Wissenschaftspolitik). Diese Verschiebung zu Lasten der Lehre wurde bei der Evaluation der Exzellenzinitiative erkannt. So wurde in der jüngsten Ausschreibungsrunde in der auf längerfristige Organisationsentwicklung ausgerichteten Förderlinie der Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder, die Möglichkeit eingeräumt, Maßnahmen im Bereich „Forschungsorientierte Lehre“ zu beantragen. Für dies Option entschied sich u. A. die Technische Universität Dresden infolge der traditionell engen Verknüpfung von Forschung und Lehre in technisch-naturwissenschaftlich geprägten Universitäten.

2 Wettbewerblich induzierter Imperativ von Kollaboration und Vernetzung

Eine weitere interessante Entwicklung, die mit Blick auf neuere Entwicklungen im Wissenschaftsfeld hervorzuheben ist, stellt die Zunahme rechtlich konstituierter Kollaborationsbeziehungen in Wissenschaftsverbänden dar. So kann für den Kontext der Exzellenzstrategie, die eine Weiterentwicklung der bereits erwähnten, 2010 gestarteten Exzellenzinitiative darstellt, konstatiert werden, dass das Zusammenwirken universitärer und außeruniversitärer Wissenschaftsinstitutionen in Verbänden eine wichtige Rolle in erfolgreichen Anträgen gespielt hat. Insofern hat sich die Kooperationskultur zwischen den Säulen verbessert, obwohl, wie Alt (2021, S. 263) in seinem Buch zur Lage der deutschen Universität feststellt, Universitäten und die außeruniversitären Institutionen weiterhin „in getrennten Regelkreisen und Organisationsstrukturen leben“. Als Beispiele für die Tendenz zur Verknüpfung der Säulen sei hier etwa verwiesen auf die Jülich Aachen Research Area: JARA, die Fusion des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) aus der Universität und dem Forschungszentrum Karlsruhe, die U Bremen Research Alliance oder die im Zusammenhang mit der Etablierung der Berliner Universitätsallianz (BUA) im Jahr 2020 erfolgte Gründung des Berlin Research 50-Netzwerkes, das am Standort Berlin angesiedelte Hochschulen mit dortigen Forschungseinrichtungen vereint. Eine Vorreiterrolle bei der cross-organisationalen und rechtlichen Verknüpfung von forschenden Institutionen und Universi-

täten in einem standortbezogenen Wissenschaftsökosystem hat der bereits 2010 gegründete DRESDEN-concept Verbund (Dresden Research and Education Synergies for the Development of Excellence and Novelty). Bei ihm handelt es sich um einen Zusammenschluss der Technischen Universität Dresden mit 32 weiteren forschenden, gemeinsam von Bund und Land finanzierten Einrichtungen der vier großen Wissenschaftsorganisationen am Standort Dresden, wie z. B. das Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf, das Max-Planck-Institut für molekulare Zellbiologie, das Leibniz-Institut für Polymerforschung, das Fraunhofer-Institut für Werkstoff- und Strahltechnik, aber auch um kulturtragende Einrichtungen mit Forschungsanteilen wie die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und das Deutsche Hygienemuseum oder die Senckenberg Naturhistorischen Sammlungen Dresden. Insofern kann das „Teaching Synergies Program“ an langjährig bestehende Kooperationsbeziehungen und Infrastrukturen anknüpfen mit dem Ziel, (Nachwuchs-)Forschende aus außeruniversitären Institutionen in die Lehre an der TU Dresden zu integrieren. So können beide Seiten über gemeinsame Lehre wieder enger miteinander verbunden und damit eine Brücke zwischen den organisational getrennten Säulen bzw. den Organisationsfunktionen Forschung und Lehre geschlagen werden. Theoretischer Ausgangspunkt des Programms sind die hochschuldidaktischen Arbeiten von Healey und Jenkins (2009) zur forschungsorientierten Lehre sowie von Huber (2009) zum forschenden Lernen. Da es keine Literatur zum programmspezifischen Aspekt der Lehrkooperationen zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen gibt, wird hier zugleich ein neues Forschungsfeld erschlossen, das auf Arbeiten im Bereich der interdisziplinären Forschungskollaboration als Anregung zurückgreifen kann (vgl. z. B. Heinze und Kuhlmann 2006).

3 Programmspezifische Ausgangslage und Anforderungen

Die funktionale und organisationale Trennung von Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen hat u. a. zur Folge, dass sich die Konkurrenzsituation zwischen emporstrebenden Angehörigen der verschiedenen Organisationstypen im Kampf um wissenschaftliche Reputation, Verteilung von Ressourcen und insbesondere auch dauerhaften Karrierechancen in den vorigen Jahren verstärkt hat. Nicht nur die Universitätsangehörigen auf Doktoranden- und Postdoktoranden-Ebene, sondern auch die zumeist befristeten (Nachwuchs-)Wissenschaftler:innen der außeruniversitären Institutionen müssen sich – nicht zuletzt auch wegen des zeitlich limitierenden rechtlichen Rahmens des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes – in besonderem Maße von der vielzähligen Konkurrenz abheben, um über sig-

nifikante Distinktionsvorteile ihre Chancen angesichts eines begrenzten Stellenreservoirs auf einen dauerhaften Verbleib im Wissenschaftsbetrieb zu verbessern und durch gezielt gesetzte Karriereentwicklungsschritte eine eigenständige Rolle und Position im organisationalen Feld zu finden. Reziprok dazu führt auf der Mesoebene die Konkurrenz der Institutionen um die „besten Köpfe“ und möglichst gute Rankingergebnisse zu dem Effekt, dass Arbeitgeber besonders talentierten (Nachwuchs-)Wissenschaftler:innen inzwischen zusätzliche Karrierewege aufzeigen müssen, um diese anzuwerben oder zumindest mittelfristig zu binden. Hierbei ist festzustellen, dass außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, insbesondere der vier großen Wissenschaftsträger-Organisationen (Leibniz, Helmholtz, Fraunhofer und Max-Planck) mit strukturierten und institutionenübergreifenden Personalentwicklungsprogrammen den Universitäten voraus sind und jene im Austausch von den dortigen Erfahrungswerten profitieren können.

Wird in diesem Kontext begrenzter Karrierechancen das quantitative Wachstum der Professorenschaft (vgl. Kölbel 2002, S. 115) in den vergangenen Jahrzehnten betrachtet, so fällt auf, dass sich Personen, die eine wissenschaftliche Karriere hin zur Professur anstreben, sowohl in der Dimension der Forschung als auch der Lehre abheben müssen. War früher durch exzellente (Nischen-)Forschung, das Einwerben von Drittmitteln und Forschungsgeldern oder durch Publikationen in einschlägigen Journals eine gute Positionierung am Karrieremarkt möglich, so reicht dies nun häufig nicht mehr aus. In diesem Kontext zeigt sich, dass Lehre inzwischen einen erkennbar größeren Stellenwert im Rahmen von Habilitations- und Berufungsverfahren einnimmt (vgl. Böhmman 2021, S. 288). Dies gilt insbesondere für die rechtlich in Form von Hochschul- bzw. Fakultätssatzungen geregelte Verpflichtung zum Erwerb und Nachweis hochschuldidaktischer Kompetenzen im Kontext von Habilitationsverfahren. Insgesamt ist zu beobachten, dass weitere, über das Kernspektrum von Forschung und Lehre hinausgehende, zusätzliche Anforderungen an die Stellenbewerber:innen herangetragen werden, wie z. B. Transfer und Wissenschaftskommunikation. Aus dem erweiterten Anforderungskatalog erwächst wiederum die Notwendigkeit, im Rahmen einer Universitätskarriere möglichst frühzeitig eigenständige Wege einzuschlagen und Lehrveranstaltungen durchgeführt zu haben, um ein sich abhebendes, singuläres Profil (Reckwitz 2017, S. 126–147) im Wettbewerb um das Besondere zu entwickeln.⁴ Dadurch, dass die Lehre (wieder) zu einem wichtigen Bestandteil der wissenschaftlichen Karriere wird, profitiert mittelfristig auch die folgende Generation von Wissenschaftler:innen hinsichtlich ihrer universitären Bildungssozialisation. Erste Maß-

⁴ Reckwitz beschreibt in seiner Studie zum Strukturwandel der Moderne Originalität und Rarität als wesentliche Singularitätsgüter.

