

Die außeruniversitären, politikorientierten Forschungsinstitute müssen sich im intensiven Wettbewerb auf drei Feldern behaupten: in der Forschung, in der Politikberatung sowie im Wettbewerb um Finanzen. Die Sieger dieses Wettbewerbs sind auf Dauer die Institute, die in der Lage sind, die besten Köpfe für sich zu gewinnen. Um eine Magnetwirkung für Spitzenkräfte zu entwickeln, können Forschungseinrichtungen auf das ursprünglich für Wirtschaftsunternehmen entwickelte Konzept des Employer Branding zurückgreifen. Das gilt insbesondere dann, wenn dieses Konzept in Richtung auf Employee Branding ausgebaut wird und die in der Forschungseinrichtung tätigen Wissenschaftler¹ konsequent darin unterstützt werden, ihr eigenes wissenschaftliches Profil zu bilden und als »Markenbotschafter« zugleich das Ansehen ihres Arbeitgebers in der Fachöffentlichkeit stärken.

Die Rahmenbedingungen in einem Forschungsinstitut so zu gestalten, dass es sich zu einem attraktiven Arbeitgeber für Spitzenwissenschaftler entwickelt, verlangt eine ganzheitliche Herangehensweise, die über die personalpolitischen Instrumente hinausgeht. Die Aktionsfelder erstrecken sich u.a. von der engen Anbindung an die Universität(en) und der Bereitstellung von Stiftungsprofessuren über die internationale Ausrichtung und Schaffung einer leistungsfördernden Governance-Struktur bis hin zur systematischen Gewährung von Leistungsentgelten. Zentrales Aktionsfeld ist indes die konsequente Förderung der wissenschaftlichen Weiterentwicklung der im Institut beschäftigten Forscher auf allen Ebenen, zu der auch deren Vernetzung mit Forscherpersönlichkeiten in aller Welt und vor allem eine institutsinterne Diskussionskultur auf hohem wissenschaftlichen Niveau gehören.

Der Artikel befasst sich speziell mit den Erfolgsfaktoren außeruniversitärer Forschungseinrichtungen. Da aber in Wirtschaftsunternehmen die Bedeutung des Wissens weiter stark zunimmt, sich immer mehr Unternehmen zu Denkfabriken entwickeln und deren Wettbewerbsfähigkeit zunehmend davon abhängt, dass hoch qualifizierte Spezialisten neues Wissen schaffen, liefert der Artikel auch Denkanstöße für die Personalpolitik wissensbasierter Wirtschaftsunternehmen.

Die Besten gewinnen: Das gilt überall, wo es Wettbewerb gibt. In der außeruniversitären, anwendungsorientierten Forschung ist er besonders intensiv. Die Rahmenbedingungen für die außeruniversitäre Forschung haben sich seit den neunziger Jahren stark verändert. Das geschah insbesondere durch die Beschlüsse der Bund-Länder-Kommission und ihrer Nachfolgeorganisation, der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz, mit denen u.a. strenge Evaluierungsverfahren, neue Steuerungsinstrumente (Programmbudgets, Kosten- und Leistungsrechnungen) sowie die wettbewerbliche Mittelvergabe eingeführt wurden. Dadurch hat das Wettbewerbsprinzip Einzug in die Vergabe staatlicher Grundfinanzierung für die Forschung gehalten: Forschungseinrichtungen erhalten ihre Mittel nicht dafür, dass es sie gibt, sondern dafür, dass sie auf der Grundlage anerkannter wissenschaftlicher Kompetenz für die Gesellschaft unverzichtbare Leistungen erbringen, zu denen andere Institutionen nicht in der Lage sind.

Um in den Genuss staatlicher Grundfinanzierung zu kommen, müssen sich die außeruniversitären, politikorientierten Forschungsinstitute im dreifachen Wettbewerb behaupten:

Forschungseinrichtungen müssen sich im nationalen und internationalen Wettbewerb um finanzielle Mittel durchsetzen. Die staatliche Grundfinanzierung macht nur einen Teil des gesamten Budgets aus, und sie ist an die Erwartung der Zuwendungsgeber geknüpft, dass die Forschungseinrichtungen ihre Handlungsspielräume durch selbst eingeworbene Mittel (sogenannte Drittmittel) erweitern. Die Quantität der Drittmittel und die Qua-



Meinhard Knoche*

* Vorstandsmitglied des ifo Instituts.

