

# Karrierewege und -orientierungen in Wirtschaft und Wissenschaft im Vergleich – Ausdifferenzierung vs. Zuspitzung?

Viel ist in den letzten Jahren von der Veränderung der Arbeitswelt zu lesen, in Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen. In beiden Feldern haben Beschleunigung, Leistungsverdichtung, Projektifizierung, Mediatisierung und Internationalisierung ihre Spuren hinterlassen. Insbesondere in Bezug auf die Karrierewege und -orientierungen lassen sich jedoch gravierende Unterschiede feststellen. Während in großen Wirtschaftsunternehmen eine Differenzierung von Laufbahnmodellen und eine vergrößerte Durchlässigkeit zu beobachten sind, ist in den Hochschulen die Barriere zwischen berufenem und nicht-berufenem Personal in der Wissenschaft unverändert hoch. Dies hat auch einen Einfluss auf die Karriereorientierungen der Beschäftigten.

JAN-CHRISTOPH ROGGE

## 1. Einleitung

„Für den Hochschulstandort Deutschland und für junge Forscherinnen und Forscher ist es wichtig, dass die Karrierewege in der akademischen Welt planbarer und transparenter werden.“ Mit diesem Satz wird der Artikel über das Tenure-Track-Programm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) auf dessen Homepage eingeleitet.<sup>1</sup> Das Statement markiert einerseits eine argumentative Neuausrichtung in der deutschen Wissenschaftspolitik und enthält andererseits die Essenz der aktuellen Debatte um die Karrieren des sogenannten wissenschaftlichen Nachwuchses. Lange Zeit galt die Flexibilität der wissenschaftlichen Einrichtungen in Bezug auf ihre Personalausstattung und damit die Befristung von Arbeitsverträgen als notwendige Voraussetzung für die „Innovationskraft der Hochschulen“ (vgl. noch HRK 2012, S. 2). Mittlerweile rückt jedoch auch die Attraktivität der Karrierewege als Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit der Wissenschaft stärker in den Fokus der politischen Aufmerksamkeit (vgl. etwa Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013). Aus der Gleichung „Flexibilität gleich Innovation“ ist der Dreischritt „Planbarkeit steigert Attraktivität“ und „Attraktivität steigert Innovation“ geworden. Damit erklärt sich auch die gestiegene mediale und politische Aufmerksamkeit für den sogenannten wissenschaftlichen Nachwuchs, die sich unter anderem an der Einführung neuer Karrierepositionen, der Initiierung eines re-

gelmäßigen Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs, den Empfehlungen des Wissenschaftsrats (2014) zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten, der Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes im März 2016 und nicht zuletzt an dem bereits erwähnten Tenure-Track-Programm des BMBF ablesen lässt. Nach Jahren heißer Debatten ist es daher nun an der Zeit, Fragen zu stellen: Wie ist es derzeit um den wissenschaftlichen Berufsweg in Deutschland bestellt? Welche Karrierewege gibt es? Und wie gehen die Beschäftigten damit um?

Um Antworten auf diese Fragen näher zu kommen, erscheint es sinnvoll, die akademische Laufbahn, die stets als eine besondere dargestellt wird (vgl. etwa Gülker/Böhmer 2010, S. 177), mit den Karrierewegen in anderen gesellschaftlichen Bereichen zu kontrastieren. Gerade im Vergleich offenbaren sich sowohl die Besonderheiten des akademischen Arbeitsmarkts als auch die Gemeinsamkeiten mit anderen Arbeitsmärkten. Das traditionelle Karrieremodell in den Industrieländern ist die organisationale Karriere, die sich an einem stetigen vertikalen Aufstieg innerhalb hierarchischer organisationaler Strukturen sowie einem entsprechenden Zuwachs an monetärer Vergütung und Führungsverantwortung bemisst (vgl. Glaser 1968). Auch wenn der Abgang auf die-

<sup>1</sup> <https://www.bmbf.de/de/wissenschaftlicher-nachwuchs-144.html> (letzter Zugriff: 07.09.2016).

ses Karrieremodell vielstimmig und die Rede von Prekarisierung (Castel/Dörre 2009), Subjektivierung (Kleemann et al. 2002) und Dehierarchisierung (Hassard et al. 2012) kaum zu überhören ist, tut dies der Wirkmächtigkeit des organisationalen Karrieremodells sowohl als normatives Leitbild als auch als analytische Kategorie der Arbeits- und Karriereforschung keinen Abbruch. Es liegt daher nahe, jenen Ort als Vergleichsfolie heranzuziehen, an dem die traditionelle Karriere seit je ihre Wurzeln hat: die wirtschaftliche Unternehmung.

Im Folgenden werden auf der Grundlage der Ergebnisse eines Projekts<sup>2</sup> zu den Karriereambitionen und Zukunftsperspektiven von Hochqualifizierten und Führungskräften im Alter von 30 bis 40 Jahren die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Karrierewege und -orientierungen in Wirtschaftskonzernen und wissenschaftlichen Einrichtungen herausgearbeitet. Ausgehend von übergreifenden Veränderungsprozessen, die sowohl die Wissenschaft als auch die Wirtschaft betreffen – beispielsweise die enorme Leistungsverdichtung, der zunehmende Anspruch auf Selbststeuerung, die Entgrenzung der Arbeit, die Beschleunigung, Projektifizierung, Mediatisierung und Internationalisierung –, steht dabei die Frage im Vordergrund, wie sich die Rahmenbedingungen von Karrieren in den projektifizierten Wissensökonomien der Gegenwart verändert haben und wie die Beschäftigten darauf reagieren.

