

Roland Bloch¹, Anne K. Krüger² & Carsten Würmann³

Gekommen, um zu bleiben? Dauerstellenkonzepte an Universitäten in Deutschland

Zusammenfassung

Seit einigen Jahren wird verstärkt die Erwartung an Universitäten in Deutschland gerichtet, dauerhafte Karriere- und Beschäftigungsperspektiven jenseits der Professur zu schaffen. Bislang liegen aber kaum Erkenntnisse darüber vor, welche Aktivitäten Universitäten verfolgen, um diese Erwartung zu erfüllen. Der Beitrag adressiert auf Grundlage einer explorativen Studie von Dauerstellenkonzepten an Universitäten in Deutschland diese Lücke. Dargestellt wird, wie Universitäten diese Forderungen aus der öffentlichen Diskussion aufgreifen, welche Dauerstellenkonzepte sie entwickeln, welche Überlegungen dahinterstehen und vor welche Herausforderungen und Probleme sie dabei gestellt sind.

Schlüsselwörter

Dauerstellen, Karrierewege, Tätigkeitsprofile, Personalstrukturentwicklung, Departmentstrukturen

-
- 1 Corresponding Author; Zentrum für Schul- und Bildungsforschung, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg; roland.bloch@zsb.uni-halle; ORCID 0000-0002-8927-4002
 - 2 Weizenbaum-Institut e.V.; anne.krueger@weizenbaum-institut.de
 - 3 Zentrum für Schul- und Bildungsforschung, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg; carsten.wuermann@zsb.uni-halle.de

Come to stay? Concepts for permanent positions at German universities

Abstract

For some years now, universities in Germany have been increasingly expected to establish long-term career and employment prospects beyond the professorship. To date, however, little is known about the activities universities are pursuing to fulfill this expectation. This article addresses this gap on the basis of an exploratory study of concepts for permanent positions at universities in Germany. It shows how universities take up these demands from the public debate, which concepts for permanent positions they develop, the considerations behind them, and the challenges and problems they face in doing so.

Keywords

permanent positions, career paths, job profiles, personnel planning, department structures

1 Einleitung und Forschungsstand

Seit einigen Jahren wird verstärkt die Erwartung an Universitäten in Deutschland gerichtet, dauerhafte Karriere- und Beschäftigungsperspektiven jenseits der Professur zu schaffen.⁴ Diese Erwartung trifft auf Universitäten, die ihrem Selbstverständnis nach bislang primär Qualifizierungsinstanzen für ein wissenschaftliches Personal sind, das nicht auf Dauer an ihnen verbleiben wird (vgl. Bloch & Krüger 2023). Dauerstellenkonzepte waren hier bislang nicht vorgesehen.

Hinsichtlich der Beschäftigungs- und Karrierestrukturen gilt nach wie vor der Befund von Enders (1996), dass die akademische Qualifizierung nicht in die Personalstruktur deutscher Universitäten integriert ist. Qualifikation und Beschäftigungsposition in der Wissenschaft sind nur lose miteinander gekoppelt und es ist unregelt, nach welchen Kriterien eine Entfristung bzw. eine unbefristete Einstellung erfolgt (Bloch & Würmann 2021). Es gibt kaum Untersuchungen zu Übergängen in eine unbefristete Beschäftigung. Zwar ist in Diskussionen sowohl um Hochschulentwicklung und die Zukunftsfähigkeit deutscher Universitäten als auch um die Karriereperspektiven von Wissenschaftler:innen Personalentwicklung zu einem zentralen Schlagwort avanciert (vgl. Schlüter & Winde 2009; Briedis et al. 2013). Weil in Wissenschaftsorganisationen das Personal als zentral für die Leistungserbringung gilt, sei Personalentwicklung immer auch im Interesse der Universität (vgl. Pellert & Widmann 2008); eine „strategische“ Personalentwicklung ermögliche es, individuelle und Organisationsinteressen miteinander zu verbinden (vgl. Pellert 1999). Die bislang vorgelegten Personalentwicklungskonzepte der Universitäten gehen allerdings weiterhin davon aus, dass sie ihr Personal nicht für den eigenen Bedarf, sondern für andere Organisationen ausbilden (Bloch & Krüger 2024).

4 Auch an Fachhochschulen wird diese Erwartung gerichtet. Sie trifft dort allerdings auf einen wesentlich kleineren Mittelbau, da es bislang kaum Qualifikationsstellen gibt. Wir beschränken uns daher hier auf die Universitäten.

