

# UniWiND

---

# GUAT

UniWiND-Publikationen  
Band 13



Perspektiven für Postdocs im deutschen  
Wissenschaftssystem: Kulturwandel durch  
Struktur- und Personalentwicklung

Linda Jauch, Sandra Barth, Stefanie Herberger (Hrsg.)

## Übersicht Gastbeiträge

Reihenfolge gemäß Position im nachfolgenden Text

Henning Rockmann, Leiter der Geschäftsstelle der Hochschulrektorenkonferenz (HRK): **Chancen und Herausforderung der föderalen Struktur**

Dr. Henrike Hartmann, Stellvertretende Generalsekretärin und Mitglied der Geschäftsleitung VolkswagenStiftung: **Die Rolle der Drittmittelgeber – die VolkswagenStiftung**

Prof. Dr. Jule Specht, Humboldt-Universität zu Berlin: **Zwei-Pfade-Plus-Modell der Humboldt-Universität zu Berlin**

Dr. Mandy Boehnke, Konrektorin für Internationalität, wissenschaftliche Qualifizierung und Diversität & Dr. Cathleen Grimsen, Referatsleitung Hochschulentwicklung und Kapazitätsplanung, Universität Bremen: **Für mehr bundesweite Vergleichbarkeit von Karrierewegen neben der Professur**

Prof. Dr. Stephan Michael Schröder, Prorektor für Akademische Karriere und Chancengerechtigkeit, Universität zu Köln: **Dauerstellenkonzept der Universität zu Köln**

Dr. Karoline Spelsberg-Papazoglou, Audit Diversity Stifterverband, Folkwang Universität: **Diversität – mehr als die Leaky-Pipeline**

Prof. Dr. Jetta Frost, Vizepräsidentin für Transfer, akademische Karrierewege und Gleichstellung, Universität Hamburg: **Gastbeitrag: Assessments und Potentialanalyse zur Qualitätssicherung**

Prof. Dr. Anja Steinbeck, Rektorin der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Sprecherin der Mitgliedergruppe der Universitäten in der HRK: **Die zukünftigen Herausforderungen des Wissenschaftssystems**

**Perspektiven für Postdocs im deutschen  
Wissenschaftssystem: Kulturwandel durch  
Struktur- und Personalentwicklung**

Linda Jauch

Sandra Barth

Stefanie Herberger

(Hrsg.)

## Vorwort

Der Universitätsverband zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland (UniWiND) wurde 2009 gegründet und ist ein Forum für den universitätsübergreifenden Austausch über Chancen, Herausforderungen und Reformen wissenschaftlicher Karrieren von der Phase der Promotion und der weiteren Qualifizierung. Das Netzwerk umfasst derzeit über 80 Mitgliedsuniversitäten/-hochschulen mit ihren Graduierteneinrichtungen. Eines der Hauptanliegen von UniWiND ist es, die Förderung von Promovierenden und Postdocs zu professionalisieren. Hierfür wurden Arbeitsgruppen eingerichtet, in denen sich Mitarbeiter:innen der Mitglieds-einrichtungen über zentrale Fragen der Unterstützung von Wissenschaftler:innen in frühen Karrierephasen und bestehende Angebote an ihren jeweiligen Einrichtungen austauschen.

Diese deutschlandweite inhaltliche Zusammenarbeit von Graduierteneinrichtungen im Rahmen von UniWiND hat zur Entwicklung von fächer- und hochschulübergreifenden Konzepten und zum Austausch über Promising-Practice-Beispiele geführt. Das gebündelte Expert:innenwissen aus den Arbeitsgruppen soll mit der vorliegenden Publikationsreihe einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Als Vorstand von UniWiND wünschen wir uns, dass diese Reihe mit dazu beiträgt,

- eine breite Diskussion über zentrale Herausforderungen der Nachwuchsförderung anzustoßen,
- den Austausch zu Good-Practice-Beispielen fortzuführen,
- Modelle und Konzepte für eine nachhaltige Graduiertenförderung an deutschen Universitäten zu entwickeln sowie konkrete Empfehlungen für Verantwortliche innerhalb der Hochschulen und in der Hochschulpolitik zu formulieren.

Die inhaltliche Verantwortung für die einzelnen Bände liegt bei den jeweiligen Autor:innen. Entsprechend können auch der Charakter und die Schwerpunktsetzung der einzelnen Bände variieren.

Der vorliegende Band 13 präsentiert die Ergebnisse der UniWiND-Arbeitsgruppe „Postdocs: Struktur- und Personalentwicklung“, die von 2021–2022 zusammengearbeitet hat. Der AG ist es gelungen, einen ausgezeichneten Überblick über die Rahmenbedingungen und Stellenkategorien für Postdocs im deutschen Wissen-

schaftssystem zu geben. Das Thema ist aufgrund der anstehenden Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG) und der #ichbinhanna-Debatte hochaktuell. Die in der Öffentlichkeit kritisierten Unwägbarkeiten einer akademischen Karriere und die strukturellen Probleme im Wissenschaftssystem gehen allerdings über eine Änderung des WissZeitVG weit hinaus. Die AG formuliert pointierte Empfehlungen für Universitäten, die Bedingungen für Postdocs innerhalb des bestehenden gesetzlichen Rahmens optimal zu gestalten.

Der UniWiND-Vorstand möchte an dieser Stelle allen an der Erstellung diesen Bands beteiligten Mitarbeiter:innen der Mitgliedsuniversitäten für ihr außerordentliches Engagement im Rahmen der Arbeitsgruppen danken, ohne das die Herausgabe dieser Publikationsreihe nicht möglich wäre.

Der UniWiND-Vorstand

Prof. Dr. Meike Sophia Baader (stellv. Vorsitzende),

Prof. Dr. Michael Bölker (Vorsitzender),

Prof. Dr.-Ing. Andreas Breiter,

Prof. Dr. Uwe Cantner

Prof. Dr. Angela Rösen-Wolff

Jena, im Juni 2023

# Inhaltsverzeichnis

1	Warum diese Publikation? .....	8
2	Postdocs im deutschen Wissenschaftssystem.....	9
2.1	Von wem wir reden .....	9
2.2	Wo sie arbeiten .....	11
3	Zwischen WissZeitVG und den Landeshochschulgesetzen .....	18
4	Personalstruktur und Karrierewege .....	22
5	Neue Stellenkategorien und -konzepte.....	29
5.1	Auf Zeit.....	31
5.2	Auf Dauer .....	32
5.3	Erwartungsmanagement.....	38
6	Erfolgskritische Rahmenbedingungen.....	40
6.1	Begriffsschärfung.....	40
6.2	Transparenz und Erwartungshaltung .....	41
6.3	Aufmerksamkeit für Übergänge.....	44
6.4	Auswahlverfahren für Dauerstellen und Tenure Track .....	46
6.5	Wirksame Unterstützungsangebote .....	48
6.6	Generationengerechtigkeit.....	49
7	Auf einen Blick: Unsere Empfehlungen.....	50
8	Fazit und Ausblick.....	51
9	Literaturverzeichnis.....	54

## ■ Mitglieder der Arbeitsgruppe

Martina Kahnt, Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg

Ulrike Krumrey, Deutsches Zentrum für integrative Biodiversitätsforschung (iDiv)  
Halle-Jena-Leipzig

Dr. Linda Jauch, Universität Hamburg (Koordination)

Dr. Meike Huntebrinker & Dr. Nadine Pippel, Leibniz Universität Hannover

Dr. Helke Hillebrand, Universität Heidelberg

Jana Schmitt M. A., Karlsruher Institut für Technologie

Dr. habil. Gesche Braker, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Dr. Sandra Barth, Universität zu Köln (Koordination)

Dr. Nicole Koburger & Dr. Antje Nolting, Universität Leipzig

Dr. Stefanie Herberger, Technische Universität Nürnberg (UTN)

Dr. Angela Weil-Jung, Universität Regensburg

Dr. Jens Brauer, UniWiND-Koordinierungsstelle Nachwuchsinformationen – UniKoN

Ute Mai, Bauhaus-Universität Weimar

# 1 Warum diese Publikation?

Das deutsche Wissenschaftssystem zeichnet sich durch eine traditionell starke Orientierung auf die Professur aus, die meist als das zu erreichende wissenschaftliche Karriereziel gilt. Insbesondere durch den steigenden Anteil der Drittmittel an den Haushalten der Universitäten erhöhte sich in den letzten 25 Jahren die Zahl befristet in der Wissenschaft tätiger Personen, meist Promovierende und Postdocs. Auch wenn nur ein kleiner Anteil der Promovierenden eine dauerhafte Position an der Hochschule anstrebt, stehen aufgrund des erheblichen Zuwachses an Promotions- und Projektstellen eine weitaus größere Zahl an Bewerber:innen einer in geringerem Maße gestiegenen Anzahl von unbefristeten Beschäftigungsmöglichkeiten im Wissenschaftssystem gegenüber.

Als kritische und derzeit noch wenig strukturierte Phase der wissenschaftlichen Laufbahn ist die Postdoc-Phase zuletzt vermehrt diskutiert worden. Zu lange dauert es im Durchschnitt, bis eine Entscheidung über eine dauerhafte Karriereperspektive im Wissenschaftssystem getroffen wird. Als eine Ursache wurde in den letzten Jahren vielfach das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) benannt. Doch auch die für das Jahr 2023 geplante Reform dieses gesetzlichen Rahmens wird vermutlich viele Erwartungen enttäuschen, löst es doch nicht das Missverhältnis von Einstiegs- zu Aufstiegsstellen im Wissenschaftssystem auf.

Viele Hochschulen möchten die Postdoc-Phase für die Wissenschaftler:innen transparenter gestalten. Das wird durch die Heterogenität der Gruppe erschwert, die nicht nur durch unterschiedliche Fachtraditionen, sondern auch durch unterschiedliche Ausgestaltungen der Tätigkeitsprofile geprägt ist. Somit beschäftigen wir uns in dieser Publikation zunächst mit der Frage danach, wer eigentlich als Postdoc bezeichnet wird, in welchen Organisationen diese arbeiten und ob und wie der Begriff enger gefasst werden sollte. Danach gehen wir auf die Karrieremodelle und Stellenkategorien einzelner Hochschulen und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen (AUF) ein. Daran schließen sich Empfehlungen aus der Sicht der Graduiertenförderung und der Personalentwicklung mit Bezug zur Gestaltung von Stellenstrukturen und -kategorien an. Wir leisten damit einen Beitrag zur Strukturierung der Begrifflichkeiten und geben eine Übersicht über die Karrierewege und -modelle für promovierte Wissenschaftler:innen. Die vorliegende Publikation soll Hochschulen Handlungsempfehlungen an die Hand geben, um diese Karrierephase professionell und transparent zu gestalten.



## Postdocs im deutschen Wissenschaftssystem

Der Begriff „Postdoc“ wird auch im deutschen Wissenschaftssystem mittlerweile regelmäßig genutzt. Unklar ist jedoch häufig, wer genau gemeint ist, wenn von den Postdocs die Rede ist. Daher soll im Folgenden zunächst ein Blick darauf geworfen werden, wer die Postdocs denn eigentlich sind und ob eine weitere Ausdifferenzierung bzw. Schärfung des Begriffs notwendig ist. Zugleich bietet eine Vielzahl von Institutionen Stellen für Postdocs an. Ohne Gewähr auf Vollständigkeit geben wir eine Übersicht über die Positionen, auf denen Postdocs im deutschen System in der Regel wissenschaftlich tätig sind bzw. sich für ihre weitere wissenschaftliche Karriere qualifizieren. Stellen im Wissenschaftsmanagement stehen hier nicht im Fokus, da sie keine Stellen einer wissenschaftlichen Laufbahn sind. Da sie dennoch für viele Promovierte eine attraktive Karrieremöglichkeit sind, gehen wir später in einem kurzen Exkurs auf diese Stellenart ein.

### 2.1 Von wem wir reden

Die Arbeit von promovierten Wissenschaftler:innen ist ein zentraler Innovationsmotor der Wissenschaft in Deutschland. An den etwa 400 deutschen Hochschulen waren 2021 etwas mehr als 275.000 Personen als hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal in Forschung und Lehre beschäftigt.<sup>1</sup> Dazu zählen Professor:innen, Dozent:innen sowie Assistent:innen, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter:innen sowie Lehrkräfte für besondere Aufgaben. Wissenschaftliche Mitarbeiter:innen machen dabei den größten Anteil der hauptberuflich beschäftigten Wissenschaftler:innen aus.

Laut Mikrozensus waren in Deutschland im Jahr 2019 862.000 Personen promoviert, also „nach einer Promotion“, das entspricht einem Anteil von 1,3 Prozent der Gesamtbevölkerung.<sup>2</sup> Drei Jahre nach Promotionsabschluss ist knapp die Hälfte davon für mindestens einen weiteren Karriereabschnitt im Bereich Forschung und Lehre an einer Universität oder außeruniversitären Forschungseinrichtung beschäftigt.<sup>3</sup>

An dieser Stelle ist es wichtig, Klarheit zu erlangen, wer diese Personen sind, um zu verstehen, was an deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen für sie und ihre Karriereentwicklung getan werden kann. Im deutschen Wissenschaftsbetrieb hat sich der Begriff Postdoc etabliert. Jeder weiß, wen er oder sie damit meint – nur

---

<sup>1</sup> <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/personal-gruppen.html> (abgerufen 03.05.2023)

<sup>2</sup> Statistisches Bundesamt, 2020a.

<sup>3</sup> Briedis, 2018.

meint fast jede:r etwas Anderes. Eine einheitliche Definition des Begriffs Postdoc existiert noch immer nicht in Deutschland und die bestehenden Konzepte greifen zu kurz, wenn es darum geht, Wissenschaftler:innen nach der Promotion zu erfassen, die an Hochschulen oder AUF in Deutschland tätig sind. Für Promovierte in einer höheren Qualifikationsstufe wie z. B. der W1-Professur oder der Nachwuchsgruppenleitung ist der Postdoc-Begriff unpassend, ebenso ist die übergeordnete Bezeichnung Nachwuchswissenschaftler:in für die verschiedenen Gruppen der Promovierten ungeeignet. Es ist einleuchtend, dass ein:e etablierte:r Wissenschaftler:in, der/die viele Jahre in Forschung und/oder Lehre tätig ist, nicht mehr als Postdoc oder Nachwuchs bezeichnet werden sollte. Eine genauere zahlenmäßige Erfassung dieser Gruppe ist deshalb durch die Unschärfe des Begriffs problematisch bis unmöglich.<sup>4</sup>

In der zweiten Jenaer Postdoc-Studie<sup>5</sup> konnten sich 34 Prozent der Befragten<sup>6</sup> nicht mit dem Begriff Postdoc identifizieren. 42 Prozent der Befragten auf fortgeschritteneren Karrierestufen lehnten den Begriff Nachwuchs ab. Der Bundesbericht zum Wissenschaftlichen Nachwuchs (BuWiN) aus dem Jahr 2021 weist darauf hin, dass der Begriff Wissenschaftlicher Nachwuchs mit einer Qualifizierungsphase verbunden ist. Jedoch geht mit zunehmender Zeit nach der Promotion eine größere Eigenständigkeit in Forschung und Lehre einher. Zudem weist bereits der BuWiN 2017 darauf hin, dass „oftmals auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zum Nachwuchs gezählt [werden], die keine Professur oder wissenschaftliche Leitungsposition anstreben bzw. bei denen das Qualifizierungs- und Karriereziel aufgrund von mangelnden Informationen nicht eindeutig festgestellt werden kann“.<sup>7</sup>

In dieser oben beschriebenen Definitionsunschärfe tritt das EU-Phasenmodell zunehmend in den Vordergrund. Hier sind promovierte Wissenschaftler:innen vor der Übernahme einer dauerhaften Professur oder einer vergleichbaren Position in den Phasen R2 (Recognised Researcher) und R3 (Established Researcher) beschrieben. Diese Differenzierung lässt sich nicht eins zu eins auf das deutsche System übertragen, kann aber in ihrer grundlegenden Struktur für die hiesige Diskussion gewinnbringend sein und ist entscheidend für die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Wissenschaftsstandorts Deutschland.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> vgl. Krempkow 2016, S. 181.

<sup>5</sup> Kauhaus et al. 2018.

<sup>6</sup> Als Zielgruppe der Befragung wurden alle promovierten Wissenschaftler:innen in Jena definiert, die im Wissenschaftssystem tätig sind – außer den W2- und W3-Professor:innen. Eine Altersgrenze gab es nicht. Die damit umrissene Zielgruppe wird im Folgenden von uns als Jenaer „Postdocs“ oder „promovierte Wissenschaftler:innen“ bezeichnet. Kauhaus et al. 2018: S. 17.

<sup>7</sup> Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2017, S. 28.

<sup>8</sup> Vergleiche auch die Diskussionen hierzu in Deutschland, z. B. UniWiND 2017: Positionspapier des UniWiND-Vorstands: Postdocs als selbstständige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – Wie

In dieser Publikation sind mit Postdocs Wissenschaftler:innen nach der Promotion und jenseits der Professur gemeint.

## 2.2 Wo sie arbeiten

Die zuvor aufgezeigte Heterogenität in der Begrifflichkeit betrifft nicht nur die allgemeine Definition von Postdocs, sondern auch eine sehr unterschiedliche Auffassung über Dauer und Gestaltung der Postdoc-Phase in unterschiedlichen Fächern einerseits und unter verschiedenen arbeitgebenden Institutionen andererseits. Zur Qualifizierung von Postdocs für die weitere wissenschaftliche Karriere gibt es mehrere mögliche Wege.

Solange frisch Promovierte sich nicht gegen eine wissenschaftliche Karriere entschieden oder überhaupt noch keine Karriereentscheidung getroffen haben, suchen diese in der Regel Anschlussbeschäftigungen als Postdoc oder haben eine solche Beschäftigung noch als wissenschaftliche Mitarbeitende innerhalb des Universitäts-systems inne. Oft bietet sich eine Möglichkeit sogar am selben Lehrstuhl oder in derselben Fakultät, in der die Forschungsarbeiten zur Promotion durchgeführt und der Doktorgrad verliehen wurde. In der Karriereberatung wird gemeinhin empfohlen, für die Postdoc-Phase eine andere Universität oder idealerweise sogar ein anderes, internationales Hochschulsystem kennenzulernen und für mindestens ein bis zwei Jahre ins Ausland zu gehen.<sup>9</sup> Auch wenn viele Fördermittelgeber unter Aspekten der Familienfreundlichkeit und Diversity mittlerweile gleichermaßen internationale Vernetzung und Kollaboration anerkennen (aufgezeigt durch z. B. gemeinsame Projekte, Projektanträge, Publikationen, Chairs in internationalen Vereinigungen etc.), sind solche „System-Wechsel“ als Erfahrungswerte nicht nur für die Einwerbung von z. B. Nachwuchsforschungsgruppen förderlich, sondern auch für Bewerbungen um eine Professur.