¹ In diesem Beitrag werden die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zusammenfassend als »Wissenschaftler« bezeichnet. Auch andere Funktionsbezeichnungen wie z.B. Forscher, Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Doktorand oder Mitarbeiter werden geschlechtsübergreifend in der männlichen Form genannt. Dies dient allein der Verbesserung der Lesbarkeit des Textes und bezweckt keinerlei Diskriminierung von Frauen.

lität der Leistungen, für die eine Forschungseinrichtung Drittmittel erhält, gehören zu den wichtigsten Leistungsindikatoren bei der Bewertung von Forschungseinrichtungen.

Der Wettbewerb um Drittmittel hat sich in den letzten Jahren – dies gilt für die Wirtschaftsforschung in besonderem Maße – erheblich verschärft, da die nationalen Barrieren für die Ausschreibung von Forschungsleistungen weggefallen sind, sich die Vergabe von Forschungsaufträgen und -zuwendungen zunehmend auf die Ebene der Europäischen Union verlagert hat und sich neben Forschungseinrichtungen auch Universitäten und gewerblich orientierte Beratungsunternehmen am Wettbewerb um Forschungsmittel beteiligen.

Am Beispiel des ifo Instituts wird die finanzielle Bedeutung der Drittmittel deutlich: Im Jahr 2009 hat es Gesamterträge in Höhe von 13,4 Mill. Euro erzielt. Die institutionelle Grundfinanzierung durch Bund und Länder belief sich (ohne wettbewerblich eingeworbene Projektmittel im sogenannten SAW-Verfahren) auf 7,32 Mill. Euro. Das sind knapp 54% der Gesamterträge. Für die Niederlassung Dresden standen zusätzlich Zuwendungsmittel des Freistaats Sachsen in Höhe von knapp 0,6 Mill. Euro zur Verfügung. Die restlichen Erträge waren als Drittmittel zu erwirtschaften, sei es in Form von Forschungsaufträgen vorwiegend staatlicher Stellen oder als Zuwendungen insbesondere von der EU oder Forschungsstiftungen.

Die Forschungsinstitute stehen im Wettbewerb um **Spitzenleistungen in der Forschung**. Die innerhalb dieses Wettbewerbs erzielten Erfolge lassen sich an Leistungskennziffern messen, insbesondere daran, in welchem Umfang es den Wissenschaftlern gelingt, ihre Forschungsergebnisse in international anerkannten referierten Fachzeitschriften oder renommierten Buchreihen mit strengen Begutachtungsverfahren zu publizieren.

Die Fokussierung auf referierte Publikationen wird ab und an kritisiert. Die Kritik ist berechtigt, wenn die Leistungsbewertung anhand der Publikationserfolge alle anderen Leistungsindikatoren in den Hintergrund drängt. Als Leistungsindikator speziell zur Bewertung der wissenschaftlichen Fundierung von Forschungseinrichtungen ist die Messung der begutachteten Publikationen dagegen unverzichtbar. Es gibt kein Instrument, das besser geeignet wäre, die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit eines Forschungsinstituts und seiner Wissenschaftler objektiv darzustellen. Außerdem entsteht durch die Bewertung des wissenschaftlichen Outputs der Anreiz, wissenschaftlich innovativ zu bleiben und am aktuellen Rand zu forschen. Schließlich gibt es für Forschungsinstitute auch einen personalpolitischen Grund, für eine hohe Zahl begutachteter Publikationen zu sorgen: Die Personalpolitik außeruniversitärer Forschungseinrichtungen muss die unterschiedlichen Anforderungen von Stabilität und Kontinuität auf der einen Seite und permanenter Erneuerung des

wissenschaftlichen Personals auf der anderen Seite bewältigen. Nur ein kleiner Teil der Wissenschaftler kann das Rückgrat einer Forschungseinrichtung bilden und unbefristet beschäftigt werden. Für den größeren Teil der Wissenschaftler ist die Tätigkeit als Doktorand oder Post Doc eine befristete Phase, in der sie das wissