

Gemeinsame Handlungsempfehlungen aus dem Verbundprojekt „Neue Wissenschaftskarrieren“

Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation:

Prof. Dr. Martina Schraudner; Florian Schütz; Anna Sinell; Angelika Trübswetter

Gender und Diversity in den Ingenieurwissenschaften an der RWTH Aachen:

Prof. Dr. Carmen Leicht-Scholten, Esther Berg; Dr. Vera Bollmann; Dr. Meike Penkwitt

1. Attraktive Karrierewege für Frauen und Männer als Potenzial für wissenschaftliche Exzellenz sehen und nutzen!

Hintergrund:

Politik und Expertinnen-/Expertenkommissionen schreiben der Förderung attraktiver Rahmenbedingungen wissenschaftlicher Karrierewege aktuell eine sehr hohe Bedeutung zu. Unter den derzeitigen Bedingungen im Wissenschaftssystem ist dessen Innovationsfähigkeit auf Dauer nicht gewährleistet und Deutschland verliert als Innovationsstandort an Attraktivität.

Empfehlung:

Das Engagement für neue, attraktive Karrierebedingungen und -modelle für Frauen und Männer im Wissenschaftssystem sollte in direktem Bezug zu Innovationsfähigkeit und Qualität der Forschung verstanden und kommuniziert werden, um die Akzeptanz und die Umsetzungsstärke von Maßnahmen zur Förderung der Attraktivität von Karrierewegen zu steigern. Es bedarf eines organisationsspezifischen Verständnisses, mit welchen Zielen (Gleichstellungs-) Maßnahmen betrieben werden; diese sollten sich aus den Organisationsprofilen ableiten und an Männer und Frauen gleichermaßen richten, um die Akzeptanz von Maßnahmen zu erhöhen. Weiterhin sollte eine gezielte Förderung von Frauen in Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind betrieben werden.

2. Wissenschaft als reizvolles Arbeitsfeld in allen Lebensphasen ermöglichen, um die besten Köpfe zu halten!

Hintergrund:

Die Arbeit im Wissenschaftssystem wird aus Sicht der Postdocs übereinstimmend als besonders attraktiv wahrgenommen. Vor allem die wissenschaftliche Forschungstätigkeit per se, das selbstbestimmte Arbeiten und die großen Gestaltungsspielräume nennen die Postdocs als besonders motivierend. Die oft vorherrschende Präsenzkultur schränkt die Möglichkeiten der flexiblen Arbeitsgestaltung, die in vielen Fachdisziplinen gegeben wäre, ein.

Empfehlung:

Um Wissenschaft als reizvolles Arbeitsfeld über alle Lebensphasen hinweg aufrecht zu erhalten, das heißt die lebensphasenabhängigen Bedarfe der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu berücksichtigen, sollten vorhandene Flexibilitätpotenziale besser genutzt werden. Wissenschaftliche Einrichtungen sollten die positiven Ressourcen einer attraktiven Arbeitskultur und die Freiheit der Forschung für ihre eigene Profilschärfung nutzen, und dies auch gegenüber externen Akteurinnen und Akteuren aus Wirtschaft, Industrie, Unternehmen sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern kommunizieren, um so Wissenschaftlern und insbesondere Wissenschaftlerinnen, die derzeit zumeist noch die Fürsorgeverantwortung übernehmen, noch besser halten zu können.

3. Transparente Karrierewege in der Wissenschaft als Gesamtsystem etablieren – Karriereziele und -profile kommunizieren und spezifische Karriereschritte aufzeigen!

Hintergrund:

Transparente, strukturierte und standardisierte Karriereoptionen sind an Universitäten und außerhochschulischen Forschungsorganisationen bisher noch nicht ausreichend vorhanden. Es fehlt zudem an Konzepten, verschiedene Karrierewege innerhalb der Wissenschaft sowie in die Industrie zu ermöglichen.