nahmen zur signifikanten Aufwertung universitärer Lehre und hochschuldidaktischer Angebote auf Makroebene haben Bund und Länder im zurückliegenden Dezennium in Form von Projekte induzierenden Förderprogrammen initiiert. So hat spätestens seit 2011, als der Qualitätspakt Lehre erstmals aufgelegt wurde, eine – wiederum wettbewerblich gerahmte und auf den Innovationsbegriff fixierte – Förderung der Qualitätssteigerung von Lehre eingesetzt, die seither ca. 2 Mrd. € umfasste (vgl. Alt 2021, S. 133 f.) und zugleich den Beginn einer Professionalisierung des lehrunterstützenden Berufsfeldes „Hochschuldidaktik“ markierte. Inzwischen wird diese Initiative im Rahmen des Programms zur Innovation in der Hochschullehre mit einem jährlichen Budget von 150 Mio. € dauerhaft fortgesetzt. Selbst im Rahmen des Forschungs-Exzellenzwettbewerbs wurde – ausgehend von der häufig gestellten Frage der Studierenden nach dem Mehrwert – die Möglichkeit zur Beantragung forschungsorientierter Maßnahmen zur Stärkung der Lehre in Kontexten der Spitzenforschung ermöglicht. Der von der Gemeinsamen Wissenschaftskommission beauftragte, sogenannte Imboden-Bericht einer internationalen Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative hat dezidiert darauf hingewiesen, es sei bemerkenswert, dass „die Exzellenzinitiative keinen Bezug auf das Humboldt’sche Bildungsideal der Einheit von Lehre und Forschung nimmt bzw. die Beiträge exzellenter Forschung auf die Lehre (und umgekehrt) nicht explizit hervorhebt“ (Internationale Expertenkommission 2016, S. 24). In diesem Zusammenhang wurde zwar in Referenz auf die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) und den Wissenschaftsrat darauf verwiesen, ein Effekt der Exzellenzförderung für die Qualitätssteigerung der Lehre bestehe darin, dass „neu rekrutierte PostDocs und Nachwuchsgruppenleiter/innen häufig in der Lehre eingesetzt werden, damit sie für eine weitere wissenschaftliche Karriere die notwendige Lehrerfahrung sammeln können“ (ebd.). Doch wurde gleichzeitig problematisiert, dass arrivierte, forschungsstarke Professor:innen vielfach die sich dadurch bietende Gelegenheit nutzten, ihre Lehre an Projektbeschäftigte abzutreten, was nicht im ursprünglichen Sinne der Fördermittelgeber sein könne. Eine Einbindung von Nachwuchskräften sei begrüßenswert, solange diese ein für den weiteren Karriereverlauf sinnvolles Ausmaß nicht übertreffe. Zugleich wurde etwas ambivalent, und die zuvor ausdrücklich zitierte Humboldt’sche Einheit von Forschung und Lehre übergehend, darauf hingewiesen, Lehrerfahrung könne „keinesfalls wissenschaftliche Profilierung für den Karriereerfolg ersetzen“ (ebd.). In Reflexion der Erfahrungen mit der Exzellenzinitiative wurde dann in der jüngsten Ausschreibungsrunde, in der auf längerfristige Organisationsentwicklung ausgerichteten Förderlinie der Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder, dennoch die ausdrückliche Möglichkeit eingeräumt, Maßnahmen im Bereich „Forschungsorientierte Lehre“ zu beantragen. Für die

erstmalig vorhandene Option dieses Brückenschlags zwischen Forschung und Lehre im Humboldt’schen Sinne entschied sich u. a. die Technische Universität Dresden infolge der traditionell engen Verknüpfung beider Komponenten in technisch-naturwissenschaftlich geprägten Universitäten und aufgrund positiver Erfahrungen mit „Lehr-Leuchtturmprojekten“ zum Forschen und Lernen im interdisziplinären Kontext (vgl. Schmidt 2021).

4 Das Teaching Synergies Program als Brücke zwischen Forschung und Lehre

Wie im Kapitel zuvor skizziert, ist es von enormer Bedeutung, die Wissenschaftler:innen von morgen bereits frühzeitig für die spätere Lehrtätigkeit zu sensibilisieren und zu qualifizieren, um ihre Chancen auf eine Professur zu erhöhen und Lehre nachhaltig als relevanten Bestandteil hochschulprofessioneller Tätigkeit im Bewusstsein zu verankern.

4.1 Programmbeschreibung

Das „Teaching Synergies Program“ der TU Dresden, das vom dortigen Zentrum für interdisziplinäres Lernen und Lehren (ZiLL) angeboten wird, verfolgt daher das Ziel, an Lehre interessierte (Nachwuchs-)Wissenschaftler:innen, die eine Karriere in der Wissenschaft anstreben, in die forschungsorientierte Lehre an der TU Dresden zu integrieren. Dies geschieht über sogenannte Lehr tandems bestehend aus Hochschullehrenden und Wissenschaftler:innen aus außeruniversitären Forschungseinrichtungen, welche gemeinsam eine Lehrveranstaltung planen, durchführen und evaluieren. Wesentlich ist somit die Antizipation der unterschiedlichen Voraussetzungen der Teilnehmenden, die sich in einem hochkompetitiven Umfeld bewegen.

