

Personalstrukturentwicklung und Personalentwicklung
Studie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs
(BuWiN) 2021

**Institut für Hochschulforschung (HoF) an
der Martin-Luther-Universität
Halle-Wittenberg**

Collegienstraße 62
06886 Wittenberg

Autorinnen und Autoren:
Anke Burkhardt
Aaron Philipp
Philipp Rediger
Jens-Heinrich Schäfer
Wittenberg, 30.4.2020

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis.....	4
Tabellenverzeichnis Anlage 2.....	9
Tabellenverzeichnis Anlage 3.....	10
Abbildungsverzeichnis Anlage 4	10
Tabellenverzeichnis Anlage 4.....	10
Abbildungsverzeichnis Anlage 5	10
Abkürzungsverzeichnis	11
1. Wissenschaftspolitischer Kontext und Aufbau der Studie.....	13
1.1 Wissenschaftspolitischer Kontext	13
1.2 Überblick zu Projektdesign und -ergebnissen	19
2. Tenure-Track in der Gesetzgebung der Länder	26
2.1 Einführung und Quellenlage	26
2.2 Bestimmungen zu Tenure-Track in der Gesetzgebung der Länder.....	30
2.2.1 Gemeinsame Regelungen der Länder	31
2.2.2 Sonderregelungen einzelner Länder.....	34
2.3 Begründungen der hochschulrechtlichen Integration des Tenure-Tracks.....	35
2.3.1 Begründungen in Ländern mit Verankerung des Tenure-Tracks im LHG.....	35
2.3.2 Begründungen in Ländern ohne begrifflich verankerten Tenure-Track im LHG...37	
2.4 Tenure-Track in Gesetzentwürfen	39
3. Beschäftigungsbedingungen und Tätigkeitsprofile von Post-docs im Spiegel von Stellenanzeigen	42
3.1 Informationsbasis	42
3.2 Auswertungsraster.....	42
3.3 Analyseergebnisse	44
3.4 Entwicklung im Zeitverlauf	47
4. Statistische Analyse der Entwicklung der Personalstruktur	49
4.1 Personalstrukturentwicklung an Hochschulen.....	49
4.1.1 Informationsbasis	49
4.1.2 Zentrale Befunde.....	52
4.1.3 Entwicklung von Umfang und Struktur des Hochschulpersonals im Zeitverlauf ..57	
4.1.4 Personalstruktur 2018	66
4.2 Personalstrukturentwicklung an außeruniversitären Forschungseinrichtungen.....	119
4.2.1 Informationsbasis	119
4.2.2 Personalkapazität der wissenschaftlichen Einrichtungen im öffentlichen Sektor	119

4.2.3 Struktur des wissenschaftlichen Personals 2017	123
4.2.4 Personalentwicklung 2005 – 2017	134
5. Personalentwicklung an Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen	141
5.1 Einführung: Begrifflichkeiten der Personalentwicklung.....	141
5.2 Spezifika akademischer Personalentwicklung	151
5.3 Praxis der Personalentwicklung an Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen	157
5.3.1 Personalentwicklung an Universitäten	157
5.3.2 Personalentwicklung an außeruniversitären Forschungseinrichtungen.....	164
Anlage 1 – Informationen zum Auswertungsraster der Stellenanzeigen.....	174
1. Einstellungsvoraussetzungen und Qualifikationsanforderungen	174
2. Aufgabenspektrum und Tätigkeitsprofil.....	175
Anlage 2 – Ausführliche Tabellen zu Kapitel 4.1	178
Anlage 3 – Informationsbasis und Methodik zur Darstellung der Personalentwicklung an Universitäten	189
Anlage 4 – Beispielsammlung zur Personalentwicklung an ausgewählten Universitäten	194
1. Universitäten mit öffentlich verfügbarem Personalentwicklungskonzept	194
1.1 Friedrich-Schiller-Universität Jena	194
1.2 Humboldt-Universität zu Berlin	196
1.3 Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt.....	199
1.4 Justus-Liebig-Universität Gießen.....	202
1.5 Leibniz Universität Hannover	206
1.6 Technische Universität Dresden.....	209
1.7 Universität Bremen.....	211
1.8 Universität Konstanz.....	214
1.9 Universität Potsdam	216
2. Personalentwicklung an Universitäten ohne bzw. ohne öffentlich zugängliches Personalentwicklungskonzept	220
2.1 Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.....	220
2.2 Ruhr-Universität Bochum	222
2.3 Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.....	224
2.4 Universität zu Köln	227
Anlage 5 – Einzelauswertung der Personalentwicklung an außeruniversitären Forschungseinrichtungen	229
1. Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung (FhG).....	229
2. Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF)	234
3. Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL).....	238
4. Max-Planck-Gesellschaft (MPG).....	242

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Tätigkeitsbezogene Einstellungsvoraussetzungen und Qualifikationsanforderungen an Post-docs 2018/2019 (in %, Mehrfachnennungen möglich).....	46
Abb. 2: Aufgabenspektrum und Tätigkeitsprofil von Post-docs 2018/2019 (in %, Mehrfachnennungen möglich)	47
Abb. 3: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe (in %)	59
Abb. 4: Frauenanteil am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal an Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe (in %)	61
Abb. 5: Dauerquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe (in %).....	64
Abb. 6: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals 2018 nach Hochschulart, ausgewählter Personalgruppe und Beschäftigungsdauer.....	66
Abb. 7: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe (in %).....	68
Abb. 8: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Geschlecht (in %)	68
Abb. 9: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Hochschulart (in %)	70
Abb. 10: Entwicklung des Frauenanteils am wissenschaftlichen Personal an AUF nach Einrichtung 2005 – 2016 (in %)	136
Abb. 11: Entwicklung des Frauenanteils an den Promovierenden an AUF nach Einrichtung 2005 – 2017 (in %)	138
Abb. 12: Entwicklung des Frauenanteils an den Post-docs an AUF nach Einrichtung 2005 – 2017 (in %).....	140
Abb. 13: Die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung.....	147

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Quellenlage – Analyisierte Landeshochschulgesetze (Stand: 06.08.2019).....	27
Tab. 2: Quellenlage – Gesetzentwürfe der Länder zu der Einführung von Tenure-Track (Stand: 06.08.2019, mit Ausnahme von Sachsen-Anhalt [Stand: 01.10.2019]).....	29
Tab. 3: Zielsetzungen, die aus den Begründungen zu den Tenure-Track einführenden Gesetzentwürfen hervorgehen	37
Tab. 4: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach ausgewählter Personalgruppe	58
Tab. 5: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach ausgewählter Personalgruppe.....	58
Tab. 6: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Fach- und Verwaltungshochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach ausgewählter Personalgruppe.....	59
Tab. 7: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Universitäten und gleichgestellte Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe.....	60
Tab. 8: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals für Fach- und Verwaltungshochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe	60
Tab. 9: Frauenanteil am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe.....	62
Tab. 10: Frauenanteil am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe.....	62
Tab. 11: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal auf Dauer an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe.....	63
Tab. 12: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal auf Dauer an Fachhochschulen (ohne Verwaltungsfachhochschulen) im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe.....	63
Tab. 13: Dauerquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe und Hochschulart (in %)	64
Tab. 14: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal (ohne Professorinnen und Professoren) auf Dauer an Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Hochschulart.....	65
Tab. 15: Wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Fächergruppe und Geschlecht	69
Tab. 16: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Fächergruppe und Geschlecht	71
Tab. 17: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen 2018 nach Personalgruppe, Fächergruppe und Geschlecht.....	72
Tab. 18: Kapazität des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Personalgruppe und Geschlecht.....	73

Tab. 19: Kapazität des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Personalgruppe und Geschlecht	74
Tab. 20: Kapazität des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Fach- und Verwaltungshochschulen 2018 nach Fächergruppe, Personalgruppe und Geschlecht	75
Tab. 21: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (in VZÄ) nach Personalgruppe und Hochschulart	75
Tab. 22: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit abgeschlossener Promotion* nach Personalgruppe, Hochschulart und Geschlecht	77
Tab. 23: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit abgeschlossener Habilitation nach Personalgruppe, Hochschulart und Geschlecht	77
Tab. 24: Durchschnittsalter (arith. Mittel) des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe und Fächergruppen	79
Tab. 25: Durchschnittsalter (arith. Mittel) des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals 2018 nach Personalgruppe, Hochschulart und Geschlecht ...	79
Tab. 26: Durchschnittsalter (arith. Mittel) bei Ernennung zur Professorin/zum Professor nach Fächergruppe, Hochschulart und Geschlecht	80
Tab. 27: Juniorprofessor/inn/en, Tenure-Track-Professor/inn/en und Nachwuchsgruppenleitungen 2018 nach Hochschulart und Geschlecht	82
Tab. 28: Juniorprofessor/inn/en, Tenure-Track-Professor/inn/en und Nachwuchsgruppenleitungen an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe	83
Tab. 29: Frauenanteil an Juniorprofessor/inn/en, Tenure-Track-Professor/inn/en und Nachwuchsgruppenleitungen an Hochschulen 2018 nach Fächergruppen	84
Tab. 30: Nachwuchsgruppenleitungen innerhalb des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Hochschulart und Geschlecht	86
Tab. 31: Nachwuchsgruppenleitungen innerhalb des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Geschlecht	86
Tab. 32: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Beschäftigungsumfang und Beschäftigungsdauer	88
Tab. 33: Teilzeitquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals nach Personalgruppe und Geschlecht	88
Tab. 34: Befristungsquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals nach Personalgruppe und Geschlecht	89
Tab. 35: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang und Beschäftigungsdauer	89
Tab. 36: Teilzeitquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals nach Fächergruppe und Geschlecht	90
Tab. 37: Befristungsquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Fächergruppen und Geschlecht	91
Tab. 38: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal (ohne Prof.) an Hochschulen 2018 nach Hochschulart, Beschäftigungsumfang und Beschäftigungsdauer	91
Tab. 39: Teilzeitquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (ohne Prof.) nach Fächergruppe und Geschlecht	92

Tab. 40: Befristungsquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (ohne Prof.) nach Hochschulart und Geschlecht.....	92
Tab. 41: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe und Finanzierungsart	93
Tab. 42: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe und Finanzierungsart.....	94
Tab. 43: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Geschlecht.....	96
Tab. 44: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen 2018 nach Personalgruppe.....	97
Tab. 45: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe und Geschlecht.....	97
Tab. 46: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Geschlecht.....	98
Tab. 47: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Personalgruppe	99
Tab. 48: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Finanzierungsart und Geschlecht	100
Tab. 49: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Promotion an Universitäten und gleichgestellte Hochschulen 2018 nach Personalgruppe und Finanzierungsart.....	101
Tab. 50: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Beschäftigungsumfang, Beschäftigungsdauer und Geschlecht	103
Tab. 51: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang, Beschäftigungsdauer und Geschlecht	104
Tab. 52: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang, Beschäftigungsdauer und Geschlecht	105
Tab. 53: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Beschäftigungsumfang und Geschlecht	106
Tab. 54: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion in Teilzeit an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang und Geschlecht	107
Tab. 55: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion in Teilzeit an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Geschlecht.....	108
Tab. 56: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe und Geschlecht	109
Tab. 57: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Personalgruppe	110
Tab. 58: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Personalgruppe und Geschlecht	111
Tab. 59: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Geschlecht	112

Tab. 60: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Finanzierungsart und Geschlecht	114
Tab. 61: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Finanzierungsart und Geschlecht	115
Tab. 62: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Beschäftigungsumfang und Geschlecht	116
Tab. 63: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang und Geschlecht	117
Tab. 64: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Beschäftigungsumfang und Geschlecht	118
Tab. 65: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang und Geschlecht	118
Tab. 66: Personal der wissenschaftlichen Einrichtungen des öffentlichen Sektors (ohne Hochschulen) 2013 nach Wissenschaftszweigen	121
Tab. 67: Personal der wissenschaftlichen Einrichtungen des öffentlichen Sektors (ohne Hochschulen) 2017 nach Wissenschaftszweigen	121
Tab. 68: Wissenschaftliches Personal der wissenschaftlichen Einrichtungen des öffentlichen Sektors (ohne Hochschulen) 2013	122
Tab. 69: Wissenschaftliches Personal der wissenschaftlichen Einrichtungen des öffentlichen Sektors (ohne Hochschulen) 2017	123
Tab. 70: Wissenschaftliches Personal an AUF insgesamt nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017	124
Tab. 71: Wissenschaftliches Personal der FhG nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017	125
Tab. 72: Wissenschaftliches Personal der HGF nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017	125
Tab. 73: Wissenschaftliches Personal der MPG nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017	126
Tab. 74: Wissenschaftliches Personal der WGL nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017	127
Tab. 75: Befristetes wissenschaftliches Personal an AUF nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017	128
Tab. 76: Befristetes wissenschaftliches Personal der FhG nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017	128
Tab. 77: Befristetes wissenschaftliches Personal der HGF nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017	129
Tab. 78: Befristetes wissenschaftliches Personal der MPG nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017	129
Tab. 79: Befristetes wissenschaftliches Personal der WGL nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017	130
Tab. 80: Wissenschaftliches Personal der AUF in Teilzeit nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017	131

Tab. 81: Wissenschaftliches Personal der FhG in Teilzeit nach Besoldungs- /Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017	131
Tab. 82: Wissenschaftliches Personal der HGF in Teilzeit nach Besoldungs- /Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017	132
Tab. 83: Wissenschaftliches Personal der MPG in Teilzeit nach Besoldungs- /Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017	132
Tab. 84: Promovierende nach Einrichtung, Finanzierungsgrundlage und Geschlecht 2017	133
Tab. 85: Post-docs nach Einrichtung, Finanzierungsgrundlage und Geschlecht 2017	134
Tab. 86: Wissenschaftliches Personal an AUF nach Einrichtung und Geschlecht 2005 – 2016	135
Tab. 87: Promovierende an AUF nach Einrichtung und Geschlecht 2005 – 2017.....	137
Tab. 88: Post-docs an AUF nach Einrichtung und Geschlecht 2005 – 2017	139
Tab. 89: Bausteine eines Personalentwicklungskonzeptes.....	146
Tab. 90: Übersicht zu den im GWK-Monitoring-Bericht zum Pakt für Forschung und Innovation aufgeführten Förderprogrammen und Aktivitäten der außeruniversitären Forschungseinrichtungen	169
Tab. 91: Zentrale Dokumente der außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu Themen der Personalentwicklung	171

Tabellenverzeichnis Anlage 2

A2 Tab. 1: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang, Beschäftigungsdauer und Geschlecht	178
A2 Tab. 2: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Beschäftigungsumfang und Beschäftigungsdauer	179
A2 Tab. 3: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Fach- und Verwaltungshochschulen 2018 nach Personalgruppe, Beschäftigungsumfang und Beschäftigungsdauer.....	179
A2 Tab. 4: Befristungsquote des hauptberuflichen und künstlerischen Personals (ohne Professor/inn/en) an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Hochschulart und Geschlecht.....	180
A2 Tab. 5: Befristungsquote des hauptberuflichen und künstlerischen Personals (ohne Professor/inn/en) an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen 2018 nach Personalgruppe, Hochschulart und Geschlecht.....	180
A2 Tab. 6: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Personalgruppe und Geschlecht	181
A2 Tab. 7: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Personalgruppe und Geschlecht	182
A2 Tab. 8: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang und Geschlecht	183
A2 Tab. 9: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Finanzierungsart und Geschlecht	184
A2 Tab. 10: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Finanzierungsart und Geschlecht	185
A2 Tab. 11: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Personalgruppe und Geschlecht	186
A2 Tab. 12: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Finanzierungsart und Geschlecht	187
A2 Tab. 13: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Finanzierungsart und Geschlecht	188

Tabellenverzeichnis Anlage 3

A3 Tab. 1: Förderung von Universitäten im Rahmen von Bund-Länder-Förderprogrammen	189
A3 Tab. 2: Übersicht zu den im TT-Programm erfolgreichen Universitäten und zu öffentlich verfügbaren Personalentwicklungskonzepten.....	192
A3 Tab. 3: Übersicht zu öffentlich verfügbaren Dokumenten mit Bezug zur Personalentwicklung an den ausgewählten Universitäten	193

Abbildungsverzeichnis Anlage 4

A4 Abb. 1: Personalentwicklungsmaßnahmen der Humboldt-Universität auf den Karrierewegen des wissenschaftlichen Personals	198
A4 Abb. 2: Bestandsaufnahme: Angebote für die wissenschaftlichen Karrierewege der Universität Potsdam	218

Tabellenverzeichnis Anlage 4

A4 Tab. 1: Handlungsfelder der Personalentwicklung der Friedrich-Schiller-Universität Jena	195
A4 Tab. 2: Überblick über Herausforderungen und die Lösungsansätze in der Personalentwicklung, Talentförderung und Führungskultur an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt	202
A4 Tab. 3: Zielgruppen, Zielprofile und Angebote der Zielerreichung an der Justus-Liebig-Universität Gießen.....	203
A4 Tab. 4: Ziele und Maßnahmen im Gleichstellungskonzept der Universität Heidelberg...	227

Abbildungsverzeichnis Anlage 5

A5 Abb. 1: Karrierepfade an der FhG	230
A5 Abb. 2: Karriere- und Entwicklungsprogramme an der FhG	232

Abkürzungsverzeichnis

AUF	außeruniversitäre Forschungseinrichtungen
BayHSchG	Bayerisches Hochschulgesetz
BayHSchPG	Bayerisches Hochschulpersonalgesetz
BB	Brandenburg
BbgHG	Brandenburgisches Hochschulgesetz
BE	Berlin
BerIHG	Berliner Hochschulgesetz
BIGSSS	Bremer International School of Social Sciences
BLK	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BremHG	Bremisches Hochschulgesetz
BuWiN	Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs
BW	Baden-Württemberg
CAU	Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DZHW	Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung
DZHW	Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung
FH	Fachhochschule
FhG	Frauenhofer-Gesellschaft
GEW	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
GLOMAR	Bremer International School for Marine Sciences
GWK	Gemeinsame Wissenschaftskonferenz
HB	Bremen
HE	Hessen
HG	Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen
HGF	Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren
HHG	Hessisches Hochschulgesetz
HmbHG	Hamburgisches Hochschulgesetz
HochSchG	Hochschulgesetz
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
HRWeitEG	Gesetz zur Weiterentwicklung des Hochschulrechts
HSG	Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein
HSG LSA	Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt
IMPRS	International Max Planck Research School
JLU	Justus-Liebig-Universität Gießen
LHG	Landeshochschulgesetze
LHG BW	Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg
LHG M-V	Gesetz über die Hochschulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern
LV	Lehrverpflichtung
LZ	Leitziele
MPAA	Max Planck Alumni association
MPG	Max-Planck-Gesellschaft
MPI	Max-Planck-Instituten
NHG	Niedersächsisches Hochschulgesetz
PE	Personalentwicklung

PP	Professorinnenprogramm
RUB	Ruhr-Universität Bochum
SächsHSFG	Gesetz über die Freiheit der Hochschulen im Freistaat Sachsen
SHSG	Saarländisches Hochschulgesetz
SL	Saarland
SN	Sachsen
SWS	Semesterwochenstunden
ThürHG	Thüringer Hochschulgesetz
TT	Tenure-Track
TUM	Technische Universität München
TV-L	Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst der Länder
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
U	Universität
UniNetzPE	Netzwerk für Personalentwicklung an Hochschulen
VZÄ	Vollzeitäquivalenten
WGL	Wissenschaftsgemeinschaft Wilhelm Leibniz
WissZeitVG	Wissenschaftszeitvertragsgesetz
YRC	Young Research Class

1. Wissenschaftspolitischer Kontext und Aufbau der Studie

1.1 Wissenschaftspolitischer Kontext

Der vorliegende Bericht vereint zwei zentrale Themenstränge der sowohl im politischen Raum als auch vor Ort in den wissenschaftlichen Einrichtungen geführten Debatte zur Gestaltung der Beschäftigungsbedingungen und Karriereperspektiven in der Wissenschaft.

Im ersten Themenstrang Personalstrukturentwicklung stehen Fragen nach der Einführung neuer Personalkategorien, der Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen den Personalgruppen, der Vertragsgestaltung, den Qualifizierungswegen und Verbleibsoptionen im Vordergrund. Diese Diskussion setzte verstärkt Anfang des Jahrtausends mit der 5. HRG-Novelle und der Einführung der Juniorprofessur ein. Sie wird seitdem fortlaufend mit wechselnder Intensität und Schwerpunktsetzung geführt. Erinnerung sei an den Vorschlag, über die Einführung von Lehrprofessuren und Lecturer der wachsenden Studierendenzahl ohne weitere Verschlechterung der Betreuungsrelation gerecht zu werden. 2012 legte die HRK Leitlinien für die Ausgestaltung befristeter Beschäftigungsverhältnisse vor.¹ 2014 verabschiedete sie einen Orientierungsrahmen für den promovierten wissenschaftlichen Nachwuchs.² Entscheidenden Einfluss auf die Beschäftigungsbedingungen übte das 2007 in Kraft getretene und 2008 evaluierte³ Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) aus. Es wurde 2016 erstmals novelliert. Zu den wesentlichen Neuerungen zählt, dass sich die Vertragslaufzeit an der Qualifizierungsdauer bzw. der Laufzeit der Drittmittelprojekte zu orientieren hat.⁴

Der zweite, zeitlich etwas zeitverzögert auf die politische Tagesordnung gesetzte Themenstrang beschäftigt sich mit der Etablierung einer systematischen und institutionell verankerten Personalentwicklung an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Bis vor wenigen Jahren konzentrierte sich die Personalentwicklung hier in erster Linie auf den Verwaltungsbereich und die Herausbildung von Führungs- und Managementkompetenz.⁵ 2013 verfügte erst etwa die Hälfte der Hochschulen über ein Personalentwicklungskonzept oder entsprechende Leitlinien.⁶ Es wurde eingeschätzt, dass es

¹ HRK (2012): Leitlinien für die Ausgestaltung befristeter Beschäftigungsverhältnisse mit wissenschaftlichem und künstlerischem Personal. Empfehlung der 12. Mitgliederversammlung der HRK am 24.4.2012; <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/leitlinien-fuer-die-ausgestaltung-befristeter-beschaef-tigungs-verhaeltnisse-mit-wissenschaftlichem-und-k/> (10.04.2019)

² HRK (2014): Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur. Empfehlung der 16. HRK-Mitgliederversammlung am 13.5.2014; <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/orientierungsrahmen-zur-foerderung-des-wissenschaftlichen-nachwuchses-nach-der-promotion-und-akademis/> (10.04.2019)

³ Jongmanns, G. (2011): Evaluation des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG). Gesetzesevaluation im Auftrag des BMBF, Hannover (HIS: Projektbericht), S. 3

⁴ <https://www.gesetze-im-internet.de/wisszeitvg/BJNR050610007.html> (12.04.2019)

⁵ Vgl. Hammer-Behringer, Klaus (2014): Dienstleister für die Wissenschaft. Personalgewinnung und -entwicklung sind für eine leistungsstarke Universitätsorganisation unerlässlich - das Beispiel Passau, in: Wissenschaftsmanagement 5/2014, S. 13-17; Pellert, A. (2013): Personalmanagement in der Wissenschaft. Verwaltungs- und Gestaltungsaufgaben in Administration, Management und Wissenschaft, in: Wissenschaftsmanagement 5/2013, S. 50-51

⁶ Symanski, U. (2013): Einmal wachküssen, bitte! Sieben Wünsche zur Personalentwicklung an Hochschulen. In: Wissenschaftsmanagement 5/2013, S. 13

oft an einem Konzept für die Organisation Hochschule insgesamt fehlt.⁷ Bei der Etablierung einer akademischen Personalentwicklung steht man zum einen vor der Herausforderung, eigene innovative Konzepte entwickeln zu müssen, da Maßnahmen der Personalentwicklung aus der Wirtschaft auf Grund der unterschiedlichen Organisationskultur von Wirtschaft und Wissenschaft nur schwer auf Wissenschaftseinrichtungen übertragbar sind.⁸ Zum anderen steht eine strategische und systematische Personalentwicklung auf institutioneller Ebene im Widerspruch zu der „für Expertenorganisationen typischen lose gekoppelten Systemen und organisierten Anarchien“⁹.

Die beiden Themenstränge Personalstrukturentwicklung und Personalentwicklung werden zunehmend als sich gegenseitig bedingend im Zusammenhang betrachtet. Ein Beleg dafür bieten die gemeinsam von Bund und Ländern getragenen Förderprogramme (insbesondere Tenure-Track-Programm, Professorinnenprogramm, Exzellenzstrategie). Aktuell wird die wissenschaftspolitische Debatte durch die Etablierung der Tenure-Track-Professur mit finanzieller Unterstützung des Bundes, die Fortsetzung der großen Bund-Länder-Programme zur Förderung von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie die laufende zweite Evaluierung und anstehende Novellierung des WissZeitVG geprägt.

Der Wissenschaftsrat hatte sich bereits 2001 für die Einführung einer Nachwuchsprofessur ausgesprochen und damit der Juniorprofessur den Weg bereitet.¹⁰ 2014 greift er das Thema in den „Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten“ erneut auf.¹¹ Die Neuordnung der Karrierewege stelle eine zentrale Herausforderung für das deutsche Wissenschaftssystem dar. Für den Zugang zur unbefristeten Professur werden zwei Wege empfohlen: offener Wettbewerb (herkömmliche Berufung) und Tenure-Track bzw. Tenure-Evaluation. Der Tenure-Track soll ohne Stellenvorbehalt zugesagt und vertraglich vereinbart werden. Können die bei Stellenantritt vereinbarten Leistungen im Rahmen der Tenure-Evaluation nachgewiesen werden, habe die Weiterbeschäftigung auf einer unbefristeten W2- oder W3-Professur zu erfolgen. Ziel der Tenure-Track-Professur sei ein planbarer Weg zur unbefristeten Professur. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hätten Anspruch, bei der Gestaltung ihrer wissenschaftlichen Karriere institutionell unterstützt zu werden. „Universitäten sollen für ihr gesamtes Personal systematisch Personalentwicklung betreiben, unabhängig von Finanzierungsart und Beschäftigungsdauer. Um flächendeckende eine qualitativ hochwertige Personalentwicklung gewährleisten zu können, empfiehlt der Wissenschaftsrat den Universitäten, Standards für eine umfassende Personalentwicklung einzuführen.“¹²

Bund und Länder haben unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Wissenschaftsrats 2016 ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses aufgelegt, in dessen Zentrum die Einführung einer Tenure-Track-Professur als neuer Stellenkategorie für

⁷ Vgl. Symanski a.a.O., S. 13

⁸ Briedis, K./Jaksztat, S./Schneider, J./Schwarzer, A./Winde, M. (2013): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven - eine empirische Bestandsaufnahme, Hochschul-Informations-System; Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Hannover (HIS-Projektbericht), S. 5

⁹ Folt, W. (2011): Zur Entwicklung eines akademischen Leitungsrollenverständnisses: Angebote der Personalentwicklung im Kontext des Förderhandelns der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). In: Hochschulmanagement 1/2011, S. 17-21

¹⁰ Wissenschaftsrat (2001): Personalstrukturen und Qualifizierung: Empfehlungen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Berlin (Drs. 4756/01)

¹¹ Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten, Dresden (Drs. 4009-14)

¹² Ebd., S. 15

promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler steht.¹³ Neben einer verbindlichen Grundsatzentscheidung der Hochschule für die Implementierung des Karrierewegs der Tenure-Track-Professur wird von den Antragstellern erwartet, „dass Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs und das gesamte wissenschaftliche Personal ein strategisches Handlungsfeld der Universitätsleitung ist und sie über ein Personalentwicklungskonzept verfügt, das Aussagen zu Standards, zum Grad der institutionellen Verankerung und Stand der Umsetzung enthält.“ (§5 Förderkriterien)¹⁴

Das Thema Personalentwicklung hat Eingang in weitere Bund-Länder-Programme gefunden.

- Die 2016 in Fortsetzung der Exzellenzinitiative getroffene Verwaltungsvereinbarung von Bund und Ländern zur Förderung der Spitzenforschung an Universitäten im Rahmen einer Exzellenzstrategie bindet die Bewilligung in beiden Förderlinien an die Qualität der Personalentwicklung. Bei der Entscheidung über die Förderung von Exzellenzclustern wird als Kriterium „Qualität der Konzepte zur professionellen Personalentwicklung und zur Chancengleichheit in der Wissenschaft“ (§3,3) herangezogen. Von Exzellenzuniversitäten wird ein strategisches institutionenbezogenes Gesamtkonzept mit Aussagen u. a. zur Personalentwicklung erwartet. (§4,3)
- In dem 2018 zum dritten Mal aufgelegten Professorinnenprogramm¹⁵ ist festgelegt, dass im Zusammenhang mit den einzureichenden Gleichstellungskonzepten bzw. Gleichstellungszukunftskonzepten darzustellen ist, wie die Ziele unter Berücksichtigung der jeweiligen hochschulspezifischen Situation im Hinblick auf verschiedene Bereiche umgesetzt werden sollen. Eingeschlossen ist „Personalentwicklung und -gewinnung einschließlich personalrechtlicher und personalwirtschaftlicher Maßnahmen mit dem Ziel einer verbesserten Planbarkeit der wissenschaftlichen bzw. künstlerischen Karriere und zur Verringerung des Ausscheidens von Nachwuchswissenschaftlerinnen auf dem Weg zur Professur (drop-out).“ (Pkt. 7.2.1)
- Zu den Förderzielen des 2018 aufgelegten Programms zur Förderung der Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal an Fachhochschulen zählt der Austausch der Fachhochschulen „über die Möglichkeiten und Erfolgsbedingungen der Personalgewinnung und -entwicklung“. Gefördert wird die Entwicklung eines auf einer Stärken-Schwächen-Analyse aufbauenden hochschulspezifischen Personalgewinnungs- und -entwicklungskonzeptes (§2,1).¹⁶

Für die Entwicklung der außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist der erstmals 2005 aufgelegte „Pakt für Forschung und Innovation“ von besonderer Bedeutung. Die Einrichtungen sind aufgefordert, verstärkte Anstrengungen zur Gestaltung von attraktiven und konkurrenzfähigen Arbeitsbedingungen und Karrierewegen zu unternehmen, „um exzellente

¹³ Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses gemäß Beschluss der Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern vom 16. Juni 2016; <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Verwaltungsvereinbarung-wissenschaftlicher-Nachwuchs-2016.pdf> (15.04.2019)

¹⁴ Bekanntmachung der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vom 19. Oktober 2016

¹⁵ Bekanntmachung der Richtlinie zur Umsetzung des Professorinnenprogramms des Bundes und der Länder zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen – Professorinnenprogramm III. Bundesanzeiger vom 21.02.2018 vom 2. Februar 2018; <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1600.html> (19.04.2019)

¹⁶ Vereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung der Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal an Fachhochschulen vom 26. November 2018, BANZ AT 21.12. 2018 B11

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu gewinnen oder zu halten“.¹⁷ Im Zuge der Fortschreibung des Paktes wurde dem Thema Personalentwicklung zunehmend Aufmerksamkeit gewidmet. Der 2014 für den Zeitraum 2016-2020 aufgelegte Pakt III führt explizit die Etablierung organisationsspezifischer Personalentwicklungskonzepte einschließlich der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses als Ziel der Förderung an.¹⁸

Unverkennbar haben die Bund-Länder-Programme, die in den letzten Jahren den Themen Nachwuchsförderung, Beschäftigungsbedingungen, Karriereoptionen sowie Personalentwicklung verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet haben, Einfluss auf die Hochschul- und Forschungslandschaft genommen. Auch für die Zukunft werden von der Bundesförderung entscheidende Weichenstellungen für die Ausgestaltung der Beschäftigungsverhältnisse in der Wissenschaft erwartet.

Im Zusammenhang mit dem bevorstehenden Auslaufen des Hochschulpaktes 2020 hat der Wissenschaftsrat bereits 2018 Stellung zu der Frage genommen „wie das bisher umfangreichste Bund-Länder-Programm für den Hochschulsektor weiterentwickelt werden sollte, um aktuellen und künftigen Anforderungen, wissenschaftspolitischen Zielen und hochschulischen Erfordernissen, quantitativen und qualitativen Dimensionen der Hochschulbildung gleichermaßen gerecht zu werden.“¹⁹ Mit Verweis auf die Notwendigkeit von Erfahrung und Expertise, von Kontinuität und Verbindlichkeit wird dafür plädiert, für die Bewältigung der steigenden Anforderungen im Bereich Studium und Lehre neben Professorinnen und Professoren auch unbefristetes wissenschaftliches Personal mit Promotion und mit Eigenständigkeit in Forschung und Lehre einzusetzen.²⁰ Der Wissenschaftsrat hat sich nachdrücklich dafür ausgesprochen, „Mittel zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium künftig vorrangig für unbefristet beschäftigtes wissenschaftliches Lehrpersonal einzusetzen.“²¹ Die Hochschulen sollten die Chance nutzen, um den Befristungsanteil beim wissenschaftlichen Personal zu senken. Dauerhafte Aufgaben im Bereich der Lehre sollten nicht dauerhaft von befristetem Personal wahrgenommen werden. Bereits 2015 hatte der Wissenschaftsrat kritisch vermerkt, dass die von Bund und Ländern im Rahmen des Hochschulpaktes bereitgestellten Mittel aufgrund ihrer Befristung nur eingeschränkt für den dringend benötigten Aufwuchs an Dauerstellen genutzt worden wären.²² Die Empfehlungen des Wissenschaftsrates hinsichtlich des vorrangigen Einsatzes von Fördermitteln für unbefristete Beschäftigungsverhältnisse haben als Orientierung für die Bundesländer Eingang in die im Juni 2019 von der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) in Nachfolge zum Hochschulpakt 2020 verabschiedete Bund-Länder-Vereinbarung

¹⁷ Pakt für Forschung und Innovation – Fortschreibung 2011 – 2015, S. 3; https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Beschluss-RegChefs-04-06-2009__1_.pdf (11.04.2019)

¹⁸ Vgl. Pakt für Forschung und Innovation – Fortschreibung 2016 – 2020, S. 4; <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/PFI-III-2016-2020.pdf> (10.04.2019)

¹⁹ Wissenschaftsrat (2018): Hochschulbildung im Anschluss an den Hochschulpakt 2020. Positionspapier, Trier; Es wird darin auf bereits vorliegende Empfehlungen zu der Thematik verwiesen, darunter Wissenschaftsrat: Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems (Drs. 3228-13), Braunschweig

²⁰ Ebd., S. 41

²¹ Ebd., S. 42

²² Wissenschaftsrat (2015): Empfehlungen zum Verhältnis von Hochschulbildung und Arbeitsmarkt - Zweiter Teil der Empfehlungen zur Qualifizierung von Fachkräften vor dem Hintergrund des demographischen Wandels (Drs. 4925-15), Bielefeld, S. 74

„Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“ gefunden.²³ Der Bund stellt ab dem Jahr 2021 jährlich 1,88 Mrd. Euro bereit, ab 2024 2,05 Mrd. Euro. Die Mittelbereitstellung erfolgt zeitlich unbefristet. Die Länder haben sich zur Gegenfinanzierung der im jeweiligen Jahr erhaltenen Bundesmittel verpflichtet.²⁴ Mit der unbefristeten Mittelbereitstellung wird das Ziel verfolgt, die Planungssicherheit für die Hochschulen zu verbessern. Die Länder sollen durch entsprechende Schwerpunktsetzung dafür Sorge tragen, dass die Mittel insbesondere für den „Ausbau von dauerhaften Beschäftigungsverhältnissen des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen, mit Studium und Lehre befassten Personals an den Hochschulen“²⁵ eingesetzt werden. Die Länder sind aufgefordert, dabei auf eine geschlechterparitätische Zusammensetzung des Personals hinzuwirken. In Form von Verpflichtungserklärungen sollen die Länder der GWK darlegen, wie die Umsetzung der Vorgaben erfolgen soll.

Von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) wird der „Zukunftsvertrag“ als Einstieg des Bundes in eine dauerhafte Finanzierung der Hochschullehre ab 2021 begrüßt.²⁶ Wenn er wie geplant umgesetzt wird, könne „das Verhältnis von unbefristeten zu befristeten Stellen im wissenschaftlichen Bereich sachgerechter“ austariert werden.²⁷ Gleichzeitig warnt die HRK mit Verweis auf Generationengerechtigkeit vor unbefristeter Beschäftigung auf Qualifizierungsstellen, weil dadurch Qualifizierungsmöglichkeiten für den wissenschaftlichen Nachwuchs blockiert würden.²⁸ Die HRK spricht sich für die Evaluation des WissZeitVG aus und unterstützt die gesetzlich bereits für 2020 vorgesehene Novellierung, mit deren Hilfe Fehlentwicklungen in der Befristungspraxis entgegengewirkt werden soll. Geplant ist, auf Basis des 2014 verabschiedeten „Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur“ sowie der im Anschluss verabschiedeten Kernthesen²⁹ Empfehlungen zu Grundsätzen der Arbeit in der Wissenschaft, zum Verhältnis von Dauerstellen und befristeten Stellen, zum Unterschied zwischen Qualifizierungs- und Daueraufgaben sowie zu offenen Rechtsfragen in Bezug auf Drittmittelfinanzierung zu erarbeiten.

Diese Auffassung wird nachdrücklich von der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) unterstützt, die fordert, dass der neue Hochschulpakt zur Entfristungsoffensive werden muss. Dabei dürfe es nicht zum Ausbau von Hochdeputatsstellen kommen, um die

²³ GWK (2019). Nachfolge des Hochschulpaktes: GWK bringt neuen „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“ mit dauerhaftig 4 Mrd. Euro jährlich auf den Weg, Pressemitteilung PM 03/2019, Berlin/Bonn

²⁴ 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, §3 und §6

²⁵ Ebd., § 1,2

²⁶ HRK (2019): Evaluation Wissenschaftszeitvertragsgesetz und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Empfehlung der 27. HRK-Mitgliederversammlung vom 19.11.2019; <https://www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/beschluss/detail/evaluation-wissenschaftszeitvertragsgesetz-und-foerderung-des-wissenschaftlichen-nachwuchses/> (05.12.2019)

²⁷ HRK (2019): Wissenschaftlicher Nachwuchs: Bessere Perspektiven durch Zukunftsvertrag, Pressemitteilung vom 20.11.2019, S. 1

²⁸ Ebd.

²⁹ HRK (2014): Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur; HRK (2015): Kernthesen zum „Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur“, Empfehlungen der 18. HRK-Mitgliederversammlung am 12.5.2015

Forschungsbasiertheit der Lehre zu sichern. Mindestens die Hälfte der über den Hochschulpakt finanzierten Stellen sei mit Wissenschaftlerinnen zu besetzen.³⁰

In Auseinandersetzung mit den gewerkschaftlichen Forderungen nach Entfristung der Arbeit in der Wissenschaft³¹ hat die Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands im September 2019 mit der „Bayreuther Erklärung“ Position im Hinblick auf die zukünftige Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals bezogen.³² Das Modell der befristeten Qualifizierungsphasen wird als unverzichtbare Voraussetzung einer dem gesellschaftlichen Bedarf an Fachkräften gerecht werdenden akademischen Qualifizierung betont. Auch wenn der Wunsch nach größerer Beschäftigungssicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachvollziehbar sei, müsse darauf geachtet werden, der nachfolgenden Studierendengeneration ausreichende Qualifizierungschancen zu eröffnen. Außerdem werde ein Großteil des wissenschaftlichen Nachwuchses auf berufliche Karrieren außerhalb des Wissenschaftssystems vorbereitet. „Das Beschäftigungssystem der Universitäten im wissenschaftlichen Bereich ist primär ein Qualifizierungssystem und darf daher nicht den gleichen Maßstäben wie Beschäftigungsverhältnisse in der Wirtschaft und der Verwaltung gemessen werden.“³³ Um - wie mit dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) intendiert - Befristung entsprechend der Qualifizierungsziele bemessen zu können, müsse für „eine stabile Grundfinanzierung mit einem verlässlichen jährlichen Aufwuchs und eine verlässliche nachhaltige sozialversicherungspflichtige Finanzierung der befristeten Qualifizierungsphasen“³⁴ Sorge getragen werden.

Von Seiten der Bundesregierung wird dagegen verstärkt Wert auf „langfristige Planungssicherheit für die Hochschulen und belastbare Perspektiven für unbefristete Beschäftigungsverhältnisse“³⁵ gelegt. Die neu aufgelegten Programme – die Exzellenzstrategie ebenso wie der „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“ – wären wie auch die 2016 vorgenommenen Änderungen des WissZeitVG mit der Erwartung verbunden, „dass unbefristete Beschäftigungsverhältnisse an den Hochschulen ausgebaut werden“.³⁶ Anfang 2020 haben zwei Fraktionen des Bundestags Anträge zum Thema WissZeitVG gestellt. Die Fraktion DIE LINKE fordert vom Gesetzgeber Maßnahmen, deren Ziel es sein muss, „planbare und verlässliche Karrierewege unterhalb der Professur zu schaffen und so

³⁰ GEW (2018): Ein neuer Hochschulpakt muss her! Hochschulen ausbauen – Qualität von Lehre und Studium nachhaltig verbessern. Budenheimer Memorandum, Budenheim, S. 9-10

³¹ GEW, ver.di und Netzwerk für Gute Arbeit in der Wissenschaft (NGAWiss) haben gemeinsam die Kampagne „Frist ist Frust“ ins Leben gerufen. Darin werden Dauerstellen für Daueraufgaben gefordert. Siehe <https://frististfrust.net>. Auch der DGB setzt sich dafür ein, die Befristung in der Wissenschaft einzuschränken. „Der Gesetzgeber muss endlich handeln und für die Stabilisierung der Beschäftigung in der Wissenschaft sorgen. Alle Daueraufgaben der Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Forschung, Lehre und Verwaltung müssen auf Dauerstellen erledigt werden. Zeitverträge in der Wissenschaft sind nur dann akzeptabel, wenn sie tatsächlich der wissenschaftlichen Qualifizierung dienen oder die Stelle aus Drittmitteln finanziert wird.“ In: DGB, Abt. Arbeitsmarktpolitik: arbeitsmarktaktuell Nr. 03/Juni 2017

³² Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands (2019): Bayreuther Erklärung zu befristeten Beschäftigungsverhältnissen mit wissenschaftlichem und künstlerischem Personal in Universitäten, Bayreuth

³³ Ebd., S. 2

³⁴ Ebd.

³⁵ Antwort des Parlamentarischen Staatssekretärs Dr. Michael Meister auf die Frage des Abgeordneten Kai Gehring der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, 17. Sitzung des Deutschen Bundestags am 16.10.2019, Stenografischer Bericht der 117. Sitzung, Plenarprotokoll 19/117, S. 14364

³⁶ Ebd.

das bundesdeutsche Wissenschaftssystem als Arbeitsstätte attraktiv zu machen.³⁷ Gefordert wird eine Mindestvertragslaufzeit von 24 Monaten. Bei Beschäftigungsverhältnissen mit Qualifizierungsziel soll die Vertragslaufzeit mindestens 36 Monate betragen. Außerdem soll der Stellenumfang 20 Stunden pro Woche nicht unterschreiten und zwei Drittel der vereinbarten Arbeitszeit seien für die Qualifizierung vorzusehen. Für promovierte Nachwuchswissenschaftler/inn/en soll Befristung nur dann zulässig sein, wenn „bei Erreichung des Qualifikationsziels die Befristungsabrede entfällt (Tenure-Track).“³⁸ Die Fraktion der FDP setzt sich dafür ein, die Evaluation des WissZeitVG verbindlich zu regeln.³⁹ Sie soll alle vier Jahre erfolgen, nicht länger als ein Jahr dauern und der Bericht soll dem Deutschen Bundestag zur Bewertung vorgelegt werden. Beide Anträge wurden im Februar 2020 vom Bundestag zur weiteren Beratung in den Ausschuss für Bildung, Forschung und Technikfolgeabschätzung überwiesen.

Es ist davon auszugehen, dass sowohl dem „Zukunftsvertrag“ als auch der Novellierung des WissZeitVG in den nächsten Jahren besondere Bedeutung bei der Lösung personalrelevanter Fragestellungen in der Wissenschaft zukommen wird.

1.2 Überblick zu Projektdesign und -ergebnissen

Die Hauptintention der Studie galt der Klärung der Fragen, in wie weit die intensive wissenschaftspolitische Debatte und die zahlreichen Initiativen zum Thema Qualifizierungswege, Beschäftigungsbedingungen und Karriereperspektiven in der Wissenschaft Eingang in die Hochschul- und Forschungspraxis auf Bundes-, Landes- und Einrichtungsebene gefunden haben, welche Veränderungen der Personalstruktur stattgefunden haben oder eingeleitet wurden und wie diese durch eine systematische Personalentwicklung flankiert werden. Dabei steht man angesichts des Neuheitsgrades der angestoßenen Entwicklungen vor dem Problem, dass die amtliche statistische Berichterstattung nur bedingt in der Lage ist, die aktuelle Situation an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen abzubilden. Außerdem liegen bisher kaum repräsentative Befunden aus der empirischen Forschung vor, da sich entsprechende Untersuchungen über mehrere Jahre erstrecken.

Analyse der Landeshochschulgesetze

Eine Möglichkeit, Aussagen zur Überführung von Bundesinitiativen auf die Landesebene zu treffen, bietet die Auswertung gesetzlicher Regelungen. Analysiert wurde, inwieweit Ziele und Festlegungen aus dem 2016 beschlossenen Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses Eingang in die Landeshochschulgesetze gefunden haben (Kapitel 2). Das Programm zielt auf die Etablierung der Tenure-Track-Professur als eigenständigen Karriereweg an Deutschlands Universitäten. Die als Voraussetzung der Förderung festgelegten Kriterien betreffen die satzungsförmige Regelung, die Befristung, die Stellenausschreibung, das Profil der Bewerberinnen und Bewerber, das Berufungsverfahren, die Aufgabenwahrnehmung, die Möglichkeit einer Zwischenevaluation und den Übergang auf eine unbefristete Professur. Die Mehrheit der Bundesländer hat eine Anpassung der gesetzlichen Rahmenbedingungen vorgenommen. Dabei wurden die Programmvorgaben

³⁷ Deutscher Bundestag, Antrag der Fraktion DIE LINKE „Befristung zurückdrängen – Dauerstellen für Daueraufgaben in der Wissenschaft“, Drucksache 19/16499 vom 15.1.2020, S. 1

³⁸ Ebd., S. 2

³⁹ Deutscher Bundestag, Antrag Fraktion der FDP „Entwurf eines Zweiten Gesetzes zur Änderung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes“, Drucksache 19/17067 vom 10.2.2020

unterschiedlich rezipiert. Einige Länder haben entsprechende Regelungen in einem neu eingeführten Paragraphen festgehalten. Häufiger sind Länder, die bereits existierende Paragraphen zur Juniorprofessur, zur dienstrechtlichen Stellung der Professorinnen und Professoren oder zum Berufungsverfahren um Regelungen zur Tenure-Track-Professur ergänzt haben. Daneben gibt es Länder, in denen bis zum redaktionellen Stichtag (6.8.2019) noch keine gesetzlichen Bestimmungen zum Tenure-Track verabschiedet wurden. Zum Teil lagen aber bereits einschlägige Gesetzentwürfe vor. Soweit bereits Änderungen an den Hochschulgesetzen vorgenommen wurden, galt das Hauptaugenmerk der Verankerung der sich aus dem Tenure-Track-Programm ergebenden Anforderungen. Einige Länder haben in dem Zusammenhang weitere Festlegungen zu Berufungs- oder Evaluationsverfahren verabschiedet oder Modifizierungen an Qualifizierungs- und Karrieremodellen vorgenommen.

Auswertung von Stellenanzeigen

Um einen möglichst aktuellen und praxisnahen Eindruck von den Beschäftigungsoptionen für Post-docs zu gewinnen, wurden einschlägige Stellenanzeigen in der Wochenzeitung DIE ZEIT sowie in den Zeitschriften „Forschung & Lehre“ und „duz Magazin“ (Analysezeitraum November 2018, Januar 2019, März 2019) ausgewertet (Kapitel 3). Ermittelt wurde, welche Qualifikationsanforderungen Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen an Post-docs stellen, welche beruflichen Erfahrungen erwartet werden, wie das Tätigkeitsprofil beschrieben wird und welche Vertragskonditionen angeboten werden. An Hand des Vergleichs mit einer für den BuWiN 2013 vorgenommenen Anzeigenauswertung konnten Aussagen zur Veränderung der Beschäftigungsoptionen getroffen werden.

Das aktuelle Stellenangebot wird unverkennbar durch befristete Professuren für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler dominiert. Fast die Hälfte (47%) der insgesamt 173 einbezogenen Anzeigen bezieht sich auf Juniorprofessuren, befristete W1/W2-Professuren oder Tenure-Track-Professuren. Bei diesen Professuren wird in drei von vier Anzeigen ein Tenure-Track, in der Regel in Form der Zusage eines an eine positive Leistungsbilanz geknüpften Übergangs auf eine unbefristete Professur, offeriert. Hier zeichnet sich ein Umdenken ab. Die Stellenangebote lassen darauf schließen, dass den Forderungen nach längerfristiger Planbarkeit einer wissenschaftlichen Karriere und verlässlichen Beschäftigungsperspektiven für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler verstärkt Rechnung getragen wird. Mit der Einführung der attraktiven Tenure-Track-Professur sehen sich die Hochschulen anscheinend veranlasst, Juniorprofessuren ähnlich auszugestalten, um im Wettbewerb um leistungsstarken wissenschaftlichen Nachwuchs bestehen zu können. Die Intention von Bund und Ländern mit der Förderung von Tenure-Track-Professuren den Kulturwandel an den Universitäten zu fördern und die Personalstruktur des wissenschaftlichen Personals weiterzuentwickeln⁴⁰, hat offensichtlich Niederschlag in der Hochschulpraxis gefunden. Auch in Bezug auf Post-doc-Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnet sich eine positive Entwicklung im Hinblick auf die Beschäftigungsbedingungen ab. Das betrifft insbesondere die Vertragslaufzeit. Laufzeiten unter zwei Jahren, die vor nicht allzu langer Zeit durchaus üblich waren, fanden sich in den aktuellen Stellenanzeigen nicht mehr.

⁴⁰ Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses gemäß Beschluss der Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern vom 16. Juni 2016, Präambel

Statistische Analyse der Personalstrukturentwicklung

Die statistische Analyse der Entwicklung der Personalstruktur wurde differenziert nach Hochschulen (Kapitel 4.1) und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (Kapitel 4.2) vorgenommen. Nachfolgend werden zentrale Befunde in Kurzform vorgestellt.

Für den **Hochschulbereich** wurden die Daten des Statistischen Bundesamtes aus dem jährlich erscheinenden Bericht „Personal an Hochschulen“ (Fachserie 11, Reihe 4.4.) herangezogen. Zum einen wurden die bisher im Monitoring des BuWiN ausgewiesenen Eckwerte fortgeschrieben. Zum anderen konnten Aussagen zu neuen Themen getroffen werden, denn die amtliche statistische Berichterstattung hat seit 2016 eine inhaltliche Erweiterung erfahren. Zusätzlich verfügbar sind Angaben zu Professorinnen und Professoren mit Tenure-Track und zu Nachwuchsgruppenleitungen. Ausgewiesen werden Angaben zum höchsten Hochschulabschluss sowie zu laufenden Promotions- und Habilitationsverfahren. Zusätzlich stehen Angaben zur Personalkapazität in Vollzeitäquivalenten bereit. Ermöglicht werden Aussagen in der Kombination Art des Beschäftigungsverhältnisses (Vollzeit/Teilzeit, auf Dauer/auf Zeit), laufende Qualifizierungsverfahren und Finanzierungsart. Ergänzend zu den veröffentlichten Daten wurden beim Statistischen Bundesamt Sonderauswertungen für 2018 in Auftrag gegeben, die es erlauben, die nach Hochschularten differenzierte Analyse auszuweiten.

Die Entwicklung im Zeitverlauf 2005 bis 2018 ist durch einen Zuwachs des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals gekennzeichnet, wobei sich die Dynamik in den letzten Jahren deutlich abgeschwächt hat. An Fach- und Verwaltungsfachhochschulen fiel die Steigerung stärker aus als an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen, beim nebenberuflichen Personal stärker als beim hauptberuflichen Personal, in der Gruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker als in der Gruppe der Professorinnen und Professoren. An Universitäten und gleichgestellten Hochschulen nahmen Professorinnen und Professoren 2018 nur noch einen Anteil von 13% ein.

Der Frauenanteil am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal ist im Vergleich der Jahre 2005 und 2018 um 10-Prozentpunkte auf 40% gestiegen. Jedoch ist nur jede vierte Professur mit einer Frau besetzt.

Die Dauerquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals hat sich sowohl an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen als auch an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen verringert. Besonders betroffen waren die wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. An Universitäten und gleichgestellten Hochschulen waren 2018 lediglich 16% von ihnen unbefristet beschäftigt.

Drei Fünftel des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals sind in Vollzeit tätig. Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen aber nur gut zur Hälfte einer Vollzeitbeschäftigung nach. Überdurchschnittlich hoch ist der Teilzeitanteil beim hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal mit laufender Promotion. Von den teilzeitbeschäftigten Promovierenden ist über die Hälfte im Umfang von 40 bis unter 60% der regelmäßigen Arbeitszeit beschäftigt, zwei Fünftel zwischen 60 bis unter 80%. Bei den Habilitierenden ist Teilzeittätigkeit von eher nachgeordneter Bedeutung.

Gut zwei Drittel des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen sind befristet tätig. Bei wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist Befristung der Regelfall. Die Kombination Teilzeit und Befristung trifft auf mehr als zwei Fünftel dieser Personalgruppe zu. Wissenschaftliche Qualifizierung im Beschäftigungsverhältnis geht ganz überwiegend mit Befristung einher. Das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal mit laufender Promotion ist fast ausnahmslos

befristet beschäftigt. Das Gleiche trifft auf neun von zehn Habilitierenden zu. Bei Frauen ist im Vergleich zu Männern sowohl der Teilzeitanteil als auch der Befristungsanteil höher.

Die Finanzierung des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (in VZÄ) erfolgt überwiegend aus Grundmitteln. In der Gruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt der Anteil der Grundmittelfinanzierung unter dem Durchschnitt. Bei Promovierenden im hauptberuflichen Beschäftigungsverhältnis halten sich die Finanzierung aus Grund- und Drittmitteln die Waage. Habilitierende werden überwiegend aus Grundmitteln finanziert.

Beschäftigte mit laufender Promotion gehören ebenso wie Beschäftigte mit laufender Habilitation ganz überwiegend der Gruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an und sie sind fast ausnahmslos an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen tätig. Ein Fünftel der dort beschäftigten wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter promoviert. Frauen stellen gut ein Drittel der Promovierenden und zwei Fünftel der Habilitierenden im hauptberuflichen Beschäftigungsverhältnis als Wissenschaftlerin oder Wissenschaftler.

Die Anzahl der Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leiter bewegt sich in einer ähnlichen Größenordnung wie die Anzahl der Juniorprofessorinnen und -professoren. Deutliche Unterschiede gibt es in Bezug auf den Frauenanteil. Fast jede zweite Juniorprofessur ist mit einer Frau besetzt, aber nur knapp ein Drittel der Nachwuchsgruppenleitungen. Von den Juniorprofessorinnen und -professoren besitzen 17% einen Tenure-Track.

An Universitäten und gleichgestellten Hochschulen sind gut zwei Fünftel des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals promoviert und/oder habilitiert. Die Habilitation ist als Berufungsvoraussetzung weiterhin von Bedeutung. Von den Professorinnen und Professoren verfügt gut die Hälfte über eine Habilitation. An Fach- und Verwaltungsfachhochschulen sind 8 von 10 Professorinnen und Professoren promoviert. Habilitationen spielen hier nur eine untergeordnete Rolle. Das Ernennungsalter an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen liegt relativ stabil bei 41 Jahren. An Fach- und Verwaltungsfachhochschulen ist es auf 43 Jahre gestiegen.

Die statistische Analyse der **Personalstrukturentwicklung an außeruniversitären Forschungseinrichtungen** stützt sich auf drei Quellen. Herangezogen wurden erstens die vom Statistische Bundesamt jährlich veröffentlichten Angaben zum Personal der öffentlichen und öffentlich geförderten Einrichtungen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung (Fachserie 14 Reihe 3.6). Zweitens wurde der von der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) jährlich herausgegebene Bericht „Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung“ ausgewertet. Drittens wurde der ebenfalls von der GWK veröffentlichte Monitoring-Bericht zum Pakt für Forschung und Innovation genutzt.

Prägend für den Sektor der öffentlichen und öffentlich geförderten Einrichtungen und Organisationen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung sind die gemeinsam von Bund und Ländern geförderten außeruniversitären Forschungseinrichtungen, an denen 2017 60% der Personalkapazität angesiedelt waren:

- Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung (FhG),
- Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF),
- Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften (MPG) und
- Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL).

Nimmt man den Zeitraum ab 2005 in den Blick, wird deutlich, dass die außeruniversitären Forschungseinrichtungen eine mehrjährige Ausbauphase durchlaufen haben, die sich ab 2013 spürbar abgeschwächt hat.

Bezogen auf die Personalkapazität der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an außeruniversitären Forschungseinrichtungen (in VZÄ) lag die Steigerungsrate im Vergleich der

Jahre 2013 und 2017 lediglich bei einem Prozentpunkt. Den Spitzenwert erreichte die MPG mit einem Anstieg um 13 Prozentpunkte. Dagegen hatte die HGF sogar eine Verringerung der Personalkapazität zu verzeichnen.

Die Frauenanteile konnte in den letzten Jahren nur in kleinen Schritten gesteigert werden. Frauen stellten 2017 rund ein Drittel der wissenschaftlichen Personalkapazität.

In jeder der vier außeruniversitären Forschungseinrichtungen liegt die Befristungsquote des wissenschaftlichen Personals insgesamt nahe oder über 60%. Der Durchschnittswert belief sich 2017 auf 61%. Er hat sich gegenüber 2013 um drei Prozentpunkte erhöht. Differenziert nach Besoldungs-/Vergütungsgruppen zeigt sich, dass die wissenschaftlichen Mitarbeitende der Gruppe E 13 TVöD/TV-L besonders betroffen sind: Neun von zehn waren befristet tätig. Frauen sind generell häufiger befristet tätig als Männer. Bezogen auf das wissenschaftliche Personal insgesamt betrug ihre Befristungsquote 2017 70%.

Angaben zur Teilzeitbeschäftigung stehen nur für drei der vier außeruniversitären Forschungseinrichtungen zur Verfügung (FhG, MPG, HGF). Die Teilzeitquote des wissenschaftlichen Personals dieser Einrichtungen betrug 2017 17%. Sie ist gegenüber 2013 um knapp zwei Prozentpunkte gestiegen. Wissenschaftlich Mitarbeitende der Vergütungsgruppe E 13 TVöD/TV-L weisen die höchste Teilzeitquote auf (22%). Frauen sind häufiger teilzeitbeschäftigt als Männer. Ihre Quote lag 2017 sieben Prozentpunkte über dem Durchschnitt.

Promovierende sind ganz überwiegend tariflich beschäftigt (84%). Die Gruppe der Stipendiatinnen und Stipendiaten ist relativ klein. Der Frauenanteil an den Promovierenden lag 2017 bei 40%. Die Dominanz tariflicher Beschäftigung tritt bei den Post-docs (89%) noch deutlicher zu Tage. Bezogen auf die drei Einrichtungen, für die Angaben verfügbar waren (HGF, MPG, WGL), ergibt sich mit 39% ein ähnlicher Frauenanteil wie bei den Promovierenden. Die Anzahl der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler weist – bei leichten Schwankungen an einzelnen Einrichtungen – einen deutlichen Aufwärtstrend auf. Die Steigerungsrate fiel bei den Post-docs höher aus als bei den Promovierenden.

Untersuchung der institutionellen Personalentwicklung

Anknüpfend an die wissenschaftliche Debatte zu Begrifflichkeiten und Konzepten der Personalentwicklung (Kapitel 5.1) sowie der Herausarbeitung der Spezifika akademischer Personalentwicklung (Kapitel 5.2) wurde ermittelt, wie Personalentwicklung an Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen (Kapitel 5.3) institutionell wahrgenommen wird. Da es an einer bundesweiten Übersicht zur Praxis der Personalentwicklung fehlt, musste die aktuelle Situation an Hand einrichtungsspezifischer Recherchen erschlossen werden.

Im **Hochschulbereich** (Kapitel 5.3.1) umfasste die Recherche 13 ausgewählte Universitäten. Hauptkriterium der Auswahl war die Beteiligung an Bund-Länder-Programmen, in denen von den Antragstellern Aussagen zur Nachwuchsförderung und zur Personalentwicklung erwartet wurden (Tenure-Track-Programm, Professorinnenprogramm, Exzellenzcluster). Außerdem wurde auf eine möglichst ausgewogene regionale Verteilung geachtet. Bei der Auswertung standen folgende Fragen im Vordergrund:

- Welche Ziele werden mit der Personalentwicklung primär verfolgt?
- Auf welche Personengruppen konzentriert sich die Personalentwicklung? Welcher Adressatenkreis wird angesprochen?
- Wie sieht das Spektrum an Maßnahmen und Instrumenten der Personalentwicklung aus?
- Wie ist die Personalentwicklung institutionell an der Hochschule verortet?

Untersucht wurde die Einbettung der Personalentwicklung in die Zukunftsstrategien und Entwicklungspläne der jeweiligen Universität. Abschließend fand eine Überprüfung statt, welche Beziehung zwischen den Personalentwicklungskonzepten und den in

Gleichstellungskonzepten verankerten Zielen und Maßnahmen der Personalentwicklung besteht.

Die Untersuchung zeigt, dass sich Personalentwicklung zu einem festen Bestandteil der Hochschulgovernance mit dem Status eines strategischen Handlungsfeldes der Hochschulleitung entwickelt hat. Den unterschiedlichen Handlungsebenen und Adressaten wird durch eine differenzierte Verantwortungszuschreibung im Zusammenspiel von zentralen und dezentralen institutionellen Akteuren aus Wissenschaft und Hochschulverwaltung Rechnung getragen.

Unübersehbar ist, dass die schrittweise Etablierung einer institutionell verantworteten und systematischen Personalentwicklung auf Einrichtungsebene durch entsprechende Weichenstellungen im Rahmen der Bund-Länder-Förderung forciert wurde. Besonders offensichtlich sind die zeitlichen Parallelen zum 2016 aufgelegten Tenure-Track-Programm. Inhaltlich anknüpfen konnte man an die schwerpunktmäßig zu Beginn des Jahrzehnts einsetzende Verständigung innerhalb der Hochschulen auf bestimmte Standards in Bezug auf Beschäftigungsbedingungen und Karriereperspektiven des wissenschaftlichen Personals in Form von Richtlinien, Mindeststandards, Code of Conduct, Leitlinien oder Dienstvereinbarungen sowie deren Flankierung durch entsprechende Regelungen in Landeshochschulgesetzen und Zielvereinbarungen.

Von der Zielstellung der Personalentwicklung über die Adressaten bis hin zum Aufbau der Personalentwicklungskonzepte bietet sich im Vergleich der Universitäten ein relativ einheitliches Bild. In der Regel bilden eine kurze Situationsbeschreibung, eine Bilanz der bisherigen Bemühungen und eine Bedarfsanalyse die Ausgangsbasis. Die daraus abgeleitete Zielsetzung greift gleichermaßen die Interessen der Hochschule als auch die der Beschäftigten auf. Es wird angestrebt, die individuellen Entwicklungsziele mit den strategischen Zielen der Organisation in Einklang zu bringen. Zu den wichtigen Voraussetzungen werden transparente Strukturen und klare Zuständigkeiten gezählt.

Bei der Umsetzung der Ziele stützen sich die Universitäten im Wesentlichen auf traditionelle und langjährig erprobte Maßnahmen und Instrumente, wie Mentoring, Coaching, Weiterbildungsangebote, Mitarbeitendengespräche, Gesundheitsmanagement. Der aus den Konzepten abzuleitende Neuheitsgrad der Personalentwicklung besteht in der systematischen Zusammenführung bisher nur lose miteinander verbundener Aktivitäten unter Einbeziehung aller Qualifizierungs- und Karrierestufen und ihrer strategischen Einbettung. Kennzeichnend ist ein Laufbahnansatz, der nicht selten bereits schon beim Hochschulzugang ansetzt und sich bis hin zu Berufungen und zur Besetzung von Führungsfunktionen erstreckt. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und hierbei insbesondere auf der Post-doc-Phase. Den beruflichen Perspektiven der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler wird größere Beachtung geschenkt als das in der Vergangenheit der Fall war. Das betrifft sowohl die Verbleibsoptionen und Aufstiegschancen innerhalb der Wissenschaft als auch die beruflichen Perspektiven außerhalb der Wissenschaft. Die Universitäten übernehmen im Rahmen der Personalentwicklung zunehmend Verantwortung für den beruflichen Werdegang ihrer Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler.

Für die Darstellung der **Personalentwicklung an außeruniversitären Forschungseinrichtungen** (Kapitel 5.3.2) wurde das Monitoring der GWK zum Pakt für Forschung und Innovation einschließlich der dafür abgeforderten Einzelberichte herangezogen. Außerdem wurden Recherchen auf den Internetseiten der vier Einrichtungen durchgeführt und einschlägige Dokumente ausgewertet. Dabei handelte es sich in der Regel um Leitlinien, Richtlinien oder Empfehlungen zu Themen der Personalentwicklung sowie Übersichten zu Förderangeboten.

Ähnlich wie für den Hochschulbereich lässt sich auch für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Bezug auf die Personalentwicklung eine zeitliche und thematische Nähe zu einem von Bund und Ländern finanzierten Förderprogramm feststellen. Die Orientierung des 2005 erstmals aufgelegten „Pakts für Forschung und Innovation“ verstärkte Anstrengungen zur Gestaltung von attraktiven und konkurrenzfähigen Arbeitsbedingungen und Karrierewegen zu unternehmen⁴¹ und „organisationsspezifische Personalentwicklungskonzepte einschließlich der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ zu etablieren⁴², hat Niederschlag in der Forschungspraxis gefunden. Generell gilt, dass Personalentwicklung aus Sicht der außeruniversitären Forschungseinrichtungen eine entscheidende Rolle bei der Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Institution und ihrer Wettbewerbsfähigkeit im nationalen und internationalen Maßstab zukommt. Als Zukunftsaufgabe von strategischer Bedeutung ist sie im Verantwortungsbereich der Leitung angesiedelt. Gefolgt wird einem klassischen Ansatz, der gleichermaßen die Interessen der Organisation als auch die der Beschäftigten im Hinblick auf Beschäftigungsbedingungen und berufliche Perspektiven berücksichtigt und versucht diese miteinander in Einklang zu bringen. Der Fokus liegt auf dem wissenschaftlichen Personal, darunter insbesondere beim wissenschaftlichen Nachwuchs. Einrichtungsübergreifend gehen die Bemühungen gegenwärtig in Richtung einer Systematisierung der akademischen Personalentwicklung durch Abstimmung der Maßnahmen für verschiedene Zielgruppen. Die einzelnen Qualifizierungsphase und Karrierestufen werden im Zusammenhang betrachte, ohne dabei deren Besonderheiten zu vernachlässigen.

⁴¹ Pakt für Forschung und Innovation – Fortschreibung 2011 – 2015, S. 3; https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Beschluss-RegChefs-04-06-2009__1_.pdf (11.04.2019)

⁴² Vgl. Pakt für Forschung und Innovation – Fortschreibung 2016 – 2020, S. 4; <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/PFI-III-2016-2020.pdf> (10.04.2019)

2. Tenure-Track in der Gesetzgebung der Länder

2.1 Einführung und Quellenlage

Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Im Rahmen ihrer Zusammenarbeit in überregional bedeutsamen Fällen zur Förderung von Wissenschaft und Forschung wurde am 16. Juni 2016 durch die Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern die „Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“⁴³ (nachfolgend: Tenure-Track-Programm) beschlossen. Das Hauptaugenmerk dieses Programms liegt auf der Verankerung und dauerhaften Etablierung der Tenure-Track-Professur als eigenständigen Karriereweg an Deutschlands Universitäten. 1.000 zusätzliche Tenure-Track-Professuren sollen innerhalb des Gesamtbestandes von Professuren an Universitäten auf Dauer erhalten werden und die Zahl unbefristeter Professuren in gleicher Anzahl erhöht werden. Was für Anforderungen eine als zusätzlicher Karriereweg implementierte Tenure-Track-Professur erfüllen sollte, um im Rahmen des Programms gefördert zu werden, wurde in § 4 des Tenure-Track-Programms festgelegt. Vorausgesetzt werden demnach:

- eine satzungsförmige Regelung von Strukturen, Verfahren und Qualitätsstandards,
- die Befristung der Professur auf eine Dauer von bis zu sechs Jahren,
- eine in der Regel internationale Stellenausschreibung, die eine Zusage einer nicht unter Stellenvorbehalt⁴⁴ stehenden Tenure-Track-Professur enthält,
- Bewerberinnen und Bewerber, die nach ihrer Promotion einen Universitätswechsel vollzogen haben oder für mindestens zwei Jahre einer wissenschaftlichen Tätigkeit fernab der berufenen Hochschule nachgegangen sind,
- ein reguläres, qualitätsgesichertes Berufungsverfahren⁴⁵ unter Beteiligung international ausgewiesener Gutachterinnen und Gutachter sowie, insofern vom fachlichen Profil der Professur her empfohlen, auch ausländischer Gutachterinnen und Gutachter,
- die selbständige Wahrnehmung von Aufgaben in Forschung und Lehre durch die Inhaberinnen und Inhaber von Tenure-Track-Positionen,
- klar definierte und transparente Kriterien für den Übergang auf eine dauerhafte Professur, deren Erfüllung über eine erfolgreiche, qualitätsgesicherte Evaluierung⁴⁶, die das Erbringen der bei der Berufung definierten Leistungen sowie die fachliche und pädagogische Eignung der Kandidatin oder des Kandidaten für die jeweilige Langzeitprofessur prüft, sichergestellt wird,
- die Festlegung der Möglichkeit einer Zwischenevaluierung⁴⁷.

Das bundesfinanzierte Programm zur Förderung von Tenure-Track-Professuren setzte eine bundesweite Reform der gesetzlichen Bestimmungen in Gang. In den meisten Ländern hat

⁴³ Bekanntmachung der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vom 19. Oktober 2016; <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Verwaltungsvereinbarung-wissenschaftlicher-Nachwuchs-2016.pdf> (06.08.2019)

⁴⁴ Eine Förderung von Tenure-Track-Zusagen unter Stellenvorbehalt, was bedeutet, dass lediglich eine Tenure-Track-Option vorliegt, wird über das Programm nicht bewerkstelligt.

⁴⁵ Vergleichbare Verfahren können ebenfalls anerkannt werden.

⁴⁶ Qualitätsstandards des Berufungsverfahrens sind auf die Evaluierung zu übertragen.

⁴⁷ Die Ergebnisse einer Zwischenevaluierung können zur Orientierung für den weiteren Karriereweg herangezogen werden.

bereits eine Verankerung von Tenure-Track in die Landeshochschulgesetze (nachfolgend LHG) stattgefunden oder es besteht die Absicht einer zeitnahen Integration. Als Hauptintentionen der Einführung dieser hochschulrechtlichen Neuregelungen, wurde von den meisten Ländern das Anstreben einer höheren Attraktivität der Landeshochschulen im internationalen Wettbewerb um qualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchs, die Gestaltung von planbareren und transparenten Karrierewegen für den wissenschaftlichen Nachwuchs sowie die Einlösung der sich aus den Vereinbarungen des Tenure-Track-Programms ergebenden Verpflichtungen genannt.

Tab. 1: Quellenlage – Analyisierte Landeshochschulgesetze (Stand: 06.08.2019)

Land	Gesetz	Datum letzter Abänderung
Baden-Württemberg	Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg (LHG BW ⁴⁸) vom 1. Januar 2005	13.03.2018
Bayern ⁴⁹	Bayerisches Hochschulpersonalgesetz (BayHSchPG) vom 23. Mai 2006	26.03.2019
	Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) vom 23. Mai 2006	26.03.2019
Berlin	Berliner Hochschulgesetz (BerLHG) vom 26. Juli 2011	02.02.2018
Brandenburg	Brandenburgisches Hochschulgesetz (BbgHG) vom 28. April 2014	05.06.2019
Bremen	Bremisches Hochschulgesetz (BremHG) vom 09. Mai 2007	05.03.2019
Hamburg	Hamburgisches Hochschulgesetz (HmbHG) vom 18. Juli 2001	29.05.2018
Hessen	Hessisches Hochschulgesetz (HHG) vom 14. Dezember 2009	18.12.2017
Mecklenburg-Vorpommern	Gesetz über die Hochschulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern (LHG M-V) vom 25. Januar 2011	11.07.2016
Niedersachsen	Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) vom 26. Februar 2007	18.12.2018
Nordrhein-Westfalen	Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (HG) vom 16. September 2014	01.01.2018
Rheinland-Pfalz	Hochschulgesetz (HochSchG) vom 19. November 2010	18.06.2019
Saarland	Saarländisches Hochschulgesetz (SHSG) vom 30. November 2016	10.04.2019
Sachsen	Gesetz über die Freiheit der Hochschulen im Freistaat Sachsen (SächsHSFG) vom 15. Januar 2013	05.04.2019
Sachsen-Anhalt	Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (HSG LSA) vom 14. Dezember 2010	13.06.2018
Schleswig-Holstein	Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (HSG) vom 5. Februar 2016	10.02.2018
Thüringen	Thüringer Hochschulgesetz (ThürHG) vom 10. Mai 2018	18.12.2018

Quellen: Parlaments-/Landtagsdokumentationen der Länder

Tenure-Track in der Gesetzgebung der Länder

Die vorliegende Auswertung betrachtet im ersten Schritt, ob und in welcher Form die Vorgaben des Tenure-Track-Programms Einzug in die Landesgesetzgebung gefunden haben. In Tabelle 1 findet sich eine Übersicht der rechtlichen Regelungen der Bundesländer, die als Grundlage der vorliegenden Auswertung dienen.

Der gesetzlichen Verankerung der Tenure-Track-Professur auf Landesebene gehen in die Landtage eingebrachte Gesetzentwürfe der Regierungs- oder Oppositionsfractionen voraus.

⁴⁸ Die amtliche Abkürzung des Gesetzes über die Hochschulen in Baden-Württemberg lautet LHG. Da in dieser Auswertung diese Abkürzung als Kürzel für die Bezeichnung Landeshochschulgesetz verwendet wird, wurde für das Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg das Kürzel LHG BW verwendet.

⁴⁹ In Bayern werden Bestimmungen zum Hochschulpersonal nicht im BayHSchG, sondern im BayHSchPG geregelt. Ist in dieser Auswertung von den LHGs der Länder die Rede, wird sich aus Gründen der Vereinfachung auf das BayHSchPG bezogen.

Sie beinhalten neben den forcierten Anpassungen oder Erweiterungen eines Gesetzes, eine Begründung zu den angestrebten Novellierungen. Abgesehen von Bayern und Niedersachsen konnten in den Landtagsdokumentationen aller Länder Gesetzentwürfe ausfindig gemacht werden, in denen auf eine Änderung des Hochschulrechts zur Integration von Tenure-Track-Bestimmungen abgezielt oder in denen angestrebte hochschulrechtliche Änderungen mit der Einführung von Tenure-Track begründet werden. Im Zuge der vorliegenden Auswertung wurden die Begründungen zu diesen Gesetzentwürfen untersucht⁵⁰, um aus ihnen die Hintergründe entsprechender Gesetzesänderungen zu rekonstruieren und zu prüfen, inwiefern das Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Bewusstsein der Gesetzgebung der Länder präsent ist. Die in Tabelle 2 angeführten Entwürfe wurden, in Ausnahme von drei Fällen⁵¹, alle bereits in die jeweiligen LHGs integriert.

⁵⁰ Über die online einzusehenden Landtagsdokumentationen der Länder konnten diese eingesehen werden.

⁵¹ Es handelt sich dabei um die Gesetzentwürfe der Landesregierungen von Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt.

Tab. 2: Quellenlage – Gesetzentwürfe der Länder zu der Einführung von Tenure-Track (Stand: 06.08.2019, mit Ausnahme von Sachsen-Anhalt [Stand: 01.10.2019])

Land	Jahr	Gesetzentwurf	Regierung	Opposition	Übernahme in LHG
Baden-Württemberg	2018	Gesetz zur Weiterentwicklung des Hochschulrechts (HRWeitEG) [Drucksache 16/3248 vom 09.01.2018]	X	-	X
Bayern	-	-	-	-	-
Berlin	2017	Vierzehntes Gesetz zur Änderung des Berliner Hochschulgesetzes [Drucksache 18/0282 vom 07.04.2017]	X	-	X
Brandenburg	2018	Gesetz zur Änderung hochschulrechtlicher und anderer Vorschriften [Drucksache 6/8765 vom 18.05.2018]	X	-	X
Bremen	2017	Viertes Hochschulreformgesetz [Drucksache 19/1038 vom 02.05.2017]	X	-	X
Hamburg	2014	Gesetz zur Weiterentwicklung des Hochschulrechts [Drucksache 20/1049 vom 14.01.2014]	X	-	X
Hessen	2015	Gesetz zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften [Drucksache 19/1980 vom 19.05.2015]	X	-	X
Mecklenburg-Vorpommern	2019	Gesetz zur Änderung des Hochschulrechts [Drucksache 7/3556 vom 02.05.2019]	X	-	-
Niedersachsen	-	-	-	-	-
Nordrhein-Westfalen	2018	Gesetz zur Änderung des Hochschulgesetzes [Drucksache 17/4668 vom 21.12.2018]	X	-	-
Rheinland-Pfalz	2017	Viertes Landesgesetz zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften [Drucksache 17/2036 vom 11.01.2017]	X	-	X
Saarland	2018	Gesetz zur Stärkung des Wissenschaftsstandortes Saar [Drucksache 16/656 vom 27.11.2018]	X	-	X
Sachsen	2017	Gesetz zur Änderung des Sächsischen Hochschulfreiheitsgesetzes [Drucksache 6/9881 vom 20.06.2017]	X	-	X
Sachsen-Anhalt	2019	Gesetz zur Änderung des Hochschulgesetzes des Landes Sachsen-Anhalt und anderer Vorschriften. [Drucksache 7/4918 vom 18.09.2019]	X	-	-
Schleswig-Holstein	2015	Gesetz zur Änderung des Hochschulgesetzes und anderer hochschulrechtlicher Vorschriften [Drucksache 18/3156 vom 30.06.2015]	X	-	X
Thüringen	2017	Thüringer Gesetz zur Stärkung der Mitbestimmung an Hochschulen sowie zur Änderung weiterer hochschulrechtlicher Vorschriften [Drucksache 6/4467 vom 14.09.2017]	X	-	X

Quellen: Parlaments-/Landtagsdokumentationen der Länder

2.2 Bestimmungen zu Tenure-Track in der Gesetzgebung der Länder

Regelungen zu einer den Vorgaben des Tenure-Track-Programms entsprechenden Tenure-Track-Professur lassen sich in den LHGs der Länder Baden-Württemberg, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hessen, dem Saarland und Sachsen finden⁵². Hessens LHG macht Vorgaben zu einem vergleichbaren landesspezifischen Modell, dem Modell der Qualifikationsprofessur mit Entwicklungszusage⁵³. Aus der Begründung des dieses Modell einführenden Gesetzentwurfs geht hervor, dass die Qualifikationsprofessur die Juniorprofessur ersetzen und „an dem System eines ‚Tenure Track‘ angelehnt“ (Drucksache 19/1980, S. 20) sein soll. Die Vergabe einer Entwicklungszusage zur Erlangung einer Professur wurde in diesem Modell als Option⁵⁴ verankert. Die Vorgaben aus dem Tenure-Track-Programm spiegeln sich in den Hochschulgesetzgebungen der Länder sehr unterschiedlich wieder. Ein paar Länder haben Bestimmungen zu Tenure-Track in einem neu erschaffenen Paragraphen festgehalten. Die größere Anzahl der Länder hat bereits existierende Paragraphen zur Juniorprofessur, zu der dienstrechtlichen Stellung der Professorinnen und Professoren oder zum Berufungsverfahren von Professuren um Regelungen zur Tenure-Track-Professur ergänzt. Weiterhin gibt es Länder, in denen bisher keine gesetzliche Festschreibung von Bestimmungen zu Tenure-Track stattgefunden hat.

In Hamburg⁵⁵ wurde zwar die Begrifflichkeit des Tenure-Tracks in das LHG integriert, jedoch wird sie in dem entsprechenden Gesetzabschnitt ausschließlich für die Kennzeichnung eines Falls verwendet, der das Entfallen von Ausschreibung und Berufungsvorschlag für eine Berufung von Juniorprofessorinnen und -professoren auf eine Professur derselben Hochschule vorsieht, insofern bei der Ausschreibung der Juniorprofessur bereits auf diese Option verwiesen wurde. Dass diese Juniorprofessur mit einer Zusage ohne Stellenvorbehalt ausgestattet ist und diese Zusage bei erfolgter Bewährung verbindlich wird, so wie es das Tenure-Track-Programm voraussetzt, findet an dieser Stelle keine Erwähnung.

Neben den erwähnten acht Ländern existieren mit Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein und Thüringen drei Länder, die Bestimmungen zu der Tenure-Track-Professur bisher gesetzlich nicht integriert haben, deren Landesregierungen in den Begründungen von Gesetzentwürfen zu hochschulrechtlichen Änderungen jedoch auf die Bedeutung von Tenure-Track verweisen. In den Ländern Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt wurden von den Landesregierungen Tenure-Track einführende Gesetzentwürfe in den Landtag eingebracht, deren angestrebte hochschulrechtliche Änderungen zum Zeitpunkt des redaktionellen Stichtags noch nicht in Kraft getreten waren.

Für Bayern und Niedersachsen konnten keine Gesetzentwürfe für hochschulrechtliche Änderungen ausfindig gemacht werden, in denen auf das Modell der Tenure-Track-Professur Bezug genommen wird. Von diesen beiden Ländern konnten demnach keine Dokumente in die vorliegende Auswertung einbezogen werden.

⁵² Redaktioneller Stichtag war der 06.08.2019.

⁵³ Die Bezeichnung ‚Tenure-Track‘ wurde im Zuge der Anführung dieser Bestimmungen nicht verwendet.

⁵⁴ Eine Qualifikationsprofessur kann demnach auch ohne nicht unter Stellenvorbehalt stehender Berufungszusage vergeben werden.

⁵⁵ Anhand der Nennung der Tenure-Track-Begrifflichkeit wird im entsprechenden Gesetzentwurf der Ausschreibungsverzicht für Juniorprofessuren begründet.

2.2.1 Gemeinsame Regelungen der Länder

Diverse der im Tenure-Track-Programm genannten Anforderungen an eine Tenure-Track-Professur werden in den LHGs der sieben⁵⁶ Länder mit Tenure-Track-Regelungen angeführt.

- Auf die Vorgabe des Tenure-Track-Programms zur satzungsförmigen Regelung von Strukturen, Verfahren und Qualitätsstandards der Tenure-Track-Professur, zeigten bisweilen fünf der sieben Länder anhand ihrer Gesetzgebung Reaktion:
 - Baden-Württemberg verweist in ihrem LHG auf Qualitätssicherungskonzepte, die von den Hochschulen durch Satzung und unter Mitwirkung des fachlich zuständigen Ministeriums bestimmt werden und in denen Rahmenbedingungen des Berufungs- und Evaluationsverfahren⁵⁷ formuliert werden sollen,
 - das „Nähere zu Grundsätzen, Strukturen und Verfahren, insbesondere unter Berücksichtigung der erforderlichen Beteiligung einer Frauenbeauftragten an den Verfahrensschritten des Evaluierungsverfahrens“ (§ 102c, Absatz 4) zur Tenure-Track-Professur gilt es für die Hochschulen in Berlin über eine Berufsordnung zu regeln,
 - die Hochschulen Bremens werden angewiesen, durch Satzung nähere Bestimmungen zu Ausschreibung, Ausschreibungsverzicht, verbindlichen Zusagen für Übernahmen, Strukturen, Verfahren und Bedingungen der Einhaltung und des Nachweises von Qualitätsstandards zu erlassen und
 - Hessen und das Saarland erwähnen im Zuge ihrer Anführungen, dass ihre Evaluationsverfahren zu Tenure-Track durch Satzung vorgeben werden müssen.
- Tenure-Track-Professuren werden gemäß des Tenure-Track-Programms auf eine Dauer von bis zu sechs Jahren befristet. Die LHGs von Hessen, dem Saarland und Sachsen haben diese Regelung in ihre Bestimmungen zu Tenure-Track übernommen. Im LHG Berlins wird es anders gehandhabt: Die Befristung des Beamtenverhältnisses auf Zeit wurde auf fünf Jahre festgelegt.
- In der Regel haben die Stellenausschreibungen von Professuren nach Tenure-Track international zu erfolgen – darauf haben sich Länder und Bund im Tenure-Track-Programm verständigt. Entscheidendes Kriterium dabei ist, dass bereits in der Ausschreibung eine nicht unter Stellenvorbehalt stehende Zusage für eine Langzeitprofessur enthalten ist. Die Anforderungen und Voraussetzungen an die zu Berufene oder den zu Berufenen, im Hinblick auf diese unmittelbar anschließende Übernahme der Langzeitprofessur, müssen in der Stellenausschreibung definiert sein. In den LHGs von Baden-Württemberg, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hessen und dem Saarland wird auf die Notwendigkeit der Nennung der vorausgesetzten positiven Evaluation bzw. der vorausgesetzten Bewährung der oder des Berufenen für die anschließende Übernahme der Tenure-Track-Professur in der Stellenausschreibung hingewiesen. Die Umwandlung des Beschäftigungsverhältnisses findet dann statt, „ohne dass es einer erneuten Ausschreibung bedarf oder nochmals ein Berufungsverfahren durchzuführen ist“ (SHSG, § 43, Absatz 2a). Sachsen führt ebenfalls die Regelung an, dass auf eine erneute Durchführung eines Berufungsverfahrens bei der Verlängerung befristeter (Tenure-Track-)Professuren verzichtet werden kann. Die Entscheidung darüber wird vom Rektoren auf Vorschlag des Dekans unter Achtung der

⁵⁶ Auf die gesetzlichen Bestimmungen Hamburgs wurde an dieser Stelle aufgrund der unter Kapitel 2. angeführten Besonderheiten nicht näher eingegangen.

⁵⁷ Dem LHG BW nach zählen hierzu die Kriterien und Maßstäbe der Evaluation, Zahl und Zusammensetzung der Evaluierungsgremien sowie die Regelung der Zusage auf Übernahme bei positiver Evaluation.

„hierfür besonderen Verfahrens- und Evaluierungsregelungen der Hochschule“ (SächsHSFG, § 69, Absatz 3, Satz 6–7) getroffen.

- Als Kandidatinnen und Kandidaten für eine Tenure-Track-Professur kommen laut dem Tenure-Track-Programm Bewerberinnen und Bewerber infrage, die einen Hochschulwechsel nach ihrer Promotion vollzogen haben oder mehr als zwei Jahre außerhalb der berufenen Hochschule einer wissenschaftlichen Tätigkeit nachgegangen sind. Berlin hat im Zuge der gesetzlichen Verankerung von Bestimmungen zu Tenure-Track diese Vorgabe übernommen, und mit dem Zusatz ausgestattet, dass sie auf Kandidatinnen und Kandidaten aus dem Stamm des hauptberuflichen wissenschaftlichen Personals der berufenen Hochschule anzuwenden ist. Brandenburg grenzt das Bewerberprofil für Tenure-Track-Professuren, ebenso wie Hessen, weiterhin ein: Zwischen der letzten Prüfungsleistung der Promotion und der Bewerbung auf eine Tenure-Track-Professur darf einer hauptberuflichen wissenschaftlichen Tätigkeit maximal sechs Jahre⁵⁸ lang nachgegangen worden sein⁵⁹. In Hessen, welches die soeben genannte Vorgabe des Tenure-Track-Programms in seinem LHG als Voraussetzung für Bewerberinnen und Bewerber auf Qualifikationsprofessuren nennt, wurden die Zeiten einer wissenschaftlichen Tätigkeit nach der Promotion auf höchstens vier Jahre⁶⁰ festgelegt.
- Das Berufungsverfahren für die Besetzung von Tenure-Track-Professuren soll gemäß Tenure-Track-Programm regulär, qualitätsgesichert sowie unter Beteiligung international ausgewiesener Gutachterinnen und Gutachter stattfinden. Nur Baden-Württemberg und Bremen führen diese Regelung auch in ihren LHGs an. Berlin setzt voraus, dass neben Gutachten aus der eigenen Hochschule ebenfalls „auswärtige Gutachten“ (BerlHG, § 103c, Absatz 4) dem Berufungsvorschlag einer Tenure-Track-Professur beigelegt werden müssen. Insofern es sich für die fachliche Ausrichtung der Professur anbietet, sollen, den Anführungen des Tenure-Track-Programms entsprechend, darüber hinaus auch ausländische Gutachterinnen und Gutachter mit eingebunden werden. Diese Vorgabe hat bisweilen einzig in Bremen gesetzlich Verankerung gefunden.
- Eine Professur entsprechend des im Tenure-Track-Programm definierten Tenure-Track-Modells erfordert klar definierte und transparente Kriterien, die von den Kandidatinnen und Kandidaten im zeitlichen Verlauf ihrer Bewährungsphase erfüllt werden müssen. Diese bereits bei der Berufung definierten Leistungen, sowie die fachliche und pädagogische Eignung der Kandidatinnen und Kandidaten, im Rahmen eines qualitätsgesicherten Evaluationsverfahrens sichergestellt werden. Eine positiv bewertete bzw. erfolgreiche Evaluation der Bewährungsphase, ist für die Berufene oder den Berufenen Voraussetzung für die Berufung in die zugesagte Professur auf Lebenszeit. Die für die Übernahme einer Langzeitprofessur bzw. die dauerhafte Übertragung einer Professur höherer Besoldungsgruppe⁶¹ vorausgesetzte Bewährung der Tenure-Track-Kandidatinnen/Kandidaten, wurde von den Ländern Baden-Württemberg, Berlin, Brandenburg, Bremen Hessen und dem Saarland gesetzlich festgeschrieben. Abgesehen

⁵⁸ Diese Zeit kann sich aufgrund einer für die Betreuung oder Pflege eines oder mehrerer Kinder unter 18 Jahren oder pflegebedürftiger sonstiger Angehöriger gewährten Ermäßigung der Arbeitszeit verlängern (vgl. BbgHG, § 45, Absatz 2).

⁵⁹ Bewerberinnen und Bewerber für eine Juniorprofessur, deren Ausschreibung nicht unter der Voraussetzung einer erfolgreichen Evaluation die unmittelbare Übernahme einer Lebenszeitprofessur vorsieht, dürfen innerhalb dieses Rahmens hingegen maximal vier Jahre lang einer hauptberuflichen wissenschaftlichen Tätigkeit nachgegangen sein.

⁶⁰ Im Fall der erfolgreichen Absolvierung einer Weiterbildung nach § 62 Abs. 6 des HHG gilt die Höchstgrenze von sieben Jahren.

⁶¹ Regelung, die zu dem Modell der Qualifikationsprofessur im HHG erlassen wurde.

von Brandenburg liefert jedes dieser Länder weiterführende Vorgaben zum Evaluationsverfahren:

- Baden-Württemberg führt an, dass „Verfahren, Anforderungen, Kriterien und Maßstäbe der Evaluation [...] im Rahmen der Berufungsvereinbarung zur Tenure-Track-Professur schriftlich mitzuteilen“ (LHG BW, § 51 b, Absatz 1) sind,
 - Berlin gibt für die Feststellung der Bewährung vor, dass „im Einzelnen vorab festzulegende Leistungsanforderungen“ (BerlHG, § 102c, Absatz 1) im Verlauf der Bewährungszeit erfüllt werden müssen,
 - Bremen erwartet die Erbringung eines Nachweises „herausragender Eignung, Leistung und Befähigung“ (BremHG, § 18a, Absatz 1),
 - Hessen spricht von einer Begutachtung von Leistungen, die „vor Ende der Beschäftigung“ (HHG, § 61, Absatz 6) durchzuführen ist und
 - das Saarland verlangt die „Erbringung herausragender Leistungen in Forschung und Lehre“ (SHSG, § 43, Absatz 2a).
- Das Tenure-Track-Programm legt weiterhin fest, dass die für Berufungsverfahren einzuhaltenden Qualitätsstandards ebenfalls im Evaluationsverfahren gelten. Baden-Württemberg, Hessen und das Saarland haben auf diese Vorgabe reagiert, indem sie die Mitwirkung von externem Sachverstand ebenfalls für das Evaluationsverfahren festgeschrieben haben.
 - Von Tenure-Track-Professuren wird, getreu der Angaben im Tenure-Track-Programm, weiterhin vorausgesetzt, dass den Berufenen in ihrer Bewährungsphase eine Zwischenevaluierung möglich gemacht wird. Baden-Württemberg, Berlin, Bremen und Sachsen haben diese Regelung in ihre Gesetze integriert. Entsprechend der Anführungen Baden-Württembergs dient sie als „Rückmeldung zu den bisherigen Leistungen während der Qualifizierungszeit“ und als „Statusberatung vor Einleitung der Evaluation“ (LHG BW, § 51b, Absatz 2).
 - Inhaberinnen und Inhaber von Tenure-Track-Positionen werden im Tenure-Track-Programm zu der selbstständigen Wahrnehmung von Aufgaben in Forschung und Lehre verpflichtet. Auf diese Vorgabe wird von den Ländern in ihren Bestimmungen zu Tenure-Track nicht explizit eingegangen, zumal die eigenständige Wahrnehmung auferlegter Aufgaben in den LHGs für Hochschuldozentinnen und -dozenten bzw. Hochschullehrende bereits festgeschrieben wurde. Einzig Hessen hat mit der Implementierung der Qualifikationsprofessur dahingehend eine neue Regelung verkündet: Zugunsten eigenverantwortlicher Forschungsanliegen gilt es, die Aufgaben in der Lehre für Qualifikationsprofessorinnen und -professoren „entsprechend zu verringern“ (HHG, § 64, Absatz 3).
 - Einige Länder haben im Zuge der Integration ihrer Bestimmungen zu Tenure-Track Angaben zur dienstrechtlichen Stellung⁶² der in der Bewährungsphase befindlichen Kandidatinnen und Kandidaten gemacht. Baden-Württemberg, Hessen, das Saarland und Sachsen geben an, dass, neben der Option der Gestaltung eines Beamtenverhältnisses, ebenfalls die Möglichkeit der Begründung eines befristeten Beschäftigungsverhältnisses bzw. eines privatrechtlichen Beschäftigungsverhältnisses besteht. Berlin verweist auf die Unberührtheit eines Paragraphen, welcher erklärt, dass „Professoren und Professorinnen in Ausnahmefällen im Angestelltenverhältnis beschäftigt werden“ (§ 102c, Absatz 8)

⁶² Aus dem Tenure-Track-Programm gehen keine Vorgaben im Hinblick auf die mit Tenure-Track-Professorinnen/Professoren während ihrer Bewährungsphase abzuschließende Beschäftigungsverhältnisse hervor.

können. Ihre Rechte und Pflichten kommen dabei denen von verbeamteten Professorinnen und Professoren gleich.

- In die meisten LHGs wurde über die neuen Bestimmungen der Hinweis eingefügt, dass bisherige Regelungen zum Modell der Juniorprofessur und zum Berufungsverfahren von Professuren auch mit der Einführung von Tenure-Track Fortbestand haben. Dennoch wurden in den neu verankerten Paragraphen und Absätzen einige, schon seit geraumer Zeit geltende, Bestimmungen zur Juniorprofessur als (Neu-)Regelung für das Modell der Tenure-Track-Professur angeführt. Alle Länder mit Tenure-Track-Regelungen verordnen in ihren LHGs, dass bei Tenure-Track-Professorinnen/Professoren, so wie es bei Juniorprofessorinnen und -professoren in vielen Ländern bereits seit einigen Jahren geregelt ist, unter bestimmten Voraussetzungen von der erneuten Berufung auf eine Professur in ein Beamtenverhältnis auf Lebenszeit oder in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis abgesehen werden kann. Auch wird von einigen Ländern⁶³ angeführt, dass, im Fall der negativen bzw. nicht erfolgreichen Evaluation, auch für Tenure-Track-Professorinnen/Professoren in der Bewährungsphase die Möglichkeit der Verlängerung ihres Beamtenverhältnisses auf Zeit bzw. ihres befristeten Beschäftigungsverhältnisses um bis zu ein Jahr besteht⁶⁴.

2.2.2 Sonderregelungen einzelner Länder

Neben der gesetzlichen Verankerung der sich aus dem Tenure-Track-Programm ergebenden Anforderungen an den Karriereweg der Tenure-Track-Professur, haben ein paar Länder in ihren neu eingeführten Bestimmungen weitere Grundsätze zum Berufungs- oder Evaluationsverfahren oder weitere Modifizierungen des Modells bekanntgegeben.

- Baden-Württemberg hat mit der Tenure-Track-Professur auch die Tenure-Track-Dozentur in ihr LHG integriert. Inhaberinnen und Inhaber dieser Dozentur tragen den hochschulrechtlichen Titel „Tenure-Track-Professorin mit Schwerpunkt Lehre“ bzw. „Tenure-Track-Professor mit Schwerpunkt Lehre“ (LHG BW, §51b, Absatz 4). Das Berufungs- und Evaluationsverfahren dieses Modells entspricht dem der Tenure-Track-Professur; gemäß der Angaben des LHGs kann demnach ebenso wie für Tenure-Track-Professorinnen/Professoren, auch für Tenure-Track-Dozentinnen/Dozenten im Rahmen ihrer Berufung in eine höhere Besoldungsgruppe „das Berufsverfahren angemessen vereinfacht werden“ (LHG BW, § 48, Absatz 1).
- In Hessen wurde gesetzlich geregelt, dass, insofern einer Kandidatin oder einem Kandidaten mit Entwicklungszusage der Ruf einer anderen Hochschule erteilt wurde, auf ein Evaluationsverfahren in begründetem Einzelfall vollständig verzichtet werden kann. Weiterhin wurde mit der gesetzlichen Einführung der Qualifikationsprofessur hochschulrechtlich festgehalten, dass in der Bewährungsphase befindliche Kandidatinnen und Kandidaten, im Fall der „Geburt eines Kindes, der Annahme eines Kindes oder der Aufnahme in den Haushalt mit dem Ziel der Annahme als Kind“ (HHG, § 64, Absatz 4) eine Verlängerung der höchstzulässigen Dauer des Beschäftigungsverhältnisses um ein Jahr pro Kind gewährt werden kann. Ähnliches gilt auch für die Kandidatinnen und Kandidaten einer Tenure-Track-Professur in Sachsen. Auch ihnen wird eine Verlängerung der Befristung gewährt, insofern Geburt oder Adoption eines Kindes stattgefunden haben.

⁶³ Es handelt sich hierbei um die Länder Baden-Württemberg, Berlin, Hessen und das Saarland.

⁶⁴ Mit dieser Regelung soll den Kandidatinnen und Kandidaten Zeit für die Neuausrichtung ihrer Karriereplanung gewährt werden.

2.3 Begründungen der hochschulrechtlichen Integration des Tenure-Tracks

2.3.1 Begründungen in Ländern mit Verankerung des Tenure-Tracks im LHG

Sachsen führt das Modell der Tenure-Track-Professur als eine Möglichkeit für die „Förderung besonders qualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchses“ (SächsHSFG, § 69, Absatz 3, Satz 1) in ihrem LHG an und liefert damit als einziges Land direkt im Gesetzestext eine Begründung für die Verankerung ihrer Tenure-Track-Bestimmungen. Über die Begründung des Entwurfs, des die Tenure-Track-Professur implementierenden Gesetzes, liefert die sächsische Landesregierung weitere Hinweise bezüglich ihrer Intention in der Einführung des Modells. Die Landesregierungen von Baden-Württemberg, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hessen und dem Saarland haben in ihren Gesetzentwürfen ihre mit der Integration von Tenure-Track verfolgten Absichten ebenfalls bekanntgegeben.

Ein Vergleich der Begründungen genannter Länder offenbart zahlreiche Gemeinsamkeiten im Hinblick auf die ausgegebenen, grundlegenden Ziele. Als ein wesentliches Ziel wurde von den Ländern das Schaffen jener Voraussetzungen genannt, die sich aus dem Tenure-Track-Programm ergeben haben. Um den Universitäten des Landes die Teilnahme an dem Programm zu ermöglichen, sei, entsprechend der Erklärung der Landesregierung Baden-Württembergs, eine Neuregelung der Gesetze erforderlich. Die sächsische Staatsregierung bezeichnet ihren Gesetzentwurf zur Einführung von Tenure-Track gar als alternativlos, „da sich der Freistaat Sachsen gem. Vereinbarung vom 16. Juni 2016 zur Schaffung der rechtlichen Voraussetzungen für das WISNA-Förderprogramm verpflichtet hat“ (Drucksache 6/9881, Vorblatt). Landesregierungen, die in ihren Begründungen zu der Einführung der Tenure-Track-Professur auf die sich aus dem Tenure-Track-Programm ergebenden Verpflichtungen verweisen, sind, neben Baden-Württemberg und Sachsen, auch Brandenburg, Berlin und Bremen. Der Bremer Senat weist, ebenso wie die Sächsische Staatsregierung, im Zuge des Verweises ebenfalls auf seine Verantwortung gegenüber der Verwaltungsvereinbarung zur Exzellenzstrategie⁶⁵ hin⁶⁶. Er sieht in der Einführung von Tenure-Track-Professuren eine Sicherung der „Teilnahmefähigkeit der Universität Bremen an dem Fortsetzungsprogramm zur Exzellenzinitiative“ (Drucksache 19/ 1038, S. 16-17), denn ohne entsprechende Anpassungen „hätte die Universität Bremen keine Chance auf weitere Förderung im Anschluss an die und in Fortsetzung der Exzellenzinitiative durch die beschlossene Exzellenzstrategie“ (Drucksache 19/ 1038, S. 15). Der Gesetzentwurf zur Einführung der Qualifikationsprofessur mit Entwicklungszusage der hessischen Landesregierung ist bereits zu einem Zeitpunkt in den Hessischen Landtag eingegangen, an dem die genannten Verwaltungsvereinbarungen zwischen Bund und Länder noch nicht beschlossen waren. In ihrer Begründung rechtfertigt die hessische Landesregierung die Einführung der Bewährungsprofessur anhand der Empfehlungen des Wissenschaftsrats zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten vom 11. Juli 2014.

Die im Tenure-Track-Programm genannten Programmziele wurden von den Ländern in ihren Gesetzentwürfen zur Begründung der Integration der neuen Bestimmungen teilweise rezipiert. Die Schaffung von besseren Beschäftigungsbedingungen für den wissenschaftlichen

⁶⁵ Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes zur Förderung von Spitzenforschung an Universitäten – „Exzellenzstrategie“ – gemäß Beschluss der Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern vom 16. Juni 2016; <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Verwaltungsvereinbarung-Exzellenzstrategie-2016.pdf> (06.08.2019)

⁶⁶ Auch die Landesregierung von Baden-Württemberg verweist im Gesetzentwurf auf die Verwaltungsvereinbarung zur Exzellenzstrategie, führt diese allerdings nicht als Begründung für die Einführung von Tenure-Track an.

Nachwuchs durch eine Erhöhung von Planungssicherheit und Transparenz, wird, abgesehen von der Brandenburgischen Landesregierung, von jeder der Landesregierungen als Begründung hervorgebracht. Ebenso wird von fast allen Landesregierungen das Ziel angegeben, mit der Einführung von Tenure-Track den eigenen Wissenschaftsstandorts im Wettbewerb, um qualifizierte Nachwuchswissenschaftler zu stärken. Bremen gibt bekannt, damit auf eine „stärkere Annäherung an die internationalen Karrierewege und damit eine bessere transnationale Wettbewerbsfähigkeit“ (Drucksache 19/1038, S. 15) abzu zielen. Eine „Gewinnung der international besten Talente“ (Drucksache 16 /3248, S. 29), so die Landesregierung Baden-Württembergs setze attraktive und unbefristete Beschäftigungsbedingungen voraus. Über die gesetzliche Verankerung der eigenständigen Bezeichnung würden diese innerhalb sowie außerhalb der Hochschulen an Sichtbarkeit gewinnen.

Im Weiteren erhoffen sich diejenigen Landesregierungen, die über vergleichsweise ausführliche Begründungen zur Einführung der neuen Bestimmungen verfügen, über ihre Neuregelungen eine grundlegende Verbesserung der Karriereperspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Unter anderem eröffne sich, aufgrund der klaren gesetzlichen Regelungen, die Möglichkeit einer frühzeitigen Entscheidung bezüglich eines dauerhaften Verbleibs an den Universitäten des Landes bzw. im deutschen Wissenschaftssystem.

Das Programmziel der Förderung eines mit der Einführung der Tenure-Track-Professur verbundenen Kulturwandels, wird in den Begründungen der Länder hingegen nicht explizit genannt. Die grundsätzliche Weiterentwicklung der Personalstruktur des wissenschaftlichen Personals an den Universitäten wird von einigen Ländern (vgl. Tab. 3:) indirekt als Teilziel formuliert, zumal sich diese Zielsetzung auch in anderen, von den Landesregierungen ebenfalls rezipierten, Programmzielen teilweise widerspiegelt.

Auch Verpflichtungen familiärer Art sollen, gemäß der Begründung der Saarländischen Landesregierung, im Rahmen der Tenure-Track-Professur besondere Berücksichtigung erhalten. Auf das Programmziel der Schaffung von mehr Chancengleichheit, sowie der Grundlegung einer höheren Vereinbarkeit von wissenschaftlichen Karrieren und familiären Verpflichtungen, wird an dieser Stelle im Gesetzentwurf der Saarländischen Landesregierung nicht hingewiesen. Diese Zielsetzung wurde lediglich von den Ländern Baden-Württemberg, Berlin und Bremen in ihren Gesetz begründungen angeführt.

Neben der in Auswahl und Umfang unterschiedlichen Anführungen der Programmziele, lassen sich aus den Begründungen der Gesetzentwürfe weitere Erkenntnisse bezüglich der Absichten, die mit der Einführung von Tenure-Track verfolgt werden, und bezüglich der Interpretationen dieser Neuregelungen seitens der Landesregierungen, herleiten. In der vergleichsweise sehr ausführlichen Darlegung seiner Beweggründe hat der Berliner Senat nicht nur auf die sich aus den Bund-Länder-Vereinbarungen ergebenden Verpflichtungen verwiesen. Die Neuregelungen wurden von seiner Seite aus im Weiteren verkündet als eine Anlehnung an den „Stand der fachlichen Diskussion der vergangenen Jahre“ (Drucksache 18/0282, S. 22). Das Saarland wertet die Tenure-Track-Einführung als eine notwendige Reaktion auf „die Anforderungen [...], die in einer zunehmend vielgestaltigen Wissenschaftslandschaft an die Ausgestaltung von Dienst- und Beschäftigungsverhältnissen von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern gestellt werden“ (Drucksache 16/656, S. 7), während der Senat der Freien Hansestadt Bremen verlauten lässt, mit den Neuregelungen die „Modernisierung“ (Drucksache 19/ 1038, S. 15) der Karrierewege von Nachwuchswissenschaftlern vorantreiben zu wollen.

Besondere Betonung finden in der Begründung des Berliner Senats die vermeintlichen Vorzüge, die das Berufungsverfahren der Tenure-Track-Professur mit sich bringt. Die durch die Neuregelung erhöhte Rechts- und Verfahrenssicherheit, welche sowohl für Hochschulen,

als auch für Kandidatinnen und Kandidaten gelte, führe zu einem beschleunigten, qualitätsgesicherten und transparenten Berufungsverfahren, das neben seiner Rechtssicherheit auch durch Innovativität überzeuge. Der Senat von Berlin weist weiterhin darauf hin, dass mit den Neuregelungen für die Hochschulen des Landes keinesfalls Verpflichtungen einhergehen. Tenure-Track sei demnach als ein „Instrument“ (Drucksache 18/0282, S. 22) zu verstehen, das den Hochschulen in der Personalplanung neue Gestaltungsmöglichkeiten liefere – ein Instrument, welches den Universitäten neue „Handlungsspielräume“ (Brandenburgische Landesregierung, Drucksache 6/8765, S. 5) im Wettbewerb um qualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchs eröffne.

Die Tabelle 3 zeigt, welche Programmziele des Tenure-Track-Programms sich auch in den Begründungen der Gesetzentwürfe der Länder wiederfinden und welche Absichten von einzelnen Ländern darüber hinausgehend formuliert wurden.

Tab. 3: Zielsetzungen, die aus den Begründungen zu den Tenure-Track einführenden Gesetzentwürfen hervorgehen

Programmziele	BW	BE	HB	BB	HE	SL	SN
Erhöhung von Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Wissenschaftssystems durch Etablierung eines international bekannten und akzeptierten Karrierewegs	X	X	X	X		X	
Planbarere und transparentere Gestaltung der Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs durch die strukturelle Etablierung eines zusätzlichen Karrierewegs zur Professur	X	X	X		X	X	X
Erweiterung der Karriereperspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs durch die Schaffung von mehr dauerhaften Professuren in gleicher Anzahl	X	X	X		X		
Ermöglichung einer im Durchschnitt früheren Entscheidung über einen dauerhaften Verbleib vom wissenschaftlichen Nachwuchs im Wissenschaftssystem	X	X	X		X		
Förderung des mit der Etablierung der Tenure-Track-Professur verbundenen Kulturwandels und Weiterentwicklung der Personalstruktur des wissenschaftlichen Personals an der gesamten Universität, so dass sie den neuen Karriereweg optimal ergänzt und auch Karrierewege außerhalb der Professur aufzeigt	(X)	(X)	(X)		(X)		(X)
Verbesserung der Chancengerechtigkeit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie	X	X	X			(X)	
Weitere Absichten der Länder							
Verwendung von Tenure-Track als Instrument zur Eröffnung neuer Handlungsspielräume in der Personalplanung der Hochschulen		X		X			
Reaktion auf die sich aus der aktuellen wissenschaftlichen Debatte ergebenden Anforderungen an eine Modernisierung der Beschäftigungs- und Dienstverhältnisse		X	X			X	
Beschleunigtes, qualitätsgesichertes und transparentes Berufungsverfahren, welches neben seiner Rechtssicherung auch durch Innovativität überzeugt		X					

Quellen: Tenure-Track-Programm, § 1; Gesetzentwürfe der Landesregierungen zur Einführung von Regelungen zu Tenure-Track-Bestimmungen (vgl. Tab. 2: Quellenlage Gesetzentwürfe der Länder zu der Einführung von Tenure-Track)

2.3.2 Begründungen in Ländern ohne begrifflich verankerten Tenure-Track im LHG

Die Landesregierungen von Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein und Thüringen verweisen in Gesetzentwürfen für hochschulrechtliche Änderungen (vgl. Tabelle 2: Quellenlage – Gesetzentwürfe der Länder zu der Einführung von Tenure-Track) im Rahmen der an diese angehängten Begründungen auf das Modell der Tenure-Track-Professur, ohne, dass im Zuge der gesetzlichen Integration jener hochschulrechtlichen Änderungen die Begrifflichkeit des Tenure-Tracks Einzug in ihre LHGs erhalten hat.

- Die rheinland-pfälzische Landesregierung führt über einen Gesetzentwurf die Regelung ein, dass, wenn „eine Professorin oder ein Professor in einem Beamtenverhältnis auf Zeit oder einem befristeten Beschäftigungsverhältnis auf [...] eine höherwertige Professur in einem Beamtenverhältnis auf Lebenszeit oder einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis [...] berufen werden soll“ (HochSchG, § 50, Absatz 1, Satz 4, Nummer 1), für die Hochschule die Möglichkeit besteht, auf eine Ausschreibung dieser Professur zu verzichten⁶⁷. Den Anführungen der zugehörigen Begründung zu Folge, biete diese Neuregelung die Möglichkeit, Kandidatinnen und Kandidaten für befristete W 2-Professuren schon zum Berufungszeitpunkt „auch eine unter dem Vorbehalt der Bewährung stehende Zusage zur späteren Übertragung einer dauerhaften Professur der höheren Besoldungsgruppe W 3“ (Drucksache 17/2036, S. 13) zu erteilen. Diese Schlussfolgerung stützt sich auf die Einführung einer über den Entwurf eingeführten weiteren Neuregelung⁶⁸, die im Rahmen der Übertragung einer unbefristeten Professur den Verzicht auf Ausschreibung ermöglicht. „Die Hochschulen“, so führt die Landesregierung in der Begründung an, würden durch die Einführung dieser Bestimmungen „erweiterte Möglichkeiten zur - von Tenure-Track-Professuren“ (Drucksache 17/2036, S. 13) erhalten. In der Begründung werden ebenfalls Programmziele des Tenure-Track-Programms angeführt: Mit den angestrebten hochschulrechtlichen Änderungen würde demnach unter anderem auf die Schaffung verlässlicher und planbarer Karriereperspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs an den Landeshochschulen abgezielt werden, um die „Leistungs- und Zukunftsfähigkeit des rheinland-pfälzischen Hochschul- und Wissenschaftssystems weiter zu erhöhen“ (Drucksache 17/2036, S. 14).
- Im LHG Schleswig-Holsteins hat eine begriffliche Integration des Tenure-Track-Modells bis dato ebenfalls nicht stattgefunden. Bereits vor dem Beschluss des Tenure-Track-Programms hat die Landesregierung im Jahr 2015 die Einführung hochschulrechtlicher Neuregelungen, welche die Bestimmung enthalten, dass „von der Ausschreibung einer Professur [...] abgesehen und das Berufungsverfahren angemessen vereinfacht werden“ kann, „wenn [...] eine Juniorprofessorin oder ein Juniorprofessor der eigenen Hochschule auf eine Professur in einem Beamtenverhältnis auf Lebenszeit oder einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis berufen werden soll“ (Drucksache 18/ 3156, S. 23), vorausgesetzt der vorausgegangenen positiven Evaluation ihrer Leistungen⁶⁹, damit begründet, dass sie zu einer Weiterentwicklung „eines Tenure Track in Anlehnung an das amerikanische Tenure-Track-System“ (Drucksache 18/ 3156, S. 44) führen. In der allgemeinen Begründung entsprechenden Entwurfs wird auf die Tendenz einer zunehmenden Verschiebung des Verhältnisses von unbefristeten und befristeten Beschäftigungsverhältnissen zu deutlich mehr befristeten Beschäftigungsverhältnissen, sowie zu immer kürzeren Laufzeiten vereinbarter Verträge verwiesen. Tenure-Track ermögliche hochqualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchs verlässliche Karrierewege, steigere die Attraktivität der Juniorprofessur an den Hochschulen des Landes und verschaffe den Hochschulen „mehr Freiheiten bei der Berufung von Professorinnen und Professoren“ (Drucksache 18/ 3156, S. 44).

⁶⁷ Die Entscheidung über das Absehen von einer Ausschreibung trifft die Präsidentin oder der Präsident auf Vorschlag des Fachbereichsrats.

⁶⁸ In der Begründung wird auf § 50 Abs. 4 Satz 3 verwiesen, der im Zuge der hochschulrechtlichen Abänderung der Absätze 3 und 4 in § 50 des HochSchG neu integriert wurde.

⁶⁹ Der Gesetzentwurf gibt vor, dass, sowohl eine interne, als auch eine externe durch Hochschulsatzung geregelte Evaluation der erbrachten Leistungen positiv bewertet worden sein müssen.

- Thüringen weist über sein LHG (§ 5, Absatz 6) die Hochschulen an, „Richtlinien, die insbesondere Rahmenvorgaben für den Abschluss unbefristeter [...] Beschäftigungsverhältnisse sowie Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zum Gesundheitsmanagement“ (Drucksache 6/4467, S. 22) machen, auszuarbeiten. Aus der Begründung des diese Bestimmung einführenden Gesetzentwurfs geht hervor, dass mit der Integration dieser Neuregelung, von der Nutzung der über die in der Rahmenvereinbarung⁷⁰ zwischen Landesregierung und Hochschulen gewonnenen Planungssicherheit⁷¹ für die Schaffung verlässlicher Beschäftigungsbedingungen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern Gebrauch gemacht werden soll. Erreicht werden soll dieses unter anderem durch „die Etablierung und Förderung von verlässlichen neuen Karrierewegen für Professoren im Rahmen von Tenure-Track-Professuren“ (Drucksache 6/4467, S. 148). Bereits die gesetzliche Implementierung der Ausnahmeregelung des Verzichts auf Ausschreibung einer Professur wurde in Thüringen im Jahr 2005 über einen Gesetzentwurf der Landesregierung als „Ausnahme für den Fall [...], dass ein Juniorprofessor der eigenen Hochschule auf eine Professur berufen werden soll, das heißt, die Hochschule ein so genanntes Tenure-Track-Verfahren durchführen will“ (Drucksache des Thüringer Landtages 4/591 vom 16.02.2005: Gesetzentwurf der Thüringer Landesregierung zur Einführung der Juniorprofessur, S. 17) erklärt.

2.4 Tenure-Track in Gesetzentwürfen

Auch aus den zum Zeitpunkt des redaktionellen Stichtags noch nicht in die LHGs verankerten Gesetzentwürfen der Länder Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt lassen sich Informationen bezüglich ihrer angestrebten gesetzlichen Bestimmungen zu Tenure-Track sowie ihrer sich hinter dieser Implementierung verbergenden Absichten gewinnen.

- Gemäß ihres Gesetzentwurfs plant die Landesregierung Mecklenburg-Vorpommerns die Erweiterung von § 62, welcher Bestimmungen zur Juniorprofessur vorgibt, um den Paragraphen „§ 62a Tenure-Track-Professur“ (Drucksache 7/3556, S. 25). Das in diesem Paragraphen angeführte Modell einer Tenure-Track-Professur entspricht im Wesentlichen⁷² den im Tenure-Track-Programm (§ 4) angeführten Anforderungen an eine Tenure-Track-Professur. Der Entwurf sieht vor, hochschulrechtlich festzuhalten, dass „nach erfolgter Ausschreibung oder Einstellung [...] die Ausweisung der Professur als Tenure-Track-Professur unzulässig“ (Drucksache 7/3556, S. 25) ist. Diese Bestimmung lässt sich bisher

⁷⁰ Die Thüringer Landesregierung und die staatlichen Hochschulen des Landes haben sich am 05.01.2016 über die Rahmenvereinbarung IV verständigt. Diese verfügt über eine Laufzeit vom 01.01.2016 bis zum 31.12.2019. Sie gibt Auskunft über die Entwicklungsziele der Hochschulen im Bereich Personal und Nachwuchsförderung. Zur Verbesserung der Karriereperspektiven des wissenschaftlichen Nachwuchses wurde vereinbart, dass auf Fakultätsebene der Hochschulen „Stellen ggf. mit einer TenureOption ausgeschrieben werden“ (Freistaat Thüringen (2016): Rahmenvereinbarung IV zwischen der Thüringer Landesregierung und den Hochschulen des Landes, S. 9; https://www.thueringen.de/mam/th6/wissenschaft/rv_iv_unterzeichnet_20150501.pdf (06.08.2019)). Die Laufzeit dieser Rahmenvereinbarung wurde mit Beschluss vom 22.06.2018 im gegenseitigen Einvernehmen zwischen dem Freistaat Thüringen und den staatlichen Hochschulen des Landes um ein Jahr bis zum 31. Dezember 2020 verlängert (Thüringer Landtag (2018): Entwurf der Vereinbarung über die Änderung der Rahmenvereinbarung IV zwischen der Thüringer Landesregierung und den Hochschulen des Landes, 6/5693 vom 15.03.2018, S.1)

⁷¹ Über die Rahmenvereinbarung IV wurde den Hochschulen unter anderem Zugeständnisse zu einer Grundfinanzierung gemacht.

⁷² Ein Verweis auf die aus § 4 des Tenure-Track-Programms hervorgehende Anforderung, dass Kandidatinnen und Kandidaten für eine Tenure-Track-Professur nach ihrer Promotion die Hochschule gewechselt oder zumindest zwei Jahre außerhalb der berufenden Hochschule einer wissenschaftlichen Tätigkeit nachgegangen sein sollen, wird in entsprechendem Paragraphen nicht explizit angeführt.

in keinem weiteren LHG wiederfinden. In der Begründung dieses Entwurfs werden ebenfalls einige Ziele des Bund-Länder-Programms angeführt, um die hinter der angestrebten hochschulrechtlichen Verankerung von Tenure-Track sich verbergenden Absichten zu erläutern. Erklärte Ziele sind die Einrichtung planbarer und attraktiver Möglichkeiten der wissenschaftlichen Qualifizierung, im Prozess der Karriereentscheidung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses durch die Integration dieser Qualifizierungsformate Unterstützung zu leisten, die Schaffung guter Beschäftigungsbedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs und „die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter zu verbessern sowie sicherzustellen, dass mehr Frauen Spitzenpositionen in der Wissenschaft erreichen können“ (Drucksache 7/3556, S. 38). Ein expliziter Verweis auf die Existenz des Tenure-Track-Programms und der aus dem Programm hervorgehenden Bestimmungen findet hingegen nicht statt. Die Landesregierung gibt anstatt dessen vor, mit der gesetzlichen Einführung von Tenure-Track den Empfehlungen des Wissenschaftsrates aus dem Jahr 2014 zur Gestaltung der Karrierewege und -ziele an Hochschulen und an wissenschaftlichen Einrichtungen⁷³ nachkommen zu wollen.

- Die Landesregierung von Nordrhein-Westfalen hat bereits am 21.12.2018 einen Entwurf für ein Gesetz zur Änderung des Hochschulgesetzes in ihren Landtag eingebracht, der die hochschulrechtliche Einführung von Tenure-Track impliziert. In der Begründung dieses Entwurfs findet ein Verweis⁷⁴ auf das aus der Verwaltungsvereinbarung vom 16. Juni 2016 zwischen Bund und Ländern hervorgegangene Tenure-Track-Programm statt, ohne, dass auf die Inhalte und die Zielsetzungen des Programms im weiteren Verlauf der Begründung näher eingegangen wird. Der Entwurf zielt auf die Integration von Neuregelungen zu Tenure-Track anhand eines eigenständigen Paragraphen „38a Tenure Track“ ab, der hinter die Bestimmungen des das Berufungsverfahren regelnden Paragraphen „38 Berufungsverfahren“ (Drucksache 17/4668, 77) eingefügt werden soll. Die von dem Entwurf ausgehenden hochschulrechtlichen Änderungen wurden bereits am 11. Juli 2019 vom Landtag Nordrhein-Westfalens beschlossen⁷⁵. Das Inkrafttreten dieses Gesetzes ist für den 01. Oktober 2019 geplant⁷⁶. Anhand der hochschulrechtlichen Änderungen soll im Land Nordrhein-Westfalen „Tenure Track in einer Vorschrift übersichtlich erfasst werden“ (Drucksache 17/4668, S. 168). Die Regelungen, der in acht Absätze gegliederten neuen Bestimmungen, ermöglichen die Erteilung von Tenure-Track-Zusagen für unterschiedliche wissenschaftliche Qualifizierungspositionen. Sowohl eine Juniorprofessur, eine zeitlich befristete Professur, eine Beschäftigung als wissenschaftliche Mitarbeiterin oder als wissenschaftlicher Mitarbeiter, als auch eine Beschäftigung als außerhalb der berufenden Hochschule tätige Nachwuchswissenschaftlerin oder außerhalb der Hochschule tätiger Nachwuchswissenschaftler⁷⁷, eröffnen demnach die Möglichkeit zur Qualifizierung für eine

⁷³ Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten, Dresden (Drucksache 4009-14)

⁷⁴ Vgl. Tab. 2: Drucksache 17/4668, S. 170

⁷⁵ Vgl. Landtag Nordrhein-Westfalen (2019): Gesetz zur Änderung des Hochschulgesetzes vom 11. Juli 2019, Deckblatt; <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMG17-74.pdf> (06.08.2019)

⁷⁶ Vgl. Landtag Nordrhein-Westfalen (2019): Gesetz zur Änderung des Hochschulgesetzes vom 11. Juli 2019, S. 33; <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMG17-74.pdf> (06.08.2019)

⁷⁷ Gemeint sind damit Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die an der berufenen Hochschule nicht als wissenschaftliche Mitarbeitende beschäftigt sind, sondern beispielsweise Positionen in Einrichtungen der außeruniversitären Forschung besetzen (vgl. Drucksache 17/4668, S. 78, S. 168). Die Landesregierung zielt mit dieser Option auf eine Stärkung

unbefristete Professur – vorausgesetzt einer vorausgegangenem qualifizierten Ausschreibung, in der auf die Option eines Tenure-Tracks hingewiesen wurde. In ihrer Begründung gibt die Landesregierung an, dass die Bedingungen für eine Tenure-Track-Zusage für die Inhaberinnen und Inhaber der verschiedenen Beschäftigungspositionen dieselben sind (vgl. Drucksache 17/4668, S. 168). Weiterhin verweist sie zur Begründung der Neuregelungen⁷⁸ ausdrücklich darauf, dass die Möglichkeit der Zusage der Berufung auf eine unbefristete Professur, die sowohl unter Vorbehalt einer positiven Leistungsevaluation als auch unter Vorbehalt der haushaltsbedingten Besetzbarkeit einer unbefristeten Professur steht, mit dieser Novellierung Fortbestand hat (vgl. Drucksache 17/4668, S. 169). Im Absatz 8 des neuen Paragraphen wird auf die Gültigkeit der Bestimmungen des Paragraphen 37a hingewiesen, der Regelungen zur Gewährleistung der Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern bei der Berufung auf eine Professur macht. Die Landesregierung zielt damit darauf ab, dass die „Universitäten künftig von ihren tenure-track-Optionen einen geschlechtergerechten Gebrauch in Übernahme der für das Kaskadenmodell nach § 37a⁷⁹ geltenden Grundsätze machen“ (Drucksache 17/4668, S. 170).

- Gemäß der Begründung eines Gesetzentwurfs zur Neufassung des Hochschulgesetzes des Landes Sachsen-Anhalt vom 18.09.2019 soll auch im Land Sachsen-Anhalt die Tenure-Track-Professur „ausdrücklich im HSG LSA verankert“ werden (Drucksache 7/4918, S. 63). Die aus dem Entwurf hervorgehende Neufassung von § 36 (Absatz 2, Satz 4) sieht die Möglichkeit des Absehens von einer Ausschreibung vor, „wenn ein Juniorprofessor oder eine Juniorprofessorin, ein Professor oder eine Professorin der eigenen Hochschule auf eine entsprechende Professur berufen werden soll, bereits in der Ausschreibung (W1 oder W2) die spätere Übernahme auf die Professur in Aussicht gestellt wurde und die bereits bei der Ausschreibung ausgewiesenen Anforderungen an Eignung, Befähigung und fachliche Leistung gemäß der Berufsordnung nach Absatz 11 erfüllt sind (Tenure Track)“ (Drucksache 7/4918, S. 29). Die durch das Tenure-Track-Programm erklärten Anforderungen an eine Tenure-Track-Professur wurden an entsprechender Stelle in der Neufassung des Gesetzes nicht wiedergegeben. Laut der Begründung soll mit der Novellierung nicht nur eine hochschulrechtliche Integration der Begrifflichkeit der Tenure-Track-Professur stattfinden, sondern ebenfalls eine Erweiterung der Anwendungsmöglichkeit von Tenure-Track auf W2-Berufungen. Der Gesetzentwurf wird ebenfalls mit den Zielen der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit Landeshochschulen, der Gewinnung von qualifiziertem wissenschaftlichem Nachwuchs, der Schaffung planbarer Karrierewege und verlässlicher Beschäftigungsbedingungen sowie der Herbeiführung von mehr Chancengleichheit begründet⁸⁰.

der Kooperation von Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Bereich der Förderung vom wissenschaftlichen Nachwuchs ab (vgl. Drucksache 17/4668, S. 170).

⁷⁸ Sie bezieht sich hierbei auf Absatz 1 und Absatz 2 des neu eingefügten § 38a.

⁷⁹ Für weiterführende Informationen zu dem Kaskadenmodell vgl. HG, § 37a.

⁸⁰ Eine explizite Verlinkung dieser Zielsetzungen mit der geplanten hochschulrechtlichen Einführung der Tenure-Track-Professur findet im Rahmen des Gesetzentwurfs nicht statt.

3. Beschäftigungsbedingungen und Tätigkeitsprofile von Post-docs im Spiegel von Stellenanzeigen

3.1 Informationsbasis

Um einen möglichst aktuellen und realitätsnahen Eindruck von den Qualifikationsanforderungen an Postdoktorandinnen und -doktoranden, ihren Aufgabenbereichen und Beschäftigungsbedingungen zu gewinnen, wurden Stellenanzeigen aus einschlägigen Printmedien ausgewertet. Gegenüber den inzwischen weitverbreiteten Stellenanzeigen in Online-Medien bieten Printmedien den Vorteil, dass sich der Zeitpunkt der Ausschreibung genau fixieren lässt. Außerdem sind keine nachträglichen Änderungen bis hin zur Löschung einer Anzeige möglich. Mitentscheidend für die Auswahl der Zeitungen bzw. Zeitschriften war die Tatsache, dass für den zweiten Bundesnachwuchsbericht 2013 bereits eine vergleichbare Auswertung von Stellenanzeigen stattgefunden hatte. An diese sollte inhaltlich angeschlossen werden, um Aussagen zur Entwicklung im Zeitverlauf treffen zu können.⁸¹

Es kommen verschiedene Gründe in Frage, warum von Seiten der wissenschaftlichen Einrichtung die Entscheidung zugunsten eines derartigen Anzeigenformats gefallen ist, obwohl Anzeigen in überregionalen Printmedien in der Regel relativ kostenintensiv sind. Es könnte sich um Stellen handeln, an deren (möglichst zeitnaher) Besetzung besonderes Interesse besteht. Eventuell wird die Bewerbungslage angesichts des zunehmenden Wettbewerbs der Hochschulen um begabte und leistungsstarke Nachwuchskräfte als angespannt wahrgenommen, so dass die Personalrekrutierung über die Anzeige in einer renommierten Zeitschrift angebracht erscheint. Nicht zuletzt könnte eine Rolle spielen, dass die Einrichtung über die Anzeige dokumentieren will, welche Erfolge in der Drittmittelinwerbung erzielt wurden oder in wie weit an reputationsträchtigen Bund-Länder-Programmen partizipiert wird. Es ist also davon auszugehen, dass mit den Printanzeigen nur ein Ausschnitt der Stellenangebote erfasst wurde und die dort in Aussicht gestellten Beschäftigungsbedingungen, z.B. in Bezug auf die Vergütungsgruppe oder die Vertragslaufzeit, über dem Durchschnittsniveau liegen könnten.

Insgesamt wurden dreizehn Ausgaben der Wochenzeitung DIE ZEIT (5 November 2018, 4 Januar 2019, 4 März 2019) sowie jeweils drei Ausgaben der Zeitschriften *duz* und *Forschung & Lehre* (Ausgaben November 2018, Januar 2019, März 2019) ausgewertet.

3.2 Auswertungsraster

Die Stellenanzeigen wurden in **drei Kategorien** unterteilt:

Post-doc-Stellen

Das Hauptinteresse galt Anzeigen, die sich explizit an Post-docs oder Promovierte richten. Die Stellen können beispielsweise als Juniorprofessuren und Nachwuchsgruppenleitung oder für Postdoctoral researchers sowie wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Promotion ausgeschrieben sein.

Stellen für wissenschaftliche Mitarbeitende (ohne Promotion)

Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche keine Promotion voraussetzen und diese auch nicht zum Ziel haben (d.h. nicht als Promotionsstellen

⁸¹ Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2013): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013, Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland, Bielefeld, S. 179-180

einstufen sind), wurden in eine zweite Kategorie eingeordnet. Sie wurden in die Auswertung aufgenommen, weil sich Promovierte auch auf diese Stellen bewerben können, um ihre berufliche Laufbahn in der Wissenschaft fortzusetzen.

Management-Stellen

In die dritte Kategorie wurden Stellen eingeordnet, die im Wissenschaftsmanagement angesiedelt sind und nach der Aufgabenbeschreibung einen Bezug zu Lehre und Forschung erkennen lassen. Damit soll der Etablierung neuer Hochschulprofessionen in solchen Funktionsbereichen wie Qualitätssicherung in der Lehre, Studiengangsgestaltung, Studienberatung, Forschungsmanagement, Entwicklungsplanung, Wissenstransfer, und Internationales Rechnung getragen werden. In den letzten Jahren haben sich hier neue wissenschaftsnahe Beschäftigungsoptionen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler eröffnet.⁸² Ausgenommen wurden Stellen für Führungskräfte auf Einrichtung-, Instituts-, und Abteilungsebene, die neben der wissenschaftlichen Qualifikation eine langjährige einschlägige Berufspraxis und Leitungserfahrung voraussetzen.

Die Auswertung konzentriert sich auf Anzeigen staatlicher Universitäten und gleichgestellter Hochschulen in Deutschland. Ergänzend wurden Stellenanzeigen von außeruniversitären Forschungseinrichtungen einbezogen. Aufgrund der geringen Fallzahl wurde jedoch auf eine gesonderte Auswertung verzichtet. Angesichts der Besonderheiten der Qualifizierungswege und Karriereverläufe im medizinischen Bereich wurden Anzeigen aus der Humanmedizin generell ausgeklammert.

Es wurden folgende Merkmale erfasst⁸³:

- **Einrichtungsart:** Universitäten und gleichgestellte Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen
- **Fächergruppe** (ohne Humanmedizin)
- **Stellenbezeichnung:** Juniorprofessur, Tenure-Track-Professur, W1-Professur, W2-Professur (ausschließlich befristet und mit TT), wissenschaftliches Personal unterhalb der Professur (Nachwuchsgruppenleitung, Post-doc, wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in)
- **Stellencharakter:** Status (Beamtenverhältnis, Angestelltenverhältnis); Vergütungs-/Besoldungsgruppe; Vertragsdauer (unbefristet, befristet, Befristungsdauer, Anschlussoption); Beschäftigungsumfang (Vollzeit, Teilzeit, Teilzeitumfang)
- **Finanzierungsquelle,** darunter Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- **formale Qualifikationsanforderungen,** darunter Promotion, zusätzliche wissenschaftliche Leistungen.

Neben der faktenbasierten Auswertung fand eine tätigkeitsbezogene Analyse statt. Unterschieden wurde zwischen den in den Anzeigen aufgeführten Einstellungs voraussetzungen und Qualifikationsanforderungen sowie den Aussagen zu Aufgabenspektrum und Tätigkeitsprofil. Fachspezifische Anforderungen blieben unberücksichtigt. Das nachfolgende Auswertungsraster wurde an Hand sich wiederholender Satzphrasen, Formulierungen und Schlagworte der Anzeigentexte erstellt. Um welche es sich dabei im Einzelnen handelt hat, kann dem Anhang entnommen werden. Auf Grund

⁸² Vgl. Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2010): Hochschulmanagement – Auf dem Weg zur neuen Profession?. In: WSI Mitteilungen 5/2010, S. 234-240; Schneijderberg, C./Schneider, N./Teichler, U. (2014): Die Berufssituation von Hochschulprofessionellen. Aufgaben, Tätigkeiten, Kompetenzen, Rollen und berufliche Identität, Kassel

⁸³ In einigen Anzeigen wurde unter Verweis auf gesetzliche Bestimmungen auf eine detaillierte Beschreibung verzichtet. Das betraf insbesondere Professuren und dabei die Angaben zu Besoldungsgruppe, Vertragsdauer und formalen Qualifikationsanforderungen.

inhaltlicher Überschneidungen der gebildeten Kategorien wurden einzelne Aspekte mehrfach zugeordnet.

Einstellungsvoraussetzungen und Qualifikationsanforderungen

- Forschungsleistungen
- Forschungsk Kooperation
- Drittmittelinwerbung und Antragsaktivitäten
- Publikationen
- Pädagogische Eignung und Lehrleistungen
- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Praxisbezug
- Führungskompetenz
- Internationale Perspektive
- Genderkompetenz
- Fremdsprachenkenntnisse

Aufgabenspektrum und Tätigkeitsprofil

- Forschung und Lehre
- Forschung/Forschungsprojekte
- Forschungsk Kooperation und Vernetzung
- Drittmittelinwerbung und Antragsaktivitäten
- Publikationen
- Lehre und Studierendenbetreuung/Lehrverpflichtung (LV)
- Studiengangsgestaltung
- Fort- und Weiterbildung
- Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Eigene wissenschaftliche Qualifizierung
- Genderexpertise
- Leitungstätigkeit
- Mitwirkung in Gremien der akademischen Selbstverwaltung

3.3 Analyseergebnisse

Post-doc-Stellen

Es wurden insgesamt 127 Stellen ermittelt, die speziell an Post-docs gerichtet waren (40 November 2018, 39 Januar 2019, 48 März 2019; 99 DIE ZEIT, 20 Forschung & Lehre, 6 duz). Nach Ausklammerung von Dopplungen in den verschiedenen Printmedien blieben 122 Stellenanzeigen übrig, davon waren 117 von Universitäten und gleichgestellten Hochschulen sowie fünf von außeruniversitären Forschungseinrichtungen ausgeschrieben worden. Im Fokus standen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die nach der Promotion bereits erste Forschungs- und Lehrerfahrungen erworben hatten und deren Interesse der Fortsetzung der beruflichen Karriere in der Wissenschaft galt.

Am häufigsten vertreten waren Stellenangebote in der **Fächergruppe** Mathematik, Naturwissenschaften (33%), gefolgt von den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (26%) sowie den Geisteswissenschaften (15%). Dies könnte im Zusammenhang mit der fachlichen Förderstruktur der Exzellenzinitiative bzw. -strategie, die mitentscheidend für das Stellenangebot der Hochschulen ist, stehen. Es wurde mehrfach thematisiert, dass sich in der Verteilung der Fördermittel eine Bevorzugung naturwissenschaftlicher Forschungsvorhaben

widerspiegle.⁸⁴ Auch von den laufenden Exzellenzclustern sind doppelt so viele in den Naturwissenschaften angesiedelt wie in den Geistes- und Sozialwissenschaften.⁸⁵

Bezogen auf die **Stellenkategorie** standen **Professuren** mit zwei Dritteln der Stellenanzeigen im Vordergrund (82 von 122, 67%). Dabei wurden Juniorprofessuren am häufigsten genannt (25%). Es folgten Tenure-Track-Professuren (16%), wobei als deren Besoldungsgruppe sowohl W1 als auch W2 ausgewiesen wurde. In einem kleineren Teil der Stellenanzeigen wurden direkt W1-Professuren (5%) oder W2-Professuren (9%)⁸⁶ ausgeschrieben. Neben diesen Bezeichnungen gab es vier Ausschreibungen von Universitätsprofessuren und zehn von Assistenzprofessuren bzw. Tenure-Track-Assistenzprofessuren. Die sechs Stellen für **Nachwuchsgruppenleiterinnen und Nachwuchsgruppenleitern** machen 5% der Anzeigen aus. Davon wurde lediglich eine an außeruniversitären Forschungseinrichtungen, der Rest an Hochschulen ausgeschrieben. An wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Promotion richteten sich 12 Anzeigen (10%). Die restlichen 22 Stellen (18%) waren mit Postdoctoral Researcher, Postdoc Position, Postdoctoral Position, Postdoc und ähnlichen Bezeichnungen betitelt.

Der **Stellencharakter** wird durch den großen Anteil an Professuren geprägt. Mehrheitlich handelt es sich dadurch um Beamtenverhältnisse. Insgesamt 59 der 82 ausgeschriebenen Professuren (72%) waren mit einem Tenure-Track ausgestattet. Mehrheitlich wurde dazu ausgeführt, dass nach positiver Evaluation, d.h. dem Nachweis von Eignung, Befähigung und Leistung, eine Übernahme auf eine unbefristete Professur der Besoldungsgruppe W2 oder sogar W3 erfolgt. Bei 22 Juniorprofessuren und einer W1-Professur wurde kein Tenure-Track in der Stellenanzeige erwähnt. Bezogen auf die Gesamtheit der Stellenanzeigen stellt sich die Post-doc-Phase als ein befristetes Beschäftigungsverhältnis mit einer Vertragslaufzeit von bis zu vier Jahren, versehen mit einer Verlängerungsoption für ein bis drei Jahre nach positiver Zwischenevaluation und häufig mit einer Anschlussoption in Richtung Entfristung dar.

Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leitern wird mit einer Ausnahme eine Vergütung nach TV-L 14 offeriert. Bei Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (mit Promotion) erfolgt die Vergütung dagegen in der Regel nach TV-L 13.

In den wenigen Fällen, wo Aussagen zum Stellenumfang gemacht werden (12% aller Post-doc-Stellen), handelt es sich zumeist um Vollzeitbeschäftigung.

Fast zwei Fünftel der 122 Anzeigen stehen in Verbindung mit einem **Förderprogramm** (38%). 30 Stellen werden über Bund-Länder-Programme (in der Regel über das Nachwuchsförderprogramm) finanziert, 15 über die Deutsche Forschungsgemeinschaft und jeweils eine Stelle über ein landesspezifisches bzw. universitätseigenes Nachwuchsförderprogramm. Der tatsächliche Anteil der programmgeförderten Stellen dürfte noch höher liegen. Durch punktuelle Recherchen in Hochschulunterlagen konnte festgestellt werden, dass einige der ausgeschriebenen Professuren über das bundesweite Nachwuchsförderprogramm finanziert werden, ohne dass dies in der Anzeige ausdrücklich vermerkt wurde.

Als **formale Qualifikationsanforderung** wurde in 33 Anzeigen (27%) eine einschlägige, überdurchschnittliche oder herausragende Promotion angeführt, zu meist verbunden mit dem

⁸⁴ Vgl. Preuß, R. (2012): Förderung aus der Exzellenzinitiative – Elite der Geisteswissenschaftler; <https://www.sueddeutsche.de/bildung/foerderung-aus-der-exzellenzinitiative-elite-der-geisteswissenschaftler-1.1406689> (09.07.2012)

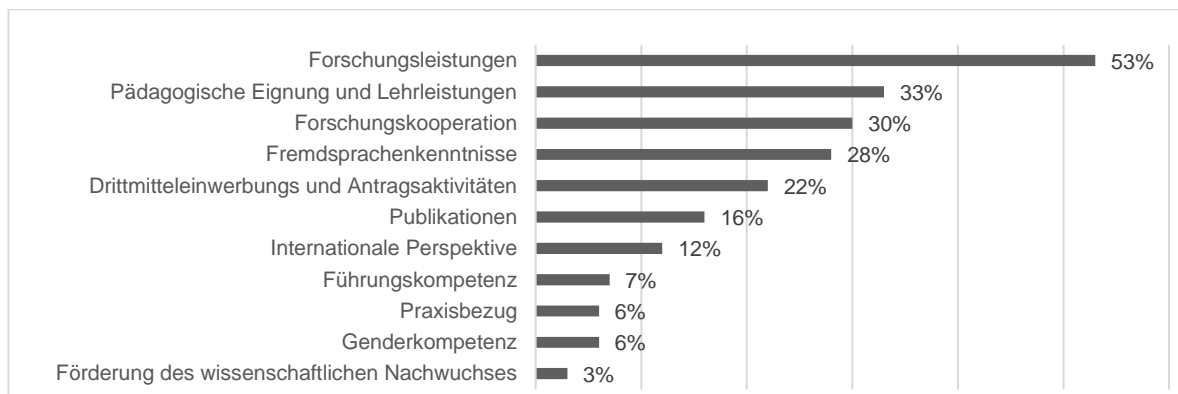
⁸⁵ Vgl. DFG (2019): Liste der laufenden Exzellenzcluster (ExStra); https://www.dfg.de/gefoerderte_projekte/programme_und_projekte/listen/index.jsp?id=EXS (17.12.2019)

⁸⁶ Einbezogen wurden im Fall von W2-Professuren nur Anzeigen, in denen die Stelle befristet war oder dem Tenure-Track-Programm zugeordnet werden konnte.

Hinweis, dass sie nicht länger als drei bis fünf Jahre zurückliegen sollte. Dies lässt sich als Ausdruck eines Laufbahnmodells interpretieren, in welchem dem Übergang in den Post-doc-Status in der Regel eine mehrjährige Orientierungsphase nach der Promotion vorgeschaltet ist. Eine Habilitation oder eine habilitationsadäquate Leistung wurde lediglich in zwei Anzeigen vorausgesetzt.

Hinsichtlich der **tätigkeitsbezogenen Einstellungsvoraussetzungen und Qualifikationsanforderungen** (vgl. Abb. 1) werden von Post-docs vor allem eigene Forschungsleistungen (53%), pädagogische Eignung und Lehrleistungen (32%) sowie Erfahrungen in kooperativen Forschungszusammenhängen (30%) erwartet. Oftmals sind Fremdsprachenkenntnisse erwünscht (28%). Eine nicht zu unterschätzende Anzahl der Stellenanzeigen ist auf Englisch erschienen und auch in der Lehre wird der Fähigkeit, in Englisch zu unterrichten, Bedeutung beigemessen. Sieht man sich an, welche Anforderung durch Nennung an erster Stelle besonders betont wird, so liegt der Fokus eindeutig auf den Forschungsleistungen. Pädagogischer Eignung und Lehrerfahrung wird in den Stellenanzeigen eine der Forschung nachgeordnete Position zugewiesen.

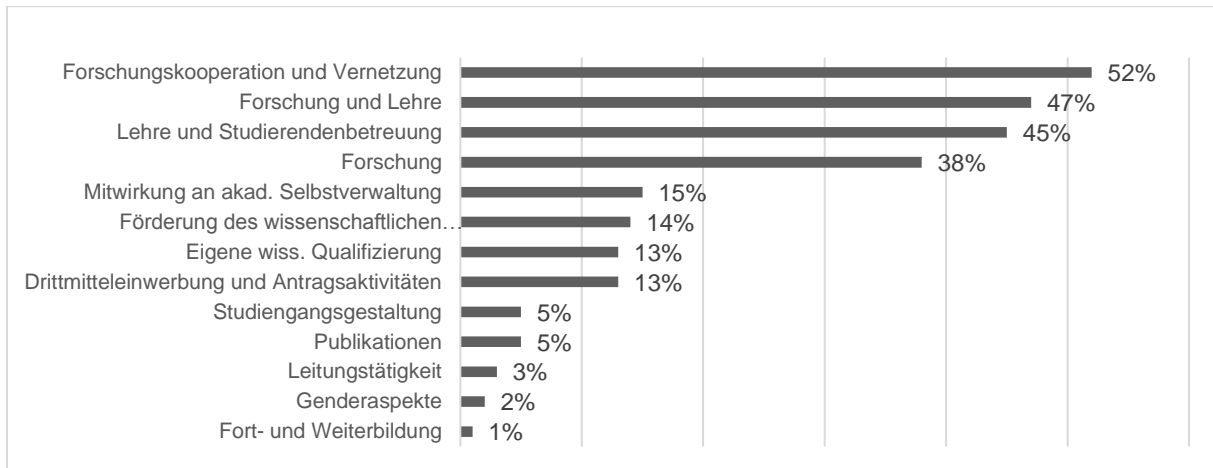
Abb. 1: Tätigkeitsbezogene Einstellungsvoraussetzungen und Qualifikationsanforderungen an Post-docs 2018/2019 (in %, Mehrfachnennungen möglich)



Quellen: Eigene Darstellung aus Recherche der Stellenanzeigen aus; DIE Zeit, duz und Forschung & Lehre im Zeitraum 11.2018–03.2019

Das aus den Stellenanzeigen hervorgehende **Aufgabenspektrum und Tätigkeitsprofil** (vgl. Abb. 2) setzt sich bezogen auf die Häufigkeit der Nennungen maßgeblich aus den Bereichen Forschungskooperation und Vernetzung (52%), Forschung und Lehre (47%) sowie Lehre und Studierendenbetreuung (45%) zusammen. Daneben wird von Post-docs die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (15%), Engagement in der akademischen Selbstverwaltung (15%) und Erfolg in der Drittmittleinwerbung (14%) erwartet. Deutlich seltener werden Publizieren (5%), Fort- und Weiterbildung (<1%) sowie Leitungstätigkeit (3%) erwähnt. (Abb. 2). Charakteristisch für das Tätigkeitsprofil ist die Kombination von Forschung und Lehre. In der Regel gilt dabei Forschung und Forschungskooperation das Hauptaugenmerk. Lehre und Studierendenbetreuung werden nur im Einzelfall in den Vordergrund gestellt.

Abb. 2: Aufgabenspektrum und Tätigkeitsprofil von Post-docs 2018/2019 (in %, Mehrfachnennungen möglich)



Quellen: Eigene Darstellung aus Recherche der Stellenanzeigen aus; DIE Zeit, duz und Forschung & Lehre im Zeitraum 11.2018–03.2019

Stellen für wissenschaftliche Mitarbeitende (ohne Promotion)

Eine zweite Kategorie bilden Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die weder eine Promotion voraussetzen noch der Promotion dienen sollen. Ermittelt wurden 31 derartige Anzeigen (30 DIE ZEIT; 1 Forschung & Lehre; 30 Universitäten und gleichgestellte Hochschulen, 1 außeruniversitäre Forschungseinrichtung). Im Unterschied zu den Post-doc-Stellen enthalten die Anzeigen kaum Informationen zu den Qualifikationsanforderungen und zum Tätigkeitsprofil. Zumeist beschränken sie sich auf Angaben zu Vergütung, Vertragslaufzeit und Beschäftigungsumfang. Bis auf wenige Ausnahmen werden alle Stellen nach TV-L E13 vergütet. Sie sind von anderthalb bis maximal fünf Jahre befristet. Auffallend ist der hohe Anteil von Teilzeitstellen (29%).

Management-Stellen

Für Stellen im Wissenschaftsmanagement wurden – unter Ausklammerung von Leitungspositionen, die langjährige Berufserfahrung voraussetzen – insgesamt 20 Anzeigen veröffentlicht (18 DIE ZEIT, 2 Forschung & Lehre, 0 duz; 17 Universitäten und gleichgestellte Hochschulen, 3 außeruniversitäre Forschungseinrichtungen).

Von den Bewerberinnen und Bewerbern wird im Regelfall nur ein Hochschulabschluss erwartet. Lediglich in drei Fällen wurde eine Promotion vorausgesetzt. Es handelt sich bis auf eine Ausnahme um befristete Beschäftigungsverhältnisse. Die Vertragslaufzeit variiert stark. Sie reicht von einem halben Jahr bis hin zu sieben Jahren, und zwar zumeist ohne Verlängerungsoption. Die Vergütung erfolgt in der Regel nach TV-L oder TVöD E13, vereinzelt auch nach E14. Detaillierte Angaben zu den Aufgabenbereichen waren in diesen Anzeigen nur im Einzelfall zu finden. Genannt wurden in erster Linie koordinative Tätigkeiten im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement oder Graduiertenprogrammen sowie administrative Tätigkeiten zur wissenschaftsnahen Unterstützung von Hochschulleitung und -verwaltung.

3.4 Entwicklung im Zeitverlauf

Die drei voranstehend ausgewerteten Printmedien bildeten bereits vor einigen Jahren die Basis einer Analyse von Stellenanzeigen für Postdoktorandinnen und -doktoranden. Allerdings sind die für 2011 ermittelten Befunde nicht direkt mit den aktuellen Ergebnissen vergleichbar. Zum einen erstreckte sich die Auswertung damals auf sechs statt auf drei Monate. Zum anderen wurden nur Anzeigen einbezogen, in denen aus der Stellenbezeichnung eindeutig

auf ein Angebot für Post-docs geschlossen werden konnte. Juniorprofessuren wurden nicht berücksichtigt, weil es erklärtes Ziel war, Aufschluss über die Beschäftigungsbedingungen auf Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten. Trotz dieser Vorbehalte lassen sich aus der Gegenüberstellung der Ergebnisse 2011 und 2018/19 einige Entwicklungstendenzen ablesen.

Zieht man die durchschnittliche Anzahl der Anzeigen für Post-docs im engeren Sinne (Stellen mit Promotion als Einstellungsvoraussetzung) unter Ausklammerung von Professuren heran, so hat sich deren Häufigkeit deutlich verringert. 2011 wurden im Durchschnitt 24 entsprechende Anzeigen pro Monat veröffentlicht, 2018/19 dagegen nur 14. Solche Bezeichnungen wie Post-doc, Postdoktorandin/Postdoktorand, Postdoctoral Researcher, Postdoctoral Scientist oder Postdoctoral Position sind in deutlich geringerer Anzahl vertreten. Das aktuelle Stellenangebot wird unverkennbar durch befristete Professuren für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler dominiert. Fast die Hälfte (47%) der insgesamt 173 einbezogenen Anzeigen bezieht sich auf Juniorprofessuren, W1/W2-Professuren oder Tenure-Track-Professuren. Diese bieten gesetzlich verankert eine längere Vertragslaufzeit und ein höheres Einkommen als es bei Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fall ist. Bei Letzteren zeichnet sich allerdings im Zeitverlauf eine positive Entwicklung in Bezug auf die Beschäftigungsbedingungen ab. Laufzeiten unterhalb von zwei Jahren sind nicht mehr vertreten. Geblieben ist es jedoch bei der überwiegenden Vergütung nach TV-L bzw. TVöD E13.

Bei den Professuren für den wissenschaftlichen Nachwuchs wird in drei von vier Anzeigen (72%) ein Tenure-Track, in der Regel in Form der Zusage eines an eine positive Leistungsbilanz geknüpften Übergangs auf eine unbefristete Professur, offeriert. Das betrifft nicht nur die Tenure-Track-Professuren, sondern auch die traditionellen Juniorprofessuren. Laut einer Befragung von Juniorprofessorinnen und -professoren hatte 2013 nur jede/r Fünfte Aussicht auf eine Anschlussprofessur. Lediglich 15% gaben an, dass dabei auf eine Ausschreibung verzichtet werden sollte.⁸⁷ Hier zeichnet sich ein Umdenken ab. Die Stellenangebote lassen darauf schließen, dass den Forderungen nach längerfristiger Planbarkeit einer wissenschaftlichen Karriere und verlässlichen Beschäftigungsperspektiven für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler verstärkt Rechnung getragen wird. Mit der Einführung der attraktiven Tenure-Track-Professur sehen sich die die Hochschulen anscheinend veranlasst, Juniorprofessuren ähnlich auszugestalten, um im Wettbewerb um leistungsstarken wissenschaftlichen Nachwuchs bestehen zu können. Die Intention von Bund und Ländern mit der Förderung von 1.000 Tenure-Track-Professuren den Kulturwandel an den Universitäten zu fördern und die Personalstruktur des wissenschaftlichen Personals weiterzuentwickeln⁸⁸, hat offensichtlich Niederschlag in der Hochschulpraxis gefunden.

⁸⁷ Burkhardt, A./Nickel, S. (Hg.) (2015): Die Juniorprofessur. Neue und alte Qualifizierungswege im Vergleich, Baden-Baden, S. 210

⁸⁸ Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses gemäß Beschluss der Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern vom 16. Juni 2016, Präambel

4. Statistische Analyse der Entwicklung der Personalstruktur

4.1 Personalstrukturentwicklung an Hochschulen

4.1.1 Informationsbasis

Seit Erscheinen des ersten Bundesnachwuchsberichtes im Jahr 2008 zählt es zu den festen Bestandteilen, die vorliegenden Forschungsbefunde und statistischen Daten zum wissenschaftlichen Nachwuchs einer kritischen Wertung zu unterziehen und Vorschläge zur Verbesserung der Informationsbasis zu unterbreiten. In der Folge wurde die Forschung gestützt auf die Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)⁸⁹ forciert und systematisiert. Ziel des 2012 aufgelegten Förderprogramms zur Forschung über die Karrierebedingungen und Karriereentwicklungen des Wissenschaftlichen Nachwuchses war es, „vorhandene Forschungsdefizite weiter abzubauen und dabei insbesondere die Bedingungen, Verläufe und Renditen akademischer Qualifizierungswege des Wissenschaftlichen Nachwuchses in den verschiedenen Stadien des Qualifizierungsprozesses empirisch genauer zu untersuchen. Schwerpunktmäßig werden dabei solche Vorhaben gefördert werden, die die Phase nach der Promotion untersuchen und eine längsschnittliche Analyse der Qualifizierungsprozesse und Werdegänge des Wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion ermöglichen.“ Es wurden Langzeitstudien initiiert, die es erlauben, Aussagen zum Qualifizierungsverlauf und zum beruflichen Werdegang Promovierter zu treffen. Im Rahmen des am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) angesiedelten Promoviertenpanels werden seit 2015 Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die 2014 erfolgreich eine Promotion abgeschlossen haben, jährlich befragt. Untersucht wird, „welchen Einfluss die formalen Promotionskontexte und die konkreten Lern- und Entwicklungsbedingungen, die Promovierende während ihrer Promotionsphase vorfinden, auf den beruflichen Übergang nach der Promotion und auf den weiteren Karriereverlauf ausüben. Von Interesse ist dabei vor allem, wer nach der Promotion seine Karriere in der Wissenschaft weiterverfolgt und wie viele Promovierte die Wissenschaft zugunsten anderer Branchen verlassen. Neben kontextuellen Faktoren steht auch die Bedeutung von Geschlechter- und Herkunftsungleichheiten für den beruflichen Werdegang Promovierter im Fokus der Betrachtung.“⁹⁰

Neben dem Ausbau der empirischen Forschung galt die besondere Aufmerksamkeit der Erweiterung der amtlichen Berichterstattung durch das Statistische Bundesamt. Den Anfang machten zwei Sondererhebungen, durch die erstmals verlässliche Angaben zur Anzahl und zu den Qualifizierungswegen Promovierender in Deutschland zur Verfügung standen.⁹¹ 2012 wurde vom BMBF eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die unter Leitung des Statistischen Bundesamtes einen Indikatorenkatalog für die Berichterstattung zum wissenschaftlichen

⁸⁹ Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung der Richtlinie von Forschung zu den Karrierebedingungen und Karriereentwicklungen des Wissenschaftlichen Nachwuchses - Förderbekanntmachung im Kontext Forschung zum Wissenschaftlichen Nachwuchs Vom 14. August 2012; <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-761.html> (19.03.2020)

⁹⁰ DZHW (2020): Infos zur Studie – Karrieren Promovierter; <http://www.promoviertenpanel.de/infoszurstudie> (20.03.2020)

⁹¹ Statistisches Bundesamt (2012): Promovierende in Deutschland 2010, Wiesbaden; Statistisches Bundesamt (2016): Promovierende in Deutschland. Wintersemester 2014/2015, Wiesbaden

Nachwuchs entwickelt hat.⁹² Es wurden zahlreiche Anregungen unterbreitet, wie die Aussagekraft der amtlichen Hochschulstatistik zur Nachwuchsthematik erhöht werden könnte. Diese fanden bei der 2016 erfolgten Novellierung des Hochschulstatistikgesetzes und der dadurch ermöglichten Neugestaltung der Hochschulstatistik in wesentlichen Punkten Berücksichtigung.⁹³

Die nachfolgende Analyse der Entwicklung von Umfang, Struktur und Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen Personals an Hochschulen stützt sich auf die vom Statistischen Bundesamt jährlich im Herbst veröffentlichte Fachserie „Personal an Hochschulen“ (Fachserie 11 Reihe 4.4). Zu Eckdaten wurden die im BuWiN 2017 ausgewiesenen Zeitreihen mit Angaben zu den Berichtsjahren 2015 und 2018 fortgeschrieben. Da seit 2016 eine Reihe neuer Merkmale in der Fachserie Berücksichtigung findet, die explizite Aussagen zum wissenschaftlichen Nachwuchs zulassen, konnte auf die bisherigen Sonderauswertungen zu ausgewählten Altersgruppen verzichtet werden.

Von besonderer Relevanz für die Nachwuchsthematik sind folgende Erweiterungen:

- Neu aufgenommen wurden Angaben zu Professorinnen und Professoren mit Tenure-Track und zu Nachwuchsgruppenleitungen in die Tabellen zum Personal nach Dienstbezeichnungen und Besoldungs-/Vergütungsgruppen.
- Der Merkmalskatalog wurde um Angaben zur Qualifikation und zu laufenden Qualifizierungsverfahren des Personals erweitert. Ausgewiesen werden Angaben zum höchsten Hochschulabschluss sowie zu laufenden Promotions- und Habilitationsverfahren. Außerdem wird die Vorqualifikation bei Neuberufung auf eine Professur auf Lebenszeit ausgewiesen.⁹⁴
- Ermöglicht werden Aussagen in der Kombination von der Art des Beschäftigungsverhältnisses (Vollzeit/Teilzeit, auf Dauer/auf Zeit), laufenden Qualifizierungsverfahren und Finanzierungsart.
- Neu sind die Angaben zum wissenschaftlichen und künstlerischen Personal in Vollzeitäquivalenten nach fachlicher Zugehörigkeit, Dienstbezeichnungen, laufenden Qualifizierungsverfahren und Finanzierungsart. Die Gewichtung des Personals erfolgt anhand des Beschäftigungsverhältnisses und der Art der Tätigkeit. Hauptberufliches Personal in Vollzeit wird mit 1,0, hauptberufliches Personal in Teilzeit mit 0,5 und nebenberufliches Personal mit 0,2 gewichtet.

Ergänzend zu den veröffentlichten Daten der amtlichen Statistik wurden beim Statistischen Bundesamt Sonderauswertungen für 2018 in Auftrag gegeben, die es ermöglichen, die Analyse speziell für Universitäten und gleichgestellte Hochschulen – also unter Ausklammerung der Fachhochschulen und Verwaltungsfachhochschulen – vorzunehmen. Dies betrifft insbesondere Aussagen zu Durchschnittsalter, Finanzierungsart, Beschäftigungsdauer und höchstem Bildungsabschluss für das wissenschaftliche Personal nach Personalgruppen, Fächergruppen und Geschlecht.

⁹² Statistisches Bundesamt u.a (2014): Indikatorenmodell für die Berichterstattung zum wissenschaftlichen Nachwuchs. Endbericht 2014, Wiesbaden;

https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/Indikatorenmodell_Endbericht.pdf;jsessionid=7FFACA7A2AB474554212341A45C6B206.cae1?__blob=publicationFile (20.05.2019); Statistisches Bundesamt u.a (2014): Indikatorenmodell für die Berichterstattung zum wissenschaftlichen Nachwuchs.

Kennziffernbeschreibung und Anlagen zum Endbericht 2014, Wiesbaden;

https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/Indikatorenmodell_Kennzifferbeschreibungen.pdf?__blob=publicationFile (20.05.2019)

⁹³ Gesetz zur Änderung des Hochschulstatistikgesetzes vom 2. März 2016, in: Bundesgesetzblatt Teil I Nr. 11

⁹⁴ Diese Angabe konnte bis dahin dem jährlich erscheinenden GWK-Bericht „Chancengleichheit in der Wissenschaft“ entnommen werden.

Abschließend sei angemerkt, dass es nach Auskunft des Statistischen Bundesamtes derzeit noch systematische Datenlücken und Ausfälle bezüglich der neuen Merkmale gibt. „Aufgrund einer verzögerten Umsetzung des novellierten Hochschulstatistikgesetzes in die Datenverordnungen der Hochschulen kam es 2016 und auch 2017 verbreitet noch zu Datenlücken und Fehlerfassungen bei den neuen Merkmalen. Auch konnten die Berichtssysteme an den Hochschulen nur sukzessive ausgebaut werden. In der Folge waren die neuen bzw. ergänzten Tabellen im Fachserienheft des Statistischen Bundesamts zur Hochschulpersonalstatistik in ihrer Aussagekraft eingeschränkt. Mittlerweile erlauben die Datenverordnungen der Hochschulen weitgehend flächendeckend die vollständige Erfassung des ergänzten Merkmalskatalogs. Datenlücken und Unplausibilitäten gibt es noch bei der Erhebung des höchsten Hochschulabschlusses. [...]. Auch bei den neuen Qualifizierungspositionen für 2018 [...] können insbesondere bezüglich der gemeldeten Tenure Tracks fehlerhafte Erfassungen und Zuordnungen noch nicht ausgeschlossen werden.“⁹⁵

Aufgrund dieser Einschätzung wurde auf die Verwendung der Daten aus den Berichtsjahren 2016 und 2017 für den BuWiN verzichtet. Da die meisten Lücken inzwischen geschlossen wurden, schien es vertretbar, die Daten für 2018 auszuwerten. Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass Untererfassungen und fehlerhafte Zuordnungen im Einzelfall nach wie vor nicht ausgeschlossen werden können. Verdeutlichen lässt sich das an Hand der Angaben zu den laufenden Promotionen des hauptberuflichen und künstlerischen Personals an Hochschulen. Aus der 2016 veröffentlichten Studie des Statistischen Bundesamtes auf Basis einer Stichprobenerhebung und eines zweistufigen Verfahrens der Hochrechnung standen im Wintersemester 2014/15 124.900 Promovierende in einem Beschäftigungsverhältnis an einer Hochschule in Deutschland.⁹⁶ In der Fachserie 11 Reihe 4.4 werden für 2018 jedoch nur 44.470 hauptberuflich an Hochschulen tätige Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit laufender Promotion ausgewiesen.⁹⁷ Diese Diskrepanz lässt auf eine statistische Untererfassung der neuen Merkmale schließen. Ähnliches ist in Bezug auf die Habilitationen zu konstatieren. Ausgewiesen werden in der o.g. Fachserie 5.082 Personen des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Habilitation. Zum Zeitpunkt der Habilitation 2018 gehörten 1.035 Personen dieser Personalgruppe an.⁹⁸ Davon ausgehend, dass Habilitationen durchschnittlich fünf Jahre dauern dürften und nicht mit einer hundertprozentigen Erfolgsquote der Habilitationsvorhaben zu rechnen ist, scheint die Anzahl der laufenden Habilitationen zu klein bemessen zu sein. Trotz dieses Vorbehalts ist davon auszugehen, dass die Daten einen realitätsnahen Einblick in die Beschäftigungsbedingungen Promovierender und Habilitierender an Hochschulen ermöglichen.

Die statistische Analyse der Personalstruktur an Hochschulen erfolgt im Allgemeinen differenziert nach:

- Hochschulart,
- Personalgruppe,
- Fächergruppe und
- Geschlecht.

⁹⁵ Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen 2018, Wiesbaden, S. 5-6

⁹⁶ Statistisches Bundesamt (2016): Promovierende in Deutschland. Wintersemester 2014/2015, Wiesbaden, S. 39

⁹⁷ Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen 2018, Wiesbaden, S. 228

⁹⁸ Ebd., S. 334

Aus Platzgründen musste bis auf wenige Ausnahmen auf die eigentlich wünschenswerte Untergliederung nach Frauen und Männern verzichtet werden. Die Angaben beschränken sich in der Regel auf Frauen bzw. Frauenanteile.

Den Auftakt bilden Übersichten zur Entwicklung im Zeitverlauf an Hand von Eckwerten. Anknüpfend an die Daten des BuWiN 2017 umfasst die Analyse die Jahre 2005, 2010, 2015 und 2018. In diesem Abschnitt wird über das wissenschaftliche und künstlerische Personal insgesamt, d.h. einschließlich des nebenberuflichen Personals, informiert.

Es folgen Analysen zum Stand 2018. Dabei werden zum einen die im BuWiN 2017 aufgegriffenen Themen fortgeschrieben. Zum anderen gilt die besondere Aufmerksamkeit den neu in die Hochschulpersonalstatistik des Statistischen Bundesamtes aufgenommenen Merkmalen. Im Fokus steht das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal. Zusätzlich zu den bisher üblichen Personenangaben sind nun auch Angaben zur Personalkapazität in Vollzeitäquivalenten möglich. Wo es im Hinblick auf den wissenschaftlichen Nachwuchs sinnvoll erscheint, werden die Aussagen zu den Hochschulen insgesamt durch differenzierte Daten für Universitäten und gleichgestellte Hochschulen sowie Fach- und Verwaltungsfachhochschulen untersetzt.

Neben Aussagen zur Struktur nach den Personalgruppe, Fächergruppe und Geschlecht werden folgende Themen behandelt:

- Qualifikationsniveau (mit Promotion, mit Habilitation),
- Durchschnittsalter (darunter für Professor/inn/en bei Ernennung und bei Ernennung 2018),
- Beschäftigungspositionen für Post-docs (Juniorprof., Tenure-Track-Prof., Nachwuchsgruppenleitung),
- Beschäftigungsbedingungen (auf Dauer/auf Zeit, Vollzeit/Teilzeit, Finanzierungsart) sowie
- Qualifizierungsverfahren (laufende Promotion, laufende Habilitation).

4.1.2 Zentrale Befunde

Entwicklung von Umfang und Struktur des Hochschulpersonals im Zeitverlauf

- Hochschulart

Das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal hatte im Zeitraum 2005 bis 2018 einen Aufwuchs von 54% zu verzeichnen, wobei sich die Dynamik der Entwicklung in den letzten Jahren abgeschwächt hat. An Fach- und Verwaltungsfachhochschulen (94%) fiel die Steigerung deutlich stärker aus als an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen (49%).

- Personalgruppe

Das Personal unterhalb der Professur weist einen überdurchschnittlichen Zuwachs auf. Dadurch hat eine strukturelle Verschiebung in Form einer anteiligen Erhöhung der Personalgruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine Verringerung des Anteils der Professorinnen und Professoren stattgefunden. Im Vergleich der Jahre 2005 und 2018 ist letzterer an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen von 16 auf 13% gesunken, an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen von 70 auf 52%.

- Frauenanteil

Der Frauenanteil am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal ist im Vergleich der Jahre 2005 und 2018 um 10-Prozentpunkte auf 40% gestiegen. Die Gruppe der

Professorinnen und Professoren wies zwar eine überdurchschnittliche Steigerungsrate auf, doch belegt sie mit einem Frauenanteil von lediglich 25% weiterhin die Schlußposition.

- **Dauerquote**

Die Dauerquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals hat sich im Zeitraum 2005 bis 2018 verringert: an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen von 33 auf 26%, an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen von 79 auf 61%. Besonders betroffen waren die wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter/innen. An Universitäten und gleichgestellten Hochschulen sank die Dauerquote in dieser Personalgruppe von 23 auf 16%.

- **Fächergruppen**

2018 ist ein Viertel des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen der Fächergruppe Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (25%) zugeordnet, ein Fünftel Ingenieurwissenschaften (20%). Es folgen fast gleichgewichtig Mathematik, Naturwissenschaften (18%) sowie Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (17%). Die Geisteswissenschaften bleiben anteilig deutlich dahinter zurück (8%). Im Zeitverlauf sanken die Anteile von Geisteswissenschaften und Mathematik, Naturwissenschaften, wohingegen Ingenieurwissenschaften sowie und Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Steigerungen aufwiesen. Im Unterschied zum breitgefächerten Personal an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen konzentriert sich das Personal an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen auf die Fächergruppen Ingenieurwissenschaften (41%) sowie Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (34%).

Personalstruktur 2018

- **Personalkapazität**

Bezogen auf das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal sind 84% der Personalkapazität (in VZÄ) an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen angesiedelt und 16% an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen. An Universitäten und gleichgestellten Hochschulen entspricht eine Person 0,8 VZÄ. Professorinnen und Professoren nehmen hier einen Anteil von 16% an der Personalkapazität ein. An Fach- und Verwaltungsfachhochschulen, an denen Professorinnen und Professoren 57% der Personalkapazität stellen, entspricht eine Person aufgrund des höheren Anteils an Vollzeitbeschäftigten 0,85 VZÄ.

- **Qualifikationsniveau**

An Universitäten und gleichgestellten Hochschulen sind gut zwei Fünftel des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals promoviert und/oder habilitiert (43%). Neun von zehn Professorinnen und Professoren (90%) und gut ein Drittel der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (36%) verfügen über einen entsprechenden Abschluss. Betrachtet man ausschließlich die Habilitationen liegt der Schwerpunkt bei den Professorinnen und Professoren, von denen fast die Hälfte habilitiert ist. Sie stellen knapp zwei Drittel des habilitierten Personals (64%), wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Drittel (33%).

An Fach- und Verwaltungsfachhochschulen ist fast die Hälfte des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals promoviert (49%). Innerhalb der größten Personalgruppe – den Professorinnen und Professoren – sind es 84%. Bei wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern liegt der Prozentsatz bei 9%. Habilitationen spielen nur eine untergeordnete Rolle. Lediglich 3% des hauptberuflichen

wissenschaftlichen und künstlerischen Personals und 5% der Professorinnen und Professoren sind habilitiert.

- **Durchschnittsalter**

2018 betrug das Durchschnittsalter des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Hochschulpersonals 39 Jahre. Professorinnen und Professoren (52 Jahre) liegen über dem Durchschnitt, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darunter (36 Jahre). Letztere weisen im Vergleich der Fächergruppen eine relativ heterogene Struktur auf. Die Spanne reicht von 33 Jahren (Mathematik, Naturwissenschaften) bis 42 Jahre (Kunst, Kunstwissenschaft).

Frauen sind sowohl an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen als auch an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen jünger als ihre Kollegen. Das betrifft insbesondere Professorinnen und Professoren. Der Unterschied bewegt sich in einem Bereich von wenigen Monaten bis zu über zwei Jahren.

- **Ernennungsalter**

An Universitäten und gleichgestellten Hochschulen wurden Professorinnen und Professoren im Durchschnitt mit knapp 41 Jahren ernannt. Bezogen auf die Fächergruppen zeigt sich, dass in Ingenieurwissenschaften (40 Jahren), Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (39 Jahre) sowie Mathematik, Naturwissenschaften (39 Jahre) das Ernennungsalter unterdurchschnittlich ausfällt, in Geisteswissenschaften (42 Jahre) sowie Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (42 Jahren) überdurchschnittlich. An Fach- und Verwaltungsfachhochschulen sind die Ernennungen mit durchschnittlich 42 Jahren erfolgt.

Die aktuelle Situation sieht ähnlich aus. Bei Ernennung 2018 lag das Durchschnittsalter an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen ebenfalls bei 41 Jahren. An Fach- und Verwaltungsfachhochschulen ist das aktuelle Durchschnittsalter bei Ernennung allerdings fast zwei Jahre höher als das Ernennungsalter der Professorinnen und Professoren insgesamt. Frauen und Männer unterscheiden sich nur unwesentlich in Bezug auf das Ernennungsalter.

- **Tenure-Track und Nachwuchsgruppenleitung**

Für 2018 weist die Hochschulpersonalstatistik

- 753 Professorinnen und Professoren mit Tenure-Track,
- sieben Professorinnen und Professoren mit Tenure-Track und Nachwuchsgruppenleitung sowie
- 1.242 Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leiter

aus. Von diesen insgesamt 2.002 Personen sind 97% an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen tätig. Jeweils 17% gehören der Gruppe der Juniorprofessorinnen und -professoren bzw. der Gruppe der W2-Professorinnen und -Professoren an. Von den 1.580 Juniorprofessorinnen und -professoren verfügen 17% über einen Tenure-Track.

Bei den Professorinnen und Professoren mit Tenure-Track liegt der fachliche Schwerpunkt in Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften und Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften. In diesen drei Fächergruppen sind sieben von zehn Professorinnen und Professoren mit Tenure-Track tätig. Der Frauenanteil liegt bei 35%. Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leiter gehören mehrheitlich der Personalgruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter an (81%). Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leiter sind am häufigsten in der Fächergruppe Mathematik, Naturwissenschaften (37%) tätig, gefolgt von Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (22%), Ingenieurwissenschaften (15%), Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (10%) sowie Geisteswissenschaften (8%). Im Vergleich zur Struktur des hauptberuflichen

wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen ist insbesondere Mathematik, Naturwissenschaften überproportional vertreten.

- **Beschäftigungsumfang**

Insgesamt überwiegt beim hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal Vollzeitbeschäftigung (61%). Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen aber nur gut zur Hälfte einer Vollzeitbeschäftigung nach (53%). Bei Professorinnen und Professoren ist das bei der überwiegenden Mehrheit (92%) der Fall.

Jede zweite Frau (51%), aber nur jeder dritte Mann (31%) ist in Teilzeit tätig. Besonders ausgeprägt zeigt sich der Unterschied in Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften. Hier besitzt nur knapp die Hälfte (54%) des weiblichen hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals eine Vollzeitstelle. Dagegen arbeiten vier Fünftel (79%) der Männer in dieser Fächergruppe Vollzeit.

Überdurchschnittlich hoch ist der Teilzeitanteil beim hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal mit laufender Promotion (61%). Bei den Habilitierenden ist Teilzeittätigkeit von eher nachgeordneter Bedeutung (23%).

Der Anteil promovierender Frauen in Teilzeit an den weiblichen Teilzeitbeschäftigten insgesamt fällt kleiner aus als das bei Männern der Fall ist. Es kann geschlussfolgert werden, dass Teilzeit bei Männern in stärkerem Maße mit der Promotionsphase verbunden ist bzw. dass bei Frauen Teilzeit in geringerem Maße auf eine wissenschaftliche Qualifizierung zurückzuführen ist.

- **Beschäftigungsdauer**

Gut zwei Drittel (68%) des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen sind befristet tätig. Bei wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist Befristung mit 83% der Regelfall. Die Kombination Teilzeit und Befristung trifft auf mehr als zwei Fünftel dieser Personalgruppe zu (43%).

Frauen sind häufiger als Männer befristet tätig (75 vs. 64%). Das betrifft sowohl die hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (85 vs. 82%) als auch die Professorinnen und Professoren (20 vs. 12%). Die Befristungsquote von Frauen liegt in allen Fächergruppen über der von Männern. Das zeigt sich besonders deutlich in Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften sowie Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Wissenschaftliche Qualifizierung im Beschäftigungsverhältnis geht ganz überwiegend mit Befristung einher. Das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal mit laufender Promotion ist fast ausnahmslos befristet beschäftigt (98%). Das Gleiche trifft auf neun von zehn Habilitierenden zu (88%).

- **Finanzierungsart**

Die Finanzierung des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (in VZÄ) erfolgt überwiegend aus Grundmitteln (70%). Im Wesentlichen handelt es sich dabei um Haushaltsmittel. Professorinnen und Professoren werden fast ausschließlich aus Grundmitteln finanziert (94%). Den geringsten Anteil weist die Gruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf (61%).

Das drittmittelfinanzierte wissenschaftliche und künstlerische Personal macht mehr als ein Fünftel aus (29%). Das Verhältnis öffentlicher zu privaten Drittmitteln liegt bei fünf zu eins. Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in überdurchschnittlichem Maße aus Drittmitteln finanziert (38%). Bei den anderen Personalgruppen spielt Drittmittelfinanzierung eine relativ geringe Rolle.

Bei Promovierenden im hauptberuflichen Beschäftigungsverhältnis halten sich die Finanzierung aus Grund- und Drittmitteln die Waage. Habilitierende werden überwiegend aus Grundmitteln finanziert.

- **Personal mit laufender Promotion**

Beschäftigte mit laufender Promotion (in VZÄ) stellen 15% des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals. Die Quote liegt in Ingenieurwissenschaften (24%) und Mathematik, Naturwissenschaften (22%) über dem Durchschnitt, in der Fächergruppe Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften weit darunter (5%).

Die überwiegende Mehrzahl (98%) gehört der Personalgruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Männer weisen einen etwas höheren Anteil Beschäftigter mit laufender Promotion auf als Frauen (16 vs. 14%).

97% der promovierenden hauptberuflichen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen tätig. Ein Fünftel der dort beschäftigten wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter promoviert (22%).

Die Finanzierung des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Promotion erfolgt annähernd je zur Hälfte aus Grundmitteln und Drittmitteln. Differenziert nach Fächergruppen zeigt sich, dass in Ingenieurwissenschaften und Mathematik, Naturwissenschaften Drittmittelfinanzierung überwiegt. Dagegen werden promovierende Beschäftigte in Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Geisteswissenschaften und Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften mehrheitlich aus Grundmitteln finanziert. Bei promovierenden Frauen steht im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen Grundmittelfinanzierung stärker im Vordergrund (57 vs. 48%).

Das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal mit laufender Promotion (in Pers.) ist fast ausnahmslos befristet beschäftigt (98%). Drei Fünftel sind in Teilzeit tätig (61%). Frauen promovieren zu fast drei Vierteln in Teilzeit (72%). Bei ihren männlichen Kollegen ist dies nur zu gut der Hälfte der Fall (55%). Die Kombination Teilzeit und Befristung trifft auf 60% der Promovierenden im Beschäftigungsverhältnis zu. Frauen sind überdurchschnittlich gleichzeitig von Teilzeit und Befristung betroffen (71%).

Hinsichtlich des Beschäftigungsumfangs der teilzeitbeschäftigten Promovierenden kristallisieren sich zwei Blöcke heraus. Über die Hälfte (51%) ist im Umfang von 40 bis unter 60% der regelmäßigen Arbeitszeit beschäftigt, zwei Fünftel (40%) zwischen 60 bis unter 80% der regelmäßigen Arbeitszeit. Ein Beschäftigungsumfang von unter 40% der regelmäßigen Arbeitszeit bzw. von über 80% stellt die Ausnahme dar.

- **Personal mit laufender Habilitation**

Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation (in VZÄ) ist bis auf wenige Einzelfälle an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen tätig. Vergleichbar den Promovierenden gehört die Mehrzahl der Gruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an (86%). Der Anteil habititierender Frauen liegt bei 40%.

Ein Viertel (24%) und damit der größte Anteil der Habilitierenden sind in Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften tätig. Auf den weiteren Plätzen folgen Mathematik, Naturwissenschaften (22%) und Geisteswissenschaften (21%). Im Vergleich zur fachlichen Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen sind Habilitierende insbesondere in Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften unterproportional und in Geisteswissenschaften überproportional vertreten.