Eine Reihe von Studien in der Hochschulforschung setzt sich mit den Bedingungen und Folgen befristeter Beschäftigung in der Wissenschaft auseinander (z. B. Schneiderberg & Götze 2020; Winterhager et al. 2017). Das akademische Karrieresystem in Deutschland ist auf das Erreichen einer Professur ausgerichtet (Kreckel 2016). Nur in dieser Personalgruppe ist die unbefristete Beschäftigung der Regelfall. Die Entscheidung nicht nur über den Erfolg einer akademischen Karriere, sondern häufig auch über den Verbleib in der Wissenschaft kondensiert sich somit in den Bewerbungsverfahren für eine Professur; die Verlierer gehen leer aus (Fitzenberger & Schulze 2014; Rogge 2015). Gerade für Postdoktorand:innen erhöht die immer wieder nur befristete Beschäftigung die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Wissenschaft verlassen (Konsortium BuWiK 2025). Bund-Länder-Programme wie der Hochschulpakt 2020 und die Exzellenzinitiative haben zwar mehr Stellen für Wissenschaftler:innen geschaffen, aber keinen Einfluss auf die Befristungsquote gehabt (Bloch et al. 2021). Erst der „Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken“ hat die Schaffung zusätzlicher Dauerstellen jenseits der Professur zum Ziel.

Im internationalen Vergleich nimmt das deutsche Wissenschaftssystem eine Sonderstellung ein, denn in anderen Hochschulsystemen existieren dauerhafte Beschäftigungsperspektiven jenseits der Professur bzw. wird der Tenure Track allgemein angewendet (Kreckel & Zimmermann 2014). Allerdings nimmt auch dort die prekäre Beschäftigung zu (Carvalho et al. 2022; Courtois & O’Keefe 2015; Pineda & Salazar Morales 2024).

Auf wissenschaftspolitischer Ebene wird dies zunehmend als Problem erkannt. Schon seit Längerem wird diskutiert, wie Karrierewege auf Dauerstellen aussehen könnten (Wissenschaftsrat 2014; HRK 2014; HRK & Junge Akademie 2024; GEW 2017; NGAWiss 2020). Des Weiteren liegen hierzu erste Berichte aus der Praxis an Universitäten vor (Jauch et al. 2023). Jenseits der wissenschaftspolitischen Diskussion und der Selbstdarstellungen von Universitäten fehlen jedoch systematische Erkenntnisse darüber, ob und wenn ja, wie die Universitäten selbst auf die an sie herangetragenen Forderungen nach mehr Dauerstellen reagieren. Der Beitrag adressiert auf Grundlage einer explorativen Studie zur Umsetzung von Dauerstellenkonzepten

an Universitäten in Deutschland⁵ diese Lücke. Dargestellt wird, wie Universitäten die Forderungen aus der öffentlichen Diskussion aufgreifen, welche Dauerstellenkonzepte sie entwickeln, welche Überlegungen dahinterstehen und vor welche Herausforderungen und Probleme sie dabei gestellt sind.

2 Methodisches Vorgehen

Die explorative Studie basiert auf einem zweistufigen Untersuchungsdesign. Zwischen April und August 2023 wurde eine Feldanalyse zur Erhebung von Dauerstellenkonzepten im staatlichen Universitätssektor in Deutschland durchgeführt. Die Websites der staatlichen Universitäten wurden daraufhin durchsucht, ob es Konzepte für Dauerstellen im Mittelbau bzw. für Karrierewege neben der Professur gibt. Insgesamt wurden 74 Universitäten⁶ in die Analyse einbezogen, von denen 23 Universitäten zum Zeitpunkt der Erhebung über ein Dauerstellenkonzept verfügten. Die Dauerstellenkonzepte unterschieden sich dabei zum Teil erheblich in Umfang und Detailliertheit.

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Feldanalyse wurden in einem zweiten Schritt zehn Universitäten ausgewählt, deren Dauerstellenkonzepte entweder umfassend Karriere- und Beschäftigungsbedingungen adressierten oder die ein innovatives Modell erkennen ließen, das so nicht in anderen Konzepten vorkam. Hier wurden Personen identifiziert, die mit der Entwicklung und Umsetzung des jeweiligen Dauerstellenkonzepts befasst sind bzw. waren. Es wurden zehn leitfadengestützte Interviews mit 14 Personen verschiedener Gruppen und Funktionen geführt. Dies waren

5 Der Beitrag basiert auf der Studie „Dauerstellenkonzepte an Universitäten. Eine explorative Untersuchung“, welche die Autor:innen 2023 durchgeführt haben. Die Studie ist öffentlich zugänglich unter <https://www.zsb.uni-halle.de/forschungsprojekte/dauerstellen/>

6 Von den insgesamt 88 staatlichen Universitäten wurden Ein-Fach-Hochschulen ($N=10$), Universitäten in der Trägerschaft des Bundes ($N=2$) und die Fernuniversität Hagen nicht in die Analyse einbezogen, da sie durch besondere Bedingungen gekennzeichnet sind. Die TU Nürnberg wurde zudem ausgeschlossen, da sie sich noch im Aufbau befindet.