Bereits in der Phase der Programmkonzeption wurde eine umfangreiche Constraint-Analyse durchgeführt, um das Angebot den spezifischen organisationalen Anforderungen und Bedingungen entsprechend zu gestalten. Diese empirische Fundierung wurde auch insofern nötig, da einschlägige Vorarbeiten zur skizzierten Zielgruppe und Aufgabenstellung, insbesondere bezüglich der Integration außeruniversitärer Lehrpersonen in forschungsorientierte Lehre, nicht vorhanden sind. Deshalb wurden im Rahmen der Constraint-Analyse institutionelle Kontextfaktoren untersucht und leitfadengestützte Interviews ($n=38$) auf Leitungs- und Postdoktoranden-Ebene in den extramuralen Forschungseinrichtungen und den Bereichen der TU Dresden durchgeführt, um sowohl organisatorische als auch individuelle Bedarfe der Zielgruppen zu eruieren. Als Gesamtergebnis der Interviews konnte eine durchweg positive Resonanz auf das Lehrqualifizierungsprogramm für außeruniversitäre

Forschende festgestellt werden. Besonders deutlich wurde in dieser internen Analyse, dass insgesamt wenig Zeit für Themen wie Lehre in der hochkompetitiven Karrierestufe vor der Professur aufgebracht werden kann.

Davon ausgehend wurde das zielgruppenspezifische Qualifikationsprogramm (bestehend aus drei Elementen) entwickelt. Dieses Weiterbildungsangebot dient v.a. dazu, den teilnehmenden Wissenschaftler:innen ohne Lehr- und Organisationswissen und -erfahrung an einer Universität eine themenbezogene Akkulturation zu ermöglichen. Das gesamte Qualifizierungsprogramm umfasst insgesamt bis zu 150 Arbeitseinheiten⁵ und ist äußerst flexibel und individuell gestaltet, um den Forschenden mit knappen Zeitkapazitäten die Karriereperspektiven einer Universitätsprofessur mit Verpflichtungen in Forschung und Lehre über die Einbindung an die forschungsorientierte Lehre an einer Universität zu ermöglichen und Mehrwerte für beide Seiten zu generieren.

Das hochschuldidaktische Programm ist als ein Professionalisierungs- und Sozialisationsprozess im Kontext universitärer Karriereentwicklung zu verstehen. Durch das Tandem-Matching mit erfahrenen Hochschullehrenden erhalten die Wissenschaftler:innen, die bisher keine Möglichkeit hatten, selbstständig Lehre durchzuführen, die Gelegenheit, Teil der universitären Prozessabläufe und Strukturen zu sein. So können sich diese einerseits in das

Hochschulsystem inkulturieren und andererseits Kontakte zu Professor:innen im gleichen oder interdisziplinären Forschungsfeld knüpfen, um nachhaltige Interaktions- und Kooperationsbeziehungen anzubahnen.

4.2 Interaktionsbeziehungen und Ebenenstruktur der individuellen und institutionellen Akteure

Mit dem gewählten Ansatz der individuellen und institutionellen Vernetzung, der mit Trends gegenwärtiger Wissenschaftspolitik wie cross-funktionalen und -institutionellen Kollaborationen und „säulenübergreifender“ Clusterbildung korreliert, geht eine Reflexion über die eigene Lehr- und Forschungspraxis im jeweiligen Herkunftskontext der Beteiligten einher. Dies bildet sich auch in der Gestaltung des auf Lehrkooperationen abzielenden „Teaching Synergies Program“ ab. Über die Förderung von Lehr tandems aus einem jeweils unterschiedlichen Ursprungskontext wird außerdem ein reziproker persönlicher und institutionenbezogener Wissenstransfer angeregt. Diese Reziprozität ist insofern von Bedeutung, da sich die Organisationen ‚Universität‘ und ‚Forschungseinrichtung‘ aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen und Ressourcenausstattung unterscheiden sowie in ihren Aufträgen hinsichtlich Qualifizierung und Bildung ihrer Mitarbeitenden und der durch sie adressierten Zielgruppen differieren (Abb. 1).

Eingebettet ist das Programm in das regionale Wissenschaftsökosystem des DRESDEN-concept-Verbundes.

⁵ 1 Arbeitseinheit (AE) umfasst 45 min.

