

2025

Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem

Positionspapier

IMPRESSUM

Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem | Positionspapier

Herausgeber

Wissenschaftsrat
Scheidtweilerstraße 4
50933 Köln
www.wissenschaftsrat.de
post@wissenschaftsrat.de

Drucksachennummer: 2639-25

DOI: <https://doi.org/10.57674/j6sf-h296>

Lizenzhinweis: Der Text dieser Publikation wird unter der Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0) veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext für CC BY-SA 4.0 finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>.



Veröffentlicht

Köln, Juli 2025

Vorbemerkung	5
Kurzfassung	7
A. Ausgangsposition zur Betrachtung der Personalstrukturen	12
B. Weiterentwicklung der Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem	19
B.I Leitlinien für ein neues Personalstrukturmodell	21
I.1 Funktionalität	21
I.2 Attraktivität	22
I.3 Transparenz	24
I.4 Gleichstellung und Diversität	24
I.5 Durchlässigkeit und Mobilität	25
I.6 Fachspezifik	26
B.II Generisches Personalstrukturmodell für das wissenschaftliche Personal im deutschen Wissenschaftssystem	27
C. Empfehlungen zur Umsetzung des Personalstrukturmodells	37
C.I Empfehlungen zur einrichtungsspezifischen Umsetzung	37
I.1 Einrichtungsbezogene Ausarbeitung von Personalstrukturkonzepten	37
I.2 Personal- und Organisationsstrukturen	40
I.3 Qualifizierung und institutionelle Daueraufgaben	42
I.4 Differenzierung der Stellenprofile für wissenschaftliche und wissenschaftsnahе Daueraufgaben	44
I.5 Personalgewinnung	46
I.6 Personalentwicklung	47
C.II Empfehlungen zur Anpassung der rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen	49
II.1 Landeshochschulgesetze	49
II.2 Tarif- und Beamtenrecht	51
II.3 Kapazitätsrecht und Lehrverpflichtungsverordnungen	53
II.4 Finanzierung und Förderung	54
II.5 Drittmittelfinanzierung	55
D. Kulturwandel und Transformation der wissenschaftlichen Personalstrukturen	57
E. Beobachtungen zu zentralen Aspekten der Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem	59
Anhang	75
Mitwirkende	83

Vorbemerkung

Wissenschaftliches Personal ist Dreh- und Angelpunkt eines leistungsfähigen Wissenschaftssystems. Herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler klug zusammengeführt sind die Garanten von Innovativität, Zukunftsfähigkeit und gesellschaftlichem Fortschritt. Den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in Deutschland attraktive Rahmenbedingungen zu bieten, muss das grundsätzliche Anliegen wissenschaftspolitischer und institutioneller Gestaltungsbemühungen sein.

Zum Auftrag des Wissenschaftsrats (WR) gehört es, kontinuierlich die den wissenschaftlichen Personalstrukturen zugrundeliegenden systematischen, teils länderbezogenen Konzepte und Vorgaben zu untersuchen, dabei die verschiedenen Hochschultypen und andere wissenschaftliche Einrichtungen in den Blick zu nehmen und auch fach- und disziplinspezifische Stellungnahmen vorzubereiten. In der Vergangenheit richtete der Wissenschaftsrat wiederholt sowohl an Bund und Länder als auch an die wissenschaftlichen Einrichtungen entsprechende Empfehlungen zur Weiterentwicklung wissenschaftlicher Personalstrukturen.

Anstoß für das vorliegende Positionspapier gab die anhaltende Kritik an der Befristungs- und Beschäftigungspraxis im Wissenschaftssystem, die rund um die geplante Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (2023) erneut aufflammte und sich auch in den aktuellen Befunden des Bundesberichts zu den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in einer frühen Karrierephase (BuWiK) niederschlägt. Neben der Befristungspraxis werden vor allem die geringe Planbarkeit eines Berufs in der Wissenschaft, fehlende Karriereperspektiven, dysfunktionale Aufgabenzuordnungen, Abhängigkeitsverhältnisse oder der zunehmend hohe Rekrutierungsaufwand in den wissenschaftlichen Einrichtungen moniert. Ergänzend gibt es schon seit langem Debatten über die vermehrte Belastung auch des wissenschaftlichen Spitzenpersonals, eng verbunden mit der zunehmenden Aufgabenvielfalt wissenschaftlicher Einrichtungen.

In den letzten Jahren haben verschiedene wissenschaftliche Einrichtungen bereits damit begonnen, ihre Personalstrukturen zu modernisieren und mit professioneller Personalentwicklung zu verbinden, nicht zuletzt, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Auch einige Länder sind bereits aktiv geworden und relevante Akteure haben sich in Stellungnahmen zur Neugestalt-

6 tung wissenschaftlicher Personalstrukturen geäußert. Auch dies nahm der Wissenschaftsrat zum Anlass, die Personalstrukturen im Wissenschaftssystem nach seinen Analysen und Empfehlungen zu den Universitäten (2014) und den Hochschulen für Angewandte Wissenschaften bzw. Fachhochschulen (2016) abermals und in systematisch breiter Perspektive zu betrachten.

Mit dem vorliegenden Positionspapier gibt der Wissenschaftsrat einen Impuls für ein einrichtungs- und länderübergreifendes Vorgehen und legt einen Vorschlag für funktionale und attraktivitätssteigernde Personalstrukturen vor, die dazu beitragen sollen, die Leistungsfähigkeit des deutschen Wissenschaftssystems insgesamt zu erhöhen. Zu der Analyse haben auch Sachverständige beigetragen, die nicht Mitglied des Wissenschaftsrats sind, und denen sein besonderer Dank gilt.

Das Positionspapier wurde am 11. Juli 2025 in Fulda vom Wissenschaftsrat verabschiedet.

Kurzfassung

Der Wissenschaftsrat spricht sich für eine weitreichende **Transformation wissenschaftlicher Personalstrukturen** aus. Ziel sind attraktive, transparente und funktional differenzierte Stellenprofile und Perspektiven, die sowohl individuelle Entwicklung als auch institutionelle Leistungsfähigkeit fördern und damit insgesamt zur Stärkung des deutschen Wissenschaftssystems – auch im internationalen Kontext – beitragen. Die vorgeschlagene Veränderung der Personalstrukturen dient einer zwingend notwendigen Modernisierung, um der **gestiegenen und weiter zunehmenden Komplexität und Ausdifferenzierung der Aufgaben im Wissenschaftssystem sowie den Anforderungen an die Wissenschaft gerecht zu werden und im internationalen Vergleich nicht abgehängt zu werden**. Die gegenwärtigen Personalstrukturen werden dem nicht (mehr) gerecht und sind überdies aufgrund ihrer Intransparenz und mangelnden Attraktivität nicht zukunftsfähig. Die ohnehin durch hohe Befristungsquoten und geringe Planbarkeit angespannte Beschäftigungssituation in der deutschen Wissenschaft wird durch den Fachkräftemangel, gesellschaftliche und technologische Veränderungen sowie die Konkurrenz attraktiver außerakademischer Arbeitsmärkte weiter verschärft.

Auf den Veränderungsdruck wurde in den letzten Jahren bereits mit inkrementellen Weiterentwicklungen und punktuellen Modifikationen reagiert. Insbesondere außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, aber auch zahlreiche Hochschulen haben bereits ihre Personal- und Organisationsstrukturen, ihre Beschäftigungsbedingungen und Personalentwicklungskonzepte im Rahmen des Möglichen umgestaltet. Einzelne Länder haben Reformprozesse in Gang gesetzt und einschlägige Akteure haben den Veränderungsbedarf in Positionen und Stellungnahmen formuliert. Es scheint also derzeit eine breite Übereinstimmung darin zu bestehen, dass eine Transformation der wissenschaftlichen Personalstrukturen zwingend ist. Notwendig ist dabei ein **stimmiges, leitliniengestütztes Gesamtkonzept**, um deutschlandweit und einrichtungsübergreifend Orientierung zu geben und die erforderliche Reform in der Breite zu fördern.

Der Wissenschaftsrat schlägt ein generisches **Personalstrukturmodell** vor, mit dem (international) anschlussfähige wissenschaftliche und wissenschaftsnahe Stellenprofile für die Zukunft entwickelt, diversifizierte Entwicklungsoptionen und Zielpositionen (auch ergänzend zur Professur) transparent ausgewiesen und dem Profil einer Einrichtung angepasst werden können. Das Personalstruktur-

modell weist **vier Stellenkategorien** (S1 bis S4, in Anlehnung an den Europäischen Referenzrahmen) aus, die sich durch je spezifische Grade an Selbständigkeit, Qualifikations- und Kompetenzanforderungen, Führungsaufgaben, Personal- und Budgetverantwortung, Beschäftigungsart und Vergütung voneinander unterscheiden. Jede der vier Stellenkategorien ist an alle wissenschaftlichen Leistungsdimensionen (Lehre, Forschung, Transfer inklusive Wissenschaftskommunikation, Infrastrukturen und Wissenschaftsmanagement) anpassbar; es können sowohl Mischprofile als auch Schwerpunktprofile gebildet werden.

Das generische Personalstrukturmodell ist jeweils einrichtungsspezifisch und gleichermaßen disziplinenabhängig zu adaptieren: Die in Deutschland stark funktional ausdifferenzierten wissenschaftlichen Einrichtungen können und sollen die klar konturierten Stellenkategorien nutzen, um entsprechend ihrer Aufgabenschwerpunkte und (gesetzlichen) Aufträge jeweils für sie passende **Personalstrukturkonzepte** zu entwickeln. Diese können auch einrichtungsübergreifend ausgestaltet sein, um Wissenschaftsräume zu stärken. Ausgangspunkt für die Soll-Konzeption sind **Strategie- und Profilbildungsprozesse** der Einrichtungen: Strategie und Personal müssen zusammen gedacht werden; Personalstrukturen sind wesentliche Gestaltungsinstrumente.

Dem Wissenschaftsrat ist es ein Anliegen, die Beschäftigungsbedingungen in der Wissenschaft attraktiver zu gestalten und damit nicht zuletzt die Wissenschaft und das Wissenschaftssystem in Zeiten multipler innerer und äußerer Krisen und Unwägbarkeiten resilient zu machen. Planbare und sichere Beschäftigungsoptionen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gewährleisten die essenzielle Wissenschaftsfreiheit und mit ihr Innovation und Kreativität auch über das Wissenschaftssystem hinaus. So können die Wissenschaft und das Wissenschaftssystem auch in Zukunft aus einer Position der individuellen und institutionellen Freiheit, Sicherheit und Stabilität heraus das Streben nach neuen Ideen und die systematische Suche nach Erkenntnis gewährleisten und dazu beitragen, unsere Gesellschaft weiterzuentwickeln und eine lebenswerte Zukunft zu gestalten. Dem Wissenschaftsrat ist bewusst, dass er mit dem hier vorgeschlagenen Personalstrukturmodell eine weitreichende Veränderung des Berufsfelds Wissenschaft vorschlägt, die einen tiefgreifenden Transformationsprozess und Kulturwandel erfordert. Getragen werden sollte der Wandel von einer Reihe übergreifender **Leitlinien**, die die Überlegungen des Wissenschaftsrats für sein Personalstrukturmodell prägen. Dazu zählen konkret:

- _ Personalstrukturen unterliegen einer **funktionalen Logik**. Die spezifischen Aufgaben der verschiedenen Einrichtungen sind maßgeblich für die qualitative und quantitative Zusammensetzung ihres wissenschaftlichen Personals, das zur Wahrnehmung der Aufgaben einer Einrichtung in größerem Umfang unbefristet beschäftigt sein sollte. Die Personalstrukturen sind an den Profilen der Einrichtungen auszurichten und gehen mit ihrer Strategie- und Organisationsentwicklung Hand in Hand.

- _ Bei der (Neu-)Gestaltung der einrichtungsbezogenen Personalstrukturen muss der **Attraktivität der Beschäftigungsbedingungen** eine hohe Priorität beigemessen werden. Attraktive Beschäftigungsbedingungen sind der zentrale Faktor, um auch in Zukunft und in Konkurrenz mit außerakademischen Beschäftigungssektoren die talentiertesten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – auch aus dem internationalen Bereich – für die Wissenschaft zu gewinnen und zu halten.
- _ **Transparente Personalstrukturen** verschaffen Klarheit darüber, welche Berufe in der Wissenschaft vorhanden sind, welche Aufgaben und welche Anforderungen sich mit einer Stelle verbinden und welche Perspektiven es gibt. Eine nachvollziehbare Ausdifferenzierung von Stellenprofilen und Perspektiven ist insbesondere für die Postdoc-Phase dringend erforderlich.
- _ Flankiert wird dieser Transparenzanspruch von **professioneller Personalgewinnung und Personalentwicklungsmaßnahmen**, die in der Breite des Systems regulär zum Einsatz kommen.
- _ Die **Förderung der Gleichstellung und Diversitätsaspekte** dient in einem funktional stärker ausdifferenzierten Personalgefüge der Attrahierung, Bindung und Weiterentwicklung des am besten qualifizierten wissenschaftlichen Personals. Die Förderung dieser Aspekte eröffnet breitere Zugänge in das Wissenschaftssystem. Von der daraus resultierenden Vielfalt profitieren die wissenschaftlichen Einrichtungen.
- _ Transparenz und Vergleichbarkeit der Personalstrukturen sind wiederum erforderlich, um **Durchlässigkeit** für das wissenschaftliche Personal und dessen **Mobilität** zu gewährleisten. In der Kooperation sowie im Wechsel von Personen zwischen Institutionen, den drei hier betrachteten wissenschaftlichen Einrichtungstypen, den Ländern (auch international) sowie auch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft entstehen Impulse und Innovationen; die individuelle Flexibilität der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, sich innerhalb eines klar konturierten Rahmens bewegen zu können, bildet hierfür die entscheidende Grundlage.
- _ Personalstrukturen müssen an die jeweilige **Fachspezifik** mit ihren kennzeichnenden (und dynamisch sich verändernden) wissenschaftlichen Praktiken angepasst werden können; dies dient auch der einrichtungsbezogenen, d. h. funktions- und bedarfsgerechten Ausdifferenzierung von Personalstrukturen.

Der Wissenschaftsrat empfiehlt nachdrücklich allen wissenschaftlichen Einrichtungen, das hier vorliegende generische Personalstrukturmodell zu adaptieren und zu implementieren: Es ermöglicht eine deutlich **frühere Entscheidung** als heute üblich über Perspektiven im Berufsfeld Wissenschaft, bietet mit einer klaren Stellenstruktur **verschiedene berufliche Optionen** verbunden mit **klaren Anforderungen** sowie deutlich früherer (gradueller zunehmender) **Selbstständigkeit**. Das Modell sieht explizit auch andere dauerhafte Positionen ergänzend

zur Professur vor, die in kriteriengeleiteten und transparenten Personalgewinnungsverfahren in gemeinsamer (statt einzelner) Verantwortung vergeben werden.

Zentrale Empfehlung des Wissenschaftsrats ist die **Annahme und Umsetzung des vorgeschlagenen Personalstrukturmodells mit den übergreifenden Leitlinien** durch wissenschaftliche Einrichtungen, Länder und Bund. Den Einrichtungen wird empfohlen,

- _ **institutionenbezogene Personalstrukturkonzepte** zu entwickeln, die aus den Strategie- und Profilbildungsprozessen hervorgehen und eine stärkere Zusammenarbeit zwischen wissenschaftlichen Einrichtungen und auch mit Wirtschaft und Gesellschaft mitdenken;
- _ **geeignete Organisationsstrukturen** zu gestalten, insbesondere durch Einführung und Weiterentwicklung von Departmentstrukturen, die mit flachen Hierarchien und geteilter Verantwortung den neuen Personalstrukturen mit mehr selbständigen Stellenprofilen auch unterhalb der Leitungsebene das nötige Fundament bieten;
- _ in der Personalstruktur einer Einrichtung **institutionelle Daueraufgaben und Aufgaben im Rahmen der wissenschaftlichen Qualifizierung** klar zu unterscheiden, um bessere Entwicklungsbedingungen in der Qualifizierungsphase zu ermöglichen;
- _ **institutionelle Daueraufgaben unbefristet beschäftigten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern** zu übertragen, um Expertise und Professionalisierung auf attraktiven Positionen auch auf anderen dauerhaften Positionen als der Professur zu fördern;
- _ aus der Umsetzung der beiden vorangegangenen Empfehlungen ableitend das quantitative Verhältnis von befristeten und unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen so zu verändern, dass durch einen **Ausbau von Dauerstellen** Expertise und Professionalität erhöht und zugleich Dynamik gefördert werden, denn: ein in sich durch mehr Dauerstellen stabilisiertes System mit mehr attraktiven Optionen unterstützt und fördert individuelle Beweglichkeit;
- _ **Personalgewinnung qualitätsgesichert, auf Basis kriteriengeleiteter, kompetitiver Auswahlverfahren** zu betreiben, um Qualität, Fairness, Transparenz, Akzeptanz und Dynamik zu befördern;
- _ eine **systematische und professionalisierte Personalentwicklung** zu implementieren, um individuelle und institutionelle Weiterentwicklung nachhaltig zu unterstützen. Diese sollte in übergreifender Verantwortung der Einrichtungsleitung liegen und mit den für Personal- und Organisationsentwicklung zuständigen Akteuren verknüpft sein.

In dem Maße, in dem die wissenschaftlichen Einrichtungen zur Neugestaltung ihrer Personalstrukturen angehalten sind, sind sie auf die Unterstützung und Förderung durch die Länder und den Bund angewiesen. Diese setzen **Impulse und Anreize**; sie schaffen die **rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen**, um die Reform- und Innovationsbereitschaft innerhalb des Berufsfelds Wissenschaft zu begünstigen und den aufwendigen Transformationsprozess zu unterstützen. Rechtliche Bestimmungen müssen derart ausgestaltet sein, dass sie länderübergreifende Vergleichbarkeit und Transparenz sowie Mobilität zwischen Einrichtungen, zwischen Universitäten, Hochschulen für Angewandte Wissenschaften bzw. Fachhochschulen (HAW/FH) und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF) sowie auch intersektoral (d. h. zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft) erleichtern. Den Einrichtungen müssen Anreize gegeben und (finanzielle) Gestaltungsräume eröffnet werden, damit sie ihre Personalstrukturen strategisch, attraktiv und funktionslogisch ausgestalten und ihr Personal professionell begleiten können. Gegenseitiges Vertrauen zwischen den Trägern und den wissenschaftlichen Einrichtungen ist dabei die Währung, um die dringend erforderliche Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Personalstrukturen voranzutreiben. Die in diesem Positionspapier entwickelten Transformationsschritte zielen nicht zwangsläufig auf einen Ausbau des Wissenschaftssystems. Das Personalstrukturmodell dient in erster Linie dazu, Dysfunktionalitäten zu beheben und durch eine neuartige Personalorganisation weitgehend finanzneutral das Wissenschaftssystem wettbewerbsfähig für die aktuellen und bevorstehenden Herausforderungen zu machen.

Der demografische Wandel, die hohe Zahl bevorstehender Pensionierungen sowie der zunehmend auch im Wissenschaftsbereich spürbare Fachkräftemangel schaffen ein Gestaltungsmoment, bringen aber auch die Notwendigkeit mit sich, den Transformationsprozess umgehend einzuleiten. Der Wissenschaftsrat ist sich bewusst, dass die Neugestaltung der Personalstrukturen entlang des vorgeschlagenen Personalstrukturmodells und die damit verbundene Umstellung auf ein stärker mit verlässlichen Beschäftigungsoptionen unterlegtes System nicht von heute auf morgen, sondern sukzessive in den nächsten Jahren umzusetzen sein wird. Diese umgehend einzuleitende Phase der Neu- und Umgestaltung muss gewährleisten, dass die Personalstrukturen an Flexibilität gewinnen und generationengerecht ausgestaltet sind. **Für die Etablierung eines konsistenten Zielsystems attraktiver und funktionaler wissenschaftlicher Personalstrukturen braucht es sowohl den Willen der politischen Ebene, vorhandene rechtliche und finanzielle Hürden abzubauen, als auch die Bereitschaft der wissenschaftlichen Einrichtungen und der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler selbst, die Gestaltungsspielräume zu nutzen und insgesamt einen Kulturwandel für ein neues professionelles Miteinander in der Wissenschaft und ein neues Verständnis des Berufsfelds Wissenschaft einzuleiten.**

A. Ausgangsposition zur Betrachtung der Personalstrukturen

Prämisse

Ein leistungsfähiges Wissenschaftssystem hängt in hohem Maße sowohl von den Fähigkeiten der in ihm tätigen Menschen ab sowie von ihrer Bereitschaft, diese einzubringen, als auch von geeigneten strukturellen Rahmenbedingungen. Diese Voraussetzungen nimmt der Wissenschaftsrat auf systemischer Ebene in den Blick: Personalstrukturen und Beschäftigungsbedingungen in der Wissenschaft müssen so ausgestaltet sein, dass für die Erfüllung der unterschiedlichen wissenschaftlichen Aufgaben Personal mit der bestmöglichen Qualifikation und Expertise gewonnen, gehalten, gefördert und Gelegenheit zur Weiterentwicklung gegeben werden kann; die Rahmenbedingungen für das wissenschaftliche Personal sind der zentrale Hebel für die Attraktivität der wissenschaftlichen Einrichtungen. Die durch hohe Befristungsquoten, zunehmende administrative Aufgaben und geringe Planbarkeit ohnehin schon ungünstige Beschäftigungssituation in der deutschen Wissenschaft trifft gegenwärtig auf Veränderungen in den übergeordneten Rahmenbedingungen (vor allem im Bereich des demografischen Wandels und der Digitalisierung), erweiterte Anforderungen an die Wissenschaft (etwa hinsichtlich des Transfers, der Wissenschaftskommunikation oder Erwartungen an gesellschaftliche Verantwortungsübernahme) sowie veränderte wissenschaftliche Arbeitsweisen (etwa infolge des Trends zur Team-Science oder der Möglichkeiten Künstlicher Intelligenz). Außerdem stehen wissenschaftliche Einrichtungen aufgrund des Fachkräftemangels im Wettbewerb um hochqualifiziertes Personal. Der außerakademische Arbeitsmarkt vermag in weiten Bereichen berufliche Alternativen mit vergleichsweise geringeren Befristungsquoten sowie transparenteren Entwicklungsperspektiven und besseren Gehaltsaussichten anzubieten. Dies erzeugt in der Summe einen Veränderungsdruck und Komplexitätszuwachs, der eine zukunftsfähige Weiterentwicklung wissenschaftlicher Personalstrukturen notwendig macht, nicht zuletzt, um das deutsche Wissenschaftssystem international wettbewerbsfähig zu halten.

Sich gegenseitig bedingende Schlüsselfaktoren für ein attraktives und leistungsstarkes Wissenschaftssystem sind aus Sicht des Wissenschaftsrats:

- _ *Funktionale Differenziertheit*: differenzierte Stellenkategorien und -profile für unterschiedliche Aufgaben und Bedarfe, anpassbar an die verschiedenen wissenschaftlichen Einrichtungen mit ihren je spezifischen Profilen; |¹
- _ *Attraktivität*: attraktive Rahmenbedingungen und vielfältige Maßnahmen für die Gewinnung, Bindung und Förderung des benötigten Personals, wozu auch die Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehört;
- _ *Transparenz*: Klarheit über das Stellengefüge (nicht im Sinne eines Stellenplans, sondern) hinsichtlich der quantitativen wie qualitativen Zusammensetzung differenzierter Stellenprofile, damit verbundene Optionen, Voraussetzungen, Erwartungen, Entwicklungsmöglichkeiten, Bewährungskriterien sowie Auswahl- und Besetzungsverfahren;
- _ *Gleichstellung und Diversität*: Förderung geschlechtergerechter und diversitätssensibler Strukturen zum Zwecke der Erhöhung der Kompetenzen- und Perspektivenvielfalt bei der Bestenauslese;
- _ *Balance von Stabilität und Dynamik*: Professionalisierung und Aufbau von Expertise durch unbefristet beschäftigtes Personal, verbunden mit geringen Hürden und vielfältigen Optionen für vertikalen wie horizontalen Wechsel zwischen Stellen, Einrichtungen, Ländern und Sektoren (im Sinne intersektoraler Mobilität und Vernetzung zwischen unterschiedlichen Einrichtungen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft), und dies sowohl national als auch international;
- _ *Fachspezifische Bedarfe*: Berücksichtigung unterschiedlicher Fachkulturen und ihrer Verzahnungen mit dem außerakademischen Arbeitsmarkt, insbesondere im Hinblick auf Entrepreneurship, Ausgründungen, Start-ups sowie weitere Transfer- und Innovationspfade.

Funktionale Perspektive auf wissenschaftliche Personalstrukturen

Der in diesem Positionspapier eingenommene systemische Gesamtblick resultiert aus dem Anspruch des Wissenschaftsrats, dass seine an die verschiedenen Akteure adressierten Empfehlungen kohärent ineinandergreifen und ein konsistentes Gesamtkonzept bilden. Ziel dieses Papiers ist es, einen ausdifferenzierten und einheitlichen Rahmen für Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem zu etablieren. Als Anstoß für eine zukunftsorientierte und attraktivitätssteigernde Transformation der Personalstrukturen soll im Sinne

| ¹ Im vorliegenden Papier wird der Terminus „Stelle“ nicht im haushaltsrechtlichen Sinne (etwa im Rahmen eines Stellenplans) verwendet, sondern als eine organisatorische Einheit mit bestimmten Aufgaben, Verantwortlichkeiten und einer Reihe weiterer Merkmale innerhalb einer die Stelle umgebenden Organisationsstruktur.

einer dem Wissenschaftsrat spezifischen Empfehlungspraxis funktionslogisch argumentiert werden. Die vielfältigen wissenschaftlichen Einrichtungen in Deutschland sollen noch besser in die Lage versetzt werden,

- _ Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem In- und Ausland sowie aus dem außerakademischen Sektor zu attrahieren, zu binden und weiterzuentwickeln, um somit
- _ in allen wissenschaftlichen Leistungsdimensionen – Forschung, Lehre, Transfer (inklusive Wissenschaftskommunikation), Infrastrukturen und Wissensmanagement – auf höchstem Niveau und eingebunden in die internationale Wissenschaftsgemeinschaft arbeiten zu können,
- _ den dynamischen Anforderungen von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft flexibel entsprechen zu können und schließlich
- _ auch künftig aus einer Position wissenschaftlicher Freiheit heraus durch wissenschaftlichen Fortschritt Impulse für vielfältige Innovationen zu generieren.

Diesem Ansatz folgend – und das ist dem Wissenschaftsrat wichtig – ist also die Frage attraktiver Personalstrukturen kein Anliegen einzelner Personalgruppen oder Individuen, sondern notwendige Voraussetzung eines gut funktionierenden und leistungsstarken Wissenschaftssystems. Dabei unterscheiden sich Personalstrukturen je nach Aufgabenprofil der Einrichtungen und umfassen wissenschaftliches, wissenschaftsnahes und nichtwissenschaftliches Personal; das vorliegende Papier widmet sich differenziert dem wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Personal mit seinen verschiedenen Merkmalen und Funktionen. |² Dabei werden zwei Personalgruppen fokussiert: die Gruppe der **wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** (im Folgenden kurz: wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) sowie die der **Professorinnen und Professoren**. |³

Einrichtungsübergreifende Perspektive

Der Wissenschaftsrat nimmt in diesem Papier das Wissenschaftssystem insgesamt in den Blick. Betrachtet werden **Universitäten, Hochschulen für Angewandte Wissenschaften bzw. Fachhochschulen sowie außeruniversitäre Forschungseinrichtungen**: Diese Einrichtungstypen, die gemeinsam im Wesent-

|² Das nicht-wissenschaftliche bzw. Verwaltungs- und technische Personal ist für das Wissenschaftssystem hoch relevant und bedarf einer näheren Betrachtung an geeigneter Stelle. Der Wissenschaftsrat behält sich vor, das Zusammenwirken von Wissenschaft und Verwaltung/Technik zu einem späteren Zeitpunkt näher zu betrachten.

|³ An den Hochschulen werden diese beiden wissenschaftlichen Personalgruppen ferner ergänzt durch die hauptberuflichen Dozentinnen und Dozenten bzw. Assistentinnen und Assistenten und insbesondere Lehrkräfte für besondere Aufgaben, die in der Lehre und bei Prüfungen tätig und in der Regel dauerhaft beschäftigt sind sowie durch die nebenberuflichen Lehrbeauftragten, die einzelne Lehrveranstaltungen abhalten.

lichen das deutsche Wissenschaftssystem konstituieren, haben jeweils spezifische Funktionen und unterliegen unterschiedlichen rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen. Sie weisen ferner in sich einen hohen Grad an Binnendifferenzierung auf. |⁴

Die nachfolgenden Ausführungen nehmen Bezug auf die Personalstrukturen im gesamten Wissenschaftssystem, ohne dabei zu verkennen, dass sowohl Problemdiagnosen als auch Reformbedarf und Herausforderungen je nach Einrichtungstyp (und ohnehin auch einrichtungsspezifisch) unterschiedlich gelagert sind. Herausforderungen etwa, die insbesondere aus dem Nebeneinander von Qualifizierungsaufgaben und dauerhaften institutionellen Aufgaben in verschiedenen Leistungsbereichen resultieren, sind für keinen anderen Einrichtungstyp so prägend wie für die Universitäten, wo Problemdruck und Reformbedarf als besonders dringlich wahrgenommen werden. |⁵ Auf den Universitäten liegt daher ein besonderer Fokus dieses Papiers.