Dazu haben wir 51 Personen aus ganz Deutschland zu ihren bisherigen Erfahrungen, ihrer aktuellen beruflichen und privaten Situation sowie ihren Plänen für die Zukunft befragt. Die Befragten aus den großen Wirtschaftsunternehmen waren zum Zeitpunkt der Interviews entweder in einer Führungsposition tätig oder galten im Unternehmen als Anwärter auf solche Stellen. Die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen hingegen sollten mindestens promoviert sein, aber (noch) keine ordentliche Professur erreicht haben. Wir haben Personen an Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen befragt, die auf grundmittel- oder drittmittelfinanzierten Stellen, als Juniorprofessor oder als Nachwuchsgruppenleiter beschäftigt waren. Die auf der Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) identifizierten Orientierungen der Befragten wurden nach dem von Kelle und Kluge (2010) vorgeschlagenen Verfahren der Typenbildung zu jeweils drei verschiedenen Typen pro Feld verdichtet.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Karrierewege und -orientierungen der beiden Gruppen trotz aller strukturellen Ähnlichkeiten von Wissensarbeit und wissenschaftlicher Arbeit (vgl. Wilkesmann 2005) höchst unterschiedlich sind. Dabei lässt sich eine Korrespondenz zwischen der Entwicklung der Karrierewege einerseits und der Karriereorientierungen andererseits feststellen: Während sich in großen Wirtschaftsunternehmen eine Differenzierung von Laufbahnmodellen und eine vergrößerte Durchlässigkeit zwischen einzelnen organisationalen Bereichen beobachten lassen, wird die wissenschaftliche Karriere (historisch betrachtet: wieder) stärker auf die Professur als alleinige Endposition zugespitzt. In ähnlicher Weise lassen sich die Karriereorientierungen der Konzern-

beschäftigten als Reaktionen auf verschiedene Facetten des strukturellen Wandels lesen, während die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sich hinsichtlich ihres individuellen Umgangs mit dem verschärften Wettbewerb unterscheiden.

## 2. Karriere in großen Wirtschaftsunternehmen

Im Zuge des Wandels der entwickelten Staaten von Industrie- zu Dienstleistungs- und schließlich zu Wissensgesellschaften haben sich in den großen Konzernen nicht nur die Arbeits-, sondern auch die Karrierebedingungen massiv gewandelt. Der sukzessive Aufstieg entlang festgelegter Positionsfolgen, der sich in einem stetigen Mehr an Führungsverantwortung und monetärer Vergütung niederschlägt, ist nicht mehr selbstverständlich. Auch der traditionelle, auf sozialem Austausch beruhende, psychologische Arbeitsvertrag zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern – hohe Produktivität und wenig Klagen gegen hohe Arbeitsplatzsicherheit und gute Bezahlung (Argyris 1960, S. 96) – verliert an Gültigkeit (Hall/Moss 1998). Empirische Untersuchungen zur organisationalen Restrukturierung zeigen, dass die Angehörigen des mittleren Managements zwar Gehaltszuwächse verzeichnen können, im Gegenzug aber mit einer intensivierten Arbeitsbelastung, größerer individueller Verantwortung, erhöhter Unsicherheit und geringeren Karrierechancen konfrontiert sind (Kattenbach et al. 2014; McCann et al. 2008).

Ein Abbau von Führungspositionen im Gefolge einer Abflachung von Hierarchien, die wachsende Bedeutung projektifizierter Arbeit und ein verstärkter globaler Wettbewerb sind nur einige der Ursachen für diese Entwicklungen (McCann et al. 2008). Statt Kontinuität und Loyalität werden Flexibilität und Veränderungsbereitschaft immer wichtiger (vgl. Minssen 2012, S. 154). Für die Beschäftigten werden Karrieren dadurch weniger vorhersehbar und weniger planbar, die Verantwortung der einzelnen Beschäftigten für die eigene Karriere wird größer. In der US-amerikanischen Diskussion ist aufgrund der weitreichenden Umstrukturierungsprozesse und der Verflüssigung fester Karriererahmen bereits seit den 1970er Jahren von „protean careers“<sup>3</sup> (Hall 1976; Hall/Mirvis 1996) ▶

2 Das Projekt mit dem Namen „Generation 35plus – Aufstieg oder Ausstieg? Hochqualifizierte und Führungskräfte in Wirtschaft und Wissenschaft“ wurde unter der Leitung von Christiane Funken und unter Mitarbeit von Sinje Hörlin an der TU Berlin durchgeführt und aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds für Deutschland finanziert.

3 Die „protean career“ ist nach dem griechischen Gott Proteus benannt, der jede beliebige Gestalt annehmen kann (Gubler 2014, S. 24).

und später auch von „boundaryless careers“ (Arthur/Rousseau 1996) die Rede.

In Deutschland bewegen sich gerade die großen Konzerne zunehmend in Richtung des anglo-amerikanischen Managementmodells, das sich durch eine geringe soziale Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen, eine geringe Verweildauer, Kurzfristorientierung und eine Dominanz horizontaler Karrieremobilität auszeichnet (Gergs/Schmidt 2002, S. 558). Allerdings ist das Modell des sozialen Austauschs zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten trotz aller Umwälzungen in vielen Großunternehmen noch in Kraft (Kotthoff/Wagner 2008). Zwar geben die Unternehmen im Sample von Kotthoff und Wagner „keine beamten-ähnliche Beschäftigungsgarantie mehr“, sie versuchen aber nach wie vor, ihre Führungskräfte durch eine langfristige Perspektive und gute Bezahlung an sich zu binden (ebd., S. 291).

Diese Erfahrung machen auch unsere Befragten: Sie haben allesamt unbefristete Verträge und beziehen überdurchschnittliche Gehälter. Wir haben es also, das darf bei den folgenden Ausführungen nicht vergessen werden, mit einer privilegierten Personengruppe zu tun, die diesen Umstand in den meisten Fällen auch selbst anerkennt. Dessen ungeachtet sehen sich die Führungskräfte in unserem Sample mit einem erhöhten Innovationsdruck, den die Unternehmen an ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weitergeben (Schleier 2014), mit einer Subjektivierung von Arbeit und Karriere (Funken et al. 2011, S. 130) sowie mit einer Verknappung von aufstiegsrelevanten Positionen bei einer gleichzeitigen Diversifizierung von Laufbahnmodellen konfrontiert: Der „Trend geht eindeutig hin zu mehr Individualisierung und zu Baukastensystemen, die individuellen Präferenzen und unterschiedlichen (Lebens-)Karrierekonzepten Rechnung tragen“ (Domsch/Ladwig 2011, S. 18).

In vielen Unternehmen gibt es heute parallel zur klassischen Führungslaufbahn auch eine Fach- und eine Projektlaufbahn. Die Fachlaufbahn, oft auch als Spezialistenlaufbahn bezeichnet, ist im Gegensatz zur Führungslaufbahn nicht an eine Zunahme von Personalverantwortung, sondern von Expertise gekoppelt. Dadurch wird eine Trennung von Personalführungs- und Fachaufgaben ermöglicht. Mit der Fachlaufbahn verfolgen die Unternehmen das Ziel, besondere fachliche Leistungen zu erhalten und zu belohnen. Allzu häufig wird die Fachlaufbahn jedoch noch als Sackgasse oder Einbahnstraße wahrgenommen, da sie schlechtere Karrierechancen als die Führungslaufbahn bietet. Sowohl die Stelleninhaber als auch die Personalentscheider erfahren diese fehlende Gleichwertigkeit als eine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis (Domsch/Ladwig 2011).

Die Projektlaufbahn ist gewissermaßen ein Hybrid aus Führungs- und Fachlaufbahn, denn sie stützt sich einerseits auf die Zunahme projektrelevanter Expertise und weist andererseits eine Führungskomponente in Form der Projektleitung auf. In der Hierarchie werden die Projekte nach und nach fachlich anspruchsvoller, strategisch wichtiger und größer. In der Praxis lässt sich die Projektlaufbahn

jedoch nicht so einfach von den anderen Laufbahnmodellen trennen. Denn Projekte stellen erstens wichtige Sprungbretter und Bewährungsproben für den weiteren Aufstieg in der Linienhierarchie dar und bedeuten zweitens für die Beschäftigten häufig eine Mehrfacheinbindung in Projekt- und Linienhierarchie. Vor allem wird die Projektarbeit oftmals parallel zur Arbeit in der Linienhierarchie erledigt (Schwarzbach 2005).

Die neuen Laufbahnmodelle, mit denen einige Unternehmen bereits seit über 30 Jahren experimentieren, versetzen die Unternehmen in die Lage, flexibler auf die Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen und in Zeiten einer Abflachung von Hierarchien alternative Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten. Im Vergleich zur Führungslaufbahn genießen die neuen Laufbahnmodelle zwar weder einen gleichwertigen sozialen Status noch bringen sie eine ähnliche monetäre Vergütung ein. Sie eröffnen Beschäftigten wie Unternehmen jedoch neue Handlungsoptionen.

Diese Ausdifferenzierung der Karrierewege in Wirtschaftsunternehmen spiegelt sich auch in den Karriereorientierungen unserer Befragten. Wir haben drei verschiedene Typen identifizieren können, die sich als Reaktionen auf je unterschiedliche Facetten des strukturellen Wandels lesen lassen:<sup>4</sup> Für die „Kulturkritischen“ ist der Widerspruch zwischen den auf Autonomie und Selbstorganisation ausgerichteten Leitbildern der Arbeitswelt und dem starren organisationalen Umfeld prägend. Die „Flüchtigen“ reagieren auf den schnellebigen strukturellen Wandel mit einem Verzicht auf langfristige Karriereplanung und einer hohen Flexibilität. Davon grenzen sich die „Entschleuniger“ ab, die als Reaktion auf ein Gefühl der rasanten Beschleunigung der Arbeitsprozesse und der enormen Leistungsverdichtung nicht weiter aufsteigen möchten.

Zwar stellt mit den „Kulturkritischen“ derjenige Typ die zahlenmäßig größte Gruppe von Befragten in unserem Sample, der seine Karriere Schritt für Schritt plant, sich konkrete Ziele in Form bestimmter Positionen setzt, die er erreichen will, und in der Hierarchie weiter aufsteigen möchte. In Gestalt der „Flüchtigen“ verzichtet jedoch ein nicht unerheblicher Teil der Befragten auf die langfristige Planung der eigenen Karriere und handelt im besten Sinne opportunistisch und situationsabhängig. Auf die fortschreitende Entstandardisierung und Verflüssigung von Karrierewegen antworten diese Befragten mit einer großen Offenheit für neue Optionen und Möglichkeiten. Die Befragten dieses Typs betonen die Unvorhersehbarkeit und die Macht des Zufalls für Karriereverläufe in den Konzernstrukturen der Gegenwart. In dieser Hinsicht wirken sie wie Verkörperungen des „unternehmerischen Selbst“ (Bröckling 2007) und der Idealtyp des „Arbeitskraftunternehmers“ (Pongratz/Voß 2001). Ihre „flüchtige“ Haltung beschreiben

4 Eine ausführliche Beschreibung der Typen findet sich in Funken et al. (2015).

sie selbst nicht als Ausdruck ihrer individuellen Mentalität, sondern als angemessenen Umgang mit den Dynamiken der Arbeitswelt, in der sie sich bewegen. Aus ganz anderen Gründen verzichten die „Entschleuniger“ auf die weitere Karriereplanung: Obgleich aus Unternehmenssicht oft weitere Karriereschritte angestrebt sind, äußern diese Personen den Wunsch, auf ihrer aktuellen Position zu bleiben. Sie wissen allerdings, dass mit einer solchen Haltung im kompetitiven Unternehmensumfeld ein Reputationsverlust verbunden ist, der schnell auf das berufliche Abstellgleis führen kann.

Der erste Typ von Befragten ist weitgehend am Muster des hierarchischen Aufstiegs orientiert, weiß aber um die Verknappung von Führungspositionen im mittleren Management und verspürt daher einen Verlust an Optionen und Karrieresicherheit. Demgegenüber hält sich der zweite Typ alle Möglichkeiten offen, bewegt sich sowohl horizontal als auch vertikal in der Unternehmenshierarchie und legt somit auch Zeugnis ab von einer hohen Durchlässigkeit zwischen einzelnen organisationalen Bereichen und der Möglichkeit von „Seitwärtsbewegungen“. Schließlich offenbaren die Aussagen des dritten Typs, dass die Einführung neuer Laufbahnmodelle in den Großunternehmen die hohe normative Kraft des traditionellen Karrieremodells vielerorts nur wenig geschwächt hat. In der Zusammenschau geben die verschiedenen Karriereorientierungen der hochqualifizierten Beschäftigten in den Großunternehmen einerseits Aufschluss über die Widersprüche der Karrierebedingungen in der postmodernen Arbeitswelt und sind andererseits Ausdruck von deren Heterogenität.