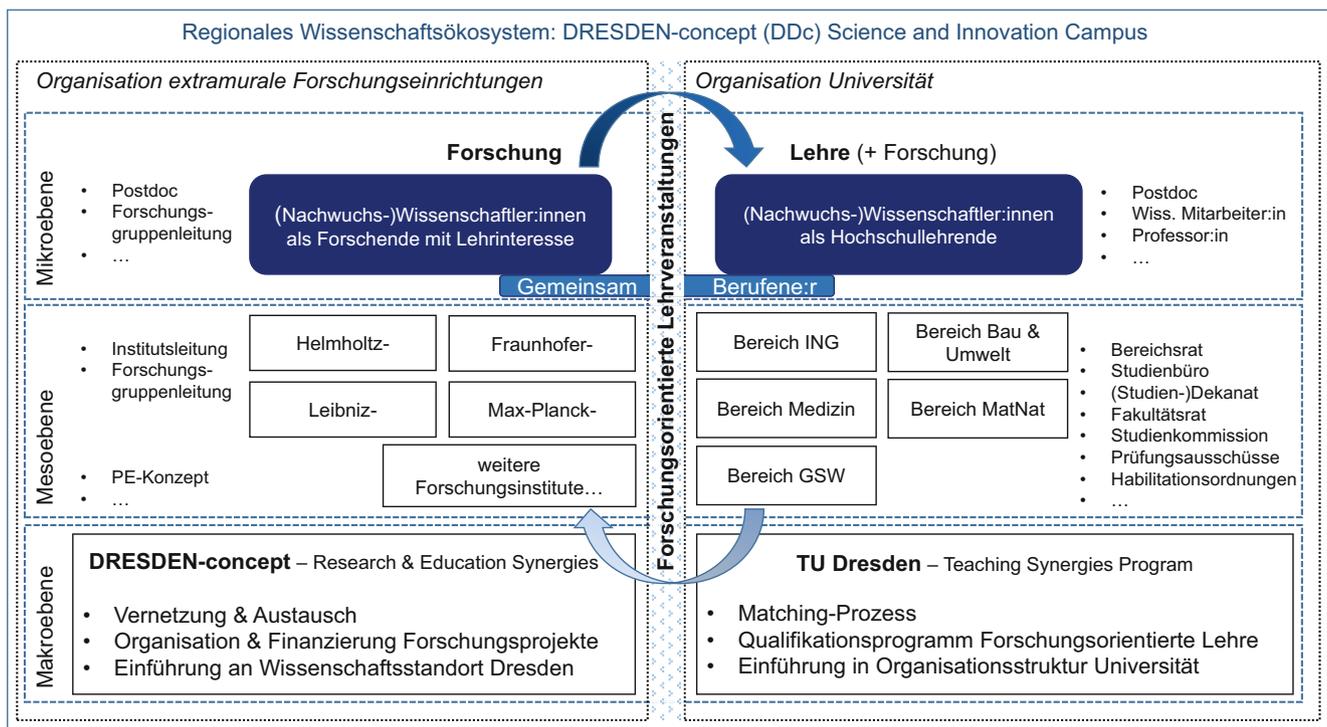


Abb. 1 Akteure und Ebenen der Kollaboration. (Eigene Darstellung)

Ausgehend von einer Unterteilung in Mikro-, Meso- und Makroebene, bilden (Nachwuchs-)Wissenschaftler:innen die zentrale Zielgruppe, auf die sich die begleitenden Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote ausrichten und die über gemeinsame forschungsorientierte Lehrveranstaltungen miteinander interagieren. Trotz der Ansiedlung in jeweils unterschiedlichen organisationalen Kontexten (von extramuralen Forschungseinrichtungen und Universität) sind die wahrgenommenen Rollen der Beteiligten und karrierebezogenen Rahmenbedingungen wie z. B. das Wissenschaftszeitvertragsgesetz ähnlich. In der Art der internen Binnenorganisation, die eng mit Faktoren der Organisationskultur und unterschiedlicher Finanzierung verknüpft ist, und der primären Aufgabenstellung (Forschung oder Lehre *und* Forschung) bestehen dahingegen Unterschiede, die sich auch in verschiedenen Rollen äußern. Eine direkte organisationale Brücke gibt es in Form von doppelt oder gemeinsam berufenen Professor:innen, die sowohl Mitglied der Universität als auch der extramuralen Forschungseinrichtung sind. Auf dieser intermediären Ebene bietet sich außerdem eine gute Möglichkeit, auf personengebundene Erfahrungswerte bezüglich beider organisationaler Kontexte zu rekurrieren.

Ein Blick auf die Mesoebene zeigt, dass es bezüglich der jeweiligen Instanzen vergleichbare, inhaltlich ähnlich profilierte Einrichtungen und Bereiche gibt, zwischen denen gerade auf Ebene gemeinsamer Forschungsprojekte bereits Kooperationsbeziehungen entlang von etablierten Inhalten und Forschungsthemen bestehen. Auffällig im strukturellen Vergleich ist die unterschiedliche Ausprägung von Komplexität und Binnengliederung, die insbesondere wegen der größeren Zahl der Organe und Aufgabenstellungen der akademischen Selbstverwaltung auf Seiten der Universität umfangreicher ist. Um in dieser Hinsicht einen Wissens- und Erfahrungstransfer zu gewährleisten, wurde neben der direkten Interaktion zwischen den jeweiligen Tandem-Partner:innen auch ein begleitender Online-Kurs im Rahmen des Qualifizierungsprogramms entwickelt, der neben einer Einführung in wesentliche Aspekte und Grundlagen der Hochschullehre auch die Strukturen von Lehre und akademischer Selbstverwaltung als spezifische Eigenheiten des Hochschulsystems adressiert. In der Gestaltung von Personal- bzw. Karriereentwicklungsmaßnahmen zeigt sich, dass Universitäten stärker durch rechtliche Vorgaben, wie z. B. Habilitationsordnungen, geprägt sind. In den Forschungseinrichtungen, die häufig in Verbänden agieren, wird Karriereentwicklung stärker als institutionelle Aufgabe verstanden und zentral koordiniert. So gibt es oft freiwillige Selbstverpflichtungen der Einrichtungen zur Personalentwicklung und wirtschaftsnähere Konzepte.