Die AUF haben in großen Teilen bereits vielfältige, einrichtungsspezifische Personalstrukturen etabliert. Allerdings stehen auch sie vor der Herausforderung, leistungsfähiges wissenschaftliches Personal zu halten, funktionale und anschlussfähige Stellenstrukturen zu schaffen, und insbesondere ihre Befristungspraxis zu überprüfen. |⁶ Mit Blick auf die ursprünglich vor allem auf akademische Lehre ausgerichteten HAW/FH stellt sich gegenwärtig die Frage, wie sich neben den ausgeweiteten Aufgaben im Bereich Transfer |⁷ die zunehmende Forschungsorientierung (inklusive des Promotionsrechts) dieses Hochschultyps auf Personalbedarf und -struktur auswirkt. Dies betrifft zum einen die Gewinnung geeigneter Professorinnen und Professoren, zum anderen die Unterstützung durch wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Forschung. Zu beiden Aspekten hat der Wissenschaftsrat bereits 2016 Stellung genommen. |⁸

|⁴ Weitere öffentlich finanzierte wissenschaftliche Forschungseinrichtungen (Ressortforschungseinrichtungen von Bund und Ländern, wissenschaftliche Bibliotheken, Museen und Akademien) bleiben hier außer Betracht. Zur Ausdifferenzierung des Hochschulsystems vgl. WR (2013): Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems (Drs. 3228-13), Braunschweig, S. 28 sowie WR (2010): Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen (Drs. 10387-19), Lübeck, S. 34ff. Zu den Spezifika der vier großen außeruniversitären Forschungseinrichtungen (Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren, Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung, Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften und Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried-Wilhelm-Leibniz) vgl. Überblicke in BuFI (2024), S. 52ff. sowie BuWiK (2025), S. 47ff. und S. 114.

|⁵ Zu den Universitäten gleichgestellten Kunst- und Musikhochschulen hat der Wissenschaftsrat in anderem Zusammenhang Stellung genommen. Vgl. WR (2021): Empfehlungen zur postgradualen Qualifikationsphase an Kunst- und Musikhochschulen (Drs. 9029-21), Köln, S. 97f.

|⁶ Vgl. GWK-Heft 89: Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2024, Band I, S. 19–25.

|⁷ Vgl. hierzu die Projektförderungen u. a. im Rahmen der Bund-Länder-Programme „Innovative Hochschule“ oder auch „Forschung an HAW“ (mit den Förderlinien FH-Impuls und StartUpLab@FH), mit denen zusätzliche Stellen im Aufgabenbereich Transfer/Gründungsförderung finanziert werden.

|⁸ Vgl. WR (2016): Empfehlungen zur Personalgewinnung und -entwicklung an Fachhochschulen (Drs. 5673-16), Weimar. Die Mitgliedergruppe der HAWs in der HRK forderte 2024 unterdessen ein Bund-Länder-Programm zum Aufbau einer dauerhaften Forschungsstruktur und Schaffung wissenschaftlicher Dauerstellen an

Angesichts dieser Unterschiede innerhalb des deutschen Wissenschaftssystems ist ein übergreifender Blick, der eher die systemischen Gemeinsamkeiten als die Unterschiede betrachtet, umso wichtiger.

Wissenschaftspolitische Reformerwartungen und Reformbereitschaft

Für die notwendige Neugestaltung wissenschaftlicher Personalstrukturen sieht der Wissenschaftsrat gegenwärtig gute Voraussetzungen: Wurden Empfehlungen wie die des Wissenschaftsrats zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten und zur Personalgewinnung und -entwicklung an Fachhochschulen, die seit elf bzw. neun Jahren vorliegen, |⁹ lange Zeit nur zurückhaltend umgesetzt, so mehrten sich inzwischen Signale für Reformbedarf und Reformbereitschaft in Wissenschaft und Wissenschaftspolitik – eine günstige Konstellation für lange überfällige Veränderungen an diesen beiden Hochschultypen.

Verschiedene Förderprogramme (z. B. Exzellenzinitiative/-strategie, Hochschulpakt 2020, Pakt für Forschung und Innovation, Qualitätspakt Lehre, Professorinnenprogramm, Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Forschung an Fachhochschulen, FH-Personal) hatten bzw. haben schon seit einigen Jahren personalstrukturelle (Neben-)Effekte. Personalentwicklungskonzepte werden von Universitäten, die sich im Rahmen der Exzellenzstrategie oder im Tenure-Track-Programm bewarben bzw. bewerben, |¹⁰ inzwischen ebenso erwartet wie von den im Pakt für Forschung und Innovation (PFI) geförderten außeruniversitären Forschungsorganisationen. |¹¹ Ebenso haben sich in den vergangenen Jahren viele Hochschulen auf gute Beschäftigungsbedingungen verpflichtet. Auch wenn all diese Maßnahmen nicht wirkungslos geblieben sind, haben sie nicht in der Breite zu einer signifikanten Veränderung des Personal-

HAW/FH: „Zukunftsvertrag Forschung an HAWs“ (<https://www.badwiesseerkeis.de/wp-content/uploads/2024/07/Vorschlag-HAWs-Stellen-fuer-Forschung-an-HAWs.pdf>).

|⁹ Vgl. WR (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten (Drs. 4009-14), Dresden; WR (2016): Empfehlungen zur Personalgewinnung und -entwicklung an Fachhochschulen (Drs. 5673-16), Weimar.

|¹⁰ Die Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen und der akademischen Eigenständigkeit für das wissenschaftliche Personal ist u. a. Förderkriterium in der Förderlinie Exzellenzuniversitäten (EXU) im Rahmen der Exzellenzstrategie (Förderphase 2019–2026). Im Tenure-Track-Programm wird vorausgesetzt, dass Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs und das gesamte wissenschaftliche Personal als strategisches Handlungsfeld der Universitätsleitung gilt und über ein Personalentwicklungskonzept verfügt wird. Das Professorinnenprogramm 2030 zielt wiederum auf die Förderung von Karriere- und Personalentwicklung für Nachwuchswissenschaftlerinnen auf dem Weg zur Professur, mit der die Planbarkeit der wissenschaftlichen und künstlerischen Karrierewege erhöht werden sollen.

|¹¹ Es ist ein übergeordnetes forschungspolitisches Ziel des PFI IV, „über die gesamte berufliche Laufbahn die attraktivsten Bedingungen anzubieten. Die Paktorganisationen sind aufgefordert, zeitgemäße Konzepte für Personalpolitik, Personalgewinnung und Personalentwicklung zu erarbeiten und umzusetzen. Sie sollen dem wissenschaftlichen Nachwuchs und Forschenden in frühen Karrierephasen Entwicklungsmöglichkeiten anbieten – auch mit Berufszielen außerhalb der Wissenschaft.“ (GWK-Heft 84: Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2023, Band I, S. 18).

gefüges in der Wissenschaft geführt. |¹² Gleichzeitig hat die Zunahme projektförmiger, zeitlich begrenzter Förderformate insbesondere im Hochschulbereich zur vermehrten Einrichtung befristeter Stellen beigetragen – eine Entwicklung, die inzwischen spürbar an ihre Grenzen stößt. Mit dem Zukunftsvertrag *Studium und Lehre stärken* (ZSL) verfolgen Bund und Länder aktuell unter anderem das Ziel, den „Ausbau von dauerhaften Beschäftigungsverhältnissen des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen, mit Studium und Lehre befassten Personals an den Hochschulen“ |¹³ voranzutreiben. Parallel dazu nutzen einzelne Länder rechtliche Instrumente, um den Anteil befristeter Beschäftigung an Hochschulen zu reduzieren und mehr Dauerstellen bzw. mehr Dauerbeschäftigung zu schaffen. |¹⁴ Nicht zuletzt steht die Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes und damit die Neugestaltung der Rahmenbedingungen für den Umgang mit Befristungen in der Wissenschaft durch den Bund in der laufenden Legislaturperiode an.

Sicherlich unterstützt durch die Bemühungen der Länder und des Bundes hat eine Reihe von Hochschulen in den letzten Jahren Personalentwicklungs-, Dauerstellen- und/oder Personalstrukturkonzepte erarbeitet bzw. mit deren Entwicklung begonnen und damit bereits gestaltend auf den bestehenden Veränderungsdruck reagiert. In jüngster Zeit haben außerdem die Mitgliedergruppe der Universitäten in der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und die Junge Akademie „Leitlinien für unbefristete Stellen an Universitäten neben der Professur“ zur Diskussion gestellt. |¹⁵ Auch der Deutsche Hochschulverband (DHV) hat eine konstruktive Weiterentwicklung des Wissenschaftssystems angemahnt, um die „Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses“ maßgeblich zu

| ¹² Siehe hierzu Bloch, R. et al. (2021): Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen an Hochschulen in Deutschland. Politische Steuerungsversuche und ihre Effekte seit 2006, Bielefeld, S. 99–158. Siehe auch BuWiK (2025), S. 185–203.

| ¹³ § 1 Absatz 2 der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über den Zukunftsvertrag *Studium und Lehre stärken* gemäß Beschluss der Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern vom 6. Juni 2019. Die Länder haben im Jahr 2020 Verpflichtungserklärungen veröffentlicht, in denen sie u. a. darstellen, welche Ansätze sie beim Ausbau von Dauerstellen in der Lehre verfolgen wollen. Teilweise werden differenzierte Zielzahlen oder Zielquoten für den Anteil unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse genannt, teilweise wird auf von den Hochschulen zu treffende Maßnahmen bzw. auf Einzelvereinbarungen mit den Hochschulen verwiesen. Bei der Evaluation des Zukunftsvertrags, die der Wissenschaftsrat derzeit im Auftrag der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) durchführt, geht er u. a. der Frage nach den Auswirkungen beim Ausbau von Dauerstellen nach.

| ¹⁴ Hessen hat sich im Rahmen der letzten Tarifeinigung von März 2024 verpflichtet, das Ziel der Erhöhung der Zahl der unbefristeten Beschäftigungsverhältnisse aus Landesmitteln als landesseitiges Ziel in die Hochschulpaktverhandlungen einzubringen. Brandenburg verpflichtete seine Hochschulen 2024 gesetzlich dazu, „Dauerstellenkonzepte für die Beschäftigung von Akademischen Beschäftigten [zu erstellen], die hochschulspezifische Zielvorgaben für den Anteil unbefristeter Arbeitsverhältnisse mit Akademischen Beschäftigten enthalten und von dem nach der Grundordnung zuständigen zentralen Organ der Hochschule beschlossen werden. Ausgenommen sind solche Beschäftigungsverhältnisse, die aus Mitteln Dritter finanziert werden.“ Vgl. § 54 BbgHG vom 9. April 2024 zuletzt geändert 21. Juni 2024.

| ¹⁵ Vgl. HRK und Junge Akademie (2024): Leitlinien für unbefristete Stellen an Universitäten neben der Professur (<https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/leitlinien-fuer-unbefristete-stellen-an-universitaeten-neben-der-professur/>).

verbessern, nicht ausgeschöpfte Personalreservoirs zu heben und Tenure-Track-Modelle auszubauen, | ¹⁶ die eine Karriere im deutschen Hochschulsystem planbarer und international anschlussfähiger machen. | ¹⁷ Die German U15 bündelten wiederum ihre bestehenden Strategien und Maßnahmen in einem Eckpunktepapier, in dem sie sich selbst verpflichten, Karrierewege in der Wissenschaft künftig neu auszugestalten. | ¹⁸

Die gegenwärtig an vielen Stellen erfolgten Reformschritte sowie vernehmbaren Reformerwartungen sieht der Wissenschaftsrat als Signal dafür, dass überfälliger Veränderungsbedarf trotz des damit verbundenen Aufwands und trotz aller Beharrungstendenzen von vielen Seiten anerkannt wird. Der Wissenschaftsrat greift mit diesem Positionspapier diese verschiedenen Fäden auf und führt sie zu einem konsistenten Gesamtansatz zusammen, damit die Personalstrukturen in der deutschen Wissenschaft in der Breite nachhaltig weiterentwickelt und neugestaltet werden.

| ¹⁶ Die Anzahl der Tenure-Track-Professuren ist bisher nicht deutlich über die Anzahl der geförderten Stellen hinaus gewachsen: Im Jahr 2022 gab es 1.336 Tenure-Track-Professuren. Vgl. BuWiK 2025, S. 244–248.

| ¹⁷ Vgl. DHV (2025): Mut zu Veränderungen. Pressemitteilung vom 02.04.2025 (<https://www.hochschulverband.de/aktuelles-termine/mut-zu-veraenderungen>). Dabei geht der DHV davon aus, dass der überfällige Ausbau geeigneter Qualifikations- und Berufswege für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf und jenseits der Professur nicht zum Nulltarif zu haben sei.

| ¹⁸ Vgl. das German U15-Eckpunktepapier „Exzellente Perspektiven – Karrierewege an forschungsstarken Universitäten“ vom 3. Juli 2025 (https://www.german-u15.de/_ressourcen/Publikationen/Positionen_-Statements_-Stellungnahmen/2025-07-03_Karrierewege_Eckpunktepapier/U15-Eckpunktepapier_-Exzellente-Perspektiven.pdf).

B. Weiterentwicklung der Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem

Der Wissenschaftsrat stellt in diesem Papier eine neue Systematik mit neuen Stellenkategorien für wissenschaftliche und für wissenschaftsnahen Stellenprofile vor. Als zentrales Unterscheidungsmerkmal zwischen wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Stellenprofilen gilt, ob das jeweilige Personal schwerpunktmäßig forscht, lehrt und/oder Infrastrukturen und Transfer inklusive Wissenschaftskommunikation wissenschaftlich weiterentwickelt, oder ob es in verschiedenen Tätigkeitsbereichen die Wissenschaft professionell begleitet und unterstützt. Zu diesen wissenschaftsnahen Tätigkeiten zählen insbesondere Aufgaben in der Betreuung von Infrastrukturen, der Studiengangskoordination und Qualitätssicherung, im Transfermanagement oder der Öffentlichkeitsarbeit. Die wissenschaftsnahen Stellenprofile dienen nicht der wissenschaftlichen Qualifikation. Die in der etablierten Groß- (bzw. Sammel-)Kategorie der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammengefassten wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Stellenprofile sind in der neuen Systematik kategorial ausdifferenziert und zusammen mit den Professorinnen und Professoren bzw. Leitungspersonal in einen kohärenten, international anschlussfähigen und einrichtungsspezifisch adaptierbaren Rahmen übertragen (vgl. Kapitel B.II). |¹⁹

Das nachfolgende Personalstrukturmodell sieht vier Kategorien vor: Neben (1) Qualifizierungsstellen für die Promotion bzw. Einstiegsstellen in die Wissenschaft braucht es (2) Stellen für anerkannte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich wissenschaftlich weiterentwickeln oder auf hohem Niveau bestimmte wissenschaftliche resp. wissenschaftsnahen Daueraufgaben übernehmen, (3) Stellen für etablierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die bereits einige Jahre Berufserfahrung haben und mit einem weitreichenden

| ¹⁹ Das Profil einer Stelle ist charakterisiert durch: Aufgabenzuschnitt mit Schwerpunktsetzungen sowie Anteilen in Forschung, Lehre, Infrastrukturen, Transfer inklusive Wissenschaftskommunikation, Wissenschaftsmanagement, Grad an Selbständigkeit, Kompetenz- bzw. Qualifikationsanforderungen, Umfang an Budget- und Personalverantwortung, Umfang an Führungsaufgaben, Beschäftigungsstatus, Stellentyp, organisationale Zuordnung sowie Komplexität der Aufgaben.

Maß an Selbständigkeit hoch komplexe wissenschaftliche oder wissenschaftsnahe Aufgaben übernehmen sowie (4) Professuren bzw. wissenschaftsnahe und wissenschaftliche Leitungsstellen. Alle diese Stellenkategorien erlauben Schwerpunktsetzungen oder Mischprofile in den wissenschaftlichen Leistungsdimensionen Forschung, Lehre, Transfer inklusive Wissenschaftskommunikation, Infrastrukturen und Wissenschaftsmanagement. Wenn einer Stelle überwiegend wissenschaftliche oder wissenschaftsnahe Daueraufgaben zugeordnet werden, sollte sie unbefristet besetzt werden. Angesichts einer dynamischen Wissenschaftsentwicklung ist davon auszugehen, dass sich Daueraufgaben genauso verändern können wie auch Interessen, Kompetenzen oder Arbeitsschwerpunkte des Personals.

Der Entwicklung des generischen Personalstrukturmodells des Wissenschaftsrats liegen Überlegungen zugrunde, die für die einrichtungsspezifische Adaption und Umsetzung neuer Personalstrukturen leitend sind und hier einführend dargelegt werden.

I.1 Funktionalität

Die Überlegungen des Wissenschaftsrats zur Verbesserung von Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem folgen grundlegend einer funktionalen Logik, ausgehend von der Frage: Welches Personal mit welchen Eigenschaften und in welcher Zusammensetzung ist erforderlich, um die Aufgaben der verschiedenen Einrichtungen bestmöglich zu erfüllen und aus gesamtgesellschaftlicher Sicht auch künftig innovative Impulse zu geben und wissenschaftlichen Fortschritt zu gewährleisten?

Kennzeichnend für das deutsche Wissenschaftssystem sind seine große funktionale und institutionelle Vielfalt und das arbeitsteilige Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure. |²⁰ Universitäten, HAW/FH und AUF haben jeweils spezifische Funktionen, weisen jeweils in sich eine bemerkenswerte Binnendifferenzierung auf und unterliegen unterschiedlichen rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen – auch wenn unter den verschiedenen Einrichtungstypen punktuell eine gewisse Annäherung zueinander zu beobachten ist. Für die nachfolgende systematische Betrachtung ist allerdings der Einrichtungstypus prägend: Die Spezifika der Einrichtungen haben Auswirkungen auf ihre Stellenprofile und Personalstrukturen und sind in den nachfolgenden Befunden und Empfehlungen stets zu berücksichtigen.

Damit die wissenschaftlichen Einrichtungen ihre jeweiligen Funktionen bestmöglich erfüllen können, brauchen sie das dafür passende Personal: die am besten geeigneten Individuen in einem bedarfsgerechten Personalgefüge mit Stellen, die sich durch jeweils unterschiedliche Merkmale (Qualifikationsanforderungen, Beschäftigungsart, Aufgabenspektrum, Grad an Selbständigkeit und Führungsverantwortung u. a. m.) auszeichnen. Diese Gesamtheit der Stellen mit ihren unterschiedlichen Profilen sowie ihr Verhältnis zueinander bildet die einrichtungsbezogene Personalstruktur. Diese Personalstruktur leitet sich ab von dem Profil bzw. der Mission einer Institution und ihren (gesetzlich formulierten) Aufgaben und Aufgabenschwerpunkten in den verschiedenen wissenschaftlichen Leistungsdimensionen. Flexible Personalstruktur-, Organisations- und Strategieentwicklung gehen stets Hand in Hand, denn ein möglichst gut anpassbares, klar strukturiertes Personalgefüge bietet Einrichtungen die Basis für strategische Profilbildung. Der Wissenschaftsrat betont, dass diese Leitlinie zur Funktionalität von Personalstrukturen als übergeordnete Orientierung dienen soll. Er ist sich bewusst, dass zusätzliche Faktoren und vor allem Individuen ebenso die Personalstrukturen prägen.

| ²⁰ Vgl. WR (2010): Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen (Drs. 10387-19), Lübeck; WR (2013): Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems (Drs. 3228-13), Braunschweig.

Eng verknüpft mit der funktionalen Logik unter einer systemischen Perspektive ist die Frage, wie das benötigte Personal für die unterschiedlichen Aufgaben und auch für die Leitungspositionen im System zu gewinnen, zu entwickeln und zu halten ist. Dieser Frage nach der Attraktivität der Arbeit in der Wissenschaft im Allgemeinen und der Beschäftigungsbedingungen in wissenschaftlichen Einrichtungen im Besonderen muss hohe Priorität in der Neugestaltung der einrichtungsbezogenen Personalstrukturen beigemessen werden, zumal damit auch die Anforderung und Chance einer Attraktivitätssteigerung im internationalen Kontext verbunden ist.

Im internationalen Vergleich weist das deutsche Wissenschaftssystem einen bemerkenswert geringen Anteil an Dauerstellen bzw. unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen |²¹ und in der Folge hohe Befristungsquoten für die Beschäftigten auf, verbunden mit entsprechend großer Unsicherheit und mangelnder Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Insgesamt sind 96 Prozent der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer frühen Karrierephase an den Hochschulen befristet beschäftigt; unter dem promovierten hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal liegt der Anteil immer noch bei 90 Prozent. An den AUF waren 2022 rd. 80 Prozent der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unter 45 Jahren befristet beschäftigt; bei den unter 35-Jährigen ohne Promotion lag die Befristungsquote bei 88 Prozent. |²² Die mit Befristungen einhergehende hohe Fluktuation führt innerhalb des Wissenschaftssystems nachweisbar zu Dysfunktionalitäten (vgl. den betreffenden Unterabschnitt in Kapitel E). |²³

Ein wesentlicher Faktor für die Gewinnung und Bindung von Personal sowie für die Attraktivitätssteigerung wissenschaftlicher Einrichtungen sind daher (auch) unbefristete Beschäftigungsverhältnisse. Dass diese aus einer individuellen Perspektive attraktiv sind, weil sie Klarheit, Verlässlichkeit und Planbarkeit bedeuten, die auch für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zentral sind, ist nur die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite steht das durch unbefristete Beschäftigung bediente Interesse der Einrichtungen (und des Systems insgesamt) an Professionalität, Expertise und einem Maß an Fluktuation, das ein ausgewogeneres Verhältnis von Wissenserhalt und Genese neuen Wissens gewährt – hier treffen sich die Funktionslogik und die Attraktivitätslogik. Auch indem

|²¹ Vgl. hierzu etwa Höhle, E. (2019): Befristung an Universitäten. Eine Analyse von Ursachen im internationalen Vergleich, in: Das Hochschulwesen, Heft 1+2, S. 11–17. Betont sei an dieser Stelle, dass prinzipiell im Wissenschaftssystem sehr viele Dauerstellen (z. B. in den Stellenplänen) vorhanden sind, auf diesen allerdings häufig Personal mit befristeten Verträgen beschäftigt wird.

|²² Vgl. BuWiK (2025), S. 32.

|²³ Vgl. Sommer, J.; Jongmanns, G.; Book, A. und Renner, C. (2022): Bericht zur Evaluation des novellierten Wissenschaftszeitvertragsgesetzes sowie Kuhnt, M.; Reitz, T. und Wöhrle, P. (2022): Arbeiten unter dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz. Eine Evaluation von Befristungsrecht und -realität an deutschen Universitäten.

das deutsche Wissenschafts- und Hochschulsystem so im internationalen Vergleich attraktiver für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wird, ist dem Gesamtsystem gedient.

Ein zielgerichteter Ausbau von unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen im Bereich der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und damit eine Senkung von Befristungsanteilen – ist zwingend erforderlich, um das Wissenschaftssystem auch im (internationalen) Wettbewerb um hochqualifiziertes Personal zu einem attraktiven Arbeitgeber zu machen. Dem Wissenschaftsrat ist bewusst, dass es Vorbehalte gibt, wonach eine Umstellung des Personalgefüges auf mehr Dauerstellen die Flexibilität und Strategiefähigkeit einer wissenschaftlichen Einrichtung einschränke. Ebenso wird oft darauf hingewiesen, dass für nachfolgende Wissenschaftsgenerationen keine fairen Chancen auf Dauerstellen bestünden. In Abwägung dieser Bedenken ist der Wissenschaftsrat gleichwohl davon überzeugt, dass Personalstrukturen mit mehr und funktional differenzierten, unbefristet besetzten Dauerstellen vorteilhaft sind, da sie geeignet sind,

1 – das Wissenschaftssystem durch den Zugewinn an Professionalität und Erfahrungswissen insgesamt leistungstärker sowie infolge einer geringeren Fluktuation und eines verringerten Verwaltungsaufwands effizienter zu machen;

2 – die Attraktivität wissenschaftlicher Einrichtungen als Arbeitgeber zu steigern und damit auch künftig exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu gewinnen und zu halten;

3 – leistungsfähige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die keine Professur anstreben, im Wissenschaftssystem zu halten, ihnen attraktive und familienfreundliche Karrierewege mit vielfältigen Zielpositionen aufzuzeigen und ihre Motivation zur eigenen Weiterentwicklung durch Unterstützungsmaßnahmen und Anreize zu fördern; |²⁴

4 – die Attraktivität des Aufgabenzuschnitts der Professur zu steigern, indem ein insgesamt funktional breiter aufgestelltes Personaltableau mit mehr erfahrenem Personal größere Handlungsmöglichkeiten bietet. So kann der zunehmenden Belastung der Professorinnen und Professoren entgegengewirkt werden, die sich durch administrative Aufgaben negativ auf die zur Verfügung stehende Forschungs- und Lehrzeit auswirkt. |²⁵

| ²⁴ Dieser Anspruch trägt auch der Tatsache Rechnung, dass die große, sehr heterogene Personalgruppe der „Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ als „wissenschaftlicher Nachwuchs“ oder neuerdings als wissenschaftliches Personal „in frühen Karrierephasen“ bezeichnet wird. Jemand, der oder die nicht Professorin oder Professor ist, muss nicht notwendigerweise diesen beiden Bezeichnungen entsprechen, sondern sollte als etablierte Wissenschaftlerin oder etablierter Wissenschaftler eine attraktive Zielposition innehaben, die für die jeweilige Einrichtung erforderlich ist.

| ²⁵ Vgl. Fabian, G.; Heger, Ch.; Fedzin, M. (2024): Barometer für die Wissenschaft. Ergebnisse der Wissenschaftsbefragung 2023. DZHW-Wissenschaftsbefragung. Monitoringbericht Februar 2024, S. 14.

Ein zentraler Faktor zur Steigerung der Attraktivität der Personalstrukturen ist Transparenz: Essenziell ist es, Klarheit darüber zu haben, welche Optionen Wissenschaft als Berufsfeld bietet, welche Aufgaben in den jeweiligen wissenschaftlichen Einrichtungen zu erfüllen sind, welche Leistungen erwartet werden, welche Entwicklungen unter welchen Voraussetzungen möglich sind und nach welchen Kriterien über die individuelle Perspektive entschieden wird. Besonders die oft als „Black Box“ beschriebene Postdoc-Phase bedarf dringend einer nachvollziehbaren Ausdifferenzierung mit transparenten Anforderungen, Personalgewinnungsverfahren und begleitenden Personalentwicklungsmaßnahmen.

Für die Gewinnung und Entwicklung wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Personals sind bestimmte und bestimmbare berufliche Perspektiven mit strukturierten Karriereoptionen und definierten Graden an wissenschaftlicher Selbständigkeit erforderlich. Zwar gibt es auch im gegenwärtigen System eine Vielzahl an Stellen und Beschäftigungsmöglichkeiten für Promovierte. Die mit einer Stellenbezeichnung verbundenen konkreten Aufgaben, Anforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten sind jedoch unübersichtlich. Dies ist umso problematischer für internationale Interessentinnen und Interessenten (vgl. den betreffenden Unterabschnitt in Kapitel E). Klar charakterisierte Stellenkategorien und mit spezifischen Aufgabenschwerpunkten versehene, deutschlandweit vergleichbare Stellenprofile sowie eindeutige Kriterien für die Entscheidung über die weiteren Perspektiven können dabei helfen, Transparenz bei den Anforderungen und Entwicklungsoptionen zu schaffen.

Spätestens ab der frühen Postdoc-Phase ist es gleichermaßen für die Einrichtungen wie für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wichtig, Perspektiven und Optionen innerhalb und außerhalb der Wissenschaft zu eruieren. Nachvollziehbare Verfahren und transparente Entwicklungskriterien sind wesentlich, um die nötige Verlässlichkeit und Fairness zu gewährleisten. Dies trägt maßgeblich zur einer Attraktivitätssteigerung der Einrichtungen bei, die um herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler konkurrieren.