### 3. Karriere in der Wissenschaft

In der öffentlich finanzierten Wissenschaftslandschaft in Deutschland ist eine langfristige Tätigkeit prinzipiell über drei Wege möglich, die mit den aus großen Konzernen bekannten Laufbahnmodellen in gewisser Weise vergleichbar sind: Die erste Option ist die *Projektkarriere*, d. h. die Einwerbung immer neuer Projekte in der Hoffnung, eine möglichst nahtlose Beschäftigung zu erreichen. Der Zusammenhang von Bewährung im Projektkontext mit dem Aufstieg in der Linienhierarchie, der sich in großen Wirtschaftsunternehmen beobachten lässt, ist für die Wissenschaft nicht gegeben. Vielmehr müssen Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen eigenständig versuchen, ihre Qualifizierungsaktivitäten mit der Arbeit in (oftmals kurzfristig angelegten) Projektzusammenhängen zu vereinbaren, um auf diese Weise den formalen Aufstiegsanforderungen der Wissenschaft zu entsprechen. Zudem gibt es in der Wissenschaft im Gegensatz zur Konzernprojektlaufbahn – bis auf wenige Ausnahmen – bislang keine Beispiele für eine Kombination von langfristiger Absicherung und Projektkarriere – weshalb sich von einer Laufbahn auch nicht wirklich sprechen lässt.

Die zweite Möglichkeit, in der deutschen Wissenschaft langfristig tätig zu sein, ist die unbefristete, aus Grundmitteln finanzierte Anstellung als wissenschaftliche Mitarbeiterin respektive wissenschaftlicher Mitarbeiter (eine befristete Anstellung, die nicht aus Drittmitteln finanziert wird, ist nach der aktuellen Rechtslage im WissZeitVG im Regelfall nur bis zu einer Höchstdauer von zwölf Jahren möglich). Dieser Weg ist am ehesten mit der *Fachlaufbahn* in einem Konzern vergleichbar. Allerdings fehlen, abseits der moderat steigenden Bezahlung mit zunehmendem Dienstalter, die weiteren Aufstiegsmöglichkeiten. Hinzu kommt, dass die Zahl der unbefristeten Stellen an deutschen Universitäten seit Jahren sinkt. 2014 waren nur noch 16 % der Wissenschaftler (beiderlei Geschlechts) im sogenannten Mittelbau an deutschen Universitäten unbefristet angestellt.<sup>5</sup> Der Wissenschaftsrat hat zwar 2014 in seinen „Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten“ die Etablierung des Karriereziels Wissenschaftlicher Mitarbeiter und einen Aufwuchs unbefristeter Stellen befürwortet, an der Personalpolitik der wissenschaftlichen Einrichtungen in Deutschland hat sich dadurch bislang aber wenig geändert.

Der dritte Weg führt zum ideellen Fluchtpunkt jeder akademischen Karriere: dem Erreichen der Professur, die mit der *Führungslaufbahn* vergleichbar ist. Gemäß dem deutschen Lehrstuhlprinzip ist mit der Professur die Führungsverantwortung für den sogenannten wissenschaftlichen Nachwuchs verbunden, sowohl für die am Lehrstuhl bzw. im Fachbereich angestellten wissenschaftlichen Mitarbeiter als auch die externen Promovenden und Habilitanden. Selbst Wissenschaftler, die eine eigene Stelle oder ein eigenes Projekt eingeworben haben, müssen sich in den allermeisten Fällen einem Lehrstuhl bzw. einer Forschungseinheit zuordnen. Gleiches gilt für entfristete Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen unterhalb der Professur. Tendenziell sind also alle Beschäftigten aus den anderen Laufbahnmodellen von den Professorinnen und Professoren abhängig.<sup>6</sup> Die Rede vom Nachwuchs ist dabei der unverstellte semantische Ausdruck der steilen Hierarchie zwischen Professuren und nicht-professoralen Wissenschaftlern. Nüchtern schreibt der Wissenschaftsrat dazu in einer Bestandsaufnahme aus dem Jahre 2001: „Nur Professoren und Hochschuldozenten verfügen über volle Selbständigkeit in Forschung und Lehre. [...] Alle anderen Personalkategorien nach HRG [Hochschulrahmengesetz] haben die Funktion, weisungsgebundene Dienstleistungen zu erbringen.“ (S. 10) ▶

5 Soweit nicht anders angegeben, beziehen sich die in diesem Beitrag verwendeten Zahlen auf die Hochschulstatistik des Statistischen Bundesamtes, Fachserie 11, Reihe 4.4, Jahrgänge 2004, 2005, 2015.

6 Ausnahmen bilden beispielsweise die relativ kleine Gruppe der Hochschuldozenten, die zum größten Teil in der Humanmedizin zu finden sind, sowie die Juniorprofessur und die Nachwuchsgruppenleitung.



Trotz der Einführung neuer Karrierepositionen ist der wissenschaftliche Berufsweg in Deutschland nach wie vor durch eine harte Barriere zwischen berufenem Personal und nicht-berufenem Personal gekennzeichnet (Kreckel/Zimmermann 2014). Insbesondere die 2002 ins Leben gerufene Juniorprofessur hätte das Potenzial gehabt, das deutsche Habilitationsmodell der wissenschaftlichen Karriere grundlegend zu verändern – wären nicht die Beharrungskräfte des alten Karrieremodells und die Verfassungsstreitigkeiten zwischen Bund und Ländern stärker gewesen. Statt der ursprünglich geplanten 6.000 wurden bis 2015 nur 1.615 Juniorprofessuren eingerichtet, davon 1.573 an Universitäten. Gleichzeitig wurden die traditionellen Habilitationsstellen im Zuge der Umstellung von der C- auf die W-Besoldung zum 1. Januar 2005 de facto gestrichen. Von 2004 bis 2015 ist die Zahl der C1- und C2-Stellen für Dozenten und Assistenten um mehr als 10.000 von 12.330 auf 2.157 gesunken. Durch diese beiden Maßnahmen sollte die Bedeutung der Habilitation für die wissenschaftliche Karriere in Deutschland abgeschwächt werden, um eine Angleichung an das idealisierte Karrieremodell der US-amerikanischen Ivy-League-Universitäten zu erreichen, das in ähnlicher Form auch in Großbritannien und den Niederlanden angewendet wird. Aktuelle Studien zufolge sind jedoch nur etwa 13 % der Juniorprofessuren mit einem „Tenure Track“, also der Aussicht auf weiteren organisationsinternen Aufstieg, ausgestattet (Schularick et al. 2015, S. 12). Hinzu kommt, dass immer noch 30 % der Juniorprofessorinnen und -professoren parallel eine Habilitationsschrift verfassen und weitere 30 % mit dem Gedanken spielen, dies zu tun (Berndt/Rathmann 2015, S. 237f.). Auch wenn es in dieser Hinsicht starke disziplinäre Unterschiede gibt, offenbart sich in diesen Zahlen eine durch die halberzigen Reformen erzeugte Unsicherheit, ob die Eröffnung neuer Qualifizierungswege tatsächlich zum Erfolg führt.

Statt bessere Übergänge zwischen verschiedenen Karriereestufen zu ermöglichen und den weiteren Aufstieg vor allem von den Leistungen der einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler abhängig zu machen, wurde das Nadelöhr am Übergang vom abhängigen Nachwuchsstatus zur autonomiefähigen Professur in den letzten Jahren sogar noch verengt. Vor allem seit Beginn der Exzellenzinitiative sind die Karriereeinsteigspositionen und auch die Stellen für promovierte Wissenschaftler noch einmal massiv aufgestockt worden. Die Zahl der permanenten Planstellen hingegen ist weitgehend konstant geblieben. Für die Karrieren der einzelnen Wissenschaftler verschärft sich dadurch die Unsicherheit. Denn aufgrund eines weitgehenden Mangels an systematischer organisationaler Personalentwicklung an den Universitäten und der dem Lehrstuhlprinzip inhärenten Bedeutung von Patronage können sich Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen potenziell sehr lange im System halten, bevor sie schließlich vor den verschlossenen Türen des Professoriums stehen (vgl. auch Winter 2016, S. 77).

Um es in Zahlen zu verdeutlichen: Von 2005 bis 2015 hat die Zahl der Stellen im sogenannten Mittelbau (damit

sind die wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter, die Dozenten und Assistenten sowie die Lehrkräfte für besondere Aufgaben – jeweils beiderlei Geschlechts – gemeint) an deutschen Universitäten<sup>7</sup> um 54.526 zugenommen, nämlich von 119.785 auf 174.311 (ein Plus von ca. 46 %).<sup>8</sup> Im gleichen Zeitraum ist die Zahl der ordentlichen Professuren nur um 2.199 von 20.329 auf 22.528 gestiegen (ein Plus von knapp 11 %). Der überwiegende Teil der neuen Stellen im Mittelbau ist über Drittmittel finanziert und befristet. Dies lässt sich auch daran ablesen, dass die Zahl der unbefristeten Stellen im akademischen Mittelbau an deutschen Universitäten und gleichgestellten Hochschulen zwischen 2004 und 2014 von 30.463 auf 28.590 gesunken ist, das entspricht einem Rückgang des Anteils der unbefristeten an allen Stellen im Mittelbau von ca. 25 % auf ca. 16 %.<sup>9</sup>

Die massive Ausweitung befristeter Beschäftigungsverhältnisse ist zum einen die Folge der bis zur Aufhebung des Kooperationsverbots geltenden Aufgabenteilung zwischen Bund und Ländern und zum anderen das Resultat der immer stärkeren ideologischen Verankerung des Wettbewerbsprinzips in der Wissenschaftspolitik, deren Folge quasi-marktliche Strukturen sind, in denen der Staat als einziger Nachfrager einen Wettbewerb der Aspiranten um Stellen und Ressourcen inszeniert (Rogge 2015). In der Hoffnung, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wissenschaft zu erhöhen, wurde die Konkurrenz um die Karriereendpositionen enorm verstärkt. Im Anbetracht des eklatanten Mangels an Stellen mit Langfristperspektive gilt vielen Personen, die in den letzten Jahren eine wissenschaftliche Karriere begonnen haben, die Projektkarriere als letzte Alternative, um auch ohne unbefristete Anstellung weiterhin professionell wissenschaftlich tätig sein zu können. Dieser Weg ist jedoch vielfach mit wiederkehrenden Phasen der Unsicherheit zwischen verschiedenen Projekten verbunden, die nicht selten durch Leistungen der Arbeitslosenversicherung überbrückt werden müssen. Vor allem mit zunehmendem Alter gilt: Jedes auslaufende Projekt könnte das Ende der wissenschaftlichen Laufbahn bedeuten (Torka 2006, S. 64). Während wir also in den großen Wirtschaftskonzernen eine, wenn auch zaghafte, Ausdifferenzierung der Karrierewege und -orientierungen beobachten, lässt sich in der Wissenschaft eine abermalige Zuspitzung auf die Karriereendposition Professur konstatieren.

7 Beim Vergleich mit den Wissenschaftssystemen anderer Länder darf für den deutschen Fall die Bedeutung der außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF) nicht vernachlässigt werden. In Vollzeitäquivalenten gemessen ist mehr als ein Drittel des wissenschaftlichen Personals in der öffentlich finanzierten Wissenschaft im außeruniversitären Sektor tätig.

8 Da sich die Zahlen nicht auf Vollzeitäquivalente beziehen, ist unklar, ob sich ein Teil des Aufwuchses nicht auch durch vermehrte Stellenteilungen erklären lässt.

9 Sonderauswertung des Statistischen Bundesamtes

Diese Zuspitzung spiegelt sich auch in den Karriereorientierungen unserer Befragten wider. Die verschiedenen Typen, die wir in der Wissenschaft gefunden haben, sind nicht als Reaktionen auf unterschiedliche Facetten des strukturellen Wandels zu lesen, wie dies in den Wirtschaftsunternehmen der Fall ist. Vielmehr repräsentieren sie je unterschiedliche Umgangsweisen mit dem verschärften Wettbewerb und den schwindenden statistischen Chancen auf eine langfristig gesicherte Anstellung. Die mangelnde Planbarkeit der weiteren beruflichen Entwicklung wird von allen Befragten zum Thema gemacht.

Trotz des einmütigen Pessimismus in Bezug auf die generelle Stellensituation in der deutschen Wissenschaft haben wir drei Typen identifizieren können, die sich hinsichtlich der Einschätzung ihrer individuellen Karriereperspektiven und ihrer Aufstiegsorientierung gegeneinander abgrenzen. Die einen gehen den Aufstieg zur Professur dank umfassender beruflicher und privater Unterstützung selbstbewusst an (die „Hoffnungsvollen“), einige streben nur gezwungenermaßen eine Professur an und zweifeln stark an den Erfolgsaussichten dieses Unterfangens (die „Fatalisten“) und die dritten „verweigern“ sich dem Konkurrenzkampf um die Professur und ziehen deshalb unfreiwillig den kurz- bis mittelfristigen Ausstieg aus der Wissenschaft in Betracht (die „Spielverweigerer“). Im Vergleich der drei Typen zeigt sich, dass die eskalierende generelle Unsicherheit des wissenschaftlichen Berufs individuell in erster Linie durch private und berufliche Stabilisierung abgefangen wird. Nur wer auf solcherlei Unterstützungsstrukturen zurückgreifen kann, blickt in unserem Sample dem Aufstieg in der Führungslaufbahn hoffnungsvoll entgegen, alle anderen sehen sich dem gestiegenen Wettbewerbsdruck gewissermaßen hilflos ausgeliefert.

Projektkarriere und Fachlaufbahn kommen für die allermeisten Befragten entweder mangels Angebot oder mangels Attraktivität nicht infrage. Zwei Personen im Sample sind zwar bereits entfristet, wenn auch auf karrierefernen Teilzeitstellen, doch selbst sie verspüren den Druck, die Orientierung auf eine Professur zumindest in der Außenwelt nicht aufzugeben, um mit der herrschenden Reputationsordnung in der Wissenschaft nicht in Konflikt zu geraten. Nicht nur statistisch gesehen lässt sich eine abermalige und rasant voranschreitende Zuspitzung auf die Professur als Karriereendposition beobachten, auch in den Köpfen der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen gibt es nur zwei radikal gegensätzliche Karriereoptionen: Professur oder Ausstieg.

#### 4. Vergleichende Betrachtung

Auf den ersten Blick haben wir es mit einem Paradox zu tun: Die Kritik an den vorgefundenen Strukturen und Bedingungen ist in der Wissenschaft deutlich schärfer als in

den Konzernen, entfaltet jedoch weniger Handlungswirksamkeit. Einhellig postulieren die Wissenschaftler die Notwendigkeit einer grundlegenden Reform. Ihrer eigenen Person schreiben sie dabei aber keinerlei Handlungsmacht zu. Die Devise scheint zu lauten: Wer wissenschaftlich arbeiten möchte, muss diese Bedingungen nun mal hinnehmen und sich an der herrschenden Reputationsordnung ausrichten. Alle unsere Befragten haben sich nach dem Meilenstein der Promotion für einen weiteren Verbleib in der Wissenschaft entschieden. Keiner von ihnen ist den von Klecha und Reimer (2008) für die Promotionsphase identifizierten Typen der Gelegenheits- oder Übergangswissenschaftler zuzuordnen, die die Wissenschaft als kurzfristige Beschäftigungsmöglichkeit oder Durchgangsstation betrachten. Einen Ausstieg aus der Wissenschaft können sie sich zum jetzigen Zeitpunkt nur noch gezwungenermaßen vorstellen. Realistische Alternativen zur wissenschaftlichen Karriere haben nur die wenigsten im Kopf. Der normative Nährboden für diesen alternativlosen Blick auf die eigene Karriere sind der akademische Mythos der absoluten Hingabe an die Wissenschaft und das Idealbild der rein der Suche nach der Wahrheit verpflichteten wissenschaftlichen Persönlichkeit (vgl. ausführlich dazu Funken et al. 2015, S. 28ff.). Die „flüchtige“ Karriereorientierung derjenigen Konzernbeschäftigten, die die Zukunft auf sich zukommen lassen und situativ agieren, finden wir bei den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern nicht.

Seit jeher gelten in Deutschland die strapaziösen äußeren Rahmenbedingungen des wissenschaftlichen Berufs als Test für die innere Berufung zur Wissenschaft (vgl. schon Weber 1995 [1919]). Damit wird den individuellen Konsequenzen der Kritik die Grundlage entzogen. Generelle Kritik, so lassen sich unsere Ergebnisse auch lesen, ist durchaus möglich, zumal wenn sie sich an die Wissenschaftspolitik als externen Akteur richtet. Daraus aber individuell die Konsequenz zu ziehen, aus der Wissenschaft aus- und in alternative Beschäftigungsfelder einzusteigen, widerspricht den herrschenden Leitbildern und kann zur sozialen Ächtung durch die wissenschaftliche Gemeinschaft führen. In dieser Situation navigieren die einen mit Hilfe ihrer kompetenten Lotsen ziel- und selbstsicher durch den heraufziehenden Sturm der Karriereunsicherheit, während sich die anderen allein auf weiter See ihrem Schicksal ergeben und hoffen, das Unwetter irgendwie heil zu überstehen.