Auf der Makroebene des Programms findet sich einerseits das auf Vernetzung und Austausch in Forschung und Bildung gerichtete DRESDEN-concept-Netzwerk, andererseits das „Teaching Synergies Program“, welches im

Kern das Matching zwischen Angehörigen aus beiden organisationalen Umfeldern zur Gestaltung gemeinsamer forschungsorientierter Lehre ermöglicht. Ansatz beider ist die Synergiebildung, welche im Rahmen der Exzellenzbewerbungen der TU Dresden eine zentrale Rolle spielt. Während DRESDEN-concept vorrangig auf die Anbahnung, Organisation und Förderung von Forschungsprojekten ausgerichtet ist, ermöglicht das „Teaching Synergies Program“ komplementär dazu Kooperationen im Bereich der Lehre und bietet v. a. den universitätsexternen Teilnehmenden ein organisationsbezogenes Akkulturationsprogramm. Mithin übernehmen die Programme also eine Orientierungsfunktion bezüglich der Einführung in den Wissenschaftsstandort Dresden bzw. in die Organisationsstrukturen der Technischen Universität.

4.3 Spannungsfelder und Implikationen für die Praxis

Aus der bisherigen Programmdurchführung lassen sich insbesondere binnenorganisatorische Erfordernisse auf Seiten der universitären Selbstverwaltung ableiten. Schon in den Erläuterungen zur schematischen Darstellung im vorherigen Kapitel wurde angedeutet, dass hier ein gewisses Ungleichgewicht zwischen eher schlanken Abläufen in den außeruniversitären Institutionen und den oftmals zeitintensiven Gremienbefassungen der akademischen Selbstverwaltung mit den daran gekoppelten Verwaltungsabläufen im Bereich von Studium und Lehre besteht. Demgemäß ist das Programm im Spannungsfeld von Freiheit der Lehre und gelingender Organisation verortet, denn „während die universitäre Organisation von Normen und Mustern ausgeht, um ihnen Einzelfälle zu unterwerfen, geht die Wissenschaft von Einzelfällen aus, um in ihnen Normen und Muster zu erkennen“ (Alt 2021, S. 248).

Interessant ist außerdem die vermittelnde Rolle von gemeinsam Berufenen, die qua organisationaler Doppelverankerung eine Brückenfunktion einnehmen. Gleichwohl ist festzustellen, dass sie ihre Verankerung – auch je nach Einbindungstiefe in die universitäre Lehre und in die damit betrauten Gremien sowie die daran angeschlossenen Bürokratien – eher bei der, den Arbeitsalltag prägenden außeruniversitären Institution sehen, selbst wenn eine hohe Aufgeschlossenheit gegenüber universitären Fragen besteht. Eine nicht veröffentlichte Abfrage an der TU Dresden und den DRESDEN-concept Einrichtungen ($n=156$) zeigte, dass verhältnismäßig wenige doppelt berufene Professor:innen ihre Mitarbeiter:innen aktiv in die Lehre einbinden. Diese sehen die Integration vor allem im Rahmen der Erfüllung ihrer eigenen Lehrverpflichtungen und nicht etwa als dezidierte Option zur Personal- bzw. Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiter:innen hin auf mögliche zukünftige

Positionen dieser als Professor:innen. Teilweise konkurriert die Einbindung Externer in die Lehre auch mit dem Erfordernis, dass eigene Habilitand:innen verstärkt in Lehre eingebunden werden müssen, infolge der strikten Regularien von Kapazitätsverordnung und Deputatsbestimmungen jedoch unterschiedlich gehandhabte Interpretations- und Ermessensspielräume in der Rechtsauslegung und dem alltagspraktischen, von pragmatischen Problemlösungen geprägten Umgang damit bestehen. Denn befinden sich Personen bereits im Wissenschaftsbetrieb der TU Dresden, z. B. im Mittelbau, so wird für sie die Einbindung in die Lehre durch die Sächsische Dienstaufgabenverordnung an Hochschulen (DAVOHS) geregelt. Wissenschaftler:innen außeruniversitärer Forschungseinrichtungen betreffen diese Regelungen allerdings nicht. Sofern eine Lehrverpflichtung nicht im Rahmen anderer Verordnungen festgeschrieben wurde, gibt es für diese also – auch infolge verschiedener Finanzierungskonstellationen und Zielstellungen – keine strukturierte Möglichkeit, in ihrer wissenschaftlichen Karriere Erfahrungen im tertiären Bildungssektor zu machen.⁶

Die Integration in interdisziplinäre Lehrveranstaltungen wird seltener nachgefragt, da dies einen erhöhten Koordinierungs- und Absprachebedarf in der praktischen Umsetzung impliziert. Hauptgrund dafür dürfte aber sein, dass es gerade in der höchst erfolgskritischen Karrierestufe der (Nachwuchs-)Wissenschaftler:innen darauf ankommt, sich eine disziplinäre Reputation aufzubauen. Zusätzlich zu den karrierestrategischen Überlegungen kann als wichtige Voraussetzung für die Entstehung eines Tandems die persönliche Motivation und die geteilte Begeisterung an den eigenen Fachinhalten sowie deren Vermittlung im Rahmen von Hochschullehre angesehen werden. Aus den bisherigen Matching-Prozessen wurde evident, dass eine persönliche, biographisch begründete Motivation, also beispielsweise eine vorbildhafte Lehrperson im eigenen Werdegang, als wesentlicher Referenzpunkt und Voraussetzung für eine Teilnahme am Qualifizierungsprogramm angesehen werden kann. Infolge der besseren individuellen Zurechenbarkeit und Sichtbarkeit ist die Nachfrage nach eigenen, selbst verantworteten Lehrveranstaltungen jedoch höher als die nach Tandemlehre.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Wesentliche Gelingensbedingung ist zusammenfassend betrachtet die Passgenauigkeit bzgl. des Matchings der Lehr tandems, da u. a. die Forschung der außeruniversitären Beteiligten oftmals einen sehr hohen Spezialisierungsgrad auf-

weist, die Curricula aber z. T. andere Forschungsschwerpunkte vorsehen. Perspektivisch ist deshalb angedacht, einrichtungsbezogene Module (sog. DRESDEN-concept-Fenster) in ausgewählte Curricula zu integrieren. Jedoch ist nicht nur die forschungsinhaltliche Ebene, sondern gleichfalls die persönliche und organisatorische Ebene im Rahmen des Matching-Prozesses von Bedeutung. So müssen einerseits die angefragten Professor:innen einer Einbindung zustimmen und andererseits die Studienpläne flexibel für die Aufnahme neuer Forschungsthemen gestaltet sein. Infolge der überdurchschnittlichen Internationalität des extramuralen Bereichs kommt relativ häufig eine Tandembildung in einer englischsprachigen Lehrveranstaltung zustande, was sich wiederum positiv auf die Internationalisierung des Studienangebots auswirkt.

Eine Möglichkeit zur Zusammenarbeit ergibt sich weiterhin aus transdisziplinären Ansätzen, die stärker auf Wissenschaftskommunikation im Austausch mit der Gesellschaft angelegt sind, doch bestehen dazu bislang erst wenige Modulrahmen, auf die dabei zurückgegriffen werden könnte. Zudem werden Tandems von den Bewerber:innen vor allem mit Blick auf fachliche Expertise und Renommee-Transfer gewählt, weniger wegen exponierter Lehrleistungen, die sich etwa durch Lehrpreise oder Projektförderungen der Tandempartner:innen gezeigt hat. Darauf deutet auch die wiederholte Anfrage von potenziellen Teilnehmenden bei Professor:innen mit exzellenter Forschungsreputation hin. Neben dem Transfer von Reputation stellen auch die Suche nach weiteren Perspektiven in der Anbahnung und Durchführung von Forschungsprojekten sowie die Eröffnung von Beschäftigungschancen handlungsleitende Motive dar.

Fortwährende Aufgabe bleibt es somit, das Bewusstsein für die Zusammengehörigkeit von Forschung und Lehre in beiden Organisationstypen zu schärfen, das „Teaching Synergies Program“ als Teil der (Karriere- bzw.) Personalentwicklung am Wissenschaftsstandort Dresden zu verstehen und den Wissenschaftler:innen eine unkomplizierte Teilnahme zu ermöglichen, welche ihren jeweiligen institutionellen Rahmenbedingungen und individuellen Bedürfnissen entspricht. Nur so wird ihnen ein Blick über den eigenen organisationalen Tellerrand eröffnet, und es können sich quasi nebenbei weitere Karrierechancen durch die strukturierte Verknüpfung von Forschung und Lehre für sie eröffnen. Ausgehend von ausreichend individuell vorhandener Motivation zur Lehre benötigt es zudem transparente Angebote und Mechanismen in Organisationen wie Universitäten und extramuralen Forschungseinrichtungen, um (Nachwuchs-)Wissenschaftler:innen frühzeitig in forschungsorientierte Lehre zu integrieren und sie hochschuldidaktisch zu qualifizieren – um so, ganz im Humboldt'schen Sinne, eine Brücke zurück zwischen Lehre und Forschung zu schlagen.

⁶ Zwar gibt es die Möglichkeit der Erteilung von Lehraufträgen, doch sind diese ebenfalls durch die organisationalen und finanziellen Erfordernisse der Fakultäten geprägt.

Förderung Das „Teaching Synergies Program“ wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Freistaat Sachsen im Rahmen der Exzellenzstrategie von Bund und Ländern gefördert.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Alt, P.-A. (2021). *Exzellent!? Zur Lage der deutschen Universität*. München: C.H. Beck.
- Böhmman, D. (2021). Das Berufungsverfahren. Aktuelles zum universitären Auswahlverfahren. *Forschung & Lehre*, 28(4), 286–288.
- Healey, M., & Jenkins, A. (2009). *Developing undergraduate research and inquiry*. Heslington: Higher Education Academy.
- Heinze, T., & Kuhlmann, S. (2006). Analysis of heterogeneous collaboration in the German research system with a focus on nanotechnology. In D. Jansen (Hrsg.), *New forms of governance in research organizations. Disciplinary approaches, interfaces, and integration* (S. 189–212). Dordrecht: Springer.
- Hochschulrektorenkonferenz (2018). Die Hochschulen als zentrale Akteure in Wissenschaft und Gesellschaft. https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/HRK_-_Eckpunkte_HS-System_2018.pdf. Zugegriffen: 25. März 2022.
- Huber, L. (2009). Warum Forschendes Lernen nötig und möglich ist. In L. Huber, J. Hellmer & F. Schneider (Hrsg.), *Forschendes Lernen im Studium. Aktuelle Konzepte und Erfahrungen* (S. 9–35). Bielefeld: Universitäts Verlag Webler.
- Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative (2016). Endbericht. Berlin: Institut für Innovation und Technik. <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Imboden-Bericht-2016.pdf>. Zugegriffen: 28. März 2022.
- Kölbel, M. (2002). Das Wachstum der Wissenschaft in Deutschland 1650–2000. In H. Parthey & G. Spur (Hrsg.), *Wissenschaft und Innovation. Wissenschaftsforschung. Jahrbuch 2001* (S. 113–128). Berlin: Gesellschaft für Wissenschaftsforschung.
- Krücken, G. (2017). Die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39(3+4), 10–29.
- Luhmann, N. (1968). Selbststeuerung der Wissenschaft. *Jahrbuch für Sozialwissenschaft*, 19(2), 147–170.
- Nickel, S., & Ziegele, F. (2010). *Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie*. Gütersloh: CHE.
- Reckwitz, A. (2017). *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Schimank, U., & Winnes, M. (2001). Jenseits von Humboldt? Muster und Entwicklungspfade des Verhältnisses von Forschung und Lehre in verschiedenen europäischen Hochschulsystemen. *Leviathan*, 20, 295–325. Sonderheft.
- Schmidt, H.J. (2015). *Geschäftsführung im Wissenschaftsbereich. Eine explorative Studie des Stellenmarktes von 2004 bis 2013 unter besonderer Berücksichtigung des Professionalisierungsdiskurses*. Frankfurt a.M.: Humanities online.
- Schmidt, H.J. (2021). Forschen und Lernen im interdisziplinären Kontext – Öffnung für wissenschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen durch fachübergreifende Module an der Technischen Universität Dresden. In A. Boos, M. van den Eeden & T. Viere (Hrsg.), *CSR und Hochschullehre. Transdisziplinäre und innovative Konzepte und Fallbeispiele* (S. 59–77). Wiesbaden: Springer Gabler.



Laura Kaden ist Referentin für Hochschuldidaktik forschungsorientierte Lehre am Zentrum für interdisziplinäres Lernen und Lehren an der TU Dresden und u.a. verantwortlich für die Integration und hochschuldidaktische Qualifizierung von Wissenschaftler:innen außeruniversitärer Forschungseinrichtungen im Teaching Synergies Program. Nach dem erfolgreichen Abschluss des Studiums der Erziehungswissenschaften mit dem Schwerpunkt Kompetenzentwicklung promoviert sie bei Prof. Phillip Pohlenz an der Otto-von-Guericke-Universität in Magdeburg.



Dr. Hans Jörg Schmidt MBA, ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für interdisziplinäres Lernen und Lehren (ZiLL) der Technischen Universität Dresden (TUD). Dort ist er im Rahmen der Exzellenzstrategie „TUD 2028 – Synergy and beyond“ mit strategischen Fragen der Lehrentwicklung und insbesondere dem Teaching Synergies Program (TSP) zur Einbindung von Wissenschaftler:innen aus außeruniversitären Forschungseinrichtungen in die forschungsorientierte Lehre an der TUD betraut. Außerdem ist er in den Bereichen inter- und transdisziplinäres, kooperatives sowie digitales Lernen und Lehren aktiv.