I.4 Gleichstellung und Diversität

Für die zukünftige Ausgestaltung wissenschaftlicher Personalstrukturen mit ihren differenzierten wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Stellenprofilen sind sowohl die konsequente Förderung der Gleichstellung der Geschlechter als auch die Berücksichtigung von Diversitätsdimensionen zentrale Voraussetzungen. Dabei sind Gleichstellung und Diversität als zwei eigenständige, aber komplementäre Handlungsfelder zu verstehen und entsprechend differenziert zu fördern. Insbesondere auch in Anbetracht des Fachkräftemangels wird es wesentlich darauf ankommen, alle vorhandenen Ressourcen

gleichermaßen im Blick zu haben. Gleichstellungs- sowie diversitätspolitische Maßnahmen sind daher nicht nur normativ geboten, sondern auch funktional begründet.

Der Wissenschaftsrat betont, dass die wissenschaftlichen Einrichtungen bei ihrer Personalplanung, -gewinnung und -entwicklung Gleichstellungs- und diversitätsorientierte Ziele in ihren jeweils eigenständigen Dimensionen konsequenter verfolgen sollten. |²⁶ Die nachdrückliche Unterstützung geschlechtergerechter und diversitätssensibler Strukturen trägt nicht nur zu einem funktional stärker ausdifferenzierten Personalgefüge, sondern auch zum Abbau persistenter struktureller Ungleichheit zwischen Männern und Frauen in der Wissenschaft und der Steigerung der Perspektivenvielfalt bei. Da die Gleichstellung der Geschlechter und Diversitätsorientierung unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen, erfordern sie jeweils spezifische Strategien und Maßnahmen. Der Wissenschaftsrat sieht in der Weiterentwicklung der Personalstrukturen die Chance, beiden Dimensionen in ihrer Eigenständigkeit gerecht zu werden. Dazu bedarf es

- _ einer gleichstellungspolitisch fundierten Personalentwicklung, die strukturelle Barrieren für Frauen systematisch abbaut sowie
- _ einer diversitätssensiblen Gestaltung von Personalprozessen, die institutionelle Offenheit, Perspektivenvielfalt und soziale Inklusion fördert.

Ein kontinuierliches und vertieftes Monitoring und Controlling, das sowohl geschlechtsspezifische Daten als auch Diversitätsaspekte berücksichtigt, bildet die Grundlage für wirksame und nachhaltige Maßnahmen in beiden Feldern. Eine solche Begleitforschung kann sowohl von der Hochschulforschung als auch von den Einrichtungen selbst im Sinne von „Institutional Research“ betrieben werden.

I.5 Durchlässigkeit und Mobilität

Wissenschaft ist auf Impulse von außen – aus der außerakademischen Praxis in Wirtschaft und Gesellschaft – ebenso angewiesen wie auf Austausch zwischen Institutionen im In- und Ausland. Transparenz, Anschlussfähigkeit und Offenheit der Personalstrukturen sind hierfür entscheidende Faktoren. Ein in sich durch Dauerstellen, Vergleichbarkeit und verlässliche Planungsperspektiven stabilisiertes System ist für die individuelle Flexibilität von größter Bedeutung und dazu geeignet, die interinstitutionelle, intersektorale (z. B. im Rahmen der Tandem-Professur) und internationale Mobilität zu erhöhen.

| ²⁶ Als Orientierung dienen hierfür die forschungsorientierten Gleichstellungs- und Diversitätsstandards der DFG (<https://www.dfg.de/resource/blob/175828/13e863b933ff6a09e02111e40e9e2575/fog-aspekt-diversitaet-data.pdf>).

Die Förderung von Durchlässigkeit und Mobilität ist eine Aufgabe für alle wissenschaftlichen Einrichtungen. Für das Wissenschaftssystem ist es elementar, dass das wissenschaftliche Personal flexibel zwischen den Einrichtungen, den Sektoren Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft sowie zwischen Nationen wechseln kann. |²⁷ Eine Voraussetzung dafür ist, dass funktionsbezogene und bedarfsgerechte Stellen hinreichend vorhanden und für diverse Zielgruppen mit unterschiedlichen Kompetenzen attraktiv sind. Personalstrukturen und Personalentwicklung müssen demnach so ausgestaltet sein, dass sie explizit auch für Personen aus anderen Einrichtungen, Sektoren und Ländern strukturierte Karrierewege und Stellenprofile mit transparent ausgewiesenen Anforderungen aufzeigen sowie horizontale wie vertikale Stellenwechsel auf verschiedene Zielpositionen fördern (vgl. den betreffenden Unterabschnitt in Kapitel E). Ein Ausbau von unbefristeter Beschäftigung in der Breite des Systems und damit gewonnene Verlässlichkeit eröffnen jene Mobilität und Durchlässigkeit fördernde Flexibilität, mit der Einrichtungen nachhaltig und gleichermaßen dynamisch agieren können.

I.6 Fachspezifik

Die wissenschaftliche Praxis und damit die personalstrukturellen Anforderungen (Kompetenzen, Aufgabenportfolio etc.) unterscheiden sich fachspezifisch. Die Personalstrukturen müssen an die jeweiligen fachlichen Besonderheiten angepasst werden und sollten auf der Fachebene konzipiert werden. Aus einer strukturellen Perspektive besteht in allen Fächern und Einrichtungen Handlungsbedarf.

Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Stellenprofile und damit zur einrichtungsbezogenen Ausdifferenzierung von Personalstrukturen müssen unterschiedliche Fachkulturen und wissenschaftliche Praktiken sowie deren jeweilige Verzahnung mit dem außerakademischen Arbeitsmarkt berücksichtigen (vgl. den betreffenden Unterabschnitt in Kapitel E). Gleichzeitig dürfen sie nicht zu eng definiert sein, um Gestaltungs- und Weiterentwicklungsräume für Personalstrukturen auch innerhalb einer Fachkultur zu ermöglichen. Erforderlich sind nicht Insellösungen für jedes Fach; vielmehr bedarf es eines gemeinsamen Orientierungsrahmens, der in den Fächern und wissenschaftlichen Einrichtungen jeweils funktions- und bedarfsgerecht ausgestaltet werden muss.

| ²⁷ Vgl. auch die Empfehlungen des EU-Rats vom 18. Dezember 2023 über einen europäischen Rahmen zur Gewinnung und Bindung von Talenten in den Bereichen Forschung, Innovation und Unternehmertum in Europa (https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=OJ:C_202301640).

Ausgehend von diesen Leitlinien schlägt der Wissenschaftsrat ein neues Personalstrukturmodell als generischen Rahmen für die Personalstrukturen in der deutschen Wissenschaft vor. Das Modell soll die Einordnung und den Ausbau differenzierter, wissenschaftlicher und wissenschaftsnaher Stellenprofile mit je individuellen Merkmalen in funktionalen Personalstrukturen systematisch unterstützen. Aufgrund seiner generischen Eigenschaften kann das Modell mit seinen vier Stellenkategorien und den sie charakterisierenden Merkmalen von den Einrichtungen genutzt werden, um für sie passende Personalstrukturkonzepte zu entwickeln. Mit diesem Vorschlag für ein neues Personalstrukturmodell zielt der Wissenschaftsrat darauf ab,

- _ mit einer deutschlandweit **einheitlichen Kategorisierung von Stellen** Transparenz und Durchlässigkeit innerhalb des deutschen Wissenschaftssystems und zum außerakademischen Arbeitsmarkt zu schaffen und die internationale Mobilität zu unterstützen;
- _ eine **systematische Differenzierung zwischen wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Stellen** sowie innerhalb dieser beiden Gruppen vorzunehmen und diese in einem funktionalen Rahmen abzubilden;
- _ Möglichkeiten des **Wechsels zwischen wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Bereichen** strukturell kenntlich zu machen;
- _ systematische und für alle wissenschaftlichen Einrichtungen **operationalisierbare Unterscheidungen und Übergänge** zwischen der frühen und der fortgeschrittenen Postdoc-Phase zu treffen;
- _ die **verschiedenen wissenschaftlichen Leistungsdimensionen** von Forschung, Lehre, Transfer (inklusive der Wissenschaftskommunikation), Infrastrukturen und Wissenschaftsmanagement adäquat darzustellen und Mischprofile oder auch Schwerpunkte von Tätigkeiten in verschiedenen Leistungsdimensionen zu kennzeichnen sowie
- _ die **Personalstrukturen in Deutschland anschlussfähig zu machen** an die im „EU-Framework for Research Careers“ eingeführten wissenschaftlichen Karrierephasen R1 bis R4 (vgl. Tabelle 3 im Anhang), nicht zuletzt, um attraktiver für den internationalen wissenschaftlichen Arbeitsmarkt zu sein. |²⁸

| ²⁸ Vgl. Empfehlung der EU-Kommission vom 21. Juli 2011: Towards a European Framework for Research Careers.

Das Personalstrukturmodell zielt vorrangig nicht auf ein personelles Wachstum. Ob in der Breite und über Einrichtungen, Personalkategorien und Aufgabenbereiche hinweg künftig tatsächlich mehr Personal erforderlich sein wird, ist momentan nicht absehbar. Gegenwärtig rechnet der Wissenschaftsrat primär mit einer Umschichtung von Personalressourcen. Dabei sind dezidiert sowohl institutionelle Haushalts- als auch drittmittelfinanzierte Stellen mitzudenken. Der Wissenschaftsrat möchte vermeiden, dass die Umsetzung des Modells an finanziellen Argumenten scheitert, weist aber gleichwohl darauf hin, dass zusätzliche Mittel kurz- und mittelfristig zum einen den Umstellungsprozess erleichtern und zum anderen potenziell dysfunktionale Umschichtungen vermeiden helfen würden (vgl. Kapitel C.II.4).

Der Wissenschaftsrat erwartet, dass ein Wissenschaftssystem mit mehr etablierten Dauerstellen bzw. unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen, die im Interesse der Generationengerechtigkeit sukzessive aufgebaut werden, in sich stabilisiert ist und damit ein höheres Maß an individueller wie auch institutioneller Flexibilität und Responsivität befördert. |²⁹ Mit einer so gewonnenen Dynamik kann ein dringend benötigtes, ausgewogeneres Verhältnis von Qualifizierung einerseits sowie Aufbau von Expertise durch Dauerstellen und Erhalt der Wissensressourcen andererseits erlangt werden.

| ²⁹ Dies unterstreicht auch ein Blick auf die Realität in andere internationale Hochschulsysteme (vgl. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/modernisation-higher-education-europe-academic-staff-2017>).

**Tabelle 1 Generisches Personalstrukturmodell des Wissenschaftsrats zur
künftigen Kategorisierung von Stellenprofilen in der Wissenschaft**

Merkmale wissenschaftlicher Stellenprofile							
	Grad an Selbständigkeit	Kompetenz- bzw. Qualifikationsanforderungen	Personal- und Budgetverantwortung	Führungsaufgaben	Beschäftigungsart	Stellentyp	Gehaltsstufen
S1	eingeschränkt	Promotionsberechtigender Hochschulabschluss	nein	nein	i.d.R. befristet	Promotionsstelle	E13
S2	gering bis mittel (für die eigene wissenschaftliche Orientierung und Entwicklung)	Promotion	eingeschränkt	angeleitet	je nach Stellentyp befristet oder unbefristet	Projekt-, Entwicklungs- oder Funktionsstelle	E13/E14
S3	weitreichend (in definierten Leistungsbereichen und für bestimmte Aufgaben)	Promotion und mehrjährige Berufserfahrung	überwiegend	weitgehend eigenständig	je nach Stellentyp befristet oder unbefristet	Entwicklungs-, Funktions- oder Projektstelle	E14/E15, AT, ggf. W1/W2
S4	vollständig	Berufungsfähigkeit nachweisende Leistungen und Leitungserfahrung	ja	eigenständig	i.d.R. unbefristet	Professur oder Leitungsposition	W2/W3 bzw. AT
Merkmale wissenschaftsnaher Stellenprofile							
S1	eingeschränkt	Hochschulabschluss	nein	nein	unbefristet	Funktionsstelle	E13
S2	mittel	Hochschulabschluss, tw. Promotion	nein	angeleitet	unbefristet	Funktionsstelle	E13/E14
S3	weitreichend (in definierten Leistungsbereichen und für bestimmte Aufgaben)	Hochschulabschluss, tw. Promotion und weitere Leistungen	teilweise	weitgehend eigenständig	unbefristet	Funktionsstelle	E14/E15, AT
S4	vollständig	tw. Promotion, Leitungserfahrung und weitere Leistungen	ja	eigenständig	unbefristet	Leitungsstelle	E15, AT



Quelle: Eigene Darstellung.

Das generische Personalstrukturmodell (vgl. zuvor Tabelle 1) mit den verschiedenen Kategorien S1, S2, S3 und S4 fungiert als nicht-lineare Systematik, die wissenschaftliche und wissenschaftsnahe Stellenprofile mit ihren verschiedenen Funktionen und Tätigkeitsfeldern differenziert abbildet. In Erweiterung des „EU-Framework for Research Careers“ mit seinem sogenannten „R-Modell“ umfasst das hier vorgeschlagene Personalstrukturmodell nicht nur „Research“ (Forschung), sondern sämtliche wissenschaftlichen Leistungsbereiche und entlehnt folglich die „S“-Terminologie für die vier Kategorien dem Begriff „Science“ statt „Research“. Ausgehend von der deutschen Begrifflichkeit „Wissenschaft“ sind damit alle Wissenschaften gemeint (also anders als im anglo-amerikanischen Sprachraum auch die Geistes- und Ingenieurwissenschaften).

Das Modell soll horizontale wie vertikale Durchlässigkeit, d. h. Wechsel zwischen den verschiedenen Kategorien sowie zwischen verschiedenen wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Tätigkeitsschwerpunkten ermöglichen. Das Personalstrukturmodell umfasst wissenschaftliche und gleichermaßen wissenschaftsnahe Stellenprofile (vgl. Kapitel B.I). Der Wissenschaftsrat weist darauf hin, dass die Grenzen zwischen diesen beiden Bereichen in der Praxis bzw. in den verschiedenen Einrichtungstypen mit ihren unterschiedlichen Missionen und gesetzgeberischen Aufgaben fließend sein können. Auch gehen Personen innerhalb ihrer Stelle unterschiedlichen Aufgaben nach und haben damit hybride Stellenprofile inne. |³⁰

Zentrales Differenzierungsmerkmal zwischen den einzelnen S-Kategorien ist das Maß an Selbständigkeit sowie Personal- und Budgetverantwortung. Das Personalstrukturmodell fokussiert systematisch auf Stellen, zeichnet somit keine individuellen Karrierewege vor, sondern bietet eine Vielzahl von Optionen an. Es ist so konzipiert, dass in seiner Umsetzung (individuelle) Entwicklungen von einer S-Kategorie in eine andere oder ein Wechsel auf ein anderes schwerpunktmäßiges Tätigkeitsfeld ebenso ermöglicht werden können wie der Verbleib auf unbefristeten Zielpositionen, die das Modell in allen Leistungsdimensionen wissenschaftlicher Einrichtungen und in allen S-Kategorien vorsieht. Dabei sind innerhalb der einzelnen Kategorien gemischte und wechselnde Aufgaben in mehreren Tätigkeitsbereichen dezidiert mitzudenken. Das Modell entspricht damit dem individuellen Bedarf nach Entwicklungsmöglichkeiten, gewährleistet Anreizstrukturen und bietet den Institutionen die Gestaltungsräume, flexibel auf veränderte Bedarfe reagieren zu können.

| ³⁰ Vgl. auch WR (2014): Empfehlungen zu Karrierewegen und -zielen an Universitäten (Drs. 4009-14), Dresden, S. 43.

Stellen der Kategorie S1 bieten einen Einstieg in das Berufsfeld Wissenschaft. Während im wissenschaftsnahen Bereich auf Stellen der Kategorie S1 die Übernahme einer Daueraufgabe bereits mit einem ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss möglich ist und demnach hier auch unbefristete Beschäftigungsverhältnisse vorgesehen sind, gilt für den wissenschaftlichen Bereich in Deutschland die Dissertation als erste eigenständige Forschungsleistung, die in einer Qualifizierungsphase unter fachlicher Betreuung erbracht wird. Die befristete Beschäftigung zum Zweck der Qualifizierung (bei Vergütung nach Entgeltgruppe E13 des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst der Länder – TV-L |³¹) ist für die Dauer der Promotion angemessen. |³² Der Wissenschaftsrat empfiehlt den wissenschaftlichen Einrichtungen, für die Promotionsstellen in der Kategorie S1 angemessene Vertragslaufzeiten vorzusehen, die sich an der durchschnittlichen fachüblichen Promotionsdauer orientieren sollten. |³³ Zum Beschäftigungsumfang siehe Ausführungen in Kapitel C.I.3.

Sobald die an die Qualifizierung gebundene befristete Beschäftigung auf einer S1-Stelle endet, bestehen für eine Wissenschaftlerin bzw. einen Wissenschaftler grundsätzlich folgende Optionen: (1) Wechsel (u. U. auch ohne Promotion) auf eine Dauerstelle der Kategorie S1 im wissenschaftsnahen Bereich; (2) Wechsel in die S2-Kategorie oder (3) Übergang in den außerakademischen Arbeitsmarkt. Diese letzte Option ist gegenwärtig die Häufigste: Weniger als 20 Prozent der in Deutschland Promovierten verbleiben langfristig im Wissenschaftssystem. |³⁴ Die überwiegende Mehrzahl verlässt das Wissenschaftssystem nach der Promotion dauerhaft.

Kategorie S2

In der Kategorie S2 sind Stellen mit Aufgaben für anerkannte, d. h. in der Regel promovierte bzw. im wissenschaftsnahen Bereich berufserfahrene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler angesiedelt. |³⁵ Je nach Erfahrungen und Kompetenzen sind die Stellen in TV-L E13 oder E14 (bzw. analog) eingruppiert

| ³¹ Die Gehaltsstufen beziehen sich überwiegend auf den TV-L, der den größten Teil des wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Personals in Deutschland umfasst. Für die nicht in den TV-L fallenden Beschäftigten existieren analoge Eingruppierungen.

| ³² Davon unbenommen sind Promotionsstipendien, die keine Stellen sind und damit nicht in diese Vergütungslogik fallen.

| ³³ Vgl. zu diesem Sachverhalt die grundsätzlichen Empfehlungen zur Promotionsphase sowie die Angaben zur durchschnittlichen Promotionsdauer von 4,7 Jahren in WR (2023): *Ausgestaltung der Promotion im deutschen Wissenschaftssystem* | Positionspapier, Köln (Drs. 1196-23), S. 25 und S. 53f.

| ³⁴ Vgl. WR (2023): *Ausgestaltung der Promotion im deutschen Wissenschaftssystem* | Positionspapier, Köln (Drs. 1196-23), S. 11. Vgl. auch BuWiK (2025), wonach nur 24 Prozent der Promovierten langfristig im Wissenschaftssystem verbleiben (ebd. S. 156 bzw. S. 164f).

| ³⁵ Dem Wissenschaftsrat ist bewusst, dass vor allem in der Medizin für die Phase der Facharztqualifizierung, die zumindest an Universitätsklinik eine Verbindung von ärztlicher und wissenschaftlicher Entwicklung darstellt, eine spezifische Sachlage vorliegt, die eine gesonderte Betrachtung verdient. An dieser Stelle gilt es, die fachspezifische Geltung und Ausgestaltung des Personalstrukturmodells zu berücksichtigen.

und vergütet. In der Kategorie S2 gibt es drei unterschiedliche Typen von Stellen: Projektstellen, Entwicklungsstellen und Funktionsstellen, die sich mit Blick auf die Beschäftigungsdauer, damit zusammenhängend die zu erfüllenden Aufgaben und die Entwicklungsperspektiven voneinander unterscheiden.

1 – **Projektstellen** sind aus Drittmitteln finanzierte Stellen, in denen im Rahmen einer befristeten Projektdurchführung die wissenschaftliche Weiterentwicklung und Profilierung vorangetrieben wird. Projektstellen, insbesondere jene, die selbst eingeworben wurden, können daher grundsätzlich auch als Positionen genutzt werden, um Voraussetzungen dafür zu erwerben, sich auf Stellen der Kategorie S3 zu bewerben. Deshalb sind Orientierungs-, Begleitungs- und Personalentwicklungsangebote auch für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf Projektstellen zwingend erforderlich; hierfür tragen die wissenschaftlichen Einrichtungen als Arbeitgeber Verantwortung.

2 – **Entwicklungsstellen** der Kategorie S2 sind befristete Stellen, die im wissenschaftlichen Bereich nach Ende der Promotionsstelle (S1) der Weiterentwicklung im Berufsfeld Wissenschaft dienen. Die kurze, zwei- bis maximal dreijährige Befristung dient der Orientierung und ist so ausgestaltet, dass ein Kompetenz- und Erfahrungszuwachs in den verschiedenen wissenschaftlichen Leistungsdimensionen im Rahmen einer Tätigkeit mit geringer bis mittlerer Selbständigkeit bei anspruchsvollen, komplexen Aufgaben erfolgt. Entwicklungsstellen sind dezidiert darauf ausgerichtet, individuelle wissenschaftliche Potenziale zu fördern und zu erweitern. Sie dienen nicht der Übernahme von Daueraufgaben (diese sind den nachfolgend beschriebenen Funktionsstellen zugeordnet). Entwicklungsstellen sind durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen und professionelles Personalmanagement bzw. Mentoring flankiert (die auch eine Vorbereitung auf Positionen außerhalb der Wissenschaft vorsehen können).

Für solche S2-Entwicklungsstellen im wissenschaftlichen Bereich fehlen an vielen Institutionen bisher konkrete Anforderungsprofile sowie geeignete Prozesse für die Überprüfung der Eignung. Kriterien, Zuständigkeiten und ggf. Entscheidungsverfahren über mögliche Anschlussperspektiven müssen insbesondere durch die hochschulischen Einrichtungen also erst etabliert werden. Aus institutioneller Sicht bieten Entwicklungsstellen der Kategorie S2 die Möglichkeit, in Personen mit Potenzial für höherwertige wissenschaftliche Ziel- bzw. Leitungsstellen zu investieren, diese systematisch zu fördern und hierfür entsprechend definierte und transparente Meilensteine hinsichtlich des Kompetenzerwerbs zu definieren. Das Wissenschaftssystem ist zwingend auf Personen angewiesen, die eine wissenschaftliche Karriere und Positionen mit großer Selbständigkeit und Verantwortung anstreben. Die Dauer der Befristung einer Entwicklungsstelle muss daher zwingend funktional begründbar sein, um den besten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern attraktive Anschlussperspektiven frühzeitig zu sichern zu können.

Am Ende der Befristung bestehen folgende Optionen, für die im Rahmen der Personalentwicklung auf Basis eines kriteriengestützten Verfahrens zur Einschätzung der individuellen wissenschaftlichen Kompetenzen Hinweise gegeben werden: (1) Wechsel auf eine unbefristete (wissenschaftsnah oder wissenschaftliche) Funktionsstelle der Kategorien S2 oder S3; (2) Wechsel auf eine Projektstelle der Kategorie S2 oder S3 oder (3) intersektoraler oder internationaler Wechsel. Eine abermalige Befristung auf einer Entwicklungsstelle in S2 ist nicht vorgesehen, wohl aber ein Wechsel auf eine Entwicklungs- oder Projektstelle in S3 (z. B. im Rahmen einer eingeworbenen Juniorprofessur oder Nachwuchsgruppe). Durch diese Ausgestaltung der Stellen auf S2 und den abschließenden Entscheidungsprozess ist hier ein hohes Maß an Selektivität implementiert.

3 – **Funktionsstellen** der Kategorie S2 sind sowohl für wissenschaftliche als auch wissenschaftsnah Tätigkeiten als Dauerstellen mit unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen auszugestalten. Funktionsstellen sind einrichtungsbezogenen Daueraufgaben zugeordnet, die nicht primär der individuellen Weiterentwicklung hin zu einer Leitungsposition dienen, aber dauerhaft hoch professionell bearbeitet werden müssen. Ein dauerhafter Verbleib einer Wissenschaftlerin oder eines Wissenschaftlers ist möglich und im Sinne der zur Verfügung stehenden Wissensressourcen wünschenswert, um den Erfahrungs- und Kompetenzzuwachs für die Einrichtungen zu gewährleisten. Auch aus einer Funktionsstelle ist eine Bewerbung und ein Wechsel auf eine Stelle der Kategorie S3 selbstverständlich nicht ausgeschlossen.

Über die Besetzung von Funktions- und Entwicklungsstellen wird nach öffentlicher Ausschreibung in einem kompetitiven und transparenten Auswahlverfahren in kollegialer Verantwortung durch mehr als eine Person entschieden. Das Mehraugenprinzip, das insbesondere bei Personalgewinnungsverfahren von unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen verpflichtend angewendet werden muss, gewährleistet, dass die am besten geeigneten und leistungsstärksten Personen für das Wissenschaftssystem gewonnen und gehalten werden können (vgl. Kapitel C.I.6).

Der Wissenschaftsrat geht davon aus und erwartet, dass Personen, die eine wissenschaftliche Leitungsposition anstreben, in der Zeit unmittelbar nach der Promotion oder später die Einrichtung wechseln, um ihr wissenschaftliches Profil zu schärfen (was insbesondere für einen Schwerpunkt auf Transferaufgaben auch Erfahrungen außerhalb des Wissenschaftssystems bedeuten kann) und perspektivisch ggf. ihre Berufungsfähigkeit zu erlangen. Die Durchlässigkeit wird auf den S2-Stellen also besonders ausgeprägt sein und muss durch öffentliche Ausschreibungen und kompetitive, kriteriengestützte Verfahren gefördert und erleichtert werden. So kann es für eine Person, die nach der Promotion zunächst einige Jahre in einem außerakademischen Berufsfeld oder an einer anderen wissenschaftlichen Einrichtung (im In- oder Ausland) verbracht hat, attraktiv sein, sich auf eine Funktionsstelle in der Kategorie S2 zu bewerben. Eine

befristete (Entwicklungs-)Stelle, die primär der Orientierung dienen soll, wird für eine solche Person hingegen wenig attraktiv sein, da sie sich bereits einige Jahre beruflich bewährt hat.

Kategorie S3

Die Stellen in der Kategorie S3 weisen differenzierte wissenschaftliche und wissenschaftsnahen Aufgabenprofile gemäß der jeweiligen Leistungsdimensionen der Einrichtungen, ein hohes Maß an Komplexität der Tätigkeiten und einen weitreichenden Grad an Selbständigkeit auf. Der Stellenwert der Befristung für dieses erfahrene, etablierte Personal ist im künftigen Modell zu reformieren: flächendeckende Befristungen in der Kategorie S3 sind weder funktional noch attraktiv. Vielmehr besteht die Kategorie S3 aus einem hohen Anteil an attraktiven, unbefristeten Stellen in Form von **Funktionsstellen**, da die Eignung für einen Beruf in der Wissenschaft bereits entweder durch entsprechende (nachgewiesene und überprüfte) Leistungen in den Kategorien S1 und S2 oder durch Berufserfahrung außerhalb von wissenschaftlichen Einrichtungen erbracht wurde. Die unbefristete Beschäftigung wird auf Funktionsstellen in S3 demnach als weitgehender Normalfall anzusehen sein. Es ist Aufgabe der wissenschaftlichen Einrichtungen, im Rahmen ihrer Personalentwicklungs- und/oder Dauerstellenkonzepte hierfür geeignete Instrumente zu erarbeiten, um attraktive, kriteriengeleitete und transparente Übergänge auf unbefristete Zielpositionen anzubieten. Auch und besonders in der Kategorie S3 sind für die Vergabe der Funktionsstellen öffentliche Ausschreibungen sowie kompetitive und transparente Auswahlverfahren in kollegialer Verantwortung unverzichtbar.

Funktionsstellen mit wissenschaftlichen oder wissenschaftsnahen Aufgabenprofilen in der S2- und S3-Kategorie sollten nicht mit einer Verbeamtung verbunden sein, da der Beamtenstatus zwar mit Blick auf Vergütung und Altersversorgung individuell attraktiv ist, aber Durchlässigkeit und Mobilität im Wissenschaftssystem behindert. Sie sollten im Angestelltenverhältnis nach den Entgeltgruppen TV-L E14/E15 (bzw. analog) oder außertariflich vergütet werden. W1-Beamtenstellen wären eine zu begründende Ausnahme.

Daneben werden in der Kategorie S3 **befristete Entwicklungsstellen** möglich sein, die allerdings bei entsprechendem Leistungsnachweis mit einer dezidierten Anschluss- oder Aufstiegsperspektive verbunden sein müssen. Bei Nachweis vorab klar definierter Leistungen sowie der fachlichen Eignung kann die Bewerbung auf eine Professur bzw. äquivalente wissenschaftliche oder wissenschaftsnahen Leitungspositionen in der Kategorie S4 vorbereitet werden. Außerdem wird es befristete **Projektstellen** geben; sie sind quantitativ auch aufgrund der geringen Attraktivität für erfahrene und bereits etablierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aber nicht mehr prägend für die Kategorie S3.