Habilitierende werden zu gut vier Fünfteln aus Grundmitteln (82%) und zu knapp einem Fünftel aus Drittmitteln (18%) finanziert. Im Vergleich zu den Promovierenden steht die Grundmittelfinanzierung stärker im Vordergrund. Frauen werden zu einem etwas größeren Anteil aus Drittmitteln finanziert als habilitierende Männer (20 vs. 16%).

neun von zehn Habilitierenden im Beschäftigungsverhältnis (in Pers.) sind befristet tätig (88%). Teilzeitbeschäftigung spielt bei Habilitierenden eine weitaus geringere Rolle als bei Promovierenden. Nur knapp ein Viertel des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Habilitation ist teilzeitbeschäftigt (23%). Habilitierende Frauen sind doppelt so häufig in Teilzeit tätig wie ihre männlichen Kollegen (34 vs. 16%). Der Beschäftigungsumfang von über der Hälfte (52%) der Habilitierenden in Teilzeit umfasst 40 bis unter 60% der regelmäßigen Arbeitszeit. Gut ein Viertel (28%) ist im Umfang von 60 bis unter 80% beschäftigt. Die Struktur weist große Ähnlichkeiten zur Teilzeitstruktur des promovierenden Personals auf.

4.1.3 Entwicklung von Umfang und Struktur des Hochschulpersonals im Zeitverlauf

Im Zeitraum 2005 bis 2018 hatte das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal einen erheblichen Anstieg zu verzeichnen. Die Anzahl der Personen erhöhte sich um fast 90.000, was einer Steigerung von 54% entspricht. Das Ausmaß des Aufwuchses schwächte sich im Zeitverlauf allerdings ab. Beim hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal (ohne Professor/inn/en) betrug die Steigerung 62% (von 127.872 auf 207.477 Personen) und lag damit über dem Durchschnitt. Bei Professorinnen und Professoren blieb sie mit 27% erheblich dahinter zurück, wobei sich die Hochschularten deutlich unterscheiden. So konnten Fachhochschulen und Verwaltungsfachhochschulen die Anzahl der Professorinnen und Professoren um 43% steigern (von 14.390 auf 20.507 Personen). An Universitäten und gleichgestellten Hochschulen betrug die Steigerung im gleichen Zeitraum lediglich 17% (von 23.475 auf 27.557 Personen).

Differenziert nach Hochschularten wird sichtbar, dass sowohl an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen als auch an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen ein Personalaufwuchs zu verzeichnen war. An letzteren fiel er überproportional aus. An beiden Hochschularten fand der Ausbau schwerpunktmäßig bis zum Jahr 2010 statt. Danach bremst sich die Entwicklung ab. Im Vergleich von 2015 und 2018 erreichte die Steigerung an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen nur noch 3%, an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen 7%.

Bezogen auf den Gesamtzeitraum 2005 bis 2018 wuchs der Bestand an **Universitäten und gleichgestellten Hochschulen** um 53%. Die umfänglichste Erhöhung hat das nebenberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal zu verzeichnen (64%). Die Entwicklung des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals blieb dahinter zurück (49%). Am geringsten fiel die Steigerung in der Gruppe der Professorinnen und Professoren aus (17%).

An **Fach- und Verwaltungsfachhochschulen** hat sich der Bestand am wissenschaftlichen und künstlerischen Personal im Zeitraum 2005 bis 2018 mehr als verdoppelt. Die Steigerung betrug 132%. Besonders deutlich fiel der Aufwuchs des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (ohne Professor/inn/en) aus. Diese Gruppe wuchs um mehr als das Dreifache. Die Gruppe der Professorinnen und Professoren wies zwar die niedrigste Steigerungsrate auf (43%), doch war sie deutlich höher als die vergleichbare Steigerungsrate an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen. Die Steigerungsrate des nebenberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (164%) übertraf die des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (94%).

Tab. 4: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach ausgewählter Personalgruppe

Personalgruppe		2005	2010	2015	2018	Steigerung 2005 – 2018
		in Pers.				in %
Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal (ohne Professor/inn/en) insgesamt		127.872	169.087	192.856	207.477	62
Professor/inn/en		37.865	41.462	46.344	48.128	27
davon an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen		23.475	24.934	26.927	27.557	17
davon an Fachhochschulen und Verwaltungsfachhochschulen		14.390	16.528	19.417	20.571	43
Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal insgesamt		165.737	210.549	239.200	255.605	54
Steigerung gegenüber dem Jahresvorwert um	in %		27	14	7	

Quellen: Statistisches Bundesamt (diverse): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 5: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach ausgewählter Personalgruppe

Personalgruppe		2005	2010	2015	2018	Steigerung 2005 – 2018
		in Pers.				in %
Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal (ohne Professor/inn/en) insgesamt		121.785	158.141	177.139	188.351	155
Professor/inn/en		23.475	24.934	26.927	27.557	117
Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal insgesamt		145.260	183.075	204.066	215.908	149
Nebenberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal insgesamt		50.246	65.820	84.653	82.532	164
Wissenschaftliches und künstlerisches Personal insgesamt		195.506	248.895	288.719	298.440	153
Steigerung gegenüber dem Jahresvorwert um	in %		27	16	3	

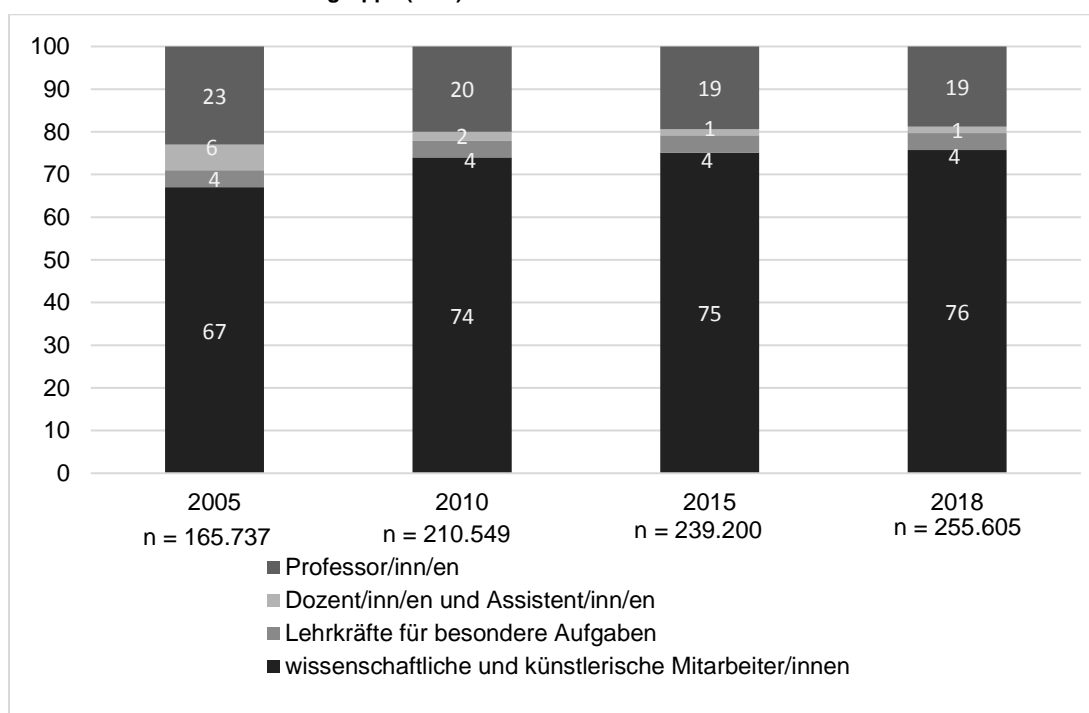
Quellen: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Tab. 6: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Fach- und Verwaltungshochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach ausgewählter Personalgruppe

Personalgruppe	2005	2010	2015	2018	Steigerung 2005 – 2018
	in Pers.				in %
Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal (ohne Professor/inn/en) insgesamt	6.087	10.946	15.717	19.080	314
Professor/inn/en	14.390	16.528	19.417	20.554	143
Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal insgesamt	20.477	27.474	35.134	39.634	194
Nebenberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal insgesamt	24.203	47.998	61.458	63.984	264
Wissenschaftliches und künstlerisches Personal insgesamt	44.680	75.472	96.592	103.618	232
Steigerung gegenüber dem Jahresvorwert um	in %	69	28	7	

Quellen: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Abb. 3: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe (in %)



Quellen: Statistisches Bundesamt (diverse): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Bezogen auf die Personalgruppen ist in der Gesamtschau eine relativ stabile Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals zu konstatieren. Nimmt man das Jahr 2005 als Ausgangspunkt so sind eine anteilige Erhöhung der Personalgruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter/innen (von 67 auf 76%) sowie eine Verringerung des Professor/inn/enanteils (von 23 auf 19%) kennzeichnend für die Entwicklung bis 2018. Die Personalgruppe der Dozent/inn/en und Assistent/inn/en verliert prozentual spürbar an Bedeutung (von 6 auf 1%). Die Gruppe der Lehrkräfte für besondere Aufgaben bleibt unverändert (4%). Seit 2010 bewegen sich die Verschiebungen alle Personalgruppen betreffend lediglich noch in einer Größenordnung von ein bis zwei Prozentpunkten.

Die Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an **Universitäten und gleichgestellten Hochschulen** wies im Zeitverlauf zwei markante Veränderungen auf. Zum einen baute die mit Abstand größte Gruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihren Anteil am Personal aus (von 74 2005 vs. 83% 2018). Allerdings lag die Erhöhung seit 2010 im unteren einstelligen Bereich. Zum anderen sank der Anteil der Professorinnen und Professoren um drei Prozentpunkte (16 2005 vs. 13% 2018). Seit 2015 hat sich der Anteil stabilisiert.

Die Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an **Fach- und Verwaltungsfachhochschulen** unterscheidet sich von der Struktur an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen dahingehend, dass die Professorinnen und Professoren die größte Personalgruppe (52%) stellen. Ihr Anteil am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal entwickelte sich jedoch rückläufig (70 2005 vs. 52% 2018). Entgegengesetzt wuchs der Anteil der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (16 2005 vs. 37% 2018). In beiden Fällen schwächte sich das Ausmaß der Veränderung seit 2015 ab.

Tab. 7: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Universitäten und gleichgestellte Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe

Personalgruppe		2005	2010	2015	2018
Professor/inn/en	in %	16	14	13	13
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en		6	2	1	1
Lehrkräfte für besondere Aufgaben		3	3	4	3
Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen		74	81	82	83
Insgesamt	in Pers.	145.260	183.075	204.066	215.908

Quellen: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnungen

Tab. 8: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals für Fach- und Verwaltungshochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe

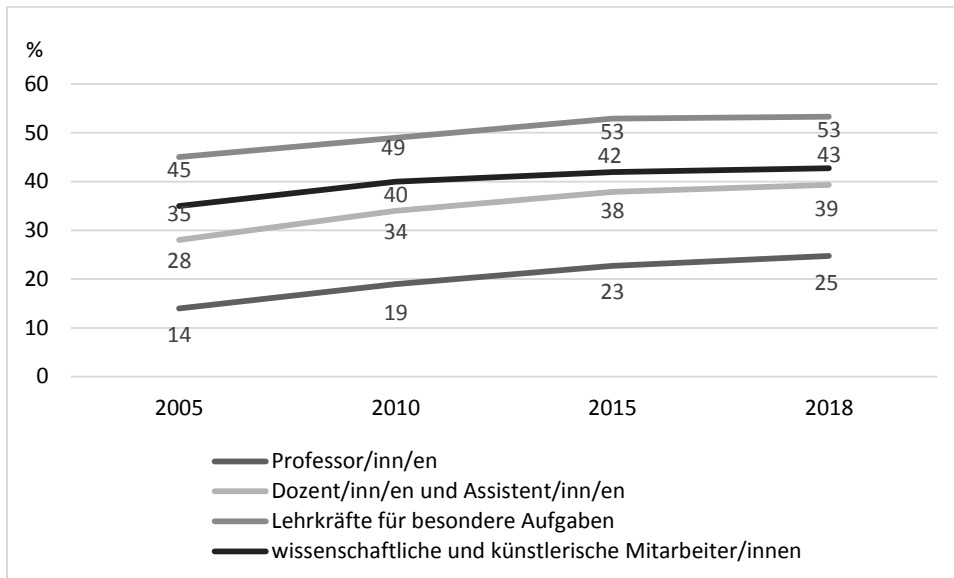
Personalgruppe		2005	2010	2015	2018
Professor/inn/en	in %	70	60	55	52
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en		4	4	3	3
Lehrkräfte für besondere Aufgaben		10	9	8	8
Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen		16	27	34	37
Insgesamt	in Pers.	20.477	27.474	35.134	39.634

Quellen: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Der Frauenanteil am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal ist im Vergleich der Jahre 2005 und 2018 um 10-Prozentpunkte auf 40% gestiegen. Allerdings hat sich der Prozess im Zeitverlauf verlangsamt. Seit 2015 hat nur noch eine sehr geringe Steigerung stattgefunden. Zwischen den Personalgruppen gibt es deutliche Unterschiede.

Innerhalb des Beobachtungszeitraums blieb die Reihenfolge bezogen auf den Frauenanteil unverändert: Der höchste Anteil ist in der Gruppe der Lehrkräfte für besondere Aufgaben zu verzeichnen (53%), der geringste in der Gruppe der Professorinnen und Professoren (25%). Da die Gruppe der Professorinnen und Professoren eine überdurchschnittliche Steigerungsrate aufwies, hat sich der Gleichstellungsrückstand gegenüber dem Durchschnitt verringert. Für alle Personalgruppen gilt, dass die Aufwärtsentwicklung in den letzten Jahren fast zum Erliegen kam.

Abb. 4: Frauenanteil am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal an Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe (in %)



Quellen: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Der Frauenanteil am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal an **Universitäten und gleichgestellten Hochschulen** ist zwischen 2005 und 2018 kontinuierlich gestiegen (von 32 2005 auf 41% 2018). Diese Entwicklung lässt sich in jeder der vier ausgewählten Personalgruppen beobachten. Besonders stark stieg der Professorinnenanteil. Dieser erhöhte sich zwischen 2005 und 2018 um zwölf Prozentpunkte. Professorinnen sind jedoch mit einem Viertel (26%) weiterhin klar in der Minderheit in dieser Personalgruppe. Einzig in der Personalgruppe der Lehrkräfte für besondere Aufgaben stellen Frauen die Mehrheit (55%).

An **Fach- und Verwaltungsfachhochschulen** ist hinsichtlich der Entwicklung des Frauenanteils am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal Ähnliches zu beobachten wie an den Universitäten und gleichgestellten Hochschulen. Insgesamt erhöhte sich der Frauenanteil zwischen 2005 (20%) und 2018 (32%) um zwölf Prozentpunkte. Der Professorinnenanteil (Steigerung um 10 Prozentpunkte) und der Anteil wissenschaftlicher und künstlerischer Mitarbeiterinnen (Steigerung um 6 Prozentpunkte) erhöhten sich ebenfalls. Jedoch sind Frauen trotz dieser positiven Entwicklung in jeder Personalgruppe an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen in der Minderheit.

Tab. 9: Frauenanteil am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe

Personalgruppe		2005	2010	2015	2018
Professor/inn/en	in %	14	19	23	26
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en		28	34	38	39
Lehrkräfte für besondere Aufgaben		48	51	54	55
Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen		35	40	42	43
Frauenanteil insgesamt		32	37	40	41
Frauen insgesamt	in Pers.	45.874	68.252	81.492	88.678

Quellen: Statistisches Bundesamt (diverse): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Tab. 10: Frauenanteil am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe

Personalgruppe		2005	2010	2015	2018
Professor/inn/en	in %	14	19	22	24
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en		23	33	38	39
Lehrkräfte für besondere Aufgaben		39	44	49	49
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen		35	36	41	40
Frauenanteil insgesamt		20	26	31	32
Frauen insgesamt	in Pers.	4.166	7.172	10.847	12.844

Quellen: Statistisches Bundesamt (diverse): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Die Anzahl des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals auf Dauer an **Universitäten und gleichgestellten Hochschulen** hat sich im Zeitverlauf diskontinuierlich entwickelt. Im Vergleich der Jahre 2005 und 2010 fand eine Reduzierung des unbefristeten Personals statt, in den Folgejahren bis 2018 ein Aufwuchs. Legt man den gesamten Zeitraum zugrunde betrug die Steigerung insgesamt sowie bei wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jeweils 15%, bei Professorinnen und Professoren 18%.

An **Fachhochschulen** hat das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal auf Dauer in allen Personalgruppen einen stetigen Aufwuchs im Zeitraum 2005 bis 2018 zu verzeichnen. Insgesamt hat sich 2018 im Vergleich zu 2005 die Anzahl um 8.250 Personen erhöht, was einer Steigerung um 56% entspricht. Die Anzahl der hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Dauer hat sich fast verdreifacht. Die Anzahl der Professorinnen und Professoren auf Dauer stieg ebenfalls, aber mit unterdurchschnittlicher Steigerungsrate.

Tab. 11: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal auf Dauer an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe

Personalgruppe	2005	2010	2015	2018	2018 im Vgl. zu 2005
	in Pers.				in %
Professor/inn/en	18.649	18.246	21.351	21.932	118
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	1.267	609	347	359	28
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	3.324	3.325	4.076	4.317	130
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	24.810	22.246	24.702	28.479	115
Insgesamt	48.050	44.426	50.476	55.087	115

Quellen: Statistisches Bundesamt (Diverse): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 12: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal auf Dauer an Fachhochschulen (ohne Verwaltungsfachhochschulen) im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe

Personalgruppe	2005	2010	2015	2018	2018 im Vgl. zu 2005
	in Pers.				in %
Professor/inn/en	12.388	14.108	16.461	17.434	141
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	156	259	385	517	331
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	854	971	1.260	1.600	187
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	1.269	1.679	2.941	3.366	265
Insgesamt	14.667	17.017	21.047	22.917	156

Quellen: Statistisches Bundesamt (Diverse): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

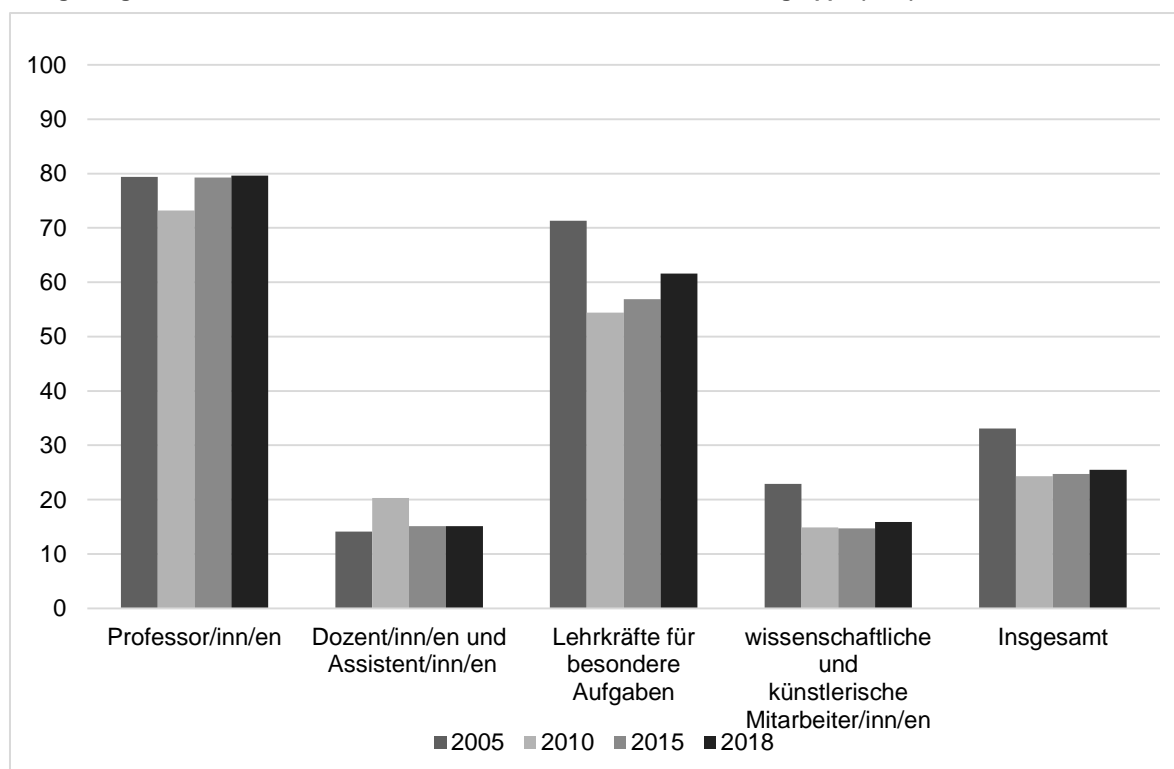
An **Universitäten und gleichgestellten Hochschulen** ist 2018 nur ein Viertel des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals auf Dauer beschäftigt (26%). An den **Fachhochschulen** trifft dies auf über die Hälfte (61%) zu. Die Tendenz ist in beiden Fällen rückläufig. Im Vergleich der Personalgruppen zeichnen sich Unterschiede ab. Generell weisen Professorinnen und Professoren die höchste Dauerquote auf. Sie blieb im Zeitraum 2005 bis 2018 beide Hochschularten betreffend relativ stabil oder stieg leicht an. An Universitäten und gleichgestellten Hochschulen sind trotz Einführung der Tenure-Track-Professur nach wie vor acht von zehn Professorinnen und Professoren auf Dauerstellen tätig. An Fach- und Verwaltungsfachhochschulen, die über keine speziellen „Nachwuchsprofessuren“ verfügen, sind es knapp neun von zehn. Die ohnehin schon sehr niedrige Dauerquote der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen verringerte sich um sieben Prozentpunkte. 2018 waren lediglich 16% dieser Personalgruppe dauerhaft beschäftigt.

Tab. 13: Dauerquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe und Hochschulart (in %)

Personalgruppe	Universitäten und gleichgestellte Hochschulen				Fachhochschulen			
	2005	2010	2015	2018	2005	2010	2015	2018
Professor/inn/en	79	73	79	80	89	87	89	87
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	14	20	15	15	40	43	70	70
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	71	54	57	62	64	51	59	64
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	23	15	15	16	42	23	25	24
Insgesamt	33	24	25	26	79	66	63	61

Quellen: Statistisches Bundesamt (diverse): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Abb. 5: Dauerquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Personalgruppe (in %)



Quellen: Statistisches Bundesamt (diverse): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 14: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal (ohne Professorinnen und Professoren) auf Dauer an Hochschulen im Zeitverlauf 2005 – 2018 nach Hochschulart

Hochschulart		2005	2010	2015	2018
Universitäten und gleichgestellte Hochschulen	in Pers.	29.401	26.180	29.125	33.155
Steigerung gegenüber 2005	in %	100	89	99	113
Fachhochschulen*	in Pers.	2.279	2.909	4.586	5.483
Steigerung gegenüber 2005	in %	100	128	201	241

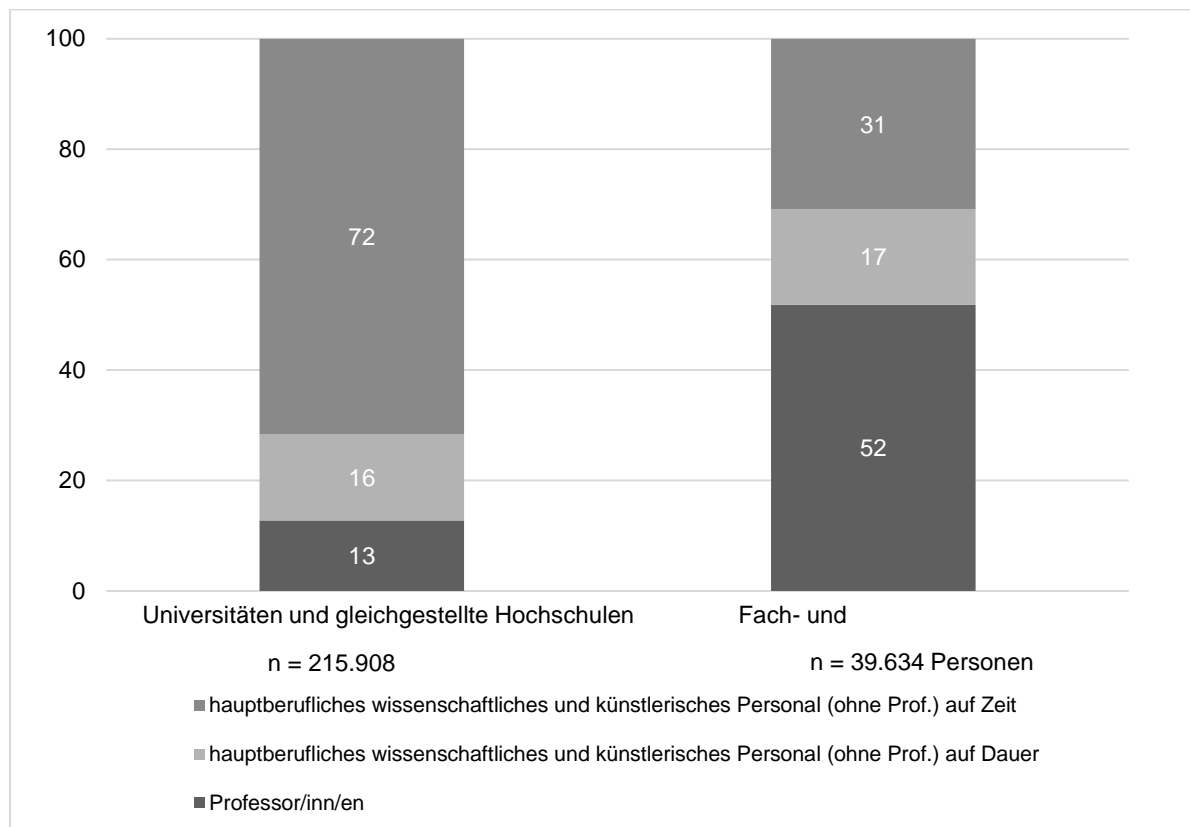
*ohne Verwaltungsfachhochschulen

Quellen: Sonderauswertungen des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Beim hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal (ohne Professor/inn/en) auf Dauer war zwischen 2005 und 2010 an **Universitäten und gleichgestellten Hochschulen** ein Rückgang von über 3.000 Beschäftigten von 29.401 auf 26.180 Personen zu verzeichnen. In den nachfolgenden Jahren von 2010 bis 2018 hat sich die Entwicklung umgekehrt. Der Personalbestand stieg auf 33.155 Beschäftigte. Im Vergleich der Jahre 2005 und 2018 betrug die Steigerung 13%. Sie lag damit erheblich unter der Steigerungsrate des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals insgesamt.

An **Fach- und Verwaltungsfachhochschulen** hat sich das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal (ohne Professor/inn/en) auf Dauer im Beobachtungszeitraum mehr als verdoppelt auf 5.483 Personen. Die relativ stetige Steigerung lag im Vergleich der Jahre 2005 und 2018 bei 141% und damit – anders als an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen – erheblich über dem Durchschnitt beim hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal insgesamt. Ungeachtet dessen wird der Personalbestand an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen anteilig weiterhin von der Gruppe der Professorinnen und Professoren dominiert.

Abb. 6: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals 2018 nach Hochschulart, ausgewählter Personalgruppe und Beschäftigungsdauer



Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung: Statistisches Bundesamt (2020): Sonderauswertung, eigene Berechnung

4.1.4 Personalstruktur 2018

Fächergruppe und Personalgruppe

Ein Viertel des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen ist der Fächergruppe Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (25%) zugeordnet, ein Fünftel Ingenieurwissenschaften (20%). Damit stehen diese beiden Fächergruppe bezogen auf den Anteil der Beschäftigten an vorderster Stelle. Es folgen fast gleichgewichtig Mathematik, Naturwissenschaften (18%) sowie Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (17%). Die Geisteswissenschaften bleiben anteilig deutlich dahinter zurück (8%). Bei den übrigen Fächergruppen bewegt sich der Personalanteil im unteren einstelligen Bereich. Im Vergleich zu dem im BuWiN 2017 beschriebenen Stand 2014 zeichnen sich einige prozentuale Verschiebungen ab. So sanken die Anteile von Geisteswissenschaften und Mathematik, Naturwissenschaften, wohingegen Ingenieurwissenschaften sowie und Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Steigerungen aufwiesen. Leichte Veränderungen zeigen sich auch in Bezug auf den Frauenanteil. In der Mehrzahl der Fächergruppen fand in den letzten Jahren eine prozentuale Steigerung statt. Am größten fiel er in Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften aus. In den Geisteswissenschaften sank der Frauenanteil zwar, doch sind Frauen in dieser Fächergruppe nach wie vor knapp in der Mehrheit (52%). Das ist ansonsten nur noch in Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften und an Zentralen Einrichtungen (ohne klinikspezifische Einrichtungen) der Fall.

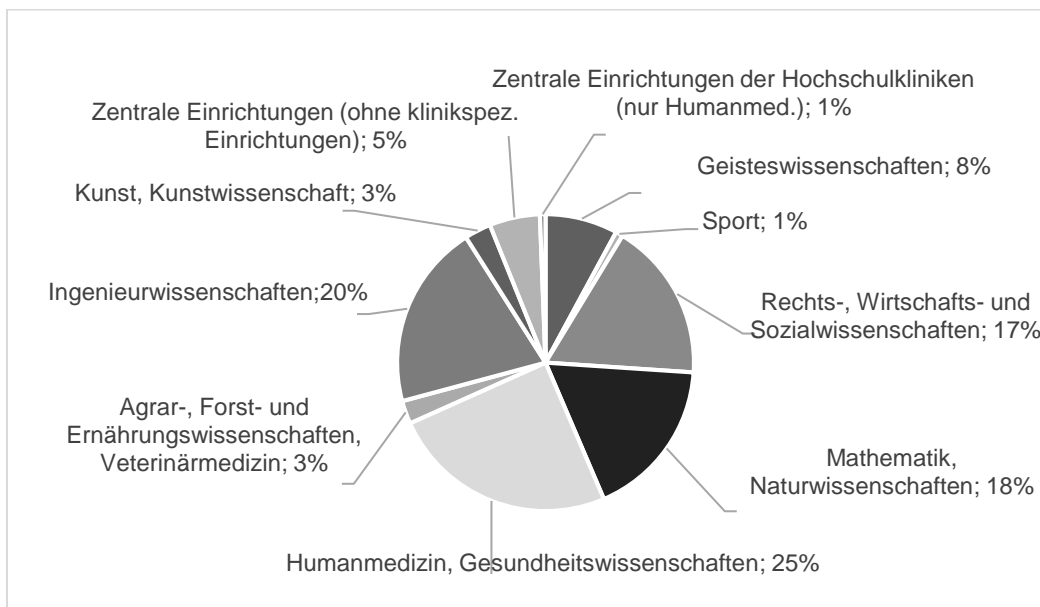
An **Universitäten und gleichgestellten Hochschulen** nimmt die Fächergruppe Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (29%) den größten Anteil am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal ein, gefolgt von Mathematik,

Naturwissenschaften (20%), Ingenieurwissenschaften (16%), Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (14%) und Geisteswissenschaften (9%). Diese Verteilung variiert im Vergleich der Personalgruppen. So sind die meisten Professorinnen und Professoren in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (22%) und Mathematik, Naturwissenschaften (21%) beschäftigt. Die mit Abstand größte Gruppe der hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befindet sich dagegen in den Fächergruppen Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (32%), gefolgt von Mathematik, Naturwissenschaften (20%) und die Ingenieurwissenschaften (18%). Das weibliche hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal stellt bezogen auf die personalstarken Fächergruppen nur in den Geisteswissenschaften (52%) die Mehrheit. In Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften ist die Geschlechterverteilung paritätisch. In den anderen großen Fächergruppen sind Frauen in der Minderheit, wobei es zwischen den Fächergruppen deutliche Abstufungen gibt. In den MINT-Fächern beträgt der Frauenanteil höchstens ein Drittel (Ingenieurwissenschaften 20%, Mathematik, Naturwissenschaften 32%). In Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ist dagegen fast die Hälfte (47%) des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals weiblich. Bezüglich des Anteils der Professorinnen (26%) ist festzustellen, dass er weit unter dem durchschnittlichen Frauenanteil am hauptberuflichen wissenschaftlichen künstlerischen Personal (41%) liegt. Dies gilt für jede Fächergruppe, wenn auch mit unterschiedlicher Ausprägung. Dem entgegengesetzt übersteigt der Anteil der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen in den einzelnen Fächergruppen durchgängig den entsprechenden Frauenanteil am hauptberuflichen Personal. Die Differenz bewegt sich im unteren einstelligen Prozentbereich (z.B. Geisteswissenschaften: Mitarbeiterinnenanteil 55% vs. Frauenanteil insgesamt 52%).

Die fachliche Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an **Fach- und Verwaltungsfachhochschulen** unterscheidet sich stark von der Personalstruktur an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen. Der Personalbestand ist nicht so breitgefächert, sondern konzentriert sich auf zwei Fächergruppen: Ingenieurwissenschaften (41%) sowie Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (34%). Besonders ausgeprägt zeigt sich diese fachliche Fokussierung bei den Professorinnen und Professoren (Ingenieurwissenschaften 43%, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 40%).

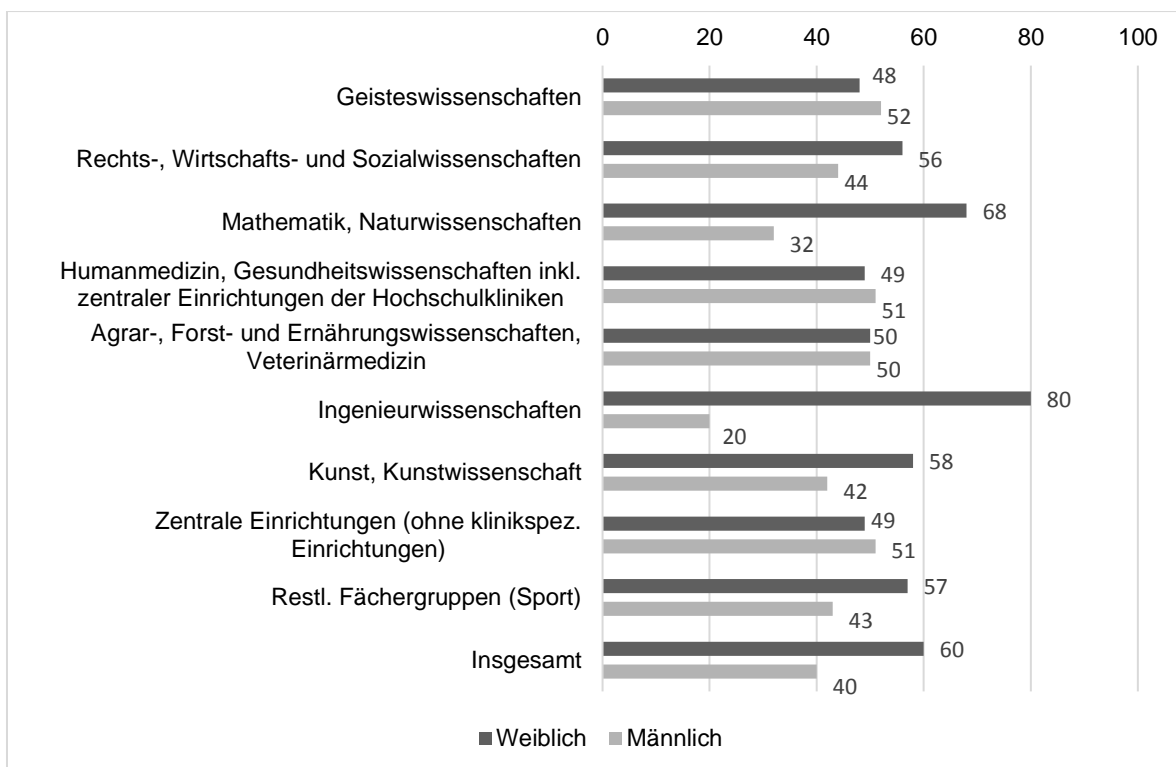
Der Anteil der Wissenschaftler ist doppelt so hoch (68%) wie der der Wissenschaftlerinnen (32%). Die Mehrheitsverhältnisse sind hier deutlicher zugunsten von Wissenschaftlern verschoben als an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen. Ausschlaggebend hierfür ist der hohe Männeranteil in den beiden größten Fächergruppen (Ingenieurwissenschaften: 81 männlich, 19% weiblich, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: 62 männlich, 38% weiblich). Nur in den Geisteswissenschaften (53 zu 47%), Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (59 zu 41%) und den zentralen Einrichtungen der Hochschulkliniken (ohne klinikspezifische Einrichtungen) bilden Wissenschaftlerinnen die größere Gruppe. Der Professorinnenanteil liegt in allen Fächergruppen unter dem Frauenanteil am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal insgesamt. Unter Ausklammerung der Zentralen Einrichtungen belegt Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften mit 50% den Spitzenplatz. Schlußlicht bilden Ingenieurwissenschaften mit einem Professorinnenanteil von 3%.

Abb. 7: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe (in %)



Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Abb. 8: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Geschlecht (in %)



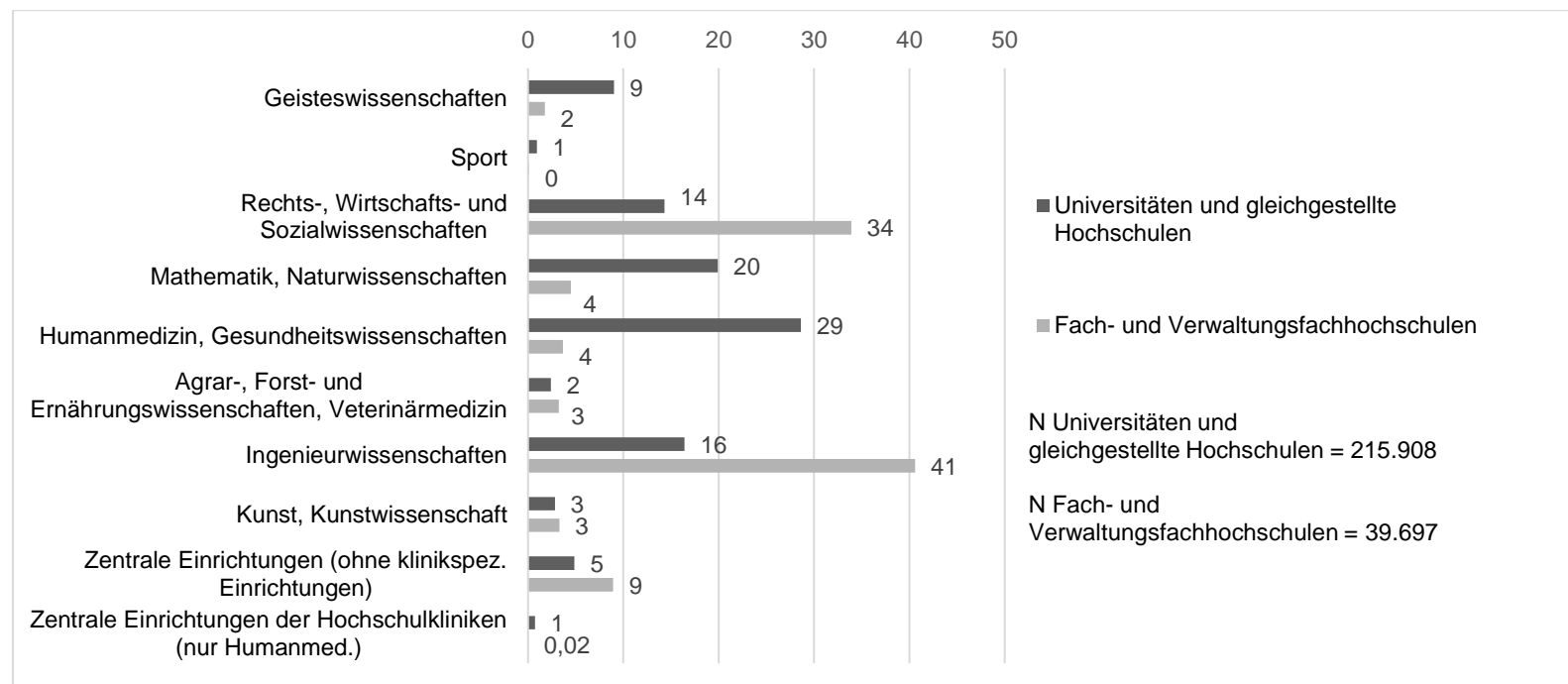
Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen 2018 – Fachserie 11, Reihe 4.4, Wiesbaden, eigene Berechnung

Tab. 15: Wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Fächergruppe und Geschlecht

Fächergruppe	Professor/inn/en		Dozent/inn/en und Assistent/inn/en		Lehrkräfte für besondere Aufgaben		Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen		Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal insgesamt		Nebenberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal insgesamt		Insgesamt	
	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil
	in Pers.	in %	in Pers.	in %	in Pers.	in %	in Pers.	in %	in Pers.	in %	in Pers.	in %	in Pers.	in %
Geisteswissenschaften	4.689	38	375	48	2.266	63	12.853	55	20.183	52	14.511	53	34.694	52
Sport	274	24	16	44	396	43	1.336	47	2.022	43	1.721	38	3.743	41
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	14.298	31	1.466	38	2.859	51	25.769	52	44.392	44	48.572	39	92.964	42
Mathematik, Naturwissenschaften	6.418	19	462	24	817	44	37.063	34	44.760	32	12.553	34	57.313	32
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	4.319	24	715	55	133	66	58.058	52	63.225	50	9.619	39	72.844	49
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	1.222	28	48	48	141	55	5.041	55	6.452	50	2.894	45	9.346	48
Ingenieurwissenschaften	12.453	13	353	17	837	33	37.918	22	51.561	20	29.012	21	80.573	20
Kunst, Kunstwissenschaft	3.754	34	165	39	952	41	2.513	53	7.384	42	12.752	44	20.136	43
Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspez. Einrichtungen)	668	28	52	54	1.777	66	11.574	50	14.071	51	14.766	55	28.837	53
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	33	21	63	79	90	86	1.369	57	1.555	59	147	57	1.702	59
Insgesamt	48.128	25	3.715	39	10.268	53	193.494	43	255.605	40	146.547	39	402.152	39

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Abb. 9: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Hochschulart (in %)



Quelle: Statistisches Bundesamt (201): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 16: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Fächergruppe und Geschlecht

Fächergruppe	Professor/inn/en			Dozent/inn/en und Assistent/inn/en			Lehrkräfte für besondere Aufgaben			Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen			Insgesamt		
	Insg.	Weiblich	Frauenanteil	Insg.	Weiblich	Frauenanteil	Insg.	Weiblich	Frauenanteil	Insg.	Weiblich	Frauenanteil	Insg.	Weiblich	Frauenanteil
	in Pers.		in %	in Pers.		in %	in Pers.		in %	in Pers.		in %	in Pers.		in %
Geisteswissenschaften	4.329	1.656	38	348	163	47	2.070	1.289	62	12.732	6.959	55	19.479	10.067	52
Sport	250	61	24	14	7	50	393	169	43	1.324	624	47	1.981	861	44
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	6.125	1.842	30	559	215	39	1.235	701	57	23.014	11.770	51	30.933	14.528	47
Mathematik, Naturwissenschaften	5.637	1.046	19	440	103	23	689	305	44	36.210	12.192	34	42.976	13.646	32
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	3.606	689	19	521	283	54	26	15	58	57.621	29.994	52	61.774	30.981	50
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	636	177	28	40	20	50	67	37	55	4.425	2.405	54	5.168	2.639	51
Ingenieurwissenschaften	3.677	477	13	237	30	13	226	60	27	31.305	6.505	21	35.445	7.072	20
Kunst, Kunstwissenschaft	2.858	976	34	133	54	41	855	356	42	2.233	1.206	54	6.079	2.592	43
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	411	103	25	17	6	35	1.352	864	64	8.745	4.404	50	10.525	5.377	51
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	28	4	14	61	50	82	90	77	86	1.369	784	57	1.548	915	59
Insgesamt	27.557	7.031	26	2.370	931	39	7.003	3.873	55	178.978	76.843	43	215.908	88.678	41

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Tab. 17: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen 2018 nach Personalgruppe, Fächergruppe und Geschlecht

Fächergruppe	Professor/inn/en			Dozent/inn/en und Assistent/inn/en			Lehrkräfte für besondere Aufgaben			Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen			Insgesamt		
	Insg.	Weiblich	Frauenanteil	Insg.	Weiblich	Frauenanteil	Insg.	Weiblich	Frauenanteil	Insg.	Weiblich	Frauenanteil	Insg.	Weiblich	Frauenanteil
	in Pers.		in %	in Pers.		in %	in Pers.		in %	in Pers.		in %	in Pers.		in %
Geisteswissenschaften	360	141	39	27	15	56	196	127	65	121	87	72	704	370	53
Sport	24	4	17	2	0	0	3	2	67	12	5	42	41	11	27
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	8.171	2.527	31	907	332	37	1.620	738	46	2.747	1.519	55	13.445	5.116	38
Mathematik, Naturwissenschaften	781	193	25	22	9	41	127	54	43	850	308	36	1.780	564	32
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	712	334	47	194	108	56	107	73	68	437	344	79	1.450	859	59
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	586	159	27	8	3	38	74	41	55	616	370	60	1.284	573	45
Ingenieurwissenschaften	8.763	1.127	13	116	30	26	607	219	36	6.588	1.676	25	16.074	3.052	19
Kunst, Kunstwissenschaft	895	302	34	32	10	31	97	37	38	280	128	46	1.304	477	37
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	257	81	32	35	22	63	425	304	72	2.828	1.412	50	3.545	1.819	51
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	5	3	60	2	0	0							7	3	43
Insgesamt	20.554	4.871	24	1.345	529	39	3.256	1.595	49	14.479	5.849	40	39.634	12.844	32

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Personalkapazität

Die neu in die amtliche Hochschulpersonalstatistik des Statistischen Bundesamtes aufgenommenen Angaben zum Personal in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) ermöglicht einen besseren Einblick in die Verteilung der Personalkapazität auf die einzelnen Personalgruppen als es die personenbezogenen Angaben zulassen, da der unterschiedliche Bedeutung von Teilzeitbeschäftigung Rechnung getragen wird. Teilzeitbeschäftigung stellt bei Professorinnen und Professoren die Ausnahme dar, ist dagegen bei wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weit verbreitet. Während gemessen in Personen Professorinnen und Professoren an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen einen Anteil von 13% einnehmen, sind es gemessen in VZÄ 16%. An Fach- und Verwaltungsfachhochschulen liegen die entsprechenden Werte bei 52% (in Pers.) bzw. 57% (in VZÄ).

Bezogen auf das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal sind 84% der Personalkapazität (in VZÄ) an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen angesiedelt und 16% an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen.

An Universitäten und gleichgestellten Hochschulen entspricht eine Person des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals 0,8 VZÄ, an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen sind es aufgrund des höheren Anteils (vollzeittätiger) Professorinnen und Professoren 0,85 VZÄ.

Tab. 18: Kapazität des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Personalgruppe und Geschlecht

Fächergruppe	Professor/inn/en		Dozent/inn/en und Assistent/inn/en		Lehrkräfte für besondere Aufgaben		Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen		Insgesamt	
	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil
	in VZÄ	in %	in VZÄ	in %	in VZÄ	in %	in VZÄ	in %	in VZÄ	in %
Geisteswissenschaften	4.607	38	351	46	1.745	61	9.102	53	15.804	49
Sport	265	24	14	50	310	40	926	45	1.514	40
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	13.493	30	1.297	35	2.282	47	17.653	50	34.724	41
Mathematik, Naturwissenschaften	6.359	19	425	23	643	41	25.244	32	32.670	29
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	4.088	23	539	53	89	61	47.949	49	52.664	47
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	1.190	27	41	46	105	53	3.426	52	4.761	46
Ingenieurwissenschaften	12.148	13	322	15	670	31	32.435	19	45.574	18
Kunst, Kunstwissenschaft	3.366	34	127	39	693	40	1.719	51	5.904	40
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	634	27	41	51	1.361	63	8.845	47	10.879	48
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	30	17	51	78	73	85	1.104	54	1.257	56
Insgesamt	46.176	24	3.205	37	7.968	51	148.400	40	205.749	37

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Tab. 19: Kapazität des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Personalgruppe und Geschlecht

Fächergruppe	Professor/inn/en		Dozent/inn/en und Assistent/inn/en		Lehrkräfte für besondere Aufgaben		Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen		Insgesamt	
	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil
	in VZÄ	in %	in VZÄ	in %	in VZÄ	in %	in VZÄ	in %	in VZÄ	in %
Geisteswissenschaften	4.271	38	328	46	1.600	60	9.019	53	15.217	49
Sport	247	24	13	54	308	40	917	45	1.484	40
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	6.012	30	482	37	916	55	15.746	49	23.155	44
Mathematik, Naturwissenschaften	5.600	18	407	22	547	41	24.639	32	31.193	29
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	3.483	19	394	53	20	55	47.665	48	51.561	46
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	630	27	37	46	50	54	3.007	52	3.723	47
Ingenieurwissenschaften	3.617	13	228	11	192	24	27.528	19	31.564	18
Kunst, Kunstwissenschaft	2.579	34	103	41	617	40	1.534	52	4.832	41
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	398	25	16	38	1.038	61	6.715	47	8.167	47
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	26	15	49	82	73	85	1.104	54	1.251	56
Insgesamt	26.861	25	2.054	37	5.359	53	137.872	40	172.145	38

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Tab. 20: Kapazität des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Fach- und Verwaltungshochschulen 2018 nach Fächergruppe, Personalgruppe und Geschlecht

Fächergruppe	Professor/inn/en		Dozent/inn/en und Assistent/inn/en		Lehrkräfte für besondere Aufgaben		wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen		Insgesamt	
	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil	Insg.	Frauenanteil
	in VZÄ	in %	in VZÄ	in %	in VZÄ	in %	in VZÄ	in %	in VZÄ	in %
Geisteswissenschaften	337	39	23	57	145	63	83	71	587	50
Sport	18	22	1	0	2	50	10	40	30	27
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	7.482	30	815	34	1.366	42	1.907	52	11.569	36
Mathematik, Naturwissenschaften	759	24	19	42	96	40	605	33	1.478	29
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	605	46	145	52	70	63	284	76	1.103	56
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	560	27	5	40	55	53	419	57	1.038	40
Ingenieurwissenschaften	8.531	13	95	24	478	34	4.907	23	14.011	17
Kunst, Kunstwissenschaft	787	34	24	29	77	38	185	44	1.072	36
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	236	30	25	64	323	70	2.130	46	2.713	48
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	4	50	2	0					6	33
Insgesamt	19.316	23	1.152	36	2.609	46	10.529	37	33.605	30

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Tab. 21: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (in VZÄ) nach Personalgruppe und Hochschulart

Personalgruppe		Universitäten und gleichgestellte Hochschulen	Fach- und Verwaltungsfachhochschulen
Professor/inn/en	in %	16	57
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en		1	3
Lehrkräfte für besondere Aufgaben		3	8
Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen		80	31
Insgesamt	in VZÄ	172.145	33.605

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Qualifikationsniveau

Eine Interpretation der statistischen Angaben zum Qualifikationsniveau des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals ist aufgrund der Abfrage durch das Statistische Bundesamt schwierig. Erhoben wird der höchste Hochschulabschluss in folgender Gliederung:

- Habilitation,
- Promotion,
- Master (U) und entsprechende Lehramtsprüfungen, Master (FH), Diplom (U), Staatsexamen, Magister und vergleichbare Abschlüsse,
- Bachelor (U), Bachelor (FH), Fachhochschulabschluss, Diplom (FH) und vergleichbare Abschlüsse,
- kein Hochschulabschluss.

Wer habilitiert ist, wird demnach nicht als promoviert erfasst. Das führt insbesondere an **Universitäten und gleichgestellten Hochschulen** sowie in der Gruppe der Professorinnen und Professoren zu Fehlansagen, da hier der Anteil Habilitierter besonders groß ist. Aus diesem Grund wurden Promovierte und Habilitierte der jeweiligen Beschäftigtengruppe an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen zusammengefasst. Danach liegt der Anteil hauptberuflicher Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, mit Promotion, Promotion und Habilitation oder Habilitation bei 43%. Neun von zehn Professorinnen und Professoren verfügen über einen entsprechenden Abschluss (90%). Bei Dozent/inn/en und Assistent/inn/en sind es zwei Drittel (66%). Es folgen die wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter/innen (36%). Bei Lehrkräften für besondere Aufgaben sind entsprechende Abschlüsse die Ausnahme (7%). Bezogen auf die Habilitationen liegt der Schwerpunkt an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen bei den Professorinnen und Professoren, von denen gut die Hälfte habilitiert ist. Sie stellen knapp zwei Drittel des habilitierten Personals (64%), wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Drittel (33%).

Das Qualifikationsniveau von Frauen an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen weicht bezogen auf die Gesamtheit der Promovierten und Habilitierten mit 40% des weiblichen hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals nur unwesentlich vom Durchschnitt ab. Einzige Ausnahme bilden die Lehrkräfte für besondere Aufgaben. Die Frauen dieser Personalgruppe verfügen über ein deutlich höheres Qualifikationsniveau auf als der Durchschnitt (31 vs. 7%). Sieht man sich die Habilitationen gesondert an, fällt auf, dass Frauen eine geringere Habilitationsquote aufweisen als das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal insgesamt (6 vs. 11%) sowie die Gruppe der Professorinnen und Professoren (45 vs. 54%).

An **Fach- und Verwaltungsfachhochschulen** ist fast die Hälfte des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals promoviert (49%). Innerhalb der größten Personalgruppe – den Professorinnen und Professoren – sind es 84%. Bei wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern liegt der Prozentsatz mit 9% deutlich unter dem an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen. Habilitationen spielen an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen nur eine untergeordnete Rolle. Lediglich 3% des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals und 5% der Professorinnen und Professoren sind habilitiert. Der Anteil Promovierter liegt bei den Frauen insgesamt (40 vs. 49%) sowie bei den Professorinnen und Professoren (83 vs. 84%) unter dem Durchschnitt; bei den wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darüber (11 vs. 9%).

Tab. 22: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit abgeschlossener Promotion* nach Personalgruppe, Hochschulart und Geschlecht

Personalgruppe	Universitäten und gleichgestellte Hochschulen				Fach- und Verwaltungsfachhochschulen			
	Insgesamt		Weiblich		Insgesamt		Weiblich	
	in Pers.	Anteil am hauptberufl. wiss. und künstl. Personal in %	in Pers.	Anteil am weibl. hauptberufl. wiss. und künstl. Personal in %	in Pers.	Anteil am hauptberufl. wiss. und künstl. Personal in %	in Pers.	Anteil am weibl. hauptberufl. wiss. und künstl. Personal in %
Professor/inn/en	9.852	36	3.005	43	17.339	84	4.030	83
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	1.349	57	505	54	325	24	142	27
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	2.281	33	1.157	30	521	16	261	16
Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	56.623	32	25.285	33	1.320	9	660	11
Insgesamt	70.105	32	29.952	34	19.505	49	5.093	40

*Nicht ausgewiesen sind Promovierte, deren höchster Hochschulabschluss die Habilitation ist.

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Tab. 23: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit abgeschlossener Habilitation nach Personalgruppe, Hochschulart und Geschlecht

Personalgruppe	Universitäten und gleichgestellte Hochschulen				Fach- und Verwaltungsfachhochschulen			
	Insgesamt		Weiblich		Insgesamt		Weiblich	
	in Pers.	Anteil am hauptberufl. wiss. und künstl. Personal in %	in Pers.	Anteil am weibl. hauptberufl. wiss. und künstl. Personal in %	in Pers.	Anteil am hauptberufl. wiss. und künstl. Personal in %	in Pers.	Anteil am weibl. hauptberufl. wiss. und künstl. Personal in %
Professor/inn/en	14.867	54	3.142	45	966	5	252	5
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	215	9	74	8	12	1	3	1
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	238	3	56	1	11	0,3	5	0,3
Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	7.824	4	1.995	3	32	0,2	8	0,1
Insgesamt	23.144	11	5.267	6	1.021	3	268	2

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Durchschnittsalter

Das Durchschnittsalter des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Hochschulpersonals betrug 2018 39 Jahre. Insbesondere Professorinnen und Professoren (52 Jahre) aber auch Dozentinnen und Dozenten/Assistentinnen und Assistenten (42 Jahre) liegen über dem Durchschnitt, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als einzige Personalgruppe darunter (36 Jahre).

Während Professorinnen und Professoren über eine relativ homogene Alterststruktur verfügen, fällt sie in der Gruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heterogen aus. Das Durchschnittsalter weist in dieser Gruppe im Vergleich der Fächergruppen eine Spanne von 33 Jahren (Mathematik, Naturwissenschaften) bis 42 Jahre (Kunst, Kunstwissenschaft) auf. Da es sich um die größte Personalgruppe handelt, schlägt sich die Spannweite in der Altersstruktur der Gesamtheit des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen nieder. Zwischen der Fächergruppe Mathematik, Naturwissenschaften (36 Jahre) und der Fächergruppe Kunst, Kunstwissenschaften (49 Jahre) liegt ein Abstand von 13 Jahren.

Bezogen auf die Personalgruppen weisen Universitäten und gleichgestellte Hochschulen sowie Fach- und Verwaltungsfachhochschulen ein sehr ähnliches Durchschnittsalter auf. Am ältesten sind übereinstimmend Professorinnen und Professoren mit über 51 Jahren. Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem Durchschnittsalter von unter 40 Jahren bilden in beiden Fällen die jüngste Gruppe. Aufgrund des hohen Professor/inn/enanteils an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen liegt das Durchschnittsalter des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals insgesamt hier um acht Jahre über dem an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen. Frauen sind mit einer Ausnahme in allen Personalgruppen sowohl an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen als auch an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen jünger als ihre Kollegen. Der Unterschied bewegt sich in einem Bereich von wenigen Monaten bis zu über zwei Jahren. Auffallend ist, dass Professorinnen jeweils deutlich jünger sind als Professoren, insbesondere an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen (49,0 vs. 51,3 Jahre). Bei wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fällt der Altersunterschied generell relativ gering aus. Hier gibt es die Besonderheit, dass Frauen dieser Personalgruppe an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen das höhere Durchschnittsalter aufweisen.

An **Universitäten und gleichgestellten Hochschulen** wurden Professorinnen und Professoren im Durchschnitt mit knapp 41 Jahren ernannt. Bezogen auf die Fächergruppen zeigt sich, dass in Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (39 Jahre), Ingenieurwissenschaften (40 Jahren) und Mathematik, Naturwissenschaften (39 Jahre) das Ernennungsalter unterdurchschnittlich ausfällt, in Geisteswissenschaften (42 Jahre) sowie Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (42 Jahren) überdurchschnittlich. An **Fach- und Verwaltungsfachhochschulen** sind die Ernennungen altersbezogen später erfolgt als an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen. Das gilt für die Mehrheit der Fächergruppen. Das höchste Ernennungsalter weist generell die Fächergruppe Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften auf.

Im Vergleich der allgemeinen Angaben zum Ernennungsalter und des Alters bei den 2018 erfolgten Ernennungen zeigen sich nur wenige Verschiebungen. An Universitäten und gleichgestellten Hochschulen stimmen die Werte überein (41 und 41 Jahre). An Fach- und Verwaltungsfachhochschulen ist das aktuelle Durchschnittsalter bei Ernennung höher als das Ernennungsalter der Professorinnen und Professoren insgesamt (42 und 43 Jahre). Das betrifft alle Fächergruppen mit Ausnahme von Sport.

Was die Berufung von Frauen angeht, gilt, dass sich das Durchschnittsalter bei der Ernennung nur unwesentlich von dem der Männer unterscheidet. An Universitäten und gleichgestellten Hochschulen stimmen die Werte annähernd überein. An Fach- und Verwaltungsfachhochschulen sind Frauen im Fall der Ernennung 2018 dagegen jünger als ihre Kollegen.

Tab. 24: Durchschnittsalter (arith. Mittel) des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe und Fächergruppen

Fächergruppe	Professor/inn/en	Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Wiss. und künstlerische Mitarbeiter/innen	Insgesamt
Geisteswissenschaften	52	42	47	38	42
Sport	51	40	44	37	40
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	50	43	46	34	40
Mathematik, Naturwissenschaften	51	38	45	33	36
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	52	39	42	38	39
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	53	40	47	36	40
Ingenieurwissenschaften	52	41	47	34	39
Kunst, Kunstwissenschaft	53	50	51	42	49
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	51	41	48	39	41
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	53	45	47	42	43
Insgesamt	52	42	47	36	39

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 25: Durchschnittsalter (arith. Mittel) des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals 2018 nach Personalgruppe, Hochschulart und Geschlecht

Personalgruppe	Universitäten und gleichgestellte Hochschulen		Fach- und Verwaltungsfachhochschulen	
	Weiblich	Insgesamt	Weiblich	Insgesamt
Professor/inn/en	49	51	50	52
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	38	39	44	47
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	46	47	47	48
Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	35	36	38	37
Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal insgesamt	37	38	44	46

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Tab. 26: Durchschnittsalter (arith. Mittel) bei Ernennung zur Professorin/zum Professor nach Fächergruppe, Hochschulart und Geschlecht

Fächergruppe	Durchschnittsalter bei Ernennung zum Prof.				Durchschnittsalter bei Ernennung der im Jahr 2018 berufenen Prof.			
	Universitäten und gleichgestellte Hochschulen		Fach- und Verwaltungsfachhochschulen		Universitäten und gleichgestellte Hochschulen		Fach- und Verwaltungsfachhochschulen	
	Insg.	Weiblich	Insg.	Weiblich	Insg.	Weiblich	Insg.	Weiblich
Geisteswissenschaften	42	42	43	43	43	43	44	42
Sport	41	41	46	41	41	43	45	
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	39	40	41	41	38	38	43	42
Mathematik, Naturwissenschaften	39	39	41	41	39	39	43	44
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	42	42	44	43	43	43	46	46
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	41	41	41	41	42	39	44	41
Ingenieurwissenschaften	40	40	41	41	40	40	43	43
Kunst, Kunstwissenschaft	42	42	43	43	45	46	44	45
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	41	40	42	43	41	39	43	43
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	42	42	37				37	
Insgesamt	41	41	42	42	41	41	43	43

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Professuren und Beschäftigungspositionen für Post-docs

Universitäten und gleichgestellte Hochschulen sowie Fach- und Verwaltungsfachhochschulen unterscheiden sich im Hinblick auf die Struktur der Professorinnen und Professoren. Das betrifft sowohl die Besoldungsgruppen als auch die Beschäftigungspositionen, die der Qualifizierung des (in der Regel promovierten) wissenschaftlichen Nachwuchses dienen (Juniorprofessuren, Professuren mit Tenure-Track, Nachwuchsgruppenleitung). Von den W2-Professorinnen und -Professoren sind gut zwei Drittel (68%) an Fachhochschulen und Verwaltungsfachhochschulen angesiedelt. Sie stellen an diesen Hochschulen die Mehrheit (63%). W3-Professorinnen und -Professoren sind dagegen fast ausschließlich (97%) an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen tätig. Zwei Fünftel der hier tätigen Professorinnen und Professoren (42%) sind der Besoldungsgruppe W3 und ein Fünftel (22%) der Besoldungsgruppe W2 zugehörig.

Von den W2-Professorinnen und -Professoren sind gut zwei Drittel (68%) an Fachhochschulen und Verwaltungsfachhochschulen angesiedelt. Sie stellen an diesen Hochschulen die Mehrheit (63%). W3-Professorinnen und -Professoren sind dagegen fast ausschließlich (97%) an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen tätig. Zwei Fünftel der hier tätigen Professorinnen und Professoren (42%) gehören der Besoldungsgruppe W3 und ein Fünftel (22%) der Besoldungsgruppe W2 an. Juniorprofessorinnen und -professoren

sind bis auf wenige Einzelfälle an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen beschäftigt.

Hauptberufliche Professorinnen sind in allen Besoldungsgruppen an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen gegenüber Professoren in der Minderheit, wobei es eine deutliche Abstufung im Vergleich der Besoldungsgruppen gibt. In der Gruppe der Juniorprofessor/inn/en stellen Frauen fast die Hälfte (47%), in der Besoldungsgruppe W2 ein Drittel (33%) und in der Besoldungsgruppen W3 lediglich knapp ein Viertel (23%). An Fach- und Verwaltungsfachhochschulen liegt der Frauenanteil in der Besoldungsgruppe W2 bei 25%.

Für 2018 weist die Hochschulpersonalstatistik

- 753 Professorinnen und Professoren mit Tenure-Track,
- sieben Professorinnen und Professoren mit Tenure-Track und Nachwuchsgruppenleitung sowie
- 1.242 Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leiter

aus. Von diesen insgesamt 2.002 Personen sind 97% an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen tätig. Jeweils 17% gehören der Gruppe der Juniorprofessorinnen und -professoren bzw. der Gruppe der W2-Professorinnen und -Professoren an. Von den 1.580 Juniorprofessorinnen und -professoren verfügen 17% über einen Tenure-Track.

Bei den Professorinnen und Professoren mit Tenure-Track liegt der fachliche Schwerpunkt in Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik, Naturwissenschaften und Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften. In diesen drei Fächergruppen sind sieben von zehn Professorinnen und Professoren mit Tenure-Track tätig. Der Frauenanteil liegt bei 35%. Er fällt damit ähnlich aus wie der Anteil der Nachwuchsgruppenleiterinnen.

Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leiter gehören mehrheitlich der Personalgruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter an (81%), mit deutlichem Abstand gefolgt von Professorinnen und Professoren (15%). Letztere sind vor allem an Fachhochschulen und Verwaltungsfachhochschulen von Bedeutung. Die anderen Personalgruppen sind kaum vertreten.

Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leiter sind am häufigsten in der Fächergruppe Mathematik, Naturwissenschaften (37%) tätig, gefolgt von Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (22%), Ingenieurwissenschaften (15%), Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (10%) sowie Geisteswissenschaften (8%). Diese Reihenfolge weicht von der Verteilung des gesamten hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen ab. Dort steht Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften an erster Stelle. Am deutlichsten fällt der Unterschied in Mathematik, Naturwissenschaften aus. Der Personalanteil liegt 17 Prozentpunkte unter dem Anteil der Nachwuchsgruppenleiter/inn/en. In Ingenieurwissenschaften, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie Geisteswissenschaften sind die jeweiligen Anteile dagegen ähnlich bemessen.

Frauen stellen knapp ein Drittel der Nachwuchsgruppenleiter/innen (32%). Sie nehmen die Nachwuchsgruppenleitung im Vergleich zu Männern häufiger als wissenschaftliche Mitarbeiterin wahr und seltener als Professorin.

Der Frauenanteil fällt in Ingenieurwissenschaften (19%) und Mathematik, Naturwissenschaften (27%) am niedrigsten aus, in den ebenfalls quantitativ bedeutsamen Fächergruppen Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (38%), Geisteswissenschaften (39%) sowie Rechts- Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (42%) überdurchschnittlich. Lediglich in den Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften sind Frauen in der Überzahl (54%).

Tab. 27: Juniorprofessor/inn/en, Tenure-Track-Professor/inn/en und Nachwuchsgruppenleitungen 2018 nach Hochschulart und Geschlecht

Dienstbezeichnung – Besoldungsgruppe	Universitäten und gleichgestellte Hochschulen			Fach- und Verwaltungsfachhochschulen		
	Insgesamt	Weiblich	Frauen- anteil	Insgesamt	Weiblich	Frauen- anteil
	in Pers.		in %	in Pers.		in %
W2-Professor/inn/en	6.177	2.038	33	13.008	3.226	25
<i>darunter:</i>						
Prof. mit Tenure-Track	282	92	33	21	8	38
Prof. mit Tenure-Track und Nachwuchsgruppenleitung	1	1	100	0		
Nachwuchsgruppenleitung	35	10	29	10	1	10
Juniorprofessor/inn/en	1.576	735	47	4	2	50
<i>darunter:</i>						
Prof. mit Tenure-Track	270	118	44	1	1	100
Prof. mit Tenure-Track und Nachwuchsgruppenleitung	6	3	50	0		
Nachwuchsgruppenleitung	59	20	34	0		
Professor/inn/en insgesamt	27.557	7.031	26	20.571	4.873	24
<i>darunter:</i>						
Prof. mit Tenure-Track	658	234	36	68	21	31
Prof. mit Tenure-Track und Nachwuchsgruppenleitung	7	4	57	0		
Nachwuchsgruppenleitung	140	36	26	49	12	24
Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal insgesamt	215.908	88.678	41	39.697	12.860	32
<i>darunter:</i>						
Prof. mit Tenure-Track	680	242	36	73	23	32
Prof. mit Tenure-Track und Nachwuchsgruppenleitung	7	4	57	0		
Nachwuchsgruppenleitung	1.183	391	33	59	12	20

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 28: Juniorprofessor/inn/en, Tenure-Track-Professor/inn/en und Nachwuchsgruppenleitungen an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe

Dienstbezeichnung - Besoldungsgruppe	Geisteswiss.	Sport	Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwiss.	Mathematik, Naturwiss.	Humanmedizin, Gesundheitswiss enschaften	Agrar-, Forst- und Ernährungs- wiss., Veterinärmed.	Ingenieurwiss.	Kunst, Kunstwiss.	Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspez. Einrichtungen)	Zentrale Einrichtungen der Hochschul- kliniken (nur Humanmed.)
	in. Pers.									
W2-Professor/inn/en	1.223	90	5.787	1.934	1.253	561	6.660	1.403	266	8
<i>darunter:</i>										
Prof. mit Tenure-Track	33	1	63	77	70	14	35	6	2	3
Prof. mit Tenure-Track und Nachwuchsgruppenleitung	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Nachwuchsgruppenleitung	3	1	2	18	10	0	10	0	1	0
Juniorprofessor/inn/en	299	16	558	321	75	27	201	44	38	1
<i>darunter:</i>										
Prof. mit Tenure-Track	64	3	100	54	6	6	27	5	6	0
Prof. mit Tenure-Track und Nachwuchsgruppenleitung	0	0	0	4	0	0	2	0	0	0
Nachwuchsgruppenleitung	8	0	4	25	1	1	19	0	1	0
Professor/inn/en insgesamt	4.689	274	14.298	6.418	4.319	1.222	12.453	3.754	668	33
<i>darunter:</i>										
Prof. mit Tenure-Track	105	4	219	149	127	22	68	20	9	3
Prof. mit Tenure-Track und Nachwuchsgruppenleitung	0	0	0	4	1	0	2	0	0	0
Nachwuchsgruppenleitung	12	2	45	58	28	1	40	1	2	0
Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal insgesamt	20.183	2.022	44.392	44.760	63.225	6.452	51.561	7.384	14.071	1.555
<i>darunter:</i>										
Prof. mit Tenure-Track	108	4	229	152	135	22	70	20	10	3
Prof. mit Tenure-Track und Nachwuchsgruppenleitung	0	0	0	4	1	0	2	0	0	0

Nachwuchsgruppenleitung	98	5	124	463	272	41	185	8	43	3
-------------------------	----	---	-----	-----	-----	----	-----	---	----	---

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 29: Frauenanteil an Juniorprofessor/inn/en, Tenure-Track-Professor/inn/en und Nachwuchsgruppenleitungen an Hochschulen 2018 nach Fächergruppen

Dienstbezeichnung – Besoldungsgruppe	Geisteswiss.	Sport	Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwiss.	Mathematik, Naturwiss.	Humanmedizin , Gesundheitswi- ssenschaften	Agrar-, Forst- und Ernährungs- wiss., Veterinärmed.	Ingenieurwiss.	Kunst, Kunstwiss.	Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspez. Einrichtungen)	Zentrale Einrichtungen der Hochschul- kliniken (nur Humanmed.)
	in %									
W2-Professor/inn/en	44	24	36	23	35	31	15	39	32	25
<i>darunter:</i>										
Prof. mit Tenure-Track	36	100	33	27	37	57	17	50	50	33
Prof. mit Tenure-Track und Nachwuchsgruppenleitung	/	/	/	/	100	/	/	/	/	/
Nachwuchsgruppenleitung	0	0	0	22	30	/	40	/	0	/
Juniorprofessor/inn/en	61	56	48	42	45	52	25	68	53	0
<i>darunter:</i>										
Prof. mit Tenure-Track	50	33	49	37	33	50	15	100	50	/
Prof. mit Tenure-Track und Nachwuchsgruppenleitung	/	/	/	75	/	/	0	/	/	/
Nachwuchsgruppenleitung	25	/	100	36	100	100	11	/	100	/
Professor/inn/en insgesamt	38	24	31	19	24	28	13	34	28	21
<i>darunter:</i>										
Prof. mit Tenure-Track	46	50	38	31	29	59	16	50	44	33
Prof. mit Tenure-Track und Nachwuchsgruppenleitung	/	/	/	75	100	/	0	/	/	/
Nachwuchsgruppenleitung	17	0	38	24	21	100	18	0	50	/
Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal insgesamt	52	43	44	32	50	50	20	42	51	59

<i>darunter:</i>										
Prof. mit Tenure-Track	44	50	38	31	31	59	16	50	50	33
Prof. mit Tenure-Track und Nachwuchsgruppenleitung				75	100		0			
Nachwuchsgruppenleitung	39	40	42	27	38	54	19	63	42	100

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 30: Nachwuchsgruppenleitungen innerhalb des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Hochschulart und Geschlecht

Personalgruppe	Universitäten und gleichgestellte Hochschulen			Fach- und Verwaltungshochschulen		
	Insgesamt	Weiblich	Frauenanteil	Insgesamt	Weiblich	Frauenanteil
	in Pers.		in %	in Pers.		in %
Professor/inn/en	140	36	26	49	12	25
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	32	12	38	8	0	0
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	9	0	0	1	0	0
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	1.002	343	34	1	0	0
Insgesamt	1.183	391	33	59	12	20

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 31: Nachwuchsgruppenleitungen innerhalb des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Geschlecht

Fächergruppe	Insgesamt	Weiblich	Frauenanteil
	in Pers.		in %
Geisteswissenschaften	98	38	39
Sport	5	2	40
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	124	52	42
Mathematik, Naturwissenschaften	463	125	27
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	272	102	38
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	41	22	54
Ingenieurwissenschaften	185	36	19
Kunst, Kunstwissenschaft	8	5	63
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	43	18	42
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	3	3	100
Insgesamt	1.242	403	32

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Beschäftigungsumfang und -dauer

Zwischen den verschiedenen hauptberuflichen Personalgruppen bestehen bezüglich Beschäftigungsumfang und -dauer erhebliche Unterschiede. Insgesamt überwiegt Vollzeitbeschäftigung (61%). Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen aber nur gut zur Hälfte einer Vollzeitbeschäftigung nach (53%). Bei Professorinnen und Professoren ist das bei der überwiegenden Mehrheit (92%) der Fall.

Gut zwei Drittel (68%) des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen sind befristet tätig. Bei wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist Befristung mit 83% weitaus häufiger (76% der Vollzeitbeschäftigten, 92% der Teilzeitbeschäftigten). Die Kombination Teilzeit und Befristung trifft auf mehr als zwei Fünftel dieser Personalgruppe zu (43%). Wo hingegen Professorinnen und Professoren mit 14% kaum von Befristung betroffen sind (12% der Vollzeitbeschäftigten, 35% der Teilzeitbeschäftigten).

Mit Ausnahme von Kunst, Kunstwissenschaften (37%) ist in allen Fächergruppen die Mehrheit des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals befristet beschäftigt. In den anderen Fächergruppen liegt die Befristungsquote wenige Prozentpunkte unter dem Durchschnitt (Geisteswissenschaften 64%, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 62%). Frauen sind häufiger als Männer befristet tätig (75 vs. 64%). Das betrifft alle Fächergruppen. Unterschiedlich fällt lediglich der Abstand zwischen den Befristungsquoten aus. Den höchsten verzeichnen mit jeweils 16 Prozentpunkten Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften. Bezogen auf das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal in Vollzeit sind in Geisteswissenschaften sowie Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mehr als die Hälfte der Personen auf Dauer angestellt. In Mathematik, Naturwissenschaften stellen unbefristet Beschäftigte etwas weniger als die Hälfte (47%), in Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (33%) und Ingenieurwissenschaften (33%) jeweils nur knapp ein Drittel der Vollzeitbeschäftigten. Die Analyse der Teilzeitbeschäftigten zeigt, dass in diesem Bereich Befristung den Regelfall darstellt (Geisteswissenschaften 87%, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 88%). An der Spitze steht die Fächergruppe Mathematik, Naturwissenschaften (97%).

Jede zweite Frau geht einer Teilzeitbeschäftigung nach (51%). Dies ist bei Männern nur zu knapp einem Drittel (31%) der Fall. Bei wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen liegen die Teilzeitanteile über dem Personaldurchschnitt (Frauen 57%, Männer 39%). Mitarbeiterinnen sind etwas häufiger (85%) als Mitarbeiter (82%) befristet angestellt. Selbst in der Gruppe der Professorinnen und Professoren zeigen sich geschlechtsspezifische Beschäftigungsmuster. Professorinnen arbeiten zu einem größeren Anteil als Professoren in Teilzeit (12 vs. 7%) und sind häufiger befristet beschäftigt (20 vs. 12%)⁹⁹. Diese Befunde ziehen sich durch die Fächergruppen. Besonders ausgeprägt zeigt sich der Unterschied in Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften. Hier besitzt nur knapp die Hälfte (54%) des weiblichen hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals eine Vollzeitstelle. Dagegen arbeiten vier Fünftel (79%) der Männer in dieser Fächergruppe Vollzeit. Ähnlich sieht es in den Ingenieurwissenschaften aus.

In Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften, Ingenieurwissenschaften und Kunst, Kunstwissenschaften gehen Frauen mehrheitlich einer Vollzeitbeschäftigung nach. In den anderen großen Fächergruppen ist dies nicht der Fall (Geisteswissenschaften 49%, Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 46%, Mathematik, Naturwissenschaften 35%).

⁹⁹ Vgl. Anlage 2 Tab. 1

Bezogen auf das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal liegt die Befristungsquote von Frauen in allen Fächergruppen über der von Männern. Das zeigt sich besonders deutlich in Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften sowie Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Differenz jeweils 16 Prozentpunkte). In Geisteswissenschaften und Ingenieurwissenschaften liegt der Unterschied unter dem Durchschnitt (Differenz jeweils 8 Prozentpunkte).

Tab. 32: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Beschäftigungsumfang und Beschäftigungsdauer

Personalgruppe	Vollzeit		Teilzeit	
	auf Dauer	auf Zeit	auf Dauer	auf Zeit
	in Pers.			
Professor/inn/en	38.830	5.428	2.518	1.351
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	1.033	1.662	314	706
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	4.455	1.224	2.234	2.355
Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	24.920	78.440	7.641	82.493
Insgesamt	69.238	86.754	12.707	86.905

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4

Tab. 33: Teilzeitquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals nach Personalgruppe und Geschlecht

Personalgruppe	Teilzeitquote		
	Männlich	Weiblich	Insgesamt
	in %		
Professor/inn/en	7	12	8
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	21	38	27
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	36	52	45
Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	39	57	47
Insgesamt	31	51	39

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 34: Befristungsquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals nach Personalgruppe und Geschlecht

Personalgruppe	Befristungsquote		
	Männlich	Weiblich	Insgesamt
	in %		
Professor/inn/en	12	20	14
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	64	64	64
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	31	38	35
Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	82	85	83
Insgesamt	64	75	68

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 35: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang und Beschäftigungsdauer

Fächergruppe	Vollzeit		Teilzeit	
	auf Dauer	auf Zeit	auf Dauer	auf Zeit
	in Pers.			
Geisteswissenschaften	6.237	5.187	1.114	7.645
Sport	645	360	173	844
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	14.513	10.561	2.399	16.919
Mathematik, Naturwissenschaften	9.751	10.835	739	23.435
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	13.835	28.270	3.849	17.271
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	1.632	1.437	221	3.162
Ingenieurwissenschaften	14.737	24.920	1.351	10.553
Kunst, Kunstwissenschaft	3.443	983	1.198	1.759
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	3.892	3.796	1.391	4.992
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	553	405	272	325
Insgesamt	69.238	86.754	12.707	86.905

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4

Tab. 36: Teilzeitquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals nach Fächergruppe und Geschlecht

Fächergruppe	Teilzeitquote		
	Männlich	Weiblich	Insgesamt
	in %		
Geisteswissenschaften	35	51	43
Sport	43	61	50
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	36	54	44
Mathematik, Naturwissenschaften	49	65	54
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	21	46	33
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	41	64	52
Ingenieurwissenschaften	19	40	23
Kunst, Kunstwissenschaft	35	47	40
Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspez. Einrichtungen)	34	56	45
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	25	47	38
Insgesamt	31	51	39

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 37: Befristungsquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Fächergruppen und Geschlecht

Fächergruppe	Befristungsquote		
	Männlich	Weiblich	Insgesamt
	in %		
Geisteswissenschaften	59	68	64
Sport	53	68	60
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	55	71	62
Mathematik, Naturwissenschaften	73	84	77
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	64	80	72
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	61	82	71
Ingenieurwissenschaften	67	75	69
Kunst, Kunstwissenschaften	30	47	37
Zentrale Einreichungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	59	65	62
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	46	47	47
Insgesamt	64	75	68

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 38: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal (ohne Prof.) an Hochschulen 2018 nach Hochschulart, Beschäftigungsumfang und Beschäftigungsdauer

Hochschulart	Vollzeit		Teilzeit	
	auf Dauer	auf Zeit	auf Dauer	auf Zeit
	in Pers.			
Universitäten und gleichgestellte Hochschulen	25.659	76.558	8.065	78.069
Fach- und Verwaltungsfachhochschulen	4.745	4.753	2.120	7.462
Insgesamt	30.404	81.311	10.185	85.531

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4

Tab. 39: Teilzeitquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (ohne Prof.) nach Fächergruppe und Geschlecht

Hochschulart	Teilzeitquote		
	Männlich	Weiblich	Insgesamt
	in %		
Universitäten und gleichgestellte Hochschulen	38	56	46
Fach- und Verwaltungsfachhochschulen	42	61	50
Insgesamt	38	57	46

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 40: Befristungsquote des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (ohne Prof.) nach Hochschulart und Geschlecht

Hochschulart	Befristungsquote		
	Männlich	Weiblich	Insgesamt
	in %		
Universitäten und gleichgestellte Hochschulen	81	84	82
Fach- und Verwaltungsfachhochschulen	65	63	64
Insgesamt	79	82	80

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Finanzierungsart

Die Finanzierung des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (in VZÄ) erfolgt überwiegend aus Grundmitteln (70%). Im Wesentlichen handelt es sich dabei um Haushaltsmittel (91% der Grundmittel). Zwischen den Personalgruppen gibt es erhebliche Unterschiede. Professorinnen und Professoren werden fast ausschließlich aus Grundmitteln finanziert (94%). Den geringsten Anteil weist die Gruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf (61%).

Das drittmittelfinanzierte wissenschaftliche und künstlerische Personal macht mehr als ein Fünftel aus (29%). Das Verhältnis öffentlicher zu privaten Drittmitteln liegt bei fünf zu eins. Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in überdurchschnittlichem Maße aus Drittmitteln finanziert (38%). Bei den anderen Personalgruppen ist Drittmittelfinanzierung von eher nachrangiger Bedeutung.

Tab. 41: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe und Finanzierungsart

Personalgruppe		Professor/inn/en	Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Wiss. und künstlerische Mitarbeiter/innen	Insgesamt	
		in VZÄ					
Finanzierung aus	Grundmitteln	Stellenplan	37.227	1.958	4.766	65.045	108.995
		sonstige Haushaltsmittel	2.905	332	1.498	17.904	22.638
		Hochschulpakt	1.893	152	980	7.496	10.521
		Studienbeiträge/- gebühren	1.602	330	137	667	2.735
		insgesamt	43.627	2.772	7.381	91.112	144.889
	Drittmitteln	öffentlich	1.113	287	393	47.414	49.206
		privat	766	120	78	8.878	9.842
		insgesamt	1.879	407	471	56.292	59.048
	nicht finanziert/ohne Angabe		689	27	123	1.025	1.864
	Insgesamt		46.193	3.205	7.974	148.427	205.799

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4

Tab. 42: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe und Finanzierungsart

Personal- gruppe	Finanzierung aus								
	Grundmitteln					Drittmitteln			Nicht finanziert/ohne Angabe
	Stellenplan	sonstige Haushaltsmittel	Hochschulpakt	Studien- beiträge/- gebühren	Insgesamt	Öffentlich	Privat	Insgesamt	
	in %								
Professor/inn/en	81	6	4	3	94	2	2	4	1
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	61	10	5	10	86	9	4	13	1
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	60	19	12	2	93	5	1	6	2
Wiss. und künstlerische Mitarbeiter/innen	44	12	5	0,4	61	32	6	38	1
Insgesamt	53	11	5	1	70	24	5	29	1

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Laufende Promotionen

Beschäftigte mit laufender Promotion (30.929 VZÄ) machen 15% des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals insgesamt aus. Bezogen auf das in den einzelnen Fächergruppen tätige hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal liegt die Quote derjenigen mit laufender Promotion in Ingenieurwissenschaften (24%) und Mathematik, Naturwissenschaften (22%) über dem Durchschnitt (15%), in der Fächergruppe Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften weit darunter (5%). Die überwiegende Mehrzahl (98%) gehört der Personalgruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an (30.347 VZÄ). Der Vergleich mit dem Anteil des Personals in den einzelnen Fächergruppen am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen insgesamt (in VZÄ) mit dem jeweiligen Anteil promovierender Beschäftigter ergibt ein heterogenes Bild. In Ingenieurwissenschaften liegt der Anteil Promovierender erheblich über dem Beschäftigtenanteil (36 vs. 18%), in Medizin, Gesundheitswissenschaften dagegen weit darunter (9 vs. 30%).

Frauen und Männer weisen einen ähnlichen Anteil Beschäftigter mit laufender Promotion auf (14 bzw. 16%). Bezogen auf die großen Fächergruppen sind promovierende Frauen in Geisteswissenschaften (14 vs. 10%), Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (18 vs. 15%) sowie Mathematik, Naturwissenschaften (25 vs. 21%) anteilig häufiger vertreten als promovierende Männer. Dagegen fällt die Promovierendenquote von Männern in Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften und Ingenieurwissenschaften um wenige Prozentpunkte höher aus als bei Frauen.

Das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal mit laufender Promotion (30.929 VZÄ) ist fast ausnahmslos an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen angesiedelt (30.022 VZÄ, 97%). Der Schwerpunkt liegt mit 99% der laufenden Promotionen eindeutig bei den wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ein Fünftel dieser universitären Personalgruppe promoviert (22%). An Fach- und Verwaltungsfachhochschulen sind lediglich 3% der hauptberuflich beschäftigten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit laufender Promotion tätig (907 VZÄ).

Das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal mit laufender Promotion konzentriert sich auf drei Fächergruppen: Mathematik, Naturwissenschaften 30%, Ingenieurwissenschaften 28% sowie Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 20%. Es fällt auf, dass der Anteil von Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften mit 8% wesentlich kleiner bemessen ist als der Anteil dieser Fächergruppe an den abgeschlossenen Promotionen (2018 26%). Das lässt darauf schließen, dass in dieser Fächergruppe andere Qualifizierungswege und Finanzierungsformen als ein hochschulisches Beschäftigungsverhältnis von besonderer Bedeutung für die Promotionsphase sind.

Fast zwei Drittel des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Promotion sind Männer (63%). Ihr Anteil liegt über dem an abgeschlossenen Promotionen (2018 55%). Männer dürften also zu einem überdurchschnittlichen Anteil im Beschäftigungsverhältnis an der Hochschule promovieren. Umgekehrt ist anzunehmen, dass bei Frauen andere Finanzierungsformen wie Stipendien eine größere Rolle spielen. Bezogen auf die großen Fächergruppen stellen Frauen in den Geisteswissenschaften (59%) sowie Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (56%) etwas mehr als die Hälfte der Promovierenden. Besonders ausgeprägt ist die Abweichung von einer Geschlechterparität in Mathematik, Naturwissenschaften (Frauen 34, Männer 66%) und Ingenieurwissenschaften (Frauen 18, Männer 82%)

Tab. 43: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Geschlecht

Fächergruppe	Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion			Anteil Promovierender am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal insgesamt		
	Männlich	Weiblich	Insgesamt	Männlich	Weiblich	Insgesamt
	in VZÄ			in %		
Geisteswissenschaften	768	1.095	1.863	10	14	12
Sport	135	139	274	15	23	18
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	3.128	2.582	5.710	15	18	16
Mathematik, Naturwissenschaften	4.904	2.424	7.327	21	25	22
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	1.283	1.476	2.759	5	6	5
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	317	380	697	12	17	15
Ingenieurwissenschaften	9.238	1.903	11.140	25	23	24
Kunst, Kunstwissenschaft	73	111	184	2	5	3
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	521	432	953	9	8	9
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	9	15	24	2	2	2
Insgesamt	20.373	10.556	30.929	16	14	15

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 44: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen 2018 nach Personalgruppe

Personalgruppe	Hauptberufl. wiss. und künstl. Personal insgesamt	Hauptberufl. wiss. und künstl. Personal mit lfd. Promotion	Anteil des hauptberufl. wiss. und künstl. Personals mit lfd. Promotion am hauptberufl. wiss. und künstl. Personal insgesamt
	in VZÄ		in %
Professor/inn/en	26.861	40	0,15
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	2.054	68	3
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	5.359	224	4
Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	137.872	29.691	22
Insgesamt	172.145	30.022	17

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Tab. 45: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe und Geschlecht

Personalgruppe	Männlich	Weiblich	Insgesamt	Frauenanteil
	in Pers.			in %
Professor/inn/en*	0	0	0	0
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	124	49	173	28
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	149	189	338	56
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	27.590	16.152	43.742	37
Insgesamt	28.012	16.458	44.470	37

*In der öffentlich verfügbaren Hochschulpersonalstatistik der Fachserie 11, Reihe 4.4 werden die Professorinnen und Professoren mit laufender Promotion nicht gesondert ausgewiesen. Sie sind jedoch in der Ingesamt-Angabe enthalten.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 46: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Geschlecht

Fächergruppe	Männlich		Weiblich		Insgesamt in Pers.	Struktur der Promovier. nach Fächergruppen
	in Pers.	in %	in Pers.	in %		in %
Geisteswissenschaften	1.246	4	1.812	11	3.058	7
Sport	217	1	215	1	432	1
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	4.664	17	4.062	25	8.726	20
Mathematik, Naturwissenschaften	8.757	31	4.456	27	13.213	30
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	1.613	6	2.087	13	3.700	8
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	541	2	664	4	1.205	3
Ingenieurwissenschaften	10.108	36	2.279	14	12.387	28
Kunst, Kunstwissenschaft	117	0	183	1	300	1
Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspez. Einrichtungen)	738	3	679	4	1.417	3
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	11	0,04	21	0,1	32	0,1
Insgesamt	28.012	100	16.458	100	44.470	100

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 47: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Personalgruppe

Fächergruppe	Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Wiss. und künstlerische Mitarbeiter/innen	Insgesamt*	Gesamtbeschäftigte	Anteil Promovier. an hauptberufl. wiss. und künstl. Personal insgesamt
	in Pers.			in %		
Geisteswissenschaften	14	84	2.940	3.058	20.183	15
Sport	3	47	382	432	2.022	21
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	92	99	8.372	8.726	44.392	20
Mathematik, Naturwissenschaften	8	41	13.153	13.213	44.760	30
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	11	7	3.680	3.700	63.225	6
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	3	6	1.196	1.205	6.452	19
Ingenieurwissenschaften	40	15	12.318	12.387	51.561	24
Kunst, Kunstwissenschaft	2	6	286	300	7.384	4
Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspez. Einrichtungen)	0	33	1.383	1.417	14.071	10
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	0	0	32	32	1.555	2
Insgesamt	173	338	43.742	44.470	255.605	17

*In der öffentlich verfügbaren Hochschulpersonalstatistik der Fachserie 11, Reihe 4.4 werden keine Angaben zu Professorinnen und Professoren mit laufender Promotion ausgewiesen. Sie sind jedoch in der Ingesamt-Angabe enthalten.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4

Insgesamt teilt sich die Finanzierung des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Promotion (in VZÄ) annähernd je zur Hälfte in Grundmittel (51%) und Drittmittel (49%). Differenziert nach Fächergruppen zeigt sich, dass in Ingenieurwissenschaften (63%) und Mathematik, Naturwissenschaften (55%) Drittmittelfinanzierung überwiegt. Dagegen werden promovierende Beschäftigte in Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (76%), Geisteswissenschaften (67%) und Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (66%) mehrheitlich aus Grundmitteln finanziert. Beim weiblichen hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal an Hochschulen mit laufender Promotion steht im Vergleich zu den männlichen Kollegen Grundmittelfinanzierung stärker im Vordergrund (57 vs. 48%).

An Universitäten und gleichgestellten Hochschulen, an denen die ganz überwiegende Mehrheit der Promovierenden im Beschäftigungsverhältnis an Hochschulen tätig ist, sind die Finanzierungsarten für die Personalgruppen von unterschiedlicher Bedeutung. Bei der quantitativ dominierenden Gruppe der promovierenden wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die Verteilung fast deckungsgleich mit dem Durchschnitt. Grundmittel und Drittmittel halten sich die Waage. Das betrifft auch die wenigen promovierenden Professorinnen und Professoren. Bei Dozent/inn/en und Assistent/inn/en sowie Lehrkräften

für besondere Aufgaben werden dagegen neun von zehn Promovierenden aus Grundmitteln bezahlt.

Tab. 48: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Finanzierungsart und Geschlecht

Fächergruppe		Finanzierung aus		
		Grundmitteln	Drittmittel	nicht finanziert/ ohne Angabe
		Anteil an Gesamtfinanzierung		
		in %		
Geisteswissenschaften	Männlich	65	35	0,5
	Weiblich	69	30	0,5
	Insgesamt	67	32	0,5
Sport	Männlich	71	29	0,7
	Weiblich	63	38	0,0
	Insgesamt	66	34	0,4
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Männlich	79	21	0,4
	Weiblich	73	27	0,6
	Insgesamt	76	24	0,5
Mathematik, Naturwissenschaften	Männlich	45	55	0,2
	Weiblich	46	54	0,4
	Insgesamt	45	55	0,3
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	Männlich	70	30	0,6
	Weiblich	62	37	0,5
	Insgesamt	66	34	0,6
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	Männlich	43	56	0,9
	Weiblich	47	52	1,6
	Insgesamt	45	54	1,3
Ingenieurwissenschaften	Männlich	36	64	0,2
	Weiblich	40	61	0,1
	Insgesamt	36	64	0,2
Kunst, Kunstwissenschaft	Männlich	74	29	0,0
	Weiblich	69	32	0,0
	Insgesamt	71	30	0,0
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	Männlich	40	59	0,8
	Weiblich	46	54	0,5
	Insgesamt	43	57	0,6
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	Männlich	56	44	11,1
	Weiblich	87	13	0,0
	Insgesamt	75	25	4,2
Insgesamt	Männlich	48	51	0,3
	Weiblich	57	43	0,4
	Insgesamt	51	49	0,4

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 49: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Promotion an Universitäten und gleichgestellte Hochschulen 2018 nach Personalgruppe und Finanzierungsart

Personalgruppe	Finanzierung aus			Anteil des hauptberufl. wiss. und künstl. Personals mit lfd. Promotion am hauptberufl. wiss. und künstl. Personal insgesamt
	Grundmitteln	Drittmitteln	nicht finanziert /ohne Angabe	
	in %			
Professor/inn/en*	50	50		0,1
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	90	10		3
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	92	7	0,4	4
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	50	49	0,3	22
Insgesamt	51	49	0,3	17

*Zur Anzahl der Professor/inn/en mit laufender Promotion stehen keine Angaben aus der Fachserie 11 Reihe 4.1 zur Verfügung, sondern nur Angaben aus einer Sonderauswertung. Aus diesem Grund gibt es abweichende Angaben in den Tabellen, die auf die Daten der Fachserie zurückgreifen und denen, die auf der Sonderauswertung basieren.

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

Das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal mit laufender Promotion ist fast ausnahmslos befristet beschäftigt (98%). Drei Fünftel sind in Teilzeit tätig (61%). Die Kombination Teilzeit und Befristung trifft auf 60% der Promovierenden im Beschäftigungsverhältnis zu. Von der hohen Befristungsquote sind die Promovierenden in allen Fächergruppen gleichermaßen betroffen.

Ausschlaggebend für den Teilzeitanteil der Promovierenden insgesamt sind die promovierenden hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da diese 98% der Promovierenden stellen. Der Teilzeitanteil weist im Vergleich der Fächergruppen eine erhebliche Spannweite auf. In Mathematik, Naturwissenschaften ist Teilzeitbeschäftigung Promovierender der Regelfall (89%). Ebenfalls hohe Anteile haben Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin (84%) und Geisteswissenschaften (78%) zu verzeichnen. Die Fächergruppe Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften bewegt sich im Mittelfeld (69%). In Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (51%) und vor allem Ingenieurwissenschaften (20%) liegen die Teilzeitanteile unter dem Durchschnitt. Der Teilzeitanteil weist im Vergleich der Fächergruppen eine große Spannweite auf. Prozentual am häufigsten ist Teilzeit in Mathematik, Naturwissenschaften (89%). Dagegen überwiegt in Ingenieurwissenschaften Vollzeitbeschäftigung. Der Teilzeitanteil liegt hier lediglich bei 20%. Hinsichtlich des Beschäftigungsumfanges der teilzeitbeschäftigten Promovierenden kristallisieren sich zwei Blöcke heraus. Über die Hälfte (51%) ist im Umfang von 40 bis unter 60% der regelmäßigen Arbeitszeit beschäftigt, zwei Fünftel (40%) zwischen 60 bis unter 80% der regelmäßigen Arbeitszeit. Ein Beschäftigungsumfang von unter 40% der regelmäßigen Arbeitszeit bzw. von über 80% stellt die Ausnahme dar. Auch hier gibt es deutliche Abstufungen im Vergleich der Fächergruppen. In Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften fällt der Beschäftigungsumfang überdurchschnittlich aus: 58% sind mit 60 bis unter 80% der regelmäßigen Arbeitszeit beschäftigt. In Geisteswissenschaften sowie Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften fällt der entsprechende Beschäftigungsumfang unterdurchschnittlich aus.

Von den an Hochschulen hauptberuflich wissenschaftlich und künstlerisch tätigen Frauen promovieren fast drei Viertel in Teilzeit (72%). Bei ihren männlichen Kollegen ist dies nur zu gut der Hälfte der Fall (55%). Promovierende Frauen und Männer haben zwar die gleiche Befristungsquote, doch sind Frauen häufiger gleichzeitig von Teilzeit und Befristung betroffen (71%). Hinsichtlich des Beschäftigungsumfangs gemessen am Anteil der regelmäßigen Arbeitszeit weisen promovierende Frauen und Männer eine ähnliche Struktur auf. Die Unterschiede bewegen sich in den meisten Fächergruppen einem Bereich von wenigen Prozentpunkten. Am größten fällt er in Medizin, Gesundheitswissenschaften aus. Hier sind Männer in der Gruppe 60 bis unter 80% der regelmäßigen Arbeitszeit stärker vertreten (63 vs. 56% der teilzeitbeschäftigten Promovierenden).

Tab. 50: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Beschäftigungsumfang, Beschäftigungsdauer und Geschlecht

Personalgruppe*		Vollzeitbeschäftigte			Teilzeitbeschäftigte			Summe auf Dauer	Summe auf Zeit	Hauptberufl. wiss. und künstl. Personal mit lfd. Promotion insgesamt	Anteil des hauptberufl. wiss. und künstl. Personals mit lfd. Promotion am hauptberufl. wiss. und künstl. Personal insgesamt
		Insg.	auf Dauer	auf Zeit	Insg.	auf Dauer	auf Zeit				
		in Pers.									
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	Männlich	91	46	45	33	19	14	65	59	124	5
	Weiblich	27	14	13	22	16	6	30	19	49	3
	Insgesamt	118	60	58	55	35	20	95	78	173	5
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Männlich	79	36	43	70	11	59	47	102	149	3
	Weiblich	82	38	44	107	27	80	65	124	189	3
	Insgesamt	161	74	87	177	38	139	112	226	338	3
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	Männlich	12.449	193	12.256	15.141	60	15.081	253	27.337	27.590	25
	Weiblich	4.502	98	4.404	11.650	85	11.565	183	15.969	16.152	20
	Insgesamt	16.951	291	16.660	26.791	145	26.646	436	43.306	43.742	23
Insgesamt	Männlich	12.734	375	12.359	15.278	120	15.158	495	27.517	28.012	18
	Weiblich	4.653	174	4.479	11.805	152	11.653	326	16.132	16.458	16
	Insgesamt	17.387	549	16.838	27.083	272	26.811	821	43.649	44.470	17

*In der öffentlich verfügbaren Hochschulpersonalstatistik der Fachserie 11, Reihe 4.4 werden die Professorinnen und Professoren mit laufender Promotion nicht gesondert ausgewiesen. Sie sind jedoch in der Ingesamt-Angabe enthalten.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 51: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang, Beschäftigungsdauer und Geschlecht

Fächergruppe		Vollzeitbeschäftigte			Teilzeitbeschäftigte			Summe auf Dauer	Summe auf Zeit	Insg.
		Insg.	auf Dauer	auf Zeit	Insg.	auf Dauer	auf Zeit			
in Pers.										
Geisteswissenschaften	Männlich	290	13	277	956	14	942	27	1.219	1.246
	Weiblich	377	24	353	1.435	32	1.403	56	1.756	1.812
	Insgesamt	667	37	630	2.391	46	2.345	83	2.975	3.058
Sport	Männlich	52	13	39	165	3	162	16	201	217
	Weiblich	63	14	49	152	3	149	17	198	215
	Insgesamt	115	27	88	317	6	311	33	399	432
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Männlich	1.591	141	1.450	3.073	61	3.012	202	4.462	4.664
	Weiblich	1.102	57	1.045	2.960	54	2.906	111	3.951	4.062
	Insgesamt	2.693	198	2.495	6.033	115	5.918	313	8.413	8.726
Mathematik, Naturwissenschaften	Männlich	1.050	27	1.023	7.707	6	7.701	33	8.724	8.757
	Weiblich	391	2	389	4.065	10	4.055	12	4.444	4.456
	Insgesamt	1.441	29	1.412	11.772	16	11.756	45	13.168	13.213
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	Männlich	953	48	905	660	6	654	54	1.559	1.613
	Weiblich	865	35	830	1.222	18	1.204	53	2.034	2.087
	Insgesamt	1.818	83	1.735	1.882	24	1.858	107	3.593	3.700
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	Männlich	93	2	91	448	1	447	3	538	541
	Weiblich	96	2	94	568	2	566	4	660	664
	Insgesamt	189	4	185	1.016	3	1.013	7	1.198	1.205
Ingenieurwissenschaften	Männlich	8.367	80	8.287	1.741	18	1.723	98	10.010	10.108
	Weiblich	1.526	10	1.516	753	8	745	18	2.261	2.279
	Insgesamt	9.893	90	9.803	2.494	26	2.468	116	12.271	12.387
Kunst, Kunstwissenschaft	Männlich	28	5	23	89	.	.	5	23	117
	Weiblich	39	2	37	144	.	.	2	37	183
	Insgesamt	67	7	60	233	.	.	7	60	300
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	Männlich	303	43	260	435	7	428	50	688	738
	Weiblich	185	24	161	494	22	472	46	633	679
	Insgesamt	488	67	421	929	29	900	96	1.321	1.417
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	Männlich	7	3	4	4	.	.	3	4	11
	Weiblich	9	4	5	12	.	.	4	5	21
	Insgesamt	16	7	9	16	.	.	7	9	32
Insgesamt	Männlich	12.734	375	12.359	15.278	120	15.158	495	27.517	28.012
	Weiblich	4.653	174	4.479	11.805	152	11.653	326	16.132	16.458
	Insgesamt	17.387	549	16.838	27.083	272	26.811	821	43.649	44.470

. In der öffentlich verfügbaren Hochschulpersonalstatistik der Fachserie 11, Reihe 4.4 sind die Zahlenwerte unbekannt oder geheim zu halten.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4

Tab. 52: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang, Beschäftigungsdauer und Geschlecht

Fächergruppe	Anteil Vollzeit	Anteil Teilzeit	Anteil auf Dauer	Anteil auf Zeit
	in %			
Geisteswissenschaften	22	78	3	97
Sport	27	73	8	92
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	31	69	4	96
Mathematik, Naturwissenschaften	11	89	0,3	99,7
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	49	51	3	97
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	16	84	1	99
Ingenieurwissenschaften	80	20	1	99
Kunst, Kunstwissenschaften	22	78	.	.
Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspezif. Einrichtungen)	34	66	7	93
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	50	50	.	.
Insgesamt	39	61	2	98

. In der öffentlich verfügbaren Hochschulpersonalstatistik der Fachserie 11, Reihe 4.4 sind die Zahlenwerte unbekannt oder geheim zu halten.
 Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4

Tab. 53: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Beschäftigungsumfang und Geschlecht

Personalgruppe*		Anteil von ... bis unter ... Prozent der regelmäßigen Arbeitszeit					Hauptberufl. wiss. und künstl. Personal mit lfd. Promotion in Teilzeit insgesamt	Hauptberufl. wiss. und künstl. Personal mit lfd. Promotion insgesamt	Anteil Teilzeit-promovierender an Promovierenden insgesamt
		Anteil unter 20	Anteil 20 – 40	Anteil 40 – 60	Anteil 60 – 80	Anteil 80 und mehr			
		in %	in %	in %	in %	in %			
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	Männlich	0	9	52	33	6	33	124	27
	Weiblich	0	6	56	31	6	16	49	33
	Insgesamt	0	7	55	33	5	55	173	32
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Männlich	1	11	64	19	4	70	149	47
	Weiblich	0,0	4	66	28	2	107	189	57
	Insgesamt	0,6	7	66	24	3	177	338	52
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	Männlich	1	5	50	40	3	15.141	27.590	55
	Weiblich	1	5	51	40	3	11.650	16.152	72
	Insgesamt	1	5	50	40	3	26.791	43.742	61
Insgesamt	Männlich	1	6	50	40	3	15.278	28.012	55
	Weiblich	1	5	51	40	3	11.805	16.458	72
	Insgesamt	1	5	51	40	3	27.083	44.470	61

*In der öffentlich verfügbaren Hochschulpersonalstatistik der Fachserie 11, Reihe 4.4 werden keine Angaben zu Professorinnen und Professoren mit laufender Promotion ausgewiesen. Sie sind jedoch in der Insgesamt-Angabe enthalten.

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4

Tab. 54: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion in Teilzeit an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang und Geschlecht

Fächergruppe		Anteil von ... bis unter ... Prozent der regelmäßigen Arbeitszeit									
		unter 20	Anteil	20 – 40	Anteil	40 – 60	Anteil	60 – 80	Anteil	80 und mehr	Anteil
		in Pers.	in %	in Pers.	in %	in Pers.	in %	in Pers.	in %	in Pers.	in %
Geisteswissenschaften	Insgesamt	25	1	110	5	1.395	58	828	35	33	1
Sport	Insgesamt	11	3	45	14	188	59	57	18	16	5
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Insgesamt	106	2	653	11	2.876	48	2.161	36	237	4
Mathematik, Naturwissenschaften	Insgesamt	107	1	256	2	6.542	56	4.731	40	136	1
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	Insgesamt	26	1	64	3	598	32	1.099	58	95	5
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	Insgesamt	22	2	32	3	539	53	403	40	20	2
Ingenieurwissenschaften	Insgesamt	58	2	191	8	1.043	42	981	39	221	9
Kunst, Kunstwissenschaft	Insgesamt	1	0,4	12	5	152	65	65	28	3	1
Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspez. Einrichtungen)	Insgesamt	15	2	66	7	366	39	448	48	34	4
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	Insgesamt	1	6	4	25	4	25	7	44	0	0
Insgesamt	Männlich	220	1	845	6	7.643	50	6.104	40	466	3
	Weiblich	152	1	588	5	6.060	51	4.676	40	329	3
	Insgesamt	372	1	1.433	5	13.703	51	10.780	40	795	3

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung. Eine ausführliche Fassung der Tabelle kann dem Anhang entnommen werden.

Das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal mit laufender Promotion in Teilzeit stellt 27% der Teilzeitbeschäftigten des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals insgesamt. Einen überdurchschnittlichen Anteil weist die Fächergruppe Mathematik, Naturwissenschaften auf. Hier machen Promovierende in Teilzeit fast die Hälfte der Teilzeitbeschäftigten insgesamt aus (49%). In Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften ist das Gegenteil der Fall: die Teilzeitpromovierenden erreichen lediglich einen Anteil von 9% der Teilzeitbeschäftigten insgesamt. Das lässt darauf schließen, dass in Mathematik, Naturwissenschaften Teilzeit außerhalb der Promotionsphase von wesentlich geringerer Bedeutung ist als in Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften.

Promovierende Frauen in Teilzeit nehmen einen geringeren Anteil an den Teilzeitbeschäftigten insgesamt ein als das bei Männern der Fall ist (23 vs. 32%). Es kann geschlussfolgert werden, dass Teilzeit bei Männern in stärkerem Maße mit der Promotionsphase verbunden ist bzw. dass bei Frauen Teilzeit seltener in Verbindung mit einer wissenschaftlichen Qualifizierung steht.

Tab. 55: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion in Teilzeit an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Geschlecht

Fächergruppe	hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion in Teilzeit			Anteil Teilzeitpromovierender am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal in Teilzeit insgesamt		
	Männlich	Weiblich	Insgesamt	Männlich	Weiblich	Insgesamt
	in Pers.			in %		
Geisteswissenschaften	956	1.435	2.391	28	27	27
Sport	165	152	317	34	29	31
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	3.073	2.960	6.033	35	28	31
Mathematik, Naturwissenschaften	7.707	4.065	11.772	51	44	49
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	660	1.222	1.882	10	8	9
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	448	568	1.016	34	28	30
Ingenieurwissenschaften	1.741	753	2.494	22	19	21
Kunst, Kunstwissenschaft	89	144	233	6	10	8
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	435	494	929	19	12	15
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	4	12	16	2	3	3
Insgesamt	15.278	11.805	27.083	32	23	27

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Laufende Habilitationen

Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation (in VZÄ) ist ausschließlich an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen tätig. Vergleichbar den Promovierenden gehört die Mehrzahl der Gruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an (86%).

Die Struktur nach Fächergruppen weicht zum Teil von der fachlichen Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen insgesamt ab. Ein Viertel (24%) und damit der größte Anteil der Habilitierenden sind in Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften tätig. Auf den weiteren Plätzen folgen Mathematik, Naturwissenschaften (22%) und Geisteswissenschaften (21%). Im Vergleich dazu steht bezogen auf das o.g. universitäre Personal Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (29%) anteilig an erster Stelle. Geisteswissenschaften (9%) nimmt beim hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal einen wesentlich geringeren Anteil ein als bei den Habilitierenden. In der Fächergruppe Mathematik, Naturwissenschaften liegen diese Anteile dagegen relativ dicht beieinander.

Der Frauenanteil am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal mit laufender Habilitation liegt bei 40%. In den Ingenieurwissenschaften übersteigt die Anzahl der habilitierenden Wissenschaftler die der habilitierenden Wissenschaftlerinnen um das Dreifache. In der Fächergruppe Mathematik, Naturwissenschaften gibt es doppelt so viel Männer mit laufender Habilitation wie Frauen. In den Geisteswissenschaften ist das Verhältnis relativ ausgewogen. Nur in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sind habilitierende Frauen in der Überzahl. Hinsichtlich der fachlichen Struktur stehen bei Frauen Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (28%) sowie Geisteswissenschaften (26%) im Vordergrund. Über die Hälfte der der habilitierenden Frauen gehören diesen beiden Fächergruppen an. Bei Männern konzentrieren sich die laufenden Habilitationen auf Mathematik, Naturwissenschaften (25%) sowie Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (22%).

Tab. 56: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe und Geschlecht

Personalgruppe	Männlich	Weiblich	Insgesamt	Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Habilitation
	in Pers.			in %
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	252	137	389	2
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	51	38	89	5
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	2.616	1.776	4.392	93
Insgesamt	3.054	2.028	5.082	100

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 57: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Personalgruppe

Fächergruppe	Dozent/inn/en und Assistent/inn /en	Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Wiss. und künstl. Mitarbeiter /innen	Insgesamt.	Anteil Habiltierender am hauptberufl. wiss. und künstl. Personal insges.
	in Pers.				in %
Geisteswissenschaften	106	25	889	1.073	5
Sport	3	12	83	98	5
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	113	21	988	1.224	3
Mathematik, Naturwissenschaften	115	12	950	1.097	2
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	14	0	606	630	1
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	8	2	183	195	3
Ingenieurwissenschaften	20	14	524	572	1
Kunst, Kunstwissenschaft	10	0	49	66	1
Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspez. Einrichtungen)	0	3	117	124	1
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	0	0	3	3	0,2
Insgesamt	389	89	4.392	5.082	2

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung. Eine ausführliche Fassung der Tabelle kann dem Anhang entnommen werden.

Tab. 58: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Personalgruppe und Geschlecht

Fächergruppe	Dozent/innen und Assistent/innen	Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Wiss. und künstl. Mitarbeiter/innen	Insgesamt			Anteil Habilitierender am hauptberufl. wiss. und künstl. Personal insgesamt
				Männlich	Weiblich	Insgesamt	Insgesamt
				in VZÄ			
Geisteswissenschaften	103	22	743	473	446	919	6
Sport	3	11	64	47	31	78	5
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	109	17	831	592	462	1.054	3
Mathematik, Naturwissenschaften	114	12	871	735	281	1.016	3
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	14	0	558	372	210	582	1
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	8	2	152	81	83	164	3
Ingenieurwissenschaften	20	13	471	418	99	517	1
Kunst, Kunstwissenschaft	10	0	39	26	30	56	1
Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspez. Einrichtungen)	0	2	101	60	47	107	1
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	0	0	3	3	0	3	0
Insgesamt	379	78	3.830	2.804	1.688	4.492	2

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 59: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe und Geschlecht

Fächergruppe	Männlich		Weiblich		Insgesamt	Frauenanteil	Struktur des hauptberuf. wiss. und künstl. Personals mit laufender habilitation	Struktur des hauptberuf. wiss. und künstl. Personals an Univ. und gleichgestellten Hochschulen
	in Pers.	in %	in Pers.	in %				
Geisteswissenschaften	544	18	529	26	1.073	49	21	9
Sport	56	2	42	2	98	43	2	1
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	659	22	565	28	1.224	46	24	14
Mathematik, Naturwissenschaften	773	25	324	16	1.097	30	22	20
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	388	13	242	12	630	38	12	29
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	91	3	104	5	195	53	4	2
Ingenieurwissenschaften	447	15	125	6	572	22	11	16
Kunst, Kunstwissenschaft	29	1	37	2	66	56	1	3
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	64	2	60	3	124	48	2	5
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	3	0,10	0	0	3	0	0,1	1
Insgesamt	3.054	100	2.028	100	5.082	40	100	100

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal mit laufender Habilitation (in VZÄ) wird zu vier Fünfteln aus Grundmitteln (82%) und zu einem Fünftel aus Drittmitteln (18%) finanziert. Ausschlaggebend ist die Finanzierungsstruktur bei den hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, da sie 85% der Beschäftigten mit laufender Habilitation stellen. Die höchste Habilitierendenquote ist in der Personalgruppe der Dozent/inn/en und Assistent/inn/en zu verzeichnen (12%).

Die Dominanz der Grundmittelfinanzierung gilt für alle Fächergruppen. Es gibt jedoch Abstufungen. In Geisteswissenschaften (85%), Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (87%) und Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften (84%) fällt der Anteil der Grundmittelfinanzierung überdurchschnittlich aus, in Ingenieurwissenschaften (77%) und Mathematik, Naturwissenschaften (77%) unterdurchschnittlich.

Auch beim weiblichen hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal mit laufender Habilitation steht die Grundmittelfinanzierung im Vordergrund. Habilitierende Frauen werden jedoch zu einem größeren Anteil aus Drittmitteln finanziert als habilitierende Männer (20 vs. 16%). Das betrifft die meisten Fächergruppen. Der Unterschied gemessen in Prozentpunkten bewegt sich in der Regel im einstelligen Bereich. Auffallend hoch ist die Geschlechterdifferenz in Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften. Hier ist der Drittmittelanteil bei Frauen mehr als doppelt so hoch wie bei Männern (22 vs. 9%).

Tab. 60: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Finanzierungsart und Geschlecht

Personalgruppe		Finanzierung aus					Insgesamt	Anteil Habilitierender an Gesamtbeschäftigten in %
		Grundmitteln		Drittmitteln		Nicht finanziert/ohne Angabe		
		Insgesamt	Anteil an Gesamtfinanzierung	Insgesamt	Anteil an Gesamtfinanzierung			
		in VZÄ	in %	in VZÄ	in %	in VZÄ		
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	Männlich	249	100	2	1	0	250	12
	Weiblich	123	95	7	5	0	130	11
	Insgesamt	372	98	9	2	0	379	12
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Männlich	44	94	4	9	0	47	1
	Weiblich	29	91	3	9	0	32	1
	Insgesamt	72	92	7	9	0	78	1
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	Männlich	1.927	81	436	18	13	2.375	3
	Weiblich	1.122	77	327	22	8	1.455	2
	Insgesamt	3.048	80	763	20	21	3.830	3
Insgesamt	Männlich	2.338	83	451	16	16	2.804	2
	Weiblich	1.339	79	344	20	8	1.688	2
	Insgesamt	3.677	82	793	18	24	4.492	2

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 61: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Finanzierungsart und Geschlecht

Personalgruppe		Finanzierung aus					Insgesamt
		Grundmitteln		Drittmitteln		Nicht finanziert/ohne Angabe	
		Insgesamt	Anteil an Gesamtfinanzierung	Insgesamt	Anteil an Gesamtfinanzierung		
		in VZÄ	in %	in VZÄ	in %	in VZÄ	
Geisteswissenschaften	Männlich	417	88	57	12	1	473
	Weiblich	362	81	85	19	1	446
	Insgesamt	777	85	140	15	2	919
Sport	Männlich	41	87	8	17	0	47
	Weiblich	29	94	2	6	0	31
	Insgesamt	69	88	10	13	0	78
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Männlich	534	90	57	10	2	592
	Weiblich	390	84	73	16	1	462
	Insgesamt	922	87	130	12	3	1.054
Mathematik, Naturwissenschaften	Männlich	571	78	163	22	2	735
	Weiblich	211	75	71	25	0	281
	Insgesamt	782	77	234	23	2	1.016
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	Männlich	330	89	34	9	9	372
	Weiblich	161	77	46	22	4	210
	Insgesamt	489	84	80	14	13	582
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	Männlich	66	81	16	20	0	81
	Weiblich	72	87	11	13	0	83
	Insgesamt	138	84	27	16	0	164
Ingenieurwissenschaften	Männlich	327	78	89	21	2	418
	Weiblich	70	71	29	29	1	99
	Insgesamt	397	77	118	23	3	517
Kunst, Kunstwissenschaft	Männlich	25	96	2	8	0	26
	Weiblich	24	80	7	23	0	30
	Insgesamt	48	86	8	14	0	56
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	Männlich	33	55	28	47	0	60
	Weiblich	24	51	23	49	2	47
	Insgesamt	56	52	51	48	2	107
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	Männlich	3	100	0	0	0	3
	Weiblich	0		0		0	0
	Insgesamt	3	100	0	0	0	3
Insgesamt	Männlich	2.338	83	451	16	16	2.804
	Weiblich	1.339	79	344	20	8	1.688
	Insgesamt	3.677	82	793	18	24	4.492

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung.
Eine ausführliche Fassung der Tabelle kann dem Anhang entnommen werden.

Knapp ein Viertel des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Habilitation ist teilzeitbeschäftigt (23%). Differenziert nach Personalgruppen weisen Dozent/inn/en und Assistent/inn/en einen deutlich kleineren Teilzeitanteil auf als wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (5 vs. 26%). Von den Fächergruppen mit einer nennenswerten Anzahl an Habilitierenden übersteigen Geisteswissenschaften (29%) sowie Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (28%) den Gesamtdurchschnitt. Die anderen Fächergruppen weisen unterdurchschnittliche Teilzeitquoten des habilitierenden Personals auf (Ingenieurwissenschaften 19%, Mathematik, Naturwissenschaften 15%; Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften 15%).

Habilitierende Frauen im hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Beschäftigungsverhältnis sind doppelt so häufig in Teilzeit tätig wie ihre männlichen Kollegen (34 vs. 16%). Auch in der größten Personalgruppe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beträgt der Abstand zwischen Männern und Frauen fast 20 Prozentpunkte (36 vs. 18%). Frauen stellen über die Hälfte der Habilitierenden in Teilzeit (58%). Teilzeitbeschäftigung ist bei habilitierenden Frauen häufiger der Fall als beim weiblichen hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal an Hochschulen insgesamt. Die größte Differenz zwischen den Geschlechtern wird in Ingenieurwissenschaften erreicht. Dort ist von den weiblichen Habilitierenden fast die Hälfte (42%) in Teilzeit beschäftigt. Bei ihren männlichen Kollegen ist dies nur zu 13% der Fall.

Tab. 62: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Beschäftigungsumfang und Geschlecht

Personalgruppe		Habili- tierende in Teilzeit	Habili- tierende insgesamt	Anteil Teilzeit- habilitierender an Habilitierenden insgesamt
		in Pers.		in %
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	Männlich	5	252	2
	Weiblich	15	137	11
	Insgesamt	20	389	5
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Männlich	9	51	18
	Weiblich	13	38	34
	Insgesamt	22	89	25
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	Männlich	482	2.616	18
	Weiblich	642	1.776	36
	Insgesamt	1.124	4.392	26
Insgesamt	Männlich	501	3.054	16
	Weiblich	680	2.028	34
	Insgesamt	1.181	5.082	23

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 63: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang und Geschlecht

Fächergruppe	Habiltierende in Teilzeit			Habiltierende insgesamt			Anteil Teilzeithabiltierender an Habiltierenden insgesamt		
	Männl.	Weiblich	Insg.	Männl.	Weiblich	Insg.	Männl.	Weiblich	Insg.
	in Pers.						in %		
Geisteswissenschaften	143	166	309	544	529	1.073	26	31	29
Sport	18	23	41	56	42	98	32	55	42
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	135	206	341	659	565	1.224	20	36	28
Mathematik, Naturwissenschaften	76	87	163	773	324	1.097	10	27	15
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	33	64	97	388	242	630	9	26	15
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	20	42	62	91	104	195	22	40	32
Ingenieurwissenschaften	59	52	111	447	125	572	13	42	19
Kunst, Kunstwissenschaft	7	14	21	29	37	66	24	38	32
Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspez. Einrichtungen)	9	26	35	64	60	124	14	43	28
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	1	0	1	3	0	3	33		33
Insgesamt	501	680	1.181	3.054	2.028	5.082	16	34	23

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Der Beschäftigungsumfang von über der Hälfte (52%) des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Habilitation in Teilzeit umfasst 40 bis unter 60% der regelmäßigen Arbeitszeit. Gut ein Viertel (28%) ist im Umfang von 60 bis unter 80% beschäftigt. Nur jeweils eine kleine Gruppe ist zu unter 40% (11%) bzw. zu über 80% (8%) einer Vollzeitstelle tätig. Die Struktur weist große Ähnlichkeiten zur Teilzeitstruktur des promovierenden Personals auf. Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen des wissenschaftlichen Nachwuchses besteht vor allem darin, dass Promovierende (61%) häufiger in Teilzeit tätig sind als Habiltierende (23%).

Im Vergleich der Fächergruppen ist eine Sonderstellung von Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften erkennbar. Die Streuung des Beschäftigungsumfangs fällt hier breiter aus. Die Anteile mit einem Beschäftigungsumfang unter 40% (22%) bzw. über 80% (25%) der regelmäßigen Arbeitszeit sind weitaus häufiger vertreten als bei den Habiltierenden insgesamt. Die Struktur des Beschäftigungsumfangs bei Teilzeitbeschäftigung fällt differenziert nach Fächergruppen bei Frauen und Männern mit laufender Habilitation ähnlich aus. Frauen weisen in der Regel einen geringfügig höheren Beschäftigungsumfang auf. In Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften scheinen Männer etwas im Vorteil zu sein.

neun von zehn habiltierenden im Beschäftigungsverhältnis sind befristet tätig (88%). Aussagen zu den Fächergruppen können nicht getroffen werden, da die Daten nur lückenhaft vorliegen.

Tab. 64: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Beschäftigungsumfang und Geschlecht

Personalgruppe		Anteil von ... bis unter ... Prozent der regelmäßigen Arbeitszeit					Insg.
		unter 20	20 - 40	40 - 60	60 - 80	80 und mehr	
		in %					in Pers.
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	Männlich	0	0	60	20	20	5
	Weiblich	0	7	53	33	7	15
	Insgesamt	0	5	55	30	10	20
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Männlich	0	11	56	22	11	9
	Weiblich	0	8	62	31	0	13
	Insgesamt	0	9	59	27	5	22
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	Männlich	5	10	51	27	8	482
	Weiblich	2	7	53	29	8	642
	Insgesamt	3	8	52	28	8	1.124
Insgesamt	Männlich	4	10	51	27	8	501
	Weiblich	3	7	53	29	8	680
	Insgesamt	3	8	52	28	8	1.181

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Tab. 65: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang und Geschlecht

Fächergruppe		Anteil von ... bis unter ... Prozent der regelmäßigen Arbeitszeit					Insg.
		unter 20	20 - 40	40 - 60	60 - 80	80 und mehr	
		in %					in Pers.
Geisteswissenschaften	Männlich	3	4	62	29	2	143
	Weiblich	2	5	67	23	3	166
	Insgesamt	3	5	64	26	3	309
Sport	Männlich	6	17	44	33	0	18
	Weiblich	0	13	43	35	9	23
	Insgesamt	2	15	44	34	5	41
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Männlich	0	10	51	31	8	135
	Weiblich	2	8	53	31	5	206
	Insgesamt	1	9	52	31	6	341
Mathematik, Naturwissenschaften	Männlich	5	7	49	24	16	76
	Weiblich	1	7	53	30	9	87
	Insgesamt	3	7	51	27	12	163
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	Männlich	18	9	18	24	30	33
	Weiblich	11	9	31	27	22	64
	Insgesamt	13	9	27	26	25	97
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	Männlich	5	20	45	25	5	20
	Weiblich	0	5	52	38	5	42
	Insgesamt	2	10	50	34	5	62
Ingenieurwissenschaften	Männlich	8	20	47	20	3	59
	Weiblich	2	10	42	31	15	52
	Insgesamt	5	15	45	25	9	111
Kunst, Kunstwissenschaft	Männlich	keine Daten vorhanden					7
	Weiblich	keine Daten vorhanden					14
	Insgesamt	keine Daten vorhanden					21
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	Männlich	0	22	67	11	0	9
	Weiblich	0	4	42	38	15	26
	Insgesamt	0	9	49	31	11	35
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	Männlich	keine Daten vorhanden					1
	Weiblich	keine Daten vorhanden					0
	Insgesamt	keine Daten vorhanden					1
Insgesamt	Männlich	4	10	51	27	8	501
	Weiblich	3	7	53	29	8	680
	Insgesamt	3	8	52	28	8	1.181

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

4.2 Personalstrukturentwicklung an außeruniversitären Forschungseinrichtungen

4.2.1 Informationsbasis

Für das nachfolgende Kapitel wurden drei Quellen herangezogen. Das Statistische Bundesamt veröffentlicht jährlich Angaben zum Personal der öffentlichen und öffentlich geförderten Einrichtungen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung.¹⁰⁰ Im März 2019 wurde der im Folgenden ausgewertete Bericht mit Stand 2017 veröffentlicht. Er enthält Angaben in Vollzeitäquivalenten für das Personal insgesamt und für das wissenschaftliche Personal, darunter jeweils für Frauen. Es wird nach Einrichtungsgruppe und Einrichtungsart (darunter die außeruniversitären Forschungseinrichtungen) sowie nach Wissenschaftszweig differenziert. Zum Vergleich wird das Jahr 2013 herangezogen, um an den Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017 anzuschließen.

Die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) hatte erstmals 1989 einen Bericht zur „Förderung von Frauen in der Wissenschaft“ vorgelegt. Dieser Bericht bildet den Ausgangspunkt des inzwischen von der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) jährlich herausgegebenen Berichts „Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung“¹⁰¹. Beleuchtet werden die Personalstruktur und die Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen Personals an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen unter Gleichstellungsgesichtspunkten. Die Angaben zu den außeruniversitären Forschungseinrichtungen gehen zum Teil auf eine GWK-Abfrage mit Stichtag 31. Dezember zurück. Ausgewiesen wird die Anzahl der Personen. Die Angaben gehen stärker ins Detail als die o.g. Fachserie. Ermöglicht werden Aussagen zur Struktur des Personals nach Besoldungs- und Vergütungsgruppen sowie zu Befristungs- und Teilzeitquoten differenziert nach Einrichtung. Außerdem wird für Promovierende und Post-docs die Finanzierungsgrundlage (tariflich beschäftigtes Personal oder Stipendiatin/Stipendiat) dargestellt.

Ebenfalls von der GWK wird für den 2005 aufgelegten und vorerst bis zum Jahr 2020 fortgeschriebenen „Pakt für Forschung und Innovation“ jährlich ein Monitoring-Bericht¹⁰² vorgelegt. Er beruht zu wesentlichen Teilen auf der Berichterstattung der außeruniversitären Forschungseinrichtungen und der DFG an Hand eines einheitlichen Kennzahlen- und Indikatorenrasters, wobei dem Personal und dem wissenschaftlichen Nachwuchs besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird. Die jährliche Fortschreibung der Daten ermöglicht einen guten Einblick in die Entwicklung im Zeitverlauf ab dem Jahr 2005.

4.2.2 Personalkapazität der wissenschaftlichen Einrichtungen im öffentlichen Sektor

Die Personalkapazität im Sektor der öffentlichen und öffentlich geförderten Einrichtungen und Organisationen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung lag 2017 bei rund 131.857 Vollzeitäquivalenten (VZÄ). Die größte Gruppe ist den Naturwissenschaften zuzurechnen (43%), gefolgt von den Ingenieurwissenschaften (24%) und den Geisteswissenschaften (12%). Die übrigen Wissenschaftszweige bleiben anteilig unter der 10-Prozent-Marke. Gegenüber 2013 ist die Personalkapazität insgesamt um drei Prozentpunkte (4.230 VZÄ)

¹⁰⁰ Statistisches Bundesamt (2019): Finanzen und Steuern. Ausgaben, Einnahmen und Personal der öffentlichen und öffentlich geförderten Einrichtungen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung 2017, Wiesbaden (Fachserie 14 Reihe 3.6)

¹⁰¹ GWK (2018): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/17) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60)

¹⁰² GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Bonn (Materialien der GWK Heft 58)

gestiegen. Alle Wissenschaftszweige konnten einen Zuwachs verzeichnen. Prozentual fiel er in den Sozialwissenschaften und den Geisteswissenschaften am größten aus. (vgl. Tab. 66 und 67)

Personalkapazität der außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Prägend für den Sektor sind die gemeinsam von Bund und Ländern geförderten außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF), an denen 2017 60% der Personalkapazität angesiedelt sind. Von diesen vier Einrichtungen ist die Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF) gemessen an den VZÄ die größte (41% der AUF). Die anderen drei Einrichtungen sind deutlich kleiner und anteilig etwa gleichgewichtig vertreten: Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung (FhG 22%), Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften (MPG 19%) und Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL 18%). Zwischen den Einrichtungen gibt es deutliche Unterschiede im Hinblick auf die fachliche Struktur. An der HGF stehen die Naturwissenschaften im Vordergrund. Daneben spielen die Ingenieurwissenschaften eine gewisse Rolle. An der FhG kommt den Ingenieurwissenschaften besondere Bedeutung zu, gefolgt von den Naturwissenschaften. An der MPG dominieren die Naturwissenschaften. An zweiter Stelle stehen mit deutlichem Abstand die Sozialwissenschaften. Ähnlich sieht es an der WGL aus, jedoch ist hier der Abstand zwischen den Wissenschaftszweigen weniger ausgeprägt.

Im Vergleich zu 2013 hat sich die Personalkapazität der AUF lediglich um einen Prozentpunkt erhöht. Das betraf die vier Einrichtungen gleichermaßen.

Bezogen auf die Personalkapazität der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an AUF lag die Steigerungsrate im Vergleich der Jahre 2013 (40.135 VZÄ) und 2017 (40.686 VZÄ) ebenfalls bei einem Prozentpunkt. Hier zeichnen sich zwischen den Einrichtungen jedoch Unterschiede ab. Den Spitzenwert erreichte die MPG mit einem Anstieg um 13 Prozentpunkte. An der HGF sank die Personalkapazität dagegen auf 94%. (vgl. Tab. 66 und 67)

Tab. 66: Personal der wissenschaftlichen Einrichtungen des öffentlichen Sektors (ohne Hochschulen) 2013 nach Wissenschaftszweigen

Wissenschaftszweig	Insg.	Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen (AUF)				
		HGF	MPG	FhG	WGL	Insg.
	in VZÄ					
Naturwissenschaften	55.084	20.386	11.204	3.685	6.998	42.274
Ingenieurwissenschaften	30.650	8.356	530	11.446	766	21.098
Humanmedizin	8.791	2.852	598	823	1.052	5.325
Agrarwissenschaften	8.839	-	45	370	1.170	1.585
Geisteswissenschaften	14.543	18	426	101	1.482	2.028
Sozialwissenschaften	9.721	225	1.227	601	2.527	4.580
Insgesamt	127.627	31.835	14.030	17.027	13.996	76.890

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): *Finanzen und Steuern. Ausgaben, Einnahmen und Personal der öffentlichen und öffentlich geförderten Einrichtungen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung 2017*, Wiesbaden (Fachserie 14 Reihe 3.6); eigene Darstellung

Tab. 67: Personal der wissenschaftlichen Einrichtungen des öffentlichen Sektors (ohne Hochschulen) 2017 nach Wissenschaftszweigen

Wissenschaftszweig	Insg.	Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen (AUF)					Steigerungsrate zu 2013
		HGF	MPG	FhG	WGL	Insg.	
	in VZÄ						in %
Naturwissenschaften	56.275	20.522	12.006	3.745	6.998	43.271	102
Ingenieurwissenschaften	31.568	8.423	652	11.866	1.083	22.025	104
Humanmedizin	9.172	3.046	590	829	969	5.434	102
Agrarwissenschaften	9.010	-	36	402	1.170	1.608	102
Geisteswissenschaften	15.507	18	463	102	1.545	2.128	105
Sozialwissenschaften	10.324	217	1.287	627	2.733	4.864	106
Insgesamt	131.857	32.226	15.035	17.572	14.498	79.331	103

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): *Finanzen und Steuern – Ausgaben, Einnahmen und Personal der öffentlichen und öffentlich geförderten Einrichtungen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung 2017*, Wiesbaden (Fachserie 14, Reihe 3.6); eigene Darstellung

Frauenanteil an außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Der Frauenanteil an der wissenschaftlichen Personalkapazität (in VZÄ) der AUF betrug 2017 32%. Er lag damit nur geringfügig über dem Anteil von 2013 (31%). Geblieben ist es auch bei den Unterschieden zwischen den Einrichtungen. Mit Abstand den größten Wissenschaftlerinnenanteil weist die WGL auf (42%). An der MPG (35%) und der HGF (32%) stellen Wissenschaftlerinnen jeweils rund ein Drittel. An der FhG sind Wissenschaftlerinnen mit einem Fünftel in noch stärkerem Maße unterrepräsentiert. Im Vergleich zu 2013 konnten alle Einrichtungen mit Ausnahme der WGL einen leichten Anstieg des Frauenanteils realisieren. (vgl. Tab. 68 und 69)

Tab. 68: Wissenschaftliches Personal der wissenschaftlichen Einrichtungen des öffentlichen Sektors (ohne Hochschulen) 2013

Einrichtungsgruppe	Insgesamt	Weiblich	Frauenanteil
	in VZÄ		in %
Öffentliche Einrichtungen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung und wissenschaftliche Bibliotheken und Museen (ohne Leibniz-Gemeinschaft)	14.358	5.737	40
Sonstige öffentlich geförderte Organisationen ohne Erwerbszweck für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung	9.788	3.573	37
Gemeinsam von Bund und Ländern geförderte Einrichtungen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung	40.135	12.508	31
Davon:			
HGF	17.308	5.339	31
MPG	7.550	2.594	34
FhG	8.541	1.688	20
WGL	6.737	2.888	43
Insgesamt	64.281	21.818	34

Quelle: Statistisches Bundesamt (2018): *Finanzen und Steuern – Ausgaben, Einnahmen und Personal der öffentlichen und öffentlich geförderten Einrichtungen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung 2016*, Wiesbaden (Fachserie 14, Reihe 3.6); eigene Darstellung

Tab. 69: Wissenschaftliches Personal der wissenschaftlichen Einrichtungen des öffentlichen Sektors (ohne Hochschulen) 2017

Einrichtungsguppe	Insgesamt	Weiblich	Frauenanteil
	in VZÄ		in %
Öffentliche Einrichtungen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung und wissenschaftliche Bibliotheken und Museen (ohne Leibniz-Gemeinschaft)	15.034	6.193	41
Sonstige öffentlich geförderte Organisationen ohne Erwerbszweck für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung	9.920	3.654	37
Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen (AUF)	40.686	12.954	32
Davon:			
HGF	16.232	5.207	32
MPG	8.495	3.002	35
FhG	8.795	1.774	20
WGL	7.165	2.972	42
Insgesamt	65.640	22.801	35

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Finanzen und Steuern – Ausgaben, Einnahmen und Personal der öffentlichen und öffentlich geförderten Einrichtungen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung 2017, Wiesbaden (Fachserie 14, Reihe 3.6); eigene Darstellung

4.2.3 Struktur des wissenschaftlichen Personals 2017

Besoldungs- und Vergütungsgruppen

Differenziert nach Besoldungs- und Vergütungsgruppen zeigt sich an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Bezug auf den Frauenanteil am wissenschaftlichen Personal eine hierarchische Struktur. Innerhalb der Gruppe der Professorinnen und Professoren stellen Frauen 2017 gut ein Viertel der C3/W2-Professorinnen und Professoren (28%), aber nur rund ein Sechstel der C4/W3-Professorinnen und Professoren (16%). Bei den wissenschaftlichen Mitarbeitenden sind Frauen in der Vergütungsgruppe E 13 TVöD/TV-L (37%) mehr als doppelt so stark vertreten wie in der höher dotierten Vergütungsgruppe E 15 TVöD/TV-L (15%). Auf Positionen, die der wissenschaftlichen Qualifizierung dienen, sind Frauen in überdurchschnittlichem Maße präsent. Das betrifft W1-Professuren, Promotionsstipendien und Forschungsstipendien. Hier sind Frauen zum Teil sogar in der Mehrheit.

Diese hierarchische Abstufung zuungunsten von Frauen gilt im Prinzip für alle vier außeruniversitären Forschungseinrichtungen – allerdings mit unterschiedlicher Ausprägung. An der WGL sind die Frauenanteile in fast allen Besoldungs- und Vergütungsgruppen am höchsten, an der FhG zumeist am geringsten. Die Spannweite reicht z.B. bei den C4/W3-Professorinnen und Professoren von 19 (WGL) bis 4% (FhG), bei W1-Professorinnen und Professoren – so weit diese ausgewiesen sind – von 54 (WGL) bis 41% (HGF).

Betrachtet man ausschließlich die wissenschaftlichen Mitarbeitenden, die nach E12 bis E15 TVöD/TV-L vergütet werden, so kommt der Eingruppierung in E 13 TVöD/TV-L im Durchschnitt der größte Anteil zu (61%), gefolgt von E 14 TVöD/TV-L (30%) und E 15 TVöD/TV-L (8%). Diese Reihenfolge gilt für jede der vier außeruniversitären Forschungseinrichtungen. An der

MPG sind die beiden oberen Entgeltgruppen E 14 und E 15 überdurchschnittlich vertreten, an der WGL unterdurchschnittlich. (vgl. Tab. 70 bis 74)

Tab. 70: Wissenschaftliches Personal an AUF insgesamt nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017

Besoldungs-/Vergütungsgruppe	Anzahl		Frauenanteil
	Insgesamt	Weiblich	
	in Pers.		in %
C4/W3	1.249	199	16
C3/W2	777	220	28
C2	-	-	-
W1	62	29	47
E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	560	45	8
Insgesamt über E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	2.648	493	19
E 15 TVöD/TV-L	3.307	484	15
E 14 TVöD/TV-L	11.661	2.990	26
E 13 TVöD/TV-L	23.812	8.717	37
E 12 TVöD/TV-L	592	139	24
Promotionsstipendiat/inn/en	1.839	782	43
Forschungsstipendiat/inn/en	678	225	33
Insgesamt über Forschungsstipendiat/inn/en	41.889	13.337	32
Insgesamt	44.537	13.830	31

Quelle: GWK (2018): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); eigene Darstellung

Tab. 71: Wissenschaftliches Personal der FhG nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017

Besoldungs-/Vergütungsgruppe	Anzahl		Frauenanteil
	Insgesamt	Weiblich	
	in Pers.		in %
C4/W3	178	7	4
C3/W2	60	5	8
C2	0	0	-
W1	2	1	50
E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	300	11	4
Insgesamt über E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	540	24	4
E 15 TVöD/TV-L	867	100	12
E 14 TVöD/TV-L	2.841	538	19
E 13 TVöD/TV-L	5.544	1.330	24
E 12 TVöD/TV-L	0	0	-
Promotionsstipendiat/inn/en	16	5	31
Forschungsstipendiat/inn/en			
Insgesamt über Forschungsstipendiat/inn/en	9.268	1.973	21
Insgesamt	9.808	1.997	20

Quelle: GWK (2018): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); eigene Darstellung

Tab. 72: Wissenschaftliches Personal der HGF nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017

Vergütungsgruppe	Anzahl		Frauenanteil
	Insgesamt	Weiblich	
	in Pers.		in %
C4/W3	473	89	19
C3/W2	247	55	22
C2	-	-	-
W1	34	14	41
E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	193	23	12
Insgesamt über E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	947	181	19
E 15 TVöD/TV-L	1.396	195	14
E 14 TVöD/TV-L	4.798	1.180	25
E 13 TVöD/TV-L	9.726	3.709	38
E 12 TVöD/TV-L	518	105	20
Promotionsstipendiat/inn/en	984	396	40
Forschungsstipendiat/inn/en	156	50	32
Insgesamt über Forschungsstipendiat/inn/en	17.578	5.635	32
Insgesamt	18.525	5.816	31

Quelle: GWK (2018): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); eigene Darstellung

Tab. 73: Wissenschaftliches Personal der MPG nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017

Besoldungs-/Vergütungsgruppe	Anzahl		Frauenanteil
	Insgesamt	Weiblich	
	in Pers.		in %
C4/W3	301	46	15
C3/W2	369	128	35
C2	0	0	-
W1	0	0	-
E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	23	2	9
Insgesamt über E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	693	176	25
E 15 TVöD/TV-L	600	84	14
E 14 TVöD/TV-L	2.213	655	30
E 13 TVöD/TV-L	3.136	1.184	38
E 12 TVöD/TV-L	kA	kA	-
Promotionsstipendiat/inn/en	588	264	45
Forschungsstipendiat/inn/en	404	127	31
Insgesamt über Forschungsstipendiat/inn/en	6.941	2.314	33
Insgesamt	7.634	2.490	33

Quelle: GWK (2018): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); eigene Darstellung

Tab. 74: Wissenschaftliches Personal der WGL nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017

Besoldungs-/Vergütungsgruppe	Anzahl		Frauenanteil
	Insgesamt	Weiblich	
	in Pers.		in %
C4/W3	297	57	19
C3/W2	101	32	32
C2	0	0	-
W1	26	14	54
E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	44	9	21
Insgesamt über E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	468	112	24
E 15 TVöD/TV-L	444	105	24
E 14 TVöD/TV-L	1.809	617	34
E 13 TVöD/TV-L	5.406	2.494	46
E 12 TVöD/TV-L	74	34	46
Promotionsstipendiat/inn/en	251	117	47
Forschungsstipendiat/inn/en	118	48	41
Insgesamt über Forschungsstipendiat/inn/en	8.102	3.415	42
Insgesamt	8.570	3.527	41

Quelle: GWK (2018): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); eigene Darstellung

Befristungsquoten

In jeder der vier außeruniversitären Forschungseinrichtungen liegt die Befristungsquote des wissenschaftlichen Personals insgesamt nahe oder über 60%. Der Durchschnittswert belief sich 2017 auf 61%. Er hat sich gegenüber 2013 um drei Prozentpunkte erhöht.

Differenziert nach Besoldungs-/Vergütungsgruppen zeigt sich, dass die wissenschaftlichen Mitarbeitende der Gruppe E 13 TVöD/TV-L besonders betroffen sind: Neun von zehn sind befristet tätig (918%). Ihre Befristungsquote hat sich im Vergleich zu 2013 um knapp drei Prozentpunkte verringert. In der Vergütungsgruppe E 14 TVöD/TV-L ist nur gut ein Drittel (36%) von Befristung betroffen, in der Gruppe E 15 TVöD/TV-L knapp ein Fünftel (18%). In beiden Gruppen war eine leichte Steigerung der Befristungsquote im Vergleich der Jahre 2013 und 2017 zu verzeichnen.

Differenziert nach Einrichtung fällt die Befristungsquote des wissenschaftlichen Personals insgesamt an der MPG und der WGL am höchsten aus. Die MPG scheint eine Sonderstellung einzunehmen. Zum einen sind die wissenschaftlichen Mitarbeitende E 13 TVöD/TV-L fast ausnahmslos befristet beschäftigt (98%). Zum anderen liegen auch die Befristungsquoten in den Vergütungsgruppen E 14 TVöD/TV-L (69%) und E15 TVöD/TV-L (41%) deutlich über dem Durchschnitt der AUF.

Frauen sind generell häufiger befristet tätig als Männer. Bezogen auf das wissenschaftliche Personal insgesamt betrug ihre Befristungsquote an AUF 2017 70%. Das sind neun Prozentpunkte mehr als im Durchschnitt. Eine vergleichbare Diskrepanz ließ sich in fast allen Besoldungs-/Vergütungsgruppen und an sämtlichen Forschungseinrichtungen feststellen. (vgl. Tab. 75 bis 79)

Tab. 75: Befristetes wissenschaftliches Personal an AUF nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017

Besoldungs-/Vergütungsgruppe	Anzahl		Frauenanteil	Befristungsquote Frauen	Befristungsquote insgesamt	Befristungsquote insgesamt 2013
	Insgesamt	Weiblich				
	in Pers					
C4/W3	148	19	13	10	12	14
C3/W2	282	109	39	50	36	41
C2	-	-	-	-	-	-
W1	52	24	46	83	84	85
E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	73	12	16	27	13	10
Insgesamt über E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	555	164	30	33	21	21
E 15 TVöD/TV-L	610	111	18	23	18	17
E 14 TVöD/TV-L	4.134	1.313	32	44	36	34
E 13 TVöD/TV-L	21.610	8.102	38	93	91	93
E 12 TVöD/TV-L	145	53	37	38	25	27
Insgesamt über E 12 TVöD/TV-L	26.499	9.579	36	72	63	60
Insgesamt	27.054	9.743	36	70	61	58

Quellen: GWK (2018): *Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung*, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); GWK (2014): *Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung*, 18. Fortschreibung des Datenmaterials (2012/2013) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 40); eigene Darstellung

Tab. 76: Befristetes wissenschaftliches Personal der FhG nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017

Besoldungs-/Vergütungsgruppe	Anzahl		Frauenanteil	Befristungsquote insgesamt	Befristungsquote Frauen
	Insgesamt	Weiblich			
	in Pers.				
C4/W3	35	0	0	20	0
C3/W2	35	3	9	58	60
C2	0	0	0	-	-
W1	1	1	100	50	100
E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	24	2	8	8	18
Insgesamt über E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	95	6	6	18	25
E 15 TVöD/TV-L	96	7	7	11	7
E 14 TVöD/TV-L	759	175	23	27	33
E 13 TVöD/TV-L	4.900	1.206	25	88	91
E 12 TVöD/TV-L	0	0	0	-	-
Insgesamt über E 12 TVöD/TV-L	5.755	1.388	24	62	70
Insgesamt	5.850	1.394	24	60	70

Quelle: GWK (2018): *Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung*, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); eigene Darstellung

Tab. 77: Befristetes wissenschaftliches Personal der HGF nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017

Besoldungs-/Vergütungsgruppe	Anzahl		Frauenanteil	Befristungs- quote insgesamt	Befristungs- quote Frauen
	Insgesamt	Weiblich			
	in Pers.		in %		
C4/W3	66	12	18	14	14
C3/W2	15	3	20	6	6
C2	-	-	-	-	-
W1	27	10	37	79	71
E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	34	7	21	18	30
Insgesamt über E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	142	32	23	15	18
E 15 TVöD/TV-L	178	39	22	13	20
E 14 TVöD/TV-L	1.184	372	31	25	32
E 13 TVöD/TV-L	8.772	3.434	39	90	93
E 12 TVöD/TV-L	93	28	30	18	27
Insgesamt über E 12 TVöD/TV-L	10.227	3.873	38	58	69
Insgesamt	10.369	3.905	38	56	67

Quelle: GWK (2018): *Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung*, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); eigene Darstellung

Tab. 78: Befristetes wissenschaftliches Personal der MPG nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017

Besoldungs-/Vergütungsgruppe	Anzahl		Frauenanteil	Befristungs- quote insgesamt	Befristungs- quote Frauen
	Insgesamt	Weiblich			
	in Pers.		in %		
C4/W3	0	0	0	0	0
C3/W2	205	92	45	56	72
C2	0	0	0	-	-
W1	0	0	0	-	-
E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	10	2	20	44	100
Insgesamt über E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	215	94	44	31	53
E 15 TVöD/TV-L	246	41	17	41	49
E 14 TVöD/TV-L	1.533	490	32	69	75
E 13 TVöD/TV-L	3.065	1.153	38	98	97
E 12 TVöD/TV-L	kA	kA	kA	kA	kA
Insgesamt über E 12 TVöD/TV-L	4.844	1.684	35	70	73
Insgesamt	5.059	1.778	35	66	71

Quelle: GWK (2018): *Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung*, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); eigene Darstellung

Tab. 79: Befristetes wissenschaftliches Personal der WGL nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017

Besoldungs-/Vergütungsgruppe	Anzahl		Frauenanteil	Befristungs- quote insgesamt	Befristungs- quote Frauen
	Insgesamt	Weiblich			
	in Pers.		in %		
C4/W3	47	7	15	16	12
C3/W2	27	11	41	27	34
C2	0	0	0	-	-
W1	24	13	54	92	93
E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	5	1	20	11	11
Insgesamt über E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	103	32	31	22	29
E 15 TVöD/TV-L	90	24	27	20	23
E 14 TVöD/TV-L	658	276	42	36	45
E 13 TVöD/TV-L	4.873	2.309	47	90	93
E 12 TVöD/TV-L	52	25	48	70	74
Insgesamt über E 12 TVöD/TV-L	5.673	2.634	46	70	77
Insgesamt	5.776	2.666	46	67	76

Quelle: GWK (2018): *Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung*, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); eigene Darstellung

Teilzeitquoten

Angaben zur Teilzeitbeschäftigung stehen nur für drei der vier außeruniversitären Forschungseinrichtungen zur Verfügung: FhG, MPG und HGF. (vgl. Tab. 80)

Die Teilzeitquote des wissenschaftlichen Personals dieser Einrichtungen betrug 2017 17%. Sie ist gegenüber 2013 um knapp zwei Prozentpunkte gestiegen. Wissenschaftlich Mitarbeitende sind häufiger in Teilzeit beschäftigt als Professorinnen und Professoren. Wissenschaftlich Mitarbeitende der Vergütungsgruppe E 13 TVöD/TV-L weisen die höchste Teilzeitquote auf (22%). Zu vermuten ist, dass dafür ein relativ hoher Anteil Promovierender ausschlaggebend ist. Wissenschaftlich Mitarbeitende der Vergütungsgruppen E 14 und E 15 TVöD/TV-L sind seltener in Teilzeit tätig als dies im Durchschnitt der Mitarbeitenden der Fall ist.

Frauen sind häufiger teilzeitbeschäftigt als Männer. Ihre Quote lag 2017 bei 24%, und damit fast sieben Prozentpunkte über dem Durchschnitt. Auffallend ist, dass die Vergütungsgruppen E14 und E 13 TVöD/TV-L bei Frauen in gleichem Maße betroffen sind (jeweils 27%).

An der FhG wurde die höchste Teilzeitquote erreicht (25%), gefolgt von der HGF (20%) und der MPG (20%). (vgl. Tab. 80 bis 83)

Tab. 80: Wissenschaftliches Personal der AUF in Teilzeit nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017

Besoldungs-/Vergütungsgruppe	Anzahl		Frauenanteil	Teilzeitquote Frauen	Teilzeitquote insgesamt	Teilzeitquote insgesamt 2013
	Insgesamt	Weiblich				
	in Pers.		in %			
C4/W3	152	12	9	6	12	12
C3/W2	70	20	29	9	9	7
C2	-	-	-	-	-	-
W1	5	3	60	10	8	6
E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	55	4	7	9	10	9
Insgesamt über E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	282	40	14	8	11	10
E 15 TVöD/TV-L	366	73	20	15	11	9
E 14 TVöD/TV-L	1.635	803	49	27	14	11
E 13 TVöD/TV-L	5.224	2.344	45	27	22	23
E 12 TVöD/TV-L	94	51	54	37	16	14
Insgesamt über E 12 TVöD/TV-L	7.319	3.271	45	25	18	16
Insgesamt	7.601	3.311	44	24	17	15

Quellen: GWK (2018): *Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung*, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); GWK (2014): *Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung*, 18. Fortschreibung des Datenmaterials (2012/2013) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 40); eigene Darstellung

Tab. 81: Wissenschaftliches Personal der FhG in Teilzeit nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017

Besoldungs-/Vergütungsgruppe	Anzahl		Frauenanteil	Teilzeitquote insgesamt	Teilzeitquote Frauen
	Insgesamt	Weiblich			
	in Pers.		in %		
C4/W3	105	4	4	59	57
C3/W2	41	3	7	68	60
C2	0	0	0	-	-
W1	0	0	0	0	0
E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	27	1	4	9	9
Insgesamt über E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	173	8	5	32	33
E 15 TVöD/TV-L	142	29	20	16	29
E 14 TVöD/TV-L	584	246	42	21	46
E 13 TVöD/TV-L	1.539	602	39	28	45
E 12 TVöD/TV-L	0	0	0	-	-
Insgesamt über E 12 TVöD/TV-L	2.265	877	39	24	45
Insgesamt	2.438	885	36	25	44

Quelle: GWK (2018): *Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung*, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); eigene Darstellung

Tab. 82: Wissenschaftliches Personal der HGF in Teilzeit nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017

Besoldungs-/Vergütungsgruppe	Anzahl		Frauenanteil	Teilzeitquote insgesamt	Teilzeitquote Frauen
	Insgesamt	Weiblich			
	in Pers.		in %		
C4/W3	44	9	21	9	10
C3/W2	16	9	56	7	16
C2	-	-	-	-	-
W1	5	3	60	15	21
E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	26	3	12	14	13
Insgesamt über E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	91	24	26	10	13
E 15 TVöD/TV-L	148	31	21	11	16
E 14 TVöD/TV-L	756	406	54	16	34
E 13 TVöD/TV-L	2.672	1.261	47	28	34
E 12 TVöD/TV-L	94	51	54	18	49
Insgesamt über E 12 TVöD/TV-L	3.670	1.749	48	21	31
Insgesamt	3.761	1.773	47	20	31

Quelle: GWK (2018): *Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung*, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); eigene Darstellung

Tab. 83: Wissenschaftliches Personal der MPG in Teilzeit nach Besoldungs-/Vergütungsgruppe und Geschlecht 2017

Besoldungs-/Vergütungsgruppe	Anzahl		Frauenanteil	Teilzeitquote insgesamt	Teilzeitquote Frauen
	Insgesamt	Weiblich			
	in Pers.		in %		
C4/W3	3	0	0	1	0
C3/W2	13	8	62	4	6
C2	0	0	0	-	-
W1	0	0	0	-	-
E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	2	0	0	9	0
Insgesamt über E 15 Ü TVöD/TV-L, ATB, S (B2,B3)	18	8	44	3	5
E 15 TVöD/TV-L	76	13	17	13	16
E 14 TVöD/TV-L	295	151	51	13	23
E 13 TVöD/TV-L	1.013	481	48	32	41
E 12 TVöD/TV-L	kA	kA	kA	kA	kA
Insgesamt über E 12 TVöD/TV-L	1.384	645	47	20	28
Insgesamt	1.402	653	47	18	26

Quelle: GWK (2018): *Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung*, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); eigene Darstellung

Promovierende

Die Anzahl der Promovierenden an AUF belief sich 2017 auf 12.489 Personen, darunter 5.346 Frauen. (vgl. Tab. 84) Die höchste Anzahl hatte die HGF zu verzeichnen. An zweiter Stelle stand mit deutlichem Abstand die MPG, gefolgt von der WGL und der FhG.

Frauen machten zwei Fünftel der Promovierenden aus (40%). Der Frauenanteil weist im Vergleich der Einrichtungen eine erhebliche Spannweite auf: von 49% an der MPG bis 24% an der FhG. Die Promovierenden sind ganz überwiegend tariflich beschäftigt (84%).

Die Gruppe der Stipendiatinnen und Stipendiaten ist relativ klein (15%). Überdurchschnittliche Anteile weisen die MPG (17%) und die HGF (19%) auf, aber auch hier spielen Stipendien nur eine nachgeordnete Rolle.

Tab. 84: Promovierende nach Einrichtung, Finanzierungsgrundlage und Geschlecht 2017

Forschungseinrichtung	Anzahl		Frauenanteil	Tariflich beschäftigtes Personal		Frauenanteil	Stipendiat/inn/en		Frauenanteil
	Insg.	Weibl.		Insg.	Weibl.		Insg.	Weibl.	
	in Pers.		in %	in Pers.		in %	in Pers.		in %
FhG	2.157	524	24	2.141	519	24	16	5	31
HGF	5.076	2.051	40	2.908	1.213	42	984	396	40
MPG	3.474	1.416	41	2.886	1.152	40	588	264	45
WGL	2.782	1.355	49	2.531	1.238	49	251	117	47
Insgesamt	12.489	5.346	40	10.466	4.122	39	1.839	782	43

Quelle: GWK (2018): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); eigene Darstellung

Post-docs

Angaben zu den Post-docs stehen nur für drei außeruniversitäre Forschungseinrichtungen (HGF, MPG, WGL) zur Verfügung, sodass keine Aussagen zum Gesamtumfang getroffen werden können.

Bezogen auf die drei Einrichtungen liegt der Frauenanteil mit 39% 2017 um fast vier Prozentpunkte unter dem entsprechenden Anteil bei den Promovierenden. Auch bei den Post-docs weist die WGL den höchsten Frauenanteil auf (44%).

Die Dominanz tariflicher Beschäftigung tritt bei den Post-docs (89%) noch deutlicher zu Tage als bei den Promovierenden. Stipendiatinnen und Stipendiaten sind die Ausnahme (8%). Einzig an der MPG wird ein zweistelliger Wert erreicht (15%).

Tab. 85: Post-docs nach Einrichtung, Finanzierungsgrundlage und Geschlecht 2017

Forschungseinrichtung	Anzahl		Frauenanteil	Tariflich beschäftigtes Personal		Frauenanteil	Stipendiat/inn/en		Frauenanteil
	Insg.	Weibl.		Insg.	Weibl.		Insg.	Weibl.	
	in Pers.		in %	in Pers.		in %	in Pers.		in %
FhG	-	-	-	-	-	-	-	-	-
HGF	2.909	1.142	39	2.518	987	39	156	50	32
MPG	2.716	891	33	2.312	764	33	404	127	31
WGL	2.517	1.118	44	2.399	1.070	45	118	48	41
Insgesamt	8.142	3.151	39	7.229	2.821	39	678	225	33

Quelle: GWK (2018): *Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung*, 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/2017) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60); eigene Darstellung

4.2.4 Personalentwicklung 2005 – 2017

Bei den nachfolgenden Ausführungen zur Personalentwicklung an AUF ist zu berücksichtigen, dass es Datenlücken gibt und sich die Berichterstattung innerhalb des Beobachtungszeitraums teilweise verändert hat. Aufgrund dieser Unstimmigkeiten können lediglich Trendaussagen getroffen werden. Im Einzelnen betrifft das:

- FhG: Bis 2015 wurden nur die zum Zweck der Promotion Beschäftigten erhoben. Es stehen keine Angaben zu den Post-docs zur Verfügung,
- HGF: ab 2013 einschließlich außertariflich Beschäftigter,
- MPG: ab 2014 einschließlich tariflich beschäftigter Post-docs. Wissenschaftliches Personal insgesamt.¹⁰³

Beim wissenschaftlichen Personal ist seit 2005 eine deutliche Steigerung zu erkennen: von 27.730 Personen 2005 auf 40.136 Personen 2017. Das entspricht einer Steigerungsrate von 145%. Der Spitzenwert wurde 2013 erreicht. Im Vergleich der Einrichtungen schneidet die HGF mit einer Steigerungsrate von 158% am besten ab. Die Werte der drei anderen Einrichtungen ähneln sich. Die Anzahl der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler lag 2017 jeweils um ca. ein Drittel höher als 2005.

Der Frauenanteil ist relativ kontinuierlich in kleinen Schritten von 25 auf 31 Prozentpunkte gestiegen. Die WGL hat am deutlichsten zugelegt. Sie erreichte durchgängig überdurchschnittliche Frauenanteile. HGF und MPG hatten ebenfalls Steigerungen zu verzeichnen. Die FhG konnte seit 2006 keine nennenswerten Fortschritte erzielen. Sie hat nach wie vor den geringsten Frauenanteil im Vergleich der Einrichtungen.

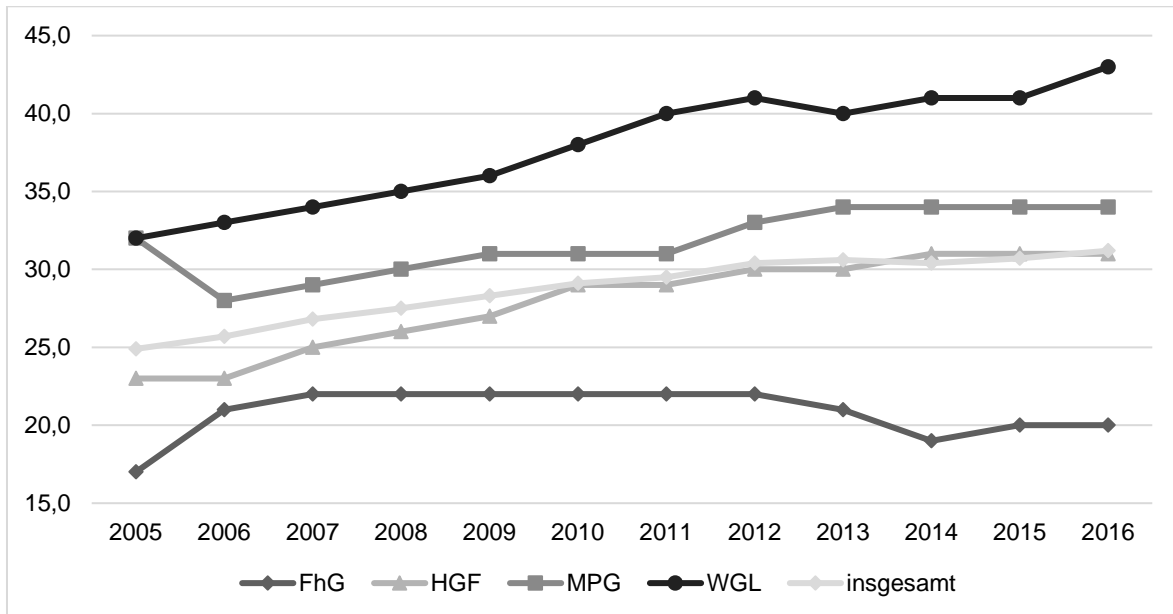
¹⁰³ GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Bonn (Materialien der GWK Heft 58), S. 134

Tab. 86: Wissenschaftliches Personal an AUF nach Einrichtung und Geschlecht 2005 – 2016

Jahr	FhG			HGF			MPG			WGL			AUF insgesamt			
	Insg.	Weibl.	Frauenanteil	Insg.	Weibl.	Frauenanteil	Insg.	Weibl.	Frauenanteil	Insg.	Weibl.	Frauenanteil	Insg.	Weibl.	Frauenanteil	Steigerungsrate 2005 als Referenzwert
	in VZÄ		in %	in VZÄ		in %	in VZÄ		in %	in VZÄ		in %	in VZÄ		in %	
2005	6.289	1.046	17	10.929	2.538	23	5.436	1.722	32	5.076	1.611	32	27.730	6.917	25	100
2006	6.419	1.369	21	11.609	2.695	23	5.695	1.621	28	5.752	1.889	33	29.475	7.574	26	106
2007	6.667	1.440	22	12.190	3.068	25	5.996	1.710	29	6.000	2.061	34	30.853	8.279	27	111
2008	7.113	1.543	22	12.913	3.407	26	6.178	1.831	30	5.857	2.039	35	32.061	8.820	28	116
2009	9.276	2.060	22	13.607	3.718	27	6.464	1.999	31	6.441	2.344	36	35.788	10.121	28	129
2010	9.846	2.163	22	14.725	4.217	29	6.777	2.124	31	6.954	2.638	38	38.302	11.142	29	138
2011	10.370	2.323	22	15.913	4.596	29	6.792	2.121	31	6.856	2.729	40	39.931	11.769	30	144
2012	10.080	2.177	22	16.817	5.029	30	7.396	2.448	33	7.108	2.920	41	41.401	12.574	30	149
2013	9.997	2.080	21	17.894	5.443	30	7.438	2.535	34	7.523	3.043	40	42.852	13.101	31	155
2014	8.416	1.615	19	17.942	5.533	31	6.299	2.113	34	6.749	2.735	41	39.406	11.996	30	142
2015	8.527	1.668	20	18.108	5.630	31	6.591	2.228	34	6.686	2.731	41	39.912	12.257	31	144
2016	8.541	1.688	20	17.308	5.339	31	7.550	2.594	34	6.737	2.888	43	40.136	12.509	31	145
Steigerungsrate 2016 zu 2005	in %	136	161	118	158	210	135	139	151	106	133	179	134			

Quelle: GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Bonn (Materialien der GWK Heft 58), S. 134; eigene Darstellung

Abb. 10: Entwicklung des Frauenanteils am wissenschaftlichen Personal an AUF nach Einrichtung 2005 – 2016 (in %)



Quelle: GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Bonn (Materialien der GWK Heft 58), S. 134; eigene Darstellung

Promovierende

Die Aussagemöglichkeiten zur Entwicklung der Anzahl der Promovierenden an den AUF insgesamt sind dadurch beschränkt, dass die FhG bis 2015 nur Doktorandinnen und Doktoranden im Beschäftigungsverhältnis ausgewiesen hat. Danach kommt es durch die veränderte Berichterstattung zu einem sprunghaften Anstieg, der sich in den Gesamtangaben niederschlägt, ohne dass tatsächlich ein Ausbau des Promotionsgeschehens in diesem Ausmaß stattgefunden hat.

Die übrigen drei außeruniversitären Forschungseinrichtungen weisen im Vergleich der Jahre 2005 und 2017 insgesamt eine Steigerung um 60% auf. An der HGF und der WGL hat sich die Anzahl der Promovierenden mehr als verdoppelt. Die MPG hat eine Steigerung um ein gutes Drittel zu verzeichnen.

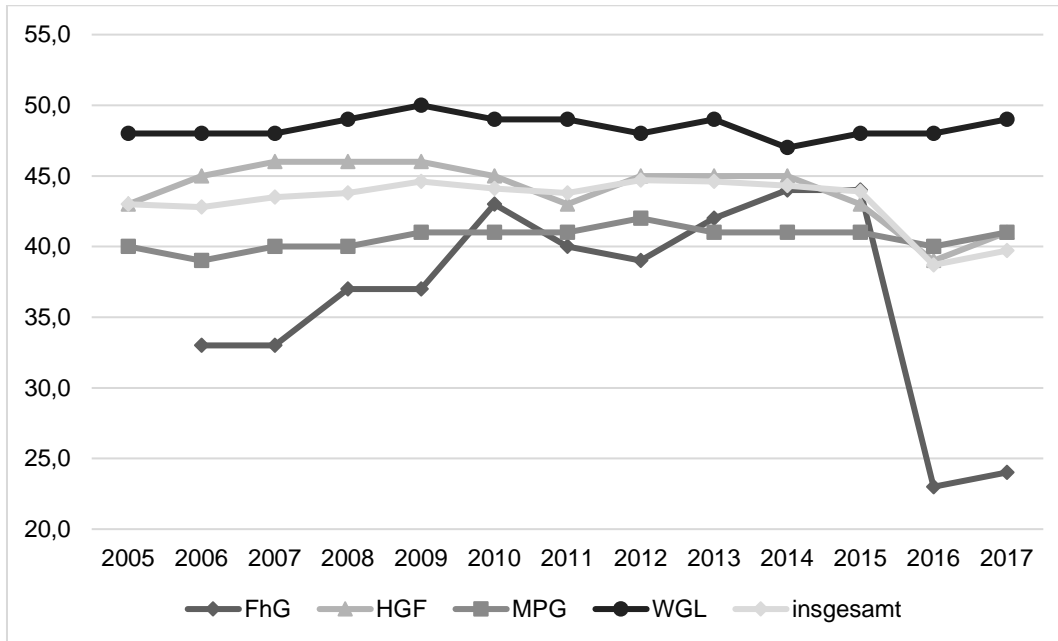
Der Frauenanteil an den Promovierenden weist anfangs leichte Steigerungsraten auf, stagniert dann aber bzw. entwickelt sich sogar rückläufig. 2017 ist einrichtungsübergreifend ein erneuter Anstieg um ein bis zwei Prozentpunkte zu beobachten.

Tab. 87: Promovierende an AUF nach Einrichtung und Geschlecht 2005 – 2017

Jahr	FhG			HGF			MPG			WGL			AUF insgesamt			
	Insg.	Weibl.	Frauen- anteil	Insg.	Weibl.	Frauen- anteil	Insg.	Weibl.	Frauen- anteil	Insg.	Weibl.	Frauen- anteil	Insg.	Weibl.	Frauen- anteil	Steigerungs- rate 2005 als Referenz- wert
	in VZÄ		in %	in VZÄ		in %	in VZÄ		in %	in VZÄ		in %	in VZÄ		in %	
2005				2.164	936	43	2.549	1.024	40	1.332	641	48	6.045	2.601	43	
2006	233	76	33	2.211	987	45	2.866	1.132	39	1.468	707	48	6.778	2.902	43	100
2007	244	80	33	2.330	1.066	46	3.053	1.221	40	1.732	833	48	7.359	3.200	44	109
2008	275	103	37	2.475	1.145	46	3.344	1.347	40	1.604	778	49	7.698	3.373	44	114
2009	279	103	37	2.665	1.223	46	3.503	1.439	41	2.229	1.106	50	8.676	3.871	45	128
2010	295	126	43	2.808	1.253	45	3.749	1.530	41	2.417	1.182	49	9.269	4.091	44	137
2011	318	128	40	3.083	1.334	43	3.704	1.514	41	2.556	1.257	49	9.661	4.233	44	143
2012	377	148	39	3.019	1.367	45	3.565	1.506	42	2.536	1.226	48	9.497	4.247	45	140
2013	389	163	42	5.244	2.359	45	3.493	1.429	41	2.678	1.317	49	11.804	5.268	45	174
2014	377	167	44	5.348	2.406	45	3.419	1.398	41	3.000	1.406	47	12.144	5.377	44	179
2015	373	165	44	3.736	1.617	43	3.250	1.324	41	2.972	1.426	48	10.331	4.532	44	152
2016	2.053	468	23	4.971	1.931	39	3.339	1.345	40	2.924	1.394	48	13.287	5.138	39	196
2017	2.157	524	24	5.037	2.050	41	3.474	1.416	41	2.782	1.355	49	13.450	5.345	40	198
Steigerungs- rate 2017 zu 2005	in %	926	690	73	233	219	95	136	138	103	209	211	102			

Quelle: GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Bonn (Materialien der GWK Heft 58), S. 134; eigene Darstellung; *wenn keine Daten für 2005 verfügbar waren, wird Bezug auf die Daten von 2006 genommen.

Abb. 11: Entwicklung des Frauenanteils an den Promovierenden an AUF nach Einrichtung 2005 – 2017 (in %)



Quelle: GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Bonn (Materialien der GWK Heft 58), S. 134; eigene Darstellung

Post-docs

Da für die FhG keine Angaben zu den Post-docs vorliegen, beschränken sich auch hier die Aussagen auf die übrigen drei außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

Die Anzahl der Post-docs an diesen AUF hat sich im Vergleich der Jahre 2005 und 2017 fast verdreifacht. Der Anstieg fällt damit wesentlich deutlicher aus als bei den Promovierenden. HGF und WGL weisen eine überdurchschnittliche Steigerungsrate auf. Die MPG bleibt hinter dem Durchschnitt zurück, hat aber auch erhebliche Steigerungen zu verzeichnen.

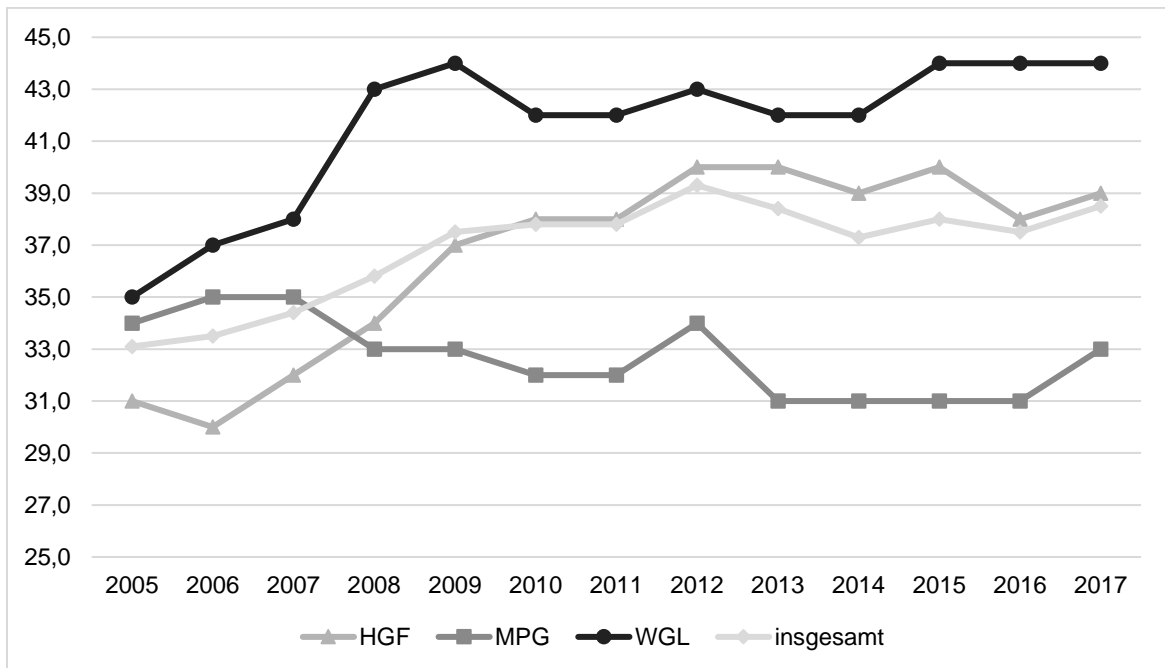
Die Entwicklung des Frauenanteils verläuft nicht gradlinig. Anfangs kommt es zu einem Anstieg. Höchstwerte werden in der ersten Hälfte des Jahrzehnts erreicht. Danach sind die Anteile tendenziell rückläufig. Erst 2017 kommt es erneut zu einem leichten Anstieg.

Tab. 88: Post-docs an AUF nach Einrichtung und Geschlecht 2005 – 2017

Jahr	FhG			HGF			MPG			WGL			AUF insgesamt			
	Insg.	Weibl.	Frauenanteil	Insg.	Weibl.	Frauenanteil	Insg.	Weibl.	Frauenanteil	Insg.	Weibl.	Frauenanteil	Insg.	Weibl.	Frauenanteil	Steigerungsrate 2005 als Referenzwert
	in VZÄ		in %	in VZÄ		in %	in VZÄ		in %	in VZÄ		in %	in VZÄ		in %	
2005				835	258	31	1.109	372	34	832	288	35	2.776	918	33	100
2006				1.162	344	30	1.178	416	35	780	285	37	3.120	1.045	34	112
2007				1.287	408	32	1.154	400	35	895	341	38	3.336	1.149	34	120
2008				1.465	500	34	1.275	427	33	775	330	43	3.515	1.257	36	127
2009				1.547	565	37	1.320	441	33	1.078	473	44	3.945	1.479	38	142
2010				1.638	630	38	1.315	418	32	1.499	636	42	4.452	1.684	38	160
2011				1.829	692	38	1.349	435	32	1.846	773	42	5.024	1.900	38	181
2012				2.359	936	40	1.383	473	34	1.752	749	43	5.494	2.158	39	198
2013				2.634	1.051	40	1.524	477	31	1.786	757	42	5.944	2.285	38	214
2014				2.715	1.060	39	2.525	790	31	2.158	906	42	7.398	2.756	37	267
2015				2.777	1.103	40	2.575	801	31	2.235	980	44	7.587	2.884	38	273
2016				2.637	1.005	38	2.693	847	31	2.314	1.016	44	7.644	2.868	38	275
2017				2.619	1.014	39	2.716	891	33	2.517	1.118	44	7.852	3.023	39	283
Steigerungsrate 2017 zu 2005	in %			314	393	126	245	240	97	303	388	126				

Quelle: GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Bonn (Materialien der GWK Heft 58), S. 134; eigene Darstellung

Abb. 12: Entwicklung des Frauenanteils an den Post-docs an AUF nach Einrichtung 2005 – 2017 (in %)



Quelle: GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Bonn (Materialien der GWK Heft 58), S. 134; eigene Darstellung

5. Personalentwicklung an Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen

5.1 Einführung: Begrifflichkeiten der Personalentwicklung

Personalentwicklung kann innerhalb der wissenschaftlichen Debatte als ein mehrdimensionales und interdisziplinäres Konstrukt bezeichnet werden, dem es an einer allgemeingültigen Abgrenzung mangelt. Abhängig von der jeweiligen Betrachtungsperspektive (etwa Psychologie, Betriebswirtschaftslehre oder auch Bildungswissenschaften) lassen sich unterschiedlich bestimmte Definitionsansätze erkennen.¹⁰⁴ Aus einem wirtschafts- bzw. personalwissenschaftlichen Blickwinkel beschreibt Becker Personalentwicklung wie folgt:

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“¹⁰⁵

Mit Blick auf die hohe Diversität der Begriffsdefinitionen zur Personalentwicklung können drei verschiedene Typen unterschieden werden: ein enges (Bildung), ein erweitertes (Bildung und Förderung) sowie ein weites Begriffsverständnis (Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung).¹⁰⁶ Ausgehend von dem o.g. Personalentwicklungsbegriff lassen sich folgende Teilfunktionen der Personalentwicklung ableiten:

- Verantwortung für die bestmögliche Übereinstimmung zwischen vorhandenen Kompetenzprofilen der Beschäftigten und den Anforderungen der Arbeitsplätze,
- Förderung geeigneter Beschäftigter für aktuelle und zukünftige Veränderungen der Arbeitsplätze unter Einbezug ihrer persönlichen Erwartungen,
- Angebot der erforderlichen Förder- und Bildungsangebote und Festlegung von Entwicklungsmaßnahmen in Abstimmung mit den Beschäftigten sowie
- Verantwortung für die Planung, Durchführung und Kontrolle der beschlossenen Förder- und Bildungsmaßnahmen im Unternehmen.¹⁰⁷

Nach Widmann zählen zu den Kernbereichen der Personalentwicklung: "die Organisation von Bildungsmaßnahmen, die Entwicklung von Maßnahmen für bestehende Teams, die Einführung und Begleitung neuer Organisationsmitglieder sowie die Organisation und Finanzierung von Förderinstrumenten."¹⁰⁸

Anhand verschiedener Modelle (ökonomische Modelle, Phasen- und Evolutionsmodelle) können diese Entwicklungsstadien charakterisiert und systematisiert werden, wobei das Evolutionsmodell in der personalwirtschaftlichen Debatte das dominierende ist.¹⁰⁹ Der „Reifegrad“, der einem Unternehmen/einer Organisation darin zugeschrieben wird, richtet sich nach dem Grad der Formalisierung bzw. Standardisierung von Prozessen innerhalb der Organisation, dem Führungsstil der Leitung und der Detailliertheit von Kompetenzprofilen für einzelne Stellenkategorien. Als wichtige Voraussetzung für eine gelingende

¹⁰⁴ Vgl. Niedermair, G. (2005): Patchwork(er) on Tour. Berufsbiografien von Personalentwicklern. Münster, S. 30ff

¹⁰⁵ Vgl. Becker, M. (2013): Personalentwicklung: Bildung Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart, S. 5

¹⁰⁶ Vgl. ebd., S. 4ff

¹⁰⁷ Vgl. Mentzel, W. (2012): Personalentwicklung. Wie Sie Ihre Mitarbeiter fördern und weiterbilden, München, S. 2

¹⁰⁸ Widmann, A. (2010): Personalmanagement und Personalentwicklung. In: Wissenschaftsmanagement 6/2010, S. 47

¹⁰⁹ Vgl. Marek, D. (2010): Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten – Eine Einführung, Wiesbaden, S. 34ff; Vgl. Fäckerle, S. (2015): Ganzheitliche Personalentwicklung – Eine Analyse wissenschaftlicher und subjektiver Theorien über Personalentwicklungsarbeit, Bamberg, S. 44

Personalentwicklungsarbeit gilt die Anpassung von Instrumenten und Maßnahmen der Personalentwicklung an die jeweils vorgefundene Entwicklungsstufe des Unternehmens bzw. der Organisation.¹¹⁰

Ungeachtet unterschiedlicher Herangehensweisen und Definitionen herrscht dahingehend ein gemeinsames Grundverständnis, dass über Personalentwicklung Personen sowohl im eigenen als auch im Interesse der Organisation gefördert werden sollen.

Strategische Personalentwicklung

Innerhalb der strategischen Personalentwicklung, werden die Ziele der Personalentwicklung aus den strategischen Zielen der Organisation abgeleitet und die Maßnahmen an diesen ausgerichtet.¹¹¹ Eine strategische Personalentwicklung stellt den Erfolg der Organisation stärker in den Vordergrund.¹¹² „Strategische Personalentwicklung hat die Aufgabe, für die Organisation erforderliches Personal mit passender Qualifikation zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen und damit zum Erfolg der Organisation beizutragen. Zentrale Stellschrauben sind dabei die Gewinnung der ‚richtigen‘ Mitarbeitenden, die Entwicklung organisationsrelevanter Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie die bedarfsgerechte Bindung von und Vernetzung mit ausscheidenden Mitarbeitenden.“¹¹³ Es erfolgt keine Trennung zwischen der Personalarbeit und der Personalentwicklung, sondern diese beiden Bereiche werden laut Wegerich „aus einer Hand wahrgenommen“.¹¹⁴ Strategische Personalentwicklung umfasst nach Solga, Ryschka und Mattenklott sämtliche „Maßnahmen zur systematischen Förderung der beruflichen Handlungskompetenz von Menschen, die in einer und für eine Organisation arbeitstätig sind“¹¹⁵. Zu ihren Bestandteilen zählen eine methodische Analyse des Bedarfes an Personalentwicklung, eine systematische Interventionsgestaltung, Maßnahmen zur Förderung des Lerntransfers und die Überprüfung sämtlicher Schritte durch eine Evaluation.¹¹⁶ In der Regel liegt der strategischen Personalentwicklung ein Personalentwicklungskonzept zu Grunde.

Zielgruppen der strategischen Personalentwicklung

Die strategische Personalentwicklung setzt die Bestimmung von Zielgruppen voraus. Pellert und Widmann beschreiben diese wie folgt: „Als Zielgruppe der Personalentwicklung sind alle Mitarbeiter/innen relevant, die Leistungsträger/innen bzw. interne Dienstleister/innen sind- das sind im Wissenschaftsbereich zum Beispiel auch Mitarbeiter/innen in der Lehre oder in Forschungsprojekten, die gegebenenfalls durch Honorarverträge mit der Universität

¹¹⁰ Vgl. Marek, D. (2010): Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten – Eine Einführung, Wiesbaden, S. 26ff

¹¹¹ Vgl. Wegerich, C. (2015): Strategische Personalentwicklung in der Praxis – Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele. Heidelberg, S. 263

¹¹² Vgl. Meifert, M. (2013): Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung?. In: Meifert, M. (Hg.): Strategische Personalentwicklung - Ein Programm in acht Etappen. Wiesbaden, S. 16

¹¹³ Heek, P. van/Woltering, S. (2017): Wirksamkeit der PE steigern – Ausrichtung an Spezifika und Strategie der anwendungsorientierten Forschung. In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln: Strategie – Praxis – Forschung, Heft 4, S. 20

¹¹⁴ Wegerich, C. (2015): Strategische Personalentwicklung in der Praxis – Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele. Heidelberg, S. 7

¹¹⁵ Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (2011): Einleitung. In: Ryschka/ M. u.a. (Hg): Praxishandbuch Personalentwicklung. Wiesbaden, S. 19

¹¹⁶ Vgl. ebd., S. 13

verbunden sind und ihren beruflichen Mittelpunkt teilweise in anderen Kontexten haben.“¹¹⁷ Des Weiteren ist auf die Diversität der Adressaten der Personalentwicklung zu achten. Diese reicht vom kulturellen Hintergrund, dem Alter, Geschlecht bis hin zur Funktion in der Organisation. Für jede Personengruppe gilt die Herausforderung, die richtigen Maßnahmen der Personalentwicklung zu finden.¹¹⁸

Genderorientierte Personalentwicklung

Von Personalentwicklung wird allgemein ein Beitrag zur Förderung von Leistung, Zusammenarbeit, Gerechtigkeit und Motivation erwartet.¹¹⁹ Dazu ist es erforderlich, der Heterogenität der Belegschaft im Hinblick auf Geschlecht, Alter, familiäre Situation, regionale Herkunft, Religionszugehörigkeit u.ä. Rechnung zu tragen. Hinsichtlich des Umgangs mit dieser Vielfalt wird zwischen Maßnahmen des Managing Diversity und des Diversity Management unterschieden. Als allgemeine Definition gilt, dass durch Managing Diversity der Vielfalt im Unternehmen Raum gelassen wird. Diversity Management hingegen versucht die Vielfalt im Unternehmen gezielt zu nutzen. Managing Diversity bedeutet, dass beispielsweise von einem Unterschied zwischen Frauen und Männern ausgegangen wird, um anschließend darauf hinzuarbeiten bestehende Nachteile auszugleichen, abzubauen und zu vermeiden. Eine Maßnahme, die dem Managing Diversity zugeordnet werden kann, ist beispielsweise das Angebot einer Kinderbetreuung.¹²⁰ Das Diversity Management strebt nach Becker „die aktive Nutzung von Leistungs- und Verhaltensunterschieden zur Erreichung persönlicher und organisatorischer Ziele an.“¹²¹ Die Diversität der Beschäftigten wird als Ressource für das Unternehmen gesehen und für die Kreativität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit im Unternehmen genutzt und gefördert. Angestrebt wird die Stärkung der persönlichen Weiterentwicklung von Beschäftigten. Darin eingeschlossen ist die Anforderung, die Gleichstellung der Geschlechter zu thematisieren und zu unterstützen. Frauen sind im Qualifizierungs- und Karriereverlauf in vielen Berufsfeldern gegenüber Männern benachteiligt. Sie erzielen ein geringeres Einkommen und haben seltener Führungspositionen inne. In fast allen Bereichen der betrieblichen Weiterbildung sind sie unterrepräsentiert. Ihr oft höheres Bildungsniveau zahlt sich in diesem Bereich nicht aus: Frauen müssen die Weiterbildungsangebote außerdem häufiger in ihrer Freizeit durchführen als Männer und sie erhalten nicht die gleiche finanzielle Unterstützung.¹²² Personalentwicklung steht vor der Herausforderung, dieser Benachteiligung entgegenzuwirken und Chancengleichheit zu gewährleisten.¹²³ Dazu bedarf es einer genderorientierten Personalentwicklung. Es sollte

¹¹⁷ Pellert, A./Widmann, A. (2008): Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft, Münster, S. 103

¹¹⁸ Vgl. Müller, H.-M./Thomas, A./Müller, J.-P. (2013): Wie internationalisieren? Wege zu einer internationalen Personalentwicklung. In: Meifert, M. (Hg.): Strategische Personalentwicklung - Ein Programm in acht Etappen. Wiesbaden, S. 431

¹¹⁹ Vgl. Becker, M. (2013): Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart, S. 647

¹²⁰ Vgl. Becker, M. (2013): Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart, S. 647

¹²¹ Ebd., S. 648

¹²² Vgl. Frey, R. (2011): Genderaspekte in der betrieblichen Weiterbildung. (08.2011), S. 32; http://www.esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Aktuelles/expertise_betriebliche_weiterbildung.pdf (06.03.2019)

¹²³ Vgl. Wegerich, C. (2015): Strategische Personalentwicklung in der Praxis – Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele. Heidelberg, S. 46

darauf geachtet werden, Frauen nur solange positiv zu diskriminieren, bis die konkreten Benachteiligungen beseitigt sind.¹²⁴

¹²⁴ Vgl. ebd., S. 648

Personalentwicklungskonzepte

Der strategischen Personalentwicklung liegen in der Regel Personalentwicklungskonzepte zu Grunde. Nach Wegerich müssen diese die Orientierung an den Unternehmenszielen deutlich machen.¹²⁵ „Unternehmen, die ihre Personalentwicklung nicht in einem Personalentwicklungskonzept verankern, sind keine attraktiven Arbeitgeber.“¹²⁶ Verwiesen wird auf den demografischen Wandel, die daraus resultierende Schrumpfung der Beschäftigtenzahlen und die Alterung der Belegschaften mit der Folge wachsender Expertenmacht und eines Bedeutungszuwachses der konzeptionellen Absicherung der Personalentwicklung.¹²⁷ Fehlt ein Personalentwicklungskonzept, besteht die Gefahr, dass die Entscheidungen zufallsabhängig und reaktiv und von Fall zu Fall gefällt werden. Unternehmen, die kein Konzept für ihre Personalentwicklung erstellen, bekommen nach Becker Schwierigkeiten exzellente Mitarbeitende zu finden, entwickeln und zu binden, denn dieser Personenkreis legt Wert auf eine geregelte Personalentwicklung. Sie gibt den Expertinnen und Experten ebenso wie den Organisationseinheiten einen inhaltlichen und zeitlichen Rahmen, in dem sie ihren Autonomiewunsch ausleben können.¹²⁸

Die Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes sollte das Unternehmen und die Mitarbeitenden dort abholen, wo sie mit ihrer Entwicklung stehen. Die Ausarbeitung des Konzeptes wird im besten Fall von einer interfunktional und interkulturell zusammengesetzte Arbeitsgruppe übernommen. Beauftragt wird die Arbeitsgruppe üblicher Weise von der Geschäftsführung oder einer ähnlichen Hierarchiegruppe. In dieser Ebene der Organisation werden die Fortschritte der Konzepterstellung beurteilt, sowie die Einführung des Personalkonzeptes beschlossen. Zusätzlich ist das Personalentwicklungskonzept die legitimierende Basis für Förderung, Bildung und Organisationsentwicklung. Es umfasst die Inhalte, die Adressaten, die Finanzierung und die Zuständigkeiten der Personalentwicklung.¹²⁹ In der Praxis wird die jeweilige Ausgestaltung stark von den Rahmenbedingungen der Unternehmen bzw. der Organisation beeinflusst. Ein weiterer zentraler Faktor für das Design von Personalentwicklungskonzepten ist der Entwicklungsstand des einzelnen Unternehmens bzw. der Organisation.¹³⁰

Nach Becker umfasst das Konzept die Präambel und die Bausteine der Personalentwicklung (Tab. 89). Teil der Präambel ist das Bekenntnis der Unternehmensführung für eine systematische Personalentwicklung. Die Präambel soll zu einer aktiven Teilnahme an den Maßnahmen der Personalentwicklung motivieren und die Vorteile der Personalentwicklung aufzeigen.¹³¹ Im Konzept ist es zudem wichtig, die Ziele der Personalentwicklung zu verdeutlichen. Sie bestehen aus mitarbeitendenorientierten und unternehmensbezogenen Zielen. Damit soll eine „Win-Win-Absicht der Personalentwicklung hervorgehoben werden.“¹³²

¹²⁵ Vgl. Wegerich, Christine (2015): Strategische Personalentwicklung in der Praxis – Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele. Heidelberg, S. 8

¹²⁶ Becker, M. (2013): Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart, S. 188

¹²⁷ Vgl. ebd., S. 188

¹²⁸ Vgl. ebd., S. 193ff

¹²⁹ Vgl. ebd., S. 188

¹³⁰ Vgl. Niedermair, G. (2005): Patchwork(er) on Tour. Berufsbiografien von Personalentwicklern. Münster, S. 31

¹³¹ Vgl. Becker, M. (2013): Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart, S. 188

¹³² Ebd., S. 188

Ein Personalentwicklungskonzept gibt darüber hinaus Auskunft, welche Themen und Fragestellungen behandelt werden, welche Instrumente zum Einsatz kommen und wo die Verantwortung in der Organisation oder dem Unternehmen angesiedelt ist.

Tab. 89: Bausteine eines Personalentwicklungskonzeptes

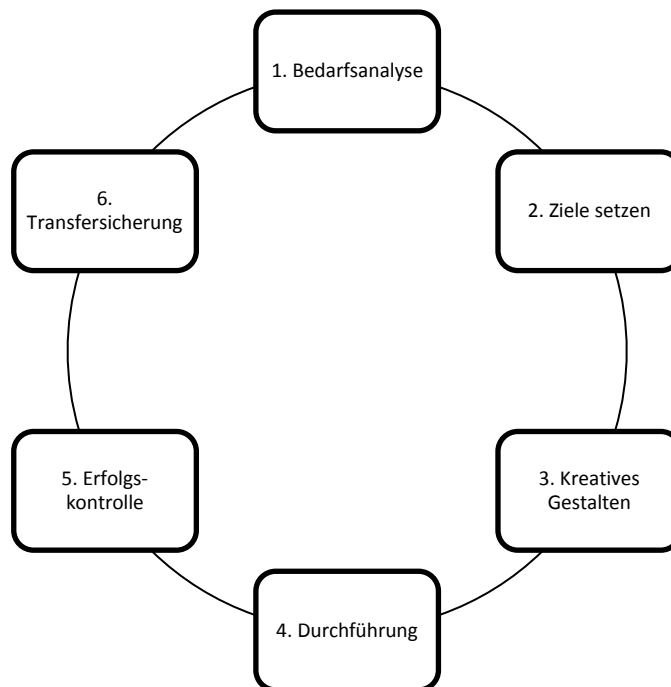
<p>1. Leitlinie der Personalentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung dient dem Unternehmen und den Mitarbeitern gleichermaßen • Personalentwicklung ist eine wichtige Führungsaufgabe aller Vorgesetzten, die nicht vernachlässigt und nicht ins Belieben einzelner gestellt werden darf. • Qualifizierter Nachwuchs an Fach- und Führungskräften soll auseigenem Hause kommen. • Teilnahme an Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen steht allen Mitarbeitern offen. • Entscheidend für Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen sind einerseits persönliche Motivation, Leistung, Flexibilität und Mobilität sowie andererseits der betriebliche Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern. • Die betrieblich notwendige Aus- und Weiterbildung erfolgt während der Arbeitszeit. Von jedem Mitarbeiter wird darüber hinaus erwartet, dass er in seiner Freizeit Qualifizierungsmöglichkeiten, z. B. Industriemeisterlehrgänge, wahrnimmt.
<p>2. Ziele der Personalentwicklung</p> <p>Ziele bieten Orientierung und weisen die Richtung.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anforderungs- und qualifizierungsgerechte Personalentwicklung, • Orientierung der Personalentwicklung an den Neigungen der Mitarbeiter • Innovative, kreative und flexible Mitarbeiter, • Zufriedene und motivierte Mitarbeiter,
<p>3. Umfang und Inhalt der Personalentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schul- und Hochschulkontakte zur Nachwuchswerbung, • Kaufmännische und gewerbliche Berufsausbildung, • Praktikanten- und Diplomandenbetreuung, • Fachliche Weiterbildung,
<p>4. Instrumente der Personalentwicklung</p> <p>Zur Sicherung der erforderlichen Fach- und Führungskräfte durch Personalentwicklung werden entwickelt und eingesetzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisations- und Stellenbesetzungspläne • Nachfolgekartei für Führungskräfte ab Ebene Abteilungs-/Gruppenleiter/Meister, • Funktionsbeschreibungen und Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeiter, • Eine kurz-, mittel- und langfristige Personalplanung, • Leistungs- und Potenzialbeurteilungen flächendeckend für Arbeiter und Tarifangestellte
<p>5. Verantwortung für die Personalentwicklung</p> <p>Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe, die die Vorgesetzten vor Ort wahrnehmen. Sie ermitteln den Bildungsbedarf, identifizieren förderungswürdige Nachwuchskräfte, unterstützen Team- und Projektarbeit und sorgen für ihre eigene Weiterbildung.</p>
<p>6. Erarbeitung und Einführung einer Personalentwicklungskonzeption</p> <p>Die Einführung einer Personalentwicklungskonzeption ist eine Kooperationsaufgabe zwischen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsleitung, • Personalentwicklungsverantwortlichen

Quelle: Becker, M. (2013): *Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart, S. 191

Funktionszyklus der Personalentwicklung

Die im Personalentwicklungskonzept vorzunehmende Bestimmung von Leitlinien und Ziele und deren Überführung in konkrete Maßnahmen bis hin zur Evaluation lassen sich in einem Funktionszyklus systematisieren, durch den ein standardisierter Ablauf gewährleistet werden soll.

Abb. 13: Die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung



Angelehnt an die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung Becker, M. (2013): *Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart, S. 824

Der Funktionszyklus beginnt mit der Bedarfsanalyse der Personalentwicklung und endet mit der Transfersicherung. Im Rahmen der Bedarfsermittlung wird eine Anforderungs-, Ursachen- und Adressatenanalyse vorgenommen. Das Ziel der Bedarfsanalyse ist es, Defizite in Bezug auf Organisationsentwicklung, Bildung und Förderung auf operativer, strategischer und individueller Ebene zu analysieren. Im Zentrum der Anforderungsanalyse steht ein Abgleich der Soll-Leistung mit dem Soll-Verhalten der Beschäftigten. Mit der Adressatenanalyse werden Ist-Leistungen mit dem Ist-Verhalten abgeglichen. Die Ursachenanalyse betrachtet die Mängel im Können, Wollen, Dürfen und der Arbeitsumgebung.¹³³ Im nächsten Schritt werden die Ziele der Personalentwicklung festgelegt. Sie konkretisieren den Personalentwicklungsbedarf und legen die Reichweite der Verhaltensänderung fest.¹³⁴ Der dritte Schritt im Funktionszyklus ist das kreative Gestalten. Es umfasst die kostenoptimierte und adressatengerechte Formung der Maßnahmen zur Personalentwicklung. Die Planung von Inhalten, der Zeit, Methoden, Ressourcen und Personen.¹³⁵ Nach der Formung der Maßnahmen geht es in die vierte Phase, die Durchführung. Zu ihr gehört die anforderungs- und planungsgerechte Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen.¹³⁶ Im Zentrum der fünften Phase steht die Erfolgskontrolle. Zu ermitteln ist, welche Entwicklungs- und Lernfortschritt nach einer Maßnahme eingetreten sind. Dies kann beispielsweise durch einen Abschlusstest erfolgen. Eine weitere Möglichkeit ist die Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse.¹³⁷ Der Funktionszyklus wird durch den

¹³³ Vgl. Becker, M. (2013): *Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart, S. 825ff

¹³⁴ Vgl. Becker, M. (2013): *Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart, S. 829

¹³⁵ Vgl. ebd., S. 832

¹³⁶ Vgl. ebd., S. 834f

¹³⁷ Vgl. ebd., S. 835f

letzten Schritt, der Transfersicherung abgeschlossen. Eine erfolgreiche Transfersicherung gilt als Gewährleistung, dass das Gelernte am Arbeitsplatz angewendet wird. Ziel ist es, eine optimale Umsetzung in die Arbeitspraxis zu gewährleisten. Hierfür können transfersichernde Maßnahmen wie eine Follow-up-Veranstaltung genutzt werden. Zusätzlich gibt es die Möglichkeit ein Transfercontrolling durchzuführen. Es kann sich dabei um eine Befragung oder Beschäftigtengespräche handeln.¹³⁸

Infokasten: Beispiel der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung

Das aktuell gültige Personalentwicklungskonzept des Sächsischen Staatsministerium für Kultus (SMK) stammt aus dem Jahr 2016 und ist öffentlich verfügbar. Das SMK reagiert mit einer „vorausschauenden, systematischen sowie strategischer Personalentwicklung“¹³⁹ auf Herausforderungen im Personalbereich. Dazu gehören:

- die demografische Entwicklung (bis 2030 scheiden 51 % der Bediensteten altersbedingt aus dem öffentlichen Dienst aus),
- der Fachkräftemangel¹⁴⁰ und
- der Modernisierungsprozess im Hinblick auf neue Dienstleistungen im Bereich der Verwaltung¹⁴¹.

Die zunehmende Bedeutung der Personalentwicklung erklärt sich aus dem „Spannungsfeld wachsender Komplexität und Dynamik von Arbeitsprozessen bei bestehenden (personellen sowie finanziellen Ressourcen“¹⁴². Zu berücksichtigen ist eine Reihe von Regelwerken und Normen. Dazu gehören das Leitbild der sächsischen Kultusverwaltung, der Frauenförderplan des SMK und das Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte der Sächsischen Staatsregierung¹⁴³

Die Personalentwicklung orientiert sich am staatlichen Auftrag des SMK. Das hat für die Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages, eine effektive und effiziente Schulverwaltung sowie die Sicherung und Entwicklung der Qualität von Schule und Kindertagesbetreuung Sorge zu tragen.¹⁴⁴ Die Personalentwicklung zielt auf die personelle Absicherung der Auftragsrealisierung durch eine gut funktionierende Verwaltung. Es wird betont, dass die Bediensteten¹⁴⁵ die „wichtigste innere Ressource der Verwaltung“¹⁴⁶ darstellen und Anspruch auf eine individuelle Personalentwicklung besitzen.¹⁴⁷ Von ihnen wird Eigenverantwortung und Eigeninitiative im Kontext des lebenslangen Lernens und der Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen verlangt.¹⁴⁸ Dabei gilt es, die Interessen

¹³⁸ Vgl. ebd., S. 837

¹³⁹ Sächsisches Staatsministerium für Kultus (2016): Personalentwicklungskonzept für den Verwaltungsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus (SMK), S. 6; https://www.smk.sachsen.de/download/download_smk/18_06_12_P EK.pdf (14.05.2019)

¹⁴⁰ Vgl. ebd.

¹⁴¹ Vgl. ebd., S. 9

¹⁴² Ebd. S. 7

¹⁴³ Vgl. ebd., S. 7

¹⁴⁴ Ebd., S. 7

¹⁴⁵ Bedienstete sind im Verständnis des SMK Beamte und Tarifbeschäftigte (Vgl. ebd., S. 10)

¹⁴⁶ Ebd.

¹⁴⁷ Vgl. ebd., S. 7

¹⁴⁸ Vgl. ebd., S. 13

der Bediensteten mit den Zielen der Dienststelle abzustimmen. Ein Ziel der Bediensteten besteht beispielsweise darin „unterschiedliche und vielfältige Tätigkeiten auszuüben“¹⁴⁹. Dies deckt sich idealerweise mit dem Ziel der Dienststelle, die „Flexibilität im Umgang mit neuen Anforderungen“¹⁵⁰ zu erhöhen.

Weil die Personalentwicklung des SMK als Querschnittsaufgabe wahrgenommen wird, findet sie „auf allen Ebenen statt“ und „setzt die Kooperationsbereitschaft aller am Prozess Beteiligten voraus“.¹⁵¹ Dies bedeutet, dass jede Organisationseinheit Verantwortung für den eigenen Bereich trägt. Führungskräfte nehmen ihre Schlüsselrolle in der Personalentwicklung dahingehend wahr, dass sie die Bediensteten aktiv bei der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen und deren Eigeninitiative fördern. Die Leitung des Ministeriums ist für das Konzept der systematischen Personalentwicklung zuständig und veranlasst dessen stetige Weiterentwicklung. Die Personalreferate implementieren, kontrollieren und verbessern die Personalentwicklung und unterstützen Führungskräfte bei der Umsetzung.¹⁵²

Personalbestands- und Personalbedarfsanalyse sowie standardisierte Aufgaben- und Anforderungsprofile bilden die Grundlage der Personalentwicklung. Zum Einsatz kommen Personalentwicklungsinstrumente, die sich auf verschiedenen Funktionsebenen bewegen. Zu unterscheiden ist zwischen spezifischen und formalisierten Instrumenten (z.B. Beurteilung, Mentoring, Coaching) und Handlungsfeldern (Führungskräfteentwicklung, Frauenförderung, Inklusion).¹⁵³ „Nur durch eine zielgerichtete und kontinuierliche Anwendung dieser Instrumente ist eine wirkungsvolle Personalentwicklung möglich.“¹⁵⁴ Es werden jeweils Ziele definiert, rechtliche und normative Grundlage aufgezeigt, das Verfahren beschrieben und eine Umsetzungsempfehlung gegeben. Im Fokus des Handlungsfeldes Frauenförderung steht beispielsweise „die gezielte berufliche Förderung von Frauen, die Durchsetzung des Gleichstellungs- und Gleichbehandlungsangebots von Frauen und Männern sowie gleiche Chancen einer beruflichen Entwicklung“¹⁵⁵. Als Ziel wird die Erhöhung des Frauenanteils in obersten Leitungsfunktionen angegeben. Der Vereinbarkeit von Familie und Beruf soll dabei besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.¹⁵⁶ Um das Ziel zu erreichen, ist jede Dienststelle verpflichtet, einen Frauenförderplan als Instrument zur Personalplanung und Personalentwicklung zu erarbeiten.¹⁵⁷ Die Umsetzungsempfehlungen thematisieren die Notwendigkeit der Anpassung der Maßnahmen an die spezifischen Bedienstetenstrukturen. Außerdem sollen

¹⁴⁹ Ebd., S. 7

¹⁵⁰ Ebd., S. 8

¹⁵¹ Ebd., S. 13

¹⁵² Vgl. ebd., S. 14

¹⁵³ Vgl. ebd., S. 22

¹⁵⁴ Ebd., S. 6

¹⁵⁵ Ebd., S. 55

¹⁵⁶ Vgl. ebd.

¹⁵⁷ Vgl. ebd.

die Frauenförderpläne von den personalverwaltenden Dienststellen in Zusammenarbeit mit den Frauenbeauftragten erstellt werden.¹⁵⁸

Infokasten: Beispiel der Personalentwicklung in der Privatwirtschaft

Die Volkswagen AG¹⁵⁹ richtet ihre Bemühungen darauf, den Beschäftigten weltweit als exzellenter Arbeitgeber ein gesundes und sicheres Arbeitsumfeld zu bieten. Zu den übergreifenden Zielen der Personalpolitik zählt eine Personalarbeit, die mitarbeiter- und teamorientiert ist, Rahmenbedingungen für optimale Entfaltung der Leistungsfähigkeit schafft und einen Beitrag zur Abdeckung des Fach- und Führungskräftebedarfs und damit zur Umsetzung der Konzernstrategie leistet.

Der Personalarbeit liegen Normen und Regelwerke zugrunde, die regelmäßig aktualisiert werden. Dazu gehören der Code of Conduct, das Compliance-System, der Kodex der Zusammenarbeit, die innerbetriebliche Charta der Arbeitsbeziehungen, die Charta der Zeitarbeit und die Charta der Berufsausbildung.¹⁶⁰

An der Volkswagen AG wird Personalentwicklung gezielt für die Bewältigung neuer Herausforderungen eingesetzt. Soweit es um die Lösung konzernweiter Aufgaben geht, wird die in weiten Teilen dezentral verortete Personalentwicklung im Interesse der Ausrichtung an den Konzernzielen und der Gewährleistung einheitlicher Standards zentral gesteuert oder durchgeführt.

Im Mittelpunkt der Personalentwicklung steht ein „hoch differenziertes Aus- und Weiterbildungssystem mit passgenauen Qualifizierungsmaßnahmen.“¹⁶¹ Es umfasst die duale Ausbildung in verschiedenen Ausbildungsberufen, die Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Qualifizierung von Fach- und Führungskräften. Die Qualifizierung ist an Berufsfamilien ausgerichtet. In ihnen werden die Beschäftigten zusammengefasst, „die ihre Tätigkeit auf Basis einer gemeinsamen Fachlichkeit ausüben und dafür ähnliche Kompetenzen benötigen.“¹⁶² Ihre Qualifizierung erfolgt in Berufsfamilienakademien.

Besondere Bedeutung kommt Kompetenzprofilen zu, in denen die fachlichen und überfachlichen Einzelkompetenzen definiert und nach Kompetenzgruppen gegliedert werden. Kompetenz-Sollstufen geben Auskunft darüber, welche Kompetenzausprägung tätigkeitsabhängig idealtypisch erforderlich ist. Die Ist-Kompetenzstufe wird durch Abgleich von Selbsteinschätzung des Beschäftigten und Einschätzung durch den Vorgesetzten im Rahmen eines Qualifizierungsgesprächs bestimmt. Auf Abweichungen zwischen

¹⁵⁸ Vgl. ebd., S. 56

¹⁵⁹ In Umsetzung einer EU-Richtlinie sind Unternehmen in Deutschland seit 2017 verpflichtet, für jedes Geschäftsjahr eine nichtfinanzielle Erklärung im Rahmen ihres Lageberichtes abzugeben (Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) Vom 11. April 2017, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2017 Teil I Nr. 20). Gesetzlich vorgeschrieben ist, dass Informationen zu Arbeitnehmerbelangen einschließlich Arbeitsbedingungen und Geschlechtergerechtigkeit enthalten sein müssen. Dem entsprechend wird Personalentwicklung in den von den Unternehmen jährlich vorzulegenden Nachhaltigkeitsberichten relativ ausführlich thematisiert. Die nachfolgenden Aussagen wurden überwiegend dem Nachhaltigkeitsbericht der Volkswagen AG für das Jahr 2018 entnommen. Volkswagen Aktiengesellschaft (2018): Nachhaltigkeitsbericht 2018, Wolfsburg, S. 63-72; <https://www.volkswagenag.com/de/sustainability/reporting.html> (13.05.2019)

¹⁶⁰ Ebd., S. 64

¹⁶¹ Ebd., S. 68

¹⁶² Ebd.

Kompetenz-Sollstufe und Ist-Kompetenzstufe wird durch die Vereinbarung von Qualifizierungsmaßnahmen reagiert.¹⁶³

Die bedarfsgerechte Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen gilt als entscheidender Erfolgsfaktor des Unternehmens. Umgesetzt wird die Kompetenzentwicklung durch das Qualifizierungsmanagement. Zu seinen Aufgaben zählen die Bereitstellung der Qualifizierungsmaßnahmen, die Auswahl der konkret einzubeziehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Koordinierung der Maßnahmedurchführung.

Entwicklungsprogramme und Auswahlverfahren für Führungskräfte, Meister und Manager sind weitgehend vereinheitlicht. Für die zugehörigen Qualifizierungsmaßnahmen und Assessment-Center ist die Volkswagen Group Academy zuständig. Zu ihr gehört die AutoUni, die in Kooperation mit Hochschulen im In- und Ausland Qualifizierung auf akademischen Niveau anbietet.

Von der Personalentwicklung wird ein Beitrag zum Gleichstellungsfortschritt erwartet. Die Volkswagen AG bekennt sich zu Vielfalt und Gleichbehandlung unabhängig von ethnischer Herkunft, Hautfarbe, Geschlecht, sexueller Ausrichtung, sozialer Herkunft oder politischen Ansichten, sofern diese nicht demokratiefeindlich sind.¹⁶⁴ Es ist geplant, bis 2020 ein konzernweites Diversity-Management zu etablieren. Zur Anwendung kommt ein Diversity-Index, in den der Frauenanteil im Management und der Internationalisierungsgrad im Top-Management einfließen.¹⁶⁵

Auch in bezug auf das Gesundheitsmanagement zeigt sich die für Personalentwicklung generell typische Kombination von Individualinteressen der Beschäftigten und Unternehmenszielen. Intendiert sind „die Steigerung der Lebensqualität der Beschäftigten, die Verringerung von Belastungen, die Vermeidung chronischer Erkrankungen, die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und die Senkung der Fehlzeiten.“¹⁶⁶

5.2 Spezifika akademischer Personalentwicklung

Forschungsbefunde und Erfahrungsberichte aus der Praxis lassen deutlich werden, dass sich das Thema Personalentwicklung an wissenschaftlichen Einrichtungen bis vor wenigen Jahren in erster Linie auf den Verwaltungsbereich und die Herausbildung von Führungs- und Managementkompetenzen auf der Leitungsebene bezog.¹⁶⁷ Im Kontext der Etablierung neuer Steuerungsmodelle im Verhältnis von Staat und Hochschule, des Bedeutungszuwachses wettbewerblicher Aspekte bei der Rekrutierung und Qualifizierung des wissenschaftlichen Personals sowie der anhaltenden Debatte um die Schaffung verlässlicher Karrierewege für Nachwuchswissenschaftler/-innen fand eine Perspektiverweiterung statt.¹⁶⁸

¹⁶³ Wildgrube, M./Ackermann, J. (2017): Kompetenzentwicklung in der Konzernbeschaffung der Volkswagen Aktiengesellschaft. In: Fröhlich, E./Karlshaus, A. (Hg.): Personalentwicklung in der Beschaffung. Best Practices aus Theorie und Praxis, Berlin, S. 223-234

¹⁶⁴ Volkswagen Aktiengesellschaft (2018): Nachhaltigkeitsbericht 2018, Wolfsburg, S. 69; <https://www.volkswagenag.com/de/sustainability/reporting.html> (13.05.2019)

¹⁶⁵ Ebd., S. 70

¹⁶⁶ Ebd., S. 71

¹⁶⁷ Vgl. Hammer-Behringer, K. (2014): Dienstleister für die Wissenschaft. Personalgewinnung und -entwicklung sind für eine leistungsstarke Universitätsorganisation unerlässlich - das Beispiel Passau, in: Wissenschaftsmanagement 5/2014, S. 13-17; Pellert, A. (2013): Personalmanagement in der Wissenschaft. Verwaltungs- und Gestaltungsaufgaben in Administration, Management und Wissenschaft. In: Wissenschaftsmanagement 5/2013, S. 50-51

¹⁶⁸ Vgl. Becker, F.G. (2017): Akademisches Personalmanagement: angekommen?, In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, P-OE 2+3/2017, S. 33

Personalentwicklung wurde zunehmend auf die Gesamtheit der (Experten)Organisation und ihrer Mitglieder ausgerichtet, was eine Reihe neuer Anforderungen nach sich zog. „Die Personalentwicklung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen muss die Spezifik der Aufgaben in Forschung und Lehre und in der überwiegend staatlich bestimmten Organisations-, Entscheidungs- und Tarifstruktur berücksichtigen.“¹⁶⁹ Zu den Besonderheiten zählen der für das wissenschaftliche Personal geltende Mobilitätswang („Hausberufungsverbot“), der hohe Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnissen im Zusammenhang mit Qualifizierungsvorhaben oder Drittmittelprojekten (im Gegensatz zur Dauerbeschäftigung des nichtwissenschaftlichen Personals als Regelfall), die gesetzlich garantierte Forschungsfreiheit und die damit in Verbindung stehende weitgehende Autonomie der Professorinnen und Professoren sowie die Dominanz von fachlich begründeten Einzelfallentscheidungen gegenüber Belangen der Universität als Ganzes. Angesichts der starken Identifikation mit der eigenen Profession würden Belange der übergeordneten Organisationen oft als Störquelle angesehen.¹⁷⁰ Um strategische und systematische Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich zu etablieren, sei „eine Abkehr von den für Expertenorganisationen typischen lose gekoppelten Systemen und organisierten Anarchien“¹⁷¹ erforderlich.

Aus einer Studie von DZHW und Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft geht hervor, dass Maßnahmen der Personalentwicklung aus der Wirtschaft auf Grund der unterschiedlichen Organisationskultur von Wirtschaft und Wissenschaft nur schwer auf Wissenschaftseinrichtungen übertragbar sind. „Dies reicht von unterschiedlichen Arbeitsformen über die Wichtigkeit von Sozial- und Führungskompetenzen bis hin zu einem anderen Verständnis von ‚Personal‘.“¹⁷² Es wird geschlussfolgert, dass es einer speziellen akademischen Personalentwicklung bedarf, der idealtypisch folgende Zielsetzung zugrunde liegt:

1. „Konsequente und ganzheitliche Ausrichtung der bestehenden Personalressourcen auf die(zukünftigen) Herausforderungen innerhalb und außerhalb der Hochschule [...]
2. Steigerung der Attraktivität der Hochschule [...]
3. Zusätzliche Verankerung der Hochschule in der Gesellschaft durch Präsenz und Positionierung der Hochschule als Innovationszentrum und Sprachrohr [...].“¹⁷³

Müller und Fisch identifizieren als Schwerpunkte der Personalentwicklung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen „das schrittweise und systematische Vermitteln von Kompetenzen für Führungskräfte und die gezielte Nachwuchsförderung“.¹⁷⁴ Meyer-Guckel vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft empfiehlt, bei der Entwicklung von Personalentwicklungskonzepten den Themenkomplexen

¹⁶⁹ Müller, A./Fisch, R. (2005): Personalentwicklung für Hochschule und Forschung. In: Fisch, R./Koch, S. (Hg.): Human Resources in Hochschule und Forschung. Leistungsprozesse – Strategien – Entwicklung, Bonn, S. 15

¹⁷⁰ Ebd.

¹⁷¹ Folt, W. (2011): Zur Entwicklung eines akademischen Leitungsrollenverständnisses: Angebote der Personalentwicklung im Kontext des Förderhandelns der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). In: Hochschulmanagement 1/2011, S. 17-21

¹⁷² Briedis, K./Jaksztat, S./Schneider, J./Schwarzer, A./Winde, M. (2013): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven - eine empirische Bestandsaufnahme, Hochschul-Informationssystem; Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Hannover (HIS-Projektbericht), S. 5

¹⁷³ Schlüter, A./Winde, M. (2009): Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Essen, S. 11

¹⁷⁴ Müller, A./Fisch, R. (2005): Personalentwicklung für Hochschule und Forschung. In: Fisch, R./Koch, S. (Hg.): Human Resources in Hochschule und Forschung. Leistungsprozesse – Strategien – Entwicklung, Bonn, S. 43

- Karriereplanung für Studierende und wissenschaftliche Nachwuchskräfte,
- Berufungsverfahren sowie
- Lehr- und Forschungsmanagement

besondere Beachtung zu widmen.¹⁷⁵

Während Personalentwicklung im Regelfall darauf zielt, die Handlungskompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Interesse der Organisation zur Erfüllung aktueller und kommender Aufgaben zu erhöhen, geht Personalentwicklung im Bereich der Nachwuchsförderung über die unmittelbaren Interessen der Organisation hinaus. „Es ist systembedingter Usus und zum Teil auch normenbedingt, dass Personen aus dieser Beschäftigtengruppe nicht durchgehend ihre Karrierewege an einer Hochschule absolvieren. Von daher ist es zumindest an staatlichen Hochschulen gegebene Aufgabe, diese Beschäftigten während ihrer Tätigkeit auch für die angestrebten nachfolgenden Aufgaben [...] außerhalb der eigenen Hochschule zu qualifizieren.“¹⁷⁶ Damit einher geht ein besonderer Stellenwert von Transferleistungen. Alternative Karrierewege müssten als zentraler Baustein in Konzepte der Personalentwicklung in der Wissenschaft integriert werden.¹⁷⁷

Bezogen auf den wissenschaftlichen Nachwuchs werden die berufliche Orientierung, die überfachliche Kompetenzentwicklung und die Identifizierung individueller beruflicher Perspektiven innerhalb und außerhalb der Wissenschaft¹⁷⁸ sowie Karriereplanung und Fördermittelstrategie, Orientierung und Feldkompetenz im nationalen und in internationalen Wissenschaftssystemen, Rollenfindung und Führungshandeln, Gestaltung spezifischer Karrierephasen und Entscheidungsfindung, Zeitmanagement, Work-Life-Balance und Vereinbarkeit¹⁷⁹ als vorrangige Themen der akademischen Personalentwicklung benannt.

Etablierung der akademischen Personalentwicklung als Prozess

Im Ergebnis einer 2006 durchgeführten Umfrage kam der Stifterverband zu folgender Einschätzung: „Die Anzahl der Hochschulen, die eine offensive und sichtbare Personalentwicklung für Wissenschaftler etabliert haben, kann an zwei Händen abgezählt werden. [...] Die Personalentwicklung (PE) im Hochschulbereich wurde lange von einzelnen Vorreiter-Universitäten systematisch entwickelt. Dies geschah unter demonstrativer Zurückhaltung und überwiegender Skepsis der großen Mehrzahl der Hochschulen.“¹⁸⁰ Die Vorbehalte werden darauf zurückgeführt, dass Personalentwicklung Ressourcen benötigt, gegen Traditionen der Hochschulen verstößt und „die Selbstwahrnehmung der teilnehmenden

¹⁷⁵ Meyer-Guckel, V. (2005): Elemente eines Kriterienkatalogs für Personalentwicklungskonzepte an Hochschulen. In: Fisch, R./Koch, S. (Hg.): Human Resources in Hochschule und Forschung. Leistungsprozesse – Strategien – Entwicklung, Bonn, S. 23-24

¹⁷⁶ Becker, F.G. (2017): Personalentwicklung an Hochschulen: Ohne Transfermanagement lediglich L'art pour l'art!, in: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, P-OE 2+3/2017, S. 85

¹⁷⁷ Vgl. Hassler, A. (2018): Karriereoptionen weiterdenken – alternative Karrierewege als zentraler Baustein akademischer Personalentwicklung. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, P-OE 1+2/2018, S. 14-18

¹⁷⁸ Vgl. Briedis, K./Jaksztat, S./Schneider, J./Schwarzer, A./Winde, M. (2013): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven - eine empirische Bestandsaufnahme, Hochschul-Informationssystem; Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Hannover (HIS-Projektbericht), S. 73

¹⁷⁹ Hrzan, D. u.a. (2012): Was ist gute Nachwuchsförderung? Akademische Personalentwicklung und Wege zur Kultur einer Wertschätzung. In: Banscherus, U./Himpele, K./Keller, A. (Hg.): Gut – besser- exzellent?: Qualität von Forschung, Lehre und Studium entwickeln. Bielefeld, S. 132

¹⁸⁰ Winde, M. (2010): Personalentwicklung als strategisches Element. In: wissenschaftsmanagement 2, März/April, S. 16

Personen einem Praxistest¹⁸¹ unterzieht. Systematische Ermittlung des Personalbedarfs und dessen Deckung unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten werde mit der Befürchtung einer Entwicklung hin zur unternehmerischen Hochschule verbunden, statt sie als Konsequenz hochschulischer Autonomie zu begreifen und nutzbringend für den Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte einzusetzen.¹⁸²

2013 verfügte erst etwa die Hälfte der Hochschulen über ein Personalentwicklungskonzept oder entsprechende Leitlinien.¹⁸³ Die einzelnen Hochschulen würden ihre Personalentwicklung sehr unterschiedlich vorantreiben¹⁸⁴ und häufig fehle es an einem Konzept für die Organisation Hochschule als Ganzes.¹⁸⁵ Scherm und Pereira sprechen in diesem Zusammenhang von einer „hochgradigen organisationalen Trägheit“¹⁸⁶, die dazu führt, dass sich grundlegende Eigenheiten von Hochschulen im Prozess der Organisationswerdung nur allmählich den neuen Anforderungen anpassen.

Ein Blick in die mit Stand 2016 erstellte Bestandsanalyse „Kodizes für gute Arbeit in der Wissenschaft“ für Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen lässt eine große Bandbreite an Maßnahmen erkennen, mit denen Hochschulen steuernd Einfluss auf die Personalentwicklung nehmen wollen. So wurden Maßnahmen und Programme spezifisch für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Promovierende und Post-docs aufgelegt. Daneben wurden übergreifende Schwerpunkte, wie die Förderung der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern oder die Familienfreundlichkeit verankert. Eine Systematisierung der vielfältigen Maßnahmen für verschiedene Adressaten in Form von Personalentwicklungskonzepten auf Einrichtungsebene lassen sich zu diesem Zeitpunkt jedoch nur vereinzelt finden.

Ziele und Inhalte akademischer Personalentwicklung

In den letzten Jahren wird dem Thema Personalentwicklung an wissenschaftlichen Einrichtungen verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet, was sich nicht zuletzt in einem steigenden Grad an Institutionalisierung niederschlägt. Das 2014 gegründete Netzwerk für Personalentwicklung an Hochschulen (UniNetzPE) umfasst inzwischen 42 Mitgliedsuniversitäten. Das Netzwerk versteht sich als Plattform für die universitäre Personalentwicklung und hat sich zum Ziel gesetzt, einen Beitrag „zur bundesweiten Etablierung und weiteren Professionalisierung der Personalentwicklung“ zu leisten.¹⁸⁷ 2015

¹⁸¹ Winde, M. (2010): Personalentwicklung als strategisches Element. In: *wissenschaftsmanagement* 2, März/April, S. 17

¹⁸² Vgl. Scherm, E./Pereira, M. (2017): Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses aus Sicht des strategischen Hochschulmanagements. In: *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung*, Heft. 2-3. Bielefeld, S. 57

¹⁸³ Vgl. Symanski, U. (2013): Einmal wachküssen, bitte! Sieben Wünsche zur Personalentwicklung an Hochschulen. In: *Wissenschaftsmanagement* 5/2013, S. 13

¹⁸⁴ Vgl. Schütz, M./Röbken, H. (2013): Kontinuität und Wandel: Die Organisation der Personalwirtschaft im Hochschulmanagement – Explorative Befunde einer Dezernenten-Befragung. In: *Hochschulmanagement* 4/2013, S. 103-109

¹⁸⁵ Vgl. Symanski, U. (2013): Einmal wachküssen, bitte! Sieben Wünsche zur Personalentwicklung an Hochschulen. In: *Wissenschaftsmanagement* 5/2013, S. 13

¹⁸⁶ Scherm, E./Pereira, M. (2017): Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses aus Sicht des strategischen Hochschulmanagements. In: *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung*, Heft. 2-3. Bielefeld, S. 54

¹⁸⁷ Universität Konstanz (2014): Plattform für die universitäre Personalentwicklung, Pressemitteilung Nr. 100/2014; https://uninetzpe.de/wp-content/uploads/2014/10/Pressemitteilung-100_2014.pdf, (06.03.2019)

wurde ein „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten“ verabschiedet. Darin wird Personalentwicklung wie folgt definiert:

„Personalentwicklung an Universitäten bedeutet eine wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Administration und Technik. Sie trägt zur Erfüllung der Aufgaben der Universität, zur Erreichung und Sicherung ihrer strategischen Ziele sowie zur individuellen beruflichen Entwicklung bei. Dabei berücksichtigt sie die Konzepte der Universität zur Personalstrukturentwicklung und Personalplanung.“¹⁸⁸ Sie richtet sich an alle befristeten und unbefristeten Beschäftigten. Hervorgehoben wird, dass die Personalentwicklung gestützt auf ein professionelles Gesamtkonzept erfolgen sollte, das sich an den strategischen Zielen der Universität orientiert und sowohl den Anforderungen der Organisation als Ganzes als auch den Anforderungen der Organisationseinheiten gerecht wird. Gefordert wird eine zentrale institutionelle Verortung mit einer Service- und Kompetenzstelle als Ansprechpartner. „Personalentwicklung an Universitäten umfasst vielfältige Handlungsfelder. Diese liegen sowohl in der Begleitung organisationaler (Veränderungs-)Prozesse und der Strategieberatung als auch in der individuellen beruflichen Entwicklung der Beschäftigten. Sie orientiert sich zum einen an personalwirtschaftlichen Abläufen und zum anderen an einem lebens- und berufsphasenorientierten Ansatz“.¹⁸⁹ Als wichtige Instrumente werden die Bereitstellung von Informationen, personenbezogene Instrumente wie Beratung, Coaching, Mentoring, Training, Teamentwicklung und Mediation sowie organisationsbezogene Instrumente wie die Entwicklung von Führungsgrundsätzen und die Führungskräfteentwicklung, Nachfolgeplanung, der Einsatz von strukturierten Mitarbeitendengesprächen sowie Arbeitsplatzanalysen und Beschäftigtenbefragungen“ genannt.¹⁹⁰

Von der Personalentwicklung wird ein Beitrag zu Erhöhung von Transparenz und Durchlässigkeit der Karrierewege für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler erwartet. Die Universitäten sind gefordert, das „wissenschaftliche Personal frühzeitig über Karriereaussichten zu informieren sowie Perspektiven und Orientierungsmöglichkeiten zu bieten. Für die akademische Personalentwicklung an Universitäten bedeutet dies, den Fokus auf das Karriereziel Professur, um weitere Karriereziele zu erweitern.“¹⁹¹ Dabei sollte Tätigkeitsfeldern in Gesellschaft und Wirtschaft die gleiche Aufmerksamkeit gewidmet werden wie Tätigkeitsfeldern in Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement.¹⁹²

Charakteristisch für die akademische Personalentwicklung ist eine besondere Bedeutung der Orientierung an unterschiedlichen Zielgruppen. So bedürfen Promovierende, Post-docs, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte jeweils gesonderter Berücksichtigung¹⁹³.

¹⁸⁸ <https://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/> (06.03.2019)

¹⁸⁹ Ebd.

¹⁹⁰ Ebd.

¹⁹¹ Hassler, A. (2018): Karriereoptionen weiterdenken. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 1+2. Bielefeld, S. 14

¹⁹² Vgl. Klee, D./Grübler, D. (2018): Transparente Karrierewege an der RWTH Aachen im Kontext der Personalentwicklung, In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 1+2. Bielefeld, S. 10

¹⁹³ Vgl. Scholz, B. (2018): Was Postdocs brauchen – Fünf Thesen zur Personalentwicklung. In: Personal in Hochschulen und Wissenschaft entwickeln – Strategie – Praxis – Forschung, 3/2018, Berlin, S. 31-45; Wolf, G. (2010): Mitarbeiter passgenau

Akademische Personalentwicklung als strategisches Handlungsfeld

Personalentwicklung hat sich in den letzten Jahren als strategisches Handlungsfeld der Hochschulleitungen etablieren können. Diese Entwicklung ist sowohl auf die gewachsene Autonomie der Hochschulen und den damit verbundenen Anforderungen an Führungskompetenz und Personalmanagement als auch auf den zunehmenden internationalen Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern¹⁹⁴ zurückzuführen. Eine Universallösung gibt es allerdings nicht. „Spezifische Situationen von Organisationen erfordern [...] ganz spezifische Herangehensweisen an Personalentwicklung. [...] Zielstellungen, Maßnahmen und Vorgehensweisen müssen jeweils anhand von spezifischen Bedingungen, Kulturen und Profilen der Hochschule entwickelt werden.“¹⁹⁵ Akademische Personalentwicklung zeichnet sich sowohl in Bezug auf die Zielstellungen als auch im Hinblick auf die praktische Umsetzung der zugehörigen Maßnahmen durch Vielfalt und Heterogenität aus.¹⁹⁶ Sie „zielt in vielfältiger Weise auf Hochschulentwicklung und betrachtet die Hochschule als Ganzes. Die spezifische Situation in einer Hochschule (beispielsweise aktuelle Veränderungsinitiativen) kann ganz spezifische Zielsetzungen der Personalentwicklung erfordern und begründen.“¹⁹⁷

Anstöße von außen – wie sie durch die von Bund und Ländern gemeinsam getragenen Förderprogrammen für Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen gegeben wurden – haben sich als wichtig und wirkungsvoll erwiesen. „Der wesentliche Beitrag wird allerdings von den verantwortlichen Führungskräften in den Hochschulen zu leisten sein.“¹⁹⁸ „Als zentrales Steuerungselement ist Personalentwicklung in erster Linie Aufgabe der Hochschulleitung und der nachgeordneten Führungsebenen. Darüber hinaus kommt allen Führungskräften eine zentrale Verantwortung und Vorbildfunktion zu.“¹⁹⁹ Akademische Personalentwicklung bewegt sich im Spannungsfeld unterschiedlicher Steuerungslogiken. Sie muss konzeptionell dem Selbstverwaltungsmodell ebenso Rechnung tragen wie dem Managementmodell, „damit sie sowohl als strategisches Instrument für die Organisationsentwicklung von Hochschulen als auch für einzelne Akademiker_innen zur Gestaltung der persönlichen Bildungsbiografie attraktiv sein kann.“²⁰⁰

rekrutieren – Zum Einsatz von Personalgewinnungsinstrumenten an deutschen Hochschulen. In: *Wissenschaftsmanagement*, 2/2010, S. 10-11

¹⁹⁴ Vgl. Krempkow, R./Sembritzki, T./Schürmann, R./Winde M. (2016): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme im Zeitvergleich, DZHW, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen, S. 14

¹⁹⁵ Winde, M. (2010): Personalentwicklung als strategisches Element. In: *wissenschaftsmanagement* 2, März/April, S. 18

¹⁹⁶ Vgl. Lenz, G. (2016): Akademische Personalentwicklung im Spannungsfeld unterschiedlicher Steuerungslogiken. In: Welp, I./Lenz, G. (Hg.): *Akademische Personalentwicklung – Wie der Wissenschaftsbetrieb Potentiale und Kompetenzen des Personals strategisch entwickelt*. Internationaler Verlag der Wissenschaften. Frankfurt am Main, S.42

¹⁹⁷ Schlüter, A./Winde, M. (2009): *Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive*, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen, S. 9

¹⁹⁸ Winde, M. (2010): Personalentwicklung als strategisches Element. In: *wissenschaftsmanagement* 2, März/April, S. 18

¹⁹⁹ Högerle, D. (2013): *Strukturierte Personalentwicklung – Mitarbeitermotivation und Steuerungsinstrument*. In: *Wissenschaftsmanagement*, 5/2013, S. 28

²⁰⁰ Lenz, G. (2016): *Akademische Personalentwicklung im Spannungsfeld unterschiedlicher Steuerungslogiken*. In: Welp, I./Lenz, G. (Hg.): *Akademische Personalentwicklung – Wie der Wissenschaftsbetrieb Potentiale und Kompetenzen des Personals strategisch entwickelt*. Frankfurt am Main, S.33

5.3 Praxis der Personalentwicklung an Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen

5.3.1 Personalentwicklung an Universitäten

Methodische Vorgehensweise

Da es an einer bundesweiten Übersicht zur Praxis der Personalentwicklung fehlt, musste die aktuelle Situation an Hand einrichtungsspezifischer Recherchen erschlossen werden. Aus Aufwandsgründen erfolgte eine Beschränkung auf 13 ausgewählte Universitäten. Hauptkriterium der Auswahl war die Beteiligung an Bund-Länder-Programmen, in denen von den Antragstellern Aussagen zur Nachwuchsförderung und zur Personalentwicklung erwartet wurden (Tenure-Track-Programm, Professorinnenprogramm, Exzellenzcluster).²⁰¹ Außerdem wurde auf eine möglichst ausgewogene regionale Verteilung geachtet. Für 9 der ausgewählten Universitäten war ein Personalentwicklungskonzept verfügbar (Friedrich-Schiller-Universität Jena, Humboldt-Universität zu Berlin, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt, Justus-Liebig-Universität Gießen, Leibniz Universität Hannover, Technische Universität Dresden, Universität Bremen, Universität Konstanz, Universität Potsdam). Zusätzlich wurden Universitäten ohne explizites bzw. ohne öffentlich zugängliches Personalentwicklungskonzept analysiert (Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Universität Bochum, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Universität zu Köln). Für diese wurden Informationen zur Personalentwicklung an Hand der Präsentationen auf der Homepage zusammengestellt.

Bei der Auswertung standen folgende Fragen im Vordergrund:

- Welche Ziele werden mit der Personalentwicklung primär verfolgt?
- Auf welche Personengruppen konzentriert sich die Personalentwicklung? Welcher Adressatenkreis wird angesprochen?
- Wie sieht das Spektrum an Maßnahmen und Instrumenten der Personalentwicklung aus?
- Wie ist die Personalentwicklung institutionell an der Hochschule verortet?

Außerdem wurde die Einbettung der Personalentwicklung in die Zukunftsstrategien und Entwicklungspläne der jeweiligen Universität untersucht. Abschließend fand eine Überprüfung statt, welche Beziehung zwischen den Personalentwicklungskonzepten und den in Gleichstellungskonzepten verankerten Zielen und Maßnahmen der Personalentwicklung besteht. In dem Fall, dass kein Personalentwicklungskonzept vorlag bzw. dieses nicht öffentlich verfügbar war, wurde ermittelt, welchen Stellenwert der Personalentwicklung in zentralen Dokumenten (z.B. Strategiepapiere, Hochschulentwicklungspläne, Leitbilder) beigemessen wird und welche Aussagen zur Personalentwicklung in den Gleichstellungs(zukunfts)konzepten getroffen werden.

In Anlage 3 sind detaillierte Informationen zur methodischen Vorgehensweise und zu den ausgewerteten Unterlagen zusammengestellt. Anlage 4 enthält die Einzelauswertungen der 13 ausgewählten Universitäten.

Personalentwicklung als strategisches Handlungsfeld der Hochschulleitung

Die Untersuchung zeigt, dass sich Personalentwicklung zu einem festen Bestandteil der Hochschulgovernance mit dem Status eines strategischen Handlungsfeldes der Hochschulleitung entwickelt hat. Die Verantwortung für Personalentwicklung wird allerdings nicht einseitig der Leitung zugeschrieben. Vielmehr wird den unterschiedlichen Handlungsebenen und Adressaten durch eine differenzierte Verantwortungszuschreibung im

²⁰¹ Eine Beschreibung der auf Personalentwicklung zielenden Passagen aus den Verwaltungsvereinbarungen zwischen Bund und Ländern können Kapitel 1 entnommen werden.

Zusammenspiel von zentralen und dezentralen institutionellen Akteuren aus Wissenschaft und Hochschulverwaltung Rechnung getragen. Einbezogen werden die für bestimmte Personengruppen oder Themen fachlich zuständigen Stellen (z.B. Graduiertenkollegs für Promovierende, Gleichstellungsbeauftragte für Frauenförderung). Den in der Hochschulverwaltung angesiedelten Personalentwicklungsabteilungen kommt zusätzlich zu den traditionellen Aufgaben eine koordinierende Funktion zu. Neben Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten in Verwaltung und Technik gewinnt die Unterstützung der akademischen Personalentwicklung mit zielgruppenspezifischen Angeboten für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an Bedeutung.²⁰² In Bezug auf die aktive Umsetzung der konzipierten Maßnahmen sind die Führungskräfte in besonderem Maße gefordert.

²⁰² Vgl. Klug, S./Wodzicki, K. (2018): Good Practice Beispiel: Career Service für Postdocs. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 1+2. Bielefeld, S. 33-37

Weichenstellung durch Bund-Länder-Programme

Unübersehbar ist, dass die schrittweise Etablierung einer zentral verantworteten und systematischen Personalentwicklung auf Einrichtungsebene durch entsprechende Weichenstellungen im Rahmen der Bund-Länder-Förderung forciert wurde. In der Exzellenzinitiative hat sich Personalentwicklung als Wettbewerbsvorteil erwiesen²⁰³, im Tenure-Track-Programm stellt die Vorlage eines schlüssigen Personalentwicklungskonzeptes ein wichtiges Bewilligungskriterium dar. 7 der 8 ausgewerteten Personalentwicklungskonzepte stammen aus dem Jahr 2017, eines aus dem Jahr 2016. Hier bestehen zeitliche Parallelen zum Tenure-Track-Programm, das 2016 aufgelegt wurde. Inhaltlich anknüpfen konnte man dabei an die schwerpunktmäßig zu Beginn des Jahrzehnts einsetzende Verständigung innerhalb der Hochschulen auf bestimmte Standards in Bezug auf Beschäftigungsbedingungen und Karriereperspektiven des wissenschaftlichen Personals in Form von Richtlinien, Mindeststandards, Code of Conduct, Leitlinien oder Dienstvereinbarungen sowie deren Flankierung durch entsprechende Regelungen in Landeshochschulgesetzen und Zielvereinbarungen.²⁰⁴ Einzelne Universitäten haben sich schon relativ frühzeitig entschieden, die herkömmliche Personalstruktur in Richtung eines Laufbahnmodells für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu reformieren. Zu den bekanntesten Beispielen zählt die Technische Universität München (TUM), die 2012 ein Berufungs- und Karrieresystem eingeführt hat mit dem Ziel der „Diversifizierung der Qualifizierungswege durch mehrere parallel verlaufende, transparent ausgestattete Optionen“²⁰⁵. Neu eingerichtet wurde die sechsjährige Assistant Professur (W2) mit Tenure-Track zum unbefristeten Associate Professor (W3) nach bestandener Tenure-Evaluation. International herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler können als Full Professor (W3, unbefristet) berufen werden.

Ein weiteres Beispiel liefert die RWTH Aachen²⁰⁶, bei der transparente und verlässliche Karrierewege im Zentrum der Personalentwicklung stehen. Exzellente Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern aus dem In- und Ausland soll durch Implementierung der Tenure-Track-Professur ein durchgängiges Berufungs- und Karrieresystem geboten werden. Das Karriereziel Professur kann außerdem über die Position des Advanced Researcher erreicht werden. Das Tätigkeitsspektrum umfasst die Leitung von Forschungsprojekten, Drittmittelinwerbung, Lehre sowie Aufbau und Führung einer Arbeitsgruppe. Neben der Professur bietet die Position des Hochschuldozenten/Lecturer für Post-docs, die über zusätzliche wissenschaftliche Leistungen und didaktische Fähigkeiten verfügen, die Chance auf einen unbefristeten Karriereweg (Besoldung nach W2 oder W3). Unterstützt werden weitere alternative Karrierewege in der Wissenschaft, in die Wirtschaft und Gesellschaft sowie in Technik und Verwaltung.

Für die Karriere in der Wissenschaft sind folgende Beschäftigungspositionen vorgesehen:

²⁰³ Vgl. Winde, M. (2010): Personalentwicklung als strategisches Element. In: wissenschaftsmanagement 2, März/April, S. 17

²⁰⁴ Vgl. Burkhardt, A./Nickel, S. (2015): Die Juniorprofessur. Neue und alte Qualifizierungswege im Vergleich, Baden-Baden, S. 50-56; Vgl. GEW (Hg.) (2017): Kodizes für gute Arbeit in der Wissenschaft. Eine Synopse, Frankfurt a.M.

²⁰⁵ TUM (2012): TUM Berufungs- und Karrieresystem. Statut zum Qualitätsmanagement, München

²⁰⁶ Vgl. RWTH Aachen (2017): Personalentwicklung an der RWTH, Aachen, S. 8-13; https://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaawgbhd&download=1 (04.05.2019); Vgl. Klee, D./Grübler, D. (2018): Transparente Karrierewege an der RWTH Aachen im Kontext der Personalentwicklung. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Universitätsverlag Verlag Weber, Bielefeld, Heft 1+2 2018, S. 8-13

- Senior Scientist für erfahrene promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im unbefristeten Beschäftigungsverhältnis zur Wahrnehmung von Daueraufgaben mit Fach- und Führungsverantwortung,
- University Reader für promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler mit didaktischen Fähigkeiten und Interesse an Lehre und Betreuung,
- Science Manager für promovierte Personen mit Kompetenzen in den Bereichen Projektverwaltung, Organisationsentwicklung und Personalführung im Regelfall im unbefristeten Beschäftigungsverhältnis.

Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler mit Interesse an einer beruflichen Perspektive außerhalb der Wissenschaft, die sich in der Promotionsphase oder in der frühen Post-doc-Phase befinden, bietet die RWTH folgende Karrierewege an:

- Industrial Researcher zur gezielten Vorbereitung auf Position in der Wirtschaft oder in gesellschaftlichen Organisationen beginnend in der Promotionsphase,
- Entrepreneur für gründungsinteressierte Promovierende und Post-docs sowie
- Manager für Post-docs mit Interesse am Management und an der Übernahme von Führungsaufgaben.

Obwohl Konzeptualisierung und Institutionalisierung von Personalentwicklung auf Grund des Zusammenhangs mit der Antragstellung in den genannten Bund-Länder-Programmen mehrheitlich einer gewissen zeitlichen Determinierung unterliegen, dürfte das gegenwärtig Erreichte lediglich einen Zwischenstand darstellen. In vielen Personalentwicklungskonzepten werden Evaluation und Fortschreibung angekündigt. Es wurde ein Prozess angestoßen, der weitere Veränderungen nach sich ziehen wird – sei es die Einbeziehung weiterer Beschäftigtengruppen und Themen oder die interne Untersetzung durch entsprechende Konzepte der Fachbereiche und Institute.

Aufbau, Zielstellung und Inhalt von Personalentwicklungskonzepten

Die Zielstellung und Vorgehensweise bieten im Vergleich der Universitäten bis hin zum Aufbau der Personalentwicklungskonzepte ein relativ einheitliches Bild. In der Regel bilden eine kurze Situationsbeschreibung, eine Bilanz der bisherigen Bemühungen und eine Bedarfsanalyse die Ausgangsbasis. Die daraus abgeleitete Zielsetzung greift gleichermaßen die Interessen der Hochschule als auch die der Beschäftigten auf. Es wird angestrebt, die individuellen Entwicklungsziele mit den strategischen Zielen der Organisation in Einklang zu bringen. Zu den Voraussetzungen werden transparente Strukturen und klare Zuständigkeiten gezählt. Die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden soll erhalten und gefördert werden. Sie sollen durch Aus-, Fort- und Weiterbildung in die Lage versetzt werden, neue Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Aufgabe der Hochschule ist es, den Beschäftigten - insbesondere die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – berufliche Perspektiven zu eröffnen und sie bei ihrer Karriere in Wissenschaft, Gesellschaft und Wirtschaft zu unterstützen. Erwartet wird außerdem ein Beitrag zur Gesunderhaltung der Belegschaft durch entsprechend gestaltete Arbeits-, Lehr- und Forschungsbedingungen.

Die weitere Ausdifferenzierung der Ziele variiert in Abhängigkeit von den Zielgruppen. Hier zeigen sich Unterschiede zwischen den Universitäten:

- Es überwiegen Personalentwicklungskonzepte, die sich auf das wissenschaftliche Personal oder die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der eigenen Universität beziehen. Im Einzelfall sind externe Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eingeschlossen. Zumeist wird dem wissenschaftlichen Nachwuchs in den verschiedenen Qualifizierungsphasen besondere Aufmerksamkeit gewidmet. In einigen Konzepten werden zusätzlich Professorinnen und Professoren sowie Führungskräfte gesondert betrachtet. Punktuell existiert für die Gruppe des nichtakademischen Personals ein eigenständiges

Personalentwicklungskonzept. Ansonsten ist die Personalentwicklung für diesen Personenkreis in den traditionellen institutionellen Strukturen verankert.

- Die zweite Gruppe bilden Personalentwicklungskonzepte, die sich an alle Beschäftigten der Universität richten. Unterschieden wird zwischen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (darunter befristete und unbefristete auf Funktionsstellen) und wissenschaftlichem Nachwuchs, wissenschaftsstützendem Personal oder administrativ-technischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften in der Wissenschaft und leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Technik und Verwaltung.

Maßnahmen, Instrumente und Zielgruppen akademischer Personalentwicklung

Bei der Umsetzung der Ziele stützen sich die Universitäten im Wesentlichen auf traditionelle und langjährig erprobte Maßnahmen und Instrumente, wie Mentoring, Coaching, Weiterbildungsangebote, Mitarbeitendengespräche, Gesundheitsmanagement. Der aus den Konzepten abzuleitende Neuheitsgrad der Personalentwicklung besteht in der systematischen Zusammenführung bisher nur lose miteinander verbundener Aktivitäten unter Einbeziehung aller Qualifizierungs- und Karrierestufen und ihrer strategischen Einbettung. Kennzeichnend ist ein Laufbahnansatz. Nicht selten setzen die Personalentwicklungskonzepte bereits vorausschauend beim Hochschulzugang an, vor allem wenn ein gleichstellungspolitisches Anliegen verfolgt wird (z.B. Gewinnung von Frauen für ein MINT-Studium als erster Schritt der späteren Personalgewinnung) und erstrecken sich bis hin zu Berufungen und zur Besetzung von Führungsfunktionen. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und hierbei insbesondere auf der Post-doc-Phase. Charakteristisch für das derzeit vorherrschende Verständnis von Personalentwicklung ist, dass den beruflichen Perspektiven der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler größere Beachtung geschenkt wird als das in der Vergangenheit der Fall war. Das betrifft zum einen die Verbleibsoptionen und Aufstiegschancen innerhalb der Wissenschaft, z.B. durch Tenure-Track-Modelle für Post-docs. Zum anderen werden die beruflichen Perspektiven außerhalb der Wissenschaft thematisiert und der Zugang zur Wirtschaft durch Informationen, Vernetzung und spezielle Qualifizierung unterstützt. Deutlich erkennbar ist, dass die Universitäten zunehmend Verantwortung für den beruflichen Werdegang ihrer Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler übernehmen.

Personalentwicklung im Kontext von Hochschulplanung und Gleichstellungsarbeit

Die ergänzend herangezogenen Unterlagen – Hochschulentwicklungspläne/Zukunftskonzepte und Gleichstellungspläne/Gleichstellungs(zukunfts)konzepte – lassen ein ähnliches Verständnis der Personalentwicklung erkennen wie Personalentwicklungskonzepte. Im Fall zeitlicher Nähe ihrer Erarbeitung und Verabschiedung findet eine gegenseitige Bezugnahme statt. Wie zu erwarten war, konzentrieren sich Hochschulentwicklungsplänen/Zukunftskonzepten eher auf allgemeine Aussagen zur Personalentwicklung im Sinne einer mit Zielen untersetzten Aufgabe im Verantwortungsbereich der Hochschulleitung. Gleichstellungspläne/Gleichstellungs(zukunfts)konzepte legen den Fokus auf die Etablierung einer gendergerechten Personalentwicklung und auf Maßnahmen zur Förderung von Doktorandinnen, Postdoktorandinnen, Professorinnen und Frauen in Führungsfunktionen. Die Hochschulen verfügen bereits über langjährige Erfahrungen mit derartigen Plänen. Außerdem macht sich bemerkbar, dass das Professorinnenprogramm erstmals 2008 aufgelegt wurde und aktuell schon die dritte Programmrunde läuft. Das Tenure-Track-Programm wurde dagegen erst 2016 verabschiedet. Es gibt also einen gewissen Erfahrungsvorsprung im Vergleich der systematischer Betrachtung von Qualifizierungs- und Karrierephasen aus

gleichstellungspolitischer Perspektive gegenüber der im Tenure-Track-Programm von den Antragstellern erwarteten konzeptgestützten Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs und das gesamte wissenschaftliche Personal.

Vergleich von Theorie und Praxis der Personalentwicklung

Nachfolgend wird untersucht, in wie weit die Personalentwicklungskonzepte der Universitäten in Aufbau und Inhalt dem klassischen Modell folgen, das als typisch für Wirtschaft und Verwaltung gilt (vgl. Kapitel 5.1, Tab. 89) bzw. wo sich Besonderheiten eines akademischen Personalentwicklungskonzeptes abzeichnen.

Als erstes ist festzustellen, dass sich die Universitäten bei der Strukturierung ihrer Personalentwicklungskonzepte am gängigen Aufbau orientieren. Es werden Leitlinien und Ziele definiert, Bedarfsanalysen durchgeführt, bedarfsbezogene Maßnahmen und Instrumente bestimmt, Verantwortliche benannt und Zuständigkeiten geklärt. Ähnliches ist in Bezug auf einen Teil der Leitlinien für Personalentwicklung nach Becker²⁰⁷ (vgl. Kapitel 4.1) zu konstatieren. Wie in der Wirtschaft werden die Ziele der Personalentwicklung aus den übergeordneten strategischen Zielen der Universitätsentwicklung abgeleitet. Über Personalentwicklung soll gleichermaßen ein Beitrag zur Leistungssteigerung der Organisation geleistet werden wie auch zur Förderung der individuellen beruflichen Entwicklung der Beschäftigten.

Ein Spezifikum zeigt sich in Bezug auf den Charakter der angebotenen Qualifizierung. Sie dient nicht wie es in Unternehmen der Fall ist hauptsächlich der Gewinnung qualifizierter Fach- und Führungskräften aus den eigenen Reihen zur Deckung des betrieblichen Bedarfs. Vielmehr weist wissenschaftliche Qualifizierung einen Doppelcharakter auf, in dem sie zum einen auf die Personalrekrutierung für die Hochschule selbst zielt, zum anderen einen wichtigen Bestandteil der Leistungen der Hochschule im gesamtgesellschaftlichen Interesse darstellt. Damit im Zusammenhang stehen weitere Besonderheiten. Während sich Personalentwicklung im Allgemeinen auf alle Beschäftigten eines Unternehmens erstreckt und die Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offenstehen, findet an Universitäten eine Konzentration auf das wissenschaftliche Personal, insbesondere auf den wissenschaftlichen Nachwuchs statt. Es werden verschiedene Zielgruppen (z.B. Promovierende, Post-docs, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Juniorprofessorinnen und -professoren) definiert, für die gesondert Bedarfsanalysen vorgenommen und gezielte Angebote unterbreitet werden. Abweichungen vom klassischen Modell zeigen sich des Weiteren hinsichtlich der Wahrnehmung der Personalentwicklung „als nicht delegierbare Führungsaufgabe“²⁰⁸. Zwar wird sie auch an Universitäten als ein „strategisches Handlungsfeld in Verantwortung der Hochschulleitung“ verstanden, jedoch wird die Führungsaufgabe in enger Kooperation der Hochschulleitung sowohl mit einer Vielzahl spezieller Struktureinheiten unterhalb der Leitung auf Hochschulebene als auch mit der dezentralen Ebene realisiert. Die institutionelle Personalentwicklung an Universitäten setzt in starkem Maße auf die Mitverantwortung der Fachbereiche und der Hochschullehrerinnen und -lehrer für den Verlauf wissenschaftlicher Qualifizierung, die Gestaltung aufgabenadäquater Beschäftigungsbedingungen, das Angebot verlässlicherer Karrierewege und die Eröffnung beruflicher Perspektiven für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Die traditionelle akademische

²⁰⁷ Becker, M. (2013): Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart, S. 188

²⁰⁸ Ebd., S. 191

Personalentwicklung, in der den Professorinnen und Professoren eine entscheidende Rolle für Nachwuchsförderung und Personalrekrutierung zukommt, wird nicht abgelöst, sondern in die auf längerfristige Hochschulentwicklungsplanung ausgerichtete Personalentwicklung eingebettet. Durch die Systematisierung der Ziele und Maßnahmen unter Einbeziehung der verschiedenen Qualifizierungs- und Karrierestufen bis hin zur beruflichen Neuorientierung außerhalb der Wissenschaft sowie transparente Informationen zu Förderangeboten und Verbleibschancen signalisiert die Universität, dass ihr Interesse als Organisation der Gestaltung wettbewerbsfähiger Beschäftigungsbedingungen gilt und sie sich ihrer Verantwortung für die beruflichen Perspektiven der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler bewusst ist.

Es lassen sich gewisse Parallelen zur strukturierten Promotion ziehen, die ergänzend zur Individualpromotion eingeführt wurde, aber grundsätzliche Veränderungen der Nachwuchsförderung nach sich gezogen hat. Betreuungsvereinbarungen mit Doktorandinnen und Doktoranden und ein promotionsbegleitendes Qualifizierungsangebot gehören heute ebenso zum Standard wie institutionell verankerte Dachorganisationen, die nicht nur die strukturierte Promotionsförderung administrativ, personell, finanziell und/oder thematisch unterstützen, sondern die verschiedenen Nachwuchsförderprogramme und -maßnahmen für Promovierende und Post-docs an der Hochschule vernetzen und koordinieren.²⁰⁹

Positionierung im Funktionszyklus

Bezogen auf den Funktionszyklus einer systematischen Personalentwicklung (vgl. Kapitel 4.1) befinden sich die ausgewählten Universitäten schwerpunktmäßig in Phase 4, der Durchführung. Dem vorausgegangen sind die drei Phasen Bedarfsanalyse, Zielbestimmung und Erarbeitung des Maßnahmenkatalogs. Dass die Phasen vier und fünf – Erfolgskontrolle und Transfersicherung – zum Teil noch ausstehen, ist im wesentlichen auf den Zeitpunkt der Verabschiedung der Personalentwicklungskonzepte im Kontext der Bund-Länder-Förderung, insbesondere des 2016 aufgelegten Tenure-Track-Programms, zurückzuführen. Festgelegt ist dort, dass die Umsetzung der in den bewilligten Anträgen formulierten Vorhaben einer Evaluation unterzogen wird (§ 9 der Verwaltungsvereinbarung). Das wird auch die Personalentwicklungskonzepte betreffen. Vorgesehen ist, die Auswirkungen auf die Programmziele „durch ein programmbegleitendes Monitoring sowie eine unabhängige Evaluation“²¹⁰ zu bewerten. Einschlägige Erfahrungen wurden bereits in Bezug auf Personalentwicklungsmaßnahmen im Zusammenhang mit dem seit 2008 laufenden

²⁰⁹ Burkhardt, A./Quaißer, G./Schnalzer, B./Schubert, C. (2017): Förderlandschaft und Promotionsformen (B3). Studie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2017 (HoF-Arbeitsbericht 102), Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Halle-Wittenberg, S. 75

²¹⁰ Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses gemäß Beschluss der Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern vom 16. Juni 2016; <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Verwaltungsvereinbarung-wissenschaftlicher-Nachwuchs-2016.pdf> (24.04.2019), S. 6

Professorinnenprogramm gesammelt. Es liegen Evaluationsberichte für die erste²¹¹ und zweite Förderrunde²¹² sowie eine Übersicht zu best practice²¹³ vor.

5.3.2 Personalentwicklung an außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Informationsbasis

Als Hauptinformationsquelle wurde der aktuelle Monitoring der GWK zum Pakt für Forschung und Innovation einschließlich der dafür abgeforderten Berichte der folgenden vier außeruniversitären Forschungseinrichtungen²¹⁴ herangezogen:

- Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung (FhG),
- Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF),
- Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL) und
- Max-Planck-Gesellschaft (MPG).

Außerdem wurden Recherchen auf den Internetseiten der vier Einrichtungen durchgeführt und einschlägige Dokumente ausgewertet. Dabei handelte es sich in der Regel um Leitlinien, Richtlinien oder Empfehlungen zu Themen der Personalentwicklung sowie Übersichten zu Förderangeboten.

Personalentwicklung im Pakt für Forschung und Innovation

Ähnlich wie für den Hochschulbereich lässt sich auch für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Bezug auf die Personalentwicklung eine zeitliche und thematische Nähe zu einem von Bund und Ländern finanzierten Förderprogramm feststellen. Seit 2005 werden die außeruniversitären Forschungseinrichtungen durch den von Bund und Ländern gemeinsam getragenen „Pakt für Forschung und Innovation“ gefördert. Zu diesem Zeitpunkt gab es an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen bereits erste Initiativen, sich über Selbstverpflichtungen in Form von Richtlinien oder Leitlinien auf Standards für Beschäftigungsbedingungen insbesondere für die Promotions- und die Post-doc-Phase zu verständigen. Im Vergleich zu den Hochschulen wiesen die außeruniversitären Forschungseinrichtungen damals einen Erfahrungsvorsprung auf.²¹⁵ Das könnte darauf zurückzuführen sein, dass sich ihnen die Frage nach der Konkurrenzfähigkeit im Wettbewerb mit hochschulexternen Arbeitgebern und Wissenschaftsorganisationen im Ausland mit größerer Dringlichkeit gestellt hat als dies an den Hochschulen der Fall war, da diesen mit den Studierenden ein relativ großes Reservoir für spätere Personalrekrutierung zur Verfügung steht. Der Stifterverband wies 2010 darauf hin, dass die außeruniversitären Forschungseinrichtungen bereits seit einigen Jahren die Personalentwicklung kontinuierlich aufbauen. „Ihre Strukturen der Förderung und Betreuung von Doktoranden sind beispielhaft,

²¹¹ Zimmermann, K. (2012): Bericht zur Evaluation des „Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder“, Wittenberg (HoF-Arbeitsberichte 6'2012)

²¹² GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften, Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS (2017): Evaluation des Professorinnenprogramms des Bundes und der Länder: Zweite Programmphase und Gesamtevaluation. Abschlussbericht; https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Evaluation_des_Professorinnenprogramms-Bericht_Januar_2017.pdf (24.04.2019)

²¹³ BMBF (o.A.): Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder. Gleichstellungsfördernde Maßnahmen. Best Practice; https://www.bmbf.de/files/Ausstellung_800x2000_Web_barrierefrei.pdf (24.04.2019)

²¹⁴ GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK, Heft 58, Bonn

²¹⁵ Vgl. Burkhardt, A. /Nickel, S. (2015). Die Juniorprofessur. Neue und alte Qualifizierungswege im Vergleich, Baden-Baden, S. 53

die strukturierten Konzepte zur Weiterentwicklung von Führungskompetenzen bei Wissenschaftlern können auch auf den Hochschulbereich übertragen werden.²¹⁶ Auch in dem vom Bundestag 2013 verabschiedeten Antrag „Exzellente Perspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs fortentwickeln“ wird ausdrücklich auf die vorliegenden Erfahrungen der außeruniversitären Forschungseinrichtungen in puncto Code of Conduct verwiesen. An die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) erging die Aufforderung, ähnliche Beschäftigungsgrundsätze über Umfang und Dauer von Arbeitsverträgen an den Hochschulen einzuführen.²¹⁷ Wie voranstehend illustriert, sind die Universitäten dieser Aufforderung weitgehend gefolgt, so dass sie mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen gleichziehen konnten.

Im Interesse der Gewinnung und Bindung herausragender Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wurde im Rahmen des „Paktes für Forschung und Innovation“ von Beginn an auf verstärkte Anstrengungen zur Gestaltung von attraktiven und konkurrenzfähigen Arbeitsbedingungen und Karrierewegen orientiert. In dem für den Zeitraum 2011-2015 abgeschlossenen Pakt heißt es: „Die Wissenschaftsorganisationen sollen zusätzliche Anstrengungen bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen unternehmen, um exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu gewinnen oder zu halten“²¹⁸

Im Zuge der Fortschreibung des „Paktes für Forschung und Innovation“ wurde dem Thema Personalentwicklung zunehmend Aufmerksamkeit gewidmet. Der 2014 für den Zeitraum 2016-2020 aufgelegte Pakt III führt im Themenschwerpunkt „Gewinnung der besten Köpfe für die deutsche Wissenschaft“ explizit die Etablierung von Personalentwicklungskonzepten als Ziel der Förderung an.²¹⁹ Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind aufgefordert im Rahmen einer Selbstverpflichtung „attraktive, international wettbewerbsfähige Arbeitsbedingungen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten“ sowie „organisationsspezifische Personalentwicklungskonzepte einschließlich der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ zu etablieren.²²⁰ Dabei soll das besondere Augenmerk der Gewährleistung früher wissenschaftlicher Selbständigkeit, der Nutzung von Tenure-Track-Modellen, dem verantwortlichen Umgang mit Befristungen und diversity management gelten. Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen sollen die Kooperation untereinander und mit den Hochschulen verstärken und sich um die Gewinnung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern aus dem Ausland bemühen.

²¹⁶ Winde, M. (2010): Personalentwicklung als strategisches Element, in: *wissenschaftsmanagement* 2, März/April, S. 17

²¹⁷ Vgl. Fraktion der CDU/CSU und Fraktion der FDP im Deutschen Bundestag (2012): *Exzellente Perspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs fortentwickeln*. Antrag vom 24.4.2012, Drs. 17/9396, S. 9

²¹⁸ Pakt für Forschung und Innovation – Fortschreibung 2011 – 2015, S. 3; https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Beschluss-RegChefs-04-06-2009__1_.pdf (11.04.2019)

²¹⁹ Vgl. Pakt für Forschung und Innovation – Fortschreibung 2016 – 2020, S. 4; <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/PFI-III-2016-2020.pdf> (10.04.2019)

²²⁰ Pakt für Forschung und Innovation – Fortschreibung 2016 – 2020, S. 4; <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/PFI-III-2016-2020.pdf> (10.04.2019)

Erklärung der außeruniversitären Forschungseinrichtungen zum Pakt für Forschung und Innovation

Jede der vier Forschungseinrichtungen²²¹ hat im Zusammenhang mit der Fortschreibung des Paktes eine Erklärung abgegeben, wie die vereinbarten Ziele erreicht werden sollen. Besondere Bedeutung wird darin den Beschäftigungsbedingungen und Karriereperspektiven des wissenschaftlichen Personals und darunter insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses beigemessen. Daneben finden Maßnahmen zur Unterstützung der schulischen und beruflichen Ausbildung Berücksichtigung, auf die im folgenden jedoch nicht näher eingegangen wird.

- Erklärung der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung (FhG)

Die FhG hat sich zum Ziel gesetzt „hervorragende Kräfte im wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereich zu adressieren, zu gewinnen und weiter zu entwickeln.“²²² Hervorgehoben wird die Schaffung verlässlicher und attraktiver Karrierewege. Als wichtige Grundlage hierfür werden die 2013 verabschiedeten „Fraunhofer-Leitlinie Befristungspolitik“ angesehen. Ab 2016 soll die Umsetzung der Leitlinien IT-gestützt erfolgen. Vorgesehen ist, dass das Personalentwicklungskonzept bereits im studentischen Bereich ansetzt. Das sich daran anschließende Gesamtkonzept soll die drei Phasen Orientierung, Vertiefung und Positionierung mit zielgruppen- und bedarfsgerechten Qualifizierungsangeboten, Entwicklungsprogrammen und individuellen Maßnahmen unterstützen.²²³

- Erklärung der Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF)

Die HGF stellt das Talentmanagement als strategischen Schwerpunkt in den Vordergrund. „Die gezielte Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit internationalem Hintergrund und die Weiterentwicklung und Unterstützung attraktiver Karrieremodelle in Wissenschaft und Administration stehen hier im Mittelpunkt.“²²⁴ Verwiesen wird auf bewährte Programme der Nachwuchsförderung (wie Helmholtz-Graduiertenschulen, Helmholtz-Kollegs, Helmholtz-Postdoc-Programm, Helmholtz-Nachwuchsgruppen), die Fortsetzung der Rekrutierungsinitiative für ausländische Wissenschaftler/-innen und die Helmholtz-Akademie für das Führungskräfte-Training. Außerdem sollen die Zentren spezifische Personalkonzepte entwickeln, und zwar mit Fokus auf verlässliche Karriereplanung, systematische Verbesserung der Post-doc-Förderung, die Optimierung des Helmholtz-Nachwuchsgruppenprogramms sowie die „Bündelung von Fach- und Erfahrungswissen in Zentren übergreifenden Expertenteams“²²⁵.

²²¹ Anmerkung der Autoren: Der Pakt für Forschung und Innovation schließt auch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) ein. Dabei handelt es sich jedoch nicht um eine Forschungsorganisation, an der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler forschen und sich wissenschaftlich qualifizieren, sondern um eine Förderorganisation, die Fördermittel an wissenschaftliche Einrichtungen bzw. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler vergibt. Nichts desto trotz nimmt die DFG über die Förderformate (z.B. Emmy Nöther Nachwuchsgruppenleitung, Programm „Eigene Stelle“) Einfluss auf die Qualifizierungswege und Beschäftigungsverhältnisse an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Aus diesem Grund ist geplant, in dieses Kapitel einen einseitigen Infokasten zur DFG aufzunehmen.

²²² Pakt für Forschung und Innovation – Fortschreibung 2016 – 2020, S. 28; <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/PFI-III-2016-2020.pdf> (10.04.2019)

²²³ Vgl. ebd., S. 29

²²⁴ Ebd., S. 38

²²⁵ Ebd.

- **Erklärung der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL)**

Die WGL will sich „noch stärker als ein attraktiver Arbeitgeber für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und deren Familien aus dem In- und Ausland profilieren.“²²⁶ Angekündigt wird die Entwicklung eines Leitfadens für Leibniz-Berufungsstandards. Die bereits 2013 beschlossenen Leitlinien zur Karriereförderung, die ein Gesamtkonzept der Personalentwicklung darstellen, sollen in den Instituten verankert und umgesetzt werden. Hilfestellung soll die Leibniz-Projektgruppe „Karriereförderung“ leisten. Besonderer Wert wird darauf gelegt, die Transparenz der Karrierewege zu erhöhen, das Aufzeigen beruflicher Perspektiven als Führungsaufgabe zu etablieren und die Beschäftigungssicherheit generell zu verbessern. Angekündigt wird eine neue Förderlinie für Nachwuchsgruppen im Leibniz-Wettbewerb. Die Leibniz-Führungskollegs sollen sich verstärkt den Themen strategische Führung und Management widmen.²²⁷

- **Erklärung der Max-Planck-Gesellschaft (MPG)**

An der MPG wurden zwei Präsidentenkommissionen beauftragt, „Empfehlungen zur zukünftigen Ausrichtung und Umsetzung der Förderinstrumente in den Bereichen Nachwuchs und Gender Balance“²²⁸ auszuarbeiten. Die International Max Planck Research Schools (IMPRS) sollen aufgestockt und die Angebote für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler aus dem Ausland attraktiver gestaltet werden. Besondere Bedeutung wird der Weiterentwicklung einer Post-doc-Kultur gelegt, „die beste Perspektiven für eine national und vor allem auch international erfolgreiche Karriere in der Wissenschaft“²²⁹ eröffnet (z.B. durch Max-Planck-Forschergruppen, Minerva W2-Programm für Forscherinnen, Mentoring-Programme und weitere Karrierefördermaßnahmen für Post-docs). Schrittweise sollen Post-docs verstärkt TVöD-Verträge angeboten werden. Geplant ist, in Kooperation mit Universitäten das Tenure-Track-Programm auf W2/W3-Ebene auszubauen. Mit Hinweis auf die bereits 2006 beschlossenen Empfehlungen wird auf ein „ausgewogenes Verhältnis von befristeten und unbefristeten Positionen sowie eine angemessene Zahl unbefristeter Positionen als Karriereperspektive für den wissenschaftlichen Nachwuchs“²³⁰ orientiert.

Die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) hat es übernommen, regelmäßig Bilanz zu ziehen und die erzielten Fortschritte zu bewerten. Auf Basis der Berichterstattung durch die geförderten Wissenschaftsorganisationen wird jährlich ein Monitoring-Bericht veröffentlicht. In dem 2018 vorgelegten Bericht ist ein Kapitel dem Ziel „Gewinnung der besten Köpfe für die deutsche Wissenschaft“ – mit gesonderten Abschnitten zu den Themen Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs, frühe Selbständigkeit, Promovierende sowie Gestaltung von betrieblichen Arbeitsbedingungen; Personalentwicklungskonzepte - gewidmet.²³¹ Die nachfolgende Tabelle informiert über die dort aufgelisteten Förderprogramme und Aktivitäten der Forschungseinrichtungen. Den Themen Chancengerechtigkeit und Familienfreundlichkeit ist ein eigenes Kapitel gewidmet, in dem ergänzende Informationen zur Nachwuchsförderung

²²⁶ Ebd., S. 61

²²⁷ Vgl. ebd., S. 62

²²⁸ Ebd., S. 48

²²⁹ Ebd.

²³⁰ Ebd., S. 49

²³¹ Vgl. GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK, Heft 58. Bonn, S. 66-

und Personalentwicklung unter gleichstellungspolitischer Perspektive zu finden sind²³². Einzelauswertungen der konzeptionellen Ausrichtung der Personalentwicklung, der Leitlinien insbesondere der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie des zugehörigen Maßnahmespektrums für Promovierende, Post-docs und Führungskräfte der vier außeruniversitären Forschungseinrichtungen können Anlage 5 entnommen werden. Nachfolgend wird gestützt auf die Analyse der aktuellen Situation auf institutioneller Ebene zusammenfassend dargestellt, welcher Stellenwert der Personalentwicklung beigemessen wird, welche Ziel verfolgt werden und welche Wege im Interesse der Zielerreichung beschritten werden.