An den Universitäten gibt es eine Vielfalt an Stellen für Promovierte, wie z. B. Wissenschaftliche Mitarbeiter:innen als Tarifbeschäftigte oder akademische Rät:innen, mit Aufgaben in Forschung und Lehre oder mit Hochdeputatsstellen als LfbA, als Arbeitsgruppenleitungen und in der Betreuung von Großgeräten. Die Aufzählung kann hier nicht abschließend sein. Je nach Aufgaben und Finanzierungsart (Haushalts- oder Drittmittel bzw. Kombinationen davon) sind einige dieser Stellen befristet und explizit zur wissenschaftlichen Qualifizierung vorgesehen. Andere der genannten Stellen, wie die Lehrkraft für besondere Aufgaben (LfbA), beinhalten überwiegend Aufgaben, die

---

sehen gute Bedingungen aus?; UniKoN 2021: Dr. Unbekannt sowie UniKoN 2022: Diskussionspapier: Promovierte Wissenschaftler:innen in Deutschland – Ein Plädoyer für eine verbesserte Datenlage und klar abgrenzbare Definitionen.

<sup>9</sup> Dazu siehe beispielsweise auch den noch immer aktuellen Ratgeber von academics.de: Wilde 2016, S. 39ff.

dauerhaft anfallen und somit mit unbefristet Beschäftigten besetzt werden sollten. Diese Stellen sind weder auf das Erreichen einer Professur ausgerichtet, noch bieten sie die dafür notwendigen Entwicklungsmöglichkeiten. Daher möchten wir dafür sensibilisieren, dass (übrigens genauso wie im Wissenschaftsmanagement) hier Transparenz geschaffen werden muss: Die Annahme einer solchen Stelle ist eine klare Entscheidung gegen das Anstreben einer Professur. Dies sollte zwischen der promovierten Person und der/dem Vorgesetzten explizit gemacht werden: Auf diesen Stellenprofilen besteht nicht in ausreichendem Umfang die Möglichkeit zur eigenen, unabhängigen wissenschaftlichen Qualifikation.

### **Es ist nicht alles Gold: Wissenschaftsmanagement als Karriereweg**

*Wissenschaftsmanagement* ist nicht Wissenschaft und nur selten führt der Weg zurück in die Wissenschaftskarriere. Daher sollte, wer eine Karriere im Wissenschaftsmanagement anstrebt, Klarheit haben, dass dies den Ausstieg aus der eigenen Wissenschaftskarriere bedeutet und diese Entscheidung bewusst so treffen. Die Anforderungen des Wissenschaftsmanagements als neue (oder neu benannte) Profession haben sich geschärft, das Feld ist professioneller geworden und der Quereinstieg aus der Wissenschaft heraus sollte gut geplant und von entsprechenden Fortbildungen begleitet werden. Erfreulicherweise sind auch die Möglichkeiten zur Fortbildung entsprechend gestiegen. Daneben werden auch im Wissenschaftsmanagement zahlreiche Stellen befristet besetzt, zahlreiche Projekte und Pilotvorhaben der Universität finden häufig in diesem Feld statt. Auch der Weg ins Wissenschaftsmanagement führt also nicht unmittelbar zu einer unbefristeten Beschäftigung und dies sollte nicht der ausschlaggebende Grund für die Wahl dieser Profession sein.

Als herausgehobener Karriereweg nach der Promotion wurde die W1-Professur mit oder ohne Tenure hin zu einer W2- oder W3-Professur eingerichtet. In der Gesetzgebung sind die W1-Professuren, wie die W2- und W3-Professur, als Hochschullehrer:in definiert mit teilweise von den Lebenszeitprofessuren abweichenden Rechten und Pflichten. Auch haben die Förderlinien zur Nachwuchsgruppenleitung (z. B. von der DFG, dem BMBF oder weiteren Fördermittelgebern) eine weitere hochkompetitive Möglichkeit für herausragende promovierte Wissenschaftler:innen eröffnet, sich für eine W2- oder W3-Professur zu empfehlen.

An den Fachhochschulen (FH) bzw. Hochschulen Angewandter Wissenschaften (HAW) sind Postdoc-Stellen bislang eher unüblich. Die Voraussetzung zur Berufung auf eine Professur an einer FH/HAW ist die Promotion und Berufserfahrung. In Bayern ist beispielsweise eine fünfjährige Berufserfahrung mit mindestens drei Berufsjahren außerhalb der Universität (siehe z. B. § 57 Absatz 3 Aufzählung 3 BayHIG) gefordert. Die Berufserfahrung außerhalb der Universität muss also in Wirtschaft, Industrie, Gesellschaft oder

auch an einer AUF erworben werden. Gerade für Ingenieure bietet die Industrie in Bereichen für Forschung und Entwicklung ebenfalls Postdoc-Stellen an. Diese Stellen unterscheiden sich im Vergleich zu den Universitätsstellen durchaus in der Art und Weise der Ausführung der Forschungstätigkeiten. Während sich an den Universitäten verstärkt durchsetzt, dass gerade die Wissenschaftler:innen in der Postdoc-Phase in ihrer Unabhängigkeit unterstützt werden sollen, ihr individuelles Forschungsprofil schärfen und ihre eigenen Netzwerke ausbauen sollten, sind Postdocs in der Industrie vielmehr mit Auftragsforschung befasst und weniger frei in ihren Forschungsthemen.

Auch die vier großen deutschen außeruniversitären Forschungseinrichtungen Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Leibniz-Gemeinschaft und Max-Planck-Gesellschaft (in alphabetischer Reihenfolge) bieten attraktive Stellen für promovierte Wissenschaftler:innen. Sie unterscheiden sich nicht nur in ihrer Forschungsausrichtung (z. B. Grundlagenforschung vs. angewandte Forschung), sondern auch in den Anteilen der öffentlichen Grundfinanzierung und dadurch in der Entwicklung und Akquise neuer Forschungsprojekte, was sich auf die Auswahl der Forschungsthemen auswirkt. Auch in der Anzahl und im Umgang mit der Zielgruppe „Postdocs“ unterscheiden sich die großen Einrichtungen. Gerade für die Beratung von Promovierenden und frühen Postdocs ist das Wissen über die Unterschiede der vier großen außeruniversitären Forschungseinrichtungen untereinander, aber auch in Bezug auf universitäre Positionen, äußerst hilfreich.

---

## **Fraunhofer-Gesellschaft**

Der Auftrag der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG) ist es, Forschungsergebnisse für die Industrie nutzbar zu machen, sie sozusagen in die Industrie zu transferieren – für die Gesellschaft und die Wirtschaft. Aus dieser Mission leiten sich verschiedene Karrieremöglichkeiten ab, die die FhG ihren Mitarbeitenden bietet. Ende 2021 zählte die Fraunhofer-Gesellschaft 30.028 Mitarbeitende, 21.640 Mitarbeitende zählten dabei zum wissenschaftlichen, technischen und administrativen Personal.<sup>10</sup>

Im Rahmen der Personalentwicklung werden die unterschiedlichen Karrierewege, die gerade promovierte Wissenschaftler:innen innerhalb der FhG und ihrer Institute verfolgen (können), transparent und klar aufgezeigt. Durch den engen Kontakt zur Industrie und Wissenschaft, der sich aus der Mission der FhG ergibt, strebt ein großer Teil (ca. 70 %) der wissenschaftlichen Mitarbeitenden eine weiterführende Karriere in der Industrie an. Durch den starken Anwendungsbezug in der Forschung können im Rahmen der Projekte frühzeitig wichtige Netzwerke in der

---

<sup>10</sup> Fraunhofer-Gesellschaft 2021: Jahresbericht, S. 24.

Industrie geknüpft und die weitere Karriere in einem Unternehmen – oder aber in Universitäten und Hochschulen – vorbereitet werden. Immer wieder führen Karrierewege auch über Startups in die Selbständigkeit. Die FhG spricht bei den aufgeführten Karrierewegen von sogenannten „Sprungbrettkarrieren“. Ein anderer, nicht unbedeutender Anteil von Mitarbeitenden verbleibt in den Instituten der FhG und verfolgt eine interne Karriere als Führungskraft oder eine Fachkarriere. Um die wissenschaftlichen Mitarbeitenden auf dem Weg zu ihren Zielpositionen zu unterstützen, hat die FhG zahlreiche Maßnahmen entwickelt, die sich gebündelt in der Broschüre „Karriere mit Fraunhofer“ wiederfinden.<sup>11</sup>

## **Helmholtz-Gemeinschaft**

Die Helmholtz-Gemeinschaft zählt mehr als 2.500 Postdocs (bei 11.000 Forscher:innen aus aller Welt und insgesamt 43.000 Mitarbeiter:innen), die in einem der 18 Helmholtz-Zentren ihr wissenschaftliches Profil schärfen.<sup>12</sup>

Postdocs werden in der Helmholtz-Gemeinschaft intensiv in ihrer Karriereentwicklung begleitet und unterstützt, z. B. in Form von Methodentrainings, persönlichen Karriereberatungen, Coaching und Mentoring sowie bei der Beantragung von Drittmitteln oder bei Fragen und Strategien zu Ausgründungen und außeruniversitären Karriereoptionen. In den letzten Jahren konnten die Helmholtz-Zentren in einem kompetitiven Verfahren Mittel zum Aufbau von Helmholtz Career Development Centers for Researchers einwerben, die sich mit ihren Angeboten und Services vor allem an Postdocs wenden. Insgesamt zählt die Helmholtz-Gemeinschaft dreizehn solcher Postdoc-spezifischen Beratungszentren.

In den 2018 verabschiedeten Leitlinien findet sich eine klar umrissene Definition von Postdocs: „Die Postdoc-Phase beschreibt die Phase nach der Promotion, in der sich Forschende in der Wissenschaft für eine begrenzte Zeit weiterqualifizieren, um ihr eigenständiges wissenschaftliches Profil zu stärken, ihren Karrierepfad innerhalb oder außerhalb der Wissenschaft zu identifizieren und diesen vorzubereiten bzw. zu verwirklichen.“ Dabei soll in der Regel nach vier Jahren Postdoc-Phase eine Richtungsentscheidung über den weiteren Werdegang erfolgen. Für eine gelungene Postdoc-Phase werden in den Leitlinien auch die jeweiligen Verantwortlichkeiten der Postdocs (diese planen selbst die eigene Karriereentwicklung und holen sich diesbezüglich selbständig Rückmeldung von der Führungskraft und von Mentor:innen innerhalb und außerhalb der Wissenschaft ein), der Führungskräfte (diese geben früh und regelmäßig konstruktives Feedback zum Forschungsprojekt und den weiteren Karriereperspektiven) und der Zentren (diese unterstützen und begleiten Postdocs und ihre Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung) klar benannt.

---

<sup>11</sup> Fraunhofer-Gesellschaft 2017: „Karriere mit Fraunhofer“ – Gewinnen – Entwickeln – Vernetzen, S. 12.

<sup>12</sup> <https://www.helmholtz.de/karriere/karriere-bei-helmholtz/postdocs/> und <https://www.helmholtz.de/karriere/>, Stand 16.07.2022.

## Leibniz-Gemeinschaft

In der Leibniz-Gemeinschaft waren 2021 etwa 2.600 Postdocs tätig bei einer Gesamtbeschäftigtenzahl von 21.096 Personen. Unter Postdocs versteht die Leibniz-Gemeinschaft „Promovierte unabhängig vom Alter, die in einer Leibniz-Einrichtung vertraglich beschäftigt und wissenschaftlich tätig sind sowie in der Regel eine Höher- bzw. Weiterqualifikation anstreben.“ Postdocs arbeiten sowohl in den Leibniz-Instituten als auch in den Leibniz-WissenschaftsCampi und Leibniz-Forschungsverbänden. „Postdocs im Sinne der Leibniz-Gemeinschaft sind wissenschaftliche Mitarbeitende in einem Leibniz-Institut – mit allen akademischen Rechten und Pflichten, die sich nach und auf Basis ihrer Promotion beruflich weiter orientieren und qualifizieren. Sie erwerben weiterführende, professionelle Kompetenzen für verschiedene Bereiche in der Wissenschaft in oder außerhalb des Instituts oder für ein neues Tätigkeitsfeld in einem anderen Sektor.“ So definiert die Leibniz-Gemeinschaft die Zielgruppe in den Leibniz-Leitlinien der Karriereentwicklung und umreißt die Postdoc-Phase mit einem Zeitraum von zwei bis sechs Jahren.<sup>13</sup>

Unter den Postdocs hat sich das Leibniz Postdoc Network etabliert, das sich als Interessensvertretung versteht und von der Leibniz-Gemeinschaft akzeptiert und unterstützt wird und auch über die Seite der Leibniz-Gemeinschaft verlinkt ist.<sup>14</sup>

Der Leibniz-Gemeinschaft ist es wichtig, Wissenschaftler:innen nach der Promotion auf dem Weg zu einer frühen Selbständigkeit zu unterstützen. Die Institute der Leibniz-Gemeinschaft agieren im Wesentlichen sehr selbständig und bieten für die jeweiligen Zielgruppen eigene Fördermaßnahmen an. Auf zentraler Ebene unterstützt die Gemeinschaft die Zielgruppe beispielsweise durch das Leibniz-Mentoring oder die Leibniz-Akademie für Führungskräfte sowie das Förderformat der „Leibniz-Junior Research Group“. Die o. g. Leibniz-Leitlinien der Karriereentwicklung formulieren zudem weitere Maßnahmen, die für die Unterstützung der jungen Forschenden empfohlen werden.

## Max-Planck-Gesellschaft

Die Max-Planck-Gesellschaft (MPG) widmet sich im Allgemeinen der Grundlagenforschung und zählte zum 31.12.2021 2.582 wissenschaftliche Mitarbeitende, die im Rahmen eines Postdoc-Aufenthaltes an einem der Max-Planck-Institute tätig waren (von einer Gesamtmitarbeitendenzahl von ca. 23.950 Personen). Über 54 Prozent aller Wissenschaftler:innen, die bei MPG tätig sind, haben eine ausländische Staatsangehörigkeit.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Leibniz Gemeinschaft 2020, Leibniz-Leitlinie Karriereentwicklung, S. 9ff.

<sup>14</sup> <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/karriere/karriere-in-der-wissenschaft/postdoc-in-der-leibniz-gemeinschaft/leibniz-postdoc-network> (abgerufen 01.03.2023).

<sup>15</sup> Max-Planck-Gesellschaft 2021: Jahresbericht, S. 21 und S. 31.

Die MPG sieht sich bzw. ihre Institute als Zwischenstation einer wissenschaftlichen Karriere, kommuniziert dies innerhalb der Gesellschaft klar und bietet daher entsprechende Weiterqualifizierung und Beratung an (Postdocs – Karrierebedingungen für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden).<sup>16</sup> Es sind in erster Linie die Führungskräfte in den Instituten, die die Postdocs durch diese Karrierephase begleiten sollen. Die Postdocs werden motiviert, sich frühzeitig und individuell mit ihrer weiteren Karriereentwicklung zu befassen. Durch den hohen Grad an Autonomie der Institute können die Karrierewege in dieser Karrierephase je nach Institut durchaus unterschiedlich ausfallen. Zentrales Ziel ist jedoch, eine Durchlässigkeit der Karrierewege von vornherein zu denken und verschiedene Karrierepfade zu begleiten (z. B. auch in die Industrie hinein oder von der Industrie in die MPG zurück).

In der MPG wird den Postdocs eine starke Eigenverantwortung hinsichtlich ihrer Karriereplanung zugeschrieben. Unterstützt wird dabei die individuelle Standortanalyse (Wo stehe ich gerade?) und die Zielformulierung (Wo will ich hin?), um im Rahmen der Personalentwicklung Angebote zu machen, wohin sich die/der Postdoc entwickeln kann (z. B. in Themenclustern wie Teaching Skills, Projektmanagement oder auch Data Science). Für die Postdoc-Phase ist der Anspruch der MPG, hervorragende Wissenschaftler:innen weiterzuentwickeln und an die Gesellschaft zurückzugeben. Im Rahmen eines talent life cycle durch die Phasen attract & recruit, welcome & onboard, develop & retain sowie navigate & transfer begleitet die MPG Postdocs, die danach wieder ins Hochschulsystem zurückkehren, in der außeruniversitären Forschung bleiben oder sich in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft einbringen.<sup>17</sup>

Vielen Nachwuchswissenschaftler:innen (und ihren Mentor:innen) auf der Suche nach einer Postdoc-Position ist leider häufig nicht bewusst, dass die außeruniversitären Forschungseinrichtungen (genauso wie die Universitäten und Hochschulen) den Vorgaben des WissZeitVG unterliegen und der Großteil der wissenschaftlichen Mitarbeitenden ebenfalls befristet beschäftigt ist. Obwohl es also zahlreiche, unterschiedliche Positionen für promovierte Wissenschaftler:innen gibt, auf denen eine Weiterqualifizierung erfolgen kann, haben alle diese Stellen miteinander doch etwas gemeinsam: Es existieren gesetzliche Grundlagen für die Einstellungsbedingungen, innerhalb derer sich im Grunde alle (nationalen) Institutionen bewegen. Diese zu kennen und in der individuellen Karriereplanung zu berücksichtigen, ist ein wesentliches Element für einen erfolgreichen wissenschaftlichen Karriereweg (siehe Kapitel 3 und 6.2). Ein Blick auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen ist daher in jeglicher Hinsicht wichtig: für Gestaltende von Karrierewegen gleichermaßen wie für die Zielgruppe der Postdocs selbst.

<sup>16</sup> Max-Planck-Gesellschaft 2016: Leitlinien für die Postdoc-Phase in der Max-Planck-Gesellschaft.