Stellen in der Kategorie S4 sind Professuren bzw. äquivalente wissenschaftliche und wissenschaftsnahen Leitungspositionen. Wesentliches Differenzmerkmal zu den Stufen S1 bis S3 ist die volle Selbständigkeit (für Professuren in allen genannten Tätigkeitsfeldern) und volle Personal- und Budgetverantwortung (ggf. gemeinsam mit weiteren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern einer Organisationseinheit). Professorinnen und Professoren, die die höchste akademische Position an Hochschulen bekleiden, bzw. Leiterinnen und Leiter wissenschaftlicher Einrichtungen und Institute im außerhochschulischen Bereich tragen Verantwortung für die wissenschaftliche Entwicklung ihres Fachs und ihrer Institution. Stellen der Kategorie S4 sind mithin die zentralen Gestaltungspositionen im Wissenschaftssystem. Die Vergütung erfolgt bei Professuren auf W2/W3 oder außertariflich (mindestens analog B2) und bei den wissenschaftsnahen Leitungsstellen TV-L E15 (bzw. analog) und ggf. außertariflich höher (analog B1 aufwärts).

Ausblick auf die angestrebte Transformation der Personalstrukturen durch das generische Personalstrukturmodell

Die Etablierung der vier Stellenkategorien mit der Möglichkeit zur systematischen Ausdifferenzierung von Stellenprofilen für wissenschaftliches sowie wissenschaftsnahes Personal zielt insgesamt auf folgende notwendige Veränderungen:

- _ Deutlich früher, als dies gegenwärtig der Fall ist, muss entschieden werden, ob und wenn ja, welcher Weg im Berufsfeld Wissenschaft eingeschlagen werden soll, und welche weitere unterstützende Begleitung dafür erforderlich ist. Für wissenschaftliche Tätigkeiten sollten im Rahmen der zwei bis drei Jahre befristeten Beschäftigung in S2-Entwicklungsstellen auf Basis von geeigneten Verfahren zur Abschätzung des Potenzials entsprechende Entscheidungen getroffen werden. Danach sollten befristete Beschäftigungsverhältnisse (jenseits von Projektstellen und anderen befristeten Förderinstrumenten wie z. B. Juniorprofessur, Nachwuchsgruppenleitung oder Habilitationsstelle) eher seltene, wohlbegründete Ausnahme als die Regel sein.
- _ Für den weiteren Weg im Berufsfeld Wissenschaft sind Stellenprofile zu gestalten, die früher als bislang graduell zunehmende Selbständigkeit gewährleisten, nämlich teilweise bereits in S2, im weitreichenden Maße dann in S3.
- _ So wie das Aufgabenspektrum der wissenschaftlichen Einrichtungen sind die Zielpositionen im Berufsfeld Wissenschaft vielseitig (Qualifizierungs-, Funktions-, Dauer-, Entwicklungs- und Projektstellen). Dies schließt ein, dass es mit einem deutlich höheren Maß an Verlässlichkeit als bislang jenseits der Professur weitere attraktive (wissenschaftliche und wissenschaftsnahen) Stellen geben muss.

- _ Die klare Differenzierung von Daueraufgaben und Qualifizierungsaufgaben und entsprechende Verortung ersterer in Funktionsstellen wird zu einer Zunahme unbefristeter Beschäftigungsoptionen führen.
- _ Personalgewinnung auf Basis öffentlicher Ausschreibungen und in gemeinsamer Verantwortung, die auf Funktions- und Dauerstellen zwingend sind und auf Promotions-, Entwicklungs- und Projektstellen maßgeblich sein sollten, führt zu mehr Durchlässigkeit und Mobilität, fördert die Bestenauslese und mindert die Risiken von Machtmissbrauch.

C. Empfehlungen zur Umsetzung des Personalstrukturmodells

Die im vorliegenden Papier vorgeschlagene Transformation der Personalstrukturen impliziert eine weitreichende Veränderung der Personalarchitektur des Wissenschaftssystems, das von vielfältigen attraktiven und transparenten Beschäftigungsoptionen und Entwicklungsmöglichkeiten für sein wissenschaftliches Personal profitieren wird. Durch die Vielzahl der in den nächsten Jahren freiwerdenden Stellen sowie den zunehmenden Fachkräftemangel im Wissenschaftssystem sind Gelegenheit und Notwendigkeit gegeben, den Transformationsprozess umgehend einzuleiten. Zu diesem Zwecke formuliert der Wissenschaftsrat nachfolgend an die wissenschaftlichen Einrichtungen, an die Länder sowie den Bund gerichtete Empfehlungen. Er geht dabei auf Umsetzungshürden ebenso ein, wie er auf bestehende Handlungsspielräume hinweist. |³⁶ Der Wissenschaftsrat geht davon aus, dass die Umsetzung des hier beschriebenen Modells einen schrittweisen Prozess über mehrere Jahre erfordert – nicht zuletzt, um ein deutschlandweit koordiniertes Vorgehen zu ermöglichen und nachfolgenden Generationen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern faire Chancen zu ermöglichen. Grundsätzliche Beobachtungen in diesem Kontext sind in Kapitel E gesammelt.

C.1 EMPFEHLUNGEN ZUR EINRICHTUNGSSPEZIFISCHEN UMSETZUNG

I.1 Einrichtungsbezogene Ausarbeitung von Personalstrukturkonzepten

Personalstrukturkonzepte dienen einer Einrichtung als Instrument zur Umsetzung einer strategischen Zielvorstellung (Profilbildung) und sind damit Teil der

| ³⁶ Die Analysen und darauf aufbauenden Empfehlungen knüpfen an die – rückblickend nur zurückhaltend umgesetzten – Anregungen und Vorschläge des Wissenschaftsrats von 2014 und 2016 an, als die Personalstrukturen von Universitäten und HAW/FH systematisch untersucht wurden. Vgl. WR (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten (Drs. 4009-14), Dresden; WR (2016): Empfehlungen zur Personalgewinnung und -entwicklung an Fachhochschulen (Drs. 5673-16), Weimar.

Entwicklungsplanung. |³⁷ Jede Einrichtung muss bei der Entwicklung ihres Personalstrukturkonzepts eruieren, in welchem Umfang welche Stellenprofile benötigt werden, um das institutionelle Profil und die Aufgaben der Einrichtung zu erfüllen.

Der Wissenschaftsrat sieht es als erforderlich an, dass an allen wissenschaftlichen Einrichtungen die Entwicklung von Personalstrukturkonzepten erfolgt. |³⁸ Diese sollten sich am hier vorgeschlagenen generischen Personalstrukturmodell und insbesondere an den eingangs benannten Leitlinien orientieren (vgl. Kapitel B.I). Ziel ist eine zumindest auf einer übergeordneten Ebene einheitliche und damit innerhalb und außerhalb Deutschlands für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gleich welcher institutionellen Herkunft nachvollziehbare Kategorisierung der an einer wissenschaftlichen Einrichtung vorhandenen Stellen. Erst in den Personalstrukturkonzepten der einzelnen Einrichtungen werden dann die Spezifika deutlich. **Am übergreifenden Personalstrukturmodell des Wissenschaftsrats ausgerichtete Personalstrukturkonzepte werden dazu beitragen, die personelle Durchlässigkeit zwischen den beiden Hochschultypen, den AUF, dem Ausland und der außerakademischen Praxis zu erleichtern, bisher nicht erschlossene Kooperationspotenziale auszuschöpfen und so die Synergien im Wissenschaftssystem zu stärken.**

Wissenschaftliche Einrichtungen sollten ihr hauptberufliches wissenschaftliches und wissenschaftsnahes Personal in den kommenden Jahren in die in diesem Papier vorgeschlagenen, international anschluss- und zukunftsfähigen, transparenten Stellenkategorien überführen bzw. zeitnah einen schrittweisen Prozess für diese Überführung einleiten. Um diesen Transformationsprozess unmittelbar starten zu können, sollten auch agile, ggf. kleinformatische Instrumentarien und Formate genutzt werden, die parallel zur Erarbeitung der Personalstrukturkonzepte Umsetzungsinitiativen befördern: Neuausschreibungen sollten etwa nur noch orientiert an den neuen Stellenkategorien erfolgen; auch die Etablierung bzw. der Ausbau professioneller Personalentwicklungsmaßnahmen

| ³⁷ Der Wissenschaftsrat schließt damit an eine Definition des Stifterverbands an. Demnach beschreibt ein Personalstrukturkonzept „die strategische Planung und Organisation der personellen Ressourcen, um die institutionellen Ziele der Hochschule zu unterstützen und zu erreichen. Es umfasst die Analyse der aktuellen Personalstruktur, die Identifizierung zukünftiger Personalbedarfe und die Entwicklung von Maßnahmen zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung qualifizierter Mitarbeitender. Ziel ist es, eine ausgewogene, leistungsfähige und zukunftsorientierte Personalstruktur zu schaffen, die den akademischen und administrativen Anforderungen der Hochschule gerecht wird.“ (Stifterverband und Heinz Nixdorf Stiftung (2024): Hochschulbarometer, S. 14).

| ³⁸ Laut Hochschulbarometer 2024 haben rd. 17 Prozent der Hochschulen Personalstrukturkonzepte für die gesamte Hochschule, weitere rd. 14 Prozent für einige Fachbereiche. Rd. 31 Prozent der Hochschulen geben an, an einem solchen Konzept zu arbeiten. Vgl. Stifterverband und Heinz Nixdorf Stiftung (2024): Hochschulbarometer zur Lage und Entwicklung der Hochschulen aus Sicht ihrer Leitungen, S. 14ff. In den letzten Jahren haben insbesondere Universitäten mit der Entwicklung von Dauerstellenkonzepten begonnen und diese in Teilen auch implementiert. Vgl. Bloch, R.; Krüger, A. K.; Würmann, C. (2024): Dauerstellenkonzepte an Universitäten. Eine explorative Untersuchung im Auftrag der Max-Traeger-Stiftung der GEW. Vorläufiger Abschlussbericht. Auch einzelne HAW/FH, die im Programm „FH-Personal“ gefördert werden, haben solche Konzepte entwickelt.

sowie die Verankerung von Zuständigkeiten für das wissenschaftliche und wissenschaftsnahe Personal in der Leitung der wissenschaftlichen Einrichtungen kann und sollte, sofern nicht bereits geschehen, frühzeitig erfolgen.

Das wissenschaftliche und wissenschaftsnahe Personal sollte zunächst systematisch erfasst werden (Ist-Konzeption). Darauf aufsetzende Überlegungen zur Soll-Konzeption der Personalstruktur sollten fester Bestandteil der Strategie- und Profilbildungsprozesse wissenschaftlicher Einrichtungen sein. Das generische Modell mit seinen übergeordneten Stellenkategorien und den sie definierenden Merkmalen soll dabei einrichtungsspezifisch ausgestaltet werden.

Der Wissenschaftsrat ist sich bewusst, dass die strategische Planung und Organisation von personellen Ressourcen für die wissenschaftlichen Einrichtungen eine große Herausforderung darstellen, da viele verschiedene Interessen und gewachsene Strukturen zu berücksichtigen sind. Diese anspruchsvolle Aufgabe ist gegenwärtig insbesondere den Dekaninnen und Dekanen bzw. Fachbereichsleitungen sowie an den AUF den Institutsleitungen und wissenschaftlichen Mitgliedern der Institute übertragen, die neue Stellenprofile (teilweise im Konsens mit den Professorinnen und Professoren) entwickeln, Finanzierungsmodalitäten vereinbaren und die Personalplanung verantworten. An zahlreichen Hochschulen sind überdies zentral im Rektorat bzw. Präsidium Zuständigkeiten für das hochschulische Personalwesen, für Karrierewege und Personalentwicklung benannt. Der Wissenschaftsrat empfiehlt, dass die Entwicklung von Personalstrukturkonzepten von der Leitungsebene der jeweiligen Einrichtung bzw. Dachorganisation der AUF initiiert, unterstützend begleitet und ggf. moderiert wird. Die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung obliegt den jeweiligen Facheinheiten resp. Departments und muss von diesen nachdrücklich unterstützt werden. **Die Entwicklung der Personalstrukturkonzepte einschließlich der Klärung des Zusammenwirkens der verschiedenen institutionellen Ebenen ist notwendiger Bestandteil der Strategie- und Entwicklungsplanung jeder wissenschaftlichen Einrichtung**, die überprüfbare Entwicklungsziele definiert, ein regelmäßiges Monitoring vorsieht und – im Unterschied zu Stellenplänen – für dynamische Anpassungen offen ist. Personalstrukturkonzepte ohne definierte Entwicklungsziele und Umsetzungspfade sind Absichtserklärungen mit lediglich symbolischem Wert.

Der Wissenschaftsrat weist auf die essenzielle Voraussetzung hin, dass diese Prozesse an wissenschaftlichen Einrichtungen durch die Länder bzw. die Träger – im Einklang mit den institutionenspezifischen Missionen und Bedarfen – unterstützt werden sollen (z. B. durch geeignete rechtliche Regelungen und diverse Anreize zur Umsetzung; vgl. Kapitel C.II). Hierbei sind vertrauensvolle Dialogprozesse der Länder mit den wissenschaftlichen Einrichtungen zu initiieren, um notwendige Umsetzungen anzustoßen und kontinuierlich zu begleiten. Die Weiterentwicklung der Personalstrukturen setzt grundsätzlich Vertrauen bei den Trägern voraus.

Insgesamt ist im Lichte der veränderten Arbeitskultur und veränderten Erwartungen an moderne Arbeitsformen davon auszugehen, dass die wissenschaftlichen Einrichtungen mit attraktiven Stellenprofilen, mit graduell zunehmenden Selbstständigkeiten und flachen Hierarchien besser als bislang leistungsfähiges Personal gewinnen und halten können. Überdies entsprechen solche Strukturen der gewachsenen Komplexität und Ausdifferenzierung wissenschaftlichen Arbeitens (vgl. den betreffenden Unterabschnitt in Kapitel E). **Der Wissenschaftsrat geht davon aus, dass hierarchisch flache Organisationsstrukturen für die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit vorteilhaft und für die individuelle Karriereentwicklung förderlich sind.** Solche oft als „Departmentstrukturen“ bezeichneten Strukturen sind nach dem Verständnis des Wissenschaftsrats gekennzeichnet durch eine geringe Zahl an Hierarchie-Ebenen, ein arbeitsteiliges Zusammenwirken unterschiedlicher Personalgruppen, gemeinsame Personalbudgets, funktional gepoolte Stellen und gemeinsame Entscheidungen über und gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Infrastrukturen. **Für die Umsetzung einer funktional und hinsichtlich des Grades an Selbständigkeit stärker ausdifferenzierten Personalstruktur ist eine Organisation als Department besonders gut geeignet und wird vom Wissenschaftsrat nachdrücklich empfohlen.** |³⁹ Nicht zuletzt sind solche Organisationsstrukturen vorteilhaft, um möglichem Machtmissbrauch vorzubeugen, da u. a. die Abhängigkeit von einer einzelnen Person reduziert wird und mit klaren Stellenprofilen definierte Aufgaben und eigenständige Handlungsspielräume verbunden sind.

Empfehlungen an Universitäten

Einige Universitäten haben die Vorteile von Departmentstrukturen bereits erkannt und in anspruchsvollen Umstrukturierungsprozessen entsprechende Veränderungen vorgenommen bzw. sind derzeit dabei, diesen Prozess umzusetzen. Der Wissenschaftsrat begrüßt dies ausdrücklich; er sieht vor allem für Universitäten großes Potenzial, wenn sie mit der strukturierten Personalplanung, -gewinnung und -entwicklung sowie mit funktional differenzierten Stellenprofilen ihre Organisationsstrukturen perspektivisch einer Departmentstruktur annähern. Größere Organisationseinheiten mit entsprechenden Personalressourcen

| ³⁹ „Die dadurch entstehende Aufbauorganisation wird verstärkt eine gemeinsame Organisation von Forschung und Lehre, eine gemeinsame Nutzung von Geräten und Ressourcen und auch eine gemeinsame Personalplanung und Besetzungspolitik erfordern. Dafür bedarf es einer Zusammenfassung von Professuren zu größeren Organisationseinheiten mit größeren Stellenpools, um Stellenprofile zu differenzieren. Besonders geeignet sind aus Sicht des Wissenschaftsrates Departmentstrukturen mit Personalbudgets.“ WR (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten (Drs. 4009-14), Dresden, S. 75.

sind hierfür besonders gut geeignet; sie verfügen über flexibler einsetzbare Mittel sowie über Möglichkeiten für gepoolte Stellen u. a. infolge erfolgreicher Drittmiteleinwerbungen. |⁴⁰

Empfehlungen an die HAW/FH

Das Aufgabenprofil von HAW/FH hat sich in den vergangenen Jahren durch intensivierte Forschungsaktivitäten, die Ausweitung des Promotionsrechts sowie weiterentwickelte Praxis- und Transferkompetenzen erheblich verändert. Eine diesen Modifikationen gerecht werdende Differenzierung der Stellenprofile an HAW/FH im Sinne des vorgeschlagenen Personalstrukturmodells erscheint vor diesem Hintergrund umso sinnvoller: Für die stärkere Forschungsorientierung bieten sich Einstiegs- und Promotionsstellen in Kategorie S1 ebenso an wie neue Stellenprofile für anerkannte und ggf. auch etablierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (S2- und S3-Kategorie). Nicht zuletzt sind Anpassungen der Aufgabenprofile der Professorinnen und Professoren (S4-Kategorie) folgerichtig. Der Wissenschaftsrat weist im Zusammenhang ausdifferenzierter Stellenprofile an HAW/FH auf die 2016 empfohlenen Richtwerte zur Abdeckung des Lehrangebots eines Fachbereichs hin. Demnach sind 80 Prozent durch hauptberufliches wissenschaftliches Personal und 20 Prozent durch nebenberufliche Lehrbeauftragte aus der beruflichen Praxis |⁴¹ auch weiterhin einzuhalten. Die Tatsache, dass an den HAW/FH keine Lehrstühle etabliert sind, kann als besonders geeignete Rahmenbedingung dafür betrachtet werden, das hier vorgeschlagene Personalstrukturmodell umzusetzen.

Empfehlung an die AUF

Die AUF sind unter Berücksichtigung ihrer erheblichen Binnendifferenzierung i. d. R. bereits in Instituten und Departments organisiert und weisen vielfältige Beschäftigungsoptionen für Personal mit wissenschaftsnahem Aufgabenprofil auf. Allerdings sind auch an vielen AUF wissenschaftliche Stellen jenseits der Leitungsstellen grosso modo wenig strukturiert und ausdifferenziert, der Grad der Selbständigkeit ausbaufähig und der Befristungsanteil hoch. Bund und Länder haben im Pakt für Forschung und Innovation „die Erarbeitung klarer Personalstruktur- und -entwicklungskonzepte sowie eine Strategie zum Ausgleich zwischen systemimmanent notwendiger Befristung und verbesserten Karriereperspektiven für junge Forschende“ |⁴² als Erwartung an die AUF festgehalten. Der Wissenschaftsrat teilt diese Erwartung. Spitzenforschung profitiert von

| ⁴⁰ Das Philosophische Institut an der HU Berlin erprobt indes als eine verhältnismäßig kleine fachliche Funktionseinheit, unter Beibehaltung des bestehenden Budgets eine Departmentstruktur in den kommenden Jahren sukzessive zu etablieren, um u. a. zukünftig zusätzliche Langzeit- bzw. Dauerstellen zu schaffen. Vgl. hierzu Wagner, G. (2024): Institut ohne Mitarbeiter, in: FAZ vom 25.09.2024, S. 32.

| ⁴¹ WR (2016): Empfehlungen zur Personalgewinnung und -entwicklung an Fachhochschulen (Drs. 5673-16), Weimar, S. 48.

| ⁴² GWK-Heft 89: Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2024, Band I, S. 5.

mehr erfahrenem, dauerhaft beschäftigtem wissenschaftlichen Personal. Wie die Hochschulen sollten daher auch die Forschungsorganisationen geeignete Konzepte für die Personalstruktur ihres wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Personals entwickeln bzw. bestehende Konzepte daraufhin prüfen, inwieweit sie dem oben beschriebenen Personalstrukturmodell des Wissenschaftsrats mit seinen zentralen Leitlinien bereits entsprechen.

I.3 Qualifizierung und institutionelle Daueraufgaben

Wissenschaftliche Einrichtungen organisieren die inhärent temporär angelegte Qualifizierung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Promotion sowie die institutionellen Daueraufgaben ohne Differenzierung in der Personalgruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die vielfältigen Aufgaben – je nach fachlichem Profil der Einrichtung – stellen die Arbeitsfähigkeit wissenschaftlicher Institutionen maßgeblich sicher, sind vielfach jedoch wissenschaftlichem Personal übertragen, das sich in einer Qualifizierungsphase befindet und mit dieser Begründung befristet beschäftigt ist. Das Ergebnis sind unverhältnismäßig hohe Befristungsquoten bei den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. |⁴³ Diese Aufgabenzuordnung kann dysfunktional werden, wenn die Arbeitsfähigkeit wissenschaftlicher Einrichtungen wesentlich durch die temporär beschäftigten (und also immer wieder neu einzuarbeitenden) (Post-)Doktorandinnen und Doktoranden gewährleistet wird und die Arbeitszeit für deren Kernaufgaben in der Forschung und für ihre eigene wissenschaftliche Qualifizierung bzw. Weiterentwicklung erheblich eingeschränkt wird (vgl. den betreffenden Unterabschnitt in Kapitel E). Hinzu kommt: Während die Befristung in der Promotionsphase an sich unproblematisch und allgemein anerkannt ist, muss aus Sicht des Wissenschaftsrats die Entwicklung der hohen Befristungsquoten insofern dringend korrigiert werden, als die ausufernde Verwendung der sog. Qualifizierungsbefristung für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur „Verlängerung“ der Postdoc-Phase problematisch ist. Stattdessen sollte aus Sicht des Wissenschaftsrats angestrebt werden, genauer zu unterscheiden zwischen Aufgaben, die unmittelbar der Qualifizierung dienen und solchen, die dauerhaft anfallen, und die Frage der befristeten oder unbefristeten Besetzung einer Stelle klar mit dem Aufgabenprofil der Stelle verkoppeln. **Für wissenschaftliche Stellen nach der Promotion ist Befristung im Personalstrukturmodell des Wissenschaftsrats zwar nicht ausgeschlossen, erfordert aber eine transparente und funktionale Begründung sowie verantwortungsvolle Begleitung durch die Einrichtung.**

Die Unterscheidung von Qualifizierung und institutioneller Daueraufgabe und die entsprechende Ausgestaltung der Stellenprofile ist Teil der Erarbeitung der Personalstrukturkonzepte (Soll-Konzeption; vgl. Kapitel C.I.1). Welche wieder-

| ⁴³ Vgl. Sommer, J.; Jongmanns, G.; Book, A. und Renner, C. (2022): Bericht zur Evaluation des novellierten Wissenschaftszeitvertragsgesetzes, S. X. Siehe auch BuWiK (2025), S. 127.

kehrenden Aufgaben in einer unbefristeten Stelle gebündelt werden und welche wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Stellenprofile dafür erforderlich sind, kann insbesondere in den Einrichtungen bzw. Facheinheiten beurteilt werden. Dasselbe gilt für die Festlegung der verschiedenen Merkmale von Stellenprofilen. Es ist Aufgabe der Einrichtungen bzw. ihrer Organisationseinheiten (z. B. Fakultäten, Fachbereiche, Institute, Abteilungen, Departments), die Anteile von Qualifizierungs- und Dauerstellen jeweils funktionsgerecht auszutarieren.

Promovierenden sollte ein Beschäftigungsumfang angeboten werden, der dem für die Qualifizierung erforderlichen Umfang entspricht und die wissenschaftliche Weiterqualifikation angemessen berücksichtigt. |⁴⁴ Es muss dabei auch nachgehalten werden, inwieweit die Möglichkeiten der Qualifizierungsbefristung in Kategorie S1 adäquat genutzt oder unnötig ausgedehnt werden; Promotionsstellen sind effektiv ohne Zeitverlust auszugestalten. Das Tätigkeitsspektrum der Promotionsstellen sollte je nach Einrichtungstyp und -profil bzw. nach Fachdisziplin im Sinne der wissenschaftlichen Qualifizierung und erster beruflicher Erfahrungen im Feld Wissenschaft schwerpunktmäßig wissenschaftliche Aufgaben in den relevanten Leistungsdimensionen umfassen. Dabei steht die eigene wissenschaftliche Qualifizierung (Promotion) klar im Vordergrund.

Soweit wissenschaftsnahes (aber auch wissenschaftliches) Personal primär dauerhafte Aufgaben innerhalb einer wissenschaftlichen Einrichtung übernimmt, die keine Qualifizierung begründen, greift nach Ansicht des Wissenschaftsrats nicht das Sonderbefristungsrecht für die Wissenschaft. Der Wissenschaftsrat geht davon aus, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen in den Ländern und im Bund einschließlich des Befristungsrechts die Umsetzung der in diesem Positionspapier dargelegten Empfehlungen ermöglichen bzw. diesen Rechnung tragen (werden).

Für das quantitative Verhältnis von befristeten und unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen geht der Wissenschaftsrat von einer Funktions- und Attraktivitätslogik aus, die auch die für die lebendige Entwicklung der Wissenschaft notwendige Dynamik berücksichtigt. Als Konsequenz der in diesem Papier bereits ausgeführten Grundsätze, dass Daueraufgaben von dauerhaft beschäftigtem Personal wahrzunehmen sind, längerfristige Beschäftigung zu mehr Expertise und Professionalität führt und außerdem die damit verbundene Verlässlichkeit und Klarheit die Attraktivität der Beschäftigung in der Wissenschaft steigert, ist eine Erhöhung des Anteils unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse an wissenschaftlichen Einrichtungen zwingend. Der Wissenschaftsrat kann und will dafür indes keine einheitliche Zielquote definieren. Vielmehr sollte im Zuge der Entwicklung der Personalstrukturkonzepte einrichtungs- und bedarfsspe-

| ⁴⁴ Der Wissenschaftsrat empfahl 2023 den wissenschaftlichen Einrichtungen, die bestehenden Vergütungsangebote auszuschöpfen und darauf hinzuwirken, dass eine Untergrenze von 65 Prozent des Beschäftigungsumfangs für Promovierende nicht unterschritten werden soll. Vgl. WR (2023): Ausgestaltung der Promotion im deutschen Wissenschaftssystem | Positionspapier (Drs. 1196-23), Köln, S. 52f.

zifisch der sinnvolle Anteil an Dauerstellen mit unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen als Resultat der jeweiligen Aufgabendefinition identifiziert und als Zielmarke festgehalten werden. Der Anteil ist – ebenso wie die Personalstrukturkonzepte insgesamt – turnusmäßig zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Das institutionelle Interesse an Stabilität und Professionalisierung korrespondiert mit den individuellen Perspektiven vieler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer frühen Karrierephase, die nicht in erster Linie eine Professur anstreben. Für sie sind alternative Optionen mit unterschiedlichen Tätigkeitsschwerpunkten und einem mehr oder weniger hohen Grad an Selbstständigkeit (also Stellen der Kategorien S2 und S3) attraktiv, die ein höheres Maß an Verlässlichkeit und Planbarkeit anbieten. Für die neu entstandenen bzw. entstehenden unbefristeten Beschäftigungsverhältnisse in den Kategorien S2 und S3 ist eine kontinuierliche (statistische) Erfassung durch die Einrichtungen erforderlich, um institutionelle Weiterentwicklungsprozesse beobachten und diese mit den Trägern (z. B. hinsichtlich gewonnener Erfahrungen) abstimmen zu können.

I.4 Differenzierung der Stellenprofile für wissenschaftliche und wissenschaftsnahe Daueraufgaben

Die Stellenkategorie der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist in Deutschland besonders groß und ihre Zusammensetzung äußerst heterogen, folglich intransparent. Der Wissenschaftsrat hält es im Sinne der Beschäftigten und der wissenschaftlichen Einrichtungen für dringend geboten, vor allem in dieser großen Personalgruppe mehr Transparenz zu schaffen und stärker hinsichtlich der verschiedenen Stellenprofilmerkmale und dabei insbesondere zwischen wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Aufgaben zu differenzieren, um ein größeres Maß an Orientierung zu geben. Wie bereits betont (vgl. Kapitel B), kann daher in der Praxis die Grenze von wissenschaftsnahen und wissenschaftlichen Stellenprofile insbesondere bei gemischten Aufgabenprofilen fließend sein.

Das vorgeschlagene Personalstrukturmodell bietet für die Differenzierung der Stellenprofile das geeignete Instrumentarium. **Die Stellenkategorien S1 bis S4 können und sollen von den Einrichtungen im Rahmen ihrer Personalstrukturkonzepte jeweils für ihre genuin wissenschaftlichen oder wissenschaftsnahen Daueraufgaben adaptiert werden, unter Berücksichtigung der Frage, mit welchem Grad an Selbstständigkeit, Komplexität und Führungsverantwortung sie verbunden ist und welche Kompetenzanforderungen zu stellen sind.** Daraus ergibt sich dann das individuelle Profil einer jeden Stelle, welches im Rahmen einer Stellenausschreibung transparent zu machen ist.