²³² Vgl. ebd., S. 74-87

Tab. 90: Übersicht zu den im GWK-Monitoring-Bericht zum Pakt für Forschung und Innovation aufgeführten Förderprogrammen und Aktivitäten der außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Themenblock	FhG	HGF	WGL	MPG
Karrierewege für den wiss. Nachwuchs	Programme TALENTA und Attract, das Karriere-Mentoring Step forward und das Programm Young Researcher Class für Promovierende	Helmholtz-Mentoring-Programm, Helmholtz Career Development Centers for Research, Leitlinien für die Post-doc-Phase	Leibniz-Kolleg for Young Researchers, Leibniz-PhD-Network	Messung der Qualitätsstandards in der Nachwuchsförderung durch ein zentrales Monitoring, Workshops zur wiss. Entwicklung, Orientierungsseminare für die außerakad. Berufswelt
Frühe Selbständigkeit	Nachwuchsgruppenleitung	Nachwuchsgruppenleitung, dafür Antrag mit Personalentwicklungskonzept	Nachwuchsgruppenleitung, Leibniz-Junior Research Groups	Forschungsgruppenleitung W2 mit Tenure-Track-Verfahren in Kooperation mit Univ.
		Leitlinien für Post-docs, Mentoring-Programm In Führung gehen	Fellowship-Programm zur Nachwuchsförderung, Förderprogramm Leibniz Beste Köpfe im Rahmen des Leibniz-Wettbewerbs,	Sign Up! Careerbuilding-Programm für Postdoktorandinnen
Promovierende	Zentrale Qualifizierungsangebote wie Getting it done und Überzeugen in der Disputation	Helmholtz-Graduiertenschulen, Helmholtz-Kollegs	Leibniz Graduate Schools	Leitlinien für die Ausbildung von Promovierenden, Leitlinien für International Max Planck Research Schools
Arbeitsbedingungen, Personalentwicklungskonzepte	Unterstützung bei der individuellen Qualifizierung für einen spezifischen Karriereweg in der FhG, in der Wiss. oder der Wirt.; zielgruppenspezifische Programme z.B. Vintage Class, Attract, TALENTA, Advanced Management Class	Talent-Management-Strategie	Leitlinien für Arbeitsbedingungen und Karriereförderung	Angestrebte Balance zwischen wiss. notwendiger Flexibilität und Stabilität für Beschäftigte, Angestelltenverhältnisse für Nachwuchswiss., Unterstützung der Vereinbarung von Karriere und Familie
	Weiterbildung von Beschäftigten im Management von Wissenschaft und Forschung			

Quelle: GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK, Heft 58. Bonn, S. 66-87

Personalentwicklung als Leitungsaufgabe

Der wissenschaftspolitische Bedeutungszuwachs der Personalentwicklung hat unübersehbar Niederschlag in der Forschungspraxis gefunden. Generell gilt, dass Personalentwicklung aus Sicht der außeruniversitären Forschungseinrichtungen eine entscheidende Rolle bei der Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Institution und ihrer Wettbewerbsfähigkeit im nationalen und internationalen Maßstab zukommt. Als Zukunftsaufgabe von strategischer Bedeutung ist

sie im Verantwortungsbereich der Leitung angesiedelt. Unterstützung wird von den Führungskräften erwartet. Für die Umsetzung sind spezielle Abteilungen an der Schnittstelle von Verwaltung und Wissenschaft zuständig. Gefolgt wird einem klassischen Ansatz, der gleichermaßen die Interessen der Organisation als auch die der Beschäftigten im Hinblick auf Beschäftigungsbedingungen und berufliche Perspektiven berücksichtigt und versucht diese miteinander in Einklang zu bringen. Der Fokus liegt auf dem wissenschaftlichen Personal, darunter insbesondere beim wissenschaftlichen Nachwuchs. Personalentwicklung für das administrativ-technische Personal spielt eine nachrangige Rolle bzw. wird in einem anderen, eher verwaltungsnahem Kontext thematisiert. Einrichtungsübergreifend gehen die Bemühungen in Richtung einer Systematisierung der akademischen Personalentwicklung. Die verschiedenen Qualifizierungsphase und Karrierestufen werden im Zusammenhang betrachte, ohne dabei deren Besonderheiten zu vernachlässigen.

Zielgruppen und Bedarfsorientierung

Im Unterschied zum Hochschulbereich, wo der Weichenstellung durch das Tenure-Track-Programm in der Regel durch die Vorlage eines in sich relativ geschlossenen Personalentwicklungskonzeptes entsprochen wurde, findet sich bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen eine stärkere Aufgliederung nach Qualifizierungs- und Karrierephasen. Die nachstehende Tabelle informiert über die einschlägigen Dokumente, die Gegenstand der Analyse waren. Die Leitlinien stammen mehrheitlich aus den Jahren 2015 bis 2018. Zum Teil waren bereits im Vorfeld thematisch ähnlich gelagerte Beschlüsse verabschiedet worden, auf denen aufgebaut werden konnte. Unterschieden wird zu meist zwischen Promovierenden, Post-docs und Führungskräften. Für jede dieser Zielgruppen werden gesonderte Situationsbeschreibungen und Bedarfsanalysen vorgenommen: Die Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung werden dementsprechend zugeschnitten. Die Fraunhofer-Gesellschaft scheint etwas aus dem Rahmen zu fallen, da sie keine zielgruppenspezifischen Leitlinien verabschiedet hat. Wie die zusätzlich vorgenommene Auswertung der Eigenberichte für den Monitoring-Bericht zum Pakt für Forschung und Innovation sowie die Internetrecherche zur Selbstdarstellung der Einrichtungen auf der Homepage ergab, deckt die Fraunhofer-Gesellschaft jedoch ebenfalls das gesamte Spektrum an zielgruppenspezifischen Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung ab.

Tab. 91: Zentrale Dokumente der außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu Themen der Personalentwicklung

Zielgruppe bzw. Themen-schwerpunkt	FhG	HGF	WGL	MPG
Promovierende		Leitlinien zur Durchführung von Promotionsvorhaben 2018		Leitlinien für die Ausbildung von Doktorandinnen und Doktoranden 2015
Post-docs		Leitlinien für die Postdoc-Phase 2018		Karrierebedingungen für Postdoktorandinnen und -doktoranden 2016
Promovierende und Promovierte/ wiss. Nachwuchs			<i>Empfehlungen zur strukturierten Förderung des wiss. Nachwuchses 2009</i> ²³³	<i>Richtlinien für die Förderung des wiss. Nachwuchses 2004</i> ²³⁴
			Leitlinien für Arbeitsbedingungen und die Karriereförderung promovierender und promovierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler 2012	
Beschäftigungsbedingungen und Karriereplanung	Leitlinien Befristungspolitik – Personalmanagement 2017			
Führungskräfte	Führung bei Fraunhofer 2014		Standards für die Besetzung von wiss. Leitungspositionen 2016	

*kursiv gekennzeichnet sind ältere Dokumente, die inzwischen durch aktuelle Beschlüsse ersetzt wurden. Sie wurden nicht ausgewertet, sondern dienen lediglich der Illustration des zeitlichen Ablaufs.

Maßnahmespektrum

Sieht man sich das Maßnahmespektrum an, so stehen wissenschaftliche Qualifizierung und Weiterbildung im Vordergrund. Es kann zwischen langjährig bewährten Angeboten und neueren Entwicklungen unterschieden werden. Zu ersteren gehört die strukturierte Promotion

²³³ WGL (2009): Empfehlungen zur strukturierten Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Leibniz-Gemeinschaft; https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Karriere/Empfehlungen_zur_strukturierten_Foerderung_des_wissenschaftlichen_Nachwuchses.pdf (04.04.2019)

²³⁴ MPG (2004): Richtlinie für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und die wissenschaftliche Zusammenarbeit mit dem Ausland; <http://www.imprs-hist.mpg.de/richtlinien.pdf> (19.04.2019)

in Kooperation mit den Universitäten. An jeder außeruniversitären Forschungseinrichtung wurden Promotionskollegs oder auch eine überfachliche Graduiertenschule eingerichtet, in denen das Promotionsvorhaben betreut wird, fachliches und überfachliches Wissen erworben werden kann, Karriereberatung stattfindet und Vernetzung ermöglicht wird. Zu den Neuerungen zählt, dass sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen mit Doktorandinnen und Doktoranden der Vorzug gegenüber Stipendien eingeräumt wird, ohne diese Finanzierungsmöglichkeit jedoch auszuschließen. Die Vertragsdauer soll sich an der Dauer des Promotionsvorhabens orientieren. Auch für die Post-doc-Phase ist der Abschluss befristeter Arbeitsverträge als Regelfall vorgesehen. Allgemeinverbindliche Vertragslaufzeiten werden nicht genannt. Dem stünden Forschungskulturen und Traditionen in den Fächern entgegen. Charakteristisch für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist das Angebot an besonders leistungsstarke Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die wissenschaftliche Qualifizierung als Leiterin oder Leiter einer Nachwuchsgruppe fortzusetzen. Da die außeruniversitären Forschungseinrichtungen über kein eigenständiges Berufsrecht verfügen, stellt die Nachwuchsgruppenleitung eine Art Pendant zur Juniorprofessur dar. Einstellungsvoraussetzungen, Dauer und Tätigkeitsprofil weisen große Ähnlichkeiten zu dieser auf. Das betrifft auch die Einführung eines Tenure-Tracks für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich durch überdurchschnittliche Leistungen auszeichnen und mit Erfolg eine Tenure-Evaluation durchlaufen haben. Selbst die Max-Planck-Gesellschaft, die mit Verweis auf das Harnack-Prinzip und die Bestenauswahl Vorbehalte gegenüber geregelten Übergängen von Post-docs in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis anmeldet, bietet für Leiterinnen und Leiter von Max-Planck-Forschungsgruppen den Tenure-Track auf W2-Ebene an. Gleiches betrifft Wissenschaftlerinnen, die über das Lise-Meitner-Exzellenzprogramm gefördert werden. Angesichts des nach wie vor relativ geringen Frauenanteils in höheren Einkommensgruppen und auf Führungspositionen stellt Gleichstellungsförderung ein wichtiges Thema der Personalentwicklung dar. Es werden vielfältige Maßnahmen angeboten, die sich speziell an Wissenschaftlerinnen richten – von der Karriereberatung über Mentoring für Post-docs bis hin zur Leitung von Nachwuchsgruppen und Vorbereitung auf Führungsfunktionen. Interessant ist, dass einzelne im Gleichstellungskontext entwickelte Förderformate auf Grund ihres Erfolges nunmehr auch Wissenschaftlern offen stehen (z.B. Helmholtz-Mentoring-Programm). Viel Wert wird auf die Unterstützung von Netzwerken für Promovierende, Post-docs, Alumni, Führungskräfte und Wissenschaftlerinnen gelegt. Im Vergleich zur Personalentwicklung an Universitäten scheint man der Qualifizierung von Führungskräften an außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Rahmen der Personalentwicklung stärkere Aufmerksamkeit zu widmen. Das könnte damit im Zusammenhang stehen, dass es an Universitäten die Lebenszeit-Professur als festumrissenes Karriereziel gibt, die Karriereoptionen an den außeruniversitären Forschungseinrichtungen dagegen breiter gefächert sind. So hat die Fraunhofer-Gesellschaft ein Karrieremodell entwickelt, in dem unterschiedliche Tätigkeitsprofile der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Berücksichtigung finden. Unterschieden wird zwischen Führungskarriere, Fachkarrieren und Sprungbrettkarrieren unterschieden. An allen außeruniversitären Forschungseinrichtungen gibt es ein differenziertes Weiterbildungsangebot, das auf die Stärkung der Führungs- und Strategiekompetenzen auf allen Leitungsebenen zielt. Außerdem kommen qualitätssichernde Standards für die Besetzung von Leitungspositionen zur Anwendung. Im Vergleich zu den ausgewerteten Personalentwicklungskonzepten der Universitäten scheint an außeruniversitären Forschungseinrichtungen die Unterstützung der beruflichen Karriere

außerhalb der Wissenschaft im Rahmen der Personalentwicklung weniger Beachtung zu finden. Dieser Eindruck könnte zum einen darauf zurückzuführen sein, dass Kooperation und Personalaustausch mit der Wirtschaft an außeruniversitären Forschungseinrichtungen Tradition haben, insbesondere im Bereich der angewandten Forschung, so dass sich eine gesonderte Thematisierung und Förderung mehr oder weniger erübrigt. Zum anderen könnte es die ausgeprägte Fokussierung auf eine wissenschaftliche Karriere im In- und Ausland, insbesondere in der Grundlagenforschung, obsolet erscheinen lassen, wissenschaftsexterne Berufsperspektiven in die Personalentwicklung einzubeziehen.

Berichterstattung und Bilanz

In Bezug auf die Berichterstattung zu Personalentwicklungsmaßnahmen und deren Wirksamkeit verfügen die außeruniversitären Forschungseinrichtungen über mehrjährige Erfahrungen. Die jährlich von der GWK vorgelegten Monitoring-Berichte zum Pakt für Forschung und Innovation unter Verwendung der Selbstreports der Einrichtungen nach vorgegebener Gliederung geben Auskunft darüber, wie weit die außeruniversitären Forschungseinrichtungen bei der Umsetzung der vereinbarten Ziele gekommen sind und welche Wege dabei beschritten wurden oder geplant sind. Die GWK kommt aktuell zu dem Schluss, dass 2017 „bei der Gewinnung der besten Köpfe vor allem die Post-doc-Phase im Fokus“²³⁵ stand. Hervorgehoben wird die Verabschiedung von Leitlinien für die Post-doc-Phase, die Fortsetzung der bewährten Form der Post-doc-Förderung über die Nachwuchsgruppenleitung und der Entwicklung neuer institutionalisierter Formen der Karriereberatung und -entwicklung. Angeregt wird, „Karriereberatung und -entwicklung in den Organisationen breiter aufzustellen“²³⁶ Außerdem sollen die Anstrengungen verstärkt werden, Karrierepfade aus der Wissenschaft heraus in den Organisationen zu verankern.

Für die Fraunhofer-Gesellschaft liegt zusätzlich eine Stellungnahme von Bund und Ländern vor. In ihr wird ein positives Urteil über das Personalentwicklungsprogramm gefällt. Die Fraunhofer-Gesellschaft wird darin bestärkt, sich speziell mit Blick auf den wissenschaftlichen Nachwuchs als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, um ein ausgewogenes Verhältnis von Zu- und Abgängen zu sichern.²³⁷

Zur Entwicklung der Helmholtz-Gemeinschaft hat sich der Ausschuss der Zuwendungsgeber geäußert. Er hat ebenfalls Zustimmung für die besondere Beachtung der Post-doc-Phase und die in diesem Kontext entwickelten Leitlinien geäußert. Begrüßt wird die 2017 verabschiedete Talent-Management-Strategie, mit der man sich auf eine gemeinsame Basis für Rekrutierung und Förderung, Beratung und Entwicklung sowie professionelles Management verständigt hat. Als neues Förderinstrument werden die „Helmholtz Career Development Centers for Researchers“ lobend erwähnt, weil sie geeignet scheinen, „gemeinschaftsweite, vergleichbare Standards zu setzen und Strukturen zu schaffen“ durch die die „Abwanderung talentierter Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen aus dem Wissenschaftssystem“ verhindert werden kann.²³⁸

²³⁵ GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK, Heft 58. Bonn S. 17

²³⁶ Ebd., S. 18

²³⁷ Ebd., S. 4 Stellungnahme von Bund und Ländern zum Bericht der Fraunhofer-Gesellschaft zum Pakt für Forschung und Innovation bzw. S. 363 Monitoring-Bericht

²³⁸ GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK, Heft 58. Bonn, S. 4 Stellungnahme des Ausschusses der Zuwendungsgeber zum Bericht der Helmholtz-Gemeinschaft zum Pakt für Forschung und Innovation bzw. S. 518 Monitoring-Bericht

Anlage 1 – Informationen zum Auswertungsraster der Stellenanzeigen

Das in Kapitel 3 vorgestellte Auswertungsraster basiert auf einer Zusammenfassung folgender gängiger Formulierungen in Stellenanzeigen

1. Einstellungsvoraussetzungen und Qualifikationsanforderungen (ohne Nennung formaler Qualifikationsanforderungen wie Hochschulabschluss/Promotion sowie fachspezifischer Anforderungen)

Forschungsleistungen

- Einfügung des Arbeitsgebiets in etablierte und geplante Forschungsschwerpunkte
- Forschungsbeiträge im Themenfeld, einschlägige Forschungsbeiträge
- anerkannte Forschungsleistungen
- Vorlage eines Forschungskonzeptes
- publizierte richtungsweisende Forschungsergebnisse
- exzellente fachliche Expertise
- Expertise in Theoriebildung und empirischen Methoden
- national und international im Fach ausgewiesen
- international anerkannte Forschungsleistungen
- wissenschaftliche Exzellenz
- umfangreiche Kenntnisse in der Methodenentwicklung

Forschungskooperation

- Fähigkeit/Bereitschaft zu interdisziplinärer und internationaler Forschungskooperation
- breite Kooperationsfähigkeit
- kooperative, teamorientierte Arbeitsweise

Drittmittelinwerbung und Antragsaktivitäten

- Erfahrung in der Einwerbung von Drittmitteln
- Erfahrung bei der kompetitiven Drittmittelinwerbung
- Erfolge in der Einwerbung begutachteter Drittmittel

Publikationen

- Publikationen in referierten Fachzeitschriften in anerkannten Organen mit Peer Review; hochwertige Publikationen
- Publikationen in internationalen Fachzeitschriften; hochrangige einschlägige Publikationen in fachrelevanten internationalen Journalen mit Begutachtungsverfahren
- international sichtbare Publikationen
- erkennbares Potenzial für eine erfolgreiche internationale Publikationstätigkeit

Pädagogische Eignung und Lehrleistungen

- (besondere) pädagogische Eignung für die Lehre
- Erfahrung in der Lehre, fachbezogene Erfahrungen in der akademischen Lehre
- innovative Lehrleistungen, innovative Konzepte in der Lehre
- didaktische Vorstellungen zur Lehre
- Engagement in der Lehre
- Beteiligung am Lehrbetrieb im Bachelor- und Masterstudiengang

Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

- Erkennbares Potenzial für eine qualitativ hochwertige Lehre und Betreuung von Studierenden und Promovierenden

Praxisbezug

- Schnittstellenkompetenz (z.B. zu Arbeitsmarkt/Wirtschaft)
- Industrieerfahrungen

Führungskompetenz

- Sozial- und Führungskompetenz
- Qualifikation im Bereich Führung in der Wissenschaft

Internationale Perspektive

- Einbindung in internationale Forschung
- facheinschlägige Auslanderfahrung
- sichtbares internationales Profil
- international anerkannt im Fachgebiet
- überdurchschnittliche wissenschaftliche Qualifikation in nationalen und internationalen Forschungskontexten
- Vorträge auf internationalen Fachkonferenzen
- Publikationen in internationalen Fachzeitschriften, Publikationen in fachrelevanten internationalen Journalen mit Begutachtungsverfahren
- international sichtbare Publikationen
- Potenzial für erfolgreiche internationale Publikationstätigkeit
- internationale Publikationen in ausgewiesenen Zeitschriften

Genderkompetenz

- Kenntnisse zu Geschlechterverhältnissen und -rollen
- Gender-/Diversitätssensibilität

Fremdsprachenkenntnisse

- von Vorteil Fremdsprachenkenntnisse / gute Englischkenntnisse
- Lehrerfahrung in Fremdsprachen
- Lehre in englischer Sprache
- ausgezeichnete Deutschkenntnisse, Bereitschaft zum Erlernen der Sprache
- Deutschkenntnisse keine Bewerbungsvoraussetzung
- Bereitschaft und Fähigkeit für Lehre in deutscher und englischer Sprache

2. Aufgabenspektrum und Tätigkeitsprofil (ohne Nennung fachspezifischer Anforderungen)

Forschung und Lehre

- (kompetente) Vertretung von Lehre und Forschung im Fach (in der ganzen Breite)
- Fachgebiet in Forschung und Lehre strukturieren und entwickeln
- Fachgebiet entwickeln und vertreten

Forschung/Forschungsprojekte

- interdisziplinäre Forschung
- international anschlussfähige Forschung
- Mitarbeit in bestehenden Forschungsprojekten
- Forschungskonzeption/-planung

- Organisation selbstständiger Forschungsprojekte
- Planung und Durchführung selbstinitiiertes Einzel- und Gruppenforschung

Forschungskooperation und Vernetzung

- Forschungskooperation mit Universitäten und/oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen oder vergleichbaren Einrichtungen/Zentren
- Bereitschaft zur hochschul- und fachbereichsübergreifenden Kooperation
- Bereitschaft zur Mitwirkung in Verbundprojekten
- Kooperation mit Forschungsverbänden
- internationale Forschungskooperation
- Beteiligung an nationaler und internationaler Kooperation
- Beitrag zur weiteren Profilbildung des Fachbereichs durch Vernetzung
- Mitwirkung in interdisziplinären Netzwerken / interdisziplinäre Zusammenarbeit
- Mitwirkung in Forschungsnetzwerken
- nationale und internationale Vernetzung

Drittmittelinwerbung und Antragsaktivitäten

- eigenständige Einwerbung von Drittmitteln (vorzugsweise DFG), Erfolge in der eigenständigen Drittmittelinwerbung
- Mitwirkung an der Beantragung von Großprojekten
- Mitarbeit an koordinierten Forschungsanträgen

Publikationen

- Publikationen in ausgewiesenen nationalen und internationalen Zeitschriften
- Das Potenzial für eine erfolgreiche internationale Publikationsfähigkeit sollte erkennbar sein

Lehre und Studierendenbetreuung/Lehrverpflichtung (LV)

- eigene Lehre, Lehrveranstaltungen
- Fachgebiet in der akademischen Lehre in seiner vollen Breite vertreten
- großes Engagement in der akademischen Lehre
- Lehre in BA- und MA-Studienprogrammen
- Vorlesungen und Praktika
- Lehrveranstaltungen in Deutsch und/oder Englisch
- Mitwirkung im Praxissemester, Vorbereitung, Begleitung, Evaluation studentischer Praktika
- Mitwirkung an akademischen Prüfungen
- Lehrverpflichtung (Umfang in SWS)
- perspektivische Beteiligung an Lehre
- schulpraktische Betreuung von Studierenden

Studiengangsgestaltung

- Konzeption und Entwicklung neuer Studiengänge
- Weiterentwicklung von Studiengängen

Fort- und Weiterbildung

- Entwicklung von Fortbildungskonzepten für Lehrkräfte

Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

- Betreuung von Doktorandinnen und Doktoranden
- Beteiligung an der Doktorandenausbildung/der Graduiertenausbildung
- Mitwirkung im Promotionskolleg/Graduiertenkolleg/Graduiertenzentren

Eigene wissenschaftliche Qualifizierung

- Habilitation
- engagierte Entwicklung des eigenen Zukunftsprofils

Genderexpertise

- Integration von Genderaspekten in Forschung und Lehre

Leitungstätigkeit

- Leitung einer Arbeitsgruppe
- Übernahme von Führungsverantwortung
- Aufbau einer eigenen Forschungsgruppe

Mitwirkung in Gremien der akademischen Selbstverwaltung

- Mitarbeit in der akademischen Selbstverwaltung

Anlage 2 – Ausführliche Tabellen zu Kapitel 4.1

A2 Tab. 1: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang, Beschäftigungsdauer und Geschlecht

Fächergruppe		Vollzeitbeschäftigte			Teilzeitbeschäftigte			Anteil auf Dauer	Anteil auf Zeit
		Insgesamt	auf Dauer	auf Zeit	Insgesamt	auf Dauer	auf Zeit		
		in %							
Geisteswissenschaften	Männlich	65	58	42	35	11	89	41	59
	Weiblich	49	51	49	51	14	86	32	68
	Insgesamt	57	55	45	43	13	87	36	64
Sport	Männlich	57	69	31	43	17	83	47	53
	Weiblich	39	55	45	61	17	83	32	68
	Insgesamt	50	64	36	50	17	83	40	60
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Männlich	64	63	37	36	13	87	45	55
	Weiblich	46	49	51	54	12	88	29	71
	Insgesamt	56	58	42	44	12	88	38	62
Mathematik, Naturwissenschaften	Männlich	51	51	49	49	2	98	27	73
	Weiblich	35	37	63	65	5	95	16	84
	Insgesamt	46	47	53	54	3	97	23	77
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	Männlich	79	40	60	21	19	81	36	64
	Weiblich	54	23	77	46	18	82	20	80
	Insgesamt	67	33	67	33	18	82	28	72
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	Männlich	59	61	39	41	7	93	39	61
	Weiblich	36	40	60	64	6	94	18	82
	Insgesamt	48	53	47	52	7	93	29	71
Ingenieurwissenschaften	Männlich	81	38	62	19	9	91	33	67
	Weiblich	60	31	69	40	15	85	25	75
	Insgesamt	77	37	63	23	11	89	31	69
Kunst, Kunstwissenschaft	Männlich	65	82	18	35	47	53	70	30
	Weiblich	53	70	30	47	34	66	53	47
	Insgesamt	60	78	22	40	41	59	63	37
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	Männlich	66	53	47	34	16	84	41	59
	Weiblich	44	47	53	56	25	75	35	65
	Insgesamt	55	51	49	45	22	78	38	62
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	Männlich	75	61	39	25	32	68	54	46
	Weiblich	53	55	45	47	50	50	53	47
	Insgesamt	62	58	42	38	46	54	53	47
Insgesamt	Männlich	69	48	52	31	11	89	36	64
	Weiblich	49	37	63	51	15	85	25	75
	Insgesamt	61	44	56	39	13	87	32	68

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

A2 Tab. 2: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Beschäftigungsumfang und Beschäftigungsdauer

Personalgruppe	Insgesamt			Vollzeitbeschäftigte			Teilzeitbeschäftigte		
	Insgesamt	auf Dauer	auf Zeit	Insgesamt	auf Dauer	auf Zeit	Insgesamt	auf Dauer	auf Zeit
	in Pers.								
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	2.370	372	1.998	1.737	291	1.446	633	81	552
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	7.003	4.390	2.613	3.715	2.860	855	3.288	1.530	1.758
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	178.978	28.962	150.016	96.765	22.508	74.257	82.213	6.454	75.759
Insgesamt	215.908	56.575	159.333	128.381	47.821	80.560	87.527	8.754	78.773

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

A2 Tab. 3: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal an Fach- und Verwaltungshochschulen 2018 nach Personalgruppe, Beschäftigungsumfang und Beschäftigungsdauer

Personalgruppe	Insgesamt			Vollzeitbeschäftigte			Teilzeitbeschäftigte		
	Insgesamt	auf Dauer	auf Zeit	Insgesamt	auf Dauer	auf Zeit	Insgesamt	auf Dauer	auf Zeit
	in Pers.								
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	1.345	975	370	958	742	216	387	233	154
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	3.256	2.296	960	1.962	1.594	368	1.294	702	592
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	14.479	3.594	10.885	6.578	2.409	4.169	7.901	1.185	6.716
Insgesamt	39.634	25.345	14.288	27.575	21.396	6.179	12.059	3.949	8.109

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

A2 Tab. 4: Befristungsquote des hauptberuflichen und künstlerischen Personals (ohne Professor/inn/en) an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Hochschulart und Geschlecht

Personalgruppe		Beschäftigte auf Zeit	Beschäftigte insgesamt	Befristungsquote
		in Pers.		in %
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	Männlich	1.212	1.439	84
	Weiblich	786	931	84
	Insgesamt	1.998	2.370	84
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Männlich	1.045	3.130	33
	Weiblich	1.568	3.873	40
	Insgesamt	2.613	7.003	37
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	Männlich	84.101	102.135	82
	Weiblich	65.915	76.843	86
	Insgesamt	150.016	178.978	84
Insgesamt	Männlich	86.358	106.704	81
	Weiblich	68.269	81.647	84
	Insgesamt	154.627	188.351	82

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

A2 Tab. 5: Befristungsquote des hauptberuflichen und künstlerischen Personals (ohne Professor/inn/en) an Fach- und Verwaltungsfachhochschulen 2018 nach Personalgruppe, Hochschulart und Geschlecht

Personalgruppe		Beschäftigte auf Zeit	Beschäftigte insgesamt	Befristungsquote
		in Pers.		in %
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	Männlich	224	816	27
	Weiblich	146	529	28
	Insgesamt	370	1.345	28
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Männlich	437	1.661	26
	Weiblich	523	1.595	33
	Insgesamt	960	3.256	29
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	Männlich	6.562	8.630	76
	Weiblich	4.323	5.849	74
	Insgesamt	10.885	14.479	75
Insgesamt	Männlich	7.223	11.107	65
	Weiblich	4.992	7.973	63
	Insgesamt	12.215	19.080	64

Quelle: Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes, eigene Berechnung

A2 Tab. 6: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Personalgruppe und Geschlecht

Fächergruppe	Dozent/inn/en und Assistent/inn/en			Lehrkräfte für besondere Aufgaben			wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen			Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion insgesamt			Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal insgesamt			Anteil Promovierender am hauptberufl. wiss. und künstl. Personal insgesamt		
	Männl.	Weibl.	Insg.	Männl.	Weibl.	Insg.	Männl.	Weibl.	Insg.	Männl.	Weibl.	Insg.	Männl.	Weibl.	Insg.	Männl.	Weibl.	Insg.
	in Pers.															in %		
Geisteswissenschaften	6	8	14	29	55	84	1.205	1.735	2.940	1.246	1.812	3.058	9.746	10.437	20.183	13	17	15
Sport	3	0	3	25	22	47	189	193	382	217	215	432	1.150	872	2.022	19	25	21
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	63	29	92	42	57	99	4.444	3.928	8.372	4.664	4.062	8.726	24.739	19.653	44.392	19	21	20
Mathematik, Naturwissenschaften	7	1	8	27	14	41	8.713	4.440	13.153	8.757	4.456	13.213	30.549	14.211	44.760	29	31	30
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	7	4	11	2	5	7	1.603	2.077	3.680	1.613	2.087	3.700	31.384	31.841	63.225	5	7	6
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	0	3	3	2	4	6	539	657	1.196	541	664	1.205	3.240	3.212	6.452	17	21	19
Ingenieurwissenschaften	38	2	40	9	6	15	10.049	2.269	12.318	10.108	2.279	12.387	41.433	10.128	51.561	24	23	24
Kunst, Kunstwissenschaft	0	2	2	3	3	6	110	176	286	117	183	300	4.315	3.069	7.384	3	6	4
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	0	0	0	10	23	33	727	656	1.383	738	679	1.417	6.874	7.197	14.071	11	9	10
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	0	0	0	0	0	0	11	21	32	11	21	32	637	918	1.555	2	2	2
Insgesamt	124	49	173	149	189	338	27.590	16.152	43.742	28.012	16.458	44.470	154.067	101.538	255.605	18	16	17

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4

A2 Tab. 7: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Personalgruppe und Geschlecht

Fächergruppe	Promovierende			Anteil Promovierender am hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal insgesamt		
	Männlich	Weiblich	Insgesamt	Männlich	Weiblich	Insgesamt
	in VZÄ			in %		
Geisteswissenschaften	768	1.095	1.863	10	14	12
Sport	135	139	274	15	23	18
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	3.128	2.582	5.710	15	18	16
Mathematik, Naturwissenschaften	4.904	2.424	7.327	21	25	22
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	1.283	1.476	2.759	5	6	5
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	317	380	697	12	17	15
Ingenieurwissenschaften	9.238	1.903	11.140	25	23	24
Kunst, Kunstwissenschaft	73	111	184	2	5	3
Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspez. Einrichtungen)	521	432	953	9	8	9
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	9	15	24	2	2	2
Insgesamt	20.373	10.556	30.929	16	14	15

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4

A2 Tab. 8: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Beschäftigungsumfang und Geschlecht

Fächergruppe		Anteil von ... bis unter ... Prozent der regelmäßigen Arbeitszeit										Insgesamt
		unter 20	Anteil	20 – 40	Anteil	40 – 60	Anteil	60 – 80	Anteil	80 und mehr	Anteil	
		in Pers.	in %	in Pers.	in %	in Pers.	in %	in Pers.	in %	in Pers.	in %	
Geisteswissenschaften	Männlich	11	1	51	5	523	55	355	37	16	2	956
	Weiblich	14	1	59	4	872	61	473	33	17	1	1.435
	Insgesamt	25	1	110	5	1.395	58	828	35	33	1	2.391
Sport	Männlich	2	1	21	13	103	62	31	19	8	5	165
	Weiblich	9	6	24	16	85	56	26	17	8	5	152
	Insgesamt	11	3	45	14	188	59	57	18	16	5	317
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Männlich	50	2	381	12	1.439	47	1.076	35	127	4	3.073
	Weiblich	56	2	272	9	1.437	49	1.085	37	110	4	2.960
	Insgesamt	106	2	653	11	2.876	48	2.161	36	237	4	6.033
Mathematik, Naturwissenschaften	Männlich	75	1	167	2	4.234	55	3.134	41	97	1	7.707
	Weiblich	32	1	89	2	2.308	57	1.597	39	39	1	4.065
	Insgesamt	107	1	256	2	6.542	56	4.731	40	136	1	11.772
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	Männlich	5	1	29	4	186	28	414	63	26	4	660
	Weiblich	21	2	35	3	412	34	685	56	69	6	1.222
	Insgesamt	26	1	64	3	598	32	1.099	58	95	5	1.882
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	Männlich	16	4	20	4	213	48	186	42	13	3	448
	Weiblich	6	1	12	2	326	57	217	38	7	1	568
	Insgesamt	22	2	32	3	539	53	403	40	20	2	1.016
Ingenieurwissenschaften	Männlich	50	3	140	8	717	41	669	38	165	9	1.741
	Weiblich	8	1	51	7	326	43	312	41	56	7	753
	Insgesamt	58	2	191	8	1.043	42	981	39	221	9	2.494
Kunst, Kunstwissenschaft	Männlich	0	0	5	6	57	64	26	29	1	1	89
	Weiblich	1	1	7	5	95	66	39	27	2	1	144
	Insgesamt	1	0,4	12	5	152	65	65	28	3	1	233
Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspez. Einrichtungen)	Männlich	11	3	30	7	171	39	210	48	13	3	435
	Weiblich	4	1	36	7	195	39	238	48	21	4	494
	Insgesamt	15	2	66	7	366	39	448	48	34	4	929
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	Männlich	0	0	1	25	0	0	3	75	0	0	4
	Weiblich	1	8	3	25	4	33	4	33	0	0	12
	Insgesamt	1	6	4	25	4	25	7	44	0	0	16
Insgesamt	Männlich	220	1	845	6	7.643	50	6.104	40	466	3	15.278
	Weiblich	152	1	588	5	6.060	51	4.676	40	329	3	11.805
	Insgesamt	372	1	1.433	5	13.703	51	10.780	40	795	3	27.083

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

A2 Tab. 9: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Finanzierungsart und Geschlecht

Personalgruppe		Finanzierung aus											Promovierende insgesamt	Hauptberufl. wiss. und künstl. Personal insgesamt	Anteil Promovierender am hauptberufl. wiss. und künstl. Personal insgesamt
		Grundmitteln						Drittmitteln				Nicht finanziert /ohne Angabe			
		Stellenplan	Sonstige Haushaltsmittel	Hochschul-pakt	Studien-beiträge /-gebühren	Insgesamt.	Anteil an Gesamt-finanz.	Öffentlich	Privat	Insgesamt	Anteil an Gesamt-finanz.				
		In VZÄ						in %		In VZÄ		in %			
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	Männlich	53	7	1	42	103	95,4	5	1	6	5,6	0	108	2.024	5,3
	Weiblich	14	0	0	22	36	94,7	3	0	3	7,9	0	38	1.182	3,2
	Ings.	66	7	1	64	138	94,5	7	1	8	5,5	0	146	3.205	4,6
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Männlich	49	33	21	3	106	93,0	8	1	9	7,9	1	114	3.932	2,9
	Weiblich	58	43	23	4	128	94,1	7	2	9	6,6	0	136	4.042	3,4
	Ings.	107	76	44	7	234	93,6	15	3	18	7,2	1	250	7.974	3,1
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	Männlich	5.665	2.338	1.460	39	9.502	47,5	8.776	1.679	10.455	52,2	64	20.020	89.416	22,4
	Weiblich	3.387	1.444	899	35	5.765	55,8	3.793	724	4.517	43,7	47	10.327	59.012	17,5
	Ings.	9.052	3.782	2.359	74	15.267	50,3	12.569	2.403	14.972	49,3	111	30.347	148.427	20,4
Insgesamt	Männlich	5.791	2.379	1.498	166	9.834	48,3	8.796	1.680	10.476	51,4	65	20.373	130.352	15,6
	Weiblich	3.466	1.488	926	89	5.969	56,5	3.815	726	4.541	43,0	47	10.556	75.447	14,0
	Ings.	9.256	3.866	2.424	255	15.801	51,1	12.611	2.406	15.017	48,6	111	30.929	205.799	15,0

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

A2 Tab. 10: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Promotion an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Finanzierungsart und Geschlecht

Fächergruppe		Finanzierung aus										Insgesamt	
		Grundmitteln					Drittmitteln						Nicht finanziert /ohne Angabe
		Stellenplan	Sonstige Haushaltsmittel	Hochschul-pakt	Studien-beiträge /-gebühren	Insgesamt	Öffentlich	Privat	Insgesamt	Anteil an Gesamt-finanz.			
		In VZÄ					In VZÄ						In VZÄ
						in %				in %			
Geisteswissenschaften	Männlich	291	125	76	5	497	64,7	238	30	268	34,9	4	768
	Weiblich	399	226	125	10	760	69,4	291	41	332	30,3	5	1.095
	Insgesamt	690	351	201	14	1.256	67,4	528	71	599	32,2	9	1.863
Sport	Männlich	51	21	23	1	96	71,1	28	11	39	28,9	1	135
	Weiblich	36	19	28	4	87	62,6	36	17	53	38,1	0	139
	Insgesamt	87	39	51	5	182	66,4	64	28	92	33,6	1	274
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Männlich	1.331	501	481	142	2.455	78,5	498	165	663	21,2	11	3.128
	Weiblich	974	455	390	64	1.883	72,9	561	124	685	26,5	16	2.582
	Insgesamt	2.304	956	870	206	4.336	75,9	1.059	289	1.348	23,6	27	5.710
Mathematik, Naturwissenschaften	Männlich	1.273	598	317	7	2.195	44,8	2.486	213	2.699	55,0	12	4.904
	Weiblich	629	317	163	3	1.112	45,9	1.188	117	1.305	53,8	9	2.424
	Insgesamt	1.902	914	479	10	3.305	45,1	3.673	330	4.003	54,6	21	7.327
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	Männlich	839	48	4	3	894	69,7	299	83	382	29,8	8	1.283
	Weiblich	827	83	6	3	919	62,3	406	144	550	37,3	8	1.476
	Insgesamt	1.666	131	10	6	1.813	65,7	705	227	932	33,8	16	2.759
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	Männlich	72	41	24	0	137	43,2	144	34	178	56,2	3	317
	Weiblich	87	63	26	2	178	46,8	163	36	199	52,4	6	380
	Insgesamt	158	104	50	2	314	45,1	306	70	376	53,9	9	697
Ingenieurwissenschaften	Männlich	1.797	966	529	8	3.300	35,7	4.816	1.102	5.918	64,1	22	9.238
	Weiblich	397	213	139	2	751	39,5	941	211	1.152	60,5	2	1.903
	Insgesamt	2.194	1.179	667	9	4.049	36,3	5.757	1.312	7.069	63,5	23	11.140
Kunst, Kunstwissenschaft	Männlich	26	18	9	1	54	74,0	15	6	21	28,8	0	73
	Weiblich	37	27	11	2	77	69,4	27	8	35	31,5	0	111
	Insgesamt	62	45	20	3	130	70,7	41	14	55	29,9	0	184
Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspez. Einrichtungen)	Männlich	109	62	37	1	209	40,1	272	37	309	59,3	4	521
	Weiblich	71	85	41	2	199	46,1	203	29	232	53,7	2	432
	Insgesamt	180	147	78	2	407	42,7	475	66	541	56,8	6	953
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	Männlich	4	1	0	0	5	55,6	3	1	4	44,4	1	9
	Weiblich	12	1	0	0	13	86,7	1	1	2	13,3	0	15
	Insgesamt	16	2	0	0	18	75,0	4	2	6	25,0	1	24
Insgesamt	Männlich	5.791	2.379	1.498	166	9.834	48,3	8.796	1.680	10.476	51,4	65	20.373
	Weiblich	3.466	1.488	926	89	5.969	56,5	3.815	726	4.541	43,0	47	10.556
	Insgesamt	9.256	3.866	2.424	255	15.801	51,1	12.611	2.406	15.017	48,6	111	30.929

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

A2 Tab. 11: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Personalgruppe und Geschlecht

Fächergruppe	Dozent/inn/en und Assistent/inn/en			Lehrkräfte für besondere Aufgaben			wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen			Insgesamt			Anteil Habilitierender am hauptberufl. wiss. und künstl. Personal insgesamt		
	Männlich	Weiblich	Insg.	Männlich	Weiblich	Insg.	Männlich	Weiblich	Insg.	Männlich	Weiblich	Insg.	Männlich	Weiblich	Insg.
	in Pers.												in %		
Geisteswissenschaften	52	54	106	13	12	25	448	441	889	544	529	1.073	6	5	5
Sport	2	1	3	8	4	12	46	37	83	56	42	98	5	5	5
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	75	38	113	9	12	21	509	479	988	659	565	1.224	3	3	3
Mathematik, Naturwissenschaften	90	25	115	9	3	12	661	289	950	773	324	1.097	3	2	2
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	9	5	14	0	0	0	375	231	606	388	242	630	1	1	1
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	3	5	8	1	1	2	86	97	183	91	104	195	3	3	3
Ingenieurwissenschaften	16	4	20	11	3	14	407	117	524	447	125	572	1	1	1
Kunst, Kunstwissenschaft	5	5	10	0	0	0	20	29	49	29	37	66	1	1	1
Zentrale Einrichtungen (ohne klinispez. Einrichtungen)	0	0	0	0	3	3	61	56	117	64	60	124	1	1	1
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	0	3	0	0	0,2
Insgesamt	252	137	389	51	38	89	2.616	1.776	4.392	3.054	2.028	5.082	2	2	2

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

A2 Tab. 12: Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Personalgruppe, Finanzierungsart und Geschlecht

Personalgruppe		Finanzierung aus											Habilitierende insgesamt	Hauptberufl. wiss. und künstl. Personal insgesamt	Anteil Habilitierender am hauptberufl. wiss. und künstl. Personal insgesamt
		Grundmitteln						Drittmitteln				Nicht finanziert /ohne Angabe			
		Stellenplan	Sonstige Haushaltsmittel	Hochschul-pakt	Studien-beiträge /-gebühren	Insgesamt.	Anteil an Gesamt-finanz.	Öffentlich	Privat	Insgesamt	Anteil an Gesamt-finanz.				
		In VZA						in %		In VZA		in %			
Dozent/inn/en und Assistent/inn/en	Männlich	219	10	17	3	249	100	1	1	2	1	0	250	2.024	12
	Weiblich	109	2	12	0	123	95	3	4	7	5	0	130	1.182	11
	Ings.	328	12	29	3	372	98	4	5	9	2	0	379	3.205	12
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	Männlich	23	10	11	0	44	94	3	1	4	9	0	47	3.932	1
	Weiblich	15	8	6	0	29	91	2	1	3	9	0	32	4.042	1
	Ings.	38	18	16	0	72	92	5	2	7	9	0	78	7.974	1
wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter/innen	Männlich	1.351	362	210	4	1.927	81	367	69	436	18	13	2.375	89.416	3
	Weiblich	721	243	153	5	1.122	77	279	48	327	22	8	1.455	59.012	2
	Ings.	2.072	605	362	9	3.048	80	646	117	763	20	21	3.830	148.427	3
Insgesamt	Männlich	1.680	389	243	26	2.338	83	375	76	451	16	16	2.804	130.352	2
	Weiblich	888	262	177	12	1.339	79	288	56	344	20	8	1.688	75.447	2
	Ings.	2.568	651	420	38	3.677	82	662	131	793	18	24	4.492	205.799	2

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

A2 Tab. 13: Struktur des hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals mit laufender Habilitation an Hochschulen 2018 nach Fächergruppe, Finanzierungsart und Geschlecht

Fächergruppe		Finanzierung aus											Insgesamt
		Grundmitteln						Drittmitteln				Nicht finanziert /ohne Angabe	
		Stellenplan	Sonstige Haushaltsmittel	Hochschul-pakt	Studien-beiträge /-gebühren	Insgesamt	Anteil an Gesamt-finanz.	Öffentlich	Privat	Insgesamt	Anteil an Gesamt-finanz.		
		In VZÄ						In VZÄ				In VZÄ	
Geisteswissenschaften	Männlich	287	79	49	2	417	88	43	14	57	12	1	473
	Weiblich	235	68	58	1	362	81	68	17	85	19	1	446
	Insgesamt	521	147	106	3	777	85	110	30	140	15	2	919
Sport	Männlich	20	11	10	0	41	87	7	1	8	17	0	47
	Weiblich	19	4	6	0	29	94	1	1	2	6	0	31
	Insgesamt	39	15	15	0	69	88	8	2	10	13	0	78
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	Männlich	350	77	84	23	534	90	44	13	57	10	2	592
	Weiblich	239	74	70	7	390	84	64	9	73	16	1	462
	Insgesamt	588	150	154	30	922	87	108	22	130	12	3	1.054
Mathematik, Naturwissenschaften	Männlich	427	82	62	0	571	78	145	18	163	22	2	735
	Weiblich	144	42	25	0	211	75	62	9	71	25	0	281
	Insgesamt	571	124	87	0	782	77	207	27	234	23	2	1.016
Humanmedizin, Gesundheitswissenschaften	Männlich	290	40	0	0	330	89	24	10	34	9	9	372
	Weiblich	134	24	0	3	161	77	30	16	46	22	4	210
	Insgesamt	423	63	0	3	489	84	54	26	80	14	13	582
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften, Veterinärmedizin	Männlich	46	14	6	0	66	81	14	2	16	20	0	81
	Weiblich	48	18	6	0	72	87	10	1	11	13	0	83
	Insgesamt	94	32	12	0	138	84	24	3	27	16	0	164
Ingenieurwissenschaften	Männlich	227	73	26	1	327	78	74	15	89	21	2	418
	Weiblich	44	21	5	0	70	71	26	3	29	29	1	99
	Insgesamt	271	94	31	1	397	77	100	18	118	23	3	517
Kunst, Kunstwissenschaft	Männlich	18	3	4	0	25	96	2	0	2	8	0	26
	Weiblich	13	5	6	0	24	80	6	1	7	23	0	30
	Insgesamt	30	8	10	0	48	86	7	1	8	14	0	56
Zentrale Einrichtungen (ohne klinikspez. Einrichtungen)	Männlich	16	13	4	0	33	55	24	4	28	47	0	60
	Weiblich	14	7	2	1	24	51	23	0	23	49	2	47
	Insgesamt	30	19	6	1	56	52	47	4	51	48	2	107
Zentrale Einrichtungen der Hochschulkliniken (nur Humanmed.)	Männlich	3	0	0	0	3	100	0	0	0	0	0	3
	Weiblich	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Insgesamt	3	0	0	0	3	100	0	0	0	0	0	3
Insgesamt	Männlich	1.680	389	243	26	2.338	83	375	76	451	16	16	2.804
	Weiblich	888	262	177	12	1.339	79	288	56	344	20	8	1.688
	Insgesamt	2.568	651	420	38	3.677	82	662	131	793	18	24	4.492

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen – Fachserie 11, Reihe 4.4, eigene Berechnung

Anlage 3 – Informationsbasis und Methodik zur Darstellung der Personalentwicklung an Universitäten

Da es an einer bundesweiten Übersicht zur Praxis der Personalentwicklung fehlt, musste die aktuelle Situation an Hand einrichtungsspezifischer Recherchen erschlossen werden. Für den universitären Bereich konnte das aus Zeit- und Aufwandsgründen nur exemplarisch erfolgen. Nach welchen Kriterien die Auswahl der Universitäten vorgenommen wurde, ist nachfolgend dargestellt.

Auf Grund der Relevanz der Bund-Länder-Förderung für den aktuellen Bedeutungszuwachs der Personalentwicklung wurde 13 Universitäten ausgewählt, die sich mit Erfolg um die Teilnahme an mehreren Bund-Länder-Förderprogrammen beworben haben. Im Vordergrund stand die Förderung im Rahmen des Tenure-Track-Programms (TT), wobei auch die Anzahl der geförderten Tenure-Track-Professuren einbezogen wurde. Berücksichtigt wurde des Weiteren die Förderung im Professorinnenprogramm II und III (PP II, PP III) sowie die Bewilligung von Exzellenzclustern im Rahmen der Exzellenzstrategie. Bevorzugt wurden Universitäten, die in allen vier Programmen erfolgreich waren. Hinzu kamen im Interesse einer regional relativ ausgewogenen Verteilung zwei Universitäten mit zumindest im TT-Programm und PP-Programm erfolgreich waren.

Im Ergebnis umfasst die Auswahl Universitäten

- aus den östlichen und den westlichen Bundesländern,
- aus Norddeutschland, Süddeutschland und Mitteldeutschland,
- aus Stadtstaaten und Flächenländern.

In einem zweiten Schritt wurde ermittelt, für welche der im Rahmen des TT-Programms geförderten Universitäten, die im Antragsverfahren erbetenen Personalentwicklungskonzepte öffentlich zugänglich sind. In einem dritten Schritt wurde für die ausgewählten Universitäten ermittelt, in wie weit zusätzlich Dokumente zu Zukunftsstrategien bzw. zur Hochschulentwicklungsplanung sowie Gleichstellungskonzepte bzw. Gleichstellungszukunftskonzepte verfügbar sind.

A3 Tab. 1: Förderung von Universitäten im Rahmen von Bund-Länder-Förderprogrammen (für die Untersuchung ausgewählte Universitäten sind grau unterlegt)

Universitäten	Bund-Länder-Förderprogramm			
	TT ²³⁹	PP II ²⁴⁰	PP III ²⁴¹	Exzellenz-cluster ²⁴²
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau	X	X		X
Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg			X	X
Bergische Universität Wuppertal		X		
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg			X	X
Christian-Albrechts-Universität Kiel	X	X	X	X
Eberhard-Karls-Universität Tübingen	X	X	X	X

²³⁹ BMBF (2018): Das Tenure-Track-Programm. Geförderte Hochschulen; <https://www.tenuretrack.de/de/geofoerderte-hochschulen> (19.11.2018)

²⁴⁰ DLR (2016): Geförderte Professuren im Professorinnenprogramm II Stand: April 2016; https://www.dlr.de/pt/Portaldata/45/Resources/dokumente/foerderangebote/Foerderungen_ProfessorinnenprogrammII_IL.pdf (19.11.2018)

²⁴¹ GWK (2018): Pressemitteilung. „Gleichstellung Ausgezeichnet!“ Mehr Frauen für die Wissenschaft – Auswahl im Professorinnenprogramm getroffen, vom 09.11. 2018. Bonn

²⁴² DFG/Wissenschaftsrat (2018): Förderlinie Exzellenzcluster: Gesamtlichte der geförderten Projekte (Ergebnisse der Sitzung der Exzellenzkommission für Exzellenzstrategie am 27. September 2018)

Europa Universität Viadrina Frankfurt (Oder)		X	X	
Europa-Universität Flensburg		X	X	
FernUniversität in Hagen		X	X	
Freie Universität Berlin		X	X	X
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	X		X	
Friedrich-Schiller-Universität Jena	X	X	X	X
Georg-August-Universität Göttingen	X	X		X
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	X		X	X
Humboldt-Universität zu Berlin	X	X	X	X
Johann Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt a.M.	X	X	X	X
Johannes-Gutenberg-Universität Mainz	X	X	X	X
Justus-Liebig-Universität Gießen	X	X	X	X
Karlsruher Institut für Technologie	X	X		X
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt			X	
Leibniz Universität Hannover	X	X		X
Leuphana Universität Lüneburg		X	X	
Ludwig-Maximilians-Universität München				X
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg		X	X	
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg	X	X	X	
Philipps-Universität Marburg		X	X	
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn		X		X
Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen		X	X	X
Ruhr-Universität Bochum	X	X	X	X
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg	X	X	X	X
Technische Universität Bergakademie Freiberg	X			
Technische Universität Berlin		X	X	X
Technische Universität Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig		X	X	X
Technische Universität Darmstadt	X	X		
Technische Universität Dortmund	X		X	X
Technische Universität Dresden	X	X		X
Technische Universität Kaiserslautern	X	X		
Technische Universität München	X			X
Universität Augsburg		X		
Universität Bayreuth		X	X	X
Universität Bielefeld	X	X	X	
Universität Bremen	X	X	X	X
Universität des Saarlandes	X	X	X	
Universität Duisburg-Essen	X			
Universität Erfurt		X		
Universität Greifswald	X		X	
Universität Hamburg	X		X	X
Universität Hildesheim		X		
Universität Hohenheim	X	X	X	
Universität Kassel		X	X	
Universität Koblenz-Landau		X		
Universität Konstanz	X	X	X	X
Universität Leipzig		X	X	
Universität Mannheim			X	
Universität Osnabrück		X	X	
Universität Paderborn		X	X	
Universität Passau		X	X	
Universität Potsdam	X	X		
Universität Regensburg		X	X	

Universität Rostock		X		
Universität Siegen			X	
Universität Stuttgart	X	X		X
Universität Trier		X		
Universität Ulm		X		X
Universität Vechta		X		
Universität zu Köln	X	X	X	X
Universität zu Lübeck		X	X	
Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf		X	X	
Universitätsmedizin-Göttingen – Georg-August-Universität		X	X	
Westfälische Wilhelms-Universität Münster		X	X	X

Quellen: DFG (2018): Förderlinie Exzellenzcluster. Gesamtliste der geförderten Projekte (Ergebnisse der Sitzung der Exzellenzkommission für Exzellenzstrategie am 27. September 2018) vom 27. September 2018; http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/exzellenzstrategie/exstra_entscheidung_exc_180927.pdf (11.02.2019); BMBF (2018): Das Tenure-Track Programm. Geförderte Hochschulen; <https://www.tenuretrack.de/de/geoerderte-hochschulen> (11.02.2019); DLRT (2016): Geförderte Professuren im Professorinnenprogramm II vom 06.2016; https://www.dlr.de/pt/Portaldata/45/Resources/dokumente/foerderangebote/Foerderungen_ProfessorinnenprogrammII.pdf (19.11.2018); GWK (2018): Pressemitteilung. „Gleichstellung Ausgezeichnet!“ Mehr Frauen für die Wissenschaft – Auswahl im Professorinnenprogramm getroffen vom 09.11.2018; https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Pressemitteilungen/pm_2018-09.pdf (11.02.2019)

A3 Tab. 2: Übersicht zu den im TT-Programm erfolgreichen Universitäten und zu öffentlich verfügbaren Personalentwicklungskonzepten

Im TT-Programm geförderte Universitäten	Öffentlich verfügbares PE-Konzept	Veröffentlicht	Zeitraum
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau	X	2015	2015-2020
Christian-Albrechts-Universität Kiel			
Eberhard-Karls-Universität Tübingen	X	2017	2016-2021
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg			
Friedrich-Schiller-Universität Jena	X	2017	
Georg-August-Universität Göttingen	X	2015	
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf			
Humboldt-Universität zu Berlin	X	2017	
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a.M.	X	2007	
Johannes-Gutenberg-Universität Mainz	X	2018	
Justus-Liebig-Universität Gießen	X	2017	
Karlsruher Institut für Technologie			
Leibniz Universität Hannover			
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg	X	2017	
Ruhr-Universität Bochum			
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg			
Technische Universität Bergakademie Freiberg	X	2017	2017-2020
Technische Universität Darmstadt			
Technische Universität Dortmund			
Technische Universität Dresden	In Erarbeitung		
Technische Universität Kaiserslautern			
Technische Universität München			
Universität Bielefeld	X	2015	
Universität Bremen	X	2016	
Universität des Saarlandes			
Universität Duisburg-Essen			
Universität Greifswald	X	2017	
Universität Hamburg			
Universität Hohenheim			
Universität Konstanz	X	2017	
Universität Potsdam	X	2017	
Universität Stuttgart			
Universität zu Köln			
Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover			

Quellen: eigene Recherche auf einschlägigen Internetseiten des BMBF

A3 Tab. 3: Übersicht zu öffentlich verfügbaren Dokumenten mit Bezug zur Personalentwicklung an den ausgewählten Universitäten

Ausgewählte Universität	Personalentwicklungskonzept	Zukunftsstrategie/Entwicklungsplan	Gleichstellungsstrategie	
			Gleichstellungskonzept	Gleichstellungszukunftskonzept
Christian-Albrechts-Universität Kiel*				2018
Friedrich-Schiller-Universität Jena	2017	2014 Zeitraum 2014-2020	2010	
Humboldt-Universität zu Berlin	2017	2011 Zeitraum 2012-2017	2015	
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a.M.	2007	2016 Zeitraum 2016-2020	2008	
Justus-Liebig-Universität Gießen*	2017	2015 Zeitraum 2015-2020	2008	
Leibniz Universität Hannover*	2017	2019 Zeitraum 2019-2023	2014 Zeitraum 2014-2020	
Ruhr-Universität Bochum		2014 Zeitraum 2014-2020		2018
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg *			2013 Zeitraum 2013-2017	
Technische Universität Dresden*	Leitbild 2018	2013	2019	
Universität Bremen**	2016	2017 Zeitraum 2018-2028	2008	
Universität Konstanz	2017		2010	2018 Zeitraum 2018-2025
Universität Potsdam	2017	2014 Zeitraum 2014-2018	2008	
Universität zu Köln*				2018

*Mitglieder UniNetzPE

Quellen sind die verschiedenen Konzepte aus der Dokumentenrecherche.

Anlage 4 – Beispielsammlung zur Personalentwicklung an ausgewählten Universitäten

Die nachfolgende Beispielsammlung umfasst 13 Universitäten, die an Hand des in Anlage 3 beschriebenen methodischen Vorgehens ausgewählt und analysiert wurden. Dabei handelt es sich zum einen um Universitäten mit öffentlich verfügbarem Personalentwicklungskonzept (9): Friedrich-Schiller-Universität Jena, Humboldt-Universität zu Berlin, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt, Justus-Liebig-Universität Gießen, Leibniz Universität Hannover, Technische Universität Dresden, Universität Bremen, Universität Konstanz, Universität Potsdam. Zusätzlich wurden Universitäten ohne explizites bzw. ohne öffentlich zugängliches Personalentwicklungskonzept analysiert (4): Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Universität Bochum, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Universität zu Köln.

1. Universitäten mit öffentlich verfügbarem Personalentwicklungskonzept

1.1 Friedrich-Schiller-Universität Jena

Das Personalentwicklungskonzept der Universität wurde im Mai 2017 vorgelegt.

Zielsetzung

Das Hauptziel besteht in einer „qualifizierten und an höchsten Ansprüchen orientierten Förderung, Ausbildung und Begleitung junger Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler für Karriere in der Akademia, der Gesellschaft und der Wirtschaft“.²⁴³

Personenkreis/Adressaten

Das Personalentwicklungskonzept richtet sich an das wissenschaftliche Personal und den wissenschaftlichen Nachwuchs. Zudem wird im Abschnitt über die Zielgruppe hervorgehoben, dass sich die Personalentwicklung auch an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler richtet, „die nicht Beschäftigte der Universität sind“.²⁴⁴ Ein Konzept für das nicht-wissenschaftliche Personal befindet sich derzeit in Planung.²⁴⁵

Maßnahmen

Die strategischen Ziele sollen durch diese vier Maßnahmen erreicht werden

- „Vermittlung hochwertiger wissenschaftsbegleitender und -unterstützender Kenntnisse und Kompetenzen in den Bereich Forschung, Lehre und Führung,
- Formate, innerhalb deren ein frühes selbständiges Forschen, Lehren und Führen erlernt und perfektioniert werden kann,
- Regelungen, die eine gute Planbarkeit der verschiedenen Karrierewege auf mittlere und längere Frist ermöglichen,
- Schaffung hierzu förderlicher und attraktiver Arbeits-, Forschungs- und Lehrbedingungen.“²⁴⁶

²⁴³ Friedrich-Schiller-Universität Jena (2017): Wissen & Wachsen – Personalentwicklung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena vom 02.05.2017, S.1; http://www.jga.uni-jena.de/jgamedia/Downloads/Informationsbl%C3%A4tter/8_Personalentwicklungskonzept.pdf (25.03.2019)

²⁴⁴ Ebd.

²⁴⁵ Ebd., S. 2

²⁴⁶ Ebd., S. 1

Aus den strategischen Zielen gingen zudem 11 Handlungsfelder der universitären Personalentwicklung hervor. Diese sind in Tabelle aufgeführt. Zusätzlich wurden den Handlungsfeldern einzelne Maßnahmen aus dem Personalentwicklungskonzept zugeordnet.

A4 Tab. 1: Handlungsfelder der Personalentwicklung der Friedrich-Schiller-Universität Jena

Handlungsfeld	Maßnahmen
1. Hochqualifiziertes Personal gewinnen und binden/Willkommenskultur etablieren und leben	Dual Career Service, Willkommensveranstaltungen
2. Balance fördern zwischen Forschung, Lehre, Management/Selbstverwaltung (ggf. inklusiv Führung und Nachwuchsförderung)	Einführung von drei Vizepräsidenten, die sich jeweils inhaltlich auf Forschung, Lehre und Studium, Gleichstellung sowie wissenschaftlicher Nachwuchs beziehen
3. Forschung professionalisieren	Austausch im Rahmen der Scientific Community, Graduierten Akademie
4. Lehre professionalisieren	Servicestelle LehreLernen, Akademie für Lehrentwicklung
5. Führung professionalisieren	Entwicklung von Führungsgrundsätzen, Coaching für Führungskräfte
6. Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft/Work-Life-Balance ermöglichen	Hochschulfamilienbüro JUniFamilie, Kundenbetreuung, Coaching
7. Gesundheitsförderung etablieren	Gesundheitsfördernde Maßnahmen „Gesund arbeiten“, Rahmenvereinbarung mit der AOK „Uni Jena...rundum gesund!“
8. Chancengerechtigkeit, Gleichstellung und Diversität fördern	Trainingsangebot diversitysensible Lehre, Mentoring-Programme
9. Arbeitsalltag unterstützen	Graduierten-Akademie, Schreibwochen für wissenschaftlichen Nachwuchs
10. Zusammenarbeit und Vernetzung fördern	Career Service, Haus für den wissenschaftlichen Nachwuchs „zur Rosen“, Anerbot eines interdisziplinären Austausches
11. Karrierewege und -übergänge begleiten/Perspektiven sichtbar machen	Tenure-Track-Konzept, Beratungsangebote zu Perspektiven und Aufstiegsqualifizierung

Quelle: Friedrich-Schiller-Universität Jena (2017): *Wissen & Wachsen – Personalentwicklung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena vom 02.05.2017*, S. 3-8; http://www.jga.uni-jena.de/jgamedia/Downloads/Informationsbl%C3%A4tter/8_Personalentwicklungskonzept.pdf (25.03.2019; Tabelle eigene Darstellung

Institutionelle Verankerung

Die Personalentwicklung ist institutionell dezentral verortet. „Es gibt verschiedene Akteur/innen, die abhängig von der Rolle der Beteiligten zielgruppenspezifische Teilkonzeptionen entwickeln und entsprechende für die Personalentwicklung entworfene Programme und Einzelmaßnahmen anbieten.“²⁴⁷

Die Abteilung Personalentwicklung bearbeitet vorrangig das Themenfeld der Qualifikation von nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Professorinnen und Professoren. Zusätzlich befasst sie sich mit der Gesundheitsförderung und der Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft. Für die Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist die Graduierten-Akademie verantwortlich. Es gibt noch weitere Akteure wie den Geschäftsbereich Gleichstellung, die Servicestelle LehreLernen und das Servicezentrum Forschung und Transfer.²⁴⁸

²⁴⁷ Friedrich-Schiller-Universität Jena (2017): *Wissen & Wachsen – Personalentwicklung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena vom 02.05.2017*, S. 2; http://www.jga.uni-jena.de/jgamedia/Downloads/Informationsbl%C3%A4tter/8_Personalentwicklungskonzept.pdf (25.03.2019)

²⁴⁸ Vgl. ebd., S. 2f

Struktur- und Entwicklungsplan

Im Struktur- und Entwicklungsplan der Universität „Strategie 2020“ aus dem März 2014 finden sich auch Informationen über die Personalentwicklung. Sie soll einen Beitrag dazu leisten, dass der Generationenwechsel bei den qualifizierten Fachkräften bewältigt werden kann.²⁴⁹ Im Hinblick auf die Förderung der akademischen Karriere wird auf Graduiertenakademien und Karriereberatung verwiesen.²⁵⁰

Gleichstellungskonzept

Das Gleichstellungskonzept vom September 2010 bietet ebenfalls Informationen zur Personalentwicklung.²⁵¹ Unter der Überschrift „Gleichstellungsorientierte Personalentwicklung“ werden Aufgaben aus den Bereichen Hochschulzugang, Studium, Nachwuchsförderung und Berufungen benannt. Junge Nachwuchswissenschaftlerinnen sollen durch Stipendien und Anschubfinanzierung unterstützt werden. Die Graduierten-Akademie bietet ein Mentoring-Programm an. Die Berufsordnung wurde durch Handlungsempfehlungen zur Gleichstellung in Berufungsverfahren ergänzt. Ausschreibungen von Professuren werden erst dann freigegeben, wenn sich mindestens zwei weibliche Kandidaten zur Bewerbung bereit erklärt haben.

1.2 Humboldt-Universität zu Berlin

Das Personalentwicklungskonzept wurde bereits 2011 im „Strukturplan 2017“ angekündigt.²⁵² Es wurde im Mai 2017 unter dem Titel „Personal und Persönlichkeiten“ von der Universitätsleitung verabschiedet.²⁵³ Es orientiert sich an den vom Wissenschaftsrat 2014 verabschiedeten „Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten“. Das Konzept ist abgeleitet vom programmatischen Leitbegriff Persönlichkeit aus dem Zukunftskonzept der Universität. Im Fokus steht die freie Entfaltung der Persönlichkeit. Dafür sei eine individuelle Förderung der wissenschaftlichen Mitarbeitenden unabdingbar.²⁵⁴

Zielsetzung

Mit dem Personalentwicklungskonzept verfolgt die Universität „das Ziel, eine möglichst ausdifferenzierte Karrierewege- und Qualifizierungslandschaft als transparentes Angebot zu vermitteln.“²⁵⁵ Es wird darauf hingewiesen, dass es in Bezug auf die Personalentwicklung ein Spannungsverhältnis gibt. Für neue Ideen bedürfe es in der Wissenschaft eine gewisse Fluktuation an wissenschaftlichem Personal. Dem entgegen stünde das berechtigte Interesse von jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern nach einer sicheren Anstellung, um

²⁴⁹ Vgl. Friedrich-Schiller-Universität Jena (2014): Strategie 2020 Struktur- und Entwicklungsplan der Friedrich-Schiller-Universität Jena vom 04.2014, S. 49; https://www.hanfried.uni-jena.de/vhbmmedia/Allgemeines+und+Spezielles+Hochschulrecht/Spezielles+Hochschulrecht+%28FSU+Jena%29/Struktur_+u+nd+Entwicklungsplan+der+Friedrich_Schiller_Universit%C3%A4t+Jena/StEP.pdf (01.01.2019)

²⁵⁰ Vgl. ebd., S. 17

²⁵¹ Vgl. Friedrich-Schiller-Universität Jena (2010): Gleichstellungskonzept vom 16.09.2010, S.16/17; https://www4.uni-jena.de/unijenamedia/Downloads/einrichtungen/GSB/Gesetze_Verordnungen/Gleichstellungskonzept_FSU.pdf (24.11.2018)

²⁵² Vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2017): Strukturplan 2017 vom 20.06.2017, S. 10; <https://www.hu-berlin.de/de/ueberblick/humboldt-universitaet-zu-berlin/dokumente/hsp/hu-strukturplan-2017> (01.03.2019)

²⁵³ Vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2018): Personal und Persönlichkeiten. Konzept zur Entwicklung des wissenschaftlichen Personals an der Humboldt-Universität zu Berlin vom 01.08.2018, S. 4; <https://www.humboldt-graduate-school.de/de/Nachwuchsstrategie/personalentwicklung-2017> (11.02.2019)

²⁵⁴ Vgl. ebd., S. 4

²⁵⁵ Ebd., S. 4

sich beispielsweise der Familienplanung zu widmen. Diese Gegensätze möchte die Universität lösen, indem sie „ihrem wissenschaftlichen Personal eine möglichst breite Vielfalt an Perspektiven aufzeigt und es so zielführend qualifiziert, dass es auf dem inner- wie außeruniversitären Arbeitsmarkt die besten Chancen hat.“²⁵⁶ In dem Konzept werden vier Etappen der Personalentwicklung benannt. Die erste Etappe ist die der Personalgewinnung. Es wird versucht, mit standardisierten Auswahlverfahren Transparenz herzustellen.²⁵⁷ Die zweite Etappe befasst sich mit der Orientierung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Graduiertenzentren und die Beratung/Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch die Vorgesetzten und Bereuenden sollen bei der Orientierung Hilfestellung leisten. Qualifizierung steht im Zentrum der dritten Etappe. Hier liegt der Fokus darauf, die wissenschaftlichen Mitarbeitenden in ihren unterschiedlichen Karrierewegen zu begleiten.²⁵⁸ Die vierte Etappe Personalförderung und -bindung befasst sich mit dem Identifizieren und der Bindung von leistungsstarken Köpfen an die Universität.²⁵⁹

Personenkreis/Adressaten

Das Konzept richtet sich ausschließlich an das wissenschaftliche Personal. Damit reagiert die Universität auf die „zunehmenden Aufgaben von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Personalführung, im Forschungsmanagement und in der Drittmittelakquise sowie auf neue Qualifikationsprofile in der Wissenschaftsverwaltung.“²⁶⁰

Maßnahmen

Auf der nachstehenden Grafik (Abb. 1) sind die Karrierewege und die besonderen Maßnahmen der Personalentwicklung abgebildet. Am Ende eines Pfeiles steht das Karriereziel, auf dem Weg dahin sind die passenden Personalentwicklungsmaßnahmen aufgeführt. So gibt es für das Ziel, eine Professur zu erlangen, eine Post-doc Akademie und die hochschuldidaktische Qualifizierung, um den wissenschaftlichen Mitarbeitenden zu unterstützen. Wenn die Gründung eines Start-Up angestrebt wird, bietet die Humboldt-Innovation einen Gründungsservice zur Unterstützung der angestrebten Selbstständigkeit.²⁶¹

²⁵⁶ Ebd., S. 4

²⁵⁷ Vgl. ebd., S. 5

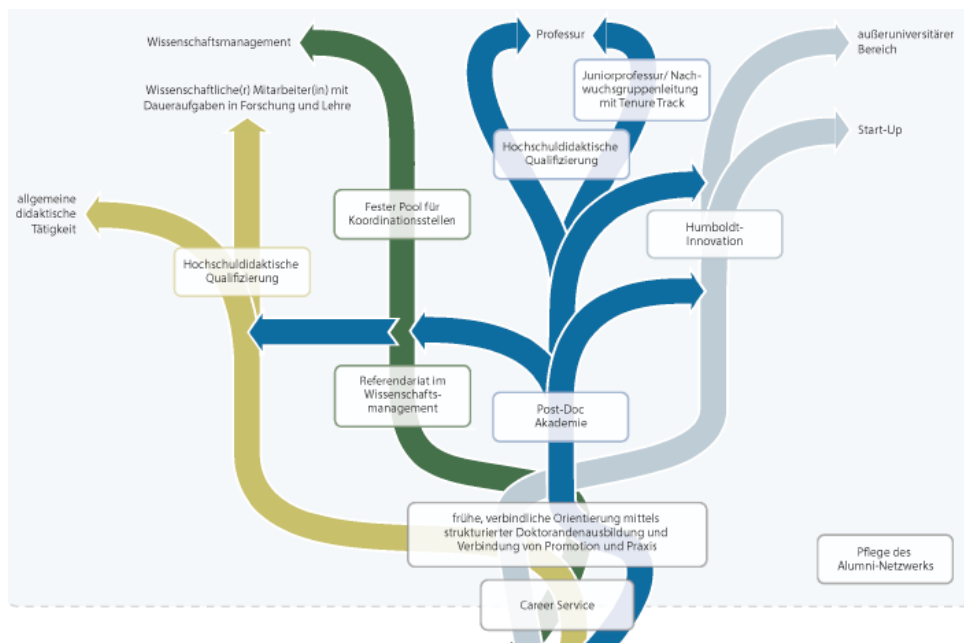
²⁵⁸ Vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2018): Personal und Persönlichkeiten. Konzept zur Entwicklung des wissenschaftlichen Personals an der Humboldt-Universität zu Berlin vom 01.08.2018, S. 5; <https://www.humboldt-graduate-school.de/de/Nachwuchsstrategie/personalentwicklung-2017> (11.02.2019)

²⁵⁹ Vgl. ebd., S. 5f

²⁶⁰ Humboldt-Universität zu Berlin (2018): Personal und Persönlichkeiten. Konzept zur Entwicklung des wissenschaftlichen Personals an der Humboldt-Universität zu Berlin vom 01.08.2018, S. 3; <https://www.humboldt-graduate-school.de/de/Nachwuchsstrategie/personalentwicklung-2017> (11.02.2019)

²⁶¹ Vgl. Humboldt-Innovation (2018): Gründungsservice 2018. Berlin; <https://www.humboldt-innovation.de/de/venture.html> (18.01.2019)

A4 Abb. 1: Personalentwicklungsmaßnahmen der Humboldt-Universität auf den Karrierewegen des wissenschaftlichen Personals



Humboldt-Universität zu Berlin (2018): Personal und Persönlichkeiten. Konzept zur Entwicklung des wissenschaftlichen Personals an der Humboldt-Universität zu Berlin vom 01.08.2018, S. 9; <https://www.humboldt-graduate-school.de/de/Nachwuchsstrategie/personalentwicklung-2017> (11.02.2019)

Institutionelle Verankerung

Die Abteilung für Personal und Personalentwicklung ist beim Vizepräsidenten für Haushalt, Personal und Technik angesiedelt. Innerhalb der Abteilung gibt es ein gesondertes Referat für Personalentwicklung.²⁶²

Zukunftskonzept

Im Zukunftskonzept „Bildung durch Wissenschaft“ vom September 2011 gibt es Passagen zur Personalentwicklung. Dieses Konzept wurde im Rahmen der zweiten Programmphase der Exzellenzinitiative erstellt.²⁶³ Die Universität möchte eine „Kultur der Ermöglichung“ schaffen. Dafür soll die Universitätsverwaltung ausgebaut werden. Diese Erweiterung des Verwaltungsservices wird mit dem Personalentwicklungskonzept unterstützt.²⁶⁴ Es werden verschiedene Maßnahmen benannt, die auf einen Gleichstellungsfortschritt zielen. Dazu gehört beispielsweise das Caroline von Humboldt-Programm Stipendienprogramm für Promovendinnen.²⁶⁵ Des Weiteren soll ein Leadership-Programm für Professorinnen in Führungspositionen erstellt werden, welches ein Coaching für Forscherinnen bietet.²⁶⁶ Angekündigt wird die Erstellung eines integrierten Personalkonzeptes, „das nach Zielgruppen

²⁶² Vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2018): Organigramm der Humboldt-Universität zu Berlin vom 27.06.2018; <https://www.hu-berlin.de/de/einrichtungen-organisation/organigramm> (18.01.2019); Humboldt-Universität zu Berlin (2018): Abteilung für Personal und Personalentwicklung vom 20.12.2018; <https://www.personalabteilung.hu-berlin.de/abteilung-im-ueberblick> (18.01.2019)

²⁶³ Vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2011): Bildung durch Wissenschaft. Persönlichkeit-Offenheit-Orientierung vom 01.09.2011, S. 6; https://www.exzellenz.hu-berlin.de/de/zukunftskonzept/zukunftskonzept_de (01.03.2019)

²⁶⁴ Vgl. ebd. S. 60

²⁶⁵ Vgl. ebd. S. 27

²⁶⁶ Vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2011): Bildung durch Wissenschaft. Persönlichkeit-Offenheit-Orientierung vom 01.09.2011, S. 36; https://www.exzellenz.hu-berlin.de/de/zukunftskonzept/zukunftskonzept_de (01.03.2019)

differenziert ist, um die aus den strategischen Organisationszielen abgeleiteten Kernprozesse zu verbessern und alle Talente ihrer Beschäftigten zu fördern.²⁶⁷

Gleichstellungskonzept

Im „Gleichstellungskonzept – der Humboldt-Universität zu Berlin“ von 2015 findet sich ein Abschnitt über Personalentwicklung.²⁶⁸ Es greift die im Personalentwicklungskonzept formulierten Ziele auf²⁶⁹, nimmt jedoch eigene gleichstellungspolitische Schwerpunktsetzungen und eine auf Frauen zugeschnittene Spezifizierungen vor. Das betrifft auch die Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen.²⁷⁰ Als Maßnahmen werden neben dem bereits erwähnten Caroline von Humboldt Stipendienprogramm für Promovendinnen, Post-doc Scholarships und der International Research Award für Promovendinnen aufgeführt.²⁷¹

1.3 Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt

Die Universität besitzt ein Rahmenkonzept Personalentwicklung, das jedoch bereits 2007 verabschiedet wurde. Darin wird die Personalentwicklung wie folgt beschrieben:

- „als ein Bindeglied zwischen Zielen der Universität und den Entwicklungsbedürfnissen der Mitarbeitenden.
- als ein wichtiges Instrument im Umgang mit laufenden Veränderungen (Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung).
- als eine Möglichkeit zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit sowie der Attraktivität der Universität als Arbeitgeber.
- als ein Instrument zum Aufbau von Zugehörigkeit und Zusammengehörigkeit.
- als einen langfristig orientierten Prozess, der eng mit der Personalplanung verbunden ist.“²⁷²

Zur Fortschreibung des Rahmenkonzeptes und der Personalentwicklung äußert sich die Universität wie folgt: „Details und weitere Schwerpunkte zu den Instrumenten und Vorhaben müssen im Laufe der kommenden Jahre präzisiert und formuliert werden. Alle Maßnahmen werden regelmäßig ausgewertet und entsprechend weiter entwickelt im Hinblick auf die Ziele des Rahmenkonzeptes.“²⁷³ An dem Personalentwicklungskonzept wird fortlaufend gearbeitet.

Zielsetzung

Die Universität Frankfurt beschreibt fünf zentrale Ziele der Personalentwicklung:

²⁶⁷ Vgl. ebd. S. 62

²⁶⁸ Vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2015): Gleichstellungskonzept der Humboldt-Universität zu Berlin 2015, S. 7

²⁶⁹ Vgl. ebd., S. 4

²⁷⁰ Vgl. ebd., S. 4; Humboldt-Universität zu Berlin (2018): Personal und Persönlichkeiten. Konzept zur Entwicklung des wissenschaftlichen Personals an der Humboldt-Universität zu Berlin vom 01.08.2018, S. 3; <https://www.humboldt-graduate-school.de/de/Nachwuchsstrategie/personalentwicklung-2017> (11.02.2019)

²⁷¹ Vgl. Humboldt-Universität zu Berlin (2015): Gleichstellungskonzept der Humboldt-Universität zu Berlin. 2015, S. 4

²⁷² Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt (2007): Rahmenkonzept „Personalentwicklung“ der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main vom 07.12.2007, S. 4; https://www.uni-frankfurt.de/53135928/personalentwicklung_rahmenk.pdf (12.02.2019)

²⁷³ Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt (2007): Rahmenkonzept „Personalentwicklung“ der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main vom 07.12.2007, S. 13; https://www.uni-frankfurt.de/53135928/personalentwicklung_rahmenk.pdf (12.02.2019)

- „Die Fähigkeit und Potentiale aller Mitarbeitenden wahrnehmen, stärken und fördern
- Die individuellen Entwicklungsziele der Mitarbeitenden mit den strategischen Zielen der Universität abstimmen.
- Die Leistungsfähigkeit, -möglichkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden erhalten und steigern. Die Kommunikation und den Umgang mit Konflikten verbessern.
- Einen Beitrag zur Gesundheit der Mitarbeitenden leisten.²⁷⁴

Im Rahmenkonzept werden kurz-, mittel- und langfristige Handlungsperspektiven aufgeführt. Für diese werden jeweils Aussagen zu Entwicklungsangeboten, zum Kommunikations- und Dialogprozess, zu konkreten Vorhaben und zur Arbeitseinheit Personalentwicklung getroffen. Der Zeithorizont der kurzfristigen Handlungsperspektiven beträgt ein Jahr, in diesem Jahr soll unter anderem ein interner Stellenmarkt geschaffen werden. Der Zeitraum der mittelfristigen Perspektive umfasst drei Jahre. In diesem Zeitraum sollen universitätsweit, auf den bisherigen Erfahrungen beruhend, weitere Vorhaben in der Personalentwicklung angegangen werden. Die langfristige Perspektive erstreckt sich auf fünf Jahre. In dieser Zeit soll zum einen die Struktur der Personalentwicklung und zum anderen die Vernetzung zu anderen Bereichen und Einrichtungen ausgewertet werden.²⁷⁵

Personenkreis/Adressaten

„Dem Personalentwicklungs-Rahmenkonzept liegt ein weiter Begriff der Mitarbeitenden der Universität zugrunde, der alle Mitarbeitenden der Universität in den Blick nimmt“²⁷⁶. Es wird zwischen administrativ-technischen Mitarbeitenden, Führungskräften und leitenden Mitarbeitenden in Verwaltung, Technik und Wissenschaft, sowie wissenschaftlichen Mitarbeitenden und wissenschaftlichem Nachwuchs unterschieden.²⁷⁷

Maßnahmen

Für jede der Zielgruppen wird eine eigene Bedarfsermittlung vorgenommen.²⁷⁸ Die Maßnahmen der Personalentwicklung werden als „Kernelemente“ bezeichnet. Aufgelistet werden:

- „Bedarfsorientierte, zielgruppenspezifische und möglichst individuelle Förderungsmaßnahmen wie beispielsweise:
 - Modulares Weiterentwicklungs-Programm für Mitarbeitende (anknüpfend an bereits bestehende Programme).
 - Mentoring und Coaching von Mitarbeitenden insbesondere bei Veränderungen (Bsp. Einstellung/Neuanfang, Rückkehr aus Elternzeit, Stellenwechsel/Umsetzung, Übernahme eines neuen Tätigkeitsbereiches).
 - Gesundheitsmanagement.
 - Spezifische Einführungsveranstaltungen für Neuberufene sowie neue Dekan/e/innen.
- Interner Stellenmarkt (zur vorrangigen Förderung und Qualifizierung von Mitarbeitenden).

²⁷⁴ Ebd., S. 4f

²⁷⁵ Ebd., S. 12-13

²⁷⁶ Ebd., S. 5

²⁷⁷ Vgl. ebd., S. 6f

²⁷⁸ Vgl. ebd., S. 8

- Anforderungs- und Kompetenzprofile (bilden eine Basis zur Abbildung von Entwicklungsbedarfen, sind Ausgangspunkt für interne Mobilität).
- Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche (geben auch Auskunft über Entwicklungswünsche und -bedarfe und fließen somit in eine Personalentwicklungsplanung sowie in die Personalplanung ein).
- Unterstützung und Begleitung von Teambildung und Teamarbeit.²⁷⁹

Institutionelle Verankerung

Personalentwicklung wird dem Aufgabenbereich der Vorgesetzten zugewiesen, „die darin fachlich durch die Arbeitseinheit Personalentwicklung (und weitere Einrichtungen z.B. innerbetriebliche Weiterbildung, Frauenbeauftragte) unterstützt werden.“²⁸⁰ Vorgesetzte im Zusammenhang mit der Personalentwicklung sind Leitende im administrativen Bereich, das Präsidium und Fachbereichsverantwortliche. Die Personalentwicklung vernetzt sich mit den Einrichtungen der Universität, die bereits Fortbildungsangebote machen z.B. mit dem Graduiertenkolleg. Die Konzeptentwicklung und Steuerung wird durch eine Personalentwicklungskommission vorgenommen. In dieser Kommission sitzen Vertreter des Präsidiums, der wissenschaftlichen Einrichtungen, des administrativen-technischen Bereichs, des Personalrates und die Frauenbeauftragte. Die Mitglieder der Kommission werden vom Präsidium benannt. Die Koordination der Kommission ist Sache der Arbeitseinheit Personalentwicklung.²⁸¹

Hochschulentwicklungsplan

Die Universität besitzt einen Hochschulentwicklungsplan von 2016, der noch bis 2020 gültig ist. In ihm finden sich aktueller Informationen zur Personalentwicklung als im 2007 verabschiedeten Rahmenkonzept. Als Ziel wird formuliert, dass sich die Universität aufgrund des großen Wettbewerbes um die besten Mitarbeitenden in der Rhein-Main-Region zu einem der besten Arbeitgeber entwickeln möchte. Um diesen Anspruch Rechnung zu tragen, wurden folgende Leitlinien definiert:

- „gute Rahmenbedingungen (großes Angebot an Fort- und Weiterbildung, Feedbackkultur)
- strategische Personalplanung (Berichtswesen zur Steuerung der Personalentwicklung)
- Chancengleich (Zentraler Aktionsplan Chancengleichheit)
- Weiterqualifizierung und Karrierewege (innovative Rotationsprogramme)
- Internationalisierung (fördern des internationalen Verwaltungsaustausches)
- Führungskultur (Führungskräfteweiterbildung)²⁸²

Den einzelnen Leitlinien wurden Lösungsansätze und Umsetzungsmaßnahmen zugeordnet (vgl. Tab. 2).

²⁷⁹ Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt (2007): Rahmenkonzept „Personalentwicklung“ der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main vom 07.12.2007, S. 11; https://www.uni-frankfurt.de/53135928/personalentwicklung_rahmenk.pdf (12.02.2019)

²⁸⁰ Ebd., S. 10

²⁸¹ Vgl. ebd., S. 10

²⁸² Vgl. Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt (2016): Stiftungsuniversität kooperativ weiterentwickeln Freiheit mit Verantwortung Hochschulentwicklungsplan 2016 – 2020, S. 70 f; <https://www.uni-frankfurt.de/63514285/Hochschulentwicklungsplan-der-Goethe-Universitaet-2016-2020.pdf> (12.02.2019)

A4 Tab. 2: Überblick über Herausforderungen und die Lösungsansätze in der Personalentwicklung, Talentförderung und Führungskultur an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt

Herausforderung	Lösungsansätze	Umsetzung
Gute Rahmenbedingungen schaffen	Förderliche Arbeitsumgebung; Förderung einer guten Work-Life-Balance der Mitarbeitenden; Wertschätzungs- und Feedbackkultur, konstruktiver Umgang mit Fehlern; moderne Führungskultur ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Arbeitszeitgestaltung • Familienfreundlichkeit • Betriebliches Gesundheitsmanagement
Allen Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, sich so weiterzuentwickeln, dass veränderte Anforderungen nachvollziehbar und mitgestaltbar sind	Weiterentwicklung des Personalentwicklungskonzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen zur Karriereplanung, zur Kompetenzentwicklung mit Aufstiegschancen • Innovative Rotationsprogramme • Zertifizierte Qualifizierungsmodule • Aufbau eines professionellen Netzwerks für Mitarbeitende im Sekretariats- und Sachbearbeitungsbereich
Sicherung von Nachwuchs im Hochschulmanagement	Weiterentwicklung des Personalentwicklungskonzeptes	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung eines Traineeprogramms für Fach- und Führungskräftepositionen
Besser planbare Karrierewege im wissenschaftlichen und administrativen Bereich ermöglichen	Dauerstellen berücksichtigen und Stellenprofile entwickeln, die den Aufgaben des sich wandelnden Wissenschaftssystems und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen, sowie diese komplexen Anforderungsprofile in einer adäquaten Vergütungsstruktur abbilden	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung des Tenure-Track-Programms der Bundesregierung • Erhöhung des Anteils der Tenure-Track-Berufungen • Bedarfsgerechte Erhöhung von Dauerbeschäftigungsverhältnissen in allen Bereichen (ausgenommen Drittmittelstellen)
Etablierung einer strategischen Personalplanung	Professionalisierung des Rekrutierungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines Berichtswesens zur Nachfolgeplanung
Weiterentwicklung der Führungskultur in der Verwaltung	Berücksichtigung des Zielbildes der Verwaltung der Goethe-Universität	<ul style="list-style-type: none"> • systematische, professionalisierte und differenzierte Weiterbildung für administrative Führungskräfte • Klare und nachvollziehbare Instrumente zur Gratifikation und Entlastung

Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt (2016): Stiftungsuniversität kooperativ weiterentwickeln Freiheit mit Verantwortung Hochschulentwicklungsplan 2016 – 2020, S. 91f; <https://www.uni-frankfurt.de/63514285/Hochschulentwicklungsplan-der-Goethe-Universitaet-2016-2020.pdf> (12.02.2019)

Gleichstellungskonzept

Das Gleichstellungskonzept wurde bereits 2008 verabschiedet. Es ergänzt das Rahmenkonzept Personalentwicklungen mit Maßnahmen zur Frauenförderung. Dazu zählen beispielsweise Mutter-Kind-Räume, um die Work-Life-Balance zu verbessern und ein Mentoringprogramm, welches Frauen in ihrer Karriereentwicklung unterstützen soll.

1.4 Justus-Liebig-Universität Gießen

Die Universität besitzt ein Personalentwicklungskonzept und „PE- Leitlinien“. Sie handelt in der Personalentwicklung „personenorientiert und richtet sich an den Bedarfen aller

Beschäftigten aus.²⁸³ Das Personalentwicklungskonzept bildet zusammen mit dem Gleichstellungskonzept die Basis für das Erreichen der Ziele aus dem Entwicklungsplan.²⁸⁴

Zielsetzung

In der „PE-Leitlinie“ wird kein konkretes Ziel genannt, nur dass sich die Ziele der Personalentwicklung aus den Organisationszielen ableiten und mit Maßnahmen zu untersetzen sind²⁸⁵

Genauer findet sich im Personalentwicklungskonzept. Dort werden drei Handlungsfelder beschrieben:

- „Kompetenzen (qualifizieren)
- Motivation (inspirieren)
- Rahmenbedingungen (ermöglichen)“.²⁸⁶

Ziel der Personalentwicklung ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, sich komplexen und anspruchsvollen Herausforderungen stellen zu können.²⁸⁷

Personenkreis/Adressaten

Das Personalentwicklungskonzept richtet sich an alle Beschäftigte und „die Arbeit der Personalentwicklung orientiert sich an den Beschäftigtengruppen und deren Karrierephasen, die zu bestimmten Karrierezielen führen.“²⁸⁸

Maßnahmen

In der Tabelle 3 sind die Zielgruppen der Personalentwicklung mit ihren Zielprofilen und den dazugehörigen Angeboten der Zielerreichung aufgeführt.