<sup>17</sup> Siehe auch Max-Planck-Gesellschaft 2020: Max Planck Talentbegleiter: Wegweiser durch die Angebote der Personalentwicklung sowie die Webseite <https://www.mpg.de/personalentwicklung-und-chancen> (abgerufen 01.03.2023)



## Effekte des gestiegenen Drittmittelanteils an den Hochschulhaushalten

Seit den 1990er Jahren ist der Anteil der Finanzierung durch Drittmittel im Verhältnis zu den Haushaltsmitteln stetig angestiegen. Der Zuwachs an Drittmitteln ist in der Regel durch Forschungsprojekte entstanden, in denen zahlreiche Promovierende beschäftigt werden. Zwar sind in diesem Zeitraum auch neue Professuren und Dauerstellen in Forschung und Lehre geschaffen worden, doch die Zahl der befristeten Promotionstellen ist weit überproportional gewachsen. Der so entstandene Flaschenhals sorgt für übergroßen Konkurrenzdruck unter den Promovierenden und Postdocs, die eine Professur anstreben. Dieser Druck hat sich auch in der #ichbinhanna-Debatte entladen, in der mit hoher Dringlichkeit mehr entfristete Stellen in Forschung und Lehre verlangt werden. Jedoch können Universitäten nur da unbefristete Arbeitsverträge vergeben, wo die finanziellen Mittel unbefristet zur Verfügung stehen. Das sind in der Regel die durch die jeweiligen Bundesländer zugesagten Haushaltsmittel. Auch auf den durch Haushaltsmittel finanzierten Stellen sollte ein Spielraum für Stellen zur Qualifizierung mit befristeten Aufgaben bestehen bleiben. Es wird den Hochschulen daher nicht möglich sein, eine große Anzahl unbefristeter Stellen zeitnah zu besetzen, da die Haushaltsmittel nicht oder nur in kleinen Schritten erhöht werden. Jede Stelle, die dauerhaft finanziert ist, auf der Daueraufgaben zugewiesen wurden und die daher unbefristet besetzt wird, steht für die nächsten Jahrzehnte nicht zur Qualifizierung für Promovierende oder Postdocs zur Verfügung und natürlich auch nicht als unbefristete Stelle für kommende Generationen von Wissenschaftler:innen. Die Besetzung dieser Stellen muss also von den Hochschulen mit Bedacht angegangen werden. Es wird jährlich nur sehr wenige dieser Stellen geben, unabhängig von einer Novellierung des WissZeitVG. Die Diskussions- und Konfliktlinien, die sich in der #ichbinhanna-Diskussion zeigen, werden sich daher voraussichtlich vorerst nicht entspannen.

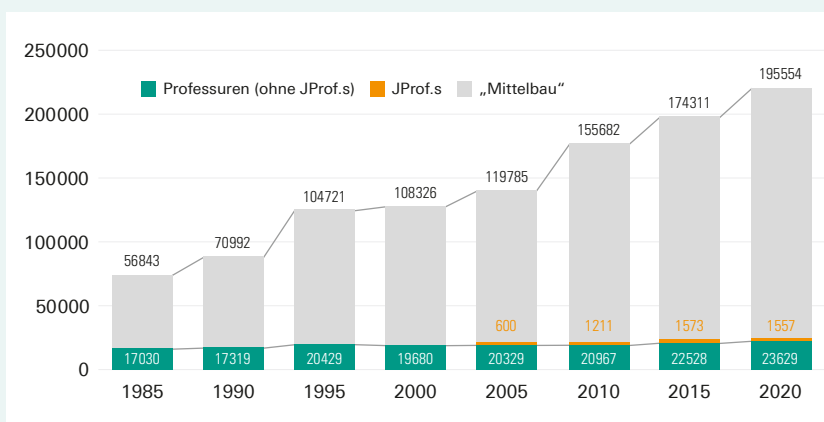


Abb. 1: Entwicklung von Stellen an deutschen Universitäten, Quelle: Zahlen Statistisches Bundesamt, eigene Darstellung

### 3 Zwischen WissZeitVG und den Landeshochschulgesetzen

Was es weiter erschwert, bundesweit einheitlich über die Gruppe der Postdocs im weitesten Sinne zu sprechen, sind die verschiedenen Regelwerke, denen ihr Arbeitsverhältnis unterliegt. Die einzelnen Hochschulgesetze definieren, wer als wissenschaftliche Mitarbeiter:innen gelten und welche Tätigkeiten ihnen obliegen. Teilweise sind auch Regelungen zu Vertragslaufzeiten, insbesondere zu Erstverträgen mit den jeweiligen Universitäten in den Gesetzen enthalten. Die befristeten Arbeitsverhältnisse unterliegen dem Teilzeit- und Befristungsgesetz und hier im Besonderen dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG), das als Sonderfall der sachgrundlosen Befristung die befristeten Arbeitsverhältnisse in der Qualifizierungsphase und in Drittmittelprojekten im Wissenschaftssystem regelt. Zusätzlich zu diesen Gesetzen gibt es Regelwerke und Selbstverpflichtungen auf Länder- oder Organisationsebene.

Eine kurze Veranschaulichung der Problematik: Im Hamburger Hochschulgesetz (HmbHG) ist z.B. geregelt, dass wissenschaftliche Beschäftigte, die eine Promotion anstreben, in befristeten Arbeitsverhältnissen angestellt werden, „deren Dauer bei der ersten Anstellung grundsätzlich drei Jahre betragen soll“ (vgl. HmbHG § 28 Absatz 1). Absatz 2 desselben Paragraphen regelt die Vertragsdauer von wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen, die „zusätzliche wissenschaftliche Leistungen“ erbringen. Diese sind an anderer Stelle des HmbHG als Voraussetzung für die Berufbarkeit auf eine Professur genannt, es sind darin also u. a. wissenschaftliche Leistungen in der Postdoc-Phase im weiteren Sinne zu sehen. Hier ist geregelt, dass diese Beschäftigten in befristeten Verträgen mit drei Jahren Dauer zu beschäftigen sind. Die gewählte Formulierung ist verbindlicher als in der entsprechenden Regelung für wissenschaftliche Beschäftigte in der Promotionsphase. Die dreijährigen Verträge können laut HmbHG einmalig um drei Jahre verlängert werden. Angewandt wird dieses Gesetz in Kombination mit dem WissZeitVG, das grundsätzlich jeweils sechs Jahre befristeter Beschäftigung vor und nach Erwerb der Promotion vorsieht.<sup>18</sup>

Nun ist es im Wissenschaftssystem üblich und oft auch wünschenswert, dass junge Wissenschaftler:innen sich an mehr als einer Universität qualifizieren. Das WissZeitVG gilt bundesweit, die Hochschulgesetze jeweils landesweit. Ein leicht zu erkennendes Spannungsfeld besteht z.B. in der Regelung des HmbHG § 28 Ab-

---

<sup>18</sup> Im aktuellen WissZeitVG besteht die Möglichkeit, dass der Zeitraum nach der Promotion durch ungenutzte Zeiten aus der Promotionsphase verlängert werden kann. Andere Verlängerungsoptionen der höchstmöglichen Befristungsdauer ergeben sich aus Mutterschutz- und Elternzeiten – hier erhöht sich die längstmögliche Befristungsdauer um 24 Monate für jedes Kind, das im eigenen Haushalt lebt. In einem laufenden Vertrag, der aufgrund der wissenschaftlichen Qualifizierung (WissZeitVG § 2 Absatz 1) befristet ist, ergibt sich aus der Elternzeit sogar ein Rechtsanspruch auf eine Vertragsverlängerung.

satz 2 (also der Regelung, dass Wissenschaftliche Mitarbeiter:innen zur Erbringung zusätzlicher wissenschaftlicher Leistungen mit einer Vertragsdauer von drei Jahren zu beschäftigen sind) und der Höchstbefristungsdauer laut WissZeitVG: Was, wenn ein:e Mitarbeiter:in zur Erbringung zusätzlicher wissenschaftlicher Leistungen beschäftigt werden soll, aber bereits zehn Jahre nach WissZeitVG zur eigenen Qualifizierung in einer anderen Einrichtung befristet beschäftigt war? Darf die Hochschule diese:n Wissenschaftler:in befristet einstellen, ggf. mit einer Vertragsdauer von zwei Jahren? Macht sie sich als Institution für Klagen angreifbar? Was ist fair und fördernd gegenüber den Wissenschaftler:innen auf ihrem Karriereweg? Denn Letzteres ist Aufgabe und Absicht der Universitäten, auch wenn nicht jeder Karrierewunsch erfüllt werden kann.

### Gastbeitrag: Chancen und Herausforderung der föderalen Struktur

*Das WissZeitVG kann als Bundesgesetz nicht durch gesetzgeberische Maßnahmen auf Landesebene in Bezug auf die Befristungsmöglichkeiten im Wissenschaftsbereich ergänzt werden. Der Bundesgesetzgeber hat seine konkurrierende Gesetzgebungskompetenz hier erschöpfend genutzt. Bestehende zusätzliche Befristungsregeln in Landeshochschulgesetzen haben daher juristisch einen rein beschreibenden Charakter. Auf Landesebene können solche ergänzenden Regelungen bei der Steuerung von Hochschulen über Zielzahlen allerdings einen wesentlichen Einflussfaktor darstellen.*

*Um die Mobilität von Forscher:innen in frühen Karrierephasen zu gewährleisten, müssen auch die Befristungsregelungen in Deutschland möglichst einheitlich ausgestaltet sein – eine Öffnung der Regelungen durch eine Tarifsperre zum Beispiel würde den Wechsel zwischen außerhochschulischen Einrichtungen und Hochschulen, aber auch zwischen Hochschulen in unterschiedlichen Bundesländern erheblich erschweren. Hingegen sind eine Förderung von Personalentwicklung, die Einführung neuer (unbefristeter) Personalkategorien sowie nach Einrichtungen differenzierte Kennzahlen Mittel, die auf Landesebene effektiv für die Weiterentwicklung der Karrierepfade in der Wissenschaft eingesetzt werden können. Dabei ist eine Offenheit für die Bedürfnisse individueller Hochschulen bzw. von Hochschultypen unabdingbar, ebenso wie die Möglichkeit der Einführung von Experimentierklauseln.*

**Henning Rockmann, Leiter der Geschäftsstelle der Hochschulrektorenkonferenz (HRK)**

In diesem Spannungsfeld agieren die Personalabteilungen. Das Ob und Wie der Arbeitsverträge orientiert sich derzeit noch zu häufig an dem Bestreben, die gesetzlichen Möglichkeiten maximal auszuschöpfen, wenn Professor:innen sich wünschen, „ihre“ Promovierenden und Postdocs im Beschäftigungsverhältnis zu halten, bis die

Höchstbefristungsdauer ausgeschöpft ist. **Dabei ist das große Missverständnis im Diskurs, dass die genannten Gesetze als Karrieresysteme oder -konzepte verstanden werden, per se aber keine sind. Karrieresysteme und -konzepte müssen von den Hochschulen aktiv gestaltet werden, innerhalb dieses gesetzlichen Rahmens.** Denn genau das ist das so stark in der Kritik stehende WissZeitVG: ein gesetzlicher Rahmen, innerhalb dessen es Karrierewege zu gestalten gilt. Mehrere Hochschulen tun dies bereits, so z. B. die Universität zu Köln mit einem Dauerstellenkonzept, in dem Regelungen zur Beschäftigung und zum Übergang in ein Dauerbeschäftigungsverhältnis festgehalten sind. Aber noch sind solche Regelungen nicht flächendeckend und selten mit der notwendigen Verbindlichkeit vorhanden.

Das Ausschöpfen der höchstmöglichen Befristungsdauer, auch ohne Perspektive für einen Verbleib im Wissenschaftssystem, mag kurzfristig als gute Option erscheinen – der Arbeitsvertrag für die nächsten ein, zwei Jahre ist sicher, die wissenschaftlichen Dienstleistungen (so die häufige Formulierung in den Arbeitsverträgen) werden durch eine:n bewährte:n Mitarbeiter:in erbracht. Es ist derzeit im Rahmen des Wissenschaftszeitvertragsgesetz auch noch möglich, eine ganze Karriere auf befristeten Drittmittelstellen zu verbringen, sofern man bereit ist, alle 8 bis 10 Jahre die Hochschule zu wechseln, nämlich bevor die Regelungen des allgemeineren Teilzeit- und Befristungsgesetzes zur Kettenbefristung greifen. Häufig werden Wissenschaftler:innen so aber ohne klare Perspektive im Wissenschaftssystem gehalten. Dies erschwert die Orientierung und den Einstieg in andere Karrierewege. Hochschulen sind hier in der Verantwortung, eine frühe, transparente und ehrliche Selektion zu erwirken, im Sinne der jungen Wissenschaftler:innen.<sup>19</sup>

### Gastbeitrag: Die Rolle der Drittmittelgeber – die VolkswagenStiftung

*Den Drittmittelgebern, und damit auch der VolkswagenStiftung, kommen ebenfalls eine wichtige Rolle in der Gestaltung von attraktiven und transparenten Rahmenbedingungen für Postdocs zu. Auch wenn Drittmittel, und damit auch Personalmittel, aufgrund der projektförmigen Förderung grundsätzlich befristet sind, muss auch hier gelten: die Höhe der Mittel sowie die beantragte Förderdauer müssen der Dauer der Qualifikationsphase entsprechen. Hierdurch wird dem oder der Stelleninhaber:in eine verlässliche Perspektive eröffnet, wobei Personalentwicklungsmaßnahmen mittlerweile zum Standardangebot der gastgebenden Institution gehören sollten. Gleichzeitig wird bei der Begutachtung eines Antrags immer auch die mit einer Förderung einhergehende Karriereperspektive berücksichtigt: Ist die Mitarbeit in solch einem Projekt eine gute Basis für die Entwicklung einer eigenen Forschungsagenda? Oder eröffnen sich vielversprechende Perspektiven*

<sup>19</sup> Vgl. UniWiND 2017.

*für Karrierewege außerhalb der Wissenschaft? Zu vermeiden sind aus unserer Sicht wenig vielversprechende „faule Kompromisse“, die eine hälftige Stellenteilung in eigener Forschungstätigkeit und Wissenschaftsmanagement vorsehen. Hier ist es sinnvoller, klare Entscheidungen zu treffen, statt in keiner Welt richtig verankert zu sein. Dass Wissenschaftsmanagement- bzw. Koordinationsstellen in vielen Fällen Dauerstellen sein sollten, ist auch aus Sicht eines Drittmittelgebers wünschenswert. Dies bedeutet konsequenterweise, dass auch in projektförmigen Förderungen anteilig Dauerstellen mitfinanziert werden sollten. Insgesamt gibt es somit diverse Ansätze, durch die Drittmittelgeber Fehlentwicklungen entgegenwirken und die erforderlichen Veränderungen mitgestalten können.*

**Dr. Henrike Hartmann, stellvertretende Generalsekretärin und Leiterin der Abteilung Förderung, VolkswagenStiftung**

Bereits seit Jahren gibt es immer wieder Vorschläge, wie eine transparente Bestenauslese im Wissenschaftssystem aussehen könnte und welche Stellenkategorien dafür ggf. geschaffen werden sollten. Im Folgenden werden einige dieser Modelle vorgestellt, in dem darauffolgenden Kapitel dann ganz konkrete Beispiele für neue Stellenkategorien präsentiert.

## 4 Personalstruktur und Karrierewege

Lange vor der aktuellen Diskussion rund um die Evaluation des WissZeitVG wurden von verschiedenen Gremien, Gesellschaften und Interessenvertretungen diverse Modelle und Empfehlungen für Stellenkategorien und Karrierewege im deutschen Wissenschaftssystem veröffentlicht. Die Forderungen reichen von einer Abschaffung des Lehrstuhlprinzips und der Schaffung von Department-Strukturen über eine frühere Karriereauslese bis zu einer Ausweitung der wissenschaftlichen Karriereziele jenseits der Professur.

Auf Seiten der Wissenschaftler:innen vor der Lebenszeitprofessur bringt sich vor allem die Junge Akademie seit vielen Jahren aktiv in die Diskussion ein. Bereits 2013 kritisierten ihre Mitglieder die „mangelnde Attraktivität von Karrierewegen und Stellen an Universitäten“ und sahen ein Problem vor allem in der Personalstruktur sowie im Lehrstuhlprinzip.<sup>20</sup> Der zur Diskussion gestellte Transformationsprozess sollte die gleichzeitige Umwandlung eines Großteils der aus Grundmitteln finanzierten wissenschaftlichen Mitarbeiter:innenstellen zur Qualifikation in Professuren, d. h. befristete W1-Professuren und dauerhafte W2-/W3-Professuren ohne die gängige „Ausstattung“ mit Mitarbeiter:innenstellen einschließen. 2017 folgte das Papier „Departments statt Lehrstühle: Moderne Personalstruktur für eine zukunftsfähige Wissenschaft“. Hier stellten Mitglieder der Jungen Akademie nochmals klar, „eine Department-Struktur ist dagegen nicht mit der Ausweitung eines unbefristeten Mittelbaus vereinbar. (...) Unser Anliegen, eine Department-Struktur zu etablieren teilt aber die Bestrebung nach größeren Anteilen entfristeter Stellen am gesamten wissenschaftlichen Personal, allerdings indem Mittelbaustellen zu Professuren aufgewertet werden.“<sup>21</sup> Das angestrebte Modell sieht wissenschaftliche Dauerstellen, die dem gesamten Department zugeordnet sind, nur in Ausnahmefällen z. B. für die Betreuung von Großgeräten, als notwendig an.

### Universität neu denken: Department-Struktur an der Technischen Universität Nürnberg (UTN)

Die am 01.01.2021 neu gegründete Technische Universität Nürnberg wurde von Beginn an mit einer Departmentstruktur geplant. Als interdisziplinär angelegte Universität wird das wissenschaftliche Personal in den Departments disziplinär verankert und in Aktivitätsfeldern über die einzelnen Departments hinweg vernetzt. Promovierende und Postdocs auf Haushaltsstellen sind zukünftig nicht mehr einzelnen Professuren, sondern dem

<sup>20</sup> Menke et. al. 2015.

<sup>21</sup> Specht et. al. 2017.

Department zugeordnet. Das bedeutet, dass es sowohl für befristete als auch für entfristete Stellen (wissenschaftlich wie administrativ) einen Personalpool je Department geben wird, den die/der hauptamtlich tätige Department-Chair mit dem entsprechenden Department-Board verantwortet. Die Zuordnung zu einer Professur erfolgt auf fachlicher, nicht jedoch disziplinarischer Ebene. Der starken Abhängigkeit junger Forschenden von einzelnen Professor:innen wird dadurch entgegengewirkt. Die Departments selbst genauso wie die Promovierenden und Postdocs werden in der Personalpolitik seitens der Universität mit Maßnahmen wie verbindlichen Jahresgesprächen, Betreuungsvereinbarungen und karrierebegleitenden Weiterqualifizierungen unterstützt.