Empfehlung:

Vielfältige Karrierewege im Innovationssystem sollten ausgebaut, strukturiert und kommuniziert werden. Hierfür sollten an Universitäten und außerhochschulischen Forschungsorganisationen vermehrt Formate spezifisch für Fachkulturen angepasst und entwickelt werden, die die Möglichkeiten und Wege im Wissenschaftssystem vermitteln. Eine einheitliche Ausgestaltung der Stellen und Karrierewege mit festen Leistungs- und Evaluationskriterien steigert die Transparenz von Wissenschaftskarrieren, was insbesondere Frauen den Zugang zu Führungspositionen erleichtern könnte. Neue Karrierewege, die mehr Sicherheit in der Karriereplanung bieten, leisten ebenfalls einen Beitrag, mehr qualifizierte Frauen mit attraktiven Optionen im Wissenschaftssystem zu halten. Dabei ist darauf zu achten, dass neue Karrierewege zukünftig stärker zwischen den Organisationen, also Universitäten, außerhochschulischen Forschungsorganisationen und Wirtschaft/Industrie, als Gesamtsystem entwickelt werden, um die Durchlässigkeit zwischen den Einrichtungen zu erhöhen und zugleich die Mobilität der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu bewahren.

4. Paradigmenwechsel in der Leistungskultur einleiten – Kriterien anhand entwickelter Karrierepfade definieren und Aspekte wie Lehre und Führung als Qualifikationsmerkmal stärker berücksichtigen!

Hintergrund:

Die Leistungskultur im deutschen Wissenschaftssystem ist maßgeblich gekennzeichnet durch schnell erreichbare und in Zahlen messbare Kriterien. Die Gewichtung von Publikationen zur Bewertung der wissenschaftlichen Fähigkeiten, wird als entscheidender Maßstab herangezogen, qualitative Maßstäbe werden hingegen kaum berücksichtigt. Eine Erfassung von Kompetenzen, die über die rein wissenschaftlichen Qualifikationen hinausgehen, findet an Universitäten und außerhochschulischen Forschungsorganisationen auch bei Berufungs- und Einstellungsverfahren noch uneinheitlich statt.

Empfehlung:

Es sollte ein Wandel der Leistungskultur als Ansatz für attraktive Karriereentwicklungen und mehr Chancengerechtigkeit initiiert werden. Dazu sollten fachkulturspezifische Erfolgsfaktoren definiert und anhand eines Bündels objektiver Leistungsfaktoren operationalisiert werden, die an organisationspezifische Karrierepfade und Kompetenzprofile angepasst sind. Durch diese verbindlichen Standards wird gleichzeitig eine transparente Karriereentwicklung möglich. Einheitliche Standards von Erfolgs- und Leistungskriterien fördern die Chancengerechtigkeit in der Leistungsbewertung und können damit der Benachteiligung von Frauen und der „Leaky Pipeline“ entgegenwirken. Bei Stellenbesetzungsverfahren in der Wissenschaft sollten dann zukünftig qualitative Leistungskriterien wie die Qualität der Lehre, Studienbetreuung und Führungskompetenzen, die im Berufsalltag von hoher Bedeutung sind, stärker berücksichtigt werden.

Spezifische Handlungsempfehlungen für die außerhochschulischen Forschungsorganisationen aus dem Verbundprojekt „Neue Wissenschaftskarrieren“

Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation:

Prof. Dr. Martina Schraudner, Florian Schütz; Anna Sinell; Angelika Trübswetter

1. Organisationsprofile schärfen – Bewusstsein für mögliche Karriereperspektiven schaffen!

Hintergrund:

Postdocs an außerhochschulischen Forschungseinrichtungen durchdringen die Komplexität des deutschen Wissenschaftssystems nur unzureichend. Mechanismen und Strukturen, oder auch die geltenden Richtlinien zur Erhöhung des Frauenanteils, werden oftmals erst spät erkannt und Unterschiede zwischen den Organisationen (Anwendungs- vs. Grundlagenforschung) und die damit einhergehenden Implikationen nur selten ausreichend verstanden. Karriereoptionen neben der Professur sind kaum vorhanden, die Ansprüche der Postdocs an Karrierewege jedoch durchaus divers.