A4 Tab. 3: Zielgruppen, Zielprofile und Angebote der Zielerreichung an der Justus-Liebig-Universität Gießen

Zielgruppe	
Zielprofil	JLU Angebote zur Zielerreichung
Promovierende	
Qualifizieren (Steigerung der Kompetenzen) <ul style="list-style-type: none"> • Kompetent forschen • Kompetent Lehren • Aktiv ihre Karriere Planen • Ihre Gesundheit Fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Information • Forschungssektion • Binationale Promotion • Ankommensangebote für Promovierende • Hochschuldidaktische Weiterbildung • Mentoringprogramme • Gesundheitsförderung • Angebote zur Karriereentwicklung • Strukturierte Promotionsprogramme • JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm
Inspirieren (Steigerung der Motivation) <ul style="list-style-type: none"> • Eigenverantwortlich und zielgerichtet arbeiten • Sich ins Wissenschaftssystem integrieren 	
Postdocs	
Qualifizieren (Steigerung der Kompetenzen) 4. Postdoc Phase: Qualifizierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Information

²⁸³ Justus-Liebig-Universität Gießen (2019): PE Leitlinien; <https://www.uni-giessen.de/org/admin/dez/c/personalentwicklung/ueber-die-pe/ueber-die-pe-an-der-jlu/pe-leitlinien> (01.02.2019)

²⁸⁴ Vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2017): QualifizierenInspirierenErmöglichen – Personalentwicklungskonzept der Justus-Liebig-Universität Gießen, S. 5; <https://www.yumpu.com/de/embed/view/yuxWF83Sf7AYB4Ja> (01.03.2019)

²⁸⁵ Vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2019): PE Leitlinien; <https://www.uni-giessen.de/org/admin/dez/c/personalentwicklung/ueber-die-pe/ueber-die-pe-an-der-jlu/pe-leitlinien> (01.02.2019)

²⁸⁶ Justus-Liebig-Universität Gießen (2017): QualifizierenInspirierenErmöglichen – Personalentwicklungskonzept der Justus-Liebig-Universität Gießen, S. 8; <https://www.yumpu.com/de/embed/view/yuxWF83Sf7AYB4Ja> (01.03.2019)

²⁸⁷ Vgl. ebd., S. 28

²⁸⁸ Ebd., S. 7

<ul style="list-style-type: none"> • Exzellent Forschen • Exzellent lehren • Aktiv ihre Karriere Planen • Ihre Gesundheit Fördern <p>5. Postdoc Phase: Entscheidungsphase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führungsaufgaben übernehmen • Berufungsfähigkeit erlangen 	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungssektion • Gesundheitsförderung • Mentoring und Coaching • Angebote zur Karriereentwicklung • Postdoc-Programme • Hochschuldidaktische Weiterbildung • JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm
<p>Inspirieren (Steigerung der Motivation)</p> <p>1. Postdoc Phase: Qualifizierungsphase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sich ins Wissenschaftssystem integrieren <p>2. Postdoc Phase: Entscheidungsphase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eigenverantwortlich und zielgerichtet arbeiten 	
<p>Professorinnen und Professoren im Tenure-Track-Verfahren</p>	
<p>Qualifizieren (Steigerung der Kompetenzen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exzellent forschen • Exzellent lehren • Personal und Professur managen • Berufungszielvereinbarungen erfüllen • Gesundheit fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Information • Forschungssektionen, Gremien • Mentoring und Coaching • Führungskräfteentwicklungsprogramm (im Aufbau) • Hochschuldidaktische Weiterbildung • Tenure-Track Unterstützungsprogramm (im Aufbau) • JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm • Ankommensunterstützung • Gesundheitsförderung
<p>Inspirieren (Steigerung der Motivation)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sich selbst und MitarbeiterInnen motivieren • Sich mit JLU identifizieren und konstruktive Zusammenarbeit vorantreiben 	
<p>Professorinnen und Professoren auf Lebenszeit</p>	
<p>Qualifizieren (Steigerung der Kompetenzen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exzellent forschen • Exzellent lehren • Personal & Professur managen • Gesundheit fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Information • Forschungssektionen • Mentoring und Coaching • Gesundheitsförderung • Führungskräfteentwicklungsprogramm (im Aufbau) • Hochschuldidaktische Weiterbildung • Tenure-Track Unterstützungsprogramm (im Aufbau) • JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm • Ankommensunterstützung
<p>Inspirieren (Steigerung der Motivation)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sich selbst und MitarbeiterInnen motivieren • Sich mit JLU identifizieren und konstruktive Zusammenarbeit vorantreiben 	
<p>Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben</p>	
<p>Qualifizieren (Steigerung der Kompetenzen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ihre Tätigkeit kompetent erfüllen • Ihre Gesundheit fördern <p>Beschäftigte mit Personalverantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> • MitarbeiterInnen bzw. Auszubildende führen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Information • Forschungssektionen, Gremien • Mentoring und Coaching • Gesundheitsförderung • Führungskräfteentwicklungsprogramm (im Aufbau) • Hochschuldidaktische Weiterbildung • Kursprogramme der Graduiertenzentren • JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm • Postdoc-Programme
<p>Inspirieren (Steigerung der Motivation)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eigenverantwortlich und zielgerichtet arbeiten • Sich mit JLU identifizieren und konstruktive Zusammenarbeit vorantreiben <p>Beschäftigte mit Personalverantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sich selbst und MitarbeiterInnen motivieren 	
<p>Wissenschaftsmanagerinnen und -manager</p>	
<p>Qualifizieren (Steigerung der Kompetenzen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ihre Tätigkeit kompetent erfüllen • Ihre Gesundheit fördern <p>Beschäftigte mit Personalverantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> • MitarbeiterInnen bzw. Auszubildende führen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Information • Zentrale Fortbildung Hessen • Kompetenzprogramm Wissenschaftsmanagement (im Aufbau) • Interuniversitäre Weiterbildung • Gesundheitsförderung • Führungskräfteentwicklungsprogramm (im Aufbau) • Postdoc-Programme • Kursprogramme der Graduiertenzentren
<p>Inspirieren (Steigerung der Motivation)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eigenverantwortlich und zielgerichtet arbeiten • Sich mit JLU identifizieren und konstruktive Zusammenarbeit vorantreiben <p>Beschäftigte mit Personalverantwortung</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • Sich selbst und MitarbeiterInnen motivieren 	<ul style="list-style-type: none"> • JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm
administrativ-technisch Beschäftigte	
Qualifizieren (Steigerung der Kompetenzen) <ul style="list-style-type: none"> • Ihre Tätigkeit kompetent erfüllen • Ihre Gesundheit fördern Beschäftigte mit Personalverantwortung <ul style="list-style-type: none"> • MitarbeiterInnen bzw. Auszubildende führen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Information • Führungskräfteentwicklungsprogramm (im Aufbau) • Gesundheitsförderung • JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm • Berufliche Ausbildung • Mentoring und Coaching • Inneruniversitäre Weiterbildung • Zentrale Fortbildung Hessen
Inspirieren (Steigerung der Motivation) <ul style="list-style-type: none"> • Eigenverantwortlich und zielgerichtet arbeiten • Sich mit JLU identifizieren und konstruktive Zusammenarbeit vorantreiben Beschäftigte mit Personalverantwortung <ul style="list-style-type: none"> • Sich selbst und MitarbeiterInnen motivieren 	

Tabellen eigene Darstellung, Beschriftung aus: Justus-Liebig-Universität Gießen (2017): QualifizierenInspirierenErmöglichen – Personalentwicklungskonzept der Justus-Liebig-Universität Gießen, S. 21, 31, 45, 52, 72, 81; <https://www.yumpu.com/de/embed/view/yuxWF83Sf7AYB4Ja> (01.03.2019)

Institutionelle Verankerung

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist an der Universität Gießen den Gebieten Personal und Organisation zugeordnet.²⁸⁹ Die Abteilung Personalentwicklung ist im Dezernat C – Personal angesiedelt.²⁹⁰ Personalentwicklung ist zentral und dezentral organisiert. „Die zentrale Personalabteilung arbeitet eng mit den dezentralen Akteurinnen und Akteuren der Personalentwicklung (z.B. Führungskräfte in den Fachbereichen) zusammen und fungiert als Serviceeinrichtung für alle Bereiche der Universität, die Synergien schafft und neue Aktivitäten anstößt.“²⁹¹ Zusätzlich stellt die Personalentwicklung eine Aufgabe der Führungskräfte dar, die zu diesem Zweck besonders geschult werden.²⁹²

Entwicklungsplan

Der Entwicklungsplan „JLU 2020.2“ enthält die zentralen Zielsetzungen für die Jahre 2016 bis 2020. Der Plan wurde im Juni 2015 vom Präsidium beschlossen. In ihm gibt es ein Kapitel über Nachwuchsförderung und Personalentwicklung. Personalentwicklung umfasst „alle Prozesse, die dazu dienen, die vorhandenen Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, zu erhalten und weiterzuentwickeln sowie ihre Arbeitsmotivation zu erhalten und/oder zu steigern.“²⁹³ Das Ziel der Personalentwicklung im Hochschulentwicklungsplan unterscheidet sich nicht von dem des Personalentwicklungskonzeptes.²⁹⁴ Im Hochschulentwicklungsplan werden keine Maßnahmen angekündigt, die über das Personalentwicklungskonzept hinausgehen.²⁹⁵

²⁸⁹ Vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2015): Entwicklungsplan der Justus-Liebig-Universität Gießen, S. 28; <http://www.uni-giessen.de/ueber-uns/profil/entwpl/Dokumente/JLU2020.2> (11.02.2019)

²⁹⁰ Vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2019): Willkommen bei der Abteilung Personalentwicklung 2019; <https://www.uni-giessen.de/org/admin/dez/c/personalentwicklung/Startseite> (21.01.2019)

²⁹¹ Justus-Liebig-Universität Gießen (2019): PE Leitlinien; <https://www.uni-giessen.de/org/admin/dez/c/personalentwicklung/ueber-die-pe/ueber-die-pe-an-der-jlu/pe-leitlinien> (01.02.2019)

²⁹² Ebd.

²⁹³ Justus-Liebig-Universität Gießen (2015): Entwicklungsplan der Justus-Liebig-Universität Gießen, S. 28; <http://www.uni-giessen.de/ueber-uns/profil/entwpl/Dokumente/JLU2020.2> (11.02.2019)

²⁹⁴ Vgl. ebd., S. 28

²⁹⁵ Vgl. ebd., 26ff

Gleichstellungskonzept

Das Gleichstellungskonzept, das bereits 2008 verabschiedet wurde, beinhaltet einen Unterpunkt über die Maßnahmen zur Karriere- und Personalentwicklung.²⁹⁶ Das Personalentwicklungskonzept wird im Gleichstellungskonzept angekündigt.²⁹⁷ Die Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses wird als ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung betrachtet.²⁹⁸ Als Maßnahmen für die Personalentwicklung von Nachwuchswissenschaftlerinnen bietet die Universität die Teilnahme am MentorinnenNetzwerk für Frauen in Naturwissenschaft und Technik und die Beteiligung am Pilotprojekt ProProfessur an.²⁹⁹

1.5 Leibniz Universität Hannover³⁰⁰

Aus dem Leitbild der Universität³⁰¹, dem 2014 vorgelegten Entwicklungsplan bis 2018³⁰² und der ebenfalls 2014 in Kraft getretenen Führungsleitlinie³⁰³ geht hervor, dass Personalentwicklung bereits seit Jahren ein strategisches Handlungsfeld der Universitätsleitung darstellt. 2017 wurde ein Personalentwicklungskonzept für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und Nachwuchsförderung³⁰⁴ verabschiedet.

Zielsetzung

Das Personalentwicklungskonzept nimmt Bezug auf die im damals geltenden Entwicklungsplan formulierten Ziele. Außerdem wird der Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten aus dem Jahr 2015 herangezogen. Darin wird gute Personalentwicklung definiert als „wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Administration und Technik. Sie trägt zur Erfüllung der Aufgaben der Universität, zur Erreichung und Sicherung ihrer strategischen Ziele sowie zur individuellen beruflichen Entwicklung bei. Dabei berücksichtigt sie die Konzepte der Universität zur Personalstrukturentwicklung und Personalplanung.“³⁰⁵ Die Universität leitet daraus vier Ziele ab:

„Die Personalentwicklung und Nachwuchsförderung richtet sich an den Werten der strategischen Zielsetzung der Leibniz Universität Hannover aus.

²⁹⁶ Vgl. Justus-Liebig-Universität Gießen (2008): Gleichstellungskonzept der Justus-Liebig-Universität Gießen vom 06.2008, S. 4; <https://www.uni-giessen.de/org/beauftragte/fgb/ordnerarchiv/dateien/Gleichstellungskonzept> (24.11.2018)

²⁹⁷ Vgl. ebd., S. 13

²⁹⁸ Vgl. ebd., S. 6

²⁹⁹ Vgl. ebd., S. 4

³⁰⁰ Das Personalentwicklungskonzept der Universität war nicht öffentlich verfügbar. Um die größte Hochschule Niedersachsens einzubeziehen, wurde die Hochschule angeschrieben und um Bereitstellung gebeten.

³⁰¹ Leibniz Universität Hannover (2013): Leitbild Leibniz Universität Hannover, S. 9; <https://www.uni-hannover.de/de/universitaet/ziele/leitbild/> (04.05.2019)

³⁰² Leibniz Universität Hannover (2014): Entwicklungsplan 2018 vom 12.02.2014, S. 24; <https://www.uni-hannover.de/fileadmin/luh/content/webredaktion/universitaet/publikationen/ziele/entwicklungsplan2018.pdf> (10.05.2019)

³⁰³ Leibniz Universität Hannover (2014): Gute Führung an der Leibniz Universität Hannover; https://www.uni-hannover.de/fileadmin/luh/content/dezernat1/fuehrungsleitlinien/LeitL_fuehrung2018_A4.pdf (10.05.2019)

³⁰⁴ Vgl. Leibniz Universität Hannover (2017): Personalentwicklungskonzept für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und Nachwuchsförderung an der Leibniz Universität Hannover, Hannover

³⁰⁵ UniNetzPE (2015): Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten; www.uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/ (05.05.2019)

Die Personalentwicklung und Nachwuchsförderung unterstützen den wissenschaftlichen Nachwuchs in der individuellen Karriereentwicklung. Karriere umfasst dabei vielfältige Wege innerhalb und außerhalb des Wissenschaftsbetriebes.

Die Personalentwicklung und Nachwuchsförderung tragen zu Rahmenbedingungen bei, in denen sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler optimal entfalten können und achtet dabei auf Chancengerechtigkeit und Gleichstellung sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die Personalentwicklung und Nachwuchsförderung unterstützen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den unterschiedlichen Karrierephasen, bei Übergängen und in Veränderungsprozessen.³⁰⁶

Erweiternd werden folgende Querschnittsthemen benannt:

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf – familiengerechte Hochschule³⁰⁷,
- Gender & Diversity³⁰⁸,
- Gesundheit³⁰⁹ und
- Internationalität³¹⁰.

Personenkreis/Adressaten

Das Konzept richtet sich an „alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Leibniz Universität Hannover. Dazu zählt neben den Personen, die in einem Beschäftigungs- oder Dienstverhältnis an der Universität stehen, der gesamte wissenschaftliche Nachwuchs. Zum wissenschaftlichen Nachwuchs gehören auch die Promovierenden, die nicht als Personal an der Universität beschäftigt sind, die Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler.“³¹¹ Derzeit wird an der Umgestaltung des universitätsweiten Personalentwicklungskonzeptes durch dezentrale Konzepte gearbeitet. Geplant ist, ein Personalentwicklungskonzept für alle Beschäftigten der Universität einzuführen.³¹²

Maßnahmen

Maßnahmen der Personalentwicklung werden zum einen gezielt genutzt, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und einzugewöhnen.³¹³ Dazu zählt das Angebot von Dual Career sowie Kita-Plätzen.³¹⁴ Zum anderen gibt es eine Vielzahl von Maßnahmen, die auf den Bedarf der einzelnen Beschäftigtengruppen und Karrierephasen zugeschnitten sind:

- „Angebote zu akademischen Schlüsselkompetenzen (unterstützen der aktuellen Qualifizierungsprozesse)

³⁰⁶ Leibniz Universität Hannover (2017): Personalentwicklungskonzept für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und Nachwuchsförderung an der Leibniz Universität Hannover, Hannover, S. 5

³⁰⁷ Vgl. ebd., S. 9

³⁰⁸ Vgl. ebd., S. 10

³⁰⁹ Vgl. ebd.

³¹⁰ Vgl. ebd., S. 11

³¹¹ Ebd., S. 3

³¹² Vgl. ebd.

³¹³ Vgl. ebd., S. 19

³¹⁴ Vgl. ebd., S. 18

- Lehrkompetenz: z. B. Zertifikatsprogramm „Pro Lehre“, Lehrhospitation, Mentoring/Coaching, Zwischenevaluation der Lehre mit Beratung
- Kompetenz in Forschungsförderung: z. B. Drittmittelakquise
- akademischer Qualifizierungsprozess: z. B. Kolloquien, Methodenqualifizierung, Forschungsdatenmanagement, Publikationsberatung
- Angebote zur beruflichen Orientierung und Karriereentwicklung (dienen der Orientierung bzw. Klärung des Karriereziels und/oder bereiten auf eine berufliche Zukunft im Anschluss an die Qualifikationsphase vor)
 - Mentoring und Statusgespräche
 - Wege in die Wissenschaft: z. B. Tag der Promovierenden, PostdocPerspektiven, LunchTalk-Reihe „Karrieren in der Wissenschaft“
 - Wege in die Wirtschaft: z. B. Qualifizierungsprogramm „Promotion Plus“ zu außer-universitären Schlüsselkompetenzen, Potentialanalyse, CV-Check, Karrierekongresse, Karrierenetze
 - Wege in das Wissenschaftsmanagement: z. B. Lunchtalk
 - (außeruniversitäre) Existenzgründung: z. B. Gründungspraxis, Gründungsplanspiel, Karrieretalks, Startup Days, Netzwerkveranstaltungen
- Überfachliche Qualifizierungsangebote im Sinne von transferable skills
 - Selbst- und Organisationskompetenzen: z. B. Präsentieren, Selbstmanagement, Kommunikation, Projektmanagement, Schreibkompetenz
 - Führungs- und Managementkompetenzen: z. B. Promovierende betreuen, Modulprogramm für Führungskräfte, Führungskräftecoaching, Führungsleitlinien
- Daneben gibt es Angebote zu Querschnittsthemen, die in allen Phasen relevant sind:
 - Internationale Kompetenzen: z. B. Mobilitätsprogramme der EU, Internales Peer-Review-Kolloquium, Sprach- und Kommunikationstraining für internat. Konferenzen
 - Diversity: z. B. Diversity Talk, Lunchtime Meeting, Supervision für Wissenschaftlerinnen, Diversity Grundsätze
 - Gesundheit: z. B. ausgewogene Ernährung, Rückenstärkung, Stressmanagement, Entspannungstraining³¹⁵

Institutionelle Verankerung

Seit 2015 gibt es eine Vizepräsidentenstelle für Berufsangelegenheiten, Personalentwicklung und Weiterbildung und damit eine Position in der oberen Führungsebene der Universität mit Zuständigkeit für Personalentwicklung.³¹⁶ Ansonsten ist Personalentwicklung sowohl zentral als auch auf Fakultätsebene verankert. Die nachstehende Abbildung informiert über die verantwortlichen Akteurinnen und Akteure auf zentraler und dezentraler Ebene sowie die Zielgruppen.

³¹⁵ Ebd., S. 20f

³¹⁶ Vgl. Ebd., S. 6

1.6 Technische Universität Dresden

Das Personalentwicklungskonzept wurde 2018 im Gleichstellungskonzept angekündigt.³¹⁷ Es befindet sich in Erarbeitung. Eine Endfassung war zum Zeitpunkt der hier vorliegenden Auswertung (Stand Mai 2019) noch nicht verfügbar. Die Universität besitzt jedoch ein Leitbild zur Personalentwicklung und ein Weiterbildungskonzept.³¹⁸

Die Beschäftigten der Universität sollen „in ihrer beruflichen Entwicklung so gefördert werden, dass sie bestehende und neue Herausforderungen an ihrem Arbeitsplatz bewältigen und ihre persönliche Entwicklung für neue Aufgaben selbst mitgestalten können.“³¹⁹

Im Leitbild zur Personalentwicklung werden folgende Ziele der Personalentwicklung aufgeführt:

- „die Förderung von Karriere, Potenzialen, Weiterbildung und der Work-Life-Balance aller Beschäftigten,
- die Schaffung von gesunden Arbeits-, Lehr- und Forschungsbedingungen;
- die Schaffung und Sicherung transparenter Strukturen und eindeutig festgelegter Zuständigkeiten sowie die Förderung von Teambildung und Vernetzung;
- die Herstellung von Chancengleichheit und der vollen Integration aller Beschäftigten.“³²⁰

Weiterbildung soll der „Erreichung der Zielsetzungen in Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung“ dienen und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten fördern und erhalten.³²¹ Intendiert ist, „die interne Weiterbildung zu professionalisieren und noch besser mit der strategischen Zielsetzung der Universität zu verknüpfen.“³²²

Personenkreis/Adressaten

„Die Personalentwicklung an der TU Dresden unterstützt alle Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Verwaltung und Technik bei der kontinuierlichen und systematischen Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen und Qualifikationen. Dabei sollen sie in ihrer beruflichen Entwicklung so gefördert werden, dass sie bestehende und neue Herausforderungen an ihrem Arbeitsplatz bewältigen und ihre persönliche Entwicklung für neue Aufgaben selbst mitgestalten können.“³²³

Maßnahmen

³¹⁷ Vgl. Technische Universität Dresden (2019): Gleichstellungskonzept 2018 der TU Dresden vom 15.01.2019, S. 25; <https://tu-dresden.de/tu-dresden/chancengleichheit/ressourcen/dateien/gleichstellung/GK2018.pdf?lang=de> (01.03.2019)

³¹⁸ Technische Universität Dresden (2017): Personalentwicklungskonzept 2017 vom 17.11.2017; <https://tu-dresden.de/karriere/arbeiten-an-der-tud/personalentwicklung/personalentwicklungskonzept-2016> (24.11.2018)

³¹⁹ Technische Universität Dresden: Personalentwicklung an der TU Dresden; https://tu-dresden.de/karriere/arbeiten-an-der-tud/personalentwicklung?set_language=de (04.05.2019)

³²⁰ Vgl. Technische Universität Dresden (2018): Leitbild zur Personalentwicklung der technischen Universität Dresden; https://tu-dresden.de/karriere/ressourcen/dateien/personalentwicklung/Endversion_Leitbild_PEK.pdf?lang=de (12.02.2019)

³²¹ Technische Universität Dresden (2017): Weiterbildungskonzept vom 26.10.2017; <https://tu-dresden.de/karriere/arbeiten-an-der-tud/personalentwicklung/weiterbildungskonzept> (12.02.2019)

³²² Ebd.

³²³ Technische Universität Dresden: Personalentwicklung an der TU Dresden; https://tu-dresden.de/karriere/arbeiten-an-der-tud/personalentwicklung?set_language=de (04.05.2019)

Als Maßnahmen der Personalentwicklung werden unter anderem das universitäre Gesundheitsmanagement, Jahresmitarbeitergespräche und die Führungskräfteentwicklung genannt.³²⁴

Institutionelle Verankerung

Die Arbeit am Personalentwicklungskonzept erfolgt auf zentraler Ebene. Zuständig ist der Prorektor für Universitätsentwicklung.

Die interne Weiterbildung wird durch den Steuerungskreis Weiterbildung umgesetzt. Dieser besteht aus jeweils einer verantwortlichen Person „des Zentrums für Weiterbildung, der Graduiertenakademie, des Personaldezernates, des Zukunftskonzeptes, des Medienzentrums.“ Hinzu kommen die Bereichsdezernentinnen, die Referentin für Personalentwicklung und eine Vertreterin des Personalrates. Geleitet wird der Steuerungskreis vom Prorektor für Bildung und Internationales.³²⁵

Zukunftskonzept TU Dresden

Das Zukunftskonzept von 2013 beschäftigt sich unter dem Punkt People mit Maßnahmen zur Personalentwicklung. Das Ziel dieses Punktes ist die „Gewinnung und Unterstützung der besten Köpfe von Studieninteressierten über Studierende, talentierte Nachwuchsforscher bis hin zu weltweit anerkannten Wissenschaftlern“³²⁶. Dafür sollen folgende Maßnahmen sorgen:

- „Open Topic Tenure Track Professuren
- Support the best
- TUD Young Investigators
- Dresden Fellowship Programm
- Graduiertenakademie
- Project Scouts
- Kooperation mit Schulen
- Study Festival
- Innovation Sheds
- Self-Assessment-Tests
- TOP 5-Programm für Studierende
- Buddy System & Mentoring“³²⁷

Ein weiterer Punkt im Zukunftskonzept ist die Gender Equality mit ihr möchte die Universität den „Ausbau der TU Dresden als eine geschlechtergerechte und familienfreundliche Universität durch gezielte Maßnahmen zur Verringerung der Hürden für Frauen in der wissenschaftlichen Karriere“³²⁸ verfolgen. Die Maßnahmen die in diesem Bereich eingeplant sind:

³²⁴ Vgl. Technische Universität Dresden (2017): Personalentwicklungskonzept 2017 vom 17.11.2017; <https://tu-dresden.de/karriere/arbeiten-an-der-tud/personalentwicklung/personalentwicklungskonzept-2016> (24.11.2018)

³²⁵ Technische Universität Dresden (2017): Weiterbildungskonzept vom 26.10.2017; <https://tu-dresden.de/karriere/arbeiten-an-der-tud/personalentwicklung/weiterbildungskonzept> (12.02.2019)

³²⁶ Technische Universität Dresden (2013): Die synergetische Universität das Zukunftskonzept der Technischen Universität Dresden, S. 6; https://tu-dresden.de/tu-dresden/newsportal/ressourcen/dateien/broschueren/Broschuere_Zukunftskonzept.pdf?lang=de (26.11.2018)

³²⁷ Vgl. ebd., S. 6

³²⁸ Technische Universität Dresden (2013): Die synergetische Universität das Zukunftskonzept der Technischen Universität Dresden, S. 6; https://tu-dresden.de/tu-dresden/newsportal/ressourcen/dateien/broschueren/Broschuere_Zukunftskonzept.pdf?lang=de (26.11.2018)

- „„Eleonore-Trefftz“- Gastprofessorinnenprogramm
- Gendered University – Geschlechterordnungen an der TU Dresden“³²⁹

Gleichstellungskonzept

Das Gleichstellungskonzept 2018 bietet einen umfassenden Überblick über den erreichten Stand und die geplanten Maßnahmen zur Gleichstellungsförderung. Zu den Maßnahmen gehörten beispielsweise das „Maria-Reiche-Mentoringprogramm für Postdoktorandinnen und Habilitandinnen“³³⁰, „Aktive Motivation und Beratung zur Promotion“³³¹ und die „Schaffung transparenter und planbarer Karrierewege durch ein Entwicklungsmodell für wissenschaftliches Personal“³³².

1.7 Universität Bremen

Die Universität Bremen veröffentlichte 2016 eine Broschüre zur „Personalentwicklung für WissenschaftlerInnen an der Universität Bremen.“³³³ Die Informationen aus der Broschüre wurden nachfolgend mit Einträgen auf den Internetseiten ergänzt, um ein Gesamtbild der Personalentwicklung an der Universität zeichnen zu können.

Zielsetzung

Die Universität strebt an, ihre wissenschaftlichen Mitarbeitenden auf allen Ebenen zu unterstützen. So möchte sie den Neuberufenen das Ankommen in ihrer neuen Rolle erleichtern. Bei den Professorinnen und Professoren stehen die Forschungs- und Arbeitsfelder sowie die Führungsrolle dieser Personen im Fokus der Personalentwicklung.³³⁴

Bei den Mitarbeitenden in Verwaltung und Technik gilt wie beim wissenschaftlichen Personal, dass die Universität sie dabei unterstützen möchte, Kompetenzen aufzubauen und sie auf neue Aufgaben vorzubereiten.³³⁵

Personenkreis/Adressaten

Das Personalentwicklungskonzept wendet sich an das wissenschaftliche Personal.³³⁶ Die Universität widmet jedoch auch der Personalentwicklung nichtakademischer Mitarbeitenden Aufmerksamkeit.³³⁷

Maßnahmen

Die Universität führt vier Meilensteine der Personalentwicklung auf:

³²⁹ Vgl. ebd., S. 47

³³⁰ Technische Universität Dresden (2019): Gleichstellungskonzept 2018 der TU Dresden vom 15.01.2019, S. 16; <https://tu-dresden.de/tu-dresden/chancengleichheit/ressourcen/dateien/gleichstellung/GK2018.pdf?lang=de> (01.03.2019)

³³¹ Ebd., S. 24

³³² Ebd., S. 28

³³³ Universität Bremen (2016): PE für WissenschaftlerInnen, S. 2; https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/personalentwicklung/pdf_lewandowski/Folder_PE_endfassung2016.pdf (11.02.2019)

³³⁴ Vgl. ebd., S. 2-6

³³⁵ Vgl. Universität Bremen (2019): PE für Mitarbeiter*innen aus Verwaltung und Technik; <https://www.uni-bremen.de/personalentwicklung/pe-fuer-mitarbeiterinnen-aus-verwaltung-und-technik/> (01.03.2019)

³³⁶ Universität Bremen (2016): PE für WissenschaftlerInnen; https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/personalentwicklung/pdf_lewandowski/Folder_PE_endfassung2016.pdf (11.02.2019), S. 2

³³⁷ Vgl. Universität Bremen (2019): Personalentwicklung; <https://www.uni-bremen.de/personalentwicklung/> (02.04.2019)

„2003 PE-Programm für JuniorprofessorInnen (bis 2006)

2006 PE-Programm für wissenschaftliche MitarbeiterInnen (fortlaufend)

2007 PE-Programm für Neuberufene (fortlaufend)

2009 Öffnung der PE-Dienstleistungen für alle ProfessorInnen (fortlaufend)“³³⁸

Die Personalentwicklung für akademisches Personal orientiert sich am Bedarf der verschiedenen Personalgruppen und stimmt die Fortbildungsmaßnahmen darauf ab.³³⁹ Mit Neuberufenen wird ein Informations- und Beratungsgespräch durchgeführt, um den Unterstützungsbedarf zu ermitteln und daraus Maßnahmen abzuleiten.³⁴⁰ Fortbildungsmaßnahmen für Professoren und Professorinnen umfassen beispielsweise die Themen Stimmtraining und Teamentwicklung.³⁴¹

Maßnahmen, die in den Bereich der nichtakademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fallen, sind Coachings und Trainings.³⁴²

Institutionelle Verankerung

Der Broschüre ist die Organisation der Personalentwicklung nicht zu entnehmen. Laut der Internetseite wird die Personalentwicklung dem zentralen Dienstleistungsbereich zugeordnet. Sie ist als dezernatsfreies Referat 07 dem Kanzler unterstellt.³⁴³

Zukunftskonzept

In der Strategie 2018-2028 werden Zielgruppen und Ziele der Personalentwicklung genannt. Sie beschreibt für die Förderung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern folgendes Ziel:

- „Wir schaffen neue Karrierepfade neben der Professur, gestalten sie geschlechter- und diversitätsgerecht aus, etablieren transparente Zugangswege und Qualifikationserwartungen und stellen entsprechende Qualifizierungsangebote bereit.“³⁴⁴
- Wir erhöhen die Anzahl von Juniorprofessuren und entwickeln das auf eine Lebenszeitprofessur hinführende Tenure-Track-Modell weiter.
- Wir initiieren weitere strukturierte Promotionsprogramme und erhöhen so unsere Attraktivität für hervorragende internationale Masterstudierende und Promovierende, bereiten dabei aber auch Karrierewege im außeruniversitären Bereich vor.“³⁴⁵

Zusätzlich sollen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bei der Wissenschaftskommunikation, der Personalführung und dem Ausbau hochschuldidaktischer Kompetenz gestärkt werden. Beschäftigte aus der Technik und Verwaltung sollten derart

³³⁸ Universität Bremen (2016): PE für WissenschaftlerInnen, S. 2; https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/personalentwicklung/pdf_lewandowski/Folder_PE_endfassung2016.pdf (11.02.2019)

³³⁹ Vgl. ebd., S. 7

³⁴⁰ Vgl. ebd., S. 4

³⁴¹ Vgl. ebd., S. 5

³⁴² Vgl. Universität Bremen (2019): PE für Mitarbeiter*innen aus Verwaltung und Technik; <https://www.uni-bremen.de/personalentwicklung/pe-fuer-mitarbeiterinnen-aus-verwaltung-und-technik/> (01.03.2019)

³⁴³ Vgl. Universität Bremen (2018): Universität Bremen. Organisationsstruktur vom 01.06.2018; https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/universitaet/organigramm/Organisationseinheiten_der_Universitaet_01-06-2018deutsch_01.pdf (18.01.2019)

³⁴⁴ Universität Bremen (2018): Strategie 2018 – 2028, S. 19; https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/universitaet/Strategiedokument/Strategie_2018-2028_Universitaet_Bremen.pdf (01.03.2019)

³⁴⁵ Ebd.

unterstützt werden, dass sie den gestiegenen Leistungsanforderungen gerecht werden können und sich aktiv bei der zukünftigen Gestaltung der Universität einzubringen.³⁴⁶

Im Bereich der Gleichberechtigung geht es um den Abbau bestehender Diskriminierungen sowie die Verankerung von Diversitätsförderung und Geschlechtergerechtigkeit als Führungsaufgabe.³⁴⁷

³⁴⁶ Vgl. ebd., S. 25

³⁴⁷ Vgl. ebd., S. 25

Gleichstellungskonzept

Das Gleichstellungskonzept der Universität wurde im Zusammenhang mit der Antragstellung im Professorinnenprogramms des Bundes und der Länder im Juni 2008 vorgelegt.³⁴⁸ Zu den Zielen zählt eine geschlechtergerechte Karriereentwicklung.³⁴⁹ Im Konzept befindet sich ein Kapitel über die Karriere- und Personalentwicklung für Nachwuchswissenschaftlerinnen.³⁵⁰ Als Maßnahmen in der Karriere- und Personalentwicklung werden die Graduiertenschulen Bremer International School of Social Sciences (BIGSSS) und die Bremer International School for Marine Sciences (GLOMAR) aufgeführt. Dort wird geschlechterparitätisch gefördert. Das Mentoringprogramm „plan m“ richtet sich speziell an Wissenschaftlerinnen, die eine Professur anstreben. Der Maßnahmekatalog umfasst des weiteren Berufungstraining und den Fachtag Karrierebedingungen von Wissenschaftlerinnen mit Migrationshintergrund.³⁵¹

1.8 Universität Konstanz

Die Universität besitzt ein Personalentwicklungskonzept vom Juni 2017.

Zielsetzung

Dem Konzept liegt der Ansatz zugrunde, dass die Personalentwicklung der „Aus-, Fort- und Weiterbildung aller Mitarbeitenden der Universität“³⁵² dient. Im Punkt 5.2 Personal weiterentwickeln wird erläutert, was unter Weiterbildung, Karriereplanung und Weiterentwicklung sowie Führungs- und Leistungsaufgaben an der Universität verstanden werden. Zur Weiterbildung wird die Vorbereitung auf künftige Stellen und die Fortbildung im aktuellen Themengebiet gezählt. Karriereplanung und Weiterentwicklung zielt darauf, die Mitarbeitenden beim Wechsel des Arbeits- und Themengebietes zu unterstützen. Besonders hervorgehoben wird die individuelle Laufbahnplanung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern. Unter Personalentwicklung im Umfeld von Führungs- und Leitungsaufgaben wird die Unterstützung von Führungskräften bei der universitären Selbstverwaltung sowie dem Führen von Verwaltungseinheiten und Arbeitsgruppen verstanden.³⁵³

Personenkreis/Adressaten

Das Personalentwicklungskonzept richtet sich „an alle Personen, die an der Universität wissenschaftlich tätig sind oder im wissenschaftsunterstützenden Dienst arbeiten.“³⁵⁴ Die Zielgruppe wird unterteilt in wissenschaftsunterstützendes Personal, Führungskräfte in der Wissenschaft/Verwaltung, sowie wissenschaftlicher Nachwuchs und akademischer Mittelbau.³⁵⁵

³⁴⁸ Vgl. Universität Bremen (2008): Gleichstellungskonzept vom 06.2008, S. 8; https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/chancengleichheit/Gleichstellungskonzept_Uni_Bremen_190908.pdf (25.11.2018)

³⁴⁹ Vgl. ebd., S. 3

³⁵⁰ Vgl. ebd., S. 1

³⁵¹ Vgl. ebd., S. 8f

³⁵² Ebd., S. 6

³⁵³ Vgl. Universität Konstanz (2017): Personalentwicklung an der Universität Konstanz vom 17.05.2017, S. 16-18;

https://www.uni-konstanz.de/typo3temp/secure_downloads/98056/0/74ef0c0927d8095f8b66fde07dfdb1e214ea821a/Personalentwicklungskonzept.pdf (12.02.2019)

³⁵⁴ Ebd., S. 5

³⁵⁵ Vgl. ebd., S. 11f

Maßnahmen

Zu den Weiterbildungsmaßnahmen gehören ein zielgruppenspezifisches Seminar- und Fortbildungsprogramm, Informationsveranstaltungen zu Karrierewegen und das Baden-Württemberg-Zertifikat für Hochschuldidaktik.³⁵⁶

Zu den Maßnahmen und Instrumenten der Karriereplanung und Weiterentwicklung zählen:

- „Seminare, Vorträge und „Kaminabende“ zu Karrierewegen im nationalen und internationalen Wissenschaftssystem sowie in Wirtschaft und Gesellschaft,
- Coaching und Karriereberatung, Mentoring, Hospitationen,
- Beratung von NachwuchswissenschaftlerInnen in Bewerbungsprozessen und Berufungsverfahren,
- Informationen zu Mitarbeitergesprächen,
- Personalentwicklungsklausuren im wissenschaftsunterstützenden Dienst,
- Konfliktlösungsangebote (z. B. durch Information, Beratung, Coaching, Ombudsman),
- Leistungsbeurteilung von BeamtInnen im wissenschaftsunterstützenden Dienst.“³⁵⁷

Unter der Rubrik Führungs- und Leitungsaufgaben finden sich folgende Maßnahmen und Instrumente:

- „Weiterbildungen und Coachings für Neuberufene, NachwuchswissenschaftlerInnen mit erster Führungsverantwortung und Führungskräfte des wissenschaftsunterstützenden Dienstes
- Beratung und Unterstützung für ProfessorInnen zu Themen wie Führung, Gremienarbeit, zur strukturellen Lehrentwicklung sowie zu diversitygerechten Arbeitsstrukturen,
- Flankierende Maßnahmen (z. B. Beratung, Teamentwicklung) bei der Zusammenführung von bestehenden Arbeitsgruppen sowie bei Konflikten im Team
- Handreichungen zur Personalauswahl und zu Mitarbeitergesprächen.“³⁵⁸

Des Weiteren wird eine betriebliche Gesundheitsförderung angeboten.³⁵⁹

Institutionelle Verankerung

Die Wirkung von Personalentwicklung wird drei Ebenen zugeordnet: Hochschule, Führungskräfte und Mitarbeitende. Eine ähnliche Differenzierung wird für die verantwortlichen Akteure vorgenommen. Auf der zentralen Ebene steuert das Rektorat die Personalentwicklung durch strategische Rahmensetzung und die inhaltliche Ausrichtung der Personalentwicklung. Es sorgt für eine angemessene Ausstattung der Personalentwicklung. Die nächste Ebene bilden die Führungskräfte. Sie sollen ihre Mitarbeiter potenzialorientiert fördern. Die Mitarbeiter sind ihrerseits eigenverantwortlich für die Entwicklung ihrer Fähigkeiten, um derzeitige und zukünftige Aufgaben zu bewältigen. Die Fachbereiche und inneruniversitäre Einrichtungen zur Nachwuchsförderung und Forschung ist die Ebene, auf der aktuelle und zukünftige Herausforderungen identifiziert und an die Verantwortlichen für die Personalentwicklung weitergegeben werden.³⁶⁰

Unterschieden wird zwischen dem Academic Staff Development für den wissenschaftlichen Bereich und der Personalentwicklung für den wissenschaftsunterstützenden Dienst.³⁶¹

³⁵⁶ Ebd., S. 17

³⁵⁷ Ebd.

³⁵⁸ Ebd., S. 18

³⁵⁹ Vgl. ebd. S. 19

³⁶⁰ Vgl. ebd., S. 8f

³⁶¹ Ebd., S. 6

Das Academic Staff Development ist Teil der Abteilung für akademische und internationale Angelegenheiten es verbindet einen individuellen mit dem strukturellen Ansatz der Personalentwicklung. Auf der individuellen Ebene werden die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bei der überfachlichen Kompetenzentwicklung und den zukünftigen Karriereweg, auch außerhalb der Wissenschaft, unterstützt. Die Personalentwicklung für den wissenschaftsunterstützenden Dienst ist in der Personalabteilung angesiedelt. Sie zielt darauf, Führungskräfte, Auszubildende und Mitarbeiter in ihrer Kompetenzentwicklung zu stärken. Beide Organisationseinheiten koordinieren die Kooperation mit weiteren Stellen, die dezentrale oder zentrale Weiterbildungs- und Einzelmaßnahmen zur Personalentwicklung bereitstellen.³⁶² Für die Belange der Qualitätssicherung in der Personalentwicklung ist die Stabstelle Qualitätssicherung zuständig.³⁶³

Gender Kodex

Im Gender Kodex vom November 2010 stellt die Personalentwicklung und –rekrutierung eines der 10 Handlungsfelder für geschlechtergerechtes Handeln dar. Als Ziel wird die Etablierung einer gendergerechten Führungskultur genannt.³⁶⁴ Im Zentrum der Maßnahmen stehen:

- „Weiterqualifizierung durch Kompetenz-, Potenzial- und Karriereentwicklung
- wertschätzende Gestaltung von Stellenbesetzungs- und Beförderungsverfahren
- ein umfassendes Monitoring.“³⁶⁵

Gleichstellungszukunftskonzept

Die Universität Konstanz informiert auf ihrer Internetseite über das Gleichstellungszukunftskonzept. In Bezug auf Personalentwicklung heißt es: „Die Universität gestaltet ihre Personalentwicklung geschlechtergerecht, um den Frauenanteil über die wissenschaftliche Qualifizierungsstufe hinweg stabil zu halten.“³⁶⁶ Dieses Ziel soll bis 2025 erreicht werden. Der Maßnahmenkatalog ist relativ umfangreich. Aufgeführt werden die Mentoringprogramme: „MEiN Konstanz, Konstanz Fellowship und Konstanz Duo“³⁶⁷. Außerdem finden als Maßnahmen der „strategischen Personalentwicklung: Konstanz Invitation, Konstanz Transition, Konstanz Club“³⁶⁸ Erwähnung.

1.9 Universität Potsdam

Das Personalentwicklungskonzept der Universität stammt vom März 2017.

Zielsetzung

„Personalentwicklung an der Universität Potsdam umfasst die systematische Gewinnung, den Einsatz, die Erhaltung und die Bindung, Qualifizierung, Kompetenzentwicklung sowie die

³⁶² Vgl. ebd., S. 10

³⁶³ Vgl. ebd., S. 11

³⁶⁴ Vgl. Universität Konstanz (2010): Gender Kodex der Universität Konstanz vom 24.11.2010, S. 7; https://www.uni-konstanz.de/typo3temp/secure_downloads/57631/0/fb3fb4ea47e142811da6cac6adf8a3d488af6c70/genderkodex.pdf (25.11.2018)

³⁶⁵ Ebd.

³⁶⁶ Universität Konstanz (2018): Gleichstellungszukunftskonzept der Universität vom 16.05.2018; <https://www.uni-konstanz.de/gleichstellungsreferat/gleichstellung/standards/gleichstellungsplan/> (04.04.2019)

³⁶⁷ Ebd.

³⁶⁸ Ebd.

Karriereentwicklung des gesamten Personals.“³⁶⁹ Die Zielsetzung wurde im Rahmen eines zweitägigen Workshops erarbeitet. Drei Hauptaufgaben wurden in den Vordergrund gestellt:

- „das Hervorbringen exzellenter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler,
- Wissen generieren, das neu, innovativ und gesellschaftlich relevant ist und
- Studierenden sowohl Persönlichkeitsentwicklung zu ermöglichen als auch Arbeitsmarktfähigkeit zu vermitteln.“³⁷⁰

Die Hauptaufgaben wurden mit den zentralen strategischen Zielen des Hochschulentwicklungsplanes abgeglichen, in dem sieben Leitziele (LZ) der Personalentwicklung enthalten sind³⁷¹:

- „LZ 1 Optimierung der Personal- und Nachwuchsgewinnung
- LZ 2 Entwicklung, Förderung und Bindung von Beschäftigten
- LZ 3 Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfeldes mit einer modernen und motivierenden Arbeitskultur
- LZ 4 Integration von Chancengerechtigkeit, Familiengerechtigkeit und Diversität auf allen Ebenen der Hochschule
- LZ 5 Kontinuierliche Weiterentwicklung von Lehr- und Forschungsqualität
- LZ 6 Verstärkung der internationalen Sichtbarkeit
- LZ 7 Strategieunterstützende Gestaltung des Generationenwechsels“³⁷²

Längerfristig soll das strategische Bewusstsein gestärkt und die Personalentwicklung auf allen Ebenen der Universität vorangetrieben werden. Für die Zukunft wird eine bessere Integration der Personalentwicklung in die Organisationskultur angestrebt, um die vielfältigen Angebote besser koordinieren zu können. Um dieses Ziel zu erreichen, müssten die Personalverantwortlichen eine Schlüsselrolle bei der Bedarfsplanung und individuellen Förderung von Beschäftigten einnehmen. Dafür seien die Personalverantwortlichen zu sensibilisieren und zu schulen.³⁷³

Personenkreis/Adressaten

Das Personalentwicklungskonzept nimmt gesondert die Situation von akademischen Mitarbeitenden in befristeten Beschäftigungsverhältnissen, promovierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie unbefristeten akademischen Mitarbeitenden, die in der Regel auf Funktionsstellen tätig sind, in den Blick.³⁷⁴

Maßnahmen

Bei der Darstellung der Angebote werden zwei Dimensionen in Ansatz gebracht und miteinander verbunden. Auf der Y-Achse wird der berufsphasenbezogene Ansatz abgebildet. Dieser ist in Einstieg, Etablierung, Erhaltung und Rückzug unterteilt. Die X-Achse gibt den aufgabenbezogenen Ansatz wider. Er ist unterteilt in Promotion, Post-doc, Funktionsstelle,

³⁶⁹ Universität Potsdam (2017): „Talente entwickeln- Potenziale fördern“ Personalentwicklungskonzept der Universität Potsdam vom 31.3.2017, S. 3; https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/forschung/docs/Tenure-Track-Modell/thema_2/Personalentwicklungskonzept.pdf (12.02.2019)

³⁷⁰ Ebd., S. 3f

³⁷¹ Vgl. ebd., S. 4

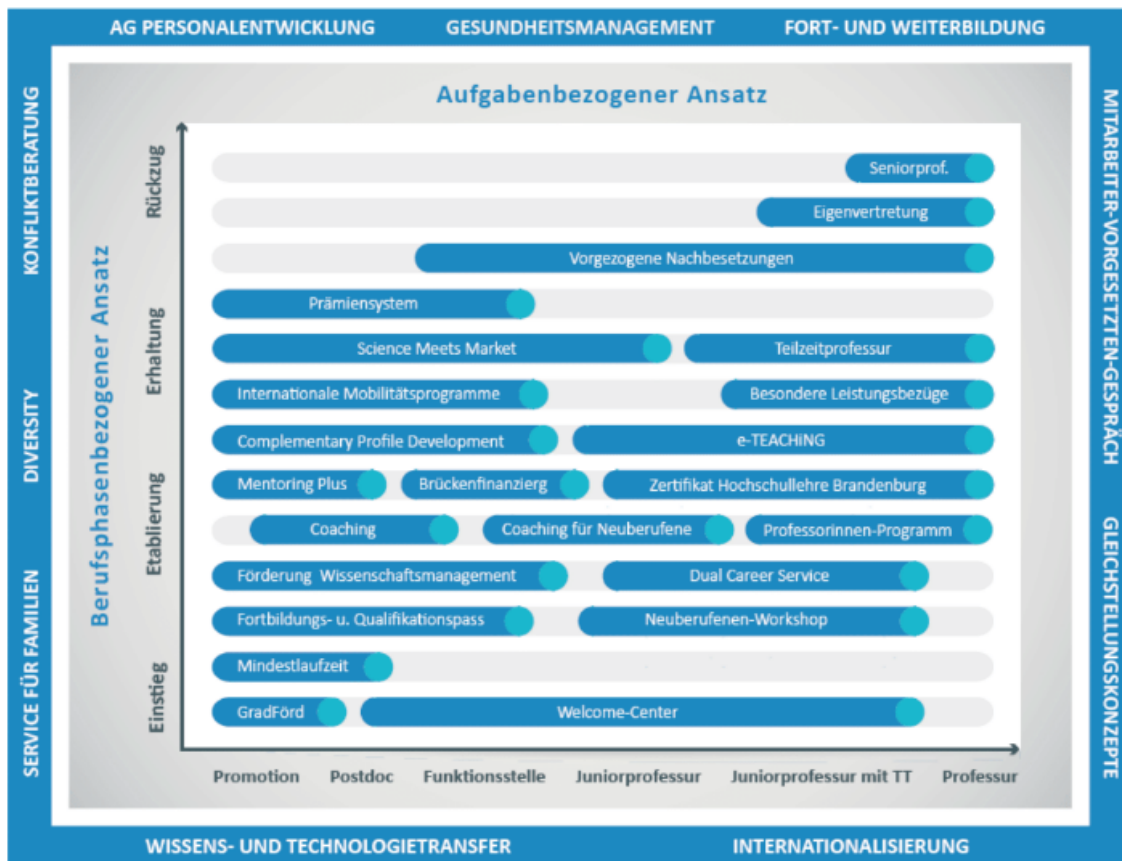
³⁷² Ebd.

³⁷³ Vgl. ebd., S. 17

³⁷⁴ Vgl. ebd., S. 6-11

Juniorprofessur, Juniorprofessur mit TT und Professur.³⁷⁵ Maßnahmen der Personalentwicklung sind beispielsweise an der Graduate School angesiedelt, die fachübergreifende Workshops für Promovierende bereitstellt.³⁷⁶ Für promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler gibt es die Initiative High Potentials – Academy für Postdoctoral Career Development. Des Weiteren bietet die Universität das Frauenförderprogramm Mentoring Plus und das Network of Talents an.³⁷⁷ Neben den Fortbildungsmöglichkeiten, die sich an der jeweiligen Berufsphase und den Aufgabenbereich der Beschäftigten orientieren, arrangiert die Universität einige Querschnittsangebote.³⁷⁸

A4 Abb. 2: Bestandsaufnahme: Angebote für die wissenschaftlichen Karrierewege der Universität Potsdam



Universität Potsdam (2017): „Talente entwickeln- Potenziale fördern“ Personalentwicklungskonzept der Universität Potsdam vom 31.3.2017, S. 6; https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/forschung/docs/Tenure-Track-Modell/thema_2/Personalentwicklungskonzept.pdf (11.02.2019)

Institutionelle Verankerung

„Die vielfältigen Personalentwicklungsinstrumente werden zielgruppen- und aufgabenspezifisch in unterschiedlichen Struktureinheiten der Universität Potsdam

³⁷⁵ Vgl. Universität Potsdam (2017): „Talente entwickeln - Potenziale fördern“ Personalentwicklungskonzept der Universität Potsdam vom 31.3.2017, S. 10ff; https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/forschung/docs/Tenure-Track-Modell/thema_2/Personalentwicklungskonzept.pdf (11.02.2019)

³⁷⁶ Vgl. ebd., S. 7

³⁷⁷ Vgl. ebd., S. 7f

³⁷⁸ Vgl. Universität Potsdam (2017): „Talente entwickeln- Potenziale fördern“ Personalentwicklungskonzept der Universität Potsdam vom 31.3.2017, S. 13; https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/forschung/docs/Tenure-Track-Modell/thema_2/Personalentwicklungskonzept.pdf (11.02.2019)

bedarfsorientiert konzipiert, durchgeführt und weiterentwickelt³⁷⁹. Die Personalentwicklungsangebote werden in vier Blöcke eingeteilt: die Fakultäten, die Potsdam Graduate School, das Dezernat für Personal- und Rechtsangelegenheiten (Dezernat 3) und das Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium. Dem übergeordnet ist die Arbeitsgruppe Personalentwicklung. In diesem Fachgremium werden vor allem Trends, neue Instrumente und die bestehende Evaluation der Personalentwicklung in Arbeitsgruppen diskutiert. Die AG Personalentwicklung wird vom Kanzler geleitet und setzt sich aus Vertretern der Fakultäten, der Gleichstellungs- und Behindertenbeauftragten sowie Personen aus den Professuren Public und Nonprofit Management und Arbeits- und Organisationspsychologie zusammen.³⁸⁰

Neue Trends im Bereich der Personalentwicklung werden im Lenkungskreis beraten. Mitglieder dieses Kreises sind die jeweils thematisch zuständigen Mitglieder des Präsidiums.³⁸¹

Hochschulentwicklungsplan

Im Hochschulentwicklungsplan, der im Dezember 2014 vom Senat verabschiedet wurde, gibt es gesonderte Passagen zur Personalentwicklung. Im Unterschied zum Personalentwicklungskonzept werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Adressaten benannt. Das besondere Augenmerk gilt der Gewinnung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern und ihrem Verbleib in der Region.³⁸² Mit der Hilfe eines Gremiums bestehend aus den Personalräten, der Gleichstellungsbeauftragten, der Schwerbehindertenvertretung, dem Personaldezernat sowie einer Vertreterin der Fakultät, wurden Maßnahmenbereiche identifiziert, auf die es in Zukunft in besonderem Maße ankommt. Daraus wurden neue Handlungsfelder entwickelt:

- „Nachwuchsgewinnung für das nichtwissenschaftliche Personal
- Der neue Bereich des „Wissensmanagements“
- Gestaltung des Generationenwechsels
- Begleitung der „Karriereentwicklung“
- Fortbildungskonzepte
- Internationalisierung der Verwaltung
- Veränderungen in der Arbeitskultur durch IT-Anwendungen
- Vernetzung in Arbeitsgruppen quer zur hierarchischen Aufbauorganisation“³⁸³

Es wird auf eine Reihe von Maßnahmen verwiesen, darunter auf die Teilevaluation von Mitarbeitendengesprächen, die Ausweitung von Personalentwicklungsansätzen auf weitere Personalgruppen wie nicht-wissenschaftliches Personal sowie die Vernetzung neu

³⁷⁹ Ebd., S. 4

³⁸⁰ Vgl. Universität Potsdam (2017): „Talente entwickeln- Potenziale fördern“ Personalentwicklungskonzept der Universität Potsdam vom 31.3.2017, S. 17; https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/forschung/docs/Tenure-Track-Modell/thema_2/Personalentwicklungskonzept.pdf (12.02.2019); Ebd., S. 5

³⁸¹ Vgl. ebd., S. 16f

³⁸² Vgl. Universität Potsdam (2014): Hochschulentwicklungsplan 2014 – 2018 vom 17.12.2014, S. 47; https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/up-entdecken/docs/Universitaet_Potsdam_Hochschulentwicklungsplan_2014-2018.pdf (01.03.2019)

³⁸³ Ebd., S. 53

eingestellter Beschäftigter durch Mentoring.³⁸⁴ Im Interesse des Gleichstellungsfortschritts soll eine „Gender- sowie diversityorientierte Personalentwicklung etabliert werden.“³⁸⁵

Gleichstellungskonzept

Die Universität Potsdam besitzt ein älteres Gleichstellungskonzept aus dem Jahr 2008. In ihm wird das Personalentwicklungskonzept gefordert und angekündigt.³⁸⁶ Da der Zeitraum des Gleichstellungskonzeptes bereits 2013 endete wurde es nicht in die Analyse einbezogen. Der Hochschulentwicklungsplan und das Personalentwicklungskonzept verdeutlichen, dass Gleichstellung als Ziel einen festen Platz in der Personalentwicklung besitzt.³⁸⁷

2. Personalentwicklung an Universitäten ohne bzw. ohne öffentlich zugängliches Personalentwicklungskonzept

In diesem Unterpunkt wird die Personalentwicklung an Universitäten beschrieben, die kein bzw. kein öffentlich zugängliches Personalentwicklungskonzept besitzen. Hier wurden die Internetseiten, Hochschulentwicklungspläne und Gleichstellungskonzepte herangezogen, um abzubilden, wie sich die Personalentwicklung an diesen Universitäten charakterisieren lässt.

2.1 Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Zielsetzung

Mit dem Personalentwicklung wird das Ziel verfolgt, „in unterschiedlichen Arbeitsbereichen positiven Einfluss auf den Arbeitsalltag ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [zu] nehmen.“³⁸⁸ Es wird ein strategischer Ansatz verfolgt, der sich an den Zielen der Universität orientiert.³⁸⁹ Spezielle Aussagen zur geschlechtergerechten Personalentwicklung finden sich gesondert im Bereich der Gleichstellung auf der Internetseite.³⁹⁰

Personenkreis/Adressaten

Eine Einschränkung der Zielgruppe wird nicht vorgenommen.

Maßnahmen

Die Personalentwicklung bietet viele Maßnahmen, darunter fallen unter anderem:

- „Beratung
- Coaching

³⁸⁴ Vgl. ebd. S. 54

³⁸⁵ Ebd., S. 43

³⁸⁶ Vgl. Universität Potsdam (2008): Gleichstellungskonzept der Universität Potsdam, S. 8; https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/gleichstellung/Publikationen/Gleichstellungskonzepte/Gleichstellungskonzept-Uni-Potsdam_1_.pdf (04.04.2019)

³⁸⁷ Vgl. Universität Potsdam (2017): „Talente entwickeln- Potenziale fördern“ Personalentwicklungskonzept der Universität Potsdam vom 31.3.2017, S. 27; https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/forschung/docs/Tenure-Track-Modell/thema_2/Personalentwicklungskonzept.pdf (11.02.2019); Vgl. Universität Potsdam (2014): Hochschulentwicklungsplan 2014 – 2018 vom 17.12.2014, S. 43; https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/up-entdecken/docs/Universitaet_Potsdam_Hochschulentwicklungsplan_2014-2018.pdf (01.03.2019)

³⁸⁸ Christian-Albrechts-Universität Kiel (2018): Über uns vom 05.11.2018; <http://www.personalentwicklung.uni-kiel.de/de/ueber-uns> (01.03.2019)

³⁸⁹ Ebd.

³⁹⁰ Vgl. Christian-Albrechts-Universität Kiel: Geschlechtergerechte Personalentwicklung; <http://www.gleichstellung.uni-kiel.de/de/personalentwicklung> (04.04.2019)

- Mediation
- Teamentwicklung
- Supervision
- Gesundheitsmanagement³⁹¹

Des Weiteren gibt es ein Graduiertenzentrum, welches die Ausbildung von Doktorandinnen und Doktoranden unterstützt.³⁹²

Im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung werden

- „Seminare und Workshops
- Coaching
- Beratung
- Weiterbildende Zertifikate auf Hochschulniveau
- Informationsveranstaltungen³⁹³

Angeboten.

Institutionelle Verankerung

Das Referat Personalentwicklung (R 15) gehört zum Geschäftsbereich Personal.³⁹⁴

Gleichstellungszukunftskonzept

Das Gleichstellungszukunftskonzept wurde 2018 im Rahmen der Antragsstellung für das Professorinnenprogramm III erstellt.³⁹⁵

Neben der Steigerung des Anteils von Wissenschaftlerinnen innerhalb der nächsten fünf Jahre möchte die Universität die geschlechtergerechte Karriere- und Personalentwicklung fortführen und weiterentwickeln.³⁹⁶ Im Absatz über die Karriere- und Personalentwicklungen für Nachwuchswissenschaftler heißt es:

„Für die CAU sind die Karriereperspektiven, Arbeitsbedingungen und Forschungsumgebungen ihres wissenschaftlichen Nachwuchses bereits seit einiger Zeit von besonderer Bedeutung, insbesondere mit dem Ziel, hier für individuell planbare, insgesamt transparente und durchgängig chancengerechte Karrierewege zu sorgen.“³⁹⁷

Zur Umsetzung dieses Zieles wird auf das „Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademische Karrierewege neben der Professur“ von 2015 verwiesen.³⁹⁸

³⁹¹ Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (2017): Unser Portfolio vom 26.07.2017; <https://www.personalentwicklung.uni-kiel.de/de/portfolio> (05.04.2019)

³⁹² Vgl. Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (2018): Das Graduiertenzentrum der CAU Kiel vom 28.02.2018; <http://www.graduiertenzentrum.uni-kiel.de/de> (01.03.2019)

³⁹³ Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (2019): Stabsstelle wissenschaftliche Weiterbildung vom 21.01.2019; <https://www.weiterbildung.uni-kiel.de/de> (05.04.2019)

³⁹⁴ Vgl. Christian-Albrechts-Universität Kiel (2018): Geschäftsbereich Personal – Das Team vom 11.06.2018; <https://www.uni-kiel.de/personal/de/team/personalentwicklung> (09.02.2018)

³⁹⁵ Vgl. Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (2018): Gleichstellungszukunftskonzept der Christian-Albrechts-Universität (CAU) zu Kiel vom 06.2018, S. 1; https://www.uni-kiel.de/fileadmin/user_upload/pressemitteilungen/2018/381-Gleichstellungszukunftskonzept-CAU.pdf (26.01.2019)

³⁹⁶ Vgl. ebd., S. 4

³⁹⁷ Ebd., S. 9

³⁹⁸ Vgl. ebd., S. 9

Geschlechtergerechte Personalentwicklung, v.a. die Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen wird weiterhin als wichtiges Handlungsfeld betrachtet. Die zugehörigen Maßnahmen (Anschubfinanzierungen, Habilitationsstipendien, Mentoring und Promotionsstellen) sollen fortgesetzt werden.³⁹⁹ Es gibt vielfältige Weiterbildungsangebote, die sich speziell an Wissenschaftlerinnen richten (Karriereplanung, Führungstraining, Kommunikationstraining, Selbstmanagement zur Work-Life-Balance und Stimm-Präsenz-Training).⁴⁰⁰

2.2 Ruhr-Universität Bochum

Zielsetzung

Für die Universität ist die Personalentwicklung ein integrativer „Teil des strategischen Managements“. ⁴⁰¹ Sie verfolgt das Ziel, „qualifizierte und motivierte Beschäftigte zu gewinnen und zu erhalten.“⁴⁰²

Personenkreis/Adressaten

Personalentwicklung berücksichtigt die Gesamtheit der Beschäftigte der Universität. Dies geht auch aus dem Hochschulentwicklungsplan hervor.⁴⁰³

Maßnahmen

Auf der Webseite der Personalentwicklung finden sich folgende Maßnahmen:

- „Angebote für Führungskräfte“
 - Verwaltung: Organisations- und Teamentwicklung⁴⁰⁴
 - Wissenschaft: Coaching für Professorinnen und Professoren⁴⁰⁵
- Angebote für Dekane und Dekaninnen
 - Einzelcoaching
 - Kompakteinführung zur Personal-, Finanz- und Arbeitsrecht⁴⁰⁶
- Angebote zur Chancengleichheit
 - Mentoring
 - Meet the Female Faculty
 - Gleichstellung für DFG-geförderte Programme⁴⁰⁷

³⁹⁹ Vgl. ebd., S. 10

⁴⁰⁰ Vgl. ebd., S. 13

⁴⁰¹ Ruhr-Universität Bochum (2019): Unser Profil; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/profil.html> (01.03.2019)

⁴⁰² Ebd.

⁴⁰³ Vgl. Ruhr-Universität Bochum (2014): Hochschulentwicklungsplan III (HIP III) Der Ruhr-Universität-Bochum 2014 – 2019 vom 22.02.2014, S. 7; https://uni.ruhr-uni-bochum.de/sites/default/files/2019-03/hep_rub_2014ff_2014-04-08_final_mit_einband.pdf (01.03.2019)

⁴⁰⁴ Ruhr-Universität Bochum (2019): Angebote für Führungskräfte vom 04.04.2019; https://www.ruhr-uni-bochum.de/fuehrung/technik_verwaltung.html (05.04.2019)

⁴⁰⁵ Ruhr-Universität Bochum (2019): Angebote für Führungskräfte in der Wissenschaft vom 04.04.2019; <https://www.ruhr-uni-bochum.de/fuehrung/wissenschaft.html> (05.04.2019)

⁴⁰⁶ Ruhr-Universität Bochum (2018): Angebote für Dekaninnen und Dekane vom 04.12.2018; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/aufgaben-pe-dekaninnen.html> (04.04.2019)

⁴⁰⁷ Ruhr-Universität Bochum (2018): Chancengleichheit vom 25.05.2018; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/aufgaben-pe-chancengleich.html> (04.04.2019)

- Coaching
 - Coaching und Teamentwicklung für Professor/inn/en
 - Coaching und Teamentwicklung in der Verwaltung⁴⁰⁸
- Fortbildungen
 - Führung & Management
 - Gesundheit & Arbeitssicherheit
 - Bedarfsorientierte Fortbildungen⁴⁰⁹
- Mentoring
 - Karriereentwicklung für Nachwuchswissenschaftlerinnen (WomenTor, Mentoring³)
 - Mentoring für Promovierende (Wirtschaftsmentoring)
 - Mentoring für Studierende (Thekla Mentoring)⁴¹⁰
- Mitarbeiter/innen/gespräche
- Willkommenspaket für neue Beschäftigte⁴¹¹

Institutionelle Verankerung

Die Personalentwicklung ist im Dezernat 6: Organisations- und Personalentwicklung angesiedelt.⁴¹²

Hochschulentwicklungsplan

Im Hochschulentwicklungsplan vom Februar 2014 mit Laufzeit bis 2019⁴¹³ findet sich ein Abschnitt über Personalentwicklung. Personalentwicklung wird als ein strategisches Handlungsfeld verstanden, „das

- von der beruflichen Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter/innen in Technik und Verwaltung
- über unsere die Internationalität und Selbständigkeit der Studierenden fördernden Studienangebote, und
- die frühe Übertragung von Verantwortung in der Forschung im Rahmen der RUB Research School
- bis hin zum RUB Career Track reicht“⁴¹⁴

⁴⁰⁸ Ruhr-Universität Bochum (2018): Coaching vom 25.05.2018; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/aufgaben-pe-coaching.html> (05.04.2019)

⁴⁰⁹ Ruhr-Universität Bochum (2018): Fortbildungen vom 04.09.2018; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/aufgaben-pe-fortbildung.html> (04.04.2019)

⁴¹⁰ Ruhr-Universität Bochum (2018): Mentoring vom 26.09.2018; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/aufgaben-pe-mentoring.html> (05.04.2019)

⁴¹¹ Vgl. Ruhr-Universität Bochum (2019): Personalentwicklung; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/aufgaben-pe.html> (01.03.2019)

⁴¹² Vgl. Ruhr-Universität Bochum (2019): Dezernat für Organisations- und Personalentwicklung; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/index.html> (01.03.2019)

⁴¹³ Vgl. Ruhr-Universität Bochum (2014): Hochschulentwicklungsplan III (HIP III) Der Ruhr-Universität-Bochum 2014 – 2019 vom 22.02.2014, S. 2; https://uni.ruhr-uni-bochum.de/sites/default/files/2019-03/hep_rub_2014ff_2014-04-08_final_mit_einband.pdf (01.03.2019)

⁴¹⁴ Ruhr-Universität Bochum (2014): Hochschulentwicklungsplan III (HIP III) Der Ruhr-Universität-Bochum 2014 – 2019 vom 22.02.2014, S. 7; https://uni.ruhr-uni-bochum.de/sites/default/files/2019-03/hep_rub_2014ff_2014-04-08_final_mit_einband.pdf (01.03.2019)

Auf „allen Stufen [wird] Gleichstellung und Vielfalt als wichtige Rahmenbedingung berücksichtigt.“⁴¹⁵ Im Hochschulentwicklungsplan finden sich insbesondere Maßnahmen für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Dazu gehören die RUB Research School, das Mentoring zur Unterstützung eines geregelten Überganges von Promovierten in die Post-doc-Phase oder in den Beruf, die Förderung durch Juniorprofessuren und der RUB Career Track.⁴¹⁶

Gleichstellungskonzept

Das Gleichstellungszukunftskonzept wurde 2018 für die Teilnahme am Wettbewerb für das Professorinnen-Programm des Bundes und der Länder eingereicht.⁴¹⁷

Unter Personalentwicklung wird „die Rekrutierung der Besten für die Wissenschaft, die Potentialorientierung mit Blick auf die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Bindung von besonders qualifiziertem Personal und Leistungsträger*innen“⁴¹⁸ verstanden.

Im Gleichstellungszukunftskonzept werden als Maßnahmen für Wissenschaftlerinnen Coaching, Mentoringangebote und die Graduiertenschule genannt.⁴¹⁹ Das Gleichstellungskonzept listet die Maßnahmen für Wissenschaftlerinnen detaillierter auf als es im Hochschulentwicklungsplan der Fall ist. Aber auch in ihm spielt das Thema Gleichstellung eine wichtige Rolle.

2.3 Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Zielsetzung

Unter Leitbild und Grundsätze finden sich auf der Homepage einige Zielsetzungen, die der Personalentwicklung zugeordnet werden können:

- „Die Universität Heidelberg vereinigt das Wissen und Können ihrer Mitglieder über alle Generationen hinweg. Sie setzt auf eine gezielte Nachwuchsförderung, bietet bereits etablierten Wissenschaftlern einen attraktiven und selbstbestimmten Forschungsraum und bindet herausragende emeritierte Wissenschaftler als Seniorprofessoren. Diese Allianz des Wissens bildet eine ausgezeichnete Basis, um neue Forschungsfragen zu identifizieren und zielstrebig zu bearbeiten. Damit vermag die Universität zukünftigen Anforderungen beweglich und angemessen zu begegnen.
- Durch die wechselseitige Verbindung von Forschung und Lehre gewährleisten die Mitglieder der Universität Heidelberg eine umfassende akademische Bildung, Ausbildung und Weiterbildung.
- Über die Gleichberechtigung von Männern und Frauen sowie die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hinaus bekennt sich die Universität Heidelberg zur Diversität und Gleichstellung aller ihrer Mitglieder und wirkt in diesem Sinne auch über die Grenzen der Universität hinaus.“⁴²⁰

Personenkreis/Adressaten

⁴¹⁵ Ebd., S. 7

⁴¹⁶ Ebd., S. 15ff

⁴¹⁷ Vgl. Ruhr-Universität Bochum (2018): Gleichstellungszukunftskonzept der Ruhr-Universität Bochum 2018, S. 1; https://news.rub.de/sites/default/files/gleichstellungszukunftskonzept_rub.pdf (26.11.2018)

⁴¹⁸ Ebd., S. 4

⁴¹⁹ Ebd., S. 4

⁴²⁰ Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2017): Leitbild und Grundsätze vom 11.12.2017; <https://www.uni-heidelberg.de/universitaet/profil/leitbild.html> (04.04.2019)

Die Personalentwicklung richtet sich an alle Mitarbeitende.⁴²¹

Maßnahmen

Angebote aus dem Bereich Personalentwicklung sind:

- „Internes Bildungsprogramm
- Dual Career Service
- Berufsausbildung
- Jährliches Mitarbeitergespräch
- Personalentwicklung für Postdocs
- Coaching
- Betriebliches Gesundheitsmanagement: Uni bewegt
- Zertifikats-Programm heiTRACK (Karriereentwicklung für Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren)⁴²²
- Bildungszeit nach BzG BW⁴²³

Für die Karriereentwicklung von Doktorandinnen und Doktoranden bietet die Graduiertenakademie verschiedene Seminare und Weiterbildungsmöglichkeiten an.⁴²⁴

Institutionelle Verankerung

Die Personalentwicklung ist dem Dezernat 5 Personal, Abteilung 5.3 Personalentwicklung und Dual Career Service, Berufsausbildung zugeordnet.⁴²⁵

Gleichstellungskonzept

Das Gleichstellungskonzept deckt den Zeitraum 2013 bis 2017 ab. Es trifft auch Aussagen zur Personalentwicklung. Einer der programmatischen Grundsätze ist „das Beharren auf Qualität durch Einbeziehen der Genderperspektive in Personalentwicklung und Controlling.“⁴²⁶ So sollen gleichstellungsorientierte Weiterbildungsangebote ausgeweitet werden.⁴²⁷ Weitere Ziele, die im Gleichstellungskonzept unter dem Punkt Personalentwicklung aufgezählt werden sind:

- Wissenschaftlerinnen in ihren individuellen Lebenslagen unterstützen,
- den Studentinnenanteil in den MINT-Fächern in drei Jahresschritten signifikant zu erhöhen,
- Absolventinnen und Promovierende der MINT-Fächer für eine Karriere in der Wissenschaft gewinnen und
- die Wettbewerbsfähigkeit von weiblichen Post-docs und Nachwuchsgruppenleitungen steigern.⁴²⁸

⁴²¹ Vgl. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2018): Abteilung 5.3: Personalentwicklung und Dual Career Service, Berufsausbildung vom 01.02.2018; https://www.uni-heidelberg.de/einrichtungen/verwaltung/personal/d5_3.html (09.02.2019)

⁴²² Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2019): Zertifikats-Programm heiTRACK vom 03.04.2019; <https://www.uni-heidelberg.de/universitaet/beschaefigte/karriere/tenure-track/heitrack.html> (04.04.2019)

⁴²³ Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2018): Abteilung 5.3: Personalentwicklung und Dual Career Service, Berufsausbildung vom 01.02.2018; https://www.uni-heidelberg.de/einrichtungen/verwaltung/personal/d5_3.html (09.02.2019)

⁴²⁴ Vgl. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2019) heiDOCS – Doktorandenportal vom 01.04.2019; <https://www.uni-heidelberg.de/universitaet/heidocs/> (04.04.2019)

⁴²⁵ Vgl. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2018): Abteilung 5.3: Personalentwicklung und Dual Career Service, Berufsausbildung vom 01.02.2018; https://www.uni-heidelberg.de/einrichtungen/verwaltung/personal/d5_3.html (09.02.2019)

⁴²⁶ Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2017): Gleichstellungskonzept Universität Heidelberg 2013 – 2017, S. 1; https://www.uni-heidelberg.de/md/gsb/aktuelles/gleichstellungskonzept_univheidelberg_2013-2017.pdf (24.11.2018)

⁴²⁷ Vgl. ebd., S. 8

⁴²⁸ Vgl. ebd., S. 11f

In der nachstehenden Tabelle sind die Ziele, die die Gleichstellung und die Personalentwicklung betreffen mit den dazugehörigen Maßnahmen aufgeführt.

A4 Tab. 4: Ziele und Maßnahmen im Gleichstellungskonzept der Universität Heidelberg

Ziel	Maßnahme
Individuelle Unterstützung in schwierigen Lebenslagen	Fortsetzung und Erweiterung der Angebote
Studentinnenanteil in MINT-Fächern steigern	Einrichtung Schülerinnen-Club, Mentoringprogramm, Post-BA-Programm
Absolventinnen der MINT Fächer für die Wissenschaft gewinnen	Weiterbildung Schlüsselkompetenzen Wissenschaft
Wettbewerbsfähigkeit von Post-docs und Nachwuchsgruppenleitungen erhöhen	Mobilität bei Wissenschaftlerinnen fördern, Mentoring, Coaching

Angelehnt an die Tabelle der Ziele im Gleichstellungskonzept; Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2017): Gleichstellungskonzept Universität Heidelberg 2013 – 2017; https://www.uni-heidelberg.de/md/gsb/aktuelles/gleichstellungskonzept_univheidelberg_2013-2017.pdf (24.11.2018), S. 12

2.4 Universität zu Köln

Zielsetzung

Die Universität zu Köln möchte mit der Personalentwicklung ihre Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung bei der Führungskräfteentwicklung und bei Veränderungsprozessen unterstützen.⁴²⁹ Ein weiteres Anliegen ist es, das akademischen Personal in Bezug auf die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sowie den Karrierewegen in der Wissenschaft und der Eingliederung in den außeruniversitären Arbeitsmarkt zu fördern.⁴³⁰

Personenkreis/Adressaten

Die Personalentwicklung richtet sich an alle Mitarbeitende. Unterschieden wird zwischen wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Mitarbeitenden aus Verwaltung und Technik.⁴³¹

Maßnahmen

Die Maßnahmen der Universität können den verschiedenen Adressatengruppen zugeordnet werden;

- wissenschaftliches Personal⁴³²
 - „Academic Staff Program“ (Unterstützung der persönlichen, professionellen und wissenschaftlichen Entwicklung)
 - Gesundheitsmanagement
 - „Lead Excellent Program“ (Entwicklung der Führungskräfte)
 - Wissenschaftlicher Nachwuchs
 - Mentoring
 - „Doctoral Skills Program“ (Workshops für Promovierende)
 - „Postdoctoral Career Program“ (Unterstützung bei der inner- und außeruniversitären Karriereplanung)
- Wissenschaftlerinnen⁴³³

⁴²⁹ Vgl. Universität zu Köln (2019): Das Dezernat 4 vom 01.04.2019; https://verwaltung.uni-koeln.de/dezernat4/content/das_dezernat_4/index_ger.html (02.04.2019)

⁴³⁰ Ebd.

⁴³¹ Ebd.

⁴³² Universität zu Köln (2019): Unsere Angebote für das wissenschaftliche Personal vom 20.03.2019; https://verwaltung.uni-koeln.de/abteilung43/content/weiterbildungsprogramm/index_ger.html (03.04.2019)

⁴³³ Vgl. Universität zu Köln (2019): Individuelle Karriereplanung für Studium und Beruf vom 27.03.2019; https://verwaltung.uni-koeln.de/abteilung43/content/karriereentwicklung/female_career_center/index_ger.html (28.03.2019)

- „Female Career Program“ (Karriereentwicklung für Frauen)
- „Management Program für Advanced Female Researchers“ (Führungskräftetraining für Wissenschaftlerinnen)
- Mitarbeitende aus der Verwaltung⁴³⁴
 - Führungskräfteentwicklung
 - Gesundheitsmanagement
 - Mitarbeitendengespräche

Institutionelle Verankerung

Dem Personaldezernat sind zwei Abteilungen untergeordnet: Abteilung 42 Personalentwicklung Technik und Verwaltung und Abteilung 43 Personalentwicklung in der Wissenschaft.⁴³⁵

Gleichstellungszukunftskonzept

Das Gleichstellungszukunftskonzept vom Mai 2018, welches für das Professorinnenprogramm III entwickelt wurde, befasst sich im Kapitel 3 mit der Personalentwicklung und -gewinnung.⁴³⁶

Die Universität versteht Personalentwicklung als einen Teil ihrer Strategie, sich als „attraktive Arbeitgeberin im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu positionieren.“⁴³⁷ Zudem beinhaltet die akademische Personalstrategie, die Unterstützung des akademischen Personals, in Bezug auf die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sowie den Karrierewegen in der Wissenschaft. Ein weiterer Punkt ist die Unterstützung des wissenschaftlichen Personals bei der Eingliederung in den außeruniversitären Arbeitsmarkt.

Es werden fünf Kernziele der Chancengerechtigkeit formuliert:

- „Erhöhung von Diversität in der Führung von Wissenschaft und Verwaltung
- Vereinbarkeit von Familie, Studium und Beruf
- Chancengerechte Talentförderung auf allen Karrierestufen
- Abbau von Diskriminierungen
- Stärkung der Gender-, Queer- und Diversity-Studies in Lehre und Forschung.“⁴³⁸

Zugehörige Maßnahmen sind Coachings, Workshops sowie Mentoring- und Förderprogramme. Zusätzlich werden Maßnahmen der Individualförderung für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Professorinnen aufgeführt.⁴³⁹

⁴³⁴ Vgl. Universität zu Köln (2019): Personalentwicklung vom 29.03.2019; https://verwaltung.uni-koeln.de/abteilung42/content/index_ger.html (01.04.2019)

⁴³⁵ Vgl. Universität zu Köln (2019): Das Dezernat 4 vom 01.04.2019; https://verwaltung.uni-koeln.de/dezernat4/content/das_dezernat_4/index_ger.html (02.04.2019)

⁴³⁶ Vgl. Universität zu Köln (2018): Professorinnenprogramm III Gleichstellungszukunftskonzept vom 28.05.2018, S. 10; https://gb.uni-koeln.de/e2106/e2113/e25492/PPIII_20180528_Antrag_UzK_final_mit_Anhang_Unterschrift_ger.pdf (26.11.2018)

⁴³⁷ Ebd.

⁴³⁸ Ebd., S. 1

⁴³⁹ Ebd., S. 10ff

Anlage 5 – Einzelauswertung der Personalentwicklung an außeruniversitären Forschungseinrichtungen

1. Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung (FhG)

Die FhG „steht für eine werteorientierte Personalpolitik. [...] Verantwortung für die Beschäftigten und deren individuelle Interessen, Erwartungen und Ansprüche sollen mit den Anforderungen einer Forschungsorganisation in Einklang gebracht werden.“⁴⁴⁰ Sie stellt die fachliche und persönliche Fortbildung der Mitarbeitenden als wesentliches Element der Personalentwicklung heraus. „Unseren Mitarbeitenden bieten wir Freiräume, in welchen sie kreativ und eigenverantwortlich agieren und ihre Ziele verwirklichen können. Sie profitieren von der engen Vernetzung mit Wirtschaftsunternehmen und dem internationalen Austausch.“⁴⁴¹ Unabhängig von der jeweiligen Beschäftigungsdauer wird der Anspruch erhoben, „dass die Zeit bei Fraunhofer einen entscheidenden Beitrag zur individuellen Karriereentwicklung der Mitarbeitenden leisten soll.“⁴⁴²

Als Arbeitgeber legt die FhG den Fokus auf folgende vier Themenkomplexe:

- Chancengleichheit und Diversity mit dem Ziel der Erschließung „kreativer Potenziale der Vielfalt“⁴⁴³,
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (z.B. familienfreundliche Arbeitszeiten, Teilzeit- und Telearbeitsmodelle),
- Weiterbildung (darunter Fraunhofer Bildungsprogramm zur Schulung des fachlichen Know-how und überfachlicher Kompetenzen) sowie
- Karriere-Mentoring.

Die FhG stellt Informationsangebote, Qualifizierungsmöglichkeiten, Beschäftigungspositionen und Karriereperspektiven für verschiedene Personengruppen zur Verfügung. Gezielt angesprochen werden

- Berufserfahrene,
- Berufseinsteiger für Verwaltung und Wissenschaft,
- Studierende,
- Schülerinnen und Schüler,
- Wissenschaftlerinnen,
- Alumni,
- kleine Forscherinnen und Forscher.

Karrierewege

Die FhG hat ein mehrgleisiges, zum Teil stufenförmig strukturiertes Karrieremodell entwickelt, in dem sich unterschiedliche Tätigkeitsprofile der Beschäftigten widerspiegeln. Nach der Qualifizierungs- und Einstiegsphase lassen sich an den Fraunhofer-Instituten drei Karrierewege unterscheiden:

⁴⁴⁰ FhG (2017): Leitlinie Befristungspolitik – Personalmanagement bei Fraunhofer, S. 8;

<https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/ueber-fraunhofer/Personalpolitik/Leitlinie-Befristungspolitik.pdf> (03.02.2019)

⁴⁴¹ <https://www.fraunhofer.de/de/jobs-und-karriere/arbeitgeber.html> (03.02.2019)

⁴⁴² van Heek, P./Voltering, S. (2018): Wirksamkeit der PE-steigern. In: Personal in Hochschulen und Wissenschaft entwickeln – Strategie – Praxis – Forschung, DUZ 4/2018. Berlin, S. 25

⁴⁴³ Ebd.

- die Führungskarriere,
- die Fachkarriere und
- die Sprungbrettkarrieren.

Führungs- und Fachkarriere stehen internen und externen Bewerberinnen und Bewerbern offen. Die Rekrutierung des Führungspersonals aus den eigenen Reihen stellt jedoch den Regelfall dar.⁴⁴⁴ Die Führungskarriere umfasst den Aufstieg von der Team-/Gruppenleitung über die Abteilungsleitung und Bereichsleitung bis hin zur Institutsleitung. Zur Fachkarriere gehört die Beschäftigungsposition des Seniors gefolgt von der Position als Chief. Beide können auf die Tätigkeit als Scientist, Engineer oder Business Developer ausgerichtet sein.⁴⁴⁵ Die Fachkarrieren ermöglichen „die Verstärkung von Expertisen der Mitarbeitenden im Hinblick auf die unterschiedlichen Anforderungen der Wissenschaft, Anwendung und Entwicklung sowie der Verwertung.“⁴⁴⁶

A5 Abb. 1: Karrierepfade an der FhG

Fachprofil	Verantwortung	Aufgaben
Scientist	<ul style="list-style-type: none"> Wissenschaftliche Reputation Entwicklung und Ausbau von Forschungsfeldern 	<ul style="list-style-type: none"> Akquise und Durchführung von Forschungsprojekten Betreuung Nachwuchswissenschaftler/-innen Promotionen Publizieren, Konferenzen, Lehrtätigkeit,
Engineer	<ul style="list-style-type: none"> Technologieentwicklung Anwendung in Industrieprojekten 	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von Technologie und Geschäftsfeldern Akquise und Durchführung Industrieprojekte Kundenbetreuung, Marketing
Business developer	<ul style="list-style-type: none"> Erschließung von Märkten und Kunden Steigerung von Erträgen 	<ul style="list-style-type: none"> Marktanalysen, Kundenakquise Verwertungsstrategien und Geschäftsmodelle entwickeln Patentmanagement

Quelle: GWK (2016): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2016. Materialien der GWK, Heft 47. Bonn, S. 60 Bericht der Fraunhofer-Gesellschaft bzw. S. 293 Monitoring-Bericht

Sprungbrettkarrieren dienen der Fortführung der Karriere außerhalb von Fraunhofer. Das betrifft die Fortsetzung der akademischen Karriere im Hochschulbereich. Der Wechsel in die Wirtschaft wird durch die Vermittlung von Zusatzqualifikationen in Bezug auf Führung, Projektmanagement und Akquise u.a. unterstützt. Hilfestellung wird auch bei der Gründung von Spin-offs geleistet. „Viele Fraunhofer-Institute haben bereits entsprechende Laufbahnmodelle entwickelt und verknüpfen sie mit den erforderlichen Qualifizierungsinhalten.“⁴⁴⁷ Das 2016 im Rahmen der Berichterstattung zum Monitoring-Bericht vorgestellte Personalentwicklungskonzept wird systematisch weiterentwickelt.⁴⁴⁸

⁴⁴⁴ Vgl. GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK Heft 58. Bonn, S. 69/70 Bericht der Fraunhofer-Gesellschaft bzw. S. 331/332 Monitoring-Bericht; <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/karriere/wissenschaftlicher-nachwuchs/> (03.04.2019)

⁴⁴⁵ Laut Vortrag Petra Van Heek, Fraunhofer Leitung Beratung Personalentwicklung anlässlich des Treffens der Nutzerinnen und Nutzer des BuWiN 2021 am 24.01.2019 in Berlin

⁴⁴⁶ van Heek, P./Voltering, S. (2018): Wirksamkeit der PE-steigern, In: Personal in Hochschulen und Wissenschaft entwickeln – Strategie – Praxis – Forschung, DUZ 4/2018. Berlin, S. 26

⁴⁴⁷ FhG (2017): Leitlinie Befristungspolitik – Personalmanagement bei Fraunhofer, S. 14; <https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/ueber-fraunhofer/Personalpolitik/Leitlinie-Befristungspolitik.pdf> (03.02.2019)

⁴⁴⁸ Vgl. GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Bonn, Materialien der GWK Heft 58, S. 71 Bericht der Fraunhofer-Gesellschaft bzw. S. 333 Monitoring-Bericht; <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/karriere/wissenschaftlicher-nachwuchs/> (03.04.2019)

Leitlinien

2017 wurden Leitlinien Befristungspolitik⁴⁴⁹ verabschiedet, die sich sowohl auf das wissenschaftliche Personal als auch auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im administrativen und technischen Bereich beziehen. Großer Wert wird auf die Gestaltung transparenter und planbarer Beschäftigungsverhältnisse gelegt. Dazu zählen:

- Informationen über die Befristungskultur bei der Einstellung,
- rechtzeitige Thematisierung von Vertragsverlängerung, Vertragsentfristung oder berufliche Alternativen,
- Orientierung auf Mindestvertragslaufzeit von zwei Jahren,
- Begrenzung der Befristungsdauer auf sechs bis acht Jahre mit der Möglichkeit zur befristeten Verlängerung im Fall belastbarer Beschäftigungsperspektiven,
- für promovierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine darüber hinausgehende Befristung für einen Zeitraum von bis zu sechs Jahre nach der Promotion.

Förderspektrum

Es gibt eine Vielzahl von Förderprogrammen und Weiterbildungsangeboten, die auf bestimmte Qualifizierungs- und Karrierephasen und/oder Zielgruppen zugeschnitten sind.

A5 Abb. 2: Karriere- und Entwicklungsprogramme an der FhG



Quelle: GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK, Heft 58. Bonn, S. 71 Bericht der Fraunhofer-Gesellschaft bzw. S. 333 Monitoring-Bericht; <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/karriere/wissenschaftlicher-nachwuchs/> (03.04.2019)

Vintage Class

Das Executive-Development-Programm »Vintage Class« richtet sich an erfahrene wissenschaftliche Führungskräfte, „die Potenzial für leitende Funktionen in einem Fraunhofer-

⁴⁴⁹ FhG (2017): Leitlinie Befristungspolitik – Personalmanagement bei Fraunhofer; <https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/ueber-fraunhofer/Personalpolitik/Leitlinie-Befristungspolitik.pdf> (03.02.2019)

Institut haben. Das Programm erstreckt sich über einen Zeitraum von fünf Jahren und umfasst individuelle und gruppenbezogene Entwicklungsmaßnahmen.⁴⁵⁰

Advanced Management Class

Hierbei handelt es sich um ein 2017 konzipiertes zweijähriges Karriereprogramm, mit dessen Hilfe „Führungskräfte gezielt auf institutsweite oder institutsübergreifende Managementaufgaben“⁴⁵¹ vorbereitet werden sollen. Im Vordergrund stehen die Themen strategisches Management, Leadership und Change Management.

Führungsprogramme

Die FhG hat ein modulares Qualifizierungsangebot für Führungskräfte etabliert. Es beinhaltet eine Grundlagenqualifizierung für neue Führungskräfte sowie Qualifizierungsangebote für erfahrene Führungskräfte zum Erwerb von Managementkompetenz, Leadershipkompetenz und Selbstkompetenz.⁴⁵²

TALENTA⁴⁵³

Speziell an Mitarbeiterinnen richtet sich das TALENTA-Programm. Es ist als Sprungbrett in die Forschung gedacht und auf die unterschiedlichen Phasen der Karriere zugeschnitten:

- TALENTA start für Hochschulabsolventinnen
- TALENTA speed up für interne und externe Wissenschaftlerinnen mit Berufserfahrung, die eine Führungs- oder Fachposition anstreben
- TALENTA excellence, für Frauen, die eine höhere Führungsposition bei Fraunhofer anstreben oder innehaben.

Step forward⁴⁵⁴

Mit dem Mentoring-Programm Step forward soll in erster Linie die individuelle Karriereplanung unterstützt werden. Es richtet sich an Mitarbeitende aus dem wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereich, die über mehrjährige Berufserfahrung bei der Fraunhofer-Gesellschaft verfügen. Das Programm umfasst Mentoring durch erfahrene Fach- und/oder Führungskräfte, Workshops zu den Themen Standortbestimmung, Potenzialcheck und Selbstmarketing sowie Networking.

Attract⁴⁵⁵

Das Programm Attract wird gemeinsam durch die Zentrale und die Institute getragen. Es dient der gezielten weltweiten Rekrutierung exzellenter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der Post-doc-Phase (oder Vergleichbares) sowie anwendungsorientierte Forscherinnen und

⁴⁵⁰ FhG (2014): Führung bei Fraunhofer, München, S. 17; <https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/ueber-fraunhofer/Personalpolitik/F%C3%BChrung%20bei%20Fraunhofer.pdf> (02.04.2019)

⁴⁵¹ GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK Heft 58. Bonn, S. 72 Bericht der Fraunhofer-Gesellschaft bzw. S. 334 Monitoring-Bericht; <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/karriere/wissenschaftlicher-nachwuchs/> (03.04.2019)

⁴⁵² Vgl. FhG (2014): Führung bei Fraunhofer, München, S. 17; <https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/ueber-fraunhofer/Personalpolitik/F%C3%BChrung%20bei%20Fraunhofer.pdf> (02.04.2019)

⁴⁵³ <https://www.fraunhofer.de/de/jobs-und-karriere/wissenschaftlerinnen/fraunhofer-talenta.html> (05.04.2019)

⁴⁵⁴ <https://www.stuttgart.fraunhofer.de/de/jobs-und-karriere/wissenschaftlerinnen/fraunhofer-mentoring.html> (05.04.2019)

⁴⁵⁵ <https://www.fraunhofer.de/de/jobs-und-karriere/berufserfahrene/wissenschaftler/fraunhofer-attract.html> (05.04.2019); FhG, Abteilung 4 „Interne Forschungsprogramme“ (2019): Förderprogramm »Fraunhofer Attract«. Förderfibel, Stand: Februar 2019; <https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/jobs-karriere/Attract/Foerderfibel-Fraunhofer%20Attract.pdf> (05.04.2019)

Forscher aus Industrie und Wirtschaft. Ihnen wird während eines fünfjährigen Förderzeitraums die Möglichkeit geboten, innovative Forschungsideen anwendungsorientiert weiterzuentwickeln.

Young Research Class (YRC)

Das Karriereprogramm Young Research Class ermöglicht Nachwuchswissenschaftlerinnen und –wissenschaftlern über einen Zeitraum von zwei Jahren die „Bearbeitung eines originellen Forschungsprojektes zu einem zukunftsrelevanten und strategischen Leitthema von Fraunhofer. Das Leitthema wird jährlich vom Vorstand festgelegt.“⁴⁵⁶ Außerdem ermöglicht es „Vernetzung über Hierarchien, Disziplinen und Instituten hinweg“.⁴⁵⁷

Doktorandinnen und Doktoranden steht ergänzend zu den dezentralen Betreuungsleistungen ein umfassendes zentrales Qualifizierungsangebot zur Verfügung.⁴⁵⁸

2. Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF)

Aus der Agenda des Präsidenten der HGF für den Zeitraum 2016–2020 geht hervor, dass Talent-Management als zentrale Zukunftsaufgabe betrachtet wird. Es werden folgende Ziele, Maßnahmen und Initiativen benannt:

„Ziele:

- Rekrutierung – die Besten für die Helmholtz-Gemeinschaft gewinnen
- Karriere- und Laufbahnunterstützung – den Besten optimale Unterstützung für ihre weitere Entwicklung geben

Maßnahmen und Initiativen

- Erweiterung der Helmholtz-Mission um die Dimension des Talent-Managements
- Aufbau von Helmholtz Career Development Centers for Researchers an den Zentren
- Leitlinien für die Postdoc-Phase
- Gezielte Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen mit Führungspotenzial
- Helmholtz-Rekrutierungsinitiative für Topwissenschaftlerinnen
- Etablierung neuer Helmholtz Research Schools (International Research Schools, Information & Data Science)
- Programme für Wissenschaftskoordinatoren
- Helmholtz-weite Career Landing Page
- Neuausrichtung des Helmholtz Mentoring Programms
- Weiterentwicklung der Helmholtz-Akademie für Führungskräfte.⁴⁵⁹

Die HGF verfügt über ein abgestuftes System der Unterstützung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in den verschiedenen Qualifizierungs- und Karrierephase. Die Angebote richten sich an

- Promovierende

⁴⁵⁶ GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK Heft 58. Bonn, S. 71
Bericht der Fraunhofer-Gesellschaft bzw. S. 333 Monitoring-Bericht; <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/karriere/wissenschaftlicher-nachwuchs/> (03.04.2019)

⁴⁵⁷ <https://www.fraunhofer.de/de/jobs-und-karriere/berufserfahrene/wissenschaftler/research-class.html> (05.04.2019)

⁴⁵⁸ Vgl. GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK Heft 58. Bonn, S. 77
Bericht der Fraunhofer-Gesellschaft bzw. S. 339 Monitoring-Bericht; <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/karriere/wissenschaftlicher-nachwuchs/> (03.04.2019)

⁴⁵⁹ Ebd., S. 17 Bericht der Helmholtz-Gemeinschaft bzw. S.387 Monitoring-Bericht

- Post-docs sowie
- leitende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Promovierende⁴⁶⁰

- Leitlinien

Der Gestaltung der Promotionsphase liegen „Leitlinien zur Durchführung von Promotionsvorhaben“⁴⁶¹ zu Grunde. Es wird darauf orientiert, dass die Betreuung in der Regel durch ein Promotionskomitee erfolgt, dem drei promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler angehören. Zwischen Betreuenden und Doktorandin bzw. Doktorand ist zu Beginn eine Betreuungsvereinbarung abzuschließen. Das Promotionsvorhaben sollte im Zeitraum von drei bis vier Jahren realisierbar sein. Promovieren sollte möglichst im Rahmen einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung erfolgen, und zwar mit einer Vertragslaufzeit entsprechend der veranschlagten Dauer des Promotionsvorhabens. Die Helmholtz-Zentren sind aufgefordert, die Gründung von Promovierendenvertretungen, wie der Helmholtz-Juniors, zu fördern.

- Förderspektrum

Die Umsetzung der Leitlinien wird durch eine strukturierte Promotionsförderung in Form von

- Helmholtz-Kollegs für fachliche Betreuung, Teamarbeit und „individuell abgestimmtes berufsqualifizierendes Training und Beratung“⁴⁶² und
- Helmholtz-Graduiertenschulen als Dachstruktur für Promovierende unterschiedlicher Fachrichtungen

begleitet. „Sie zeichnen sich durch ein breites Angebot an fachlichen und überfachlichen Qualifizierungskursen einschließlich Laufbahnberatung und Karriereunterstützung aus und ermöglichen Austausch und Vernetzung.“⁴⁶³ Zusätzlich werden Professional Skills-Training für die Karriereentwicklung von Promovierenden angeboten.

- Preise

Jährlich wird an Helmholtz-Forschungsbereich ein Helmholtz-Doktorandenpreis vergeben. Er ist als Anerkennung für bisherige Leistungen und Anreiz für den Verbleib in der Wissenschaft gedacht.⁴⁶⁴

Post-docs

- Leitlinien

2018 wurden von der Mitgliederversammlung der HGF „Leitlinien für die Postdoc-Phase“⁴⁶⁵ verabschiedet, mit denen sich die Helmholtz-Zentren auf gemeinsame Qualitätsstandards verständigt haben. In der Präambel werden gleichermaßen die Bedeutung der Pos docs für die Forschung an der HGF und die Verantwortung der HGF für den Karriereverlauf der Post-

⁴⁶⁰ https://www.helmholtz.de/karriere_talente/wissenschaft/promovierende/ (02.04.2019)

⁴⁶¹ HGF (2018): Leitlinien zur Durchführung von Promotionsvorhaben in der Helmholtz-Gemeinschaft; https://www.helmholtz.de/fileadmin/user_upload/06_jobs_talente/Doktoranden/Helmholtz-Promotionsleitlinien.pdf (02.04.2019)

⁴⁶² Ebd., S. 5

⁴⁶³ https://www.helmholtz.de/karriere_talente/wissenschaft/promovierende/ (02.04.2019)

⁴⁶⁴ Vgl. GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK, Heft 58. Bonn, S. 105

⁴⁶⁵ HGF, AG Postdoc-Leitlinien (2018). Leitlinien für die Postdoc-Phase in der Helmholtz-Gemeinschaft verabschiedet durch die Mitgliederversammlung der Helmholtz-Gemeinschaft am 18. April 2018; https://www.helmholtz.de/fileadmin/user_upload/Helmholtz_Postdoc-Leitlinien.pdf (02.04.2019)

docs hervorgehoben: „Die Postdoktorandinnen und Postdoktoranden (Postdocs) in der Helmholtz-Gemeinschaft tragen durch ihre Forschung an den Helmholtz-Zentren wesentlich zur Lösung drängender Fragen von Wissenschaft, Gesellschaft und Wirtschaft bei. Ihre Leistungen sind zentral für den wissenschaftlichen Erfolg der Helmholtz-Gemeinschaft. [...] Die Helmholtz-Zentren eint das Verständnis, dass die Phase nach der Promotion zentral für die weitere Karriere ist. Sie setzen sich das Ziel, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in dieser Phase ein herausragendes wissenschaftliches Umfeld für ihre Forschung und weitere Qualifizierung zu bieten und sie in besonderem Maße bei der Entscheidungsfindung zur weiteren beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Insbesondere setzen sich die Helmholtz-Zentren dafür ein, sehr gute Wissenschaftlerinnen für die Fortführung einer wissenschaftlichen Karriere zu gewinnen.“⁴⁶⁶ Mit den Leitlinien wird das Ziel verfolgt, „Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in dieser Phase in ein herausragendes wissenschaftliches Umfeld für ihre Forschung und weitere Qualifizierung zu bieten und sie in besonderem Maße bei der Entscheidungsfindung zur weiteren beruflichen Entwicklung zu unterstützen.“⁴⁶⁷ In den Leitlinien werden die Verantwortlichkeiten auf den drei Ebenen – Post-docs, Führungskräfte, Helmholtz-Zentren - im Detail beschrieben. Zum anderen erfolgt eine nach Verlaufsphasen differenzierte Betrachtung: Beginn der Post-doc-Phase/Neuanstellung, Durchführung des Post-doc-Projektes und Qualifizierung, Karriere nach der Post-doc-Phase. Während der Post-doc-Phase wird sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen der Vorzug gegenüber Stipendien gegeben. Post-docs sollen in der Regel befristete Verträge erhalten, deren Laufzeit sich am Qualifizierungsvorhaben orientiert. Die Vertragslaufzeit sollte möglichst zwei Jahre nicht unterschreiten. Es wird empfohlen, für Post-docs einen individuellen Entwicklungsplan zu erstellen. Auch wenn die besten Talente nach der Post-doc-Phase an den Helmholtz-Zentren verbleiben sollen, gibt es keine Automatismen der Weiterbeschäftigung.

- Förderspektrum

1. Helmholtz-Mentoring-Programm⁴⁶⁸

Das ursprünglich für Frauen konzipierte Mentoring-Programm steht seit 2018 auch Männern offen. Das knapp einjährige Programm bietet eine Kombination aus Workshops, Mentoring und Coaching zur Klärung von Karriereoptionen und zur Planung der kommenden Karriereschritte. Es richtet sich an

- promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die ihre Promotion vor maximal vier Jahren abgeschlossen haben sowie
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem administrativen, technischen und Managementbereich, die über drei bis acht Jahre einschlägige Berufserfahrung und ein abgeschlossenes Studium verfügen.⁴⁶⁹

⁴⁶⁶ Ebd., S. 1

⁴⁶⁷ Ebd., S. 1

⁴⁶⁸ https://www.helmholtz.de/karriere_talente/was_uns_ausmacht/mentoring/;
https://www.helmholtz.de/fileadmin/user_upload/06_jobs_talente/Mentoring-Programm/2018_Helmholtz_Advance_Ausschreibung.pdf (02.04.2019)

⁴⁶⁹ Vgl. HGF (2018): HELMHOLTZ ADVANCE A YEAR FOR YOUR CAREER Helmholtz-Mentoring-Programm. Ausschreibung 2018, S. 1; https://www.helmholtz.de/fileadmin/user_upload/06_jobs_talente/Mentoring-Programm/2018_Helmholtz_Advance_Ausschreibung.pdf (02.03.2019)

2. Helmholtz Career Development Centers for Researchers⁴⁷⁰

Seit 2017 werden diese Career Centers als zentrale Anlaufstelle für die Karriereberatung und -entwicklung eingerichtet. Damit fördert die Helmholtz-Gemeinschaft „aktiv den erfolgreichen Fortgang professioneller Werdegänge ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Zentren wie auch deren Vorbereitung auf eine berufliche Weiterentwicklung außerhalb der Zentren.“⁴⁷¹ Es wird Wert auf einen hohen Qualitätsstandard der Arbeit gelegt. „Das betrifft etwa die Qualifizierung der für die Einrichtungen tätigen Karriereberaterinnen und -berater, die systematische Bedarfserhebung bei der Planung der Einrichtung sowie die Analyse der Wirkung und Ergebnisse. Durch den Austausch und die Vernetzung der Career Centers auf Helmholtz-Ebene fördern wir die Entwicklung einheitlicher Qualitätsstandards.“⁴⁷² Im Winter 2017/18 haben die ersten drei Career Center die Arbeit aufgenommen.

3. Helmholtz-Nachwuchsgruppen⁴⁷³

International herausragenden Post-docs, deren Promotion zwei bis sechs Jahre zurückliegt, wird die Möglichkeit geboten, eine eigene Forschungsgruppe aufzubauen. Erwartet wird, dass die Post-docs über einschlägige Auslandserfahrung verfügen. Leiterin bzw. Leiter einer Helmholtz-Nachwuchsgruppe erhalten „frühe wissenschaftliche Unabhängigkeit und hohe Sichtbarkeit am Zentrum und in ihrer Community“⁴⁷⁴. Sie können eng mit einem universitären Partner kooperieren, Lehrerfahrung sammeln und sich vernetzen. Die Förderung erstreckt sich auf sechs Jahre und umfasst auch ein Führungskräfte-Training an der Helmholtz-Akademie einschließlich Mentoring und Coaching. Außerdem bietet die Nachwuchsgruppenleitung eine verlässliche Karriereperspektive. Nach einer positiven Evaluierung wird den Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leitern eine unbefristete Stelle an ihrem Helmholtz-Zentrum offeriert.

Zusätzlich bietet das Programm eine verlässliche Karriereperspektive: Nach einer positiven Evaluierung erhalten Leiterinnen und Leiter von Helmholtz-Nachwuchsgruppen eine unbefristete Stelle an ihrem Helmholtz-Zentrum. Über 200 Nachwuchskräfte wurden bereits gefördert – die meisten von ihnen wurden während ihrer Förderung oder direkt danach an eine deutsche Universität berufen.

Leitende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler⁴⁷⁵

Die Unterstützungsangebote auf der Ebene der Helmholtz-Gemeinschaft für leitende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind als Ergänzung zu den Personalentwicklungsinstrumenten der Helmholtz-Zentren konzipiert.

- Helmholtz-Akademie für Führungskräfte⁴⁷⁶

Die Angebote der Akademie richten sich an Nachwuchsführungskräfte und Führungskräfte mit langjähriger Erfahrung. „Sie lernen, strategisch zu arbeiten, Strukturen und Prozesse effizient

⁴⁷⁰ https://www.helmholtz.de/karriere_talente/was_uns_ausmacht/helmholtz_career_development_centers_for_researchers/ (02.04.2019)

⁴⁷¹ Ebd.

⁴⁷² Ebd.

⁴⁷³ https://www.helmholtz.de/karriere_talente/wissenschaft/nachwuchsgruppen/ (11.04.2019)

⁴⁷⁴ Ebd.

⁴⁷⁵ https://www.helmholtz.de/karriere_talente/wissenschaft/leitende_wissenschaftlerinnen_und_wissenschaftler/ (11.04.2019)

⁴⁷⁶ https://www.helmholtz.de/karriere_talente/die_helmholtz_akademie_fuer_fuehrungskraefte/ (11.04.2019)

zu organisieren und erfolgreich Teams zu führen.“⁴⁷⁷ Die Angebote stehen auch Angehörigen von Partnerorganisationen und Universitäten offen. Das Leistungsspektrum umfasst

- wissenschaftsspezifisches und praxisnahes Managementtraining,
- passgenaue Weiterbildung für die verschiedenen Karrierestufen und Zielgruppen,
- die Unterstützung der individuellen Weiterentwicklung einschließlich Mentoring und Coaching sowie
- vielfältige Gelegenheiten zur Netzwerkbildung.

- **Förderprogramme speziell für leitende Wissenschaftlerinnen**⁴⁷⁸

Dazu zählt zum einen ein Erstberufungsprogramm (W2/W3) für herausragende Wissenschaftlerinnen. Zum anderen sollen mit Hilfe des als Rekrutierungsinitiative konzipierten Programms Helmholtz Distinguished Professorship (W3) exzellente Wissenschaftlerinnen aus dem Ausland für gemeinsame Berufungen mit Universitäten gewonnen werden.

3. Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL)

Leitlinien

Die WGL hat bereits 2009 „Empfehlungen zur strukturierten Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Leibniz-Gemeinschaft“⁴⁷⁹ und daran anknüpfend 2012 „Leitlinien für die Arbeitsbedingungen und die Karriereförderung promovierender und promovierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler“⁴⁸⁰ verabschiedet. Mit den Leitlinien wird das Anliegen verfolgt, „berufliche Werdegänge in die Wissenschaft hinein, innerhalb der Wissenschaft und aus der Wissenschaft heraus attraktiver zu gestalten und ihnen eine tragfähige Perspektive zu geben. Hierzu gehört eine umsichtige Personalstrategie, die Rücksicht auf die große Typenvielfalt der Institute, deren Aufgaben, Arbeitsweisen, Größe und Disziplinen nimmt. Zugleich geht es darum, den promovierenden und promovierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierungshilfen und die bestmöglichen Bedingungen für die individuelle Lebens- und Karriereplanung zu geben.“⁴⁸¹

Gesondert in den Blick genommen werden

- promovierende Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie
- promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler.

Generell wird eine verbesserte Absicherung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern angestrebt. Insbesondere Promovierten sollen möglichst sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse angeboten werden. Bezüglich der Laufzeit

⁴⁷⁷ Ebd.

⁴⁷⁸ https://www.helmholtz.de/karriere_talente/wissenschaft/leitende_wissenschaftlerinnen_und_wissenschaftler/foerderprogramme_fuer_leitende_wissenschaftlerinnen/ (02.04.2019)

⁴⁷⁹ WGL (2009): Empfehlungen zur strukturierten Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Leibniz-Gemeinschaft; https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Karriere/Empfehlungen_zur_strukturierten_Foerderung_des_wissenschaftlichen_Nachwuchses.pdf (04.04.2019)

⁴⁸⁰ WGL (2012): Karriereleitlinien der Leibniz-Gemeinschaft. Leitlinien für die Arbeitsbedingungen und die Karriereförderung promovierender und promovierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den Instituten der Leibniz-Gemeinschaft, Berlin; https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/UEber_uns/Wettbewerb/Dokumente_2018/Dokumente_2018_englisch/20_Career_Guidelines.pdf (25.03.2019)

⁴⁸¹ Ebd., S. 3

der Verträge wird auf die „Dauer der Qualifizierung, in den jeweiligen Disziplinen, dem Typus der jeweiligen wissenschaftlichen Einrichtung und dem Format des Qualifizierungsvorhaben“⁴⁸² orientiert. Für herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, darunter Nachwuchsgruppenleiter/-innen, gibt es zum einen die Chance auf eine gemeinsame Berufung mit Universitäten. Zum anderen sollen die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft, „je nach Finanzierungsmöglichkeit, wissenschaftlichem Schwerpunkt, Typus und Disziplin [...] Entfristungsmöglichkeiten in Form eines Tenure Track“⁴⁸³ eröffnen. Eigenverantwortung wird den Leibniz-Instituten auch in Bezug auf ein ausgewogenes Verhältnis von befristeten und unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen übertragen.⁴⁸⁴

Den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sollen strukturierte Karrierewege offen stehen. Diese werden in vier Phasen eingeteilt:

1. Promotion
2. Orientierung nach der Promotion (die beiden ersten Jahre nach der Promotion, dient der Karriereentscheidung)
3. Konsolidierung nach der Promotion (ab dem dritten Jahr nach der Promotion, dient der weiteren wissenschaftlichen Qualifizierung)
4. Entfristung, Tenure-Track und Professur.

Zusätzlich werden Karriereoptionen in Forschungsmuseen und Einrichtungen der Forschungsinfrastruktur thematisiert.⁴⁸⁵

Zur Umsetzung von Fördermaßnahmen sollen die Leibniz-Institute ein Budget für die Personalentwicklung und Karriereförderung einrichten. Ihnen obliegt die konkrete Ausgestaltung der Unterstützungsangebote. Angeführt werden folgende Maßnahmen:

- individuelle Weiterbildung und interne Gruppenweiterbildung,
- Teilnahme an nationalen und internationalen Konferenzen,
- mehrmonatige Auslandsaufenthalte an wissenschaftlichen Einrichtungen,
- Mentoring zu beruflichen Perspektiven in der Wissenschaft und in anderen Berufsfeldern,
- Einbindung in Entscheidungsprozesse durch Mitgliedschaft in Gremien,
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- Druckkostenzuschüsse,
- Auslauf- und Anschubfinanzierung zur Sicherung kontinuierlicher Beschäftigung bzw. Vorbereitung von Drittmittelanträgen.

Des Weiteren sollen Karrierechancen in wissenschaftsnahen Bereichen (Wirtschaft, Politik, Medien, Verwaltung) mit Fördermaßnahmen flankiert werden.⁴⁸⁶

Die WGL legt Wert auf die Kooperation innerhalb der eigenen Organisation (Erfahrungsaustausch, Informationsbereitstellung, Einrichtung von Mentoring-Komitees), mit Hochschulen (Ermöglichung der Teilnahme an Doktorandenprogramme und des Erwerbs von Lehrerschaft) und anderen außeruniversitären Wissenschaftsorganisationen (Erfahrungsaustausch, Entwicklung gemeinsamer Strategien der Karriereförderung).⁴⁸⁷

⁴⁸² Ebd., S. 5

⁴⁸³ Ebd., S. 6

⁴⁸⁴ Vgl. auch Verlässlichkeit und Dynamik in Balance: Leibniz-Gemeinschaft bekräftigt Verantwortung für jüngere Wissenschaftler, Pressemitteilung 27. März 2015 Leibniz-Gemeinschaft; https://www.leibniz-gemeinschaft.de/medien/presse/pressemitteilungen/details/article/verlaesslichkeit_und_dynamik_in_balance_leibniz_gemeinschaft_bekraeftigt_verantwortung_fuer_juengere_wi/ (03.02.2019)

⁴⁸⁵ Vgl. ebd., S. 5-7

⁴⁸⁶ Vgl. ebd., S. 8/9

⁴⁸⁷ Vgl. ebd., S. 10/11

Förderspektrum

Das nachfolgend vorgestellte Spektrum der Fördermaßnahmen erstreckt sich von der Promotionsphase über die Post-doc-Phase bis hin zur Berufung und Besetzung von Führungspositionen.⁴⁸⁸

Promovierende

- Leibniz Graduate Schools

Die WGL bietet im Rahmen der strukturierten Nachwuchsförderung in Zusammenarbeit mit den Hochschulen Promotionsprogramme an, die es den Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern ermöglichen, „in einem kooperativen und transdisziplinären Forschungsfeld“⁴⁸⁹ zu promovieren. Geboten wird eine intensive Betreuung und Zugang zu nationalen und internationalen Netzwerken. Darüber hinaus sind zahlreiche Leibniz-Institute an strukturierten Doktorandenprogrammen an Hochschulen beteiligt.

- Leibniz-Promotionspreis

Der Preis wird jährlich für herausragende Promotionen in den Geistes- und Sozialwissenschaften sowie den Natur- und Technikwissenschaften vergeben.

- Leibniz PhD Network

Das Netzwerk wurde 2017 auf Initiative Promovierender gegründet. Es versteht sich „als Plattform für die Vernetzung und den intensiven fachlichen und überfachlichen Austausch zwischen den Doktorandinnen und Doktoranden in der WGL. Das Netzwerk ist Interessenvertretung und Sprachrohr der Promovierenden und will dazu beitragen, Karrieremöglichkeiten innerhalb und außerhalb der Wissenschaft transparenter zu machen.“⁴⁹⁰

Post-docs

- Leibniz-Kolleg for Young Researchers

Die Angebote richten sich an Postdoktorandinnen und -doktoranden sowie fortgeschrittene Promovierende. Im Mittelpunkt stehen die Erarbeitung von überfachlichen Themen, die Klärung von Karriereoptionen, die Erarbeitung von Karrierestrategien sowie Netzwerkanalyse und -aufbau.

- Leibniz-Junior Research Groups

Das Programm ermöglicht Post-docs bis zu fünf Jahre nach der Promotion den Aufbau einer eigenen Nachwuchsgruppe mit einer Laufzeit von 5 Jahren. Das Angebot steht sowohl Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern, die an einer Leibniz-Einrichtung tätig sind, als auch externen Bewerber/-innen offen. Es richtet sich gezielt auch an internationale Spitzenforscherinnen und Spitzenforscher.

- Leibniz DAAD-Research-Fellowship

Dieses Programm dient explizit der Verknüpfung von Internationalisierung und Nachwuchsförderung. Es ermöglicht herausragenden jüngeren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern einen einjährigen Forschungsaufenthalt an einer Leibniz-Einrichtung.

⁴⁸⁸ Vgl. GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK, Heft 58. Bonn, S. 41-47 Bericht der Leibniz-Gemeinschaft bzw. S. 657-661 Monitoring-Bericht; <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/karriere/wissenschaftlicher-nachwuchs/> (03.04.2019)

⁴⁸⁹ Vgl. ebd., S.44/45 Bericht der Leibniz-Gemeinschaft bzw. S. 659/660 Monitoring-Bericht

⁴⁹⁰ <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/karriere/wissenschaftlicher-nachwuchs/leibniz-phd-network/> (04.04.2019)

Berufungen

- **Leibniz-Beste Köpfe**

Das 2017 aufgelegte Förderprogramm unterstützt die Leibniz-Institute bei der Berufung herausragender Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie der Einrichtung von Nachwuchsgruppen.

- **Leibniz-Professorinnenprogramm**

Ziel des Programms ist die Rekrutierung von Spitzenwissenschaftlerinnen für die WGL durch die Berufung auf eine W2- oder W3-Professur mit Tenure-Track.

- **Leibniz-Mentoring für Wissenschaftlerinnen**

Mit dem Mentoring sollen promovierte Wissenschaftlerinnen auf ihrem Weg in eine Führungsposition oder Professur unterstützt werden.

Führungskräfte

Die WGL misst der Entwicklung von Führungskräften einen zentralen Stellenwert im Rahmen der Personalentwicklung bei. Als prägend für die Qualität der Leibniz-Institut und ihrer Führungskultur wird die Qualität der Berufungen herausgestellt. In den 2016 verabschiedeten Standards für die Besetzung von Führungspositionen wird folgendes Ziel formuliert: „Für den Erfolg der Leibniz-Gemeinschaft ist es entscheidend, ihre wissenschaftlichen Leitungspositionen von der Direktorebene bis zu Leitungen von Nachwuchsgruppen mit den geeignetsten Kandidatinnen und Kandidaten zu besetzen. Dabei spielen das Format und die Verfahren zur Personalgewinnung – üblicherweise gemeinsame Berufungen mit Hochschulen – eine wichtige Rolle. Die Leibniz-Gemeinschaft hat daher einen Prozess zur Entwicklung von Leibniz-Besetzungsstandards angestoßen, um einen gemeinsamen Rahmen für die Besetzung dieser Schlüsselpositionen bereitzustellen.“⁴⁹¹ Das besondere Augenmerk gilt der Gewinnung von Frauen für Führungspositionen. Für den Ausbau der Führungs- und Strategiekompetenz auf der Leitungsebene werden regelmäßig Leibniz-Führungskollegs ausgerichtet, in denen „strategische Themen diskutiert und Führungsherausforderungen von wissenschaftlichen und administrativen Leitungen der Einrichtungen, hochrangigen externen Gästen aus dem wissenschaftspolitischen Umfeld und Mitgliedern des Präsidiums gemeinsam reflektiert“⁴⁹² werden.

4. Max-Planck-Gesellschaft (MPG)

2018 wurde an der MPG ein Wegweiser veröffentlicht, in dem die Förderstrukturen für Karrierewege – für Doktorandinnen und Doktoranden, Postdoktorandinnen und -doktoranden, Gruppenleiterinnen und -leiter – sowie speziellen Angebote für Wissenschaftlerinnen und die Aktivitäten rund um das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie zusammenfassend vorgestellt werden.⁴⁹³ Darin heißt es: „Nachwuchsförderung ist uns ein wichtiges Anliegen: Wir entwickeln die Förderstrukturen für Karrierewege laufend weiter und bieten auch für die frühen

⁴⁹¹ WGL (2016): Standards für die Besetzung von wissenschaftlichen Leitungspositionen in der Leibniz-Gemeinschaft, S. 3; https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Karriere/Leibniz-Besetzungsstandards.pdf (08.04.2019)

⁴⁹² GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK, Heft 58. Bonn, S. 47
Bericht der Leibniz-Gemeinschaft bzw. S. 661 Monitoring-Bericht

⁴⁹³ Vgl. MPG (2018): Wissenschaftskarriere bei Max-Planck. Wegweiser Chancengerechte Karriereförderung; <https://www.mpg.de/11739724/broschuere-chancengerechtigkeit.pdf> (03.03.2019)

Karrierestufen verbindliche Arbeitsverträge. Hinzu kommen breit gefächerte Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote, Mentoringprogramme, Auszeichnungen und Netzwerke. Selbstverständlich gelten bei uns die Leitlinien und Regeln zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Das garantiert Zusammenarbeit auf Augenhöhe und mit hoher Qualität.⁴⁹⁴

Die Nachwuchsförderung der MPG sieht im Grundsatz keine lineare Nachwuchsentwicklung vor. Im Interesse der internationalen Bestenauswahl müssen sich die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf jeder Karrierestufe erneut einem kompetitiven Auswahlverfahren stellen. Man ist jedoch zunehmend bemüht, die Karriereperspektiven zu verbessern und auch verlässlicher zu gestalten. Dazu gehört die Bevorzugung der Nachwuchsförderung über reguläre Beschäftigungsverhältnisse statt über Stipendien ebenso wie die Möglichkeit der Gewährung eines Tenure-Tracks (W2) für Forschungsgruppenleiterinnen und -leiter in Kooperation mit Universitäten.⁴⁹⁵

Promovierende⁴⁹⁶

- Leitlinien

Für die Ausbildung von Doktorandinnen und Doktoranden hat die MPG 2015 Leitlinien formuliert.⁴⁹⁷ Sie knüpfen an die „Richtlinien der DoktorandInnenausbildung an Max-Planck-Instituten“ (2012) und die „Empfehlungen zur Betreuung und Qualifizierung der Promovierenden in Forschungseinrichtungen der Max-Planck-Gesellschaft“ (2014) an. In den Leitlinien finden sich beispielweise Aussagen zu den Anforderungen an die Doktorandinnen und Doktoranden, zur Kooperation mit den Universitäten, zum Charakter der Dissertation, zur Betreuung und zur Zeitplanung. Ein Betreuer sollte maximal für 8 Doktorandinnen bzw. Doktoranden hauptverantwortlich sein (Pkt. 6). Zu Beginn der Promotion ist zwischen Promovierenden und Betreuer eine Vereinbarung über Rechte und Pflichten beider Seiten abzuschließen (Pkt. 8). Zusätzlich soll eine Beraterin/ein Berater die Promovierende/den Promovierenden unterstützen (Pkt. 10). Letzteren ist die Möglichkeit zu geben, sich zur Klärung von Meinungsverschiedenheiten an eine unabhängige Stelle zu wenden (Pkt. 14). Die Qualität der Promovierenden-Ausbildung soll bei turnusmäßigen Evaluationen der Forschungseinrichtungen Berücksichtigung finden (Pkt. 16).

Seit 2015 wird mit allen Doktorandinnen und Doktoranden, die an einem MPI für ihre Promotion forschen, ein Fördervertrag abgeschlossen. Er verbindet „die wissenschaftliche Freiheit eines Stipendiums mit der Sicherheit eines Arbeitsvertrags“.⁴⁹⁸ Die vereinbarte Arbeitszeit liegt bei 39 Stunden pro Woche. Geboten wird eine Vergütung von 50 Prozent nach E13 TVöD (max. Stufe 2). Im Einzelfall kann die Vergütung auf 100 Prozent aufgestockt werden. Die Laufzeit beträgt drei Jahre mit der Option auf einjährige Verlängerung.⁴⁹⁹

⁴⁹⁴ Ebd., S. 7

⁴⁹⁵ Vgl. Soemer, A. (o.A.): Weiterentwicklung der Nachwuchsförderung in der Max-Planck-Gesellschaft, München (MPG Generalverwaltung, Referat IIc); https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/system/files/downloads-wimoarticle/Soemer_Nachwuchsf%C3%B6rderung%20der%20MPG.pdf (11.04.2019)

⁴⁹⁶ <https://www.mpg.de/doktoranden> (03.02.2019)

⁴⁹⁷ MPG (2015): Leitlinien für die Ausbildung von Doktorandinnen und Doktoranden in der Max-Planck-Gesellschaft; https://www.mpg.de/9066501/MPG_Leitlinien_Nachwuchs_2015.pdf (20.02.2019)

⁴⁹⁸ <https://www.mpg.de/doktoranden> (03.02.2019)

⁴⁹⁹ Vgl. Wegweisend für Talente aus aller Welt Nachwuchsförderung in der Max-Planck-Gesellschaft, duz SPECIAL, Beilage zur duz – DEUTSCHE UNIVERSITÄTSZEITUNG, 26. Juni 2015, S. 7

- **Förderspektrum**

Es gibt drei Modelle für die Promotion⁵⁰⁰:

- die Individualpromotion an Max-Planck-Instituten (MPI) ohne Einbindung in ein Graduiertenprogramm,
- die strukturierte Promotion an einer International Max Planck Research School (IMPRS) und
- die Bearbeitung eines „zukunftsweisenden Forschungsfeldes“ in Zusammenarbeit von Top-Wissenschaftlerinnen und -Wissenschaftlern in einer überregional und „über die Grenzen von Organisationen, Instituten und Fakultäten hinweg“⁵⁰¹ ausgerichteten Max Planck School.

- **International Max Planck Research School**

Ein Drittel, der an den MPI forschenden Doktorandinnen und Doktoranden promoviert als Mitglied einer International Max Planck Research School (IMPRS). Die IMPRS gehören bereits seit dem Jahr 2000 zum festen Bestandteil der Promotionsförderung an der MPG. Sie „bieten mit Partnern an Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen die Möglichkeit einer strukturierten Graduiertenausbildung mit festgelegtem Curriculum.“⁵⁰² Nachwuchsforscherinnen und -forscher können sich in gemeinsamen, interdisziplinären Projekten auf ihre Dissertation vorbereiten.⁵⁰³ Einige IMPRS eröffnen exzellenten Bachelorabsolventinnen und -absolventen den Weg zur Promotion über ein kombiniertes Master/PhD-Programm oder in einer individuell zugeschnittenen Qualifizierungsphase. Für maximal anderthalb Jahre werden ein Stipendium und verschiedene Sozialleistungen gewährt.⁵⁰⁴

- **Max Planck Schools**

Max Planck Schools sind „eine gemeinsame, organisationsübergreifende Bottom-up-Initiative aus der Wissenschaft“⁵⁰⁵. Zu den Mitgliedern zählen Universitäten und Institute der außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Mit Förderung des BMBF sind 2018 drei Max Planck Schools in eine fünfjährige Pilotphase eingetreten. „Zielgruppe ist ein kleiner Kreis an hochtalentierten, internationalen Spitzenstudierenden, die ihre Ausbildung in einem thematisch eher breiten Feld fortsetzen wollen“.⁵⁰⁶ Präsenzphasen werden mit eigenständigen Forschungsphasen und Fernlernelementen kombiniert. Erst nach einer Orientierungsphase, die Gelegenheit gibt, verschiedene Standorte, Einrichtungen, Forscherinnen und Forscher kennenzulernen, fällt die Entscheidung über das konkrete Promotionsvorhaben.

⁵⁰⁰ MPG (2018): Wissenschaftskarriere bei Max-Planck. Wegweiser Chancengerechte Karriereförderung, S. 13-15, <https://www.mpg.de/11739724/broschuere-chancengerechtigkeit.pdf> (11.04.2019)

⁵⁰¹ Ebd. S. 14

⁵⁰² Ebd.

⁵⁰³ Vgl. GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018; Vgl. GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK Heft 58. Bonn, S. 60 Bericht der Max-Planck-Gesellschaft bzw. S. 580 Monitoring-Bericht

⁵⁰⁴ Vgl. <https://www.mpg.de/bachelors> (04.03.2019)

⁵⁰⁵ Vgl. MPG (2018): Wissenschaftskarriere bei Max-Planck. Wegweiser Chancengerechte Karriereförderung, S. 15; <https://www.mpg.de/11739724/broschuere-chancengerechtigkeit.pdf> (03.03.2019)

⁵⁰⁶ Ebd., S. 14

- Preise⁵⁰⁷

Die besten Doktorandinnen bzw. Doktoranden werden jährlich mit der Otto-Hahn-Medaille ausgezeichnet. Wer als besonders befähigt für bzw. interessiert an einer Forschungskarriere ist, erhält zusätzlich den Otto-Hahn-Award. Damit verbunden ist die Möglichkeit, für bis zu zwei Jahre an einer Forschungseinrichtung oder Universität im Ausland als Post-doc zu forschen und danach an ein MPI eigener Wahl zurückzukehren und dort eine selbständige Otto-Hahn-Forschungsgruppe aufzubauen.⁵⁰⁸ An die jüngste Doktorandin oder den jüngsten Doktoranden mit hervorragendem Promotionsabschluss wird jährlich der Dieter-Rampacher-Preis verliehen.

Post-docs⁵⁰⁹

„Die Max-Planck-Gesellschaft fördert die Qualifizierung ihrer Post-docs nachdrücklich. Dies betrifft vor allem die individuelle wissenschaftliche Entwicklung; zum Beispiel durch Unterstützung von selbstständiger Forschung und Übertragen von Verantwortung. Ebenso wichtig sind in dieser Karrierephase Transparenz über die erwarteten Forschungsleistungen, Unterstützung beim Erreichen selbstgesetzter Qualifikationsziele sowie regelmäßige Beratung bei der persönlichen Karriereplanung. Diese Beratung schließt Karrierewege in der Wissenschaft ebenso wie berufliche Perspektiven außerhalb der akademischen Forschung ein.“⁵¹⁰

- Leitlinien

Die Leitlinien für die Post-doc-Phase wurden 2016 verabschiedet. Angesichts der großen Vielfalt an Forschungskulturen und Traditionen, die für die MPG typisch ist, sollen sie eine „Grundlage für größere Transparenz und Verlässlichkeit während einer bislang wenig strukturierten Karrierephase“⁵¹¹ bieten. Die Post-doc-Phase wird als eine zeitlich begrenzte Phase der wissenschaftlichen Qualifizierung und Profilierung sowie der Klärung beruflicher Perspektiven verstanden. Post-docs erhalten an der MPG befristete Stellen, die aus Institutsmitteln und/oder Drittmitteln finanziert werden. Die Befristung kann sich auf das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) oder das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) stützen. Post-docs, die eigene Förderung eingeworben haben, sind ebenfalls zulässig.

Da die Qualifizierungsdauer im Vergleich der Disziplinen variiert, wird keine Obergrenze für die Befristung festgelegt. Orientiert wird auf eine Vertragslaufzeit von bis zu vier Jahren. Sechs Jahre dürfen nur in begründeten Fällen überschritten werden. Mit Verweis auf das Harnack-Prinzip und die Bestenauswahl wird hervorgehoben, dass an der MPG keine „geregelten Übergänge für Postdocs auf weiterführende, gegebenenfalls unbefristete („Tenure Track“) Positionen existieren“⁵¹². Es wird erwartet, dass Post-docs nach Abschluss der Post-doc-Phase ihre berufliche Karriere außerhalb der MPG fortsetzen.

⁵⁰⁷ Vgl. ebd., S. 17

⁵⁰⁸ Vgl. GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK, Heft 58. Bonn, S. 59
Bericht der Max-Planck-Gesellschaft bzw. S. 579 Monitoring-Bericht

⁵⁰⁹ <https://www.mpg.de/postdocs> (06.01.2019)

⁵¹⁰ MPG, Präsidentenkommission „Wissenschaftlicher Nachwuchs“ (2016): Karrierebedingungen für Postdotorandinnen und Postdotoranden. Leitlinien für die Postdoc-Phase in der Max-Planck-Gesellschaft, S. 2; <https://www.mpg.de/leitlinien-postdocs> (03.02.2019)

⁵¹¹ Ebd., S. 3

⁵¹² Ebd., S. 5

Bereits zu Beginn sollen in einem Gespräch mit der verantwortlichen Betreuerin bzw. dem Betreuer Dauer, Inhalt, Rahmenbedingungen und Qualifizierungsschritte vereinbart werden. Für die gesamte Post-doc-Phase ist Flankierung durch Beratungen vorgesehen, darunter optional Beratung durch einen externen Karrierecoach oder ein Personalberatungsunternehmen. Ermöglicht werden der Erwerb von Personalführungskompetenz und Weiterbildung in professional skills. Außerdem wird das Engagement in der scientific community unterstützt. Besondere Aufmerksamkeit soll der wissenschaftlichen Karriere von Nachwuchswissenschaftlerinnen gewidmet werden.

Förderspektrum

Den Post-docs steht ein breit gefächertes, zentral organisiertes Fortbildungsprogramm sowie verschiedene Vernetzungs- und Beratungsangebot zur Verfügung.

- Forschungsgruppen⁵¹³

„Exzellente Nachwuchsforscherinnen und -forscher haben bei der MPG die Möglichkeit, eine Forschungsgruppe zu leiten. So können sie sich ein eigenständiges Profil aufbauen und Führungsverantwortung übernehmen. Innerhalb der Institute arbeiten sie in ihrem Forschungsgebiet thematisch frei.“⁵¹⁴ Die Beschäftigungsverhältnisse von Forschungsgruppenleiterinnen und -leitern sind auf fünf Jahre befristet. Eine Verlängerung ist möglich. Es gibt zum einen Forschungsgruppen, die die MPI in Eigenregie vergeben, zum anderen zentral finanzierte Max-Planck-Forschungsgruppen. Für Leiterinnen und Leiter einer Max-Planck-Forschungsgruppe besteht seit 2009 die Möglichkeit des Tenure-Track auf W2-Ebene.⁵¹⁵

- Fortbildungsprogramme

An der MPG wurde ein auf die Bedürfnisse von Post-doc zugeschnittenes Fortbildungsprogramm entwickelt. Es ist zeitlich gestaffelt. Für die frühe Post-doc-Phase steht die Vermittlung von soft skills im Vordergrund. In der späten Post-doc-Phase werden Führungs- und Managementkompetenzen vermittelt. Mit Blick auf die beruflichen Perspektiven nach der Post-doc-Phase wird der weitere Karriereverlauf innerhalb und außerhalb der Wissenschaft thematisiert.⁵¹⁶ Für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Leitungsfunktionen oder Führungspositionen wurde ein Fortbildungsprogramm aufgelegt, in dem das Thema Management im Mittelpunkt steht. Angeboten werden zweitägige Seminare über die Laufzeit von etwa einem Jahr.⁵¹⁷

- Nobel Laureate Fellowships

Nobelpreisgewinnerinnen und -gewinner können herausragende Post-docs mit einem Nobel Laureate Fellowship ausstatten. Die Fellows erhalten einen Arbeitsvertrag mit einer Laufzeit

⁵¹³ <https://www.mpg.de/karriere/forschungsgruppen> (02.04.2019)

⁵¹⁴ Ebd.

⁵¹⁵ Vgl. GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK Heft 58. Bonn, S. 58
Bericht der Max-Planck-Gesellschaft bzw. S. 578 Monitoring-Bericht

⁵¹⁶ Vgl. MPG (2018): Wissenschaftskarriere bei Max-Planck. Wegweiser Chancengerechte Karriereförderung, S. 28,
<https://www.mpg.de/11739724/broschuere-chancengerechtigkeit.pdf> (03.03.2019)

⁵¹⁷ Vgl. ebd., S. 27

von bis zu drei Jahren an dem MPI der Preisträgerin/des Preisträgers und Sachmittel für die Forschung.⁵¹⁸

Spezielle Angebote für Wissenschaftlerinnen

- Minerva Fast Track Programm⁵¹⁹

Das Programm richtet sich an Wissenschaftlerinnen, deren Promotion noch nicht länger als zwei Jahre zurückliegt. Sie können auf Vorschlag eines wissenschaftlichen Mitglieds der MPG als Minerva Fast Track Fellow eine Stelle TVöD E13/14 sowie Sach- und Personalmittel für maximal drei Jahre zur Vorbereitung auf die Leitung einer Forschungsgruppe und die Teilnahme am Auswahlverfahren für Max-Planck-Forschungsgruppen bewerben. Ihre Bewerbung findet bei der Vorauswahl besondere Berücksichtigung.

- Lise-Meitner-Exzellenzprogramm⁵²⁰

Im Rahmen dieses Programmes werden seit 2018 Lise-Meitner-Gruppen mit fünfjähriger Laufzeit eingerichtet. Ziel ist die Gewinnung und Förderung außergewöhnlich qualifizierter Wissenschaftlerinnen. Damit verbunden ist das Angebot, an einem Tenure-Track-Verfahren teilzunehmen, das zu einer unbefristeten W2-Professur mit Gruppenausstattung führt.

- Elisabeth-Schiemann-Kolleg⁵²¹

In diesem Kolleg werden junge Wissenschaftlerinnen, die im Regelfall ihre Post-doc-Phase bereits abgeschlossen haben, durch Direktorinnen und Direktoren der MPG auf dem Weg zu einer Lebenszeitprofessur oder eine Führungsposition an einer Forschungseinrichtung unterstützt. Das erfolgt in Form von Mentoring, Coaching, Netzwerkbildung und Plenartreffen.

- Sign up! Careerbuilding⁵²²

Dabei handelt es sich um ein Qualifizierungs- und Vernetzungsprogramm für Postdoktorandinnen, das auf Führungsaufgaben vorbereiten soll.

- Christiane Nüsslein-Volhard-Stiftung⁵²³

Diese Stiftung unterstützt junge Wissenschaftlerinnen aus den Naturwissenschaften und der Medizin mit Kindern finanziell in der Promotions- oder Post-doc-Phase. Der monatlich gewährte Förderbetrag kann für Hilfe im Haushalt oder für zusätzliche Kinderbetreuungsleistungen eingesetzt werden.

Netzwerke

- PhDNet

Mit dem PhDNet verfügt die MPG über ein deutschlandweites Netzwerk ihrer Doktorandinnen und Doktoranden. Es versteht sich als Interessenvertretung und Plattform für den

⁵¹⁸ Vgl. GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK Heft 58. Bonn, S. 59
Bericht der Max-Planck-Gesellschaft bzw. S. 579 Monitoring-Bericht

⁵¹⁹ Vgl. MPG (2018): Wissenschaftskarriere bei Max-Planck. Wegweiser Chancengerechte Karriereförderung, S. 32,
<https://www.mpg.de/11739724/broschuere-chancengerechtigkeit.pdf> (03.03.2019)

⁵²⁰ Vgl. ebd., S. 26 und 33

⁵²¹ Vgl. ebd.

⁵²² Vgl. ebd., S. 34

⁵²³ Vgl. ebd.

gegenseitigen Austausch.⁵²⁴ Das PhDNet hält engen Kontakt zur Leitung der MPG und führt regelmäßig Befragungen zur Situation der Promovierenden durch. Der 2018 vorgelegte PhD Survey Report⁵²⁵ informiert zu solchen Themen wie demografische Aspekte (Nationalität, Geschlecht, Geburtsjahr, Beginn der Promotionsphase), Arbeitsbedingungen, Karriereperspektiven, Chancengleichheit, Finanzierung und Arbeitszeiten sowie Zugang zu anderen Forschungsnetzwerken. Für junge Max-Planck-Wissenschaftlerinnen und -wissenschaftler in Führungspositionen steht das Netzwerk Max Planck LeadNet zur Verfügung. Es ermöglicht den Austausch zu wissenschaftlichen und organisatorischen Fragen und richtet jährlich ein Symposium aus.⁵²⁶

- **Minerva-FemmeNet**

Das Minerva-FemmeNet hat sich zum Ziel gesetzt, Frauen beim Einstieg in die Wissenschaft, bei der Berufsplanung und während des Karriereverlaufs durch Informationsbereitstellung und Vermittlung von Mentoring-Patenschaften zu unterstützen.⁵²⁷

- **AcademiaNet**

Das AcademiaNet bietet als Internetportal eine Datenbank mit deren Hilfe geeignete Wissenschaftlerinnen für die Besetzung von wissenschaftlichen Gremien oder Führungspositionen, Expertinnen für Beratungen oder Referentinnen für Konferenzen gefunden werden können.⁵²⁸

- **Max Planck Alumni Association e.V.**

Die Max Planck Alumni Association (MPAA) steht allen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus dem In- und Ausland offen, die länger als sechs Monate in der Max-Planck-Gesellschaft gearbeitet haben. Die MPAA versteht sich als Dachorganisation für verschiedenste Communities. Sie veranstaltet Symposien und bietet ein Mentoring-Programm für Nachwuchskräfte an, die eine nichtakademische Laufbahn anstreben.⁵²⁹

Institutionelle Verankerung der Personalentwicklung⁵³⁰

„Die strategieorientierte und systematische Karriereförderung an den Max-Planck-Instituten auf allen Karriereebenen und entlang des gesamten Talentmanagementprozesses zu ermöglichen, ist Aufgabe der Abteilung Personalentwicklung & Chancen. Sie entwickelt vielfältige Maßnahmen im Kontext von Personalrecruiting, -bindung sowie -entwicklung.“⁵³¹ Die Angebote sind auf die verschiedenen Phasen des Qualifizierungs- und Karriereverlaufs zugeschnitten. Unterschieden wird zwischen vier Phasen

- Attract & Recruit,
- Welcome & Onboard,
- Develop & Retain,

⁵²⁴ Vgl. <https://www.phdnet.mpg.de/> (11.04.2019)

⁵²⁵ Max Planck PhDnet (2018): 2017 PhDnet Survey Report

⁵²⁶ Vgl. MPG (2018): Wissenschaftskarriere bei Max-Planck. Wegweiser Chancengerechte Karriereförderung, S. 27, <https://www.mpg.de/11739724/broschuere-chancengerechtigkeit.pdf> (03.03.2019)

⁵²⁷ Vgl. ebd., S. 33

⁵²⁸ Vgl. ebd., S. 35

⁵²⁹ Vgl. ebd., S. 28

⁵³⁰ Vgl. <https://www.mpg.de/personalentwicklung-und-chancen> (04.03.2019)

⁵³¹ Ebd.

- Navigate & Transfer.

Das Team Onboarding, Karriere & Entwicklung betreut die systematische Personalentwicklung für alle Zielgruppen – wissenschaftliche Führungskräfte, wissenschaftlicher Nachwuchs und Wissenschaftsstützender Bereich/Wissenschaftsmanagement – und bündelt diese unter dem Dach der im Aufbau befindlichen Planck Academy.

Das Team Programme & Netzwerke ist für die strukturierten Programme (z.B. IMPRS, Lise-Meitner Exzellenzprogramm, Max-Planck-Forschungsgruppen), Nachwuchspreise und die zentralen Netzwerke (z.B. Alumni, PhDNet, Career Steps Network) verantwortlich.

Beim Team Willkommen, Doppelkarriere, Familie & Gesundheit sind alle Maßnahmen und Programme zu Querschnittsthemen, darunter Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, Chancengerechtigkeit, gendergerechte Karriereförderung, Integration und Gesundheitsvorsorge, angesiedelt.

Literaturverzeichnis

- Antwort des Parlamentarischen Staatssekretärs Dr. Michael Meister auf die Frage des Abgeordneten Kai Gehring der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN, 17. Sitzung des Deutschen Bundestags am 16.10.2019, Stenografischer Bericht der 117. Sitzung, Plenarprotokoll 19/117
- Becker, F.G. (2017): Personalentwicklung an Hochschulen: Ohne Transfermanagement lediglich L'art pour l'art!, In: : Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, P-OE 2+3/2017
- Becker, F.G. (2017): Akademisches Personalmanagement: angekommen?, in: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, P-OE 2+3/2017
- Becker, M. (2013): Personalentwicklung: Bildung Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart
- Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung der Richtlinie von Forschung zu den Karrierebedingungen und Karriereentwicklungen des Wissenschaftlichen Nachwuchses - Förderbekanntmachung im Kontext Forschung zum Wissenschaftlichen Nachwuchs Vom 14. August 2012; <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-761.html> (19.03.2020)
- Bekanntmachung der Richtlinie zur Umsetzung des Professorinnenprogramms des Bundes und der Länder zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen – Professorinnenprogramm III. Bundesanzeiger vom 21.02.2018 Vom 2. Februar 2018; <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1600.html> (19.04.2019)
- Bekanntmachung der Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses Vom 19. Oktober 2016; <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Verwaltungsvereinbarung-wissenschaftlicher-Nachwuchs-2016.pdf> (06.08.2019)
- BMBF (2018): Das Tenure-Track-Programm. Geförderte Hochschulen; <https://www.tenuretrack.de/de/geoerderte-hochschulen> (19.11.2018)
- BMBF (o.A): Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder. Gleichstellungsfördernde Maßnahmen. Best Practice; https://www.bmbf.de/files/Ausstellung_800x2000_Web_barrierefrei.pdf (24.04.2019)
- Briedis, K./Jaksztat, S./Schneider, J./Schwarzer, A./Winde, M. (2013): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven - eine empirische Bestandsaufnahme, Hochschul-Informationssystem
- Burkhardt, A./Nickel, S. (Hg.) (2015): Die Juniorprofessur. Neue und alte Qualifizierungswege im Vergleich, Baden-Baden

- Burkhardt, A./Quaißer, G./Schnalzger, B./Schubert, C. (2017): Förderlandschaft und Promotionsformen (B3). Studie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2017 (HoF-Arbeitsbericht 102), Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Halle-Wittenberg
- Christian-Albrechts-Universität Kiel: Geschlechtergerechte Personalentwicklung; <http://www.gleichstellung.uni-kiel.de/de/personalentwicklung> (04.04.2019)
- Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (2017): Unser Portfolio vom 26.07.2017; <https://www.personalentwicklung.uni-kiel.de/de/portfolio> (05.04.2019)
- Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (2018): Das Graduiertenzentrum der CAU Kiel vom 28.02.2018; <http://www.graduiertenzentrum.uni-kiel.de/de> (01.03.2019)
- Christian-Albrechts-Universität Kiel (2018): Geschäftsbereich Personal – Das Team vom 11.06.2018; <https://www.uni-kiel.de/personal/de/team/personalentwicklung> (09.02.2018)
- Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (2018): Gleichstellungszukunftskonzept der Christian-Albrechts-Universität (CAU) zu Kiel vom 06.2018; https://www.uni-kiel.de/fileadmin/user_upload/pressemitteilungen/2018/381-Gleichstellungszukunftskonzept-CAU.pdf (26.01.2019)
- Christian-Albrechts-Universität Kiel (2018): Über uns vom 05.11.2018; <http://www.personalentwicklung.uni-kiel.de/de/ueber-uns> (01.03.2019)
- Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (2019): Stabsstelle wissenschaftliche Weiterbildung vom 21.01.2019; <https://www.weiterbildung.uni-kiel.de/de> (05.04.2019)
- Deutscher Bundestag, Antrag der Fraktion DIE LINKE „Befristung zurückdrängen – Dauerstellen für Daueraufgaben in der Wissenschaft“, Drucksache 19/16499 vom 15.1.2020
- Deutscher Bundestag, Antrag Fraktion der FDP „Entwurf eines Zweiten Gesetzes zur Änderung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes“, Drucksache 19/17067 vom 10.2.2020
- DFG (2018): Förderlinie Exzellenzcluster. Gesamtliste der geförderten Projekte (Ergebnisse der Sitzung der Exzellenzkommission für Exzellenzstrategie am 27. September 2018) vom 27. September 2018; http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/exzellenzstrategie/exstra_entscheidung_exc_180927.pdf (11.02.2019)
- DFG/Wissenschaftsrat (2018): Förderlinie Exzellenzcluster: Gesamtliste der geförderten Projekte (Ergebnisse der Sitzung der Exzellenzkommission für Exzellenzstrategie am 27. September 2018)
- DFG (2019): Liste der laufenden Exzellenzcluster (ExStra); https://www.dfg.de/gefoerderte_projekte/programme_und_projekte/listen/index.jsp?id=EXS (17.12.2019)

- DLR (2016): Geförderte Professuren im Professorinnenprogramm II Stand: April 2016;
https://www.dlr.de/pt/Portaldata/45/Resources/dokumente/foerderangebote/Foerderungen_ProfessorinnenprogrammII.pdf (19.11.2018)
- DLR (2016): Geförderte Professuren im Professorinnenprogramm II vom 06.2016;
https://www.dlr.de/pt/Portaldata/45/Resources/dokumente/foerderangebote/Foerderungen_ProfessorinnenprogrammII.pdf (19.11.2018)
- DZHW (2020): Infos zur Studie – Karrieren Promovierter;
<http://www.promoviertenpanel.de/infoszurstudie> (20.03.2020)
- Fäckerle, S. (2015): Ganzheitliche Personalentwicklung – Eine Analyse wissenschaftlicher und subjektiver Theorien über Personalentwicklungsarbeit, Bamberg
- FhG (2014): Führung bei Fraunhofer, München;
<https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/ueber-fraunhofer/Personalpolitik/F%C3%BChrung%20bei%20Fraunhofer.pdf> (02.04.2019)
- FhG (2017): Leitlinie Befristungspolitik – Personalmanagement bei Fraunhofer;
<https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/ueber-fraunhofer/Personalpolitik/Leitlinie-Befristungspolitik.pdf> (03.02.2019)
- FhG, Abteilung 4 „Interne Forschungsprogramme“ (2019): Förderprogramm »Fraunhofer Attract«. Förderfibel, Stand: Februar 2019;
<https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/jobs-karriere/Attract/Foerderfibel-Fraunhofer%20Attract.pdf> (05.04.2019)
- Folt, W. (2011): Zur Entwicklung eines akademischen Leitungsrollenverständnisses: Angebote der Personalentwicklung im Kontext des Förderhandelns der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). In: Hochschulmanagement 1/2011
- Fraktion der CDU/CSU und Fraktion der FDP im Deutschen Bundestag (2012): Exzellente Perspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs fortentwickeln. Antrag vom 24.4.2012, Drs. 17/9396
- Freistaat Thüringen (2016): Rahmenvereinbarung IV zwischen der Thüringer Landesregierung und den Hochschulen des Landes;
https://www.thueringen.de/mam/th6/wissenschaft/rv_iv_unterzeichnet_20150501.pdf (06.08.2019)
- Frey, R. (2011): Genderspekte in der betrieblichen Weiterbildung. (08.2011); http://www.esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Aktuelles/expertise_betriebliche_weiterbildung.pdf (06.03.2019)
- Friedrich-Schiller-Universität Jena (2010): Gleichstellungskonzept vom 16.09.2010;
https://www4.uni-jena.de/unijenamedia/Downloads/einrichtungen/GSB/Gesetze_Verordnungen/Gleichstellungskonzept_FSU.pdf (24.11.2018)

- Friedrich-Schiller-Universität Jena (2014): Strategie 2020 Struktur- und Entwicklungsplan der Friedrich-Schiller-Universität Jena vom 04.2014; https://www.hanfried.uni-jena.de/vhbmedia/Allgemeines+und+Spezielles+Hochschulrecht/Spezielles+Hochschulrecht+%28FSU+Jena%29/Struktur_+und+Entwicklungsplan+der+Friedrich_Schiller_Universit%C3%A4t+Jena/StEP.pdf (01.01.2019)
- Friedrich-Schiller-Universität Jena (2017): Wissen & Wachsen – Personalentwicklung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena vom 02.05.2017; http://www.jga.uni-jena.de/jgamedia/Downloads/Informationsbl%C3%A4tter/8_Personalentwicklungskonzept.pdf (25.03.2019)
- GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften, Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS (2017): Evaluation des Professorinnenprogramms des Bundes und der Länder: Zweite Programmphase und Gesamtevaluation. Abschlussbericht; https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Evaluation_des_Professorinnenprogramms-Bericht_Januar_2017.pdf (24.04.2019)
- GEW (Hg.) (2017): Kodizes für gute Arbeit in der Wissenschaft. Eine Synopse, Frankfurt a.M.
- GEW (2018): Ein neuer Hochschulpakt muss her! Hochschulen ausbauen – Qualität von Lehre und Studium nachhaltig verbessern. Budenheimer Memorandum, Budenheim
- GWK (2014): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung, 18. Fortschreibung des Datenmaterials (2012/2013) zu Frauen in Hochschulen und außerschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 40)
- GWK (2016): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2016. Materialien der GWK, Heft 47. Bonn, Bericht der Fraunhofer-Gesellschaft
- GWK (2018): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. 22. Fortschreibung des Datenmaterials (2016/17) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen, Bonn (Materialien der GWK Heft 60)
- GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Bonn (Materialien der GWK Heft 58)
- GWK (2018): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2018, Materialien der GWK Heft 58. Bonn, Bericht der Fraunhofer-Gesellschaft; <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/karriere/wissenschaftlicher-nachwuchs/> (03.04.2019)
- GWK (2018): Pressemitteilung. „Gleichstellung Ausgezeichnet!“ Mehr Frauen für die Wissenschaft – Auswahl im Professorinnenprogramm getroffen, vom 09.11. 2018. Bonn
- GWK (2018): Pressemitteilung. „Gleichstellung Ausgezeichnet!“ Mehr Frauen für die Wissenschaft – Auswahl im Professorinnenprogramm getroffen vom 09.11.2018; https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Pressemitteilungen/pm_2018-09.pdf (11.02.2019)

GWK (2019). Nachfolge des Hochschulpaktes: GWK bringt neuen „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“ mit dauerhaft 4 Mrd. Euro jährlich auf den Weg, Pressemitteilung PM 03/2019, Berlin/Bonn

Hammer-Behringer, Klaus (2014): Dienstleister für die Wissenschaft. Personalgewinnung und -entwicklung sind für eine leistungsstarke Universitätsorganisation unerlässlich - das Beispiel Passau, in: Wissenschaftsmanagement 5/2014

Hassler, A. (2018): Karriereoptionen weiterdenken – alternative Karrierewege als zentraler Baustein akademischer Personalentwicklung. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, P-OE 1+2/2018

Heek, P. van/Woltering, S. (2017): Wirksamkeit der PE steigern – Ausrichtung an Spezifika und Strategie der anwendungsorientierten Forschung. In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln: Strategie – Praxis – Forschung, Heft 4

HGF (2018): HELMHOLTZ ADVANCE A YEAR FOR YOUR CAREER Helmholtz-Mentoring-Programm. Ausschreibung 2018;
https://www.helmholtz.de/fileadmin/user_upload/06_jobs_talente/Mentoring-Programm/2018_Helmholtz_Advance_Ausschreibung.pdf (02.03.2019)

HGF (2018): Leitlinien zur Durchführung von Promotionsvorhaben in der Helmholtz-Gemeinschaft;
https://www.helmholtz.de/fileadmin/user_upload/06_jobs_talente/Doktoranden/Helmholtz-Promotionsleitlinien.pdf (02.04.2019)

HGF, AG Postdoc-Leitlinien (2018). Leitlinien für die Postdoc-Phase in der Helmholtz-Gemeinschaft verabschiedet durch die Mitgliederversammlung der Helmholtz-Gemeinschaft am 18. April 2018; https://www.helmholtz.de/fileadmin/user_upload/Helmholtz_Postdoc-Leitlinien.pdf (02.04.2019)

HRK (2012): Leitlinien für die Ausgestaltung befristeter Beschäftigungsverhältnisse mit wissenschaftlichem und künstlerischem Personal. Empfehlung der 12. Mitgliederversammlung der HRK am 24.4.2012;
<https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/leitlinien-fuer-die-ausgestaltung-befristeter-beschaeftigungsverhaeltnisse-mit-wissenschaftlichem-und-k/> (10.04.2019)

HRK (2014): Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur. Empfehlung der 16. HRK-Mitgliederversammlung am 13.5.2014;
<https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/orientierungsrahmen-zur-foerderung-des-wissenschaftlichen-nachwuchses-nach-der-promotion-und-akademis/> (10.04.2019)

HRK (2015): Kernthesen zum „Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur“, Empfehlungen der 18. HRK-Mitgliederversammlung am 12.5.2015

HRK (2014): Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur

- HRK (2019): Evaluation Wissenschaftszeitvertragsgesetz und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Empfehlung der 27. HRK-Mitgliederversammlung vom 19.11.2019; <https://www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/beschluss/detail/evaluation-wissenschaftszeitvertragsgesetz-und-foerderung-des-wissenschaftlichen-nachwuchses/> (05.12.2019)
- HRK (2019): Wissenschaftlicher Nachwuchs: Bessere Perspektiven durch Zukunftsvertrag, Pressemitteilung vom 20.11.2019
- Humboldt-Innovation (2018): Gründungsservice 2018. Berlin; <https://www.humboldt-innovation.de/de/venture.html> (18.01.2019)
- Humboldt-Universität zu Berlin (2011): Bildung durch Wissenschaft. Persönlichkeit-Offenheit-Orientierung vom 01.09.2011; https://www.exzellenz.hu-berlin.de/de/zukunftskonzept/zukunftskonzept_de (01.03.2019)
- Humboldt-Universität zu Berlin (2015): Gleichstellungskonzept der Humboldt-Universität zu Berlin 2015
- Humboldt-Universität zu Berlin (2017): Strukturplan 2017 vom 20.06.2017; <https://www.hu-berlin.de/de/ueberblick/humboldt-universitaet-zu-berlin/dokumente/hsp/hu-strukturplan-2017> (01.03.2019)
- Humboldt-Universität zu Berlin (2018): Abteilung für Personal und Personalentwicklung vom 20.12.2018; <https://www.personalabteilung.hu-berlin.de/abteilung-im-ueberblick> (18.01.2019)
- Humboldt-Universität zu Berlin (2018): Organigramm der Humboldt-Universität zu Berlin vom 27.06.2018; <https://www.hu-berlin.de/de/einrichtungen-organisation/organigramm> (18.01.2019)
- Humboldt-Universität zu Berlin (2018): Personal und Persönlichkeiten. Konzept zur Entwicklung des wissenschaftlichen Personals an der Humboldt-Universität zu Berlin vom 01.08.2018; <https://www.humboldt-graduate-school.de/de/Nachwuchsstrategie/personalentwicklung-2017> (11.02.2019)
- Hzan, D. u.a. (2012): Was ist gute Nachwuchsförderung? Akademische Personalentwicklung und Wege zur Kultur einer Wertschätzung. In: Banscherus, U./Himpele, K./Keller, A. (Hg.): Gut – besser- exzellent?: Qualität von Forschung, Lehre und Studium entwickeln. Bielefeld
- Högerle, D. (2013): Strukturierte Personalentwicklung – Mitarbeitermotivation und Steuerungsinstrument. In: Wissenschaftsmanagement, 5/2013
- Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt (2007): Rahmenkonzept „Personalentwicklung“ der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main vom 07.12.2007; https://www.uni-frankfurt.de/53135928/personalentwicklung_rahmenk.pdf (12.02.2019)

- Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt (2016): Stiftungsuniversität kooperativ weiterentwickeln Freiheit mit Verantwortung Hochschulentwicklungsplan 2016 – 2020; <https://www.uni-frankfurt.de/63514285/Hochschulentwicklungsplan-der-Goethe-Universitaet-2016-2020.pdf> (12.02.2019)
- Jongmanns, G. (2011): Evaluation des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG). Gesetzesevaluation im Auftrag des BMBF, Hannover (HIS: Projektbericht)
- Justus-Liebig-Universität Gießen (2008): Gleichstellungskonzept der Justus-Liebig-Universität Gießen vom 06.2008; <https://www.uni-giessen.de/org/beauftragte/fgb/ordnerarchiv/dateien/Gleichstellungskonzept> (24.11.2018)
- Justus-Liebig-Universität Gießen (2015): Entwicklungsplan der Justus-Liebig-Universität Gießen; <http://www.uni-giessen.de/ueber-uns/profil/entwpl/Dokumente/JLU2020.2> (11.02.2019)
- Justus-Liebig-Universität Gießen (2017): QualifizierenInspirierenErmöglichen – Personalentwicklungskonzept der Justus-Liebig-Universität Gießen; <https://www.yumpu.com/de/embed/view/yuxWF83Sf7AYB4Ja> (01.03.2019)
- Justus-Liebig-Universität Gießen (2019): PE Leitlinien; <https://www.uni-giessen.de/org/admin/dez/c/personalentwicklung/ueber-die-pe/ueber-die-pe-an-der-jlu/pe-leitlinien> (01.02.2019)
- Justus-Liebig-Universität Gießen (2019): Willkommen bei der Abteilung Personalentwicklung 2019; <https://www.uni-giessen.de/org/admin/dez/c/personalentwicklung/Startseite> (21.01.2019)
- Klee, D./Grübler, D. (2018): Transparente Karrierewege an der RWTH Aachen im Kontext der Personalentwicklung. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 1+2. Bielefeld
- Klug, S./Wodzicki, K. (2018): Good Practice Beispiel: Career Service für Postdocs. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 1+2. Bielefeld
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2013): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013, Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland, Bielefeld
- Krempkow, R./Sembritzki, T./Schürmann, R./Winde M. (2016): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme im Zeitvergleich, DZHW, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen
- Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2010): Hochschulmanagement – Auf dem Weg zur neuen Profession?. In: WSI Mitteilungen 5/2010

- Landtag Nordrhein-Westfalen (2019): Gesetz zur Änderung des Hochschulgesetzes vom 11. Juli 2019; <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMG17-74.pdf> (06.08.2019)
- Leibniz Universität Hannover (2013): Leitbild Leibniz Universität Hannover; <https://www.uni-hannover.de/de/universitaet/ziele/leitbild/> (04.05.2019)
- Leibniz Universität Hannover (2014): Entwicklungsplan 2018 vom 12.02.2014; <https://www.uni-hannover.de/fileadmin/luh/content/webredaktion/universitaet/publikationen/ziele/entwicklungsplan2018.pdf> (10.05.2019)
- Leibniz Universität Hannover (2014): Gute Führung an der Leibniz Universität Hannover; https://www.uni-hannover.de/fileadmin/luh/content/dezernat1/fuehrungsleitlinien/LeitL_fuehrung2018_A4.pdf (10.05.2019)
- Leibniz Universität Hannover (2017): Personalentwicklungskonzept für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und Nachwuchsförderung an der Leibniz Universität Hannover, Hannover
- Lenz, G. (2016): Akademische Personalentwicklung im Spannungsfeld unterschiedlicher Steuerungslogiken. In: Welpel, I./ Lenz, G. (Hg.): Akademische Personalentwicklung – Wie der Wissenschaftsbetrieb Potentiale und Kompetenzen des Personals strategisch entwickelt. Internationaler Verlag der Wissenschaften. Frankfurt am Main
- Marek, D. (2010): Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten – Eine Einführung, Wiesbaden
- Meifert, M. (2013): Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung?. In: Meifert, M. (Hg.): Strategische Personalentwicklung - Ein Programm in acht Etappen. Wiesbaden
- Mentzel, W. (2012): Personalentwicklung. Wie Sie Ihre Mitarbeiter fördern und weiterbilden, München
- Meyer-Guckel, V. (2005): Elemente eines Kriterienkatalogs für Personalentwicklungskonzepte an Hochschulen. In: Fisch, R./Koch(Hg.): Human Resources in Hochschule und Forschung. Leistungsprozesse – Strategien – Entwicklung, Bonn
- MPG (2004): Richtlinie für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und die wissenschaftliche Zusammenarbeit mit dem Ausland; <http://www.imprshist.mpg.de/richtlinien.pdf> (19.04.2019)
- MPG (2015): Leitlinien für die Ausbildung von Doktorandinnen und Doktoranden in der Max-Planck-Gesellschaft; https://www.mpg.de/9066501/MPG_Leitlinien_Nachwuchs_2015.pdf (20.02.2019)
- MPG (2018): Wissenschaftskarriere bei Max-Planck. Wegweiser Chancengerechte Karriereförderung; <https://www.mpg.de/11739724/broschuere-chancengerechtigkeit.pdf> (03.03.2019)

- MPG, Präsidentenkommission „Wissenschaftlicher Nachwuchs“ (2016): Karrierebedingungen für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden. Leitlinien für die Postdoc-Phase in der Max-Planck-Gesellschaft; <https://www.mpg.de/leitlinien-postdocs> (03.02.2019)
- Müller, A./Fisch, R. (2005): Personalentwicklung für Hochschule und Forschung. In: Fisch, R./Koch (Hg.): Human Resources in Hochschule und Forschung. Leistungsprozesse – Strategien – Entwicklung, Bonn
- Müller, H.-M./Thomas, A./Müller, J.-P. (2013): Wie internationalisieren? Wege zu einer internationalen Personalentwicklung. In: Meifert, M. (Hg.): Strategische Personalentwicklung - Ein Programm in acht Etappen. Wiesbaden
- Niedermair, G. (2005): Patchwork(er) on Tour. Berufsbiografien von Personalentwicklern. Münster
- Pakt für Forschung und Innovation – Fortschreibung 2011 – 2015; https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Beschluss-RegChefs-04-06-2009__1_.pdf (11.04.2019)
- Pakt für Forschung und Innovation – Fortschreibung 2016 – 2020; <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/PFI-III-2016-2020.pdf> (10.04.2019)
- Pellert, A./Widmann, A. (2008): Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft, Münster
- Pellert, A. (2013): Personalmanagement in der Wissenschaft. Verwaltungs- und Gestaltungsaufgaben in Administration, Management und Wissenschaft, in: Wissenschaftsmanagement 5/2013
- Preuß, R. (2012): Förderung aus der Exzellenzinitiative – Elite der Geisteswissenschaftler; <https://www.sueddeutsche.de/bildung/foerderung-aus-der-exzellenzinitiative-elite-der-geisteswissenschaftler-1.1406689> (09.07.2012)
- RWTH Aachen (2017): Personalentwicklung an der RWTH, Aachen; https://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaawgbhd&download=1 (04.05.2019)
- Ruhr-Universität Bochum (2014): Hochschulentwicklungsplan III (HIP III) Der Ruhr-Universität-Bochum 2014 – 2019 vom 22.02.2014; https://uni.ruhr-uni-bochum.de/sites/default/files/2019-03/hep_rub_2014ff_2014-04-08_final_mit_einband.pdf (01.03.2019)
- Ruhr-Universität Bochum (2018): Angebote für Dekaninnen und Dekane vom 04.12.2018; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/aufgaben-pe-dekaninnen.html> (04.04.2019)
- Ruhr-Universität Bochum (2018): Chancengleichheit vom 25.05.2018; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/aufgaben-pe-chancengleich.html> (04.04.2019)
- Ruhr-Universität Bochum (2018): Coaching vom 25.05.2018; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/aufgaben-pe-coaching.html> (05.04.2019)

- Ruhr-Universität Bochum (2018): Fortbildungen vom 04.09.2018; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/aufgaben-pe-fortbildung.html> (04.04.2019)
- Ruhr-Universität Bochum (2018): Gleichstellungszukunftskonzept der Ruhr-Universität Bochum 2018; https://news.rub.de/sites/default/files/gleichstellungszukunftskonzept_rub.pdf (26.11.2018)
- Ruhr-Universität Bochum (2018): Mentoring vom 26.09.2018; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/aufgaben-pe-mentoring.html> (05.04.2019)
- Ruhr-Universität Bochum (2019): Angebote für Führungskräfte in der Wissenschaft vom 04.04.2019; <https://www.ruhr-uni-bochum.de/fuehrung/wissenschaft.html> (05.04.2019)
- Ruhr-Universität Bochum (2019): Angebote für Führungskräfte vom 04.04.2019; https://www.ruhr-uni-bochum.de/fuehrung/technik_verwaltung.html (05.04.2019)
- Ruhr-Universität Bochum (2019): Dezernat für Organisations- und Personalentwicklung; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/index.html> (01.03.2019)
- Ruhr-Universität Bochum (2019): Personalentwicklung; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/aufgaben-pe.html> (01.03.2019)
- Ruhr-Universität Bochum (2019): Unser Profil; <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/oepe/profil.html> (01.03.2019)
- Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2017): Gleichstellungskonzept Universität Heidelberg 2013 – 2017; https://www.uni-heidelberg.de/md/gsb/aktuelles/gleichstellungskonzept_univheidelberg_2013-2017.pdf (24.11.2018)
- Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2017): Leitbild und Grundsätze vom 11.12.2017; <https://www.uni-heidelberg.de/universitaet/profil/leitbild.html> (04.04.2019)
- Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2018): Abteilung 5.3: Personalentwicklung und Dual Career Service, Berufsausbildung vom 01.02.2018; https://www.uni-heidelberg.de/einrichtungen/verwaltung/personal/d5_3.html (09.02.2019)
- Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2019): Zertifikats-Programm heiTRACK vom 03.04.2019; <https://www.uni-heidelberg.de/universitaet/beschaefigte/karriere/tenure-track/heitrack.html> (04.04.2019)
- Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (2019) heiDOCS – Doktorandenportal vom 01.04.2019; <https://www.uni-heidelberg.de/universitaet/heidocs/> (04.04.2019)
- Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (2011): Einleitung. In: Ryschka/ M. u.a. (Hg): Praxishandbuch Personalentwicklung. Wiesbaden

- Scherm, E./Pereira, M. (2017): Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses aus Sicht des strategischen Hochschulmanagements. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft. 2-3. Bielefeld
- Schlüter, A./Winde, M. (2009): Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Essen
- Schneijderberg, C./Schneider, N./Teichler, U. (2014): Die Berufssituation von Hochschulprofessionellen. Aufgaben, Tätigkeiten, Kompetenzen, Rollen und berufliche Identität, Kassel
- Scholz, B. (2018): Was Postdocs brauchen – Fünf Thesen zur Personalentwicklung. In: Personal in Hochschulen und Wissenschaft entwickeln – Strategie – Praxis – Forschung, 3/2018, Berlin
- Schütz, M./Röbken, H. (2013): Kontinuität und Wandel: Die Organisation der Personalwirtschaft im Hochschulmanagement – Explorative Befunde einer Dezenten-Befragung. In: Hochschulmanagement 4/2013
- Soemer, A. (o.A.): Weiterentwicklung der Nachwuchsförderung in der Max-Planck-Gesellschaft, München (MPG Generalverwaltung, Referat IIc); https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/system/files/downloads-wimoarticle/Soemer_Nachwuchsf%C3%B6rderung%20der%20MPG.pdf (11.04.2019)
- Statistisches Bundesamt (2006): Personal an Hochschulen 2005 – Fachserie 11, Reihe 4.4, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2011): Personal an Hochschulen 2010 – Fachserie 11, Reihe 4.4, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2012): Promovierende in Deutschland 2010, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt u.a (2014): Indikatorenmodell für die Berichterstattung zum wissenschaftlichen Nachwuchs. Endbericht 2014, Wiesbaden; https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/Indikatorenmodell_Endbericht.pdf;jsessionid=7FFACA7A2AB474554212341A45C6B206.cae1?__blob=publicationFile (20.05.2019)
- Statistisches Bundesamt u.a (2014): Indikatorenmodell für die Berichterstattung zum wissenschaftlichen Nachwuchs. Kennziffernbeschreibung und Anlagen zum Endbericht 2014, Wiesbaden; https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/Indikatorenmodell_Kennzifferbeschreibungen.pdf?__blob=publicationFile (20.05.2019)
- Statistisches Bundesamt (2016): Personal an Hochschulen 2015 – Fachserie 11, Reihe 4.4, Wiesbaden

- Statistisches Bundesamt (2016): Promovierende in Deutschland. Wintersemester 2014/2015, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2019): Finanzen und Steuern. Ausgaben, Einnahmen und Personal der öffentlichen und öffentlich geförderten Einrichtungen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung 2017, Wiesbaden (Fachserie 14 Reihe 3.6)
- Statistisches Bundesamt (2019): Personal an Hochschulen 2018, Wiesbaden
- Symanski, U. (2013): Einmal wachküssen, bitte! Sieben Wünsche zur Personalentwicklung an Hochschulen. In: Wissenschaftsmanagement 5/2013
- Sächsisches Staatsministerium für Kultus (2016): Personalentwicklungskonzept für den Verwaltungsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus (SMK); https://www.smk.sachsen.de/download/download_smk/18_06_12_PEK.pdf (14.05.2019)
- Technische Universität Dresden: Personalentwicklung an der TU Dresden; https://tu-dresden.de/karriere/arbeiten-an-der-tud/personalentwicklung?set_language=de (04.05.2019)
- Technische Universität Dresden (2013): Die synergetische Universität das Zukunftskonzept der Technischen Universität Dresden; https://tu-dresden.de/tu-dresden/newsportal/ressourcen/dateien/broschueren/Broschuere_Zukunftskonzept.pdf?lang=de (26.11.2018)
- Technische Universität Dresden (2017): Personalentwicklungskonzept 2017 vom 17.11.2017; <https://tu-dresden.de/karriere/arbeiten-an-der-tud/personalentwicklung/personalentwicklungskonzept-2016> (24.11.2018)
- Technische Universität Dresden (2017): Weiterbildungskonzept vom 26.10.2017; <https://tu-dresden.de/karriere/arbeiten-an-der-tud/personalentwicklung/weiterbildungskonzept> (12.02.2019)
- Technische Universität Dresden (2018): Leitbild zur Personalentwicklung der technischen Universität Dresden; https://tu-dresden.de/karriere/ressourcen/dateien/personalentwicklung/Endversion_Leitbild_PEK.pdf?lang=de (12.02.2019)
- Technische Universität Dresden (2019): Gleichstellungskonzept 2018 der TU Dresden vom 15.01.2019; <https://tu-dresden.de/tu-dresden/chancengleichheit/ressourcen/dateien/gleichstellung/GK2018.pdf?lang=de> (01.03.2019)
- Thüringer Landtag (2018): Entwurf der Vereinbarung über die Änderung der Rahmenvereinbarung IV zwischen der Thüringer Landesregierung und den Hochschulen des Landes, Drucksache 6/5693 vom 15.03.2018
- TUM (2012): TUM Berufungs- und Karrieresystem. Statut zum Qualitätsmanagement, München

- UniNetzPE (2015): Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten; www.uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/ (05.05.2019)
- Universität Bremen (2008): Gleichstellungskonzept vom 06.2008; https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/chancengleichheit/Gleichstellungskonzept_Uni_Bremen_190908.pdf (25.11.2018)
- Universität Bremen (2016): PE für WissenschaftlerInnen; https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/personalentwicklung/pdf_lewandowski/Folder_PE_endfassung2016.pdf (11.02.2019)
- Universität Bremen (2018): Strategie 2018 – 2028; https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/universitaet/Strategiedokument/Strategie_2018-2028_Universitaet_Bremen.pdf (01.03.2019)
- Universität Bremen (2018): Universität Bremen. Organisationsstruktur vom 01.06.2018; https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/universitaet/organigramm/Organisationseinheiten_der_Universitaet_01-06-2018deutsch_01.pdf (18.01.2019)
- Universität Bremen (2019): PE für Mitarbeiter*innen aus Verwaltung und Technik; <https://www.uni-bremen.de/personalentwicklung/pe-fuer-mitarbeiterinnen-aus-verwaltung-und-technik/> (01.03.2019)
- Universität Bremen (2019): Personalentwicklung; <https://www.uni-bremen.de/personalentwicklung/> (02.04.2019)
- Universität Konstanz (2010): Gender Kodex der Universität Konstanz vom 24.11.2010; https://www.uni-konstanz.de/typo3temp/secure_downloads/57631/0/fb3fb4ea47e142811da6cac6adf8a3d488af6c70/genderkodex.pdf (25.11.2018)
- Universität Konstanz (2014): Plattform für die universitäre Personalentwicklung, Pressemitteilung Nr. 100/2014; https://uninetzpe.de/wp-content/uploads/2014/10/Pressemitteilung-100_2014.pdf, (06.03.2019)
- Universität Konstanz (2017): Personalentwicklung an der Universität Konstanz vom 17.05.2017; https://www.uni-konstanz.de/typo3temp/secure_downloads/98056/0/74ef0c0927d8095f8b66fde07dfdb1e214ea821a/Personalentwicklungskonzept.pdf (12.02.2019)
- Universität Konstanz (2018): Gleichstellungszukunftskonzept der Universität vom 16.05.2018; <https://www.uni-konstanz.de/gleichstellungsreferat/gleichstellung/standards/gleichstellungsplan/> (04.04.2019)
- Universität Potsdam (2008): Gleichstellungskonzept der Universität Potsdam; https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/gleichstellung/Publicationen/Gleichstellungskonzepte/Gleichstellungskonzept-Uni-Potsdam_1_.pdf (04.04.2019)

Universität Potsdam (2014): Hochschulentwicklungsplan 2014 – 2018 vom 17.12.2014; https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/up-entdecken/docs/Universitaet_Potsdam_Hochschulentwicklungsplan_2014-2018.pdf (01.03.2019)

Universität Potsdam (2017): „Talente entwickeln - Potenziale fördern“ Personalentwicklungskonzept der Universität Potsdam vom 31.3.2017; https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/forschung/docs/Tenure-Track-Modell/thema_2/Personalentwicklungskonzept.pdf (12.02.2019)

Universität zu Köln (2018): Professorinnenprogramm III Gleichstellungszukunftskonzept vom 28.05.2018; https://gb.uni-koeln.de/e2106/e21113/e25492/PPIII_20180528_Antrag_UzK_final_mit_Anhang_Unterschrift_ger.pdf (26.11.2018)

Universität zu Köln (2019): Das Dezernat 4 vom 01.04.2019; https://verwaltung.uni-koeln.de/dezernat4/content/das_dezernat_4/index_ger.html (02.04.2019)

Universität zu Köln (2019): Individuelle Karriereplanung für Studium und Beruf vom 27.03.2019; https://verwaltung.uni-koeln.de/abteilung43/content/karriereentwicklung/female_career_center/index_ger.html (28.03.2019)

Universität zu Köln (2019): Personalentwicklung vom 29.03.2019; https://verwaltung.uni-koeln.de/abteilung42/content/index_ger.html (01.04.2019)

Universität zu Köln (2019): Unsere Angebote für das wissenschaftliche Personal vom 20.03.2019; https://verwaltung.uni-koeln.de/abteilung43/content/weiterbildungsprogramm/index_ger.html (03.04.2019)

van Heek, P./Woltering, S. (2018): Wirksamkeit der PE-steigern. In: Personal in Hochschulen und Wissenschaft entwickeln – Strategie – Praxis – Forschung, DUZ 4/2018. Berlin

Vereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung der Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal an Fachhochschulen vom 26. November 2018, BAnz AT 21.12. 2018 B11

Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands (2019): Bayreuther Erklärung zu befristeten Beschäftigungsverhältnissen mit wissenschaftlichem und künstlerischem Personal in Universitäten, Bayreuth

Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes zur Förderung von Spitzenforschung an Universitäten – „Exzellenzstrategie“ – gemäß Beschluss der Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern vom 16. Juni 2016; <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Verwaltungsvereinbarung-Exzellenzstrategie-2016.pdf> (06.08.2019)

Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses gemäß Beschluss der Regierungschefinnen und Regierungschefs von Bund und Ländern vom 16. Juni 2016; <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Verwaltungsvereinbarung-wissenschaftlicher-Nachwuchs-2016.pdf> (15.04.2019)

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

Volkswagen Aktiengesellschaft (2018): Nachhaltigkeitsbericht 2018, Wolfsburg; <https://www.volkswagenag.com/de/sustainability/reporting.html> (13.05.2019)

Wegweisend für Talente aus aller Welt Nachwuchsförderung in der Max-Planck-Gesellschaft, *duz SPECIAL*, Beilage zur *duz – DEUTSCHE UNIVERSITÄTSZEITUNG*, 26. Juni 2015

Wegerich, C. (2015): *Strategische Personalentwicklung in der Praxis – Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele*. Heidelberg

WGL (2009): Empfehlungen zur strukturierten Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Leibniz-Gemeinschaft; https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Karriere/Empfehlungen_zur_strukturierte_n_Foerderung_des_wissenschaftlichen_Nachwuchses.pdf (04.04.2019)

WGL (2012): *Karriereleitlinien der Leibniz-Gemeinschaft. Leitlinien für die Arbeitsbedingungen und die Karriereförderung promovierender und promovierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den Instituten der Leibniz-Gemeinschaft*, Berlin; https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/UEber_uns/Wettbewerb/Dokumente_2018/Dokumente_2018_englisch/20_Career_Guidelines.pdf (25.03.2019)

WGL (2016): *Standards für die Besetzung von wissenschaftlichen Leitungspositionen in der Leibniz-Gemeinschaft*; https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Karriere/Leibniz-Besetzungsstandards.pdf (08.04.2019)

Widmann, A. (2010): *Personalmanagement und Personalentwicklung*. In: *Wissenschaftsmanagement* 6/2010

Wildgrube, M./Ackermann, J. (2017): *Kompetenzentwicklung in der Konzernbeschaffung der Volkswagen Aktiengesellschaft*. In: Fröhlich, E./Karlsruhaus, A. (Hg.): *Personalentwicklung in der Beschaffung. Best Practices aus Theorie und Praxis*, Berlin

Winde, M. (2010): Personalentwicklung als strategisches Element. In:
wissenschaftsmanagement 2, März/April

Wissenschaftsrat (2001): Personalstrukturen und Qualifizierung: Empfehlungen zur Förderung
des wissenschaftlichen Nachwuchses, Berlin (Drs. 4756/01)

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

Wissenschaftsrat (2015): Empfehlungen zum Verhältnis von Hochschulbildung und Arbeitsmarkt
- Zweiter Teil der Empfehlungen zur Qualifizierung von Fachkräften vor dem Hintergrund des
demographischen Wandels (Drs. 4925-15), Bielefeld

Wissenschaftsrat (2018): Hochschulbildung im Anschluss an den Hochschulpakt 2020.
Positionspapier, Trier

Wolf, G. (2010): Mitarbeiter passgenau rekrutieren – Zum Einsatz von
Personalgewinnungsinstrumenten an deutschen Hochschulen. In:
Wissenschaftsmanagement, 2/2010

Zimmermann, K. (2012): Bericht zur Evaluation des „Professorinnenprogramm des Bundes und
der Länder“, Wittenberg (HoF-Arbeitsberichte 6‘2012)