Nur eine einzige universitäre Stellenkategorie für promovierte Wissenschaftler:innen vorzusehen, d. h. entweder ausschließlich Professuren oder alternativ auch deren Abschaffung, wurde 2020 vom Netzwerk Gute Arbeit in der Wissenschaft diskutiert.<sup>22</sup>

Diese Personalstrukturmodelle unterscheiden sich von dem noch immer aktuellen Positionspapier des Wissenschaftsrats von 2014 „Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten“, der explizit weitere universitäre Karriereziele neben der Professur vorschlägt. Gemeint sind unbefristet (wissenschaftlich) Beschäftigte mit/ohne Leitungsfunktion in Forschung, Lehre, Transfer sowie in Forschungsinfrastruktur und -service. Auch Positionen im Wissenschaftsmanagement nennt der Wissenschaftsrat als Karriereziel.<sup>23</sup>

Die Einführung von Lecturer-Stellen mit Beförderungsoptionen analog zum britischen System sind ein Alternativmodell, welches u. a. die Deutsche Gesellschaft für Philosophie und die Gesellschaft für Analytische Philosophie in ihrem gemeinsamen Positionspapier „Nachhaltige Nachwuchsförderung: Vorschläge zu einer Strukturreform“ 2018 veröffentlicht hat. Hierbei geht ein linearer Karriereweg neben der Professur mit steigenden Erwartungen an das Engagement in Lehre und Selbstverwaltung einher: Nach einer zunächst auf drei Jahre befristeten Beschäftigung (E 13) mit einem Lehrdeputat von vier Lehrveranstaltungsstunden (LVS) und mindestens einem Drittel der Arbeitszeit für eigene wissenschaftliche Forschung, erfolgt nach Erfüllung von Zielvorgaben der automatische Übergang in eine unbefristete Beschäftigung (möglichst nach E 14). Damit erhöht sich das nominelle Deputat auf acht bis zehn LVS, in den ersten drei Jahren analog zu W1-Professor:innen; nach erfolgreicher Zwischenevaluation reduziert es sich auf sechs LVS. Danach werden ein volles Lehrdeputat und eine vermehrte Mitarbeit in der akademischen Selbstverwaltung erwartet. Gelingt es, sich zu habilitieren und ggf. zudem den Status außerplanmäßiger

---

<sup>22</sup> Netzwerk für gute Arbeit in der Wissenschaft 2020.

<sup>23</sup> Wissenschaftsrat 2014.

Professor:innen zu erwerben, soll eine in puncto Lehrdeputat und Aufgaben gleichgestellte Beschäftigung (E 15) zu den Inhaber:innen gewöhnlicher W-Stellen erfolgen. Diese wiederum ermöglicht, sich bei ausreichender Qualifikation auf Professuren an anderen Institutionen zu bewerben.<sup>24</sup> In Kapitel 6 wird die Einführung von Lecturer-Stellen an der Universität Bremen als Fallbeispiel detailliert vorgestellt.

Mit viel Öffentlichkeit wird seit einiger Zeit auf Twitter ebenfalls eine Debatte rund um die Beschäftigungsperspektiven und Stellenkategorien im Wissenschaftssystem geführt. Im Anschluss an die Aktion #95vsWissZeitVG (95 Thesen gegen das Wissenschaftszeitvertragsgesetz) aus dem Herbst 2020 haben Amrei Bahr, Kristin Eichhorn und Sebastian Kubon den Twitter-Hashtag #ichbinhanna ins Leben gerufen. Er ist benannt nach der fiktiven Figur Hanna, anhand derer die als Vorteile präsentierten Effekte des WissZeitVG in einem Erklärvideo des BMBF veranschaulicht werden. Tausende Wissenschaftler:innen hatten spontan reagiert und mit ihren persönlichen Geschichten auf Twitter sehr anschaulich erzählt, warum sie sich mit Hanna identifizieren und sich von dem infantilisierenden Ton und der Darstellung ihrer oft prekären Lage im Video verhöhnt fühlten.<sup>25</sup>

Fast zeitgleich erfolgte die Evaluation des WissZeitVG, die im Mai 2022 durch Vorlage des Berichts abgeschlossen wurde. Das BMBF hat im Anschluss eine Tagung zur Bewertung des Berichts durchgeführt. Die Evaluation zeigt, dass sich die Befristungspraxis der Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Universitätskliniken aufgrund der letzten Gesetzesnovelle 2016 verändert hat; vielfach im Sinne größerer Transparenz von Karrierewegen für Beschäftigte und Wissenschaftseinrichtungen.<sup>26</sup> Wie aus der Evaluation hervorgeht, haben sich im Bereich der Qualifizierungsbefristung die durchschnittlichen Vertragslaufzeiten in den letzten Jahren erkennbar verlängert. Besaßen befristete Arbeitsverträge an den Universitäten 2015 noch eine mittlere Laufzeit von 15–17 Monaten, so sind diese Mittelwerte bereits 2017 auf 21–22 Monate gestiegen. Maßgeblich dafür war eine Zunahme dreijähriger Verträge, mit der die Hochschulen die Vorgaben zur Festlegung angemessener Vertragslaufzeiten umsetzen. Auch im Bereich der mit sogenannten Drittmitteln finanzierten Verträge haben die Hochschulen der Novellierung entsprochen und die individuelle Vertragslaufzeit üblicherweise der Projektlaufzeit angepasst.

Mit der Tagung des BMBF im Juni 2022 wurde ein Stakeholderprozess zur Reform des WissZeitVG durch das Ministerium gestartet. Da innerhalb 2023 ein Referentenentwurf zu einer Reform des WissZeitVG erarbeitet wird, haben sich erneut viele

---

<sup>24</sup> Deutsche Gesellschaft für Philosophie und Gesellschaft für Analytische Philosophie 2018, S. 100ff.

<sup>25</sup> Mittlerweile ist das Video online nicht mehr abrufbar. Siehe auch Bahr et. al. 2022.

<sup>26</sup> Sommer et. al. 2022.



Interessenvertreter:innen und Einrichtungen mit möglichen Reformvorschlägen öffentlich zu Wort gemeldet.

Die Mitgliedergruppe der Universitäten in der Hochschulrektorenkonferenz hat im Juli 2022 einen Diskussionsvorschlag zur Novellierung des WissZeitVG verabschiedet. Hier wird für einen einheitlichen Qualifizierungszeitraum für Promotion und erste Postdoc-Phase von grundsätzlich zehn Jahren plädiert, der individuell flexibel und unterschiedlichen Fachkulturen entsprechend ausgestaltet sein kann. Die Verkürzung des Qualifizierungszeitraums (von 12 auf 10 Jahren) zielt auf eine Vorverlagerung der Entscheidung, ob eine langfristige Beschäftigung in der Wissenschaft – auf einer Professur oder einer anderen unbefristeten Stelle in Forschung, Lehre oder Wissenschaftsmanagement – realistisch ist, soll für die sich Qualifizierenden und die Hochschulen frühzeitiger als bislang Planungssicherheit bieten und zugleich nachhaltig Generationengerechtigkeit sicherstellen. Zudem soll ein Wechsel in andere attraktive Karrierewege außerhalb der Wissenschaft erleichtert und die Innovationskraft von Wirtschaft und Gesellschaft gestärkt werden.<sup>27</sup>

Die Mitglieder der Jungen Akademie plädieren dafür, den Begriff des sogenannten „wissenschaftlichen Nachwuchses“ durch die von der Europäischen Kommission definierten Profile R1–R4 zu ersetzen. Diese Unterteilung wird zum einen den unterschiedlichen Aufgaben und Verantwortungsbereichen von zum Beispiel Wissenschaftler:innen vor und während der Promotion (R1) oder Gruppenleiter:innen, W1-Professor:innen und Habilitierende (R3) gerecht, sorgt außerdem für internationale und intersektionale Vergleichbarkeit und macht darüber hinaus Lösungsansätze nach Karrierestufen nicht nur transparenter, sondern passgenauer im Bedarf. Kern der „Perspektiven auf das Wissenschaftszeitvertragsgesetz“ ist, Wissenschaftler:innen „bereits in einer frühen Karrierephase konkrete Perspektiven aufzuzeigen, für eine planbare Karriere innerhalb der Wissenschaft, aber auch für ein gegebenenfalls anzuratendes Ausscheiden aus Academia“.<sup>28</sup> Hierfür sollten laut der Jungen Akademie die Karrierephasen folgendermaßen gestaltet werden: R1: Vertragslaufzeiten müssen die gesamte Dauer der Promotion erfassen. Höchstbefristung 6 Jahre. R2: Keine Qualifizierung; Mindestvertragslaufzeit 24 Monate und einmalige Verlängerung sowie an anderer Institution erneut befristbar (Regelverbleib 4–6 Jahre). R3: Immer als Tenure Track. Die Junge Akademie betont, dass der Qualifizierungsbegriff ab der Phase R2 nicht mehr zutreffend gewählt sei.<sup>29</sup> Würde man der Jungen Akademie in dieser Argumentation folgen, hätte dies weitreichende Folgen für das WissZeitVG, in dem der Qualifizierungsbegriff eine zentrale Rolle spielt.

---

<sup>27</sup> Hochschulrektorenkonferenz – HRK 2022.

<sup>28</sup> Eichhorn et. al. 2022, S. 1.

<sup>29</sup> ebd. S. 3

Mit der Evaluation des WissZeitVG war das HIS-Institut für Hochschulentwicklung betraut. Dr. Georg Jongmanns vom HIS hat ebenfalls einen Modellvorschlag unterbreitet. Im Hinblick auf Postdocs spricht er sich für eine zweijährige Orientierungsphase aus. Diese soll dazu dienen, berufliche und wissenschaftliche Perspektiven zu eruieren. Die Orientierungsphase beginnt, sobald die vereinbarten wissenschaftlichen Leistungen der vorherigen Qualifizierungsphase erbracht wurden. Im Fokus steht hier nicht, unmittelbar nach der Promotion weitere wissenschaftliche Leistungen abzuschließen, sondern die individuellen Potenziale für die weitere Karriere zu identifizieren, zu erweitern und schließlich einzuschätzen.<sup>30</sup>

Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft GEW hat 2022 ihren „Dresdner Gesetzentwurf“ vorgelegt. In acht Leitlinien fordert sie unter anderem: Dauerstellen für Daueraufgaben, eine verbindliche Entfristungsperspektive für Postdocs, eine Regellaufzeit der Verträge von sechs Jahren und mindestens 50 Prozent der regelmäßigen Arbeitszeit für die eigene Qualifizierung. Außerdem soll die Tarifsperrung für Zeitverträge in der Wissenschaft aufgehoben und die im Gesetz enthaltenen Optionen zum Nachteilsausgleich bei Kinderbetreuung, Behinderung oder Beeinträchtigungen durch die Coronapandemie als Rechtsanspruch ausgestaltet werden. Ähnlich zum Berliner Hochschulgesetz (siehe Kapitel 5), fordert die GEW „dass eine befristete Beschäftigung nach der Promotion gemäß § 2 Absatz 1 Satz 2 zwingend mit einer verbindlichen Zusage für eine unbefristete Anschlussbeschäftigung verbunden und bei Erreichen der vereinbarten Entwicklungsziele eingelöst werden muss. Die Ziele müssen angemessen, nachvollziehbar und erreichbar sein und bei Vertragsschluss schriftlich festgehalten werden.“<sup>31</sup>

Ende 2022 gab es einen weiteren Vorschlag zur Reform des WissZeitVG und den Rahmenbedingungen von Karrierewegen für promovierte Wissenschaftler:innen. Dr. Friedhelm Nonne, 16 Jahre lang Kanzler der Universität Marburg, veröffentlichte in der Publikationsreihe der Heinrich Böll Stiftung, böll.brief, seine „Handlungsoptionen für bessere Beschäftigungsbedingungen von Wissenschaftler:innen an Universitäten“ unter dem Titel „Personal- und Qualifizierungsstrukturen in der Wissenschaft neu denken!“<sup>32</sup>. Hier schlägt Nonne eine Begrenzung der Zeit zur Erstellung der Dissertation auf vier Jahre – bei einer gleichzeitigen verbindlichen Verpflichtung der Universitäten, diese vier Jahre vollständig zu finanzieren, vor. Außerdem fordert er eine massive Erhöhung des Anteils der Tenure-Track-Verfahren bei der Neubesetzung von Professuren und anderen wissenschaftlichen Dauerstellen, eine Finanzierungsver-

---

<sup>30</sup> Siehe: <https://blognachhaltigkeit.his-he.de/2022/08/01/4-2-4-elemente-eines-neuen-zeitmodells-fur-das-wissenschaftszeitvertragsgesetz/> (abgerufen 01.03.2022).

<sup>31</sup> Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft 2022, S. 17.

<sup>32</sup> Nonne 2022.

pflichtung der Universitäten für eine maximal sechsjährige Phase der Weiterqualifizierung nach der Promotion und eine höchstens einmal zulässige Weiterfinanzierung aus Drittmitteln nach dem Ende der sechsjährigen Postdoc-Finanzierung. Diese Vorschläge erscheinen reell umsetzbar und vor allem die Begrenzung der Weiterfinanzierung aus Drittmitteln, gepaart mit sehr viel mehr Tenure-Verfahren in der Postdoc-Phase, könnten wirksame Instrumente für zukünftig transparentere Karrierewege und frühere Karriereentscheidungen sein.

### **Werkstatt „Das ideale Hochschulsystem für Postdocs“, UniWiND Symposium 2022**

Beim UniWiND Symposium „Die Postdoc-Phase: Akademische Qualifizierung für Karrieren in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft oder Übergang ins Ungewisse?“ im September 2022 haben Dr. Christiane Hadamitzky von der Hamburger Behörde für Wissenschaft, Forschung, Gleichstellung und Bezirke (BWFGB) und Dr. Linda Jauch von der Universität Hamburg eine Werkstatt zum idealen Hochschulsystem für Postdocs durchgeführt. Gemeinsam mit 30 Kolleg:innen aus anderen deutschen Wissenschaftseinrichtungen wurde überlegt, wie ein solches System aussehen kann und was dafür notwendig ist. Hieraus entstand der Wunsch, einen grundsätzlichen Prozess anzustoßen, denn ein Gesetz im Rahmen von Teilzeit- und Befristungsvorgaben wie das WissZeitVG ist nicht in der Lage, die grundsätzlichen und strukturellen Fragen zu lösen, die mit den oben aufgeführten Vorschlägen verbunden sind.

Es braucht einen bundesweiten Stakeholderprozess „Postdocs“ (analog und erweiternd zum Prozess rund um das WissZeitVG). Stakeholder sind hier die Universitäten/Hochschulen, die Wissenschaftler:innen selbst, das BMBF, die Länder, die Drittmittelgeber und auch die Wissenschafts:managerinnen im Bereich der Postdoc-Förderung.

Leitfragen für diesen Prozess wären u. a.:

- Wie sehen adäquate Rahmenbedingungen in dieser Karrierephase aus?
- Wie ist/bleibt/wird das deutsche Wissenschaftssystem attraktiv für Promovierende und Postdocs?
- Was brauchen Postdocs für exzellente wissenschaftliche Arbeit?
- Wie sollte der zukünftige Status von Postdocs im deutschen Wissenschaftssystem aussehen?
- Wie sollte das Verhältnis von Grundfinanzierung und Drittmitteln zukünftig aussehen (hieran hängen ja die betreffenden Stellen-/profile)
- Müssen gesetzliche Grundlagen von Stellenkategorien ggf. angepasst werden und/oder braucht es ein „Tarifsystem Wissenschaft“?

Parallel dazu können und müssen die Hochschulen natürlich schon tätig werden in der:

- Schaffung von transparenten Karrierewegen und Kriterien
- Sicherstellung von transparenten, kriteriengeleiteten Auswahlverfahren
- Ausdifferenzierung von Stellenkategorien und Rollen jenseits der Professur sowie einer professionellen Rollenklärung

## 5 Neue Stellenkategorien und -konzepte

In die Diskussion rund um neue Stellenkategorien und damit auch neue Karrierewege von promovierten Wissenschaftler:innen kam auf Grund der vielfältigen Vorschläge und Debatten 2021 sehr viel Bewegung. Für einen hochschulpolitischen „Knall“ sorgten die Änderungen im Berliner Hochschulgesetz (BerIHG) seit Inkrafttreten am 25. September 2021. Besonders präsent wurde die sehr laute Kritik an der Novellierung durch den Rücktritt der Präsidentin der Humboldt Universität zu Berlin, Prof. Dr.-Ing. Dr. Sabine Kunst. Mehrere Universitäten hatten schon vorher veränderte Stellenkategorien angeboten, teils als entfristete Dauerstellen, einige Beispiele werden wir in diesem Kapitel kurz vorstellen.

### Das Berliner Hochschulgesetz

Das Gesetz zur Stärkung der Berliner Wissenschaft – eine Novelle des Berliner Hochschulgesetzes aus dem Jahr 2021 – hat das Ziel, für Wissenschaftler:innen bessere Beschäftigungsperspektiven sicherzustellen. Es sieht vor, dass promovierte Wissenschaftler:innen, die aus Haushaltsmitteln finanziert werden, entweder unbefristet oder mit zuverlässiger Aussicht auf Entfristung beschäftigt werden. Das bedeutet nicht weniger als einen grundlegenden Wandel in den Personalstrukturen an den Berliner Universitäten. Auf Landesebene wurde mit der Novellierung des Berliner Hochschulgesetzes 2021 erstmals regulierend in die Befristung der Postdoc-Phase eingegriffen, indem für die Qualifizierungsgründe Habilitation, Habilitationsäquivalenz, Erwerb von Lehrerfahrung und Lehrbefähigung oder sonstige Leistungen zum Erwerb der Berufungsfähigkeit ein Anschlussvertrag gefordert wurde, der in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis führt. Die HU Berlin hat dagegen Verfassungsbeschwerde eingelegt. Mittlerweile gibt es eine „Reparaturnovelle“ (2022), bei der es um Präzisierungen zum umstrittenen § 110 geht, mit dem die Hochschulen verpflichtet werden, bestimmten Postdoktorand:innen unbefristete Anschlussstellen anzubieten. Gutachten sehen § 110 im Widerspruch zur grundgesetzlich garantierten Wissenschaftsfreiheit und zum Wissenschaftszeitvertragsgesetz des Bundes (WissZeitVG). Auch gibt es Bedenken des Wissenschaftlichen Parlamentarismus des Berliner Abgeordnetenhauses „hinsichtlich der Gesetzgebungskompetenz des Landes Berlin: Das WissZeitVG und das darin geregelte Sonderbefristungsrecht in der Wissenschaft, das ‚für die Fluktuation der wissenschaftlich Mitarbeitenden‘ Sorge, stelle eine ‚abschließende bundesgesetzliche Regelung‘ dar.“<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Burchard, A. 2022.

Mit dem Berliner Hochschulgesetz wurde vom Abgeordnetenhaus versucht, eine unmittelbare Änderung der Stellengefüge der Hochschulen herbeizuführen. Der langfristige Erfolg (und auch die Verfassungsmäßigkeit) wird sich noch zeigen. Allerdings braucht es für Änderungen der Stellenkategorien nicht notwendigerweise fundamentale Änderungen innerhalb der Hochschulgesetze. Auch derzeit ist es möglich, Dauerstellen einzurichten und/oder Karrierewege auszudifferenzieren.

### Gastbeitrag: Zwei-Pfade-Plus-Modell der Humboldt-Universität zu Berlin

*In einem intensiven, statusgruppenübergreifenden Austauschprozess hat die Humboldt-Universität, unter Moderation ihres kommissarischen Präsidenten Peter Frensch, ein Modell entwickelt, das den gesetzlichen Vorgaben entspricht und gleichzeitig an die fächerspezifischen Bedürfnisse der Humboldt-Universität angepasst ist: das Zwei-Pfade-Plus-Modell.*

*Kern des Modells ist die Differenzierung von zwei Karrierepfaden nach der Promotion: Der erste Pfad verläuft über eine Tenure-Track-Professur, also eine Professur, die zunächst befristet ist, aber bei Bewährung in Forschung und Lehre entfristet wird. Auch durch die umfassende Förderung im Tenure-Track-Programm gibt es an vielen Instituten der Humboldt-Universität bereits positive Erfahrungen mit dieser Stellenkategorie. Es bietet Wissenschaftler:innen schon kurz nach der Promotion die Möglichkeit, selbstständig zu lehren und zu forschen und schafft Zuverlässigkeit durch vorher festgelegte Zielvereinbarungen, die für eine Entfristung erreicht werden müssen.*

*Der zweite Pfad verläuft über eine Dauerstelle im Mittelbau. Diese ist von Beginn an entfristet, bietet aber dennoch Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Wird perspektivisch eine selbstständige Arbeit mit einem Schwerpunkt in der Forschung (als Researcher) oder Lehre (als Lecturer) angestrebt, soll für die Weiterqualifizierung eine Lehrdeputatsminderung ermöglicht werden.*

*Nun sind die Institute gefragt, auf Basis des Zwei-Pfade-Plus-Modells Personalstrukturen zu entwickeln, die in ihrem Fach angemessen sind. Ob die bisher befristet besetzten Postdoc-Stellen in Tenure-Track-Professuren aufgewertet werden oder in unbefristete Postdoc-/Researcher-/Lecturer-Stellen umgewandelt werden, wird sich über Institute hinweg unterscheiden. Jedoch werden haushaltsfinanzierten Wissenschaftler:innen ab der Promotion an allen Instituten verlässliche Perspektiven geboten werden.*

Weitere Informationen: <http://jule-specht.de/2022/10/18/einstieg-in-eine-moderne-personalstruktur/>

**Prof. Dr. Jule Specht, Professorin für Persönlichkeitspsychologie an der Humboldt-Universität zu Berlin**

In der Art und Weise, wie Universitäten der wissenschaftlichen Stellensituation unterhalb oder neben der Professur begegnen, gibt es verschiedene Ansätze. Diese sind, bedingt durch den Bildungsföderalismus und die Autonomie der Hochschulen in Deutschland, sehr vielfältig und bilden ein Mosaik verschiedenster Konzepte und Wege.

Grundsätzlich unterscheiden sich Dauerstellen:

- in der Ausrichtung Lehre, Forschung, Betreuung von Forschungsinfrastruktur und Wissenschaftsmanagement. Letztere sind meist als Verwaltungsstellen ausgestaltet.
- in der Art der Finanzierung, wie zum Beispiel aus den Haushalten, durch Förderungen aus Bundes- und Landesmitteln, Drittmitteln und z. B. auch über Einnahmen aus Nutzungsentgelten. Bei den sogenannten Pool-Lösungen werden Stellenanteile, deren Finanzierung durch verschiedene Drittmittelprojekte eingeworben wurden, zu einer Stelle gebündelt und schließlich verstetigt. Diesem Konstrukt liegt die Annahme zugrunde, dass die entsprechenden Drittmittel kontinuierlich in gleichbleibender Höhe eingeworben werden können, so dass die Stellen auf Dauer finanziert werden können. Sollte das zeitweise nicht der Fall sein, hält die Universität Gelder als Ausfallbürgschaft bereit.

Eine Förderung aus Bundesmitteln ist zum Beispiel der „Hochschulpakt Lehre“, durch den bis 2020 Dauerstellen im Bereich Lehre geschaffen wurden, wodurch Bund und Länder auf die anhaltend hohe Zahl von Studienanfänger:innen reagierten. Mit dem nachfolgenden „Zukunftsvertrag Studium und Lehre“ streben Bund und Länder gemeinsam an, die Qualität von Studium und Lehre an den Hochschulen flächendeckend und dauerhaft zu verbessern, insbesondere indem Lehrpersonal dauerhaft beschäftigt wird.

Im Folgenden stellen wir weitere Beispiele für innovative Stellenkategorien auf Zeit und auf Dauer vor.

## 5.1 Auf Zeit

### **Das Zukunftskolleg der Universität Konstanz**

Das Zukunftskolleg erlaubt bereits seit 2007 Wissenschaftler:innen unterhalb einer Lebenszeitprofessur durch die Gewährung von Fellowships (zwei oder fünf Jahre) ohne administrative Belastungen zu forschen und sich mit anderen aufstrebenden oder bereits etablierten herausragenden Wissenschaftler:innen zu vernetzen. Dies wird begleitet durch weitere monetäre und nicht-monetäre Förderinstrumente

wie Mentoring und den „Konstanzer Kodex für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zwischen Promotion und Professur“. Im Kodex ist die Position „Unabhängige Konstanzer Nachwuchswissenschaftlerin und -wissenschaftler“ mit besonderen Rechten und Standards für Personen hinterlegt, die erkennbar eine eigenständige wissenschaftliche Betätigung mit dem Ziel einer wissenschaftlichen Karriere ausüben.

### **Unabhängigkeit in einer frühen Karrierephase: Die Postdoctoral Fellowships der Universität Hamburg**

Die Universität Hamburg fördert besonders qualifizierte Promovierte aus dem In- und Ausland in einer sehr frühen Postdoc-Phase (bis maximal drei Jahre nach der Promotion) mit jährlich vergebenen Postdoctoral Fellowships, die eine völlig eigenständige Forschung und Unabhängigkeit ermöglichen. Voraussetzung für eine Förderung ist die Anbindung des Forschungsprojekts an einen der Potenzialbereiche der Universität Hamburg. In diesem Rahmen können die Bewerber:innen ihr Forschungsthema frei wählen. Die Fellowships haben eine Laufzeit von drei Jahren und erlauben den Geförderten, die eigenverantwortliche Leitung ihres Forschungsprojektes. Statt eines direkten Vorgesetzten haben die Fellows jeweils eine:n professorale:n Mentor:in, die/der als Gatekeeper in Richtung Wissenschaftscommunity agieren und die Einbindung der Fellows in die gastgebende Fakultät sicherstellen soll. Außerdem besteht eine Lehrverpflichtung von vier Semesterwochenstunden. Zur Unterstützung ihrer Forschungsprojekte erhalten die Fellows ein Sachmittelbudget von 20.000 Euro pro Jahr. Darüber hinaus werden sie durch ein maßgeschneidertes Unterstützungsangebot der Hamburg Research Academy (HRA) unterstützt. Durch diese Maßnahmen soll den Fellows ermöglicht werden, den nächsten Karriereschritt auf eine W1-/W2-Professur bzw. die Leitung einer Nachwuchsgruppe zu vollziehen.

## **5.2 Auf Dauer**

### **Lecturer-Modell: Universität Bremen**

Die Universität Bremen hat im Jahr 2015 damit begonnen, neue Stellenkategorien im akademischen Mittelbau zu entwickeln. Ziel war es, ein international anschlussfähiges und wettbewerbsfähiges Modell zu erarbeiten, das Wissenschaftler:innen in der frühen Postdoc-Phase attraktive, planbare und transparente Karrierewege neben der Professur eröffnet. Das Ergebnis ist die Entwicklung und Einführung zweier neuer Stellenkategorien, (Senior) Researcher und (Senior) Lecturer, die mit der Novellierung des Bremischen Hochschulgesetzes 2017 auch gesetzlich verankert wurden (vgl. BremHG § 24 Absatz 2). Mit der Verabschiedung der Auswahl- und Evaluationsordnung durch den Akademischen Senat 2018 wurde die Grundlage für die Umsetzung geschaffen.



Der Karrierepfad richtet sich an Wissenschaftler:innen, die sich bereits im Rahmen einer ersten Postdoc-Phase wissenschaftlich weiterqualifiziert haben, und bietet ihnen zunächst eine befristete Anstellung für eine Qualifikationsphase als Lecturer (Lehrdeputat acht LVS) oder Researcher (Lehrdeputat vier LVS). Nach positiver Evaluation erlangen sie die Lebenszeitposition eines Senior Lecturers oder Senior Researchers, was mit einer Erhöhung des Lehrdeputats auf zwölf bzw. neun LVS einhergeht. Durch die Zuordnung zu einem Fachbereich und Fach und die Bereitstellung entsprechender Infrastruktur und Mittel ist Eigenständigkeit in Forschung und Lehre gegeben.

Seit der Einführung der neuen Stellenkategorien 2018 wurden 20 Verfahren abgeschlossen. Derzeit sind 16 Positionen besetzt, die unterschiedlichsten Fächern zugeordnet sind: Anglistik, Germanistik, Kunstwissenschaft, Geographie, Wirtschaftswissenschaft, Geowissenschaft, Psychologie, Inklusive Pädagogik, Public Health und Erziehungswissenschaft.

Die Einführung der neuen Personalkategorien wird durch regelmäßige Austauschtreffen begleitet. Diese bieten nicht nur Raum für die Vernetzung der Stelleninhaber:innen untereinander. Sie sind für Hochschulleitung und Zentralverwaltung auch ein wichtiges Instrument für die Identifikation möglicher Probleme und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Stellenkategorien. Fünf Jahre nach der Einführung ist eine umfassende Evaluation der Stellenkategorien geplant.

### **Gastbeitrag: Für mehr bundesweite Vergleichbarkeit von Karrierewegen neben der Professur**

*Bislang bieten deutsche Universitäten neben der Professur nur sehr wenige unbefristete wissenschaftliche Stellen, die es Promovierten ermöglichen, dauerhaft (und eigenständig) zu lehren und zu forschen. Schon vor den Debatten um die prekären Arbeitsverhältnisse und mangelnden Karriereperspektiven des sogenannten „wissenschaftlichen Nachwuchses“ hat die Universität Bremen begonnen, neue Karrierewege und -ziele neben der Professur zu entwickeln. Entstanden sind die Stellenkategorien Researcher und Lecturer, bei denen es sich um Positionen im akademischen Mittelbau handelt, die sich durch Selbstständigkeit in Forschung und Lehre auszeichnen und die einen Tenure Track vorsehen, der nach positiver Evaluation automatisch zur Entfristung als Senior Researcher oder Senior Lecturer führt.*

*Obwohl es sich bei diesen Stellenkategorien aus Sicht der Universität Bremen um attraktive Karrierewege und -ziele neben der Professur handelt, zeigen geringe Bewerber:innenzahlen in einigen Verfahren, dass es den Stellenkategorien noch an Bekanntheit fehlt. Für die nachhaltige und erfolgreiche Etablierung ist es zudem notwendig, dass solche alternativen Karrierewege und -ziele im nach wie vor professor:innenzentrierten deutschen Wissenschaftssystem mehr Akzeptanz und Wertschätzung erfahren. Für eine bessere Orientierung innerhalb der (zukünftigen) Möglich-*

keiten an Karrierewegen und -zielen neben der Professur, wäre es wünschenswert, die bundesweite Vergleichbarkeit zu erhöhen.

Dr. Mandy Boehnke, Konrektorin für Internationalität, wissenschaftliche Qualifizierung und Diversität & Dr. Cathleen Grimsen, Referatsleitung Referat 11, Hochschulentwicklung und Kapazitätsplanung, Universität Bremen

### **Senior Scientists: Deutsches Zentrum für integrative Biodiversitätsforschung (iDiv, Halle-Jena-Leipzig)**

Auch das iDiv verfolgt im Rahmen seines Senior Scientist Programms einen ergänzenden Karriereweg im akademischen Mittelbau. Das Senior Scientist Programm zielt darauf ab, hochqualifizierten Wissenschaftler:innen, die bereits über Forschungserfahrung verfügen, aber keine Nachwuchsgruppenleiter:innen oder Professor:innen sind, eine dauerhafte Perspektive in der Wissenschaft zu geben. Im Oktober 2022 startet eine Pilotphase mit zunächst zwei Vollzeitäquivalenten. Nachdem die Stellen in einer ersten Phase befristet für zwei Jahre vergeben werden, sieht das Konzept für die nächste Ausschreibungsrunde zwei Stufen vor: Nach einer ersten Evaluation können die Wissenschaftler:innen in ein Tenure-Track-Programm aufgenommen werden, um nach einer zweiten erfolgreichen Evaluation ihre Beschäftigung als Senior Scientist unbefristet fortzuführen.

### **Gastbeitrag: Dauerstellenkonzept der Universität zu Köln**

*Eine Entfristung nach der Promotion bedeutet, dass eine Postdoc-Stelle im Regelfall für mehr als drei Jahrzehnte besetzt sein könnte (und dies in der Regel auch sein wird, soweit Wissenschaftssysteme wie das skandinavische hier Erfahrungswerte liefern können). Modellrechnungen an der Universität zu Köln ergaben, dass bei einer wirklich generationengerechten Entfristungspolitik selbst an einer so großen Universität nur eine einstellige Zahl von Stellen pro Jahr entfristet werden dürfte. In jedem Fall bedarf es einer Einbindung dieser Entfristungen in langfristige Strukturiüberlegungen und einer strikten Qualitätssicherung. An der Universität zu Köln wird beides auf Grundlage einer Leitlinie zu Dauerbeschäftigungsmöglichkeiten für das wissenschaftliche und künstlerische Personal als Ergebnis eines hochschulinternen Diskussionsprozesses umgesetzt, ergänzt durch eine konsequente OTM-R-Politik<sup>34</sup> in Übereinstimmung mit Charta und Kodex der Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R). Sichergestellt wird auf diese Weise nicht nur, dass im Prorektorat für akademische Karriere und Chancengerechtigkeit ein*

<sup>34</sup> vgl. Kapitel 6.4

*konsequentes Monitoring der Entfristungen im R2-R3-Bereich möglich ist (nicht zuletzt in Hinblick auf Generationengerechtigkeit), über dessen Ergebnisse auch regelmäßig in Universitäts-gremien Bericht erstattet wird. Gleichzeitig wird gewährleistet, dass solche Entfristungen immer in Strukturplanungen eingebunden sind und bei jeder Entfristung – ähnlich wie bei der Besetzung einer Professur – im Sinne einer maximalen Transparenz auch die Gremien auf der Fakultäts-ebene wie Strukturkommission und Fachbereichsrat eingebunden werden, in denen alle Gruppen von Hochschulmitgliedern vertreten sind.*

**Prof. Dr. Stephan Michael Schröder, Prorektor für akademische Karriere und Chancengerechtigkeit, Universität zu Köln**

### **Entfristung auch mit Drittmittelfinanzierung: Christian-Albrechts-Universität zu Kiel**

Die Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU) hat vom Land insgesamt 35 Stellenhülsen bereitgestellt bekommen, mit denen Mitarbeiter:innen in Forschungsplattformen bzw. Drittmittel- und einnahmestarken Arbeitsgruppen und Bereichen dauerhaft und entfristet für Aufgaben in der Forschung (ca. 15 Arbeitsgruppenleiter:innen/Laborleiter:innen), dem Forschungsmanagement und der Großgerätebetreuung (ca. 20 Labormanager:innen/Mitarbeiter:innen in Administration und Koordination) beschäftigt werden können. Für die Refinanzierung dieser Dauerstellen ist die Einheit zuständig, der die Stellen zugeordnet sind. Sie erfolgt entweder durch eingeworbene Drittmittel oder durch Einnahmen aus den anfallenden Nutzungsentgelten bzw. Overheadmitteln. Über die Vergabe der Stellenhülsen entscheidet das Präsidium auf Empfehlung des Geschäftsbereichs Transfer.

Bereits 2018 hat die CAU aus dem Hochschulpakt Lehre eine Initiative zur Verstetigung von Stellen mit dem Fokus auf innovative Lehre und Qualitätsentwicklung in der Lehre umgesetzt. Insgesamt wurden im Jahr 2018 im Rahmen eines antragsgestützten Verfahrens nahezu 30 Vollzeitäquivalente (VZÄ) dauerhaft vergeben. Zur Umsetzung des Zukunftsvertrags „Studium und Lehre stärken“ wurden seit 2021 bisher weitere ca. 75 VZÄ dauerhaft vergeben. Dies entspricht einem Anteil von ca. 58 % der bisher insgesamt an der Universität geschaffenen Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter:innen aus dem Zukunftsvertrag. Alle Dauerstellen mit Schwerpunkt Lehre sind durch ein Lehrdeputat von 16 LVS charakterisiert und der Option, dieses auf 12 LSV zu reduzieren sofern noch andere Aufgaben übernommen werden.