Bei den Führungskräften und Hochqualifizierten aus den Wirtschaftsunternehmen zielt die Kritik nicht auf die Planbarkeit der Karriere oder die mangelnden Zukunftsperspektiven, sondern auf eine erlebte Entmündigung der auf Selbstorganisation getrimmten Führungskräfte, die sich in fremdbestimmten, hierarchisch organisierten Konzernstrukturen bewähren und sich der voranschreitenden Entgrenzung und Beschleunigung in der projektifizierten Arbeitswelt aussetzen müssen. Diese Phänomene werden in der Wissenschaft allenfalls als Begleiterscheinungen beschrieben und verblassen angesichts der schwindenden Aussicht auf eine Anstellung mit Langfristperspektive. ►

Anders als die Wissenschaftler formulieren die Konzernbeschäftigten selbstbewusst alternative Szenarien für ihre berufliche Zukunft. Beispielsweise tragen sich einige mit Gedanken, den Konzernstrukturen den Rücken zu kehren und einen Wechsel in ein kleines oder mittleres Unternehmen zu wagen. Davon erhoffen sie sich einen Zugewinn an individueller Autonomie, der ihnen in den rigiden Strukturen der Großunternehmen verwehrt bleibt. Dies gilt insbesondere für jene Befragten, die sich am stärksten am traditionellen Muster der Führungslaufbahn orientieren und in der Hierarchie weiter aufsteigen wollen (namentlich die „Kulturkritischen“). Ihr Aufstiegsplan enthält meist auch eine Exit-Option für den Fall, dass ihre Ansprüche nicht befriedigt werden.

Die Existenzängste der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sind den Konzernbeschäftigten im Grunde fremd. Unter ihnen findet sich niemand in ernsthafter Sorge um die eigene Zukunft. Die Beschäftigten nehmen die individualisierte Zuständigkeit für ihre „Employability“ durchaus wahr (vgl. Dingeldey/Warsewa 2016, S. 412f.), verspüren aber keine akute Arbeitsplatzunsicherheit. Offensichtlich sind die Konzerne in unserem Sample nach wie vor erfolgreich darin, ihre Beschäftigten durch eine langfristige Perspektive und gute Bezahlung an sich zu binden. Vielleicht gerade deswegen begreifen sich diese in weit höherem Maße als aktive Gestalter ihrer weiteren Karriere als die Wissenschaftler.

## 5. Ausblick

Zusammengefasst bleibt festzuhalten, dass die Reformbemühungen in den großen Wirtschaftsunternehmen zwar teilweise noch in den Ansätzen stecken bzw. bisweilen noch sehr zaghaft ausfallen, jedoch eine Ausdifferenzierung von Karrierewegen und -orientierungen durchaus zu beobachten ist. Die neuen Karrieremodelle sind noch nicht gleichwertig monetär und kulturell anerkannt, führen aber doch insgesamt zu einer größeren Vielfalt von Optionen. In der Wissenschaft hingegen wurde in den letzten Jahren die Möglichkeit, eine Fachlaufbahn in Form einer unbefristeten Anstellung als wissenschaftlicher Mitarbeiter einzuschlagen, weiter eingeschränkt. Durch die Projektförmigkeit der Forschung ist die Projektlaufbahn als neue Karriereoption hinzugekommen und wird durch die derzeit geltenden Regeln des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes gedeckt. Dieser Weg ist jedoch mit regelmäßig wiederkehrenden Phasen der Unsicherheit verbunden. Mit der Juniorprofessur (bzw. bald der Tenure-Track-Professur) und der Nachwuchsgruppenleitung sind neue Karrierepositionen unterhalb der ordentlichen Professur eingeführt worden, doch eröffnen sie keinen neuen Karriereweg, sondern sind als neue Hierarchieebenen der wissenschaftlichen Führungslaufbahn zu verstehen. Die Führungslaufbahn mit dem Ziel Professur ist und bleibt der normative Fluchtpunkt jeder wissenschaftlichen Karriere. Alternative Laufbahnmodelle mit Langfristperspektive sind nicht in Sicht. In der Wissenschaft findet also keine Ausdifferenzierung, sondern eine Zuspitzung der Karrierewege und -orientierungen statt.

Die Empfehlung des Wissenschaftsrats (2014) zur Etablierung alternativer Karriereziele in der Wissenschaft sind im Gegensatz zum Vorschlag der Einrichtung von Tenure-Track-Professuren weitgehend ungehört verhallt. Die Arbeit der Gewerkschaften unter dem Stichwort „Dauerstellen für Daueraufgaben“ stößt zwar auf eine zunehmende mediale und politische Aufmerksamkeit und auch die vielen Petitionen und Offenen Briefe, die in

jüngster Zeit zur Situation des nicht-professoralen wissenschaftlichen Personals veröffentlicht wurden, fanden viel Beachtung, ernstzunehmende Lösungsangebote von Seiten der Politik stehen freilich noch nicht im Raum. Es ist jedoch auch die Aufgabe der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen selbst, den Druck aufrecht zu erhalten. Der akademische Mythos darf einer Reform des wissenschaftlichen Berufswegs nicht im Wege stehen. ■

## LITERATUR

- Argyris, C.** (1960): *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, Ill.
- Arthur, M. B./Rousseau, D. M.** (Hrsg.) (1996): *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, New York
- Berndt, S./Rathmann, A.** (2015): Karrierewege im Vergleich – Aus Sicht aktueller Postdocs, in: Burkhardt, A./Nickel, S. (Hrsg.): *Die Juniorprofessur. Neue und alte Qualifizierungswege im Vergleich*, Baden-Baden, S. 105–292
- Bröckling, U.** (2007): *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Frankfurt a. M.
- Castel, R./Dörre, K.** (Hrsg.) (2009): *Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts*, Frankfurt a. M./New York
- Dingeldey, I./Warsewa, G.** (2016): Eine neue Ordnung der Arbeit, in: *WSI-Mitteilungen* 69 (6), S. 409–416, [https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_66832\\_66845.htm](https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_66832_66845.htm)
- Domsch, M. E./Ladwig, D. H.** (2011): Fachlaufbahnen – Zukunftsweisende Laufbahnkonzepte für Wissensgesellschaften und Netzwerkorganisationen, in: dies. (Hrsg.): *Fachlaufbahnen. Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen*, Köln, S. 15–30
- Funken, C./Rogge, J.-C./Hörlin, S.** (2015): *Vertrackte Karrieren. Zum Wandel der Arbeitswelten in Wirtschaft und Wissenschaft*, Frankfurt a. M.
- Funken, C./Stoll, A./Hörlin, S.** (2011): *Die Projektdarsteller. Karriere als Inszenierung: Paradoxien und Geschlechterfallen in der Wissensökonomie*, Wiesbaden
- Gergs, H.-J./Schmidt, R.** (2002): *Generationswechsel im Management ost- und westdeutscher Unternehmen*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 54 (3), S. 553–578
- Glaser, B. G.** (Hrsg.) (1968): *Organizational careers. A sourcebook for theory*, Chicago
- Gubler, M./Arnold, J./Coombs, C.** (2014): *Reassessing the protean career concept*, in: *Journal of Organizational Behavior* 35 (S1), S. 23–40
- Gülker, S./Böhmer, S.** (2010): *Nachwuchspolitik*, in: Simon, D./Knie, A./Hornbostel, S. (Hrsg.): *Handbuch Wissenschaftspolitik*, Wiesbaden, S. 176–192
- Hall, D. T.** (1976): *Careers in organizations*, Glenview, Ill.
- Hall, D. T./Mirvis, P. H.** (1996): *The new protean career: Psychological success and the path with a heart*, in: Hall, D. T. (Hrsg.): *The career is dead – long live the career. A relational approach to careers*, San Francisco, S. 15–45
- Hall, D. T./Moss, J. E.** (1998): *The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt*, in: *Organizational Dynamics* 26 (3), S. 22–37
- Hassard, J./Morris, J./McCann, L.** (2012): *“My brilliant career?” New organizational forms and changing managerial careers in Japan, the UK, and USA*, in: *Journal of Management Studies* 49 (3), S. 571–599
- Hochschulrektorenkonferenz** (2012): *Leitlinien für die Ausgestaltung befristeter Beschäftigungsverhältnisse mit wissenschaftlichem und künstlerischem Personal*, Bonn, [https://www.hrk.de/uploads/tx\\_szconvention/Empfehlung\\_Leitlinien\\_Befristung\\_MV\\_24042012\\_04.pdf](https://www.hrk.de/uploads/tx_szconvention/Empfehlung_Leitlinien_Befristung_MV_24042012_04.pdf)
- Kattenbach, R./Schneidhofer, T. M./Lücke, J./Latzke, M./Loacker, B./Schramm, F./Mayrhofer, W.** (2014): *A quarter of a century of job transitions in Germany*, in: *Journal of Vocational Behavior* 84 (1), S. 49–58
- Kelle, U./Kluge, S.** (2010): *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*, Wiesbaden
- Klecha, S./Reimer, M.** (2008): *Wissenschaft als besonderer Arbeitsmarkt. Grundtypologien des Umgangs mit unsicherer Beschäftigung beim wissenschaftlichen Personal*, in: Klecha, S./Krumbein, W. (Hrsg.): *Die Beschäftigungssituation von wissenschaftlichem Nachwuchs*, Wiesbaden, S. 13–87
- Kleemann, F./Matuschek, I./Voß, G. G.** (2002): *Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion*, in: Moldaschl, M./Voß, G. G. (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*, München/Mering, S. 53–100
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs** (2013): *Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland*, Bielefeld

- Kotthoff, H./Wagner, A.** (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie, Berlin
- Kreckel, R./Zimmermann, K.** (2014): Hasard oder Laufbahn. Akademische Karrierestrukturen im internationalen Vergleich, Leipzig
- Mayring, P.** (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim
- McCann, L./Morris, J./Hassard, J.** (2008): Normalized intensity: The new labour process of middle management, in: *Journal of Management Studies* 45 (2), S. 343–371
- Minssen, H.** (2012): Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung, Wiesbaden
- Pongratz, H. J./Voß, G. G.** (2001): Erwerbstätige als „Arbeitskraftunternehmer“, in: *Sozialwissenschaftliche Informationen* 30 (4), S. 42–52
- Rogge, J.-C.** (2015): The winner takes it all?, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 67 (4), S. 685–707
- Schleiter, A.** (2014): Klima für Innovation? Ergebnisse einer Führungskräftebefragung in Zusammenarbeit mit ULA Deutscher Führungskräfteverband, Gütersloh
- Schularick, M./Specht, J./Baumbach, S.** et al. (2015): Berufungspraxis bei Juniorprofessuren in Deutschland 2005–2013, Studie der AG Wissenschaftspolitik der Jungen Akademie an der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften und der Deutschen Akademie der Naturforscher Leopoldina, o. O.
- Schwarzbach, F.** (2005): Entscheidungsfindung in Projektteams. Zum Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven und Rationalitäten, München
- Torka, M.** (2006): Die Projektförderung der Forschung, in: *die hochschule* (1), S. 63–83
- Weber, M.** (1995 [1919]): *Wissenschaft als Beruf*, Stuttgart
- Wilkesmann, U.** (2005): Die Organisation von Wissensarbeit, in: *Berliner Journal für Soziologie* 15 (1), S. 55–72
- Winter, M.** (2016): Promovierte auf dem Weg zur Professur. Berufsbiografische Interviews mit Juniorprofessor(inn)en, Nachwuchsgruppenleiter(inne)n und habilitierenden wissenschaftlichen Mitarbeiter(inne)n, Düsseldorf
- Wissenschaftsrat** (2001): *Personalstruktur und Qualifizierung: Empfehlungen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses*, Berlin
- Wissenschaftsrat** (2014): *Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten*, Dresden

---

**AUTOR**

**JAN-CHRISTOPH ROGGE**, M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Arbeitsschwerpunkte: Wissenschaftliche Karrieren, Wissenschaftspolitik, Wissensproduktion.

@ christoph.rogge@wzb.eu

---