Mittelbauvertretungen und Verwaltungseinheiten sowie in zwei Fällen auch das Dekanat bzw. die Universitätsleitung, die jeweils als treibende Kraft in der Umsetzung identifiziert werden konnten. Ziel der Interviews war es, Informationen erstens über die Entwicklung von Stellenprofilen (Qualifikation, Tätigkeitsbeschreibung, Auswahl), zweitens über die Wege auf Dauerstellen und drittens über die organisationale Einbettung von Dauerstellen zu erhalten. Die Interviews wurden transkribiert und mit MAXQDA induktiv ausgewertet.

In dem Beitrag stellen wir dar, welche Reformmaßnahmen diskutiert bzw. bereits umgesetzt und welche Probleme und Herausforderungen durch die jeweiligen Akteur:innen artikuliert werden. Auf diese Weise liefern wir erste empirische Befunde über den Stand des angestrebten „Kulturwandels“⁷ im akademischen Karriere- und Beschäftigungssystem.

3 Dauerstellen: Auswahlverfahren und Tätigkeitsprofile

Ausgangspunkt der wissenschaftspolitischen Diskussion zu Dauerstellen ist, dass es an Universitäten Daueraufgaben in Forschung, Lehre und Verwaltung gibt, die auch von dauerhaft beschäftigten Personen erfüllt werden sollen. Diese Einsicht wird in den Interviews auch aus praktischen Gründen geteilt. Denn durch befristete Beschäftigung und daraus folgende Diskontinuität entstünden „Reibungsverluste“ (Interview 3, Dekan:in), wenn immer wieder neues Personal eingearbeitet werden muss und über die Jahre erworbene Expertise für spezifische Bereiche verloren geht. Von unbefristet Beschäftigten hingegen könne jenseits ihrer konkreten Tätigkeit erwartet werden, dass sie motivierter sind, sich für organisationale Belange einzusetzen, beispielsweise indem sie sich in die akademische Selbstverwaltung einbringen (Inter-

⁷ Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vom 16.06.2016, Präambel.

view 9, Mittelbauvertretung). Auch werden positive Effekte unbefristeter Beschäftigung für die Einwerbung von Drittmitteln gesehen, weil man auf etablierte Netzwerke zurückgreifen könne (Interview 2, Personalrat).

Solchen positiven Deutungen steht allerdings ein weit verbreitetes negatives Image von Dauerstellen entgegen. Sie werden in der öffentlichen Debatte immer wieder mit Produktivitätsverlust, Demotivation und Innovationsfeindlichkeit assoziiert. Auch an den Universitäten werden Dauerstellen bislang als ein „Sackgassengeschäft“ (Interview 5, Mittelbauvertretung) für jene, die es nicht geschafft haben, eine Professur zu erreichen, wahrgenommen. Nicht die Daueraufgabe, sondern die Person, die im System gehalten werden soll, ist aus dieser Perspektive Ausgangspunkt für die Besetzung der Stelle.

Dauerstellenkonzepte werden gerade dadurch legitimiert, dass sie mit einer solchen „Versorgungsmentalität“ (Interview 1, Verwaltung) brechen, die einer adäquaten Besetzung der Stellen entgegenstehe. Ein stärker formalisiertes Auswahlverfahren wird als erster wichtiger Schritt in diese Richtung gesehen, in dessen Folge Dauerstellen öffentlich ausgeschrieben werden und die Auswahl möglichst ergebnisoffen und transparent durch ein Gremium erfolgt. Das führe allerdings auch dazu, dass die Anforderungen an die Bewerber:innen steigen. Die Verfahren werden als „Berufungen light“ (Interview 7, Mittelbauvertretung) und sehr aufwändig beschrieben; die Auswahlgremien glichen „Habil-Kommissionen“ (Interview 2, Personalrat).

Dauerstellenkonzepte können auch die Entfristung von bislang befristeten Beschäftigten regeln. Informelle Absprachen, die Entfristungen intransparent machen und als willkürlich erscheinen lassen, werden so erschwert (Interview 6, Mittelbauvertretung). Während im Zusammenhang mit der angestrebten Novelle des WissZeitVG darüber diskutiert wird, wann und nach welchen Kriterien Postdoktorand:innen eine Anschlusszusage für die Übernahme in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis gegeben werden sollte, nutzen die Universitäten in unserem Sample kaum diese Möglichkeit. Die Entfristung selbst mag so transparenter werden, der Weg dahin bislang nicht.