Empfehlung:

Eine Schärfung der Organisationsprofile trägt dazu bei die Passgenauigkeit zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und Einrichtung zu erhöhen, so dass die bestmögliche Forschungsqualität für die Organisation erreicht werden kann. Mit der Profilschärfung einhergehen müssen eine echte Transparenz und Kommunikation von Karriereoptionen; dies kann u.a. durch eine systematische Personalentwicklung und einen profilspezifischen Netzwerkaufbau gelingen. Dies ist vor allem für Personen mit Fürsorgeverantwortung – die zumeist von Frauen übernommen wird – von besonderer Bedeutung.

2. Kompetenzprofile entwickeln und kommunizieren – höhere Durchlässigkeit von Karrieren im Innovationssystem erreichen!

Hintergrund:

Die systematische Ausbildung und Dokumentation von überfachlichen Kompetenzprofilen wird von den Forschungsorganisationen kaum unterstützt.

Empfehlung:

Das Konzept des *Kompetenzprofils* eröffnet Optionen für Forschungsorganisationen und Postdocs. Die Ausbildung und Arbeit als Wissenschaftlerin und Wissenschaftler kann als Basis für verschiedene Optionen im Wissenschafts- und darüber hinaus im Innovationssystem gelten. Wenn Forschungsorganisationen Strukturen etablieren, die eine frühzeitige Auseinandersetzung mit Karriereoptionen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Innovationssystem fördern, dann wird die Attraktivität von Wissenschaftskarrieren – vor allem auch für derzeit noch unterrepräsentierte Gruppen wie Frauen – erhöht und das deutsche Innovationssystem insgesamt gestärkt. Zusätzlich zu den wissenschaftlichen Qualifikationen müssen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dazu – spätestens mit dem Erreichen der Postdoc-Phase – ihr individuelles Kompetenzprofil entwickeln und schärfen.

3. Frühzeitige Transparenz des Kontinuums "Beruf – Ausbildung" und seiner Implikationen schaffen sowie die daran angepasste Verantwortungsübernahme von Seiten der Organisationen initiieren!

Hintergrund:

Die Verortung der einzelnen Forschungsorganisationen auf dem Kontinuum der Postdoc-Phase als Ausbildung bzw. Beruf (im Sinne eines klassischen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisses) hat starke Implikationen für die Organisationen und Postdocs: nicht nur bezüglich der Gestaltung von Arbeit und Rahmenbedingungen, sondern auch für den weiteren Karriereverlauf der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Empfehlung:

Indem die Rolle der Organisationen – als Ausbilder oder Arbeitgeber im eher klassischen Sinne – transparent gestaltet und kommuniziert wird, können diejenigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für die einzelnen Organisationen gewonnen werden, deren Ziele die größtmögliche Übereinstimmung mit den Zielen der Organisation aufweisen. Eine bewusste Aushandlung der Rolle und gegenseitigen Verantwortung von Postdocs und Organisationen ermöglicht eine passgenaue Personalentwicklung verschiedener Karrierewege innerhalb des Wissenschaftssystems und steigert das Bewusstsein individueller, geschlechtsspezifischer Karriereplanungen der Postdocs. Karriereabbrüche und ausweglose Karrieresituationen können verhindert werden, wenn die Organisationen ihre Ausbilderrolle verantwortungsbewusst erfüllen.

4. Attraktive Karrierewege für Frauen und Männer als Potenzial, um Forschungsqualität und Innovationsfähigkeit zu fördern – nicht zu behindern!¹

Hintergrund:

Forschungsorganisationen sehen sich vor allem angesichts des demographischen Wandels und (bevorstehenden) Fachkräftemangels, von Gleichstellungsforderungen und individualisierten Wertesystemen mit der Herausforderung konfrontiert, Karrierebedingungen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler attraktiver zu gestalten. Bislang besteht jedoch weder ein unmittelbarer Handlungsdruck, die besten Köpfe zu gewinnen oder langfristig zu halten, noch die notwendige Handlungsbereitschaft, da kein Zusammenhang zwischen attraktiven Arbeitsbedingungen und Forschungsqualität erkannt wird.