Der Wissenschaftsrat weist nachdrücklich darauf hin, dass es zum Selbstverständnis einer wissenschaftlichen Einrichtung gehören sollte, dass es Stellenkategorien unterhalb der Spitzenpositionen geben muss, die mehr als nur

Durchgangsstationen für den Weg hin zur Professur sind. Personen, die auf Funktionsstellen in den Kategorien S2 und S3 unbefristet beschäftigt sind, professionalisieren ihre erworbenen Fähigkeiten, gewinnen sukzessive an Erfahrung und bauen ihre Kompetenzen in ihrem jeweiligen Aufgabenfeld aus. Diese notwendige Auffächerung der beruflichen Optionen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Deutschland erfordert eine nachhaltige Transformation der Personalstrukturen – inklusive aller dafür notwendigen Maßnahmen (vgl. den betreffenden Unterabschnitt in Kapitel E).

Werden neuartige Dauerstellen durch Umstrukturierung und Bündelung von Aufgaben geschaffen, die bisher auf befristet beschäftigtes Personal verteilt sind, sollte eine Finanzierung durch Umschichtung vorhandener Mittel angestrebt werden. Handelt es sich um einen Bedarf, der durch die Erweiterung des Aufgabengebiets entsteht, ohne dass an anderer Stelle Aufgaben entfallen, werden zusätzliche Personalmittel erforderlich sein. Im Falle einer solchen strategischen Entwicklungsplanung auf Grundlage der Personalstrukturkonzepte sind entsprechende Vereinbarungen mit den Trägern erforderlich.

Empfehlung an die Universitäten

Auch um der o. g. überaus hohen Befristungsquote entgegenzuwirken, mahnt der Wissenschaftsrat nachdrücklich Korrekturen an. Durch dauerhaft beschäftigtes, adäquat qualifiziertes Personal können wissenschaftliche und wissenschaftsnahe Daueraufgaben effektiv und effizient verfolgt werden; dafür sind mehr und in ihren Profilen ausdifferenzierte Dauerstellen gemäß den Kategorien S2 und S3 des Personalstrukturmodells vorzusehen. Der Wissenschaftsrat fordert die Universitäten auf, diesen Transformationsprozess in der strategischen Entwicklung von Personalstrukturkonzepten umzusetzen.

Empfehlung an die HAW/FH

Die dynamische Weiterentwicklung des Aufgabenprofils der HAW/FH lässt einen veränderten Personalbedarf entstehen, der den Forschungs-, Entwicklungs- und Transferpotenzialen (beispielsweise im Wissenschafts- und Transfermanagement sowie bei der Betreuung von Infrastrukturen) entspricht. Erforderlich sind neuartige Stellen, auf denen künftig fachlich qualifiziertes Personal – wie an Universitäten – dauerhaft anfallende wissenschaftliche und wissenschaftsnahe Aufgaben in Dauerbeschäftigung professionell wahrnehmen kann. |⁴⁵ Solches Personal wird vor allem in Kern- und Profilbereichen benötigt, die z. B. im Rahmen des Bund-Länder-Förderprogramms „Forschung an HAW“ an vielen Hochschulstandorten aufgebaut und teilweise zu Promotionszentren weiterentwickelt wurden. Eine persönliche Zuordnung von wissenschaftlichem Personal

| ⁴⁵ Siehe auch WR (2023): Strukturen der Forschungsfinanzierung an deutschen Hochschulen | Positionspapier, Köln, S. 31.

zu Professuren (Lehrstuhlprinzip) hat an HAW/FH keine Tradition und ist angesichts der anvisierten Veränderungsprozesse auch nicht sinnvoll. Der Wissenschaftsrat geht deshalb davon aus, dass die Einordnung neuartiger wissenschaftlicher und wissenschaftsnaher Stellen in übergeordnete Organisationseinheiten mit arbeitsteiligen Strukturen an HAW/FH leichter möglich sein wird als an Universitäten.

Empfehlung an die AUF

Auch für die Leistungsfähigkeit der Forschungsorganisationen sind häufig wechselnde Zuständigkeiten für anspruchsvolle Daueraufgaben nicht funktional. Empfohlen wird daher auch den AUF und ihren Dachorganisationen, die aktuellen Befristungsquoten zu reduzieren, |⁴⁶ um den Grad der Professionalisierung insgesamt zu steigern. Eine größere Zahl an Stellen für unbefristet beschäftigtes wissenschaftliches und wissenschaftsnahes Personal ist insbesondere an Forschungseinrichtungen zu erwarten, die schwerpunktmäßig komplexe Infrastrukturen betreiben und Forschungskampagnen durchführen und dafür Personal mit spezifischer Expertise benötigen.

I.5 Personalgewinnung

Bei der Gewinnung von Personal ist es von besonderer Bedeutung, dass die Auswahlentscheidung qualitätsgesichert anhand transparenter Kriterien und in fairen, kompetitiven Auswahlverfahren erfolgt. Dies erzeugt einerseits Akzeptanz bei den Bewerbenden und ermöglicht andererseits für die Einrichtungen gute Prognosen über die Eignung für die Stelle und spätere zu erwartende Leistungen. **Personalentscheidungen, die in kollegialer Verantwortung von mehr als einer Person getroffen werden, tragen dazu bei, die Fairness und Chancengleichheit im Auswahlprozess zu erhöhen und dadurch auch Gleichstellung und Diversität zu fördern.** Neben transparenten Auswahlverfahren kann auch eine klare Unterscheidung von fachlicher Verantwortung (die bei einer Leitungsperson liegt) und dienstrechtlicher Unterstellung (zu einer übergeordneten Organisationseinheit) dazu beitragen, potenziell problematische Abhängigkeitsverhältnisse zu reduzieren. Mehr öffentliche Stellenausschreibungen fördern zudem Einrichtungswechsel und damit Dynamik, Durchlässigkeit und Mobilität (vgl. den betreffenden Unterabschnitt in Kapitel E).

Der Wissenschaftsrat bekräftigt daher seine Empfehlung, über die Besetzung wissenschaftlicher und wissenschaftsnaher Stellen nach öffentlicher Ausschreibung, in wettbewerblichen Verfahren und in kollegialer Verantwortung zu

| ⁴⁶ Vgl. BuWiK (2025), S. 32 sowie S. 162ff.

entscheiden. |⁴⁷ Auch weil dieser Grundsatz den von der Europäischen Union definierten Standards für Stellenbesetzungsverfahren wissenschaftlicher Einrichtungen im europäischen Forschungsraum entspricht, |⁴⁸ sind die Einrichtungen aufgefordert, dafür standardisierte Prozesse anzuwenden, die mit einem angemessenen Aufwand verbunden sein sollen. Die zu definierenden Auswahlkriterien müssen auf die Aufgaben bzw. das Anforderungsprofil der ausgeschriebenen Stelle zugeschnitten sein. Dabei ist es aus Sicht des Wissenschaftsrats wichtig, neben einer Past-Merit-Betrachtung auch geeignete Verfahrenselemente zur Einschätzung der Potenziale zu berücksichtigen, um eine neue Balance der beiden Bewertungsmodi herzustellen. Ebenso können Open-Rank-Ausschreibungen funktionsgerecht sein.

I.6 Personalentwicklung

Personalentwicklung ist eine zentrale Aufgabe wissenschaftlicher Einrichtungen in ihrer Rolle im Wissenschaftssystem und in ihrer Verantwortung als Arbeitgeber. Zunehmend richtet sich an wissenschaftliche Einrichtungen die im außerakademischen Berufskontext bereits breit etablierte Erwartung, eine systematische Weiterentwicklung der Kompetenzen von allen wissenschaftlich und wissenschaftsnah Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Administration und technischen Diensten zu fördern.

Bei dauerhaft beschäftigtem Personal sollten kontinuierlich Kompetenzen und Expertisen auf dem jeweiligen Tätigkeitsfeld ausgebaut und langfristig abrufbar gehalten werden, so dass bedarfsgerecht und kompetent neue Aufgaben übernommen werden können, die in einer sich verändernden Wissenschaftslandschaft zwangsläufig hinzukommen. Wenn hier also von Daueraufgaben die Rede ist, bedeutet dies gerade nicht, dass eine Person dauerhaft einer unveränderten Aufgabe nachgeht. Eine deshalb vorangetriebene Professionalisierung durch Personalentwicklung ermöglicht Effizienzgewinne und kann potenziell zur Entlastung von Professorinnen und Professoren bzw. Leitungspersonal von einzelnen Aufgaben führen.

Maßnahmen zur Fortbildung und Weiterentwicklung müssen vor allem auch befristet Beschäftigten und Beschäftigten in Einstiegs- und Entwicklungsstellen (Kategorien S1 und S2) angeboten werden, die auch künftig das Gros des wissenschaftlichen Personals ausmachen und mehrheitlich nicht in der jeweiligen Organisation verbleiben werden. Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal muss zudem auch an den beruflichen Perspektiven von promovierten Personen orientiert sein, die keine der wenigen Professuren bzw.

| ⁴⁷ Vgl. WR (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten (Drs. 4009-14), Dresden, S. 55.

| ⁴⁸ Vgl. Report of the Working Group of the Steering Group of Human Resources Management under the European Research Area on Open, Transparent and Merit-based Recruitment of Researchers, July 2015 (https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/policy_library/otm-r-finaldoc_0.pdf).

Leitungspositionen im System anstreben oder erreichen, aber ähnlich gut qualifiziert sind. Personalentwicklung, die eine „Entwicklung des Personals für Dritte“ impliziert, kann fachlicher Art sein, sollte aber auf die Entwicklung vielfältiger Kompetenzen zielen, die für andere wissenschaftliche Einrichtungstypen relevant sind und die auch auf dem außerakademischen Arbeitsmarkt nachgefragt werden. | ⁴⁹

Gelebte Personalentwicklung trägt essenziell dazu bei, Dynamik und Weiterentwicklungsperspektiven in den verschiedenen Leistungsdimensionen der wissenschaftlichen Einrichtungen zu gewährleisten, weshalb die Voraussetzungen für und Anforderungen an die jeweils vorhandenen Stellenkategorien (S1 bis S4) und Stellenprofile (samt ihrer Merkmale) klar definiert und transparent dargestellt sein müssen. **Systematisch etablierte Maßnahmen zur Personalentwicklung verschiedener wissenschaftlicher und wissenschaftsnaher Funktionsgruppen sind wesentlich, um die Leistungsfähigkeit der wissenschaftlichen Einrichtungen aufrechtzuhalten und Durchlässigkeit sowie Mobilität zu unterstützen.**

Perspektivisch sollten alle Einrichtungen Konzepte für eine professionelle Personalentwicklung und damit verbunden u. a. Fort- und Weiterbildungsangebote sowie eine Karriereberatung für Personal in den verschiedenen Stellenkategorien entwickeln. Im Sinne der vom Wissenschaftsrat angemahnten Transformation der wissenschaftlichen Personalstrukturen sind die diesbezüglich bereits laufenden Entwicklungen nachdrücklich zu unterstützen und auszubauen: Sie müssen als zentrale Leitungsaufgabe wissenschaftlicher Einrichtung über alle Organisationseinheiten hinweg verantwortet und gefördert, mit entsprechenden (zentralen und/oder dezentralen) Ressourcen verfolgt und nachhaltig implementiert werden, um in die Breite der Einrichtung wirken zu können. | ⁵⁰

Damit ist auch das Selbstverständnis von Führungskräften mit Personalverantwortung berührt, zu denen gegenwärtig neben den Professorinnen und Professoren, Institutsleiterinnen und -leitern, Direktorinnen und Direktoren außeruniversitärer Einrichtungen z. B. auch Junior- oder Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren, Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leiter sowie Dekaninnen und Dekane bzw. Fachbereichsleiterinnen und -leiter gehören. Diese Führungskräfte, die in die Kategorien S3 und S4 fallen, haben u. a. die Verantwortung, die Entwicklung des ihnen fachlich oder organisatorisch zugeordneten Personals z. B. in regelmäßigen und zu dokumentierenden Entwicklungsgesprächen beratend zu begleiten. **Konzepte zur Führungskräfteentwicklung müssen bekannt gemacht und genutzt werden. Sie sollten zur selbstverständlichen Praxis der Einrichtungen gehören und mit den dazu erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen unterlegt sein.**

| ⁴⁹ Bloch, R. und Krüger, A. K. (2023): Das Personalentwicklungsparadox in der Wissenschaft, S. 8.

| ⁵⁰ Zur Professionalisierung und Etablierung von Personalentwicklung hat sich 2014 das Netzwerk Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE) gegründet und einen Kodex für gute Personalentwicklung entwickelt (<https://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/>).

II.1 Landeshochschulgesetze

Als ein Hindernis für funktional ausdifferenzierte Personalstrukturen mit attraktiven und anschlussfähigen Beschäftigungsverhältnissen an Hochschulen wird bisweilen angeführt, dass die Landeshochschulgesetze (LHG) keine Alternativen zu den Stellenkategorien „Professorinnen und Professoren“ bzw. „Juniorprofessorinnen und -professoren“ sowie „Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ vorsehen. Dies trifft so pauschal nicht zu. Erstens haben viele Länder weitere Kategorien für das Hochschulpersonal eingeführt, die unterschiedliche Funktionsbezeichnungen haben. |⁵¹ Zweitens lässt die dienstrechtliche Stellung dieser Personalgruppen oft verschiedene Beschäftigungsoptionen zu: In vielen Fällen ist eine befristete oder unbefristete Beschäftigung ebenso möglich wie eine befristete Beschäftigung mit Anschlusszusage nach einer Bewährungsphase; teilweise ist eine Beschäftigung im Beamtenverhältnis (ggf. auf Zeit) oder in einem privatrechtlichen Arbeitsverhältnis optional. Die Hochschulen sind weder durch Landesrecht (Landeshochschulgesetze) noch Bundesrecht (Wissenschaftszeitvertragsgesetz) daran gehindert, wissenschaftliches Personal unbefristet zu beschäftigen. Bei der Ausgestaltung ihrer Personalstrukturen und der individuellen Beschäftigungsverhältnisse haben Hochschulen also innerhalb des vorhandenen rechtlichen Rahmens Spielräume. Nach Beobachtung der Länder werden diese Handlungsspielräume allerdings gegenwärtig kaum oder gar nicht genutzt. **Der Wissenschaftsrat fordert die wissenschaftlichen Einrichtungen auf, bestehende Handlungsspielräume zur Schaffung funktional ausdifferenzierter Stellenprofile und in größerem Umfang als bisher auch unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse für wissenschaftliches und wissenschaftsnahes Personal auszuschöpfen.**

Flankierend bittet der Wissenschaftsrat die Länder, die rechtlichen Bestimmungen für ausdifferenzierte Stellenkategorien bzw. für eine Spezifikation der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach dem hier vorgestellten Personalstrukturmodell (Kategorien S1 bis S3) sowie unbefristete Beschäftigungsverhältnisse ergänzend zur Professur zu prüfen und, wo erforderlich, anzupassen. Er betont allerdings, dass diese Anpassung der LHG keine vorlaufende und somit potenziell den Prozess aufhaltende Bedingung der Umsetzung der neuen Stellenkategorien ist, da diese sich auch innerhalb der rechtlich etablierten Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einrichten lassen. Eine (ggf. auch erst nachlaufende) Verankerung der

| ⁵¹ Bspw. (Senior) Lecturer oder (Senior) Researcher; (Junior-) Dozentinnen und Dozenten; Hochschuldozentinnen und -dozenten; Akademische Assistentinnen und Assistenten; Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leiter, Akademische Räte und Oberräte.

Stellenkategorien in den LHG ist indes für den Transformationsprozess und im Sinne der Rechtssicherheit gleichwohl zu empfehlen.

Dabei wird es auch um eine länderübergreifende Angleichung von Stellenkategorien einschließlich der jeweiligen Beschäftigungsoptionen, orientiert am hier vorgeschlagenen Modell, gehen: Eine bundesweite Vereinheitlichung von Stellenkategorien, Funktionsbezeichnungen, Aufgabenzuordnungen und tariflichem Rahmen wäre wünschenswert, um in einem künftig stärker funktional ausdifferenzierten wissenschaftlichen Personalgefüge einrichtungs- und länderübergreifende Vergleichbarkeit und Transparenz zu verbessern. Damit würden zugleich bessere Voraussetzungen für Durchlässigkeit und Mobilität im deutschen wie im internationalen Hochschul- und Forschungsraum geschaffen. Vorteilhaft wäre überdies eine international anschlussfähige Nomenklatur der Funktionsbezeichnungen (vgl. Tabelle 2 im Anhang) sowie Gesetzesinitiativen zur Förderung von Durchlässigkeit zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. |⁵²

Der Wissenschaftsrat bittet überdies diejenigen Länder, die noch mit Stellenplänen für ihre wissenschaftlichen Einrichtungen arbeiten, diese Praxis kritisch zu hinterfragen. Lösungen für funktionale Personalstrukturen können und müssen vor allem durch die wissenschaftlichen Einrichtungen gefunden werden. Stellenpläne sind zu wenig anpassungsfähig für die konkreten Bedarfe der Einrichtungen und können folglich eine Hürde für die nötigen Transformationsprozesse sein.

Empfehlung an die Länder bezüglich der Tandem-Professur an HAW/FH

Aufgrund der individuell sehr unterschiedlichen Karrierewege, der komplexen Berufungsvoraussetzungen und einer teilweise in bestimmten Fachbereichen und Berufsfeldern nicht wettbewerbsfähigen Vergütung ist die Besetzung von Professuren mit wissenschaftlich wie berufspraktisch qualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten an den HAW/FH eine Herausforderung (vgl. den betreffenden Unterabschnitt in Kapitel E). |⁵³ Mit der Tandem-Professur wird derzeit ein Karriereweg zur HAW/FH-Professur erprobt, der auf die Anwendungs- und Transferorientierung zugeschnitten ist. Der Karriereweg ist nach dem Tenure-Track-Prinzip organisiert: In Wissenschaft oder Berufspraxis fehlende Qualifikationen werden in strukturierter Form nachgeholt, um eine gezielte Vorbereitung auf eine reguläre HAW/FH-Professur zu erlangen. Die konkrete Aus-

|⁵² Für wissenschaftliche Stellenprofile ergänzend zur Professur haben die Mitgliedergruppe der Universitäten in der HRK und die Junge Akademie Leitlinien entwickelt. Vorgeschlagen wurden Stellen mit gemischten Aufgabenprofilen und mit unterschiedlichen Schwerpunkten in Lehre, Forschung und Wissenschafts- oder Infrastrukturmanagement oder im Transfer mit entsprechend differenzierten Funktionsbezeichnungen. Initiativen einzelner Universitäten oder außeruniversitärer Forschungseinrichtungen weisen in eine ähnliche Richtung. Diese konkreten Vorschläge für neue wissenschaftliche Stellenprofile sind als Impuls zu begrüßen.

|⁵³ Mit der Gewinnung von Professorinnen und Professoren hat sich der Wissenschaftsrat 2016 eingehend befasst. Vgl. WR (2016): Empfehlungen zur Personalgewinnung und -entwicklung an Fachhochschulen (Drs. 5673-16), Weimar; ferner Van de Sand, M. (2022): Karriere an der Fachhochschule. Wege zur FH-Professur.

gestaltung und Bezeichnung der Stellenkategorie ist allerdings nach Ländern unterschiedlich erfolgt bzw. auch nicht in allen LHG verankert; der Wissenschaftsrat plädiert hier für Einheitlichkeit, die Vergleichbarkeit und Transparenz fördert.

Eine breite Beteiligung von Unternehmen und Einrichtungen an Tandem-Modellen ist auch deshalb erforderlich und im Sinne beider Seiten, weil diese Form der Kooperation von Wissenschaft und Praxis das Potenzial hat, Innovationen zu fördern, Transferaktivitäten an Hochschulen auszubauen und die Praxiskompetenz der hochschulischen Lehre zu unterstützen. Die Tandem-Professur ist nicht nur als Instrument zur Verbesserung des Karrierewegs, sondern auch als dauerhaftes Modell für HAW/FH-Professuren (im strukturierten Übergang von Kategorie S3 zu S4) geeignet, die teils in der Praxis, teils in der Wissenschaft beschäftigt sind und somit dauerhaft beide Welten verbinden. Die mit den Tandem-Modellen beabsichtigte Durchlässigkeit zwischen öffentlichem Dienst und privaten Arbeitgebern wie auch beim intersektoralen Wechsel zwischen Tätigkeiten innerhalb und außerhalb der Wissenschaft wird jedoch durch das Beamtenrecht erschwert.

Der Wissenschaftsrat bittet daher die Länder und die Arbeitgeberverbände, die dienstrechtlichen Rahmenbedingungen der Tandem-Professur so zu regeln, dass eine parallele Beschäftigung im hochschulischen wie außerhochschulischen Sektor erleichtert wird. Bei Neuberufungen sollte im Einzelfall geprüft werden, inwieweit eine Verbeamtung funktionsgerecht ist. Ziel muss es sein, eine kontinuierliche Verschränkung von Praxis und Akademia zu unterstützen und die laufende Erneuerung der Praxiskompetenzen von Professorinnen und Professoren zu gewährleisten, indem Netzwerke aufgebaut und über die gesamte Berufsbiografie hinweg gepflegt werden können. Nach der laufenden Evaluation des Förderprogramms „FH-Personal“ sollte diese Option geprüft und ggf. durch ein geeignetes Förderprogramm in Kooperation von öffentlicher Hand und Privatwirtschaft unterstützt werden.

II.2 Tarif- und Beamtenrecht

Eine Herausforderung für die Transformation von Personalstrukturen in der deutschen Wissenschaft besteht darin, dass die Tarifstrukturen des öffentlichen Dienstes nicht mit den wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Stellenkategorien und Aufgabenprofilen kongruent sind. So enthält die Entgeltordnung zum Tarifvertrag der Länder (TV-L), die auch für die meisten Hochschulen in Deutschland gültig ist, Aussagen zu Tätigkeitsmerkmalen von Beschäftigten in der Forschung, aber nicht in den weiteren wissenschaftlichen Leistungsdimensionen. Höhergruppierungen sind nicht primär mit einer abgeschlossenen Qualifizierung oder einer in der Vergangenheit liegenden Erfahrung zu begründen, sondern mit einem neuen Zuschnitt von Forschungsaufgaben, die höhere Komplexitäts- und zusätzliche Verantwortungsgrade haben und die wissenschaftlich

selbständig ausgeführt werden. |⁵⁴ Da, wo tarifrechtliche Aufstiegsregelungen und wissenschaftliche Leistungskriterien nicht zueinander passen, arbeiten wissenschaftliche Einrichtungen teilweise mit Hilfskonstruktionen, um Höhergruppierungen zu begründen. **Der Wissenschaftsrat hält funktionsadäquate Sonderregelungen für die Wissenschaft sowie eine größere Flexibilität hinsichtlich der tariflichen Einordnung und Vergütung von Stellen für erforderlich und bittet die Tarifparteien, die Einführung solcher zu prüfen.** Den Einrichtungen obliegt es, für ihr Leitungspersonal nicht nur das Tarifgefüge, sondern auch die Spielräume der außertariflichen Vergütung zu nutzen, um auch Personen aus dem internationalen Raum oder der außerakademischen Praxis attraktive Gehälter anbieten zu können.

Eine weitere Hürde für dynamische und durchlässige Personalstrukturen ist das Nebeneinander von Tarifbeschäftigung und Beamtenrecht mit seinen jeweils spezifischen, zudem von Land zu Land verschiedenen Regelungen (vgl. den betreffenden Unterabschnitt in Kapitel E). Insbesondere das Beamtenrecht wird oft als Hemmnis für eine höhere Agilität der Governance wahrgenommen, die sich positiv auf personalstrukturelle Veränderungen auswirken könnte. Herausforderungen bestehen insbesondere beim Wechsel

- _ zwischen Beamten- und Angestelltenstatus,
- _ zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft sowie
- _ über Landes- und Ländergrenzen hinweg.

Die Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) hat 2024 auf diese Probleme und auf die „fehlende Harmonisierung rechtlicher Rahmenbedingungen auf EU-Ebene“ aufmerksam gemacht. |⁵⁵ Der Wissenschaftsrat schließt sich den Hinweisen der EFI an Bund und Länder an. Mittel- bis langfristig ist aus Sicht des Wissenschaftsrats zu prüfen, ob die Attraktivität von Leitungspositionen in der Wissenschaft auch durch Alternativen zum Beamtenstatus gewährleistet bzw. erhöht und dadurch zugleich die Durchlässigkeit und Mobilität optimiert werden können.

|⁵⁴ Laut Entgeltordnung (Anlage A zum TV-L) gilt z. B. für die Eingruppierung in die Entgeltgruppe 14 für Beschäftigte in der Forschung: „1. Beschäftigte mit abgeschlossener wissenschaftlicher Hochschulbildung und entsprechender Tätigkeit in der Forschung, deren Tätigkeit sich dadurch aus der Entgeltgruppe 13 heraushebt, dass schwierige Forschungsaufgaben zur selbständigen und verantwortlichen Bearbeitung übertragen sind. 2. Beschäftigte mit abgeschlossener wissenschaftlicher Hochschulbildung und entsprechender Tätigkeit in der Forschung, deren Tätigkeit sich dadurch aus der Entgeltgruppe 13 heraushebt, dass mindestens zu einem Drittel schwierige Forschungsaufgaben zur selbständigen und verantwortlichen Bearbeitung übertragen sind.“ Für Entgeltgruppe 15 gilt: „Beschäftigte mit abgeschlossener wissenschaftlicher Hochschulbildung und entsprechender Tätigkeit in der Forschung, deren Tätigkeit sich dadurch aus der Entgeltgruppe 14 Fallgruppe 1 heraushebt, dass sie bei schwierigen Forschungsaufgaben hochwertige Leistungen erfordert.“ (https://www.tdl-online.de/fileadmin/user_upload/Anlage_A_i.d.F._des_%C3%84TV_Nr._13_Homepage.pdf)

|⁵⁵ Vgl. EFI (2024): Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands, Berlin, S. 92.

Bei personalstrukturellen Veränderungen müssen Hochschulen mögliche Auswirkungen auf die Lehrkapazität und die Lehrverpflichtung beachten. Die Schaffung zusätzlicher (Dauer-)Stellen mit Aufgabenanteilen in der Lehre kann zu einem Kapazitätsaufwuchs führen. Auch kann es nach geltendem Kapazitätsrecht problematisch sein, einen besonderen Zuschnitt der Lehraufgaben, die einer neuen Stelle zugewiesen sind, in den Lehrverpflichtungsverordnungen abzubilden. Dies kann z. B. der Fall sein, wenn dauerhaft beschäftigtes Personal schwerpunktmäßig in der Weiterentwicklung der digitalen Lehre eingesetzt wird.

Vor diesem Hintergrund wiederholt der Wissenschaftsrat seinen Appell zur Modernisierung des Kapazitätsrechts: |⁵⁶ Zumindest sollte durch die Länder ein Feedback-Mechanismus etabliert werden, der dafür Sorge trägt, dass neue Stellenprofile sachgerecht in den Kapazitätsverordnungen abgebildet werden. Erforderlich ist vor allem eine Flexibilisierung, damit laufend entstehende neue Lehr- und Lernmethoden – aktuell z. B. durch Einsatz von KI-Anwendungen in der Lehre – angemessen berücksichtigt werden können. |⁵⁷ Hierbei ist ferner die Höhe der Lehrdeputate berührt, auf die der Wissenschaftsrat wiederholt aufmerksam gemacht hat |⁵⁸ und die insbesondere für den Hochschultyp HAW/FH eine große und nicht mehr überschaubare Herausforderung darstellt. |⁵⁹

Auch künftig, und ebenso wenn die funktionale Ausdifferenzierung der Personalstrukturen dies prinzipiell zuließe, sollte es keine wissenschaftlichen Stellen geben, die ausschließlich durch unselbständige Aufgaben in der Lehre und ein sehr hohes Lehrdeputat charakterisiert sind, um der weiteren Entkopplung von

| ⁵⁶ WR (2022): Empfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre (Drs. 9699-22), Köln, S. 60. Die Mitgliedergruppe der Universitäten in der HRK und die Junge Akademie fordern eine „grundlegende Reform des Kapazitätsrechts, damit ein Aufwuchs an Dauerstellen zu einer besseren Betreuungsrelation und nicht zur Erhöhung der Studierendenzahl führt bzw. nicht zum Abbau von Professuren.“ HRK und Junge Akademie (2024): Leitlinien für unbefristete Stellen an Universitäten neben der Professur. Ein zwischen 2022 und 2024 angestoßener Stakeholderprozess des damaligen BMBF ergab, dass die Länder das in eigener Zuständigkeit ausgestaltete Kapazitätsrecht bereits mit unterschiedlichen Instrumenten versehen, die den Hochschulen Flexibilität und Gestaltungsspielraum verschaffen. Aus Sicht des BMBF sollten die zuständigen Akteure ihren Austausch fortführen und ausreichend Spielräume für die Hochschulen auf Landesebene schaffen beziehungsweise diese bestmöglich im Sinne der Qualitätssteigerung von Studium und Lehre nutzen. Deutscher Bundestag (Drucksache 20/11576) vom 30.05.2024.

| ⁵⁷ Der Wissenschaftsrat erarbeitet derzeit Empfehlungen zu Künstlicher Intelligenz in der Hochschulbildung.

| ⁵⁸ Zuletzt hat der Wissenschaftsrat 2022 ein neues Modell zur Bemessung der Lehrdeputate entwickelt, bei denen künftige Anforderungen des Hochschulstudiums mit Blick auf Änderungen in den Curricula, Lehr- und Prüfungsformaten sowie eines akademischen Mentorats berücksichtigt werden. Vgl. WR (2022): Empfehlungen für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre (Drs. 9699-22), Köln, S. 11f.

| ⁵⁹ Damit HAW/FH ihren vielfältigen Aufgaben besser gerecht werden und auf gesellschaftliche Bedarfe reagieren können, plädierte der Wissenschaftsrat mehrfach dafür, eine teilweise Flexibilisierung individueller Lehrdeputate zur ermöglichen und befristet leistungsorientierte Tätigkeitsschwerpunkte zu entwickeln (u. a. sogenannte Schwerpunktprofessuren mit einem reduzierten Lehrdeputat von durchschnittlich 11 Stunden). Vgl. WR (2016): Empfehlungen zur Personalgewinnung und -entwicklung an Fachhochschulen (Drs. 5673-16), Weimar, S. 10 und S. 31.