In den vorliegenden Dauerstellenkonzepten wird grob zwischen Schwerpunkten in Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement unterschieden. Innerhalb der Schwerpunkte definieren die Konzepte dann bestimmte Tätigkeiten als Daueraufgaben.

„Wir haben zum Beispiel die Physik, die sagt, ist total schwer, jemanden zu finden, der unser Großgerät, was drei Millionen Euro kostet, betreut. Und dann guckt man hin, ja, aber was habt ihr denn für ein Aufgabenprofil? Na, mit der halben Stelle soll das ein promovierter Physiker sein, der erstens international irgendwie mit allen anderen, die dieses Großgerät betreuen, vernetzt ist und dieses krass supernischige Gerät bedienen kann. Und mit der anderen Hälfte soll der Tutorien-Planung machen. Das sind halt einfach zwei Skills, die nicht gut zusammenpassen.“ (Interview 1, Verwaltung)

Für diese interviewte Person kommt es darauf an, nicht nur die Tätigkeiten zu beschreiben, sondern sie auch in Profilen zusammenzufügen, die sowohl den Qualifikationen als auch den Interessen potenzieller Stelleninhaber:innen entsprechen können. Jede einzelne Dauerstelle müsse in sich so kohärent sein, dass eine individuelle Passung zum Tätigkeitsprofil möglich ist. Erst dann könnten die definierten Tätigkeitsprofile Teil der strategischen Personalplanung auf Fachbereichsebene werden, die an dieser Universität ebenfalls vorgesehen ist.

4 Wege zur Dauerstelle

Einen neuen Karriereweg neben der Professur einzuführen, bedeutete eine grundlegende Erweiterung des akademischen Karrieresystems (Kreckel 2016). Reforminitiativen wie die Einführung von Tenure-Track-Verfahren waren bislang hauptsächlich auf die Professur ausgerichtet. Wenngleich es immer schon unbefristete Positionen neben der Professur gegeben hatte, so war doch unklar, wie man auf diese gelangen konnte. Sie waren keine planbare Option einer akademischen Karriere (Bloch & Würmann 2021). Dies soll sich nun ändern: Ein eigenständiger Karriereweg soll

Dauerstellen im Mittelbau vom „Stigma der (...) Second Best Option“ (Interview 1, Verwaltung) befreien und als legitime Alternative zur Professur etablieren.

Die Einführung von geregelten Karrierewegen auf Dauerstellen wird in den Interviews vor allem mit einem sich abzeichnenden Fachkräftemangel begründet, der es den Universitäten zunehmend erschwere, qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Befristete Beschäftigung und unsichere Karrierewege ließen eine akademische Karriere als „unattraktiv“ (Interview 5, Mittelbauvertretung) erscheinen. Ein Dauerstellenkonzept wird als Chance gesehen, die Attraktivität der Universität insgesamt aufzuwerten.

In den Konzepten wird in der Regel die Promotion als Zugangsvoraussetzung für Dauerstellen genannt. Es geht jedoch in der aktuellen Diskussion vor allem darum, wie man aus befristeten Positionen auf bereits bestehende oder neu zu schaffende Dauerstellen kommt. Hierfür ist die Promotion eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. In den Interviews wurden weitere Regelungen und Anforderungen genannt, die entweder eine Entfristung nach Erfüllung bestimmter Kriterien vorsehen (Tenure Track) oder Dauerstellen in einem kompetitiven Verfahren besetzen. Allerdings entstehe angesichts einer von vornherein stark beschränkten Zahl von Dauerstellen quasi zwangsläufig eine „Konkurrenzsituation“ (Interview 2, Personalrat). Das Erlangen einer Dauerstelle ist dann nicht eine Frage der Bewährung durch Qualifikation und von erfolgreicher Personalentwicklung, sondern Ergebnis kompetitiven Durchsetzens.

Um eine solche Konkurrenzsituation zu entschärfen, werden an einer Universität in unserem Sample Übergänge im Sinne einer systematischen Hinführung auf diese Stellen festgelegt, inklusive einer kontinuierlichen Selbstreflexion und Vorkehrungen für Alternativen (Interview 1, Verwaltung). Eine andere Universität nutzt Zielvereinbarungen, die das Anforderungsprofil einer Stelle in verschiedene, zeitlich aufeinander folgende Qualifikationsabschnitte unterteilen, die zum Teil erst während der Tätigkeit erfüllt werden müssen. So wird der Weg definiert, der schließlich zu einer Entfristung des Beschäftigungsverhältnisses führt (Interview 8, Verwaltung).