Empfehlung:

Attraktive Karrierewege für Frauen und Männer in der Wissenschaft sind Voraussetzung für hohe Forschungsqualität und Innovationsfähigkeit. Innerhalb der Forschungsorganisationen muss ein dementsprechendes Verständnis über die Ziele von Nachwuchs- bzw. Frauenförderung etabliert werden. Eine breite Kommunikation attraktiver Karrierebedingungen für Frauen und Männer als Potenzial, um Exzellenz zu erreichen – nicht als deren Hindernis oder als Kostenfaktor ohne tatsächlichen Mehrwert – ist die Basis eines effektiven Nachwuchsförderungs- und Gleichstellungseingagements. Industrieunternehmen nutzen – im Vergleich zur Wissenschaft – bereits in stärkerem Maße eine potenzialorientierte Kommunikation entsprechender Maßnahmen und stellen Argumente wie die Adressierung eines größeren Talentpools, erhöhte Innovationsfähigkeit und stärkere Marktorientierung durch Perspektivenvielfalt in den Vordergrund, um die größten Potenzialträgerinnen und -träger für einen weiteren Karriereweg zu qualifizieren und zu gewinnen. Eine derartige auf die ökonomischen Vorteile bedachte Kommunikationsstrategie kommt insbesondere Wissenschaftlerinnen zu Gute.

¹ Diese Handlungsempfehlung stellt den spezifischen Anwendungsfall der gemeinsamen Handlungsempfehlung (*Attraktive Karrierewege für Frauen und Männer als Potenzial für wissenschaftliche Exzellenz sehen und nutzen!*), zugeschnitten auf die Forschungsorganisationen dar.

Spezifische Handlungsempfehlungen für die Technischen Universitäten aus dem Verbundprojekt „Neue Wissenschaftskarrieren“

Gender und Diversity in den Ingenieurwissenschaften an der RWTH Aachen:

Prof. Dr. Carmen Leicht-Scholten, Esther Berg, Dr. Vera Bollmann, Dr. Meike Penkwitt

1. Sicherheit und Betreuung während der Qualifikationsphasen gewährleisten – Rahmenbedingungen den Anforderungen anpassen!

Hintergrund:

Promovierende und Postdocs sind während ihrer Qualifikationsphasen häufig mit Unsicherheiten und Abhängigkeiten konfrontiert. Tenure-Track-Modelle sind vom wissenschaftlichen Nachwuchs ausdrücklich gewünscht und geben strukturierte, verlässliche und transparente Wege vor.

Empfehlung:

Bereits existierende Ansatzpunkte sollten hierbei integriert und ausgebaut werden, d. h. eine vereinheitlichte und hochschulübergreifende Verpflichtung zur Stärkung von Führungskompetenzen von Mentorinnen und Mentoren geschaffen werden, womit auch eine Sensibilisierung für die Betreuungsverantwortung einhergeht. Angepasste Vertragslaufzeiten (z. B. fünf-Jahres-Verträge als Standard) und die Schaffung von mehr Stellen für Postdocs mit Tenure-Track-Option steigern die Planungssicherheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und führen langfristig zu nachhaltigeren organisationalen und wissenschaftlichen Strukturen. Planungssicherheit von Karrierewegen fördert die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben und reduziert somit ein Karrierehemmnis von dem Frauen aufgrund der aktuellen Rollenzuschreibungen im stärkeren Maß betroffen sind.

2. Wissenschaftsmanagement transparent gestalten und als Karriereweg etablieren – Karrierepfade sicherer gestalten!

Hintergrund:

Der Bereich Wissenschaftsmanagement ist an den Universitäten noch nicht durchgängig definiert und Karrierepfade in diesem Bereich kaum transparent gestaltet. Die Sichtbarkeit und Attraktivität dieses Arbeitsbereiches ist an den Universitäten noch nicht ausreichend vorhanden.

Empfehlung:

Um Transparenz und Chancengerechtigkeit im Wissenschaftsmanagement zu gewährleisten, ist es nötig, dass Stellen eine eigene Personalkategorie erhalten. Gezielte Weiterqualifizierung und Laufbahnschritte sollten an den Ausbau dieses Bereichs gekoppelt werden. Jede Universität ist aufgefordert, sich darüber bewusst zu werden, wie ein Ausbau des Wissenschaftsmanagements gleichzeitig zur Profilschärfung der eigenen Organisation beitragen kann. Die Transparenz von Karrierewegen im Wissenschaftsmanagement verbessert die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben für Frauen und Männer und könnte so eine gleichwertige und attraktive Alternative zur Forschung bieten.