## **Karrieresystem für unbefristetes wissenschaftliches Personal: Karlsruher Institut für Technologie (KIT)**

Für die Zielgruppe des unbefristeten wissenschaftlichen Personals wurde am KIT ein Karrieresystem zur Abbildung der Karrierewege neben der Professur sowie zur systematischen Kompetenzentwicklung geschaffen. Die konkrete Umsetzung und Ausgestaltung des Karrieresystems erfolgt in den fünf Bereichen des KIT, der höchsten Organisationsstruktur unterhalb der Präsidiumsebene. In Anlehnung an die Karrierephasen des Framework for Research Careers (EFRC) der EU-Kommission wurden drei Karrierestufen abgeleitet. Die Gruppe der Recognised Researcher (R2) umfasst sämtliche Wissenschaftler:innen, die das Entfristungsverfahren durchlaufen haben. Sie übernehmen häufig Daueraufgaben in Forschung, Lehre und Innovation, zeichnen sich durch länger dauernde Karrierebiographien am KIT aus und sind vor dem Hintergrund der Wissenserhaltung bzw. des Wissenstransfers bedeutend für das KIT. Etwa ein Viertel der unbefristeten Wissenschaftler:innen können die Stufe des Established Researcher (R3) erreichen. Der Prozess zur Qualitätssicherung bei der Auswahl der Established Scientists beinhaltet eine definierte Kriterienübersicht, von der eine Anzahl an fachlichen Kriterien (z. B. fachlich verantwortungsvolle und sichtbare Rolle in einem langfristigen Forschungsvorhaben, tragende Rolle in der Projektakquisition und Projektleitung) erfüllt sein muss, um diese Karrierestufe zu erreichen. International herausragende, aktiv forschende Wissenschaftler:innen mit besonders hoher Strahlkraft und Außenwirkung können die Stufe der Distinguished Scientists (R4) erreichen.

Die Anreize für die verschiedenen Karrierestufen (z. B. Zugang zu Netzwerken und Gremien, Budget für Ausstattungen, Auslandsaufenthalte) sind individuell auf die Person zugeschnitten und werden vom jeweiligen Institut finanziert bzw. gestellt. Um jedoch eine Vergleichbarkeit der Kandidat:innen der spezifischen Karrierestufen über die Institute hinweg, als auch eine systematische Umsetzung des Konzepts am KIT zu gewährleisten, wurde in enger Abstimmung mit den Bereichsleitungen ein Auswahlprozess jeweils für die Zielgruppe der Established und Distinguished Scientists definiert. Zusätzlich zu den einzelnen Prozessschritten sind von der Personalentwicklung des KIT Begleitmaterialien (Leitfäden etc.) für die erfolgreiche Durchführung entwickelt worden.

## **W2-Tenure-Track-Professur als strategisches Instrument: Leibniz Universität Hannover**

Entsprechend den Empfehlungen des Wissenschaftsrates, zur Gewinnung der besten Köpfe attraktive Bedingungen zu schaffen und den Karriereweg der Tenure-Track-Professur strategisch stärker zu nutzen, hat die Leibniz Universität Hannover (LUH) im „Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ das W2-Tenure-Track-Modell (W2/W2TT, W2/W3TT) als Instrument der Personalgewinnung und -bindung eingesetzt.

Durch die Kombination von „früher Karrierephase“, die sich an der LUH auf etwa 4 bis 6 Jahre nach Abschluss der Promotion erstreckt, sowie der Forderung nach zusätzlichen wissenschaftlichen Leistungen, die über die Promotion hinausgehen und vom Landeshochschulgesetz für die Einstellung von Professor:innen gefordert werden, konnten exzellente Wissenschaftler:innen rekrutiert werden. Das Erstberufungsalter liegt bei dem von Inhaber:innen einer Juniorprofessur und damit deutlich niedriger als das einer herkömmlichen W2-Professur, wobei das Risiko einer negativen Tenure-Evaluation wegen der bereits sehr guten Einstiegsqualifikationen und des hohen wissenschaftlichen Potentials als niedrig einzustufen ist.

Damit ermöglicht die W2-Tenure-Track-Professur eine frühere Planbarkeit und wissenschaftliche Selbstständigkeit und scheint gerade auch für internationale Wissenschaftler:innen attraktiv zu sein.<sup>35</sup> Die hohe Qualität der Professurinhaber:innen sichert ein unabhängiges externes Tenure-Board zu. Dieses besteht aus insgesamt sechs international ausgewiesenen Fachexpert:innen, darunter jeweils zwei Vertreter:innen aus den Ingenieurwissenschaften, den Naturwissenschaften und den Geistes- und Sozialwissenschaften. Das Board evaluiert die Forschungsleistungen entlang nationaler und internationaler Standards sowie transparenter Bewertungskriterien.

### Internationales deutsches Wissenschaftssystem?

In den letzten Jahren wurden viele Ideen und auch konkrete Stellenkategorien aus dem angelsächsischen Raum in das deutsche Wissenschaftssystem eingeführt. Hierzu gehört natürlich vor allem der Tenure Track, aber auch Stellenkategorien wie der „Lecturer“ oder „Researcher“. Auch wird, zumeist von Interessenvertreter:innen der promovierten Wissenschaftler:innen, auf den oft höheren Anteil der unbefristeten wissenschaftlichen Beschäftigungsverhältnisse im Ausland hingewiesen.

In den Diskussionen rund um diese Beschäftigungsverhältnisse fehlen jedoch oft Ausgewogenheit und Hinweise auf die sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen im Ausland. Der deutsche öffentliche Dienst bietet, sobald ein unbefristetes Arbeitsverhältnis vorliegt, größtmögliche Stellensicherheit. Umso mehr gilt dies natürlich, vor allem im internationalen Vergleich, im Hinblick auf die verbeamteten Professuren. Bedeutend ist

---

<sup>35</sup> Dieser Befund gilt für die Leibniz Universität Hannover und ist durch die universitätsinterne Begleitforschung belegt. Andere Studien zeigen, dass der deutsche Tenure-Track-Pfad für Bewerber:innen aus dem Ausland nicht unbedingt attraktiver ist (vgl. Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Forschung und Lehre (P-OE), Universitätsverlag Weblar, 3 + 4 2022).

auch die Freiheit der Wissenschaft, Forschung und Lehre gemäß Artikel 5 Grundgesetz, die in Deutschland als Grundrecht geschützt ist.

Dies soll nicht falsch verstanden werden: Es gibt viele Optimierungsmöglichkeiten im Stellenwesen des deutschen Wissenschaftssystems und die Diskussionen und Innovationen der letzten Jahre haben sicherlich viele notwendige Modernisierungsprozesse in Gang gesetzt. Gleichzeitig sollten und könnten Hochschulleitungen und Mitglieder des Wissenschaftsbetriebs die Vorteile des deutschen Systems auch selbstbewusst benennen und bei Reformprozessen in die Diskussionen einbringen.

Wenn neue/internationale Stellenkategorien in das deutsche Wissenschaftssystem eingeführt werden, sollten sie schließlich auch konsequent umgesetzt werden. Dies bezieht sich zum Beispiel auf die Praxis einiger deutscher Universitäten, Tenure-Track Professuren als Möglichkeit einer vorgezogenen Neuberufung und nicht als explizites Nachwuchsfördertool zu begreifen.

### 5.3 Erwartungsmanagement

Von vielen Universitäten werden Konzepte für mehr Dauerstellen im akademischen Mittelbau entwickelt und umgesetzt, oft in nicht unerheblichem Maße. So gibt es beispielsweise an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel inzwischen ca. 300 Vollzeit-äquivalente im Mittelbau bei etwas über 400 Professuren. Dauerstellen werden einerseits zur Erfüllung der dauerhaften Kernaufgaben von Universitäten in den Bereichen Lehre und Forschung eingerichtet („Dauerstellen für Daueraufgaben“), andererseits aber auch in serviceorientierten, wissenschaftsunterstützenden Bereichen wie dem Wissenschaftsmanagement oder zur Betreuung von Infrastruktur.

Die Diversifikation des Stellenportfolios unterhalb und neben der Professur ist sicherlich eine sehr positive Entwicklung, erlaubt sie doch attraktive und langfristige Karrierewege für Promovierte in der Wissenschaft. Allerdings braucht es auch hier viel Erwartungsmanagement. Im Regelfall gehen mit den Stellen keine Prüfungsberechtigungen und eine Abhängigkeit in Forschung und Lehre einher. Hier ist Transparenz notwendig.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die formale Anbindung von neuen Stellen neben der Lebenszeitprofessur als eine weitere attraktive Zielposition im Wissenschaftssystem. Es gibt bereits Modelle, die zeigen, wie Wissenschaftler:innen mit größerer Eigenständigkeit in Forschung und Lehre arbeiten können, so z. B. die Postdoctoral Fellows an der Universität Hamburg oder, auf Systemebene, die Departmentstruktur der im Aufbau befindlichen Technischen Universität Nürnberg. Ein grundsätzlicher Kulturwandel muss aber auch bei den etablierten Professor:innen akzeptiert und gelebt

werden. Dies erfordert auch, entsprechende passgenaue Konzepte zu entwickeln, wo diese Stellen angebunden sind und wie Infrastruktur (Geräte, Räume, usw.) genutzt werden kann. Das sind Diskussionen, die gerade erst begonnen werden, die aber nicht trivial sind. So hat eine übergreifende Anbindung unter Umständen auch Auswirkungen über Kapazitätsberechnungen in der Lehre und sorgt an dieser Stelle für Klärungs- und Reformbedarf.

Es versteht sich von selbst, dass es auch in den oben skizzierten neuen Stellenkategorien und Status-Modellen stets eine Bestenauslese geben wird und muss. Damit es gelingt, Karrierewege transparent zu gestalten und generationengerecht zur Verfügung zu stellen, auch und gerade im Rahmen des geltenden WissZeitVG, bedarf es erfolgskritischer Rahmenbedingungen, die im nächsten Kapitel ausgeführt werden.

## 6 Erfolgskritische Rahmenbedingungen

In diesem Kapitel werden Empfehlungen erläutert, wie Hochschulen die Postdoc-Phase innerhalb des gesetzlichen Rahmens gestalten können. Die hier aufgeführten Rahmenbedingungen sind im Gestaltungsspielraum jeder Hochschule grundsätzlich vorhanden. Sie sollten ausgeschöpft werden, da die Hochschulen auf die große Verschiebung im Verhältnis von befristeten und unbefristeten Arbeitsverhältnissen eingehen müssen. Der Anteil der Drittmittel an den Hochschulhaushalten wird in absehbarer Zukunft weiterhin hoch sein. Die Hochschulen können diese befristet verfügbaren Mittel nicht regelhaft durch Dauerstellen unbefristet verplanen. Letztere werden auch in Zukunft nur begrenzt verfügbar sein. Wir zeigen hier jedoch andere Maßnahmen auf, die geeignet sind, die Situation der Wissenschaftler:innen zu verbessern und die im direkten Einflussbereich der Hochschulen liegen.

### 6.1 Begriffsschärfung

Die Unübersichtlichkeit der Definitionen und Begriffe für promovierte Wissenschaftler:innen erschwert die Arbeit für und mit dieser Gruppe bzw. diesen Gruppen. Das Label Postdoc wird für viele Personen und Personengruppen verwendet, jedoch häufig nicht klar umrissen und uneinheitlich genutzt. Hier kommt es darauf an, eine über die Wissenschaftseinrichtungen hinweg einheitliche und von möglichst allen Beteiligten geteilte Begriffsbestimmung zu verwenden. Für eine evidenzbasierte Strategieentwicklung im Umgang mit promovierten Wissenschaftler:innen sind klare Begrifflichkeiten und damit eine valide Datenbasis unabdingbar. Die UniWiND-Koordinierungsstelle Nachwuchsinformationen (UniKoN) hat hierzu 2022 ein Diskussionspapier veröffentlicht, das dazu beitragen soll, ein besseres Verständnis der Gruppe der promovierten Wissenschaftler:innen zu vermitteln und diese klarer zu benennen.<sup>36</sup> Daneben wird dafür geworben, eine verlässliche Datengrundlage für einrichtungseigene Zwecke zu schaffen. In dem Papier wird ebenfalls vorgeschlagen, den Postdoc-Begriff auf die ersten 3 Jahre nach der Promotion zu beschränken. Diesem Vorschlag schließen wir uns an. Für nachfolgende Karrierestufen sollten abgegrenzte Begrifflichkeiten verwendet werden, der Begriff Postdoc beschreibt deren Position nicht mehr zutreffend und zu allgemein. Diese Abgrenzungen würden auch statistische Aussagen im Rahmen von Berichten und einem (perspektivisch vielleicht erweiterten) Hochschulstatistikgesetz mehr Aussagekraft verleihen und strategische Aussagen auf Zahlenbasis verbessern. Daneben würde auch der Übergang dieser Postdoc-Phase in eine spätere Karrierephase deutlicher markiert.

---

<sup>36</sup> UniWiND-Koordinierungsstelle Nachwuchsinformationen – UniKoN 2022.



Das EU-Phasenmodell (vgl. Kapitel 2.1) sollte auch im deutschen Hochschulraum genutzt werden, da es klare Differenzierungen der Karrierephasen liefert und eine Durchlässigkeit im EU-Raum ermöglicht, also auch eine Einordnung von Arbeitserfahrung in der Wissenschaft, die nicht oder nicht ausschließlich in Deutschland erworben wurde. Die Verwendung dieser Systematik oder ein Bezug zu dieser sollte in den Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zum Standard werden.

Durch eine Differenzierung in der Begrifflichkeit der Karrierestufen wird die genaue Ansprache durch die Personalentwicklungen und Graduierteneinrichtungen erleichtert. Deren Angebote könnten und sollten den jeweiligen Phasen zugeordnet werden.

## **6.2 Transparenz und Erwartungshaltung**

In den unterschiedlichen Diskursen rund um das Thema „Karriereoptionen für promovierte Wissenschaftler:innen“ wird häufig mehr Transparenz gefordert. Transparenz wird hier auf verschiedene Aspekte bezogen. Sie zu verbessern wird zu realistischeren Erwartungen bei Wissenschaftler:innen führen. Junge Wissenschaftler:innen wollen und sollen früh Selbstständigkeit erlangen und Eigenverantwortung zeigen. Selbstständiges Handeln und die Übernahme von Verantwortung auch für den eigenen Karriereverlauf basieren aber auf der Voraussetzung, dass die Rahmenbedingungen zu verschiedenen Karriereoptionen für junge Wissenschaftler:innen von institutioneller Seite aus transparent gemacht werden und die Wissenschaftler:innen die ihnen zur Verfügung gestellten Informationen nutzen.

### **Karriereschritte**

Hochschulen sollten aufzeigen, welche Karriereschritte möglich sind und welche Leistungen die Voraussetzung (ggf. Mindestvoraussetzung) für das Erreichen dieser Schritte sind. Damit wird transparent, in welche Richtungen die Postdocs sich orientieren und was sie an gewissen Punkten ihrer Karriere erreicht haben sollten, um weiter kompetitiv zu sein. Hilfreich ist dabei eine Personalstrukturplanung durch die Hochschulen bzw. die Fakultäten. Diese wird zwangsläufig ein leicht verzerrt pessimistisches Bild zeigen, da durch Fluktuation freiwerdende Dauerstellen nicht abgesehen werden können. Gleichzeitig können die Professor:innen erheblich zur Transparenz in diesen Punkten beitragen, wenn sie diese Karriereverläufe, die Leistungsanforderungen und die grundsätzliche Verfügbarkeit von Stellen im Fachbereich mit den Postdocs in ihren Bereichen besprechen. Auch Graduierteneinrichtungen und Personalentwicklungen können hier zur Orientierung beitragen.

## **Leistungen**

Transparenz schließt auch klare Rückmeldungen zu den wissenschaftlichen Leistungen im Vergleich zur jeweiligen Peer Group (also Wissenschaftler:innen auf einer vergleichbaren Qualifikationsstufe im gleichen Fachbereich) ein. Nur wenn Wissenschaftler:innen diese Rückmeldungen erhalten, können sie fundierte Entscheidungen über ihre weitere Karriere treffen. Strukturierte Personalentwicklungsgespräche, aber auch der sonstige regelmäßige Austausch mit Vorgesetzten und Mentor:innen von Qualifizierungsarbeiten sind zentrale Elemente. Entscheidend ist letztlich nicht das Werkzeug, sondern die Bereitschaft der Vorgesetzten, offene und klare Rückmeldungen zu den wissenschaftlichen Leistungen und dem wahrnehmbaren Potenzial der Wissenschaftler:innen zu geben. Eine entsprechende Kultur sollte von der Hochschulleitung gefördert werden. Auswahlverfahren mit mehreren Beteiligten – auch bei Postdoc-Positionen – sind ein Beitrag zum Formen einheitlicherer Standards in den Leistungsbewertungen.

## **Rahmenbedingungen der Arbeitsverhältnisse**

Für die jungen Wissenschaftler:innen sollten durch die Organisation Informationen zu ihrem Arbeitsverhältnis zur Verfügung gestellt werden. Sie sollten aktiv von den Graduierteneinrichtungen oder Personalentwicklungen z. B. über die Regelungen des WissZeitVG im Allgemeinen und dessen Implikationen für die eigene Karriere im Speziellen informiert werden. Sie sollten auf Regelungen in Selbstverpflichtungen der Hochschulen (z. B. Code of Conduct) hingewiesen werden. Daneben sollten sie die aus dem Arbeitsverhältnis resultierenden Rechte und Pflichten kennen. Hier sind Personalabteilungen (einschließlich der Personalentwicklung), Graduierteneinrichtungen und auch Personalräte gefragt. Es liegt aber auch in der Verantwortung der Wissenschaftler:innen, diese Informationsangebote zu nutzen. Das Ende der Höchstbefristungsdauer kommt für die Wissenschaftler:innen leider allzu oft „überraschend“. Auch viele Vorgesetzte setzen sich erst damit auseinander, wenn ein befristeter Anschlussvertrag von der Personalabteilung nicht mehr rechtssicher vergeben werden kann. Die Vorgesetzten sollten die Karriereschritte, mögliche Verlängerungen und die Befristungsdauer in der Planung ihrer Projekte mitdenken. Informationen dazu erhalten sie aus den Personalabteilungen. Gleichzeitig ist das WissZeitVG aber nicht als Karrieresystem zu sehen. Es ist nicht im Sinne der Wissenschaftler:innen, die Höchstbefristungsdauer auszureizen, wenn sich an diese keine weitere Beschäftigungsoption im Hochschulsystem anschließt. Eine Orientierung auf Karrieren außerhalb des Wissenschaftssystems zu einem früheren Zeitpunkt kann für die Wissenschaftler:innen deutlich sinnvoller sein.

## Das Dilemma der Professor:innen

Für Professor:innen kann die Begleitung von promovierten Wissenschaftler:innen leicht zum Dilemma werden. Einerseits sind sie als Führungskräfte gefragt, die eine ehrliche Rückmeldung zu Leistung und Potenzial für die weitere wissenschaftliche Karriere geben sollen. Dies würde miteinschließen, Verträge nicht zu verlängern, wenn ihnen klar oder sehr wahrscheinlich scheint, dass der Weg nicht zur Professur oder absehbar zur Entfristung führen wird. Andererseits sind sie im universitären Arbeitsalltag auf gut ausgebildete und eingearbeitete Wissenschaftler:innen angewiesen. Diese sind von zentraler Bedeutung für das Gelingen von Projekten und deren reibungslosen Ablauf. Fortgeschrittene Wissenschaftler:innen können auch bereits in der Begleitung der Promovierenden unterstützen und sind wertvolle Mitarbeiter:innen, die die Professor:innen aus nachvollziehbaren Gründen gerne so lange wie möglich halten möchten. In der Praxis heißt das, dass häufig die Höchstbefristungsdauer ausgeschöpft wird, bis die Personalabteilungen kein weiteres Beschäftigungsverhältnis mehr umsetzen können und die Wissenschaftler:innen viel zu spät und mit hoher Frustration gezwungen sind, einen anderen Karriereweg einzuschlagen oder zumindest auf eine Drittmittelbefristung auszuweichen.

## Stellenprofile

An anderer Stelle wird auf das Wissenschaftsmanagement als möglicher Karriereweg nach der Promotion oder der ersten Postdoc-Phase hingewiesen. Auch hier sollte Transparenz zu dem eingeschlagenen Weg geschaffen werden. Noch zu häufig wird dieser Weg gewählt, weil die Hoffnung besteht, dass bei nächster Gelegenheit (soll heißen: mit der nächsten freien Stelle in der Wissenschaft) der Sprung zurück gelingt und man währenddessen „ja irgendwie doch noch fast wissenschaftlich“ arbeitet. Zwischen Personalmangel und dem Wunsch, den Wissenschaftler:innen eine Perspektive oder wenigstens ein weiteres Anstellungsverhältnis zu bieten, wird diese Erwartung nicht von allen Vorgesetzten angemessen korrigiert. Auch hier muss im Sinne der Postdocs Klarheit geschaffen werden, welche Tätigkeiten auf welchen Stellenprofilen ausgeübt werden, welche Karriereoptionen danach offenstehen und welche eben nicht.

Ähnliches gilt für entfristete Hochdeputatsstellen, die zur Sicherung der Lehre besetzt werden, aber kaum Raum zur Forschung lassen und für das spätere Erreichen einer Professur schlecht geeignet sind. Auch hier sollten die Universitäten und Vorgesetzten den Wissenschaftler:innen gegenüber transparent machen, welchen Weg sie mit einer solchen Stelle einschlagen. Für viele Lehrende ist eine solche Stelle hochattraktiv und bietet darüber hinaus eine dauerhafte Perspektive, sie wird aber in den meisten Fällen nicht zu einer Professur führen.

### 6.3 Aufmerksamkeit für Übergänge

Der Übergang von der Promotion zur ersten Postdoc-Phase wird derzeit von vielen Graduierteneinrichtungen und Personalentwicklungen durch optionale Beratungs- und Fortbildungsangebote begleitet. Diese Angebote sind meist sehr gut nachgefragt, erreichen aber dennoch nur einen kleinen Teil der Promovierenden. Daneben beziehen sie die Betreuer:innen der Promotionen meist nicht mit ein. Da das Promotionsverfahren und der laufende Arbeitsvertrag nicht immer synchron laufen, ist es nicht selten der Fall, dass Promovierende im laufenden Vertragsverhältnis zu Postdocs werden. Somit liefert das weiterbestehende Vertragsverhältnis keinen direkten Anlass, sich mit dieser Zäsur näher zu befassen.

Es ist jedoch die dringende Empfehlung, sich zu diesem Zeitpunkt bewusst mit der weiteren Karriereplanung auseinanderzusetzen. Für Promovierende ist ein differenziertes Feedback zu ihren Leistungen notwendig, um eigene Chancen realistisch einschätzen zu können und ihren weiteren Weg durch bewusste Entscheidungen zu gestalten. Auch der zweite, noch weniger markierte Übergang von einer frühen in eine späte Karrierephase (also von R2 nach R3 oder hin zu einer längerfristigen Anstellung an der Hochschule in R2) sollte eine bewusste Entscheidung sein, die durch Reflexion, Feedback und durch Beratungsangebote begleitet wird.

Die damit verbundene Verantwortung wird von den Professor:innen unterschiedlich gesehen und wahrgenommen, daher sind durch die Hochschulen vorgegebene Strukturen entscheidend. Es bieten sich turnusmäßige Personalentwicklungsgespräche an, die verpflichtend zwischen Wissenschaftler:innen und ihren Betreuer:innen bzw. Vorgesetzten stattfinden müssen. Einzelne Universitäten (z. B. die Friedrich-Schiller-Universität Jena) fordern den Nachweis über diese Gespräche als Voraussetzung für die Verlängerung eines Arbeitsvertrages, andere (z. B. die Universität zu Köln) sehen verpflichtende jährliche Personalentwicklungsgespräche vor. Dabei sind die Professor:innen selbstverständlich als fachliche Feedbackgeber:innen in Bezug auf die wissenschaftliche Karriere in der eigenen Disziplin und die Leistung der ihnen zugeordneten Wissenschaftler:innen gefragt. Sie können in der Regel weder eine allgemeine Karriereberatung noch eine Beratung zu Karrierewegen in Wirtschaft und Gesellschaft anbieten (Ausnahmen gibt es sicherlich dort, wo Forschung an der Schnittstelle zu Industrie, Wirtschaft und Gesellschaft betrieben wird). Zu diesen Themen sollten die Graduierteneinrichtungen und Personalentwicklungen der Hochschulen Beratungs- und Orientierungsangebote vorhalten.

Wir empfehlen dringend, dass eine Entscheidung für oder gegen eine wissenschaftliche Karriere spätestens zwei bis drei Jahre nach Eintritt in die Postdoc-Phase fallen

sollte.<sup>37</sup> Hierzu sollten sowohl die Institutionen als auch die Vorgesetzten beitragen, um im Sinne einer Weiterqualifizierung den nächsten Karriereschritt angehen zu können.

Kulturell sollten Hochschulleitungen auf eine Offenheit gegenüber Karrierewegen außerhalb der Wissenschaft hinarbeiten. Die Qualifizierung Promovierender und Wissenschaftler:innen in der Phase R2 für verschiedene Karrierewege auch außerhalb des Wissenschaftssystems ist Teil des gesellschaftlichen Auftrags der Universitäten. Eine Orientierung auf eine Karriere in Wirtschaft, Industrie und Gesellschaft muss mindestens gleichberechtigt neben der Wissenschaftskarriere stehen, sie ist der weit- aus häufigere Karriereweg. Promovierende wie promovierte Wissenschaftler:innen in der Qualifizierungsphase sollten frei sein, mehrere Karriereoptionen mit ihren Betreuer:innen und Vorgesetzten zu besprechen, ohne dass sie befürchten müssen, dass diese Offenheit für sie zum Nachteil im Betreuungs- und/oder Beschäftigungsverhältnis wird. Es ist Aufgabe der Hochschulleitungen, ein entsprechendes Klima an den Hochschulen zu fördern.

### Gastbeitrag: Diversität – mehr als die Leaky-Pipeline

*Die Ergebnisse des OECD-Bericht „Bildung auf einen Blick 2022“<sup>38</sup> zeigen bekannte und erwartbare Ergebnisse in Bezug auf Geschlechtergerechtigkeit des akademischen Personals. In den OECD-Ländern ist das akademische Personal mehrheitlich männlich; der durchschnittliche Frauenanteil im akademischen Personal ist zwischen 2015 und 2020 lediglich um zwei Prozentpunkte gestiegen (von 43 auf 45 %). Die Leaky Pipeline prägt zudem weiterhin vor allem die Karrierewege in Forschung und in Führungspositionen im Innovations-/Wissenschaftsmanagement. In den europäischen Ländern beträgt der Frauenanteil in der Forschung ein Drittel und ein Viertel des führenden akademischen Personals ist weiblich. Um den Aufstieg und die Repräsentation von Frauen in der akademischen Welt zu erhöhen, werden in OECD-Ländern strukturelle Veränderungen auf den Weg gebracht (vgl. European Commission 2016).<sup>39</sup> Neben der Leaky Pipeline bezogen auf Geschlecht in Forschung und im Innovations-/Wissenschaftsmanagement soll in Hinblick auf den Umgang von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen mit dem Themenkomplex Diversität hier eine weitere Diversitätsdimension in den Blick genommen werden, die bislang kaum auf den Bereich Forschung und wissenschaftliche Nachwuchsförderung bezogen wird: die soziale Herkunft. Denn: Die Diversitätsdimension soziale Herkunft verschärft die*

<sup>37</sup> Siehe auch Kauhaus, H. et. al 2017. Die ersten zwei Jahre der Postdoc-Phase werden hier als Orientierungsphase begriffen, in der eine Karriereentscheidung getroffen werden sollte.

<sup>38</sup> OECD 2022.

<sup>39</sup> European Commission 2016.

soziale Selektion.<sup>40</sup> Das bedeutet im Sinne Pierre Bourdieus (1978)<sup>41</sup>, dass der „klassenspezifische Habitus“, als strukturierte und zugleich strukturierende Struktur, für Karrierewege in Forschung und in Führungspositionen im Innovations-/Wissenschaftsmanagement entscheidend ist. Vor diesem Hintergrund sollten Maßnahmen, welche die Rekrutierung des akademischen Nachwuchses wie auch den Übergang von der Promotion in die Postdoc-Phase begleiten, aus einer herrschaftskritischen, respektive intersektionalen Perspektive entwickelt werden, damit Mechanismen klassistischer Diskriminierungen in Übergängen und Laufbahnen keine „weißen Flecken“ bleiben. Die intersektionale Perspektive ermöglicht, das Zusammenspiel von Kategorien/Dimensionen in den Blick zu nehmen und damit verbunden Wechselwirkungen und Verschränkungen von Benachteiligung zu erfassen. Damit einher geht die Chance, das propagierte meritokratische Ideal in Wissenschaft und Forschung nicht ad absurdum zu führen. Vorreiterin und Impulsgeberin für Chancengerechtigkeit ist die Universität zu Köln mit ihrem Programm „Erste Generation Promotion Mentoring+“ – ein deutschlandweit einzigartiges Mentoring-Angebot für Promovierende und fortgeschrittene Masterstudierende mit einem nichtakademischen Familienhintergrund.

Dr. Karoline Spelsberg-Papazoglou, Leitung Stabsstelle „Digitalität & Transfer“, Folkwang Universität der Künste, Diversity Auditorin Stifterverband

## 6.4 Auswahlverfahren für Dauerstellen und Tenure Track

Transparente und faire Auswahlverfahren sind für die Besetzung von Dauerstellen von höchster Bedeutung. Dabei sind nicht nur die Auswahlkriterien, sondern auch die Einrichtung von Auswahlkommissionen und deren Zusammensetzung von hoher Bedeutung. Wenn Dauerstellen in Forschung und Lehre nicht einzelnen Professuren oder Lehrstühlen zugeordnet sind, ist es offensichtlich, dass mehrere Personen in Fachbereich, Department und/oder Fakultät bei deren Besetzung einbezogen sein müssen. Aber auch wenn es bei einer Zuordnung zu Professuren bleibt, muss eine Beteiligung mehrerer Personen immer dann gewährleistet sein, wenn eine wissenschaftliche Stelle dauerhaft besetzt wird. Hierzu sollten sich Hochschulen klare Richtlinien und verbindliche Prozesse geben. Empfehlenswert ist die Einbindung mindestens der Dekanate, ggf. in einer Pilotphase auch der Hochschulleitungen. Da es sich voraussichtlich um eine kleine Zahl unbefristeter Stellen handeln wird, sind auch diese umfangreichen Verfahren für die Universitäten gut zu bewältigen.

Grundsätzlich sollten Stellen in Forschung und Lehre, die auf Lebenszeit besetzt werden, in ähnlich multifaktoriellen Auswahlverfahren mit festgelegten Kommissionen

---

<sup>40</sup> vgl. Baudson, T.G.; Altieri, R. 2022.

<sup>41</sup> Bourdieu, P. 1978.

vergeben werden, wie es bei Tenure-Track-Professuren der Fall ist. An vielen Universitäten ist es gelungen, sehr gute Verfahren zur Besetzung von Juniorprofessuren zu implementieren, für die Besetzung der Dauerstellen sollte an diese Erfolge angeknüpft werden.

Bei den Kriterien der Personalauswahl sollten die Hochschulen sich am Konzept des Open, Transparent and Merit-based Recruitment (OTM-R), wie auf der Homepage EURAXESS der Europäischen Kommission dargestellt, orientieren. Dabei steht (kurzgefasst) Open für eine sichtbare, auch internationale Stellenausschreibung mit Informationen zu Aufgaben, Anforderungen, Entwicklungschancen, Auswahlprozess und der organisationalen Anbindung und den Rahmenbedingungen der Stelle (z. B. Entgelt, Arbeitsumfang). Transparent bezieht sich auf Informationen zu Auswahlkommission und -kriterien sowie idealerweise ein Feedback zu den wahrgenommenen Stärken und Schwächen nach dem Auswahlverfahren. Nachvollziehbare Entscheidungswege führen zu höherer Akzeptanz von Auswahlentscheidungen und mittelbar zu größerer Zufriedenheit der Mitarbeitenden, insbesondere wenn interne Bewerber:innen involviert sind. Merit-based steht für einen genauen und differenzierten Blick auf das Potenzial und die beruflichen Leistungen der Bewerber:innen. Die Begriffe sind im Report IA Study on the Open, Transparent and Merit-based Recruitment of Researchers der Technopolis Group von 2014 zu finden.<sup>42</sup>

### Gastbeitrag: Assessments und Potenzialanalyse zur Qualitätssicherung

*Der Tenure-Track-Karriereweg etabliert das Förderungsprinzip „holen – fördern – halten“. Damit ist eine gestiegene institutionelle Verpflichtung zur Qualitätssicherung in Berufungs-, Evaluations- und Entfristungsverfahren verbunden. Assessments und Potenzialanalysen können als zusätzliche Informationsquelle genutzt werden. Dies ist für viele Hochschulen neu, denn jahrelang galt vornehmlich das Prinzip „fördern – qualifizieren – wechseln“. Der Schwerpunkt lag sowohl bei Juniorprofessuren als auch mehrheitlich beim weiteren wissenschaftlichen Personal auf einem Qualifizierungsangebot, das aufgrund der Befristung den Wechsel und damit den weiteren Karriereverlauf außerhalb der eigenen Universität vorsah, im Idealfall woanders erfolgreich berufen zu werden. Assessments und Potenzialanalysen erweitern die bewährte Gutachtenpraxis zu fachlichen Leistungen und liefern vor allem Anhaltspunkte für Befähigung und Eignung wie es der Grundsatz der Bestenauslese, Art. 33 Abs. 2 GG vorsieht. Validität kann es aber nur bei der Einhaltung von Qualitätsstandards geben, wie sie z. B. in der DIN Norm über Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik (33430) dargelegt sind. Dazu gehören u. a. ein geschultes*

<sup>42</sup> Peter et. al. 2014.

*Beobachtungsgremium, z.B. mit psychologischem Hintergrund, eine anforderungsgeleitete Verfahrensgestaltung, eine standardisierte Durchführung (strukturierter Interviewleitfaden) sowie eine Kombination aus Eigenschafts-, Simulations- und biographischen Ansätzen. Hier kommt es also auf die richtige Kombination von Konfektions- und Maßschneiderei an: Konfektion dort, wo diagnostische Expertise einen transparenten, standardisierten Prozess samt Evaluationskriterien sicherstellt. Und Maßschneiderei dort, wo es um den Einbezug fachspezifischer Kriterien aus der Abstimmung mit den Fakultäten oder Fachbereichen geht.*

**Prof. Dr. Jetta Frost, Vizepräsidentin für Transfer, akademische Karrierewege und Gleichstellung, Universität Hamburg**

## **6.5 Wirksame Unterstützungsangebote**

Die meisten Hochschulen haben in den vergangenen 25 Jahren überfachliche Fortbildungs- und Beratungsangebote für Wissenschaftler:innen vor und nach der Promotion auf- und ausgebaut. Hier ist die Empfehlung an die Hochschulen ganz klar, diese beizubehalten und weiterzuentwickeln. Ein Mindeststandard sollte das Vorhalten von Qualifizierungsangeboten für Karrierewege in Wissenschaft, Wirtschaft, Industrie und Gesellschaft sein, das Wissenschaftsmanagement sollte darin im eigenen Interesse der Hochschulen als Karriereweg speziell adressiert werden. Bewerbungstrainings und für die Phase R3 auch Berufungstrainings sollten im Angebot enthalten sein. In der Phase nach der Promotion und insbesondere am Übergang der Phasen R2 und R3 sollten Einzelberatungen ggf. auch mit externen Berater:innen angeboten werden. Es sollte auch institutionell klar verankert sein, dass diese Fortbildungen Teil der Arbeitszeit der Wissenschaftler:innen sind und nicht in der Freizeit zu absolvieren sind. Es empfiehlt sich – wo noch nicht ohnehin per Landeshochschulgesetz verpflichtend – Betreuungsvereinbarungen für die Promotionsphase einzuführen. Neben den Gesprächen zwischen Promovierenden und Betreuenden sollen jährliche obligatorische Personalentwicklungsgespräche zwischen den Wissenschaftler:innen und ihren Vorgesetzten durchgeführt werden (vgl. oben). Diese thematisieren die Zusammenarbeit, aber auch die Entwicklungsperspektiven der Wissenschaftler:innen und folgen einem strukturierten Ablauf. Vorgesetzte sollten für diese Gespräche geschult werden, um solche Karriereentwicklungsgespräche bestmöglich einsetzen zu können. Auch wenn die eben genannten Punkte sich auf die Promotionsphase beziehen, die nicht Kernthema dieser Publikation ist, so beeinflussen sie doch die Qualität der späteren Phasen R2 und R3, da sie wichtige Voraussetzungen für die Gestaltung des weiteren Berufswegs schaffen.



## 6.6 Generationengerechtigkeit

Das #ichbinhanna-Video des BMBF ist stark in die Kritik geraten, auch weil es die befristeten Arbeitsverhältnisse in der Wissenschaft damit begründet, dass diese Stellen nicht auf Jahre hinaus „verstopft“ werden dürfen. Diese Wortwahl war sicher sehr unglücklich und ungeschickt. Dennoch muss auch der Aspekt der Generationengerechtigkeit in der Diskussion Platz haben. Hochschulen verfügen über ein begrenztes Haushaltsbudget, aus dem sie Stellen für Wissenschaftler:innen schaffen, die sich für eine Professur oder eine andere dauerhafte Beschäftigung im Wissenschaftssystem, häufiger aber für eine Beschäftigung in Wirtschaft und Gesellschaft qualifizieren (immerhin strebt der weit überwiegende Teil der Promovierenden eben nicht die Wissenschaftskarriere an). Diese Möglichkeiten der Qualifizierung sollen auch in den Folgejahren erhalten bleiben. Gleichzeitig ist nicht damit zu rechnen, dass im Haushaltsbudget große zusätzliche Spielräume für neue entfristete Stellen eröffnet werden. Somit werden nur wenige Haushaltsstellen in Forschung und Lehre zur Verfügung stehen, nämlich solche, die mit Daueraufgaben (also eher nicht zur Qualifizierung!) versehen sind. Sollen auch zukünftige Jahrgänge die Chance auf eine solche Stelle bekommen, müssen die Universitäten hier mit Bedacht vorgehen und befristete Beschäftigungen unterhalb der Professur vorhalten.

### ■ **Schärfung des Begriffs Postdoc**

Dieser soll sich nur noch auf die ersten drei Jahre nach der Promotion beziehen und nur für Wissenschaftler:innen verwendet werden, die in Forschung und Lehre tätig sind und eine wissenschaftliche Laufbahn hin zur Lebenszeitprofessur für sich noch nicht ausgeschlossen haben.

### ■ **Transparenz zu Karriereschritten, Leistungen, Stellenprofilen**

Die Hochschulen sollten Informationen zu den Möglichkeiten der Karriereentwicklung und den Rahmenbedingungen der Arbeitsverhältnisse bereitstellen. Die Wissenschaftler:innen sind in der Verantwortung, diese Informationen zu nutzen.

### ■ **Aufmerksamkeit für Übergänge**

Übergänge müssen als bewusste Entscheidungen gestaltet werden und Anlass für Betreuer:innen, Vorgesetzte und Wissenschaftler:innen sein, sich mit den weiteren Karriereperspektiven im Wissenschaftssystem auseinanderzusetzen.

### ■ **Auswahlverfahren für unbefristete Stellen in der Wissenschaft**

Es sind Auswahlkommissionen zu bilden, die nach klaren Regeln besetzt werden sollen. Die Verfahren sollten nach dem Prinzip open transparent merit-based Recruiting gestaltet sein (s. 6.4).

### ■ **Angebote zur Karriereorientierung**

Die Hochschulen müssen für Promovierende, Postdocs und andere promovierte Wissenschaftler:innen Angebote zur Karriereorientierung und zur eigenen Weiterbildung vorhalten. Diese sind als Teil der Arbeitszeit zu betrachten. Karrieregespräche sollen idealerweise jährlich, aber mindestens an den Übergängen der Karriere obligatorisch zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden zu führen sein. Die Hochschulleitungen müssen darauf hinwirken, dass Professor:innen ihre Führungsverantwortung umfassend wahrnehmen.

### ■ **Generationengerechtigkeit**

Hochschulen sind gehalten, ihre unbefristeten Stellen so zu besetzen, dass auch nachfolgende Generationen an Wissenschaftler:innen die Möglichkeit haben, sich für eine Tätigkeit in der Wissenschaft zu qualifizieren. Dies kann nicht alleine auf Drittmittelstellen basieren. Es müssen also befristete Haushaltsstellen vorgehalten werden, damit die Hochschulen ihren Auftrag erfüllen können. Dies wird bedeuten, dass bei gleichbleibender Finanzierung der Hochschulen nur wenige Stellen zur unbefristeten Besetzung zur Verfügung stehen können.

## 8 Fazit und Ausblick

Die Wissenschaftskarriere ist nach wie vor für viele Hochschulabsolvent:innen eine attraktive Karriereoption. Die Möglichkeit, sich intensiv mit den faszinierenden Fragestellungen der einzelnen Forschungsgebiete auseinanderzusetzen, einen Mehrwert für die Gesellschaft durch Wissenszuwachs zu erzeugen und Studierende in das eigene Fach einzuführen und mit ihnen zu forschen und zu diskutieren – all das bietet die wissenschaftliche Arbeit. Die Freiheit der Professor:innen in Forschung und Lehre bei gleichzeitig großer Unabhängigkeit und Sicherheit im Beamtenstand zeichnet die deutschen Hochschulen aus. Dem entgegen steht, dass es nur wenigen möglich ist, permanent in diesem System zu arbeiten. Diesen wenigen stehen immer mehr Personen gegenüber, die für eine begrenzte Zeit forschen und lehren, aber danach in anderen Karrierewegen gebraucht werden, in Wirtschaft und Gesellschaft. Hochschulen müssen die Zeit, die die Wissenschaftler:innen in R1 und R2 bei ihnen verbringen, so gestalten, dass sie unter guten Arbeitsbedingungen arbeiten können und ihre weitere Entwicklung innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems gelingen kann. Dies wird auch in den Fachrichtungen immer wichtiger, in denen es zunehmend schwerer fällt, Wissenschaftler:innen im Wissenschaftssystem zu halten. Wissenschaftler:innen in Fachrichtungen, die auf Mangelberufe in Wirtschaft und Industrie vorbereiten, werden mit hochattraktiven Stellenangeboten umworben. Hier müssen die Arbeitsbedingungen in den Hochschulen verbessert werden, um die personelle Selbsterneuerung im Wissenschaftssystem nicht zu gefährden. Diese Entwicklung sollte von den Hochschulen genauso beobachtet werden, wie der Zuwachs an Promovierten und die erhöhte Konkurrenz in anderen Fächern.

Eine Voraussetzung für die geforderte Transparenz ist die oben beschriebene **Begriffsschärfung** die im Dialog mit den Wissenschaftler:innen wichtig ist. Daneben ist die politische Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Wissenschaft entscheidend, einschließlich der dieser zu Grunde liegenden Datenerhebungen. Die differenzierte Betrachtung der Karrierestufen und -wege ist der erste Schritt zu einer Personalstruktur, in der Karrieren planbarer werden. Zu neu geschaffenen Stellenkategorien sollte es eine Verständigung über die Hochschulen hinweg geben, so dass die Karrierewege übersichtlicher werden. Es sollte eine klare Differenzierung vorgenommen werden, welche Tätigkeiten der Wissenschaft und welche den wissenschaftsunterstützenden Bereichen der Hochschulen zuzuordnen sind. Für Tätigkeiten in letzterem Bereich sollten Stellenkategorien in Technik und Verwaltung vorgesehen sein. Für viele wird weiterhin der Einstieg in eine Position in Industrie, Wirtschaft und Gesellschaft der präferierte Berufsweg sein. In der Wissenschaft wird es auch in Zukunft überwiegend befristete Positionen geben.

Die transparente, kriteriengeleitete und generationengerechte Besetzung von unbefristeten Stellen ist der faire Weg, fortlaufend die Chance auf eine wissenschaft-

liche Qualifizierung und eine Perspektive im Wissenschaftsbetrieb zu geben. Gleichzeitig ist die Arbeitssituation der Wissenschaftler:innen der Phasen R1 bis R3 nicht erschöpfend mit den Umständen Befristung ja oder nein und Konkurrenzdruck beschrieben, so dass auch andere Änderungen geeignet sind, die Situation zu verbessern. Zum einen spielt die **Dauer der befristeten Verträge eine Rolle**: Es sollte selbstverständlich sein, dass diese der üblichen Dauer für die angestrebte Qualifikation und bei Projektarbeit der Dauer des Projekts entspricht. Die beobachtete Steigerung der durchschnittlichen Erstvertragsdauer in den letzten Jahren<sup>43</sup> deutet darauf hin, dass dies inzwischen mehr und mehr geübte Praxis an vielen Hochschulen ist.

Instrumente wie die obligatorischen **Personalentwicklungsgespräche** könnten zur Verbesserung der Situation beitragen, insbesondere wenn sie durch entsprechende Regelungen im WissZeitVG oder durch Vorgaben der Drittmittelgeber wie der DFG hohe Verbindlichkeit erlangen.

Daneben würden Forscher:innen vor oder neben der Lebenszeitprofessur durch ein größeres Maß an **Unabhängigkeit** gestärkt werden. Hier sind **neue Stellenkategorien** denkbar und notwendig, die das unabhängige Forschen und Lehren ermöglichen. Forschende, die ihre Fähigkeiten durch das Einwerben von Drittmitteln und Programmen in hochkompetitiven Wettbewerben wie z.B. dem Emmy Noether-Programm oder den Programmen des European Research Council unter Beweis gestellt haben, sollten als unabhängig forschende Wissenschaftler:innen beschäftigt sein und keinen Professor:innen unterstellt werden. Ihre Stellung sollte die von Kolleg:innen auf Augenhöhe sein, ähnlich wie die von W1-Professor:innen. Dies ist auch außerhalb von Departmentstrukturen möglich und braucht nicht immer eine Änderung des entsprechenden Landeshochschulgesetzes.

---

<sup>43</sup> Vgl. Sommer et. al. 2022, Jongmanns et. al. 2022.

## Gastbeitrag: Die zukünftigen Herausforderungen des deutschen Wissenschaftssystems

*Die zunehmende Finanzierung der Universitäten durch Drittmittel hat zu einem enormen Anstieg befristeter Stellen für Promovierende und Postdocs geführt. Die Zahl der Professuren ist nicht im gleichen Verhältnis angestiegen, so dass zwangsläufig ein „enger Flaschenhals“ auf dem Weg zur Professur entstanden ist.*

*Eine Reform des WissZeitVG kann diesen Flaschenhals zeitlich verschieben, aber niemals weiten. Ich möchte jedoch dringend davor warnen, den Flaschenhals zu weit nach vorne – sprich auf Tag 1 nach der Promotion – zu verlegen. Das würde den Druck auf die Promotion in unangemessener Weise erhöhen und dem Umstand nicht hinreichend Rechnung tragen, dass jungen Wissenschaftler:innen zu diesem Zeitpunkt in vielen Fällen die notwendige Qualifikation für eine Juniorprofessur fehlt; von einer W2- oder W3-Professur ganz zu schweigen. Eine hinreichend lange Postdoc-Phase ist daher unerlässlich. Und da für jeden Jahrgang immer wieder genügend Postdoc-Stellen zur Verfügung stehen müssen, ist eine Befristung dieser Stellen gerechtfertigt.*

*Die Rahmenbedingungen, derer es bedarf, damit in dieser Postdoc-Phase die notwendigen Weichenstellungen erfolgen können, werden in dieser UniWiND-Publikation hervorragend beschrieben. Aus meiner Sicht kommt den Karriereentwicklungsgesprächen eine besonders große Bedeutung zu. Nach meinem Eindruck finden diese leider immer noch zu selten und nicht in der gewünschten Qualität statt. Diese Qualität sicherzustellen, ist und bleibt Aufgabe der Universitäten. Darüber hinaus ist ein Kulturwandel dahingehend erforderlich, dass Karrierewege neben der Professur anerkannt werden. Sie müssen ausdifferenziert, benannt und nach dem Prinzip der Bestenauslese vergeben werden, denn sie sind für den Erfolg einer Universität unerlässlich.*

**Prof. Dr. Anja Steinbeck, Rektorin der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Sprecherin der Mitgliedergruppe der Universitäten in der HRK**

## 9 Literaturverzeichnis

Bahr, A.; Eichhorn, K.; Kubon, S. (2022): #IchBinHanna. Prekäre Wissenschaft in Deutschland. Berlin.

Baudson, T.G.; Altieri, R. (2022): Klassismus in Academia: Wer kommt an die Spitze? Forschung & Lehre 01/22.

Bourdieu, P. (1978): Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft. Frankfurt am Main.

Briedis, K. (2018). Karriere mit Promotion. Zur Situation Promovierter innerhalb und außerhalb der Wissenschaft. Forschung & Lehre, 25(4).

Burchard, A. (2022) Berliner Hochschulgesetz vor letzter Hürde: Reparaturnovelle soll trotz Verfassungsbedenken beschlossen werden. Tagesspiegel (20.06.2022), <https://www.tagesspiegel.de/wissen/reparaturnovelle-soll-trotz-verfassungsbedenken-beschlossen-werden-5148988.html> (abgerufen 30.09.2022).

BuWiN, Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hrsg.) (2017): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld.

BuWiN, Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hrsg.) (2021): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld.

Destatis, Statistisches Bundesamt (2020a): Bildungsstand der Bevölkerung – Ergebnisse des Mikrozensus 2019. Ausgabe 2020.

Deutscher Hochschulverband (2020): Zum Befristungsrecht in der Wissenschaft – Positionspapier des Deutschen Hochschulverbandes.

Deutsche Gesellschaft für Philosophie und Gesellschaft für Analytische Philosophie (2018): Gemeinsames Positionspapier: Nachhaltige Nachwuchsförderung: Vorschläge zu einer Strukturreform an Instituten für Philosophie.

Die Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands (Hrsg.) (2019): Bayreuther Erklärung zu befristeten Beschäftigungsverhältnissen mit wissenschaftlichem und künstlerischem Personal in Universitäten.

Eichhorn, A.; Fuchs, S.W.; Kopp, G.; Kretschmer, R.; Merl, T.; Segets, D.; de Wolff, T. (2022): Perspektiven auf das Wissenschaftszeitvertragsgesetz, Stellungnahme. Die Junge Akademie an der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften und der Deutschen Akademie der Naturforscher Leopoldina.

European Commission (2016). Final Report Summary: INTEGER, CORDIS EU Research Results. <https://cordis.europa.eu/project/id/266638/reporting> (abgerufen 01.03.2023).

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2022): Dauerstellen für Daueraufgaben. Dresdner Gesetzentwurf für ein Wissenschaftsentfristungsgesetz. Vorschlag für eine Reform des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG).

Hochschulrektorenkonferenz – HRK (2022): Zur Weiterentwicklung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes. Diskussionsvorschlag der Mitgliedergruppe Universitäten der Hochschulrektorenkonferenz.

Jongmanns, G.; Book, A.; Rüge, G.; Rennert, C.; Sommer, J. (2022): Teil-Evaluierung. Vertrag über gute Beschäftigungsbedingungen für das Hochschulpersonal in Nordrhein-Westfalen. Hannover.

Kauhaus, Hanna; Franzmann, Elisabeth; Krause, Norbert (2018): Zweite Jenaer Postodoc-Studie. Analysen zu Arbeitssituation, Qualifizierungsbedingungen und Karrierewegen von Jenaer Postdoktorandinnen und Postdoktoranden. Report der Graduierten-Akademie, Friedrich-Schiller-Universität Jena. Hrsg. v. Graduierten-Akademie, Friedrich-Schiller-Universität Jena. Jena.

Kauhaus, Hanna; Hochheim, Evelyn (Hrsg.) (2017): Qualifizierung in der Postdoc-Phase. Handreichung zur Planung und Umsetzung von Angeboten. 2. Aufl. Hrsg. v. Vorstand UniWiND. UniWiND-Publikationen, 5.

Krempkow, R.; Sembritzki, T.; Schürmann, R.; Winde, M. (2016): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme im Zeitvergleich, Stifterverband und DZHW.

Menke, C.; Schularick, M.; Baumbach, S.; Wolf, R. (2013): Nach der Exzellenzinitiative: Personalstruktur als Schlüssel zu leistungsfähigeren Universitäten: Positionspapier der AG Wissenschaftspolitik. Die Junge Akademie an der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften und der Deutschen Akademie der Naturforscher Leopoldina.

Netzwerk für Gute Arbeit in der Wissenschaft (2020): Personalmodelle für Universitäten in Deutschland. Alternativen zur prekären Beschäftigung. Berlin.

Nonne, Friedhelm (2022): Personal- und Qualifizierungsstrukturen in der Wissenschaft neu denken! Handlungsoptionen für bessere Beschäftigungsbedingungen von Wissenschaftler/innen an den Universitäten. Publikationsreihe böll.brief. Berlin.

OECD (2022), Bildung auf einen Blick 2022. wbv Media, Bielefeld/OECD Publishing, Paris.

Peter, V.; Simmonds, P.; Markianidou, P.; Roman, L.; Rosemberg, C. (2014). IA study on the Open, transparent, and merit-based recruitment of researchers.

Sommer, J.; Jongmanns, G.; Book, A.; Rennert, C. (2022): Evaluation des novellierten Wissenschaftszeitvertragsgesetzes. Abschlussbericht. Berlin.

Specht, J.; Hof, C.; Tjus, J.; Pernice, W.; Endesfelder, U. (2017): Departments statt Lehrstühle: Moderne Personalstruktur für eine zukunftsfähige Wissenschaft. Die Junge Akademie an der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften und der Deutschen Akademie der Naturforscher Leopoldina.

UniWiND, Universitätsverband zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland e. V. (2017): Positionspapier des UniWiND-Vorstands. Postdocs als selbstständige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – Wie sehen gute Bedingungen aus?

UniWiND-Koordinierungsstelle Nachwuchsinformationen – UniKoN (2021): Dr. Unbekannt: Informationsbedarfe, Angebote, Strukturen und Informationslage deutscher Hochschulen und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen zur Förderung promovierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Freiburg; Jena.

UniWiND-Koordinierungsstelle Nachwuchsinformationen – UniKoN (2022): Diskussionspapier: Promovierte Wissenschaftler:innen in Deutschland – Ein Plädoyer für eine verbesserte Datenlage und klar abgrenzbare Definitionen



Wilde, A. (2016): Auf dem Weg zur Professur. Die Postdoc-Fibel. academics.de. Hamburg.

Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten (Drs. 4009-14), Juli 2014.



## Impressum

ISSN 2199-9325

© UniWiND e.V. Freiburg 2023

[www.uniwind.org](http://www.uniwind.org)

E-Mail: [kontakt@uniwind.org](mailto:kontakt@uniwind.org)

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Herausgeberinnen: Dr. Linda Jauch, Dr. Sandra Barth,  
(Band 13) Dr. Stefanie Herberger

Reihenherausgeber: Vorstand UniWiND  
Prof. Dr. Meike Sophia Baader (stellv. Vorsitzende),  
Prof. Dr. Michael Bölker (Vorsitzender),  
Prof. Dr.-Ing. Andreas Breiter,  
Prof. Dr. Uwe Cantner,  
Prof. Dr. Angela Rösen-Wolff

Redaktion: Geschäftsstelle UniWiND, Jena  
Franziska Höring

Gestaltung: ctw • gesellschaft für  
kommunikationsdesign mbH, Jena  
[www.ctw-jena.de](http://www.ctw-jena.de)

Satz: werkpost: kommunikation & medien, Jena  
[www.werkpost.de](http://www.werkpost.de)

[www.uniwind.org](http://www.uniwind.org)