Auch ein neuer Karriereweg auf eine Dauerstelle im Mittelbau bleibt, darauf wird wiederholt hingewiesen, eingebunden in das übrige akademische Karrieresystem. Daher müssten auch Übergänge in andere Positionen möglich sein. Gerade die Universität habe ein explizites Interesse daran, Karrierewege auf Dauerstellen jenseits der Professur nicht als dominante Perspektive darzustellen, sondern als eine Option unter mehreren (Interview 10, Universitätsleitung). Sie können auch durchlässig in Richtung Professur sein.

„Also es ist jetzt in Einzelfällen schon mal vorgekommen, aber es ist jetzt nicht so, dass wir den Eindruck haben, dass diese Positionen so als Zwischenpositionen genutzt werden, um sich jetzt weiterzuentwickeln, sondern dass das schon Leute sind, die auf diese Stellen kommen, weil sie wirklich auch eine Alternative zur Professur gesucht haben.“ (Interview 8, Verwaltung)

Übergänge sind so eher als Gelegenheiten zu verstehen, und nicht als Aufforderung zum permanenten Wechsel des Karrierewegs. Darüber hinaus wird auch eine Durchlässigkeit gegenüber außeruniversitären Arbeitsmärkten beobachtet. Gerade in Fächern, die auf eine starke Nachfrage in außeruniversitären Arbeitsmärkten treffen, findet trotz Entfristung Fluktuation auf diesen Stellen statt (Interview 9, Mittelbauvertretung). Dies relativiert Vorstellungen, dass Dauerstellen auch dauerhaft von derselben Person besetzt blieben. Für die Universität bedeutet dies aber auch, dass Dauerstellen den Verbleib von Wissenschaftler:innen nicht garantieren, sondern höchstens befördern können.

5 Die organisationale Einbettung von Dauerstellen

Die Umsetzung von Dauerstellenkonzepten erfordert an den untersuchten Universitäten in der Regel eine strategische Personalplanung. Diese soll auf der Ebene der Fakultäten stattfinden und nicht mehr bei den Professuren liegen.

„[D]as Herzstück ist, dass die (...) Fakultäten [sich] selbst verpflichtet haben, strategische Personalplanung im wissenschaftlichen Bereich zu machen. Das haben viele Fakultäten bisher nicht. Und mit strategischer Personalplanung ist gemeint, ich überlege mir mittelfristige und kurzfristige und langfristige Ziele als Fakultät im Bereich Forschung und Lehre. Und leite daraus ab, was fallen dann die nächsten fünf, die nächsten zehn, die nächsten 15 Jahre an Aufgaben an. Und aus diesen Aufgaben, die da sind, schnüre ich Pakete, die erstens sinnhaft zusammenpassen, gut besetzbar sind. Und hier sind wiederum weitere Entwicklungsmöglichkeiten für diejenigen, die die Stellen besetzen. Und dieses Bewusstsein, was brauchen wir eigentlich und was braucht man dafür für Kompetenzen, ich glaube, das ist ein wirklicher Gewinn, das ist einfach eine große Verbesserung, wenn das stattfindet.“ (Interview 1, Verwaltung)

Auf der Ebene der Fakultäten kann, so die Vorstellung, von den Belangen einzelner Professuren abstrahiert und so der Bedarf an Dauerstellen fachlich, personalstrukturell und vorausschauend begründet werden.

„[I]m Gesamtkontext der Planungen des Faches (...) [sollen] jetzt hier nicht so Einzelfalllösungen geschaffen, sondern wirklich immer die gesamte Personalstruktur des jeweiligen Faches betrachtet [werden].“ (Interview 8, Verwaltung)

Personalplanung ist dabei für die Interviewten immer auch Personalstrukturentwicklung. Als zentral hierfür wird gesehen, einen Teil der Personalausstattung von der Ebene der Professur zu lösen und in die strategische Personalplanung auf Fakultäts-ebene zu überführen. Dann könnten Überlegungen angestellt werden, über wie viele Stellen welchen Typs man in Zukunft verfügen will.

„[D]ie Fachbereiche müssen sich ihr ideales Stellenkonzept überlegen. (...) Welche W3-Professuren werden [als] Tenure Track ausgeschrieben? Welche W3-Professuren werden direkt ausgeschrieben? Verzichten wir vielleicht auf Professuren? Wollen wir mehr Professuren haben? Wie ist es mit den Mitarbeiterstellen? Wie viele davon sollen Qualifizierungsstellen sein? Wie viele sind Dauerstellen?“ (Interview 10, Universitätsleitung)

Personalstrukturentwicklung betrifft also nicht nur Dauerstellen jenseits der Professur, sondern stellt diese auch ins Verhältnis zum Bedarf an Qualifikationsstellen und Professuren, die dann wiederum in solche mit und in solche ohne Tenure Track differenziert werden können. Die Verhältnisse zwischen den einzelnen Personalgruppen werden in die Zukunft projiziert und so zum Gegenstand strategischer Entscheidungen der Fakultät gemacht (Interview 10, Universitätsleitung).