3. Exzellenz und Chancengerechtigkeit als zwei komplementäre Bausteine der Entrepreneurial University begreifen – zunehmende Unabhängigkeit der Universitäten bietet Chance zur Gestaltung verlässlicher Karrierewege!

Hintergrund:

Die Universitäten sind in den letzten Jahren angetrieben durch Initiativen wie die „Exzellenzinitiative“, das „Professorinnenprogramm“ oder die Umsetzung der „Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards“ der DFG, einen neuen Weg hin zu einer Neustrukturierung ihrer Organisationsstrukturen einzuschlagen. Dies bietet auch neue Grundlagen Karrierewege und Personalstrukturen umzugestalten und dabei Chancengerechtigkeit fester in den Strukturen zu verankern.

Empfehlung:

Diese bisher erworbenen Grundlagen und Erfahrungen auf dem Weg zur Entrepreneurial University sollten in Veränderungsprozesse der Hochschulen integriert werden. Wenn Universitäten vielversprechende Module aus der Privatwirtschaft übernehmen und sich unabhängiger vom Staat positionieren wollen, so kann dies nur über eine konsequente Neugestaltung von Personalentwicklung und Karrierewegen unter Einbezug der verschiedenen Fachkulturen und Gender und Diversity Aspekten funktionieren. Die Politik und die Universitäten sind dazu aufgefordert, gleichwertige und verlässliche Alternativen zur Professur bereitzustellen, zu denen etwa der Ausbau des Wissenschaftsmanagements als „Third Space“ an Hochschulen gehört. Eine Erhöhung der Transparenz von multiplen Karrierewegen käme so auch der Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern zugute.

4. Hochschul- und fachbereichsspezifische Entwicklung von Karrierepfaden (Science Career Mapping) mit übergreifender Anschlussfähigkeit.

Hintergrund:

Das Science Career Mapping (SCM) zeigt die für Volluniversitäten zentralen Ansatzpunkte für Veränderungsprozesse auf. Zwischen den einzelnen Fachbereichen an Universitäten und den (möglichen) Karrierezielen herrscht aktuell noch ein „Unsicherheitsraum“, da feste Vorgaben für multiple Karrierewege noch fehlen. An ihre Grenzen stoßen Forschungsansätze und Initiativen bei der Übertragung von Maßnahmen in die Praxis. Die Überwindung vorhandener (politischen, strukturellen und organisationalen) Rahmenbedingungen ist der neuralgische Punkt, an dem Maßnahmen scheitern oder Veränderungen nur bis zu einem gewissen Grad zugelassen werden können.

Empfehlung:

Bei der Entwicklung von Karrierepfaden soll innerhalb des „Unsicherheitsraums“ spezifische Karriereschritte und -ziele entwickelt werden, die organisations- und fachspezifische Aspekte integrieren. Vorhandene Betreuungsmaßnahmen und strukturelle Maßnahmen, wie die Festlegung von Mindestvertragslaufzeiten, bilden eine Grundlage für Handlungsansätze, die innerhalb des gesamten universitären Wissenschafts-systems auf struktureller Ebene zur Geltung kommen soll. Der nächste konsequente Schritt ist daher die hochschulübergreifende Transferleistung von Good-Practice-Maßnahmen, um diese in eine einheitliche Personalentwicklung und in strukturelle Veränderungen zu überführen. Die Schaffung transparenter Leistungskriterien und die Entkopplung von exzellenter Wissenschaft und persönlicher Risikobereitschaft gelten hier als Ziel: Dadurch kann hochschulübergreifend der Weg für gleichwertige und multiple Karrierewege geebnet und die besten Köpfe an den Universitäten gehalten werden.

Das diesen Handlungsempfehlungen zugrundeliegende Verbundvorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter den Förderkennzeichen 01FP1303 und 01FP1304 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt der Empfehlungen liegt bei den Autorinnen und Autoren.