Forschung und Lehre keinen Vorschub zu leisten und um auch primär lehrorientiertem Personal weiterhin die nötigen Freiräume für die wissenschaftliche Weiterentwicklung der Lehre zu geben. Der Wissenschaftsrat macht zudem darauf aufmerksam, dass Probleme der Anrechnung spezifischer Aufgaben in der Lehre vermieden werden, wenn die Lehrverpflichtung nicht individuell, sondern institutionell definiert wird. Pauschale Lehrkontingente ermöglichen hochschulischen Organisationseinheiten eine größere Flexibilität bei der Verteilung von Lehraufgaben auf Personen oder Personalgruppen, sie erfordern allerdings eine regelbasierte Vergabe durch Kollegialorgane.

II.4 Finanzierung und Förderung

Der Wissenschaftsrat betont, dass die Etablierung von Dauerstellen insbesondere durch die Entfristung bislang befristeter Stellen unter bestimmten Voraussetzungen durch Umschichtungen von Ressourcen erreicht werden kann. Für die Umsetzung seines Personalstrukturmodells sind nicht primär zusätzliche Dauerstellen erforderlich, sondern überwiegend befristete Beschäftigungen sollten in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse umgewandelt werden. |⁶⁰ Die Altersverteilung in der Personalstruktur wird absehbar einen großen Ersatzbedarf an Professorinnen und Professoren |⁶¹ sowie auf anderen wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Stellen erzeugen, wodurch Handlungs- bzw. strategische Gestaltungsspielräume bei der Verwendung von Personalmitteln erweitert werden. In dem empfohlenen Zielsystem mit seinen differenzierten Stellenkategorien und -profilen sowie einem höheren Anteil an Dauerbeschäftigung sind Effizienzgewinne zu erwarten: Neue Dauerstellen und Dauerbeschäftigungsverhältnisse können so durch Umverteilung vorhandener Mittel finanziert werden (vgl. zuvor Kapitel C.I.2). Durch mehr Dauerstellen bzw. Dauerbeschäftigung können überdies Transaktionskosten sinken, die bei häufigem Personalwechsel durch Personalgewinnungsverfahren, Einarbeitungs- und Übergangszeiten sowie Knowhow- und Erfahrungsverlust entstehen. Auch ist davon auszugehen, dass mit zunehmender Professionalisierung und Erfahrungszuwachs bei einer langjährigen Beschäftigung Produktivitäts- und Effizienzgewinne erzielt werden können.

| ⁶⁰ Vgl. auch Kuhnt, M.; Müßig, P.; Reitz, T. (2024): There are alternatives. Models for sustainable employment structures in the German system of higher education (<https://doi.org/10.3389/frma.2024.1301354>); Jongmanns, G. (2023): Ein Blick in die Glaskugel. Nach der Reform des WissZeitVG: Einige Annahmen zur Personalstruktur, in: HIS-HE Magazin 1/2023. Vgl. BuWiK (2025), S. 202. Eine kostenneutrale Entfristung von Stellen ist hingegen aus Sicht der Universitäten in der HRK und der Jungen Akademie nicht umsetzbar; zur „signifikante(n) Steigerung der Zahl unbefristet Beschäftigter“ wird eine höhere Grundfinanzierung der Universitäten gefordert. Vgl. HRK und Junge Akademie (2024): Leitlinien für unbefristete Stellen an Universitäten neben der Professur, S. 5.

| ⁶¹ „Bis Ende der 2020er Jahre wird der voraussichtliche Ersatzbedarf im Durchschnitt bei etwa 1.500 Professuren pro Jahr liegen und anschließend zehn Jahre lang auf durchschnittlich über 2.000 Professuren pro Jahr ansteigen.“ BuWiK (2025), S. 184. Siehe auch CHE (2025): Demographische Entwicklung bei Professor*innen in Deutschland. DatenCHECK 2/2025 (<https://hochschuldaten.che.de/demographische-entwicklung-bei-professoren/>).

Der Wissenschaftsrat empfiehlt den Ländern und dem Bund, den geforderten Entwicklungs- und Umsetzungsprozess hin zu modernen und zukunftsfähigen, attraktiven Personalstrukturen an den wissenschaftlichen Einrichtungen auf geeigneten Wegen zu unterstützen. In den Ländern können dazu neben der ggf. erforderlichen Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen auch eine Anpassung der finanziellen Ressourcen ihrer Hochschulen sowie verschiedene Anreizmechanismen gehören. **Als maßgeblichen Anstoß, die Personalstrukturen langfristig und systemübergreifend im Sinne von Attraktivität und Funktionalität der wissenschaftlichen Einrichtungen weiterzuentwickeln und hierbei mehr Dauer- bzw. Funktionsstellen in den Kategorien S2 und S3 in allen wissenschaftlichen Leistungsdimensionen zu schaffen, empfiehlt der Wissenschaftsrat den Ländern und dem Bund darüber hinaus, dies in geeigneten Förderprogrammen verstärkt zu berücksichtigen und bei Bedarf gezielt zu fördern.** Dabei sollte die personalbezogene Strukturbildung in den wissenschaftlichen Einrichtungen im Fokus stehen.

Die Länder, der Bund und andere Fördermittelgeber sollten den Transformationsprozess zudem durch weitere Anreize vorantreiben: Aus Sicht des Wissenschaftsrats wäre es vorteilhaft, wenn die Etablierung einrichtungsbezogener Personalstrukturkonzepte entlang der hier vorgestellten Leitlinien (vgl. Kapitel B.I und C.I.1) zur Voraussetzung für die Antragstellung in öffentlichen, strukturbезogenen Förderprogrammen gemacht würde. |⁶²

II.5 Drittmittelfinanzierung

Der Zusammenhang von Drittmittel- und Befristungsquoten verlangt einen differenzierenden Blick: Auch grundfinanziertes wissenschaftliches Personal ist überwiegend befristet beschäftigt. Einrichtungen mit niedriger Drittmittelquote haben nicht notwendigerweise einen geringen Anteil befristet Beschäftigter (vgl. den betreffenden Unterabschnitt in Kapitel E). |⁶³ Zudem ist es gängige Praxis, für Stellen mit gemischten Aufgabenprofilen unterschiedliche Finanzierungsquellen zu nutzen. Der Wissenschaftsrat weist deshalb darauf hin, dass die Finanzierung von unbefristetem Personal aus befristeten Drittmitteln rechtlich bereits möglich ist und auch die wichtigsten Drittmittelgeber DFG und BMFTR

| ⁶² Oben wurde bereits darauf hingewiesen, dass in mehreren Förderprogrammen wie z. B. dem Professorinnenprogramm oder der Förderrichtlinie „Geschlechteraspekte im Blick“ (GIB) vergleichbare Anreize erfolgreich installiert sind.

| ⁶³ Drittmittelquoten und der Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse haben insofern einen Konnex, als das drittmittelfinanzierte Hochschulpersonal (Universitäten und HAW/FH zusammengerechnet) im Zeitverlauf deutlich stärker gewachsen ist als das aus Grundmitteln finanzierte Personal. Vgl. BuWiK (2025), S. 50. Auch die Befristungsanteile des Drittmittelpersonals (seit 2005 90 bis 98 Prozent) sind kontinuierlich höher als die Befristungsanteile des grundmittelfinanzierten Personals (66 bis 72 Prozent). Vgl. BuWiK (2025), S. 121. Zum Anstieg der Drittmittelfinanzierung haben vor allem die öffentliche Forschungsförderung (in erster Linie DFG und BMFTR) sowie die großen wettbewerblichen Förderprogramme des Bundes und der Länder beigetragen.

die Verwendung von Projektmitteln grundsätzlich auch für Dauerstellen bzw. für personenbezogene Mischfinanzierungen aus Haushalts- und Drittmitteln zu lassen.

Der Wissenschaftsrat motiviert auf der einen Seite die wissenschaftlichen Einrichtungen, die Finanzierung von unbefristet beschäftigtem Personal auf Dauerstellen aus Drittmitteln auszubauen und entsprechende Modelle systematisch zu implementieren. Er appelliert an die Einrichtungs-, Hochschul- und Fakultätsleitungen, unter Abwägung möglicher Risiken, auf Basis einer strategischen Personalplanung bestehende Handlungsspielräume auszuschöpfen. Fördermittelgebern auf der anderen Seite wird empfohlen, die Möglichkeit der Verwendung befristeter Mittel für dauerhaft Beschäftigte in ihren Verwendungsrichtlinien explizit klarzustellen und Detailregelungen so weit wie möglich zu synchronisieren. Strukturbildende Förderformate für Dauerbeschäftigungsverhältnisse können wichtige Anreize schaffen; es liegt auch in der Verantwortung der Drittmittelgeber, entsprechende Impulse zu geben. Zudem sind die Länder und wo zutreffend der Bund gefragt, den Einrichtungen größere Handlungsspielräume zu gewähren, etwa über die vielfach schon etablierten Globalhaushalte, und zugleich Vertrauen zu schaffen, damit funktionale und zugleich attraktivere Personalstrukturen mit mehr Dauerstellen ausgebaut werden.

D. Kulturwandel und Transformation der wissenschaftlichen Personalstrukturen

Der Wissenschaftsrat ist sich im Klaren darüber, dass eine Weiterentwicklung von Personalstrukturen in dem hier vorgeschlagenen Sinne einen umfassenden Kultur und Strukturwandel in der Wissenschaft bedeutet, für den – bei unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der einzelnen Einrichtungen – erhebliche Transformationsanforderungen an und -anstrengungen für das Wissenschaftssystem *insgesamt* erforderlich werden. Für die erfolgreiche Neuausrichtung der Personalstrukturen ist ein Ineinandergreifen verschiedener Ebenen unerlässlich:

- _ Für den notwendigen Transformationsprozess sind **die Länder und wo zutreffend der Bund** in der entscheidenden Rolle als initiiierende und moderierende Akteure. Sie sind gefordert, den vertrauensvollen Dialog und die Abstimmung mit den wissenschaftlichen Einrichtungen im jeweiligen Land zu gestalten. Im Transformationsprozess können und sollten auch Meilensteine für die schrittweise Umstellung auf das neue Modell identifiziert werden. Zusätzlich können in einem solchen Rahmen sinnvolle Anreiz- und Unterstützungsmaßnahmen durch die Länder eruiert werden (etwa: Monitoring, Fördermaßnahmen, Zielvereinbarungen o. Ä.).
- _ Zentraler Akteur für die notwendige Umstellung auf moderne Personalstrukturen sind **die wissenschaftlichen Einrichtungen**. Sie sind gefordert, je spezifische Personalstrukturkonzepte im Rahmen ihrer Strategieentwicklung und abgestimmt auf ihre einrichtungsbezogene Profilbildung zu entwickeln und mit Leben zu füllen. Sie müssen Anforderungsprofile, geeignete Verfahren zur Einschätzung der Potenziale, Instrumente zum sukzessiven Ausbau von Dauer- und Funktionsstellen mit unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen sowie Stellenbeschreibungen und Kriterien für die Personalgewinnung entwickeln. Ferner sind sie gefordert, eine zum Personalstrukturkonzept passende Personalentwicklung zu implementieren, die auch eine moderne Führungskultur impliziert, in der das Leitungspersonal mit einem veränderten Rollenverständnis Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf ihren Karrierewegen begleitet und fördert. Mithin ist ein Kulturwandel hin zu einer anderen

Wahrnehmung von wissenschaftlichem und wissenschaftsnahem Personal zu gestalten, das sie als hochprofessionelle, sich ständig weiterentwickelnde Expertinnen und Experten einordnet, die in den wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Kategorien S2 und S3 den Wissenschaftsbetrieb mitprägen.

Die Länder und der Bund müssen durch flankierende Maßnahmen (vor allem: Anreizsetzungen) sowie – wo nötig – durch Anpassungen des Rechtsrahmens dazu beitragen, diese im ersten Umstellungsschritt aufwendigen Strukturentwicklungen voranzutreiben. Dass dieser Umstellungsprozess an den Einrichtungen trotz allen Aufwands gut gelingen kann, davon ist der Wissenschaftsrat auch deshalb überzeugt, weil einige Einrichtungen auf diesem Weg bereits vorangegangen sind.

Der angestrebte Kulturwandel betrifft nicht nur Institutionen und mehr oder weniger abstrakte Akteure, er betrifft alle im Wissenschaftssystem tätigen Individuen. Der Wissenschaftsrat ist überzeugt, dass dieser notwendige Wandel (bei allem Aufwand und bei allen im Rahmen dieses Papiers nicht lösbaren Fragen) eine Reihe von positiven Effekten für das Gesamtsystem haben wird – insbesondere hinsichtlich des weitreichenden personellen Umbruchs in der Wissenschaft in den nächsten fünf bis zehn Jahren. |⁶⁴ Der Wissenschaftsrat ist sich bewusst, dass dabei die Interessen der Individuen und die Stabilität, Leistungs- und Strategiefähigkeit der Einrichtungen (u. a. durch verlässliche finanzielle Rahmenbedingungen) sinnvoll austariert werden müssen. Zugleich geht er davon aus, dass sich das Wissenschaftssystem nach einer Umstellungsphase so einpendeln wird, dass es genug Personen geben wird, die aus der Sicherheit und Verlässlichkeit eines durch mehr Optionen für Dauerbeschäftigung stabilisierten Systems bereit sind, auf attraktive Stellen anderer wissenschaftlicher Einrichtungen zu wechseln. Förderlich dafür ist überdies die Vorgabe zur öffentlichen Ausschreibung der Stellen. Aus dieser Dynamik entstehen wichtige Impulse für die Wissenschaft insgesamt.

Wenn in den nächsten Jahren die neuen Strukturen sukzessive etabliert und Berufe in der Wissenschaft auch für nachfolgende Generationen attraktiv weiterentwickelt werden, dann kann das Wissenschaftssystem auf sich stets verändernde Anforderungen mit einem funktional ausdifferenzierten, anpassungsfähigen, durchlässigen und professionellen Personaltableau flexibel reagieren und wird zukunftsfähig aufgestellt sein.

| ⁶⁴ Bis zum Jahr 2033 werden im bundesweiten Durchschnitt rund 44 Prozent aller hauptberuflichen Professorinnen und Professoren das 65. Lebensjahr erreichen, in manchen Fächergruppen liegt der Anteil über 50 Prozent. Vgl. CHE (2025): Demographische Entwicklung bei Professor*innen in Deutschland. DatenCHECK 2/2025.

E. Beobachtungen zu zentralen Aspekten der Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem

Der Entwicklung der vorliegenden Positionen, Leitlinien und Empfehlungen liegen verschiedene Befunde und Analysen zugrunde, die nachfolgend als Ergänzungen zusammengestellt sind. Sie dienen als komplementäre Daten- und Informationskontexte zu den entsprechenden Passagen in den Kapiteln B und C.

*Zur Attraktivität der Beschäftigungsverhältnisse im Wissenschaftssystem
(vgl. Kapitel B.I.2)*

Der im internationalen Vergleich bemerkenswert geringe Anteil an Dauerstellen bzw. unbefristet Beschäftigten |⁶⁵ ist nicht nur unattraktiv für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem In- und Ausland. Sie lassen auch Zweifel aufkommen, ob der wachsenden Aufgabenvielfalt des Wissenschaftssystems adäquat nachgekommen werden kann. Die mit Befristungen verbundene hohe Fluktuation führt innerhalb des Wissenschaftssystems nachweisbar zu Dysfunktionalitäten, |⁶⁶ Verschärft wird dieser Befund durch die Tatsache, dass in einem von demografischem Wandel und Fachkräftebedarf geprägten Umfeld attraktive Stellen und transparente Berufs- und Entwicklungsperspektiven im Wissenschaftssystem besonders dringlich sind. Das Wissenschaftssystem steht im Wettbewerb mit anderen attraktiven Arbeitgebern und wird sich unter dem erhöhten Druck künftig immer weniger allein auf die Anziehungskraft von Wissenschaft und die intrinsische Motivation der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler verlassen können.

| ⁶⁵ Vgl. hierzu etwa Höhle, E. (2019): Befristung an Universitäten Eine Analyse von Ursachen im internationalen Vergleich, in: Das Hochschulwesen, Heft 1+2, S. 11–17.

| ⁶⁶ Vgl. Sommer, J.; Jongmanns, G.; Book, A. und Renner, C. (2022): Bericht zur Evaluation des novellierten Wissenschaftszeitvertragsgesetzes sowie Kuhnt, M.; Reitz, T. und Wöhrle, P. (2022): Arbeiten unter dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz. Eine Evaluation von Befristungsrecht und -realität an deutschen Universitäten.

Aktuelle Umfragen unter Hochschulleitungen und ihrem wissenschaftlichen Personal signalisieren die eingeschränkte Funktionalität und Attraktivität bestehender Personalstrukturen. Demnach gestaltet sich die Gewinnung von qualifiziertem Personal für Wissenschaft und Verwaltung in Zeiten des Fachkräftemangels zunehmend schwieriger. |⁶⁷ Umfragen zeigen auch, dass in allen hochschulischen Personalgruppen mit befristetem Beschäftigungsstatus eine Mehrheit ernsthaft erwägt, die Wissenschaft zu verlassen. Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren sich überwiegend nicht (mehr) allein an der Professur als langfristiges Karriereziel, wie es noch in der Vergangenheit der Fall war. Vielmehr streben sie nach anderen Zielpositionen in der Wissenschaft – die bisher allerdings nur in geringem Umfang zur Verfügung stehen – oder nach Stellen außerhalb der Wissenschaft. |⁶⁸ Als Motive dafür werden u. a. die „berufliche Perspektivlosigkeit, die fehlende Aussicht auf eine Professur oder eine alternative Dauerstelle sowie die Intransparenz bei der Stellenbesetzung“ |⁶⁹ genannt. Demgegenüber verspricht ein Ausstieg aus der Wissenschaft ein weit höheres Maß an beruflicher Planbarkeit und persönlicher Sicherheit. |⁷⁰ Diese bedenkliche Einschätzung der Beschäftigungssituation wird von internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die an wissenschaftlichen Einrichtungen in Deutschland tätig sind, mehrheitlich geteilt: Die Wissenschaftsbefragung des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) aus dem Jahr 2023 zeigt, dass von dieser Gruppe „keine Dimension ihrer beruflichen Tätigkeit so kritisch beurteilt wird wie die beruflichen Perspektiven. Das ist zwar weniger ein Problem für die internationalen Professoren, aber sehr herausragend für Postdoktoranden und Promovierende.“ |⁷¹

*Zur mangelnden Transparenz wissenschaftlicher Karrierewege und -ziele
(vgl. Kapitel B.I.3)*

Innerhalb des Wissenschaftssystems besteht Intransparenz insofern, als in Ermangelung definierter Kompetenzanforderungen und Auswahlkriterien für die Besetzung von Stellen in der großen Personalgruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar konturierte Perspektiven in der Phase nach

| ⁶⁷ Laut Hochschul-Barometer 2023 schätzt nur noch jede fünfte Hochschulleitung die Personalsituation als (eher) gut ein. Neun von zehn Hochschulen gaben 2023 an, vermehrt Schwierigkeiten bei der Gewinnung qualifizierten Personals für Wissenschaft und Verwaltung zu haben. Bei Universitäten mit Exzellenzförderung würden indes aufgrund ihres Renommées auf dem Arbeitsmarkt bessere Chancen vermutet. Stifterverband und Heinz Nixdorf Stiftung (2023): Hochschul-Barometer. Ausgabe 2023, S. 10 und S. 32.

| ⁶⁸ Vgl. Fabian, G.; Heger, Ch.; Fedzin, M. (2024): Barometer für die Wissenschaft. Ergebnisse der Wissenschaftsbefragung 2023. DZHW-Wissenschaftsbefragung. Monitoringbericht, S. 33.

| ⁶⁹ Vgl. ebd., S. 10.

| ⁷⁰ „Bei Arbeitgeberwechseln innerhalb des akademischen Sektors sind neu begonnene unbefristete Beschäftigungsverhältnisse die Ausnahme (7,3 %). Dagegen bedeutet ein Beschäftigungswechsel in den privaten Sektor, dass die neue Position größtenteils unbefristet ist (70 %).“ BuWiK (2025), S. 35.

| ⁷¹ Fabian, G.; Heger, Ch.; Heublein, U. (2024): Warum Deutschlands Wissenschaft international nicht so attraktiv ist, wie Deutschlands Wissenschaft behauptet, in: Wiarda-Blog vom 17.12.2024.

der Promotion (Postdoc-Phase) nicht gegeben sind. Verschärft wird die unklare Perspektive durch die wenigen existierenden Dauerstellen.

Gegenwärtig bilden die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (insbesondere an Universitäten) eine große und sehr heterogene Personalgruppe mit sehr unterschiedlichen Qualifikationen, Erfahrungsstufen und Aufgabenprofilen in verschiedenen Leistungsbereichen. In diese Gruppe fällt das gesamte Personal von Promovierenden bis zu berufungsfähigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Wenngleich die wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Sammelkategorie in den Hochschulgesetzen angelegt sind, eine Statusgruppe in der akademischen Selbstverwaltung bilden und sie überdies statistisch erfasst werden, erzeugt die Personalgruppe in der heutigen Form beliebige Handlungsspielräume und wirkt nur schwach strukturierend, was eine Ursache der problematischen Intransparenz im deutschen System ist. Daher ist eine Weiterentwicklung dieser Personalgruppe für einrichtungsspezifische Personalanforderungen erforderlich.

Gemäß Deutschem Qualifikationsrahmen (DQR) endet die formale wissenschaftliche Qualifizierung mit der Promotion, d. h. die Phasen nach der Promotion dienen der wissenschaftlichen Orientierung und Weiterentwicklung, dem weiteren Erfahrungsaufbau, der Profilierung, Professionalisierung, Etablierung und – für einen Teil des wissenschaftlichen Personals – der Erlangung der Berufungsfähigkeit. Im gegenwärtigen System markiert i. d. R. nur die Berufung auf eine Lebenszeitprofessur oder auf eine äquivalente wissenschaftliche Leitungsposition (wie z. B. eine Abteilungsleitung an einer AUF) klar den Übergang in eine nächste wissenschaftliche Karrierephase.

Zur Gleichstellung (vgl. Kapitel B.1.4)

Trotz des Anstiegs des Frauenanteils in allen Personalgruppen seit 2010 |⁷² wird auf die fortbestehende sogenannte „Leaky Pipeline“ verwiesen, wonach mit fortschreitender Qualifizierungs- und Karrierestufe der Anteil der in der Wissenschaft tätigen Frauen geringer ist. Die Frauenanteile an Professuren der Hochschulen (2023: 28 Prozent; 2013: 20,5 Prozent; 2003: 12 Prozent) und an wissenschaftlichen Führungspositionen der außeruniversitären Forschungseinrichtungen (2023: 24,2 Prozent; 2013: 13,5 Prozent; 2003: 6,5 Prozent) steigen gegenwärtig weiterhin nur sehr langsam. |⁷³ Im Berufungsgeschehen der Hoch-

|⁷² Vgl. etwa den prozentualen Anteil unter den Personalgruppen der Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (2010: 40 Prozent; 2015: 42 Prozent; 2020: 44 Prozent; 2022: 45 Prozent) oder den Dozentinnen und Dozenten bzw. Assistentinnen und Assistenten (2010: 34 Prozent; 2015: 38 Prozent; 2020: 41 Prozent; 2022: 43 Prozent). Vgl. BuWiK (2025), S. 111.

|⁷³ GWK-Heft 91: Gleichstellungsmonitor Wissenschaft und Forschung. 28. Datenfortschreibung (2022/2023) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen, S. III; GWK-Heft 40: Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. 18. Fortschreibung des Datenmaterials (2012/2013) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen; BLK-Heft 122:

schulen, teilweise auch bei der Besetzung von Führungspositionen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen, sind einerseits vereinzelt angleichende Tendenzen zu verzeichnen. Andererseits sind die wichtigen und in Teilen wirksamen Gleichstellungsstandards und bestehenden Anreize wie das Professorinnenprogramm oder das Monitoring im Rahmen des Pakts für Forschung und Innovation offensichtlich noch nicht ausreichend, um die Entwicklung zu mehr Geschlechtergerechtigkeit entscheidend voranzutreiben.

Zur Durchlässigkeit und Mobilität im Wissenschaftssystem (vgl. Kapitel B.I.5)

Wissenschaft ist – heute mehr denn je – per se international ausgerichtet. Einrichtungswechsel und längere Aufenthalte im Ausland oder in anderen (internationalen) Organisationen dienen der Förderung wissenschaftlicher Selbständigkeit und dem Aufbau nationaler wie internationaler Netzwerke. Für wissenschaftliches Personal sind sie persönlich und beruflich weiterführend, für die wissenschaftlichen Einrichtungen sind sie wiederum attraktiv, da mit dem Zugewinn an Expertise ihre Innovationsfähigkeit gestärkt wird. Zudem schlägt Wissenschaft – besonders in seiner Leistungsdimension Transfer und Wissenschaftskommunikation – Brücken in Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft in vielfältiger Form: über transdisziplinäre Projekte, Technologien etc., und eben auch über Personen. Wechselseitige Mobilität und Durchlässigkeit betrifft folglich andere gesellschaftliche, wirtschaftliche und kulturelle Bereiche. Für wissenschaftliche Einrichtungen ist es daher wichtig, hochqualifiziertes Personal zum einen aus dem In- und Ausland, zum anderen aus der beruflichen Praxis außerhalb der wissenschaftlichen Einrichtungen zu gewinnen und beiden Gruppen unter Berücksichtigung von Diversitäts- und Gleichstellungsaspekten attraktive Positionen und weitere Wechsel- und Entwicklungsmöglichkeiten anbieten zu können. Nach Beobachtung des Wissenschaftsrats werden Durchlässigkeit und innerdeutsche wie internationale Mobilität – abgesehen von der grundsätzlichen Hürde des Berufsbeamtentums bei Professuren – weniger durch gesetzliche Rahmenbedingungen als durch Verwaltungsverfahren bzw. Verwaltungshandeln behindert. Das Problem ist oft nicht die Rechtslage, sondern deren Umsetzung. Die kritische Überprüfung und damit einhergehende Beschleunigung entsprechender Verwaltungsverfahren ist daher für einen attraktiven Wissenschaftsstandort unverzichtbar. Dies betrifft insbesondere Hürden

- _ bei den Visa-Verfahren,
- _ bei der Anerkennung von Berufserfahrung (z. B. auch bei der Einstufung innerhalb des TVöD oder TV-L),

- _ beim Wechsel zwischen Tarifsysteimen innerhalb Deutschlands,
- _ bei Beurlaubungsregeln,
- _ bei der Ausweitung der Freisemester-Optionen (auch auf andere Leistungsdimensionen als die der Forschung),
- _ bei der Mobilität zwischen Hochschulen und AUF sowie zwischen wissenschaftlicher und außerakademischer Berufspraxis (insbesondere an den HAW/FH),
- _ beim Übergang vom Beamten- zum Tarifrecht (und umgekehrt) einschließlich dem damit verbundenen Wechsel von der privaten in die gesetzliche Krankenversicherung sowie damit verbundenen unterschiedlichen Versorgungsansprüchen oder
- _ beim länderübergreifenden Wechsel zwischen Hochschulen, für die je ein landesspezifisches Beamtenrecht gilt.