Auch wenn es als wichtig wahrgenommen wird, dass die Universitätsleitung die Entwicklung und Umsetzung von Dauerstellenkonzepten unterstützt, gehe es, darin waren sich die Interviewten einig, nicht darum, zentrale Vorgaben zum Verhältnis von befristeten und unbefristeten Stellen zu machen, die dann gleichermaßen für alle gelten. Es wird vielmehr davon ausgegangen, dass sich Personalstrukturen erheblich zwischen den Fächern unterscheiden und damit die Fakultäten am besten geeignet sind, personalstrukturelle Weichenstellungen für die Zukunft vorzunehmen.

„[D]ie Gründe sind ja durchaus unterschiedlich, also wenn ich jetzt mal den Maschinenbau nehme, eine sehr drittmittelstarke Fakultät, die natürlich nicht nur das promovierende Personal aus Haushaltsstellen generiert, sondern wir haben das Zwei- bis Dreifache an Stellen nochmal zusätzlich an Drittmittelstellen in diesem Bereich. Und wenn man teilweise dann so große Institute hat, ist der Bedarf am akademischen Mittelbau und die Tätigkeiten, die da anfallen, einfach größer, und dem wird dann entsprechend Rechnung getragen. Es gibt andere Bereiche, die sehr experimentell unterwegs sind, sage ich jetzt mal, in der Physik, wo einfach auch die Kontinuität durch den akademischen Mittelbau gesichert wird, und da ist dann teilweise (...) eine Dauerstelle

pro Professur im akademischen Mittelbau zu wenig, und diese Bedarfe werden einfach anerkannt.“ (Interview 4, Verwaltung)

Diese Diversität der Fakultäten in einem übergreifenden Konzept der Universität zu berücksichtigen sei eine „sehr große Herausforderung“ (Interview 1, Verwaltung) gewesen, auch weil eine strategische Personalplanung von „Einzelfallentscheidungen“ und „Proporzüberlegungen“ (Interview 2, Verwaltung) überlagert werden könne. Nichtsdestotrotz wird in den Interviews mehrfach betont, dass Personalstrukturentwicklung Aufgabe der Fakultäten sei.

Jenseits von fachlichen Erwägungen werden in der hochschulpolitischen Diskussion immer wieder Einwände gegen die Etablierung von Dauerstellen mit der Notwendigkeit organisationaler Flexibilität begründet (z. B. Bayreuther Erklärung der Universitätskanzler:innen 2019⁸). Insbesondere die Universitätsleitungen würden laut den Interviewten diese Einschätzung teilen.

„[Der Rektor] hat aber dann auch immer klar gesagt, na ja, so eine Uni muss berufungsfähig bleiben, also wir brauchen auch Stellen, die mehr oder weniger kurzfristig verfügbar sind, wenn man jemandem was anbieten muss. Das war also auch immer ganz klar, dass die Arbeitsbedingungen derjenigen, die da sind, jetzt nicht das Hauptanliegen ist, sondern das Funktionieren des Gesamten.“ (Interview 6, Mittelbauvertretung)

Weil das wissenschaftliche Personal an Universitäten als Teil der Ausstattung von Professuren gilt, wird es in Berufungs- oder Bleibeverhandlungen zur Verhandlungsmasse. Für die Leitung gehe es vor diesem Hintergrund darum, als Universität „berufungsfähig“ zu bleiben. Flexibilität wird als Voraussetzung für „Wettbewerbsfähigkeit“ (Interview 10, Universitätsleitung) gesehen. Sie erfordere es, dass Stellen verfügbar und besetzbar sind. In einigen Konzepten wird organisationale Flexibilität

8 Siehe https://www.uni-kanzler.de/fileadmin/user_upload/05_Publikationen/2017_-_2010/20190916_Bayreuther_Erklaerung_der_Universitaetskanzler_brfp.pdf

explizit als Vorbehalt definiert – nur so sei es möglich gewesen, dass die Universitäts- und Fakultätsleitungen dem Dauerstellenkonzept zustimmten (Interview 1, Verwaltung).

