WR

WISSENSCHAFTSRAT

2025

Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem

Positionspapier

Kurzfassung

IMPRESSUM

Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem | Positionspapier
– Kurzfassung –

Herausgeber

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

Drucksachennummer: 2639-25_K

DOI: https://doi.org/10.57674/ejgy-4r62

Die ausführliche Fassung des Positionspapiers „Personalstrukturen im deutschen Wissenschaftssystem“ finden Sie hier: https://doi.org/10.57674/j6sf-h296

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

Veröffentlicht

Köln, Juli 2025

Kurzfassung

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

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

Der Wissenschaftsrat schlägt ein generisches **Personalstrukturmodell** vor, mit dem (international) anschlussfähige wissenschaftliche und wissenschaftsnahe Stellenprofile für die Zukunft entwickelt, diversifizierte Entwicklungsoptionen und Zielpositionen (auch ergänzend zur Professur) transparent ausgewiesen und

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

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

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

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

der Einrichtungen auszurichten und gehen mit ihrer Strategie- und Organisationsentwicklung Hand in Hand.

_ Bei der (Neu-)Gestaltung der einrichtungsbezogenen Personalstrukturen muss der **Attraktivität der Beschäftigungsbedingungen** eine hohe Priorität beigemessen werden. Attraktive Beschäftigungsbedingungen sind der zentrale Faktor, um auch in Zukunft und in Konkurrenz mit außerakademischen Beschäftigungssektoren die talentiertesten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – auch aus dem internationalen Bereich – für die Wissenschaft zu gewinnen und zu halten.

_ **Transparente Personalstrukturen** verschaffen Klarheit darüber, welche Berufe in der Wissenschaft vorhanden sind, welche Aufgaben und welche Anforderungen sich mit einer Stelle verbinden und welche Perspektiven es gibt. Eine nachvollziehbare Ausdifferenzierung von Stellenprofilen und Perspektiven ist insbesondere für die Postdoc-Phase dringend erforderlich.

_ Flankiert wird dieser Transparenzanspruch von **professioneller Personalgewinnung und Personalentwicklungsmaßnahmen**, die in der Breite des Systems regulär zum Einsatz kommen.

_ Die **Förderung der Gleichstellung und Diversitätsaspekte** dient in einem funktional stärker ausdifferenzierten Personalgefüge der Attrahierung, Bindung und Weiterentwicklung des am besten qualifizierten wissenschaftlichen Personals. Die Förderung dieser Aspekte eröffnet breitere Zugänge in das Wissenschaftssystem. Von der daraus resultierenden Vielfalt profitieren die wissenschaftlichen Einrichtungen.

_ Transparenz und Vergleichbarkeit der Personalstrukturen sind wiederum erforderlich, um **Durchlässigkeit** für das wissenschaftliche Personal und dessen **Mobilität** zu gewährleisten. In der Kooperation sowie im Wechsel von Personen zwischen Institutionen, den drei hier betrachteten wissenschaftlichen Einrichtungstypen, den Ländern (auch international) sowie auch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft entstehen Impulse und Innovationen; die individuelle Flexibilität der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, sich innerhalb eines klar konturierten Rahmens bewegen zu können, bildet hierfür die entscheidende Grundlage.

_ Personalstrukturen müssen an die jeweilige **Fachspezifik** mit ihren kennzeichnenden (und dynamisch sich verändernden) wissenschaftlichen Praktiken angepasst werden können; dies dient auch der einrichtungsbezogenen, d. h. funktions- und bedarfsgerechten Ausdifferenzierung von Personalstrukturen.

Der Wissenschaftsrat empfiehlt nachdrücklich allen wissenschaftlichen Einrichtungen, das hier vorliegende generische Personalstrukturmodell zu adaptieren und zu implementieren: Es ermöglicht eine deutlich **frühere Entscheidung** als heute üblich über Perspektiven im Berufsfeld Wissenschaft, bietet mit einer klaren Stellenstruktur **verschiedene berufliche Optionen** verbunden mit

klaren Anforderungen sowie deutlich früherer (graduell zunehmender) **Selbständigkeit**. Das Modell sieht explizit auch andere dauerhafte Positionen ergänzend zur Professur vor, die in kriteriengeleiteten und transparenten Personalgewinnungsverfahren in gemeinsamer (statt einzelner) Verantwortung vergeben werden.