Zur Fachspezifik (vgl. Kapitel B.I.6)

Forschung und Lehre werden in den Fächern und Fächergruppen unterschiedlich betrieben und sind entsprechend unterschiedlich organisiert: In der wissenschaftlichen Praxis variieren etwa der Grad an arbeitsteiliger Zusammenarbeit im Team, der Infrastruktur- und Personalbedarf, die Publikationspraxis, die KI-induzierten Veränderungen von Lehr- und Forschungsverfahren und -fragen u. v. m. Große fachkulturelle Unterschiede bestehen auch im Hinblick auf die Dauer der Phasen vor und nach der Promotion. |⁷⁴ So sind auch Habilitationspraktiken und grundsätzlich die Wege zu einer Professur fächerspezifisch ausdifferenziert. Die Rolle, der Stellenwert und der Anteil von Nachwuchsgruppenleitungen, Juniorprofessuren (mit und ohne Tenure-Track), Assistenzstellen etc. variieren ebenfalls zwischen den Fachkulturen; mithin sind die Regularien und fächerspezifischen Standards der Weiterentwicklung und Bewährung in der Postdoc-Phase vielfältig. Außerdem unterscheiden sich die Fächer hinsichtlich des Frauenanteils auf den verschiedenen wissenschaftlichen Karrierestufen. |⁷⁵ Ferner können Art und Umfang von Daueraufgaben nach den unterschiedlichen funktionalen Bedarfen der wissenschaftlichen Praxis sowie nach den unter-

| ⁷⁴ Reimer, M. et al. (2021): Fachkulturen und wissenschaftliche Karrieren. Studie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN). Die Studie analysiert die Situation und Karriereentwicklung des sogenannten wissenschaftlichen Nachwuchses in vier exemplarischen Fächern (Geschichte, Biologie, Wirtschaftswissenschaften, Elektro- und Informationstechnik) und beschreibt vielfältige fachspezifische Besonderheiten in den Qualifizierungsphasen vor und nach der Promotion.

| ⁷⁵ Vgl. BuWiK (2025), S. 195. Bezüglich der Chancengerechtigkeit zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern weist der aktuelle BuWiK darauf hin, dass nach wie vor ein Leaky-Pipeline-Effekt bestehe, wonach der Frauenanteil in der Wissenschaft mit fortschreitender Karrierestufe abnimmt. Hierauf müsse hinsichtlich der Weiterentwicklung von Personalstrukturen im Sinne der Förderung von Diversität im gesamten Wissenschaftssystem hingewirkt werden. Vgl. ebd., S. 62.

schiedlichen fachbezogenen (auch finanziellen) Ressourcenausstattungen (z. B. in den experimentellen und hermeneutischen Wissenschaften) variieren. |⁷⁶ So fallen etwa institutionelle Daueraufgaben häufig in Fächern mit stark arbeitsteilig organisierter, experimenteller Forschung an. Zudem ist davon auszugehen, dass größere Organisationseinheiten mehr Spielräume für Umstrukturierungen personeller Ressourcen haben.

Ein hoher Befristungsanteil besteht gegenwärtig allerdings über alle Fächer hinweg: Hinsichtlich der Befristungsquoten des hauptberuflichen wissenschaftlichen Personals in der Qualifizierungsphase vor und der Weiterentwicklungsphase nach der Promotion unterscheiden sich die Fächergruppen an Hochschulen kaum, an den AUF etwas deutlicher. |⁷⁷ Wenn die Befristungspraxis dennoch oft als Thema primär der Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften wahrgenommen wird, so ist dies in erster Linie darauf zurückzuführen, dass in unterschiedlichen Fachgebieten unterschiedliche Alternativen auf dem außerakademischen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. |⁷⁸ Akademikerinnen und Akademiker unmittelbar nach der Promotion haben generell gute Beschäftigungs- und Karriereperspektiven außerhalb der Wissenschaft. Allerdings stehen attraktive fachwissenschaftliche oder fachnahe Positionen für Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die kein Lehramt anstreben, in einem geringeren Umfang zur Verfügung als für Personen, deren deziert wissenschaftliche Kompetenzen von außerakademischen Berufsfeldern mit attraktiven Arbeitsbedingungen nachgefragt werden. Für Erstere ist der akademische Beschäftigungssektor demnach von größerer Bedeutung, was an Sektorpräferenzen von Promovierenden wie auch an unterschiedlichen Karriereverläufen nach der Promotion deutlich ablesbar ist. |⁷⁹

An diese spezifische Nachfrage- und Wettbewerbssituation haben sich in der Vergangenheit auch die Fächer und die Forschungsförderung angepasst: Wie der Wissenschaftsrat 2023 feststellte, variieren Beschäftigungsumfang und Vergütungsangebote schon für Promovierende nach Fächergruppen beträchtlich, weshalb er nachdrücklich für eine Anpassung und für Untergrenzen von Vergütungsangeboten warb. |⁸⁰

| ⁷⁶ Beispielsweise benötigen die Ingenieur- und Naturwissenschaften erheblich mehr Personal für die Betreuung von Forschungsinfrastrukturen als andere Fächergruppen.

| ⁷⁷ Zur weiteren Differenzierung der Befunde vgl. BuWiK (2025), S. 127. An AUF sind die Unterschiede der Befristungsanteile nach Fächergruppen etwas größer. Vgl. ebd., S. 129.

| ⁷⁸ Vgl. Reimer, M. et al. (2021): Fachkulturen und wissenschaftliche Karrieren. Studie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN).

| ⁷⁹ Vgl. Nacaps-Promovierendenstudie (2024) sowie BuWiK (2025), S. 165–168 und S. 192ff.

| ⁸⁰ Vgl. WR (2023): Ausgestaltung der Promotion im deutschen Wissenschaftssystem | Positionspapier (Drs. 1196-23), S. 52f.

Eine entscheidende Umsetzungshürde an **Universitäten** für alternative Organisationsformen dürfte sein, dass die Attraktivität der (Universitäts-)Professur in Deutschland maßgeblich mit ihrer personellen Ausstattung verbunden ist. Die Zuordnung wissenschaftlicher Stellen nicht ausschließlich zu einzelnen Professuren, sondern zu einer arbeitsteilig verfassten Organisationseinheit bedeutet insofern auch einen Kulturwandel hin zu einer stärker arbeitsteiligen Zusammenarbeit, wie dies außerhalb Deutschlands in vielen Hochschulsystemen üblich ist. Neue Dauer- bzw. Funktionsstellen ergänzend zur Professur ermöglichen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern frühe wissenschaftliche Selbständigkeit, indem sie u. a. innerhalb der größeren Organisationseinheit von gemeinsam genutzten (infrastrukturellen) Ressourcen profitieren können. Professorinnen und Professoren profitieren ebenfalls von der neuen Struktur, indem sie auf hoch professionelles, erfahrenes Personal zurückgreifen und von einzelnen Aufgaben entlastet werden können. Aus Sicht des Wissenschaftsrats kann dies künftig sogar ein Vorteil bei der Gewinnung von Professorinnen und Professoren sein.

Das Aufgabenprofil von HAW/FH hat sich in den vergangenen Jahren erheblich verändert. Dazu zählen nicht nur die Herausforderungen in den mit den HAW/FH verbundenen Berufs- und Anwendungsfeldern, die sich kontinuierlich weiterentwickelt haben, was eine stetige Erneuerung von Praxiskompetenzen z. B. durch Forschungsprojekte mit externen Partnern und durch die Begleitung von Praktika erforderlich macht. HAW/FH haben außerdem den Auftrag zu anwendungsorientierter Forschung und Entwicklung, deren Ausbau in den vergangenen Jahren durch mehrere Bund-Länder-Programme unterstützt wurde. |⁸¹ Mit der inzwischen in zwölf Ländern gesetzlich ermöglichten |⁸² Verleihung des eigenständigen Promotionsrechts für HAW/FH (ob für ein landesweites Promotionskolleg oder selektiv für bestimmte Subeinheiten einzelner Hochschulen) werden die Forschungs- und Entwicklungsorientierung wie auch die Binnendifferenzierung des Hochschultyps bzw. einzelner Hochschulen weiter vorangetrieben. An vielen HAW/FH wurden bzw. werden mit teilweise hochschuleigenen, teilweise hochschulübergreifenden Promotionszentren, Promotionskollegs

| ⁸¹ Ein zentrales Förderinstrument ist seit 2005 das Bund-Länder-Programm „Forschung an HAW“. Mit der Fortschreibung des Programms bis 2030 soll sichergestellt werden, dass die HAW/FH ihr anwendungsorientiertes Forschungspotenzial auch künftig weiter entwickeln können. Die Bund-Länder-Förderinitiative „Innovative Hochschule“ (2018–2027) richtet sich an HAW/FH sowie an kleine und mittlere Universitäten mit dem Ziel, mehr Innovationen in die Anwendung zu bringen. Auf die spezifischen Rahmenbedingungen an HAW/FH ausgerichtet sind auch die DFG-Programme „Transfer HAW/FH PLUS“ und „Forschungsimpulse“. Die meisten weiteren Förderprogramme der DFG stehen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an HAW/FH offen, sind allerdings nicht auf diesen Hochschultyp zugeschnitten.

| ⁸² Bis zum Jahr 2015 verfügten ausschließlich Universitäten über das Promotionsrecht. 2016 verlieh Hessen als erstes Land mehreren HAW/FH das eigenständige Promotionsrecht für forschungsstarke Bereiche.

o. Ä. neben den Fachbereichen neue Organisationseinheiten zur Durchführung von Promotionen geschaffen. |⁸³ Mit der wissenschaftlichen Qualifizierung in (anwendungsorientierter) Forschung werden perspektivisch Karrierewege zur HAW/FH-Professur unterstützt und der Bedarf an forschungsorientiertem Personal erhöht. Ergänzend ist in der Lehre in den vergangenen Jahren an den HAW/FH zusätzlicher Personalbedarf entstanden, um Deputatsreduktionen bei Professuren, die sich z. B. in Forschungsprojekten oder Promotionszentren beteiligen, zu kompensieren.

Die AUF sind in Deutschland i. d. R. bereits in Instituten und Departments organisiert, allerdings sind die wissenschaftlichen Stellen jenseits der Leitungspositionen nicht ausreichend strukturiert und ausdifferenziert, der Grad der Selbstständigkeit ausbaufähig und der Befristungsanteil hoch. Es ist anzuerkennen, dass alle Forschungsorganisationen Leitlinien für die Karriereentwicklung erarbeitet haben, um die eigene Befristungspraxis transparent zu machen und um den wissenschaftlich Beschäftigten Karrierewege und berufliche Perspektiven innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation aufzuzeigen. |⁸⁴ In diesem Rahmen hat beispielsweise die Fraunhofer-Gesellschaft neben der Führungskarriere drei weitere interne sowie drei nach extern gerichtete Karrierewege (Applied Scientist, Engineer/Project Manager; Business Developer) mit Aufstiegsmöglichkeiten über jeweils drei Karrierestufen entwickelt, die institutionspezifisch flexibel ausgestaltet werden können. Zahlreiche AUF bieten überdies Mentoringprogramme an mit dem Ziel, wissenschaftliche Karrieren von Frauen strategisch zu fördern. |⁸⁵

Zur Qualifizierung und institutionellen Daueraufgaben (vgl. Kapitel C.I.3)

Wissenschaftliche Einrichtungen organisieren die inhärent temporär angelegte Qualifizierung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie die institutionellen Daueraufgaben in derselben Personalgruppe: der großen Sammelkategorie der (meist) befristet oder (seltener) unbefristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Je nach Aufgaben- und fachlichem Profil der Einrichtung fallen neben Qualifizierungsaufgaben dauerhaft Aufgaben auf unterschiedlichen Leistungsdimensionen – und in unterschiedlichen Gewichtungen – in den Bereichen Lehre, Forschung, Infrastrukturen, Transfer und Wissenschaftsmanagement an. Solche anspruchsvollen Aufgaben,

|⁸³ Vgl. den Überblick unter CHE-CHECK: Promotionsrecht für HAW in Deutschland, Stand März 2025: <https://www.che.de/download/check-promotionsrecht-haw-2025/>

|⁸⁴ Leibniz-Leitlinie Karriereentwicklung (2020); Leibniz-Gemeinschaft: Karrieremodelle in den Forschungsinfrastrukturen (2021); Leitlinien für die Postdoc-Phase in der Helmholtz-Gemeinschaft (2018); Mentoring bei Helmholtz. Der Chancengleichheit konsequent den Weg ebnen (2014); Wegweiser chancengerechte Karriereförderung. Wissenschaftskarriere bei Max-Planck (2018); Leitlinien für die Postdoc-Phase in der Max-Planck-Gesellschaft; Karriere mit Fraunhofer: Gewinnen – entwickeln – vernetzen (2022); Leitlinie Befristungspolitik: Personalmanagement bei Fraunhofer (2022).

|⁸⁵ Zu weiteren Personalentwicklungsmaßnahmen der Forschungsorganisationen für Promovierende, Forschungsgruppenleitungen und andere Zielgruppen vgl. BuWiN (2021), S. 162.

die die Arbeitsfähigkeit wissenschaftlicher Einrichtungen sicherstellen, sind vielfach wissenschaftlichem Personal übertragen, das sich in einer Qualifizierungsphase befindet und auf dieser Basis befristet beschäftigt ist.

Die wissenschaftliche Qualifizierung bzw. Profilierung und Weiterentwicklung findet zwar nicht nur in der Forschungspraxis statt; sie umfasst auch die Heranführung an die weiteren wissenschaftlichen Aufgaben, vor allem in der Lehre, aber etwa auch im Forschungs- oder Datenmanagement. Jene Aufgabenzuordnung kann dann allerdings dysfunktional werden, wenn die Arbeitsfähigkeit wissenschaftlicher Einrichtungen wesentlich durch temporär beschäftigte (und also immer wieder neu einzuarbeitende) (Post-)Doktorandinnen und (Post-)Doktoranden sichergestellt und die Arbeitszeit für deren Kernaufgaben in der Forschung und für ihre eigene wissenschaftliche Qualifizierung bzw. Weiterentwicklung erheblich eingeschränkt wird. Der Wissenschaftsrat weist nachdrücklich auf die problematischen Konsequenzen dieser Praxis hin. Dazu zählen

- _ eine hohe Befristungsquote unter den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern;
- _ eine Verlängerung der Promotionsdauer;
- _ eine in ihren Zielen, Anforderungen und ihrer Dauer unbestimmte Beschäftigungsphase auch nach der Promotion (Postdoc-Phase), die nicht förderlich für eine gelingende Karriereplanung ist;
- _ ein großer Rekrutierungs- und Einarbeitungsaufwand durch hohe Fluktuation des Personals auf befristeten Stellen;
- _ die gefährdete Expertise und Erfahrung durch häufig wechselnde Zuständigkeiten für anspruchsvolle Daueraufgaben.

Diese Konsequenzen betreffen sowohl die Individuen als auch die Einrichtungen, die ihr Potenzial nicht voll ausschöpfen können.

Da die Ausbildung des „wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses“ (§ 2 Abs. 2 HRG) zu den gesetzlichen Kernaufgaben der **Universitäten** und ihnen gleichgestellten Hochschulen gehört, eröffnen Universitäten vielen Personen durch befristete Beschäftigung Qualifizierungs- und Karrierechancen innerhalb wie außerhalb der Akademia. Bei der Durchführung von Promotionen kooperieren sie teilweise mit AUF sowie (in Form der kooperativen Promotion) mit HAW/FH. Das Nebeneinander von Qualifizierung bzw. Weiterentwicklung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern (i. d. R. auf befristeten Stellen) und der Erledigung von institutionellen Daueraufgaben ist für keinen anderen Einrichtungstyp so prägend wie für Universitäten. Die Universitäten eröffnen im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags vielen Personen durch befristete Beschäftigung Qualifizierungsmöglichkeiten mit der Durchführung von Promotionen. Dies schlägt sich in den Befristungsquoten bei wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nieder, die an Universitäten (2020: 84 Prozent) deutlich

höher ist als an HAW/FH (76 Prozent) und an AUF (65 Prozent). |⁸⁶ Mit fortschreitender Karrierephase und steigendem Lebensalter nimmt der Befristungsanteil an Universitäten leicht ab. Während Promovierende unter 35 Jahren fast immer (zu 99,7 Prozent) befristet beschäftigt sind, trifft dies für promoviertes Personal unter 40 Jahren zu 90 Prozent zu. Promovierte Personen von 40 bis unter 45 Jahren sind immerhin noch zu 62 Prozent befristet beschäftigt. |⁸⁷

Die HAW/FH sind bisher in vergleichsweise geringem Maß an der Qualifizierung von Doktorandinnen und Doktoranden beteiligt; |⁸⁸ der Befristungsanteil ist auch deshalb geringer als an Universitäten. Im Jahr 2022 lag der Befristungsanteil des nicht-professoralen Personals an HAW/FH (einschließlich Verwaltungsfachhochschulen) bei 61 Prozent gegenüber 81 Prozent an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen. |⁸⁹ Befristet beschäftigt ist dabei fast ausschließlich nicht-promoviertes Personal.

Die vier großen AUF verfolgen unterschiedliche Ausrichtungen und Schwerpunkte und haben entsprechend auch quantitativ wie qualitativ unterschiedliche Personalausstattungen. |⁹⁰ Über die unterschiedlichen Forschungsorganisationen hinweg sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unter 45 Jahren an den AUF zu 80 Prozent befristet beschäftigt; damit ist der Anteil etwas geringer als an den Hochschulen (90 Prozent). Auch nehmen die Befristungsanteile mit fortschreitendem Lebensalter bzw. mit fortschreitender Karrierephase deutlicher als an Hochschulen ab. Während Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an AUF unter 35 Jahren und ohne Promotion weit überwiegend befristet beschäftigt sind (88 Prozent; an Hochschulen 99,7 Prozent), gilt dies noch für 76 Prozent des promovierten Personals unter 40 Jahren (an Hochschulen 90 Prozent) und für 45 Prozent der Promovierten zwischen 40 bis 45 Jahren (an Hochschulen 62 Prozent). |⁹¹ Allerdings gibt es auch große Unterschiede zwischen den Befristungsquoten der vier Forschungsorganisationen, unter denen die MPG durch vergleichsweise hohe Befristungsanteile auffällt. |⁹²

|⁸⁶ Vgl. Sommer, J.; Jongmanns, G.; Book, A. und Renner, C. (2022): Bericht zur Evaluation des novellierten Wissenschaftszeitvertragsgesetzes, S. X.

|⁸⁷ Vgl. BuWiK (2025), S. 127.

|⁸⁸ Im Jahr 2023 wurden an HAW/FH 455 laufende Promotionen betreut. Daneben wurden 1.727 laufende Promotionsverfahren in Kooperation mit Universitäten gemeldet. Vgl. BuWiK (2025), S. 47.

|⁸⁹ BuWiK (2025), S. 124. Für das Jahr 2020 wurden im Rahmen der Evaluation des WissZeitVG Befristungsanteile von 76 Prozent (HAW/FH) und 84 Prozent (Universitäten) ermittelt. Sommer, J.; Jongmanns, G.; Book, A. und Renner, C. (2022): Bericht zur Evaluation des novellierten Wissenschaftszeitvertragsgesetzes, S. 15.

|⁹⁰ Aktuelle Angaben zur Anzahl der beschäftigten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler beziehen sich auf das Jahr 2022. Vgl. BuWiK (2025), S. 114. Zum Profil der Forschungsorganisationen vgl. BuFI (2024), S. 52ff.

|⁹¹ BuWiK (2025), S. 127-128.

|⁹² Die Befristungspraxis der MPG wird daher von den Zuwendungsgebern kritisch kommentiert: „Die Max-Planck-Gesellschaft sticht in allen Vergütungsgruppen mit besonders hohen Befristungsquoten hervor. Bund und Länder hatten die Organisation deshalb aufgerufen, eine systematische Analyse ihrer Befristungspraxis

Die heterogene und besonders große Stellenkategorie der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfasst gegenwärtig Beschäftigte mit und ohne Promotion mit einer großen Bandbreite an wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Aufgabenprofilen, mit variierenden Aufgabenanteilen in verschiedenen Leistungsdimensionen, mit uneinheitlicher tariflicher Eingruppierung, unklaren Leistungsanforderungen und Entwicklungsperspektiven und unterschiedlichem Beschäftigungsstatus. Diese Personalgruppe ist seit Mitte der 1990er Jahre am stärksten angewachsen (vgl. Abbildungen 1 und 2 im Anhang). Vor allem während der Hochschulexpansion ab 2007, die maßgeblich mit dem Hochschulpakt 2020 finanziert wurde, stieg die Zahl überwiegend befristet beschäftigter wissenschaftlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. |⁹³

Zu wissenschaftlichen Aufgaben, die nicht alle zwingend von professoralem, aber hoch professionellem Personal zu übernehmen sind, zählen beispielsweise die Durchführung von Forschungsprojekten und Studien, die Analyse von Daten und die Veröffentlichung von Forschungsergebnissen, das Verfassen wissenschaftlicher Publikationen und Präsentationen, Lehrtätigkeiten wie Seminare und Übungen, die Weiterentwicklung von Curricula und Studienangeboten sowie Lehr- und Lernformaten, die Mitarbeit an Anträgen für Lehr- und Forschungsprojekte und die Durchführung und Beteiligung an wissenschaftlichen Konferenzen, die Betreuung von Studierenden und Abschlussarbeiten – allesamt in einem eingeschränkten bis weitreichendem Grad an Selbstständigkeit sowie Personal- und Budgetverantwortung. Auch in den Leistungsdimensionen Transfer und Infrastrukturen fallen vielfältige genuin wissenschaftliche Aufgaben an, etwa bei der Weiterentwicklung von Dateninfrastrukturen oder wissenschaftliche Mitwirkung an Transferprojekten, die in entsprechenden, auch nicht-professoralen Stellenprofilen abgebildet werden können und müssen.

Insbesondere Universitäten sind in Deutschland nach wie vor durch das international unübliche Lehrstuhlprinzip und damit durch eine Fokussierung auf die Professur geprägt. Mittel für wissenschaftliches (und nicht-wissenschaftliches) Personal sind in der Regel individuell Professuren zugeordnet – wobei die

vorzulegen, was mit dem aktuellen Bericht zum Paktmonitoring erfolgt ist. Darin legt die Max-Planck-Gesellschaft zwei Gründe für die hohen Quoten dar: erstens die missionsbedingt ständige thematische Erneuerung und Neuausrichtung und in deren Folge die Notwendigkeit für neue Direktorinnen und Direktoren, sich neue Expertisen durch neues Personal ans Institut holen zu können; zweitens der hohe Anteil an befristeten Post-docs – 75 Prozent von ihnen aus dem Ausland –, die ihre Jahre bei der Max-Planck-Gesellschaft bewusst als Etappe ihrer Karriere anlegen würden. Statt weniger zu befristen sei die Strategie, die befristet Beschäftigten so gut wie möglich auf berufliche Übergänge vorzubereiten. Die teilweise hohen Geschlechterunterschiede bei den Befristungen erklärt die Max-Planck-Gesellschaft mit dem höheren Frauenanteil bei jüngeren Forschenden.“ Vgl. GWK-Heft 89: Pakt für Forschung und Innovation, Monitoring-Bericht 2024, Band I, S. 22.

|⁹³ Vgl. WR (2018): Hochschulbildung im Anschluss an den Hochschulpakt 2020 | Positionspapier (Drs. 7013-18), Trier, S. 17; WR (2024): Der Hochschulpakt 2020 im Kontext großer Herausforderungen im Hochschulsystem, Köln, S. 55.

Ausstattung von Professuren nach Fächern variiert. |⁹⁴ Das nicht-professorale wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Personal verfügt somit über eine verhältnismäßig geringe Eigenständigkeit. Die einseitige Ausrichtung des wissenschaftlichen Karrierewegs auf das Karriereziel Professur bringt es zudem mit sich, dass nicht-professorale Dauerstellen oft als Auffang- und Versorgungslösung für Personen betrachtet werden, die dieses Karriereziel aus unterschiedlichen Gründen nicht erreicht haben. Dabei wird vorausgesetzt, dass alle Promovierenden und vor allem jene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die nach der Promotion mit unterschiedlichen Aufgabenprofilen an einer wissenschaftlichen Einrichtung verbleiben, das Karriereziel Professur anstreben.

Eingangs wurde darauf aufmerksam gemacht, dass sich mit der wissenschaftlichen Praxis auch das Berufsfeld Wissenschaft zunehmend ausdifferenziert hat und die Professur heute nicht mehr die einzige und auch nicht die dominante Zielposition für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ist. Eine Mehrzahl der Beschäftigten strebt „andere Stellen in Forschung und Lehre“, im Wissenschaftsmanagement oder außerhalb der Wissenschaft an. |⁹⁵ Die Etablierung unbefristeter wissenschaftlicher Stellenprofile ergänzend zur Professur trägt somit wissenschaftlichen und individuellen Anforderungen Rechnung, entspricht aber nicht der nach wie vor existierenden Wahrnehmung des Wegs zur Professur als Qualifizierungsphase. Sowohl dem Deutschen als auch dem Europäischen Qualifikationsrahmen entsprechend schließt die wissenschaftliche Qualifizierung dagegen mit der Promotion ab.

| ⁹⁴ Vgl. Detmer, H. (2024): Berufsrealitäten in Deutschland. Welche neuen Trends gibt es? in: Forschung & Lehre, Heft 12, S. 912f.

| ⁹⁵ „In den langfristigen Karrierezielen der Wissenschaftler*innen selbst kommt der Professur eine derart zentrale Rolle gegenwärtig nicht mehr in dem Ausmaß zu, wie es noch die Befunde der Wissenschaftsbefragung 2019/20 nahelegten. Unter den Prädocs streben gerade einmal 16 Prozent eine Professur an. Dies ist ein Rückgang im Vergleich zur letzten Kohorte, als noch 20 Prozent dieses Ziel angegeben haben. Die Verschiebung erfolgte offenbar zugunsten von ‚anderen Stellen in Forschung und Lehre‘, die 34 Prozent der Befragten anstreben.“ Für Postdocs „nimmt die Professur wieder eine zentralere Rolle ein, wobei jedoch die 36 Prozent – wie schon bei den Prädocs – einem Rückgang im Kohortenvergleich entsprechen (43 Prozent in 2019/20). Im Vergleich zu ‚anderen Stellen in Forschung und Lehre‘ nimmt die Professur in den Karrierezielen der Postdocs 2023 erstmals den zweiten Rang ein. 49 Prozent der Postdocs (2019: 41 Prozent) visieren eine langfristige Karriere in der Wissenschaft auf Dauerstellen jenseits der Professur an, also auf Stellen, die in diesem Umfang erst noch zu schaffen wären.“ Fabian, G.; Heger, Ch.; Fedzin, M. (2024): Barometer für die Wissenschaft. Ergebnisse der Wissenschaftsbefragung 2023. DZHW-Wissenschaftsbefragung, Monitoringbericht, S. 33. Diese Ergebnisse werden in Grundtendenzen bestätigt durch die Nacaps-Promovierendenstudie 2024: Demnach streben nur noch 14 Prozent der 2021/22 befragten Doktorandinnen und Doktoranden nach der Promotion eine Karriere an Hochschulen an. In der Nacaps-Befragung 2017/18 waren es noch 22 Prozent, 2019/20 sank der Anteil bereits auf 16 Prozent. Der Anteil derjenigen, die nach der Promotion in außeruniversitären Forschungseinrichtungen arbeiten wollen, hat sich gegenüber 2017/18 von 8 Prozent auf 4 Prozent halbiert. Die Zahl der Unentschlossenen stieg gegenüber 2017/18 (25 Prozent) auf 37 Prozent. Die Zahl derjenigen, die eine Professur anstreben, blieb stabil bei 33 Prozent.

In wissenschaftlichen Einrichtungen ist es gegenwärtig gängige Praxis, dass Personen, die sich in der Studienabschluss- oder Promotionsphase bewährt haben, auch ohne interne Ausschreibung eine (Anschluss-)Stelle angeboten wird, die aus Haushalts- oder Projektmitteln finanziert sein kann. Der Wissenschaftsrat hat wiederholt darauf hingewiesen, dass diese Praxis aus systemischer wie auch aus individueller Perspektive problematisch ist, da sie Qualitätssicherung und Chancengleichheit einschränkt. |⁹⁶ Individuelle Personalentscheidungen von Professorinnen und Professoren erschweren auf Seiten der Organisation eine übergreifende Personalplanung und -entwicklung. Auf Seiten der Beschäftigten erwecken sie wiederum den Eindruck, es handele sich um Arbeitsverhältnisse zwischen zwei Personen, obschon der Arbeitsvertrag mit dem Land oder der Universität abgeschlossen wird. |⁹⁷ Eine intransparente, von individuellen Dienstvorgesetzten verantwortete Personalrekrutierung gehört daher zu den von der Hochschulrektorenkonferenz beschriebenen Risikofaktoren, die Machtmissbrauch im hochschulischen Kontext begünstigen können. |⁹⁸ Problematische Abhängigkeitsverhältnisse bestehen indes nicht nur an Hochschulen, sie sind kennzeichnend für ein System, in dem das wissenschaftliche und berufliche Fortkommen in hohem Maße von einem Individuum abhängig ist.