Neue Organisationsstrukturen werden als eine Möglichkeit gesehen, diesen Flexibilitätsimperativ aufzulösen. So wird in der hochschulpolitischen Diskussion die Einführung von Departmentstrukturen vorgeschlagen (Rosefeldt 2024; Specht et al. 2017). Das wissenschaftliche Personal oder zumindest jenes auf Dauerstellen sollen nicht mehr einzelnen Professuren, sondern Instituten oder Fakultäten zugeordnet werden, je nachdem, was unter Department verstanden wird.

Auch ohne, dass Departmentstrukturen eingeführt worden wären, wird in den Interviews deutlich, dass eine eindeutige Zuordnung des wissenschaftlichen Personals schon jetzt nicht gegeben ist.

„[D]abei ist ein wichtiger Aspekt die Frage, wo sind die jeweiligen Stellen aufgehängt? Also das ist in [Universität] schon eine bunte Mischung, möchte ich sagen, die historisch gewachsen ist. Also wenn wir mal bei den Akademischen Räten bleiben, die sind eben teilweise direkt bei den Fachbereichen aufgehängt, teilweise sind sie Professuren zugeordnet. Ich kann da gar keine Regel oder gar kein Muster beschreiben, weil es, glaube ich, einfach keins gibt.“
(Interview 10, Leitung)

Solche „historisch gewachsenen“ Stellenstrukturen lassen sich nicht ohne Weiteres ändern. Je größer die jeweilige Organisationseinheit ist, umso differenzierter können sie ausfallen. Dauerstellenkonzepte können vor diesem Hintergrund auch als Versuch gelten, tradierte Personalstrukturen und Zuordnungen zu überdenken und neu zu ordnen.

6 Fazit: Die Universitäten und ihr Personal

Dass es mittlerweile Dauerstellenkonzepte gibt, weist auf einen Wandel in den Einstellungen hin: Es wird zumindest an den Universitäten in unserem Sample anerkannt, dass es in der Wissenschaft Daueraufgaben gibt, die auf Dauerstellen übernommen werden sollen, und dass nicht nur Verwaltung, sondern auch Forschung und Lehre darunterfallen. Sie entwickeln und implementieren Auswahlverfahren und Tätigkeitsprofile, um Karrierewege neben der Professur zu schaffen. Dauerstellen, die in der politischen Diskussion lange als Synonym für organisationale, personelle und inhaltliche Erstarrung galten, werden so aufgewertet.

Ob dies aber ausreichen wird, den politisch erwünschten „Kulturwandel“ im akademischen Karriere- und Beschäftigungssystem einzuleiten, erscheint fraglich. Dauerstellen im Mittelbau sind nach wie vor eingebettet in Organisationsstrukturen, die das wissenschaftliche Personal der Professur zuordnen. Die Personalausstattung wird bei Neubesetzungen immer wieder neu ausgehandelt und das Personal wird von den berufenen Professor:innen immer wieder neu rekrutiert. Eine längerfristige Personalplanung und -entwicklung ist dadurch kaum möglich.

Die Herausforderung für die Universitäten besteht somit darin, als Organisation handlungsfähig zu werden, indem sie ihre Mitglieder als *ihr* Personal adressieren (Bloch & Krüger 2023). Denn bislang verfügen die Universitäten kaum über „Personalmacht“ (Hüther & Krücken 2012). Mit der Entwicklung und Umsetzung von Dauerstellenkonzepten sind sie nun herausgefordert, das Personal neben der Professur als notwendige Ressource für Forschung und Lehre anzuerkennen. Das erfordert, dass die Universitäten ein Interesse an *ihrem* Personal entwickeln, um dann eine Personalplanung und -entwicklung im Sinne der Organisationsziele betreiben zu können, die (auch) Dauerstellen und Wege auf diese vorsieht.

Literaturverzeichnis

Bloch, R., & Krüger, A. K. (2023). Das Personalentwicklungsparadox in der Wissenschaft. In P.-I. Villa (Hrsg.), *Polarisierte Welten. Verhandlungen des 41. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie 2022*. https://publikationen.soziologie.de/index.php/kongressband_2022/article/view/1639/1804

Bloch, R., & Krüger, A. K. (2024). Aber bitte auf Dauer. Personalentwicklung an Universitäten – für wen und zu welchem Zweck? *Wissenschaftsmanagement* 2023/24, 162–167. <https://www.wissenschaftsmanagement.de/news/aber-bitte-auf-dauer>

Bloch, R., Krüger, A. K.; Hartl, J., & Würmann, C. (2021). *Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen an Hochschulen in Deutschland. Politische Steuerungsversuche und ihre Effekte seit 2006*. wbv.

Bloch, R., & Würmann, C. (2021). Prekär, aber frei? Arbeitsbedingungen und Karrierewege in der Wissenschaft und ihre Konsequenzen für die Wissenschaftsfreiheit. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 71(46), 48–54.