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

_ **institutionenbezogene Personalstrukturkonzepte** zu entwickeln, die aus den Strategie- und Profilbildungsprozessen hervorgehen und eine stärkere Zusammenarbeit zwischen wissenschaftlichen Einrichtungen und auch mit Wirtschaft und Gesellschaft mitdenken;

_ **geeignete Organisationsstrukturen** zu gestalten, insbesondere durch Einführung und Weiterentwicklung von Departmentstrukturen, die mit flachen Hierarchien und geteilter Verantwortung den neuen Personalstrukturen mit mehr selbständigen Stellenprofilen auch unterhalb der Leitungsebene das nötige Fundament bieten;

_ in der Personalstruktur einer Einrichtung **institutionelle Daueraufgaben und Aufgaben im Rahmen der wissenschaftlichen Qualifizierung** klar zu unterscheiden, um bessere Entwicklungsbedingungen in der Qualifizierungsphase zu ermöglichen;

_ **institutionelle Daueraufgaben unbefristet beschäftigten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern** zu übertragen, um Expertise und Professionalisierung auf attraktiven Positionen auch auf anderen dauerhaften Positionen als der Professur zu fördern;

_ aus der Umsetzung der beiden vorangegangenen Empfehlungen ableitend das quantitative Verhältnis von befristeten und unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen so zu verändern, dass durch einen **Ausbau von Dauerstellen** Expertise und Professionalität erhöht und zugleich Dynamik gefördert werden, denn: ein in sich durch mehr Dauerstellen stabilisiertes System mit mehr attraktiven Optionen unterstützt und fördert individuelle Beweglichkeit;

_ **Personalgewinnung qualitätsgesichert, auf Basis kriteriengeleiteter, kompetitiver Auswahlverfahren** zu betreiben, um Qualität, Fairness, Transparenz, Akzeptanz und Dynamik zu befördern;

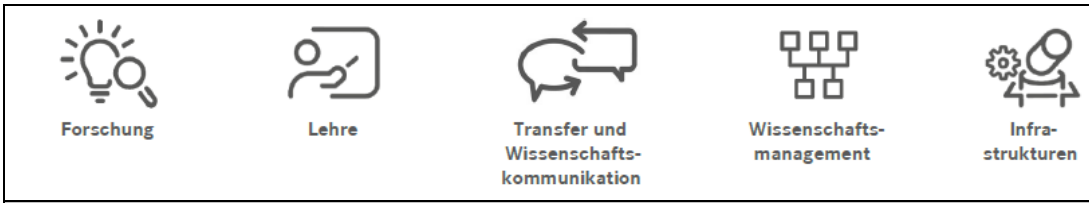
_ eine **systematische und professionalisierte Personalentwicklung** zu implementieren, um individuelle und institutionelle Weiterentwicklung nachhaltig zu unterstützen. Diese sollte in übergreifender Verantwortung der Einrichtungsleitung liegen und mit den für Personal- und Organisationsentwicklung zuständigen Akteuren verknüpft sein.

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

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

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

	Grad an Selbständigkeit	Kompetenz- bzw. Qualifikations-anforderungen	Personal- und Budget-verant-wortung	Führungs-aufgaben	Beschäfti-gungsart	Stellentyp	Gehalts-stufen
Merkmale wissenschaftlicher Stellenprofile							
S1	eingeschränkt	Promotions-berechtigender Hochschul-abschluss	nein	nein	i.d.R. befristet	Promotionsstelle	E13
S2	gering bis mittel (für die eigene wissenschaftliche Orientierung und Entwicklung)	Promotion	einge-schränkt	angeleitet	je nach Stellentyp befristet oder unbefristet	Projekt-, Entwicklungs- oder Funktionsstelle	E13/E14
S3	weitreichend (in definierten Leistungs-bereichen und für bestimmte Aufgaben)	Promotion und mehrjährige Berufserfahrung	über-wiegend	weit-gehend eigen-ständig	je nach Stellentyp befristet oder unbefristet	Entwicklung- Funktions- oder Projektstelle	E14/E15, AT, ggf. W1/W2
S4	vollständig	Berufungs-fähigkeit nachweisende Leistungen und Leitungs-erfahrung	ja	eigen-ständig	i.d.R. unbefristet	Professur oder Leitungsposition	W2/W3 bzw. AT
Merkmale wissenschaftsnaher Stellenprofile							
S1	eingeschränkt	Hochschul-abschluss	nein	nein	unbefristet	Funktionsstelle	E13
S2	mittel	Hochschul-abschluss, tw. Promotion	nein	angeleitet	unbefristet	Funktionsstelle	E13/E14
S3	weitreichend (in definierten Leistungs-bereichen und für bestimmte Aufgaben)	Hochschul-abschluss, tw. Promotion und weitere Leistungen	teilweise	weit-gehend eigen-ständig	unbefristet	Funktionsstelle	E14/E15, AT
S4	vollständig	tw. Promotion Leitungserfah-rung und wei-tere Leistungen	ja	eigen-ständig	unbefristet	Leitungsstelle	E15, AT



Leistungsdimensionen des deutschen Wissenschaftssystems (S1 – S4)

Quelle: Eigene Darstellung.

Mitwirkende

Die Liste der Mitwirkenden kann der ausführlichen Fassung entnommen werden: https://doi.org/10.57674/j6sf-h296