Zur Tandem-Professur an HAW/FH (vgl. Kapitel C.II.1)

Aufgrund der individuell sehr unterschiedlichen Karrierewege, der komplexen Berufungsvoraussetzungen und einer teilweise nicht wettbewerbsfähigen Vergütung ist die Besetzung von Professuren mit wissenschaftlich wie berufspraktisch qualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten an den HAW/FH eine Herausforderung. |⁹⁹ Mit dem „Programm zur Förderung der Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal an Fachhochschulen“ (FH-Personal) unterstützen Bund und Länder die Hochschulen seit 2019 dabei, innovative Konzepte zur Personalrekrutierung und -qualifizierung zu entwickeln und zu erproben. Dabei orientieren sich viele Hochschulen am Modell der 2016 vom Wissen-

| ⁹⁶ „Nur durch offen zugängliche und transparente Rekrutierungsverfahren kann in der Breite sichergestellt werden, dass die für eine wissenschaftliche Karriere bzw. eine Tätigkeit an einer Universität am besten geeigneten Personen rekrutiert werden. Aus der individuellen Perspektive gefährden fehlende Ausschreibungen und Einzelentscheidungen die Chancengleichheit. Für junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler entsteht der Eindruck, dass Karrieren eher von zufälligen Bedingungskonstellationen als von Leistung abhängen.“ WR (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten (Drs. 4009-14), Dresden, S. 29. „Auch an HAW/FH muss eine strukturierte Personalgewinnung auf der Basis von „klaren Aufgaben- und Anforderungsprofilen, offen ausgeschriebenen Positionen und transparenten, wettbewerbsorientierten Auswahlverfahren nach dem Mehraugenprinzip“ erfolgen. WR (2016): Empfehlungen zur Personalgewinnung und -entwicklung an Fachhochschulen (Drs. 5673-16), Weimar, S. 11.

| ⁹⁷ Ebd.

| ⁹⁸ Vgl. HRK (2024): Macht und Verantwortung. Empfehlung der 38. HRK-Mitgliederversammlung am 14. Mai 2024.

| ⁹⁹ Mit der Gewinnung von Professorinnen und Professoren hat sich der Wissenschaftsrat 2016 eingehend befasst. Vgl. WR (2016): Empfehlungen zur Personalgewinnung und -entwicklung an Fachhochschulen (Drs. 5673-16), Weimar; ferner Van de Sand, M. (2022): Karriere an der Fachhochschule. Wege zur FH-Professur.

schaftsrat empfohlenen Tandem-Professur. Das Modell dient dazu, in Wissenschaft oder Praxis fehlende Qualifikationen in strukturierter Form nachzuholen. Es wird an den geförderten Hochschulen breit eingesetzt und durch Partnerunternehmen und -einrichtungen gestützt. Promovierte Personen, die eine HAW/FH-Professur anstreben, erhalten die Gelegenheit, die für eine Berufung erforderliche berufspraktische Erfahrung nachzuholen; Personen mit berufspraktischem Hintergrund werden Positionen angeboten, mit denen sie auch nach mehreren Berufsjahren noch promovieren können. Das Instrument Tandem-Professur ist ein Pendant zur Juniorprofessur an Universitäten insofern, als es nach einer befristeten Berufung eine gezielte Entwicklung auf eine unbefristete Professur ermöglicht und somit den durch den gesetzlich vorgeschriebenen Sektorenwechsel erfolgten Bruch im akademischen Lebenslauf überbrückt.

Zum Tarif- und Beamtenrecht (vgl. Kapitel C.II.2)

Eine Hürde für dynamische und durchlässige Personalstrukturen ist das Nebeneinander von Tarifbeschäftigung und Beamtenrecht mit seinen jeweils spezifischen, zudem nach Ländern differenzierten Regelungen. Herausforderungen bestehen insbesondere beim Wechsel zwischen Beamten- und Angestelltenstatus, der im Sinne der Durchlässigkeit auch zukünftig wünschenswert ist. Beispielsweise bedeutet die Berufung auf eine Tenure-Track-Professur dienstrechtlich eine Verbeamtung auf Zeit. |¹⁰⁰ Folgt auf die Bewährungsphase keine Berufung auf eine Professur mit Beamtenstatus auf Lebenszeit, sondern eine Rückkehr ins Angestelltenverhältnis, entstehen im Bereich der Sozialversicherung komplizierte Fallkonstellationen. Ähnliche Hürden behindern die Durchlässigkeit zwischen dem öffentlichen Dienst und privaten Arbeitgebern. Betroffen sind vor allem HAW/FH-Professorinnen und -Professoren, für deren Karriereweg die Verbindung von akademischer und beruflicher Praxis prägend und gesetzlich vorgeschrieben ist, die aber beim Wechsel in die Privatwirtschaft den Beamtenstatus und das damit verbundene Versorgungssystem verlassen, wenngleich die Privatwirtschaft ihnen in der Regel eine bessere Vergütung und attraktivere Karriereperspektiven bieten kann.

Ebenso kann die internationale Mobilität von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern durch das deutsche Beamtenrecht behindert werden, wenn die Anrechnung von Beschäftigungszeiten und Versorgungsansprüchen nicht sichergestellt ist. Gerade für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in fortgeschrittenem Alter ist der Verlust von Pensions- und Rentenansprüchen und die Schlechterstellung beim Wechsel von der privaten in die gesetzliche Krankenversicherung eine große Hürde für Mobilität. Ähnliche Herausforderungen

| ¹⁰⁰ Dies könnte eine Ursache dafür sein, dass die Verbeamtung auf Zeit zunimmt. Nach einer Mitgliederbefragung des Deutschen Hochschulverbands lag der Anteil der Beamtenverhältnisse auf Zeit 2024 mit rd. 20 Prozent über dem Langzeitmittel von 17 Prozent. Detmer, H. (2024): Berufsrealitäten in Deutschland. Welche neuen Trends gibt es? in: *Forschung & Lehre*, Heft 12, S. 912f.

bestehen i. Ü. auch beim Wechsel zwischen den Ländern mit ihren je eigenen landesrechtlichen Regelungen von Beamten oder von einer Landes- an eine Bundeseinrichtung.

Zur Verknüpfung von Grund- und Drittmitteln (vgl. Kapitel C.II.5)

Wissenschaftliche Einrichtungen, die über einen Globalhaushalt verfügen, haben im Allgemeinen größere Handlungsspielräume bei der Umschichtung von Mitteln als solche Einrichtungen, die an Stellenpläne gebunden sind. Hinsichtlich der Ausgestaltung von Globalhaushalten und Stellenplänen gibt es in den Ländern viele Varianten. Einige Länder stellen es den Hochschulen frei, einen definierten Anteil der eingeworbenen Drittmittel für Dauerstellen zu verwenden (dieser Anteil kann in Sachsen-Anhalt z. B. bis zu 25 Prozent betragen). Allerdings machen Hochschulen von diesen Möglichkeiten selten Gebrauch, da sie damit auch finanzielle Risiken eingehen.

Anhang

Tabelle 2 Phasen der wissenschaftlichen Karriere gemäß BuWiK 2025

	Begriff EU-Framework 2023 <i>engl.</i> dt.		Erläuterung Begriff EU-Framework 2023	Begriff BuWiN 2017/21	Begriff BuWiK 2025
R1	<i>First Stage Researcher</i>	Promotions- phase	Forschende, die mit einer Betreuung forschen, bis zu ihrer Promotion oder einem gleichwertigen Niveau an Kompetenz und Erfahrung.	Promotions- phase	Promotions- phase/ Frühe Qualifizierungsphase
R2	<i>Recognised Researcher</i>	Postdoktoranden- phase	Forschende mit Promotion oder einem gleichwertigen Niveau an Kompetenz und Erfahrung, die noch nicht vollständig unabhängig in der Lage sind, ihre eigene Forschung zu entwickeln, Finanzmittel einzuwerben oder eine Forschungsgruppe zu leiten.*	Postdoc- phase	Frühe Postdoc- Phase/ Orientierungsphase
R3	<i>Established Researcher</i>	Bewährungs- phase	Forschende mit Promotion oder einem gleichwertigen Niveau an Kompetenz und Erfahrung, die ein bestimmtes Maß an Unabhängigkeit bezüglich der Fähigkeit erreicht haben, ihre eigene Forschung zu entwickeln, Finanzmittel einzuwerben oder eine Forschungsgruppe zu leiten.	Bewährungs- phase	Fortgeschrittene Postdoc- Phase/ Etablierungs- phase
R4	<i>Leading Researcher</i>	Konsolidierungs- und Etablierungs- phase	Forschende mit Promotion oder einem gleichwertigen Niveau an Kompetenz und Erfahrung, die bei ihren Fachkolleginnen und Fachkollegen als Leitende ihres eigenen Forschungsgebiets anerkannt sind.	Dauer- position in der Wissen- schaft	Lebenszeit- professur/ Wissen- schaftliche Leitungs- position

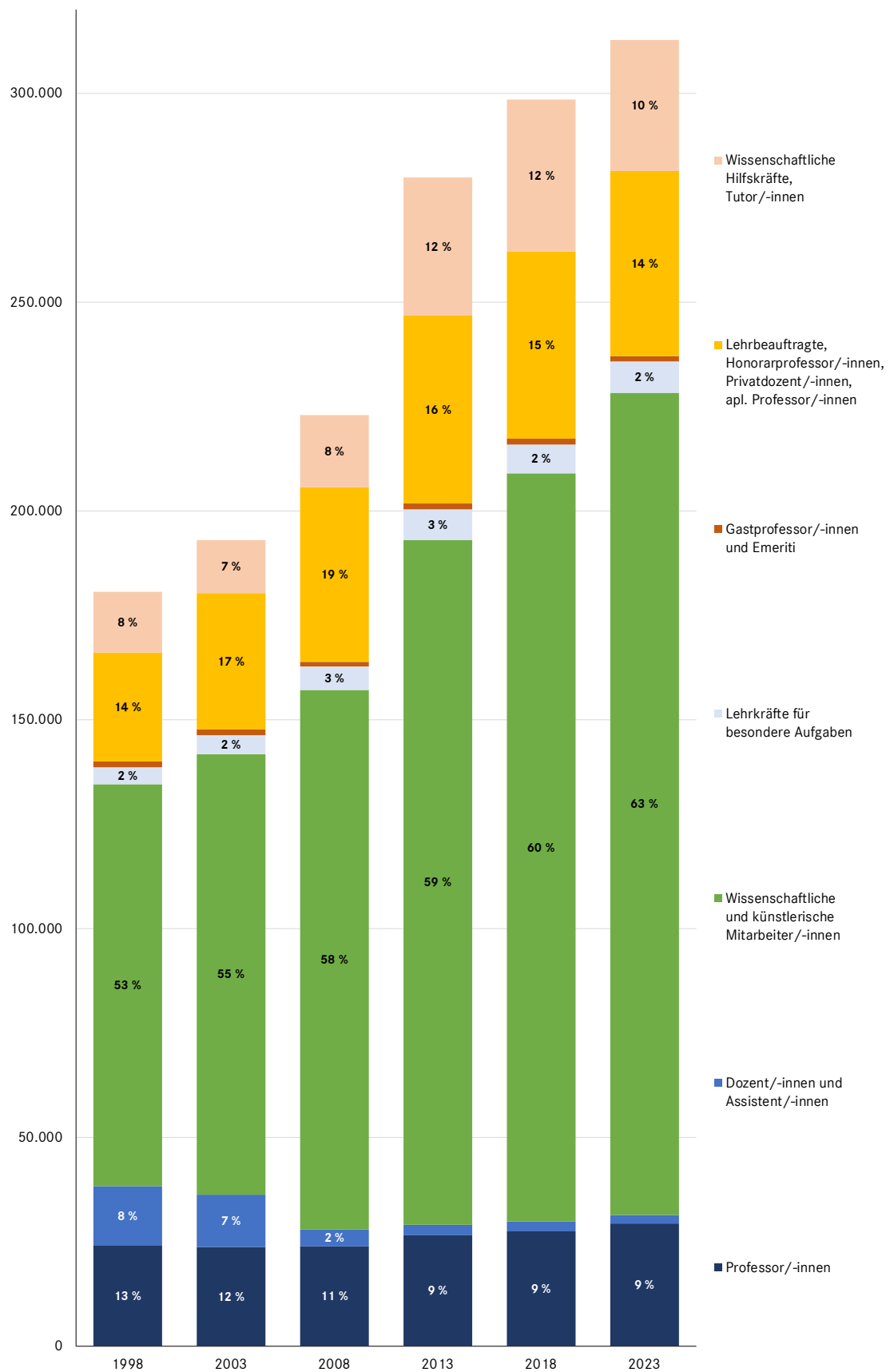
* Im deutschen Kontext passt gerade die Erläuterung für die R2-Phase im EU-Framework nicht gut, denn die Entwicklung der eigenen Forschung wird in Deutschland bereits in der R1-Phase erwartet und R2-Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler können bereits eigenständig Forschungsgelder einwerben.

Quelle: BuWiK (2025); eigene Darstellung gemäß Tabelle A7.

Zur Information: Beispiele für Funktionsbezeichnungen in den Profilkategorien R1 bis R4	
R1 – First Stage Researcher (Promotionsphase)	R2 – Recognised Researcher (Postdoktorandenphase)
Doctoral Candidate Junior Academic Junior Consultant Junior Policy Adviser/Officer Junior Research Analyst Junior Research Engineer Junior Researcher/Scientist Junior Scientific Officer Research Apprentice/Intern Research Assistant/Technician	Junior Academic Junior Consultant Junior Policy Adviser/Officer Junior Lecturer Junior Research Analyst Junior Research Engineer Junior Researcher/Scientist Junior Scientific Officer Postdoctoral Researcher Research Assistant/Technician
R3 – Established Researcher (Bewährungsphase)	R4 – Leading Researcher (Konsolidierungs- und Etablierungsphase)
Accredited Researcher Assistant Professor Associate Professor Associate Researcher Principal Consultant Principal Investigator Principal Researcher/Scientist Reader Research Fellow Research Specialist Scientific Councillor Senior Academic Senior Consultant Senior Lecturer Senior Policy Adviser/Officer Senior Research & Development Associate Senior Research Engineer Senior Researcher/Scientist Senior Scientific Officer	Chief Scientific Officer Distinguished Professor Full Professor Principal Consultant Principal Investigator Principal Researcher/Scientist Reader Research Fellow Research Professor Research Specialist Scientific Councillor Senior Academic Senior Consultant Senior Lecturer Senior Policy Adviser/Officer Senior Research & Development Associate Senior Research Engineer Senior Researcher/Scientist Senior Scientific Officer

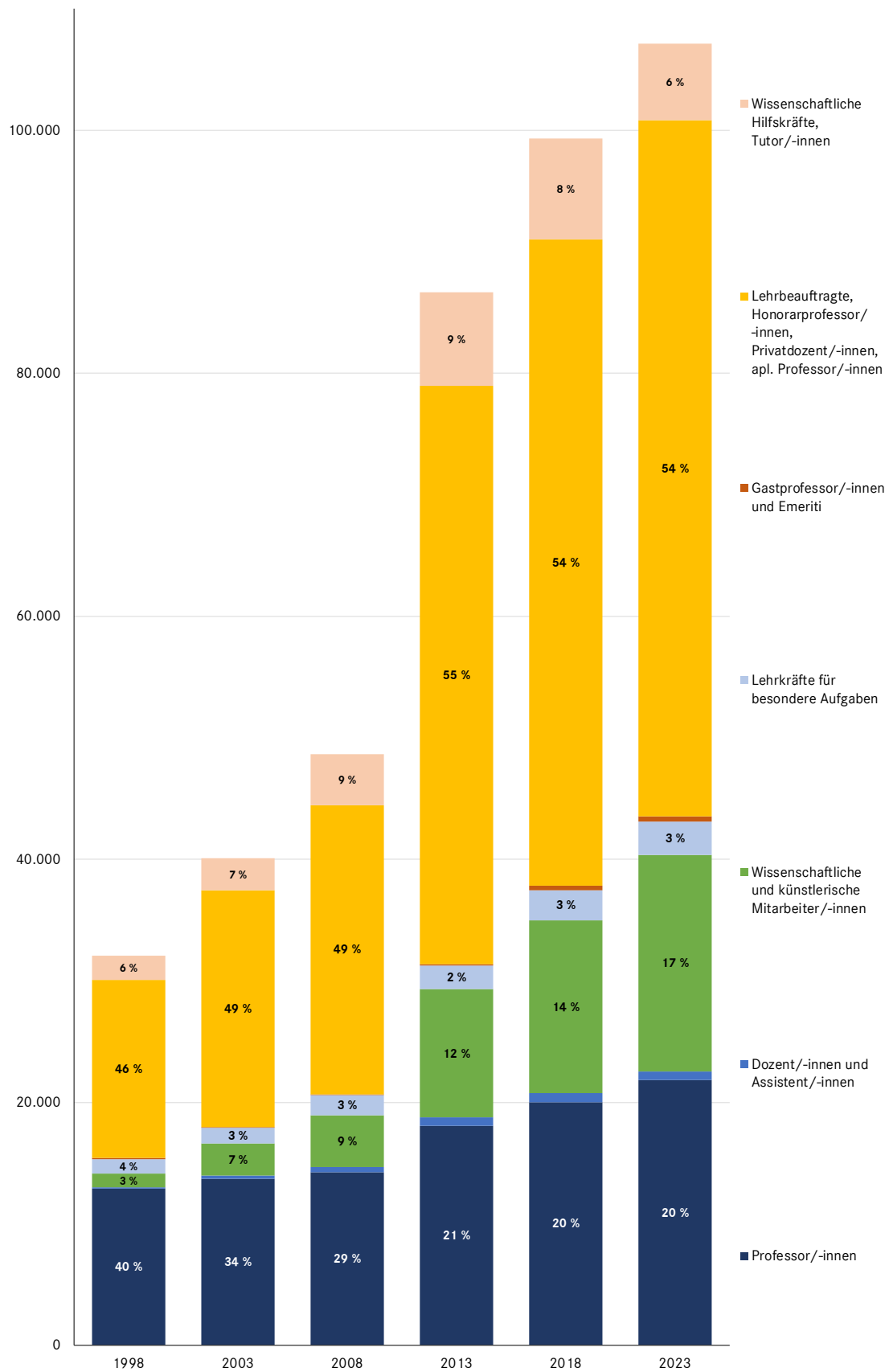
Quelle: EU-Framework for Research Careers (2023); eigene Darstellung gemäß Tabelle 1.

Abbildung 1 Wissenschaftliches Personal an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen nach Personalgruppen von 1998 bis 2023



Quelle: ICE-Datenbankabfrage nach Hauptberichten des Statistischen Bundesamts (Kopfzahlen am 1.12.).

Abbildung 2 Wissenschaftliches Personal an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften/Allg. FH nach Personalgruppen von 1998 bis 2023



Quelle: ICE-Datenbankabfrage nach Hauptberichten des Statistischen Bundesamts (Kopfzahlen am 1.12.).

AUF	Außeruniversitäre Forschungseinrichtung(en)
BbgHG	Brandenburgisches Hochschulgesetz
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMFTR	Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt
BuFI	Bundesbericht Forschung und Innovation
BuWiK	Bundesbericht Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer frühen Karrierephase
BuWiN	Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DHV	Deutscher Hochschulverband
DQR	Deutscher Qualifikationsrahmen
DZHW	Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung
E	Entgeltgruppe
EFI	Expertenkommission Forschung und Innovation
EU	Europäische Union
EXU	Förderlinie Exzellenzuniversitäten der Exzellenzstrategie
FHG	Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.
FuE	Forschung und Entwicklung
GEW	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
GG	Grundgesetz
GWK	Gemeinsame Wissenschaftskonferenz
HAW/FH	Hochschule(n) für Angewandte Wissenschaften/ Fachhochschule(n)
HG	Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren
HLB	Hochschullehrerbund

HIS-HE	HIS-Institut für Hochschulentwicklung
HRG	Hochschulrahmengesetz
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
HSP	Hochschulpakt
KI	Künstliche Intelligenz
LHG	Landeshochschulgesetz
MPG	Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V.
Nacaps	National Academics Panel Study
PFI	Pakt für Forschung und Innovation
QPL	Qualitätspakt Lehre
SV	Stifterverband für die deutsche Wissenschaft
SWS	Semesterwochenstunden
TT	Tenure-Track
TV-L	Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst der Länder
TVöD	Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst
U15	Zusammenschluss von fünfzehn großen forschungsstarken und medizinführenden Universitäten in Deutschland
UniNetzPE	Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten
WGL	Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried-Wilhelm-Leibniz e.V.
WissZeitVG	Wissenschaftszeitvertragsgesetz
WR	Wissenschaftsrat
ZSL	Zukunftsvertrag <i>Studium und Lehre stärken</i>

Mitwirkende

Im Folgenden werden die an den Beratungen im Wissenschaftsrat und im Ausschuss Tertiäre Bildung beteiligten Personen sowie die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle aufgelistet.

Die von Arbeitsgruppen und Ausschüssen erarbeiteten Entwürfe werden bei den einstufigen Verfahren in den Kommissionen des Wissenschaftsrats diskutiert und können ggf. auch verändert werden. Im Ergebnis ist damit der Wissenschaftsrat Autor der veröffentlichten Empfehlungen, Stellungnahmen und Positionspapiere.

Vorsitzender

Professor Dr. Wolfgang Wick
Universitätsklinikum Heidelberg | Deutsches Krebsforschungszentrum
Heidelberg (DKFZ)

Generalsekretärin

Esther Seng
Geschäftsstelle des Wissenschaftsrats

Wissenschaftliche Kommission des Wissenschaftsrats

Professorin Dr. Jutta Allmendinger
Humboldt-Universität zu Berlin | Freie Universität Berlin

Professorin Dr. Julia C. Arlinghaus
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg | Fraunhofer-Institut
für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg
Vorsitzende der Wissenschaftlichen Kommission

Professorin Dr. Liane G. Benning
Freie Universität Berlin | Deutsches GeoForschungsZentrum (GFZ) Potsdam

Dr. Ulrich A. K. Betz
Merck KGaA

Professor Dr. Folkmar Bornemann
Technische Universität München

Professorin Dr. Eva-Lotta Brakemeier
Universität Greifswald

Professorin Dr. Alena Michaela Buyx
Technische Universität München

Professorin Dr. Petra Dersch
Universität Münster

Professorin Dr. Nina Dethloff
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Professor Dr. Jakob Edler
Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI |
Manchester Institute of Innovation Research

Professor Dr. Christian Facchi
Technische Hochschule Ingolstadt

Professorin Dr. Christine Falk
Medizinische Hochschule Hannover

Professorin Dr. Uta Gaidys
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Professor Dr. Michael Hallek
Universität zu Köln

Dr.-Ing. Frank Heinrich

Professor Dr. Frank Kalter
Universität Mannheim |
Deutsches Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM) e.V.

Dr. Stefan Kampmann
Unternehmensberater, Knetzgau

Professor Dr. Wolfgang Lehner
Technische Universität Dresden

Professorin Dr. Anne Lequy
Hochschule Magdeburg-Stendal

Andrea Martin
IBM DACH

Professorin Dr. Gabriele Metzler
Humboldt-Universität zu Berlin

Professorin Dr. Friederike Pannewick
Philipps-Universität Marburg

Professorin Dr. Ursula Rao
Max-Planck-Institut für Ethnologische Forschung, Halle |
Universität Leipzig

Professorin Dr. Gabriele Sadowski
Technische Universität Dortmund

Professor Dr. Ferdi Schüth
Max-Planck-Institut für Kohlenforschung, Mülheim/Ruhr
Stellvertretender Vorsitzender der Wissenschaftlichen Kommission

Dr. Harald Schwager
EVONIK Leading Beyond Chemistry

Professorin Dr. Christine Silberhorn
Universität Paderborn

Professor Dr. Thomas S. Spengler
Technische Universität Braunschweig

Professorin Dr. Birgit Spinath
Universität Heidelberg

Professor Dr. Klement Tockner
Goethe-Universität Frankfurt am Main | Senckenberg Gesellschaft
für Naturforschung Frankfurt

Professor Dr. Wolfgang Wick
Universitätsklinikum Heidelberg | Deutsches Krebsforschungszentrum (DKFZ)
Vorsitzender des Wissenschaftsrats

Professor Dr. Oliver Zielinski
Universität Rostock | Leibniz-Institut für Ostseeforschung Warnemünde

Verwaltungskommission (Stand: Juli 2025)

Von der Bundesregierung entsandte Mitglieder

Dr. Rolf-Dieter Jungk
Staatssekretär im Bundesministerium für Forschung, Technologie
und Raumfahrt
Vorsitzender der Verwaltungskommission

Dr. Marcus Pleyer
Staatssekretär im Bundesministerium für Forschung, Technologie
und Raumfahrt

N. N.
Bundesministerium der Finanzen

N. N.
Bundesministerium des Innern

N.N.
Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat

N. N.
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Von den Länderregierungen entsandte Mitglieder

Baden-Württemberg

Petra Olschowski
Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst

Bayern

Markus Blume

Staatsminister für Wissenschaft und Kunst

Stellvertretender Vorsitzender der Verwaltungskommission

Berlin

Dr. Ina Czyborra

Senatorin für Wissenschaft, Gesundheit und Pflege

Brandenburg

Dr. Manja Schüle

Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kultur

Bremen

Kathrin Moosdorf

Senatorin für Umwelt, Klima und Wissenschaft

Hamburg

Dr. Andreas Dressel

Präses der Behörde für Finanzen und Bezirke

Hessen

Timon Gremmels

Minister für Wissenschaft und Forschung, Kunst und Kultur

Mecklenburg-Vorpommern

Bettina Martin

Ministerin für Wissenschaft, Kultur, Bundes- und Europaangelegenheiten

Niedersachsen

Falko Mohrs

Minister für Wissenschaft und Kultur

Vorsitzender der Verwaltungskommission

Nordrhein-Westfalen

Ina Brandes

Ministerin für Kultur und Wissenschaft

Rheinland-Pfalz

Clemens Hoch

Minister für Wissenschaft und Gesundheit

Saarland

Jakob von Weizsäcker
Minister der Finanzen und für Wissenschaft

Sachsen

Sebastian Gemkow
Staatsminister für Wissenschaft im Staatsministerium für Wissenschaft,
Kultur und Tourismus

Sachsen-Anhalt

Professor Dr. Armin Willingmann
Minister für Wissenschaft, Energie, Klimaschutz und Umwelt

Schleswig-Holstein

Dr. Dorit Stenke
Ministerin für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft,
Forschung und Kultur

Thüringen

Christian Tischner
Minister für Bildung, Wissenschaft und Kultur

Professorin Dr. Birgit Spinath
Universität Heidelberg
Vorsitzende des Ausschusses Tertiäre Bildung

Professorin Dr. Liane G. Benning
Freie Universität Berlin

Professorin Dr. Nina Dethloff
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Professor Dr. Christian Facchi
Technische Hochschule Ingolstadt

Ministerialdirigent Professor Dr. Joachim Goebel
Ministerium für Kultur und Wissenschaft Nordrhein-Westfalen

Professorin Dr. Anne Lequy
Hochschule Magdeburg-Stendal

Professorin Dr. Gabriele Metzler
Humboldt-Universität zu Berlin

Thomas Neumann
Ministerium für Wissenschaft, Energie, Klimaschutz und Umwelt
des Landes Sachsen-Anhalt

Professorin Dr. Ursula Rao
Max-Planck-Institut für ethnologische Forschung, Halle (Saale)

Professorin Dr. Gabriele Sadowski
Technische Universität Dortmund

Ministerialrätin Helena Schulte to Bühne
Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt

Professor Dr. Wolfgang Wick
Universitätsklinikum Heidelberg
Vorsitzender des Wissenschaftsrats

Gast

Professor Dr. Ferdi Schüth
Max-Planck-Institut für Kohlenforschung, Mülheim/Ruhr
Vorsitzender des Ausschusses Forschung

Externe Sachverständige

Professorin Dr. Christine Böckelmann
Hochschule Luzern

Dr. Georg Jongmanns
HIS-Institut für Hochschulentwicklung, Hannover

Dr. Johanna Witte
Technische Universität Dortmund

Dr. Insa Großkraumbach (Abteilungsleiterin)

Dr. Christoph Pflaumbaum (Stellv. Abteilungsleiter)

Tobias Georgi-Ley (Teamassistent)

Natalie Di Palma (Teamassistentin)