Briedis, K., Jaksztat, S., Schneider, J., Schwarzer, A., & Winde, M. (2013). *Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme*. Edition Stifterverband.

Carvalho, T., Diogo, S., & Vilhena, Bruno (2022). Invisible researchers in the knowledge society – the Uberisation of scientific work in Portugal. *European Journal of Higher Education*, 12(4), 393–414. <https://doi.org/10.1080/21568235.2022.2105371>

Courtois, A., & O’Keefe, T. (2015). Precarity in the ivory cage: Neoliberalism and casualisation of work in the Irish higher education sector. *Journal for Critical Education Policy Studies*, 13(1), 43–66.

Enders, J. (1996). *Die wissenschaftlichen Mitarbeiter: Ausbildung, Beschäftigung und Karriere der Nachwuchswissenschaftler und Mittelbauangehörigen an den Universitäten*. Campus.

Fitzenberger, B., & Schulze, U. (2014). Up or Out: Research Incentives and Career Prospects of Postdocs in Germany. *German Economic Review*, 15(2), 287–328. <https://doi.org/10.1111/geer.12010>

GEW – Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2017). *Wissenschaft als Beruf. Personal- und Karrierestruktur an Universitäten. Ein Reformvorschlag der Bildungsgewerkschaft GEW*. GEW.

HRK – Hochschulrektorenkonferenz (2014). *Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur. Empfehlung der 16. Mitgliederversammlung der HRK am 13. Mai 2014 in Frankfurt am Main*. HRK.

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

Hüther, O., & Krücken, G. (2012). Hierarchie ohne Macht? Karriere- und Beschäftigungsbedingungen als ‚vergessene‘ Grenzen der organisatorischen Umgestaltung der deutschen Universitäten. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (S. 27–39). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Jauch, L., Barth, S., & Herberger, S. (Hrsg.) (2023). *Perspektiven für Postdocs im deutschen Wissenschaftssystem: Kulturwandel durch Struktur- und Personalentwicklung*. Uni-WiND. https://www.uniwind.org/fileadmin/user_upload/Publikationen/2023-Band-13-Web.pdf

Konsortium BuWiK (2025). *BuWiK 2025. Bundesbericht Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer frühen Karrierephase*. wbv.

Kreckel, R. (2016). Zur Lage des wissenschaftlichen Nachwuchses an Universitäten: Deutschland im Vergleich mit Frankreich, England, den USA und Österreich. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 38(1–2), 12–40.

Kreckel, R., & Zimmermann, K. (2014). *Hasard oder Laufbahn. Akademische Karrierestrukturen im internationalen Vergleich*. Akademische Verlagsanstalt.

NGAWiss – Netzwerk für Gute Arbeit in der Wissenschaft (2020). *Für faire Beschäftigung an deutschen Hochschulen! Forderungen des Netzwerks für Gute Arbeit in der Wissenschaft*. https://ngawiss.uber.space/wp-content/uploads/2020/11/Forderungen_NGA-Wiss%C3%BCberarb.pdf

Pellert, A. (1999). *Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen*. Böhlau.

Pellert, A., & Widmann, A. (2008). *Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft*. Waxmann.

Pineda, P., & Salazar Morales, D. (2024). Managerialism, accreditation and insecure academic employment across different higher education traditions. *Studies in Higher Education*, 49(11), 2080–2103. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2289087>

Rogge, J.-C. (2015). The winner takes it all? *Kölner Zeitschrift für Soziologie*, 67(4), 685–707. <https://doi.org/10.1007/s11577-015-0341-6>

Rosefeldt, T. (2024). Perspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Neue Personalstrukturen durch die Department-Reform. *Forschung & Lehre*, 31(10), 760–762.

Schlüter, A., & Winde, M. (Hrsg.) (2009). *Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive*. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

Schneijderberg, C., & Götze, N. (2020). *Organisierte, metrifizierte und exzellente Wissenschaftler*innen. Veränderungen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen an Fachhochschulen und Universitäten von 1992 über 2007 bis 2018*. INCHER. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3949756>

Specht, J., Hof, C., Tjus, J., Pernice, W., & Endesfelder, U. (2017). *Departments statt Lehrstühle: Moderne Personalstruktur für eine zukunftsfähige Wissenschaft*. <https://www.die-jungeakademie.de/de/publikationen/departments-statt-lehrstuehle-moderne-personalstruk>

Winterhager, N., Birner, N., Bogenstahl, C., & Krael, S. (2017): *Bestand, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Promotionsphase (Begleitstudie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2017)*. <https://www.buwin.de/buwin-2017>

Wissenschaftsrat (2014). *Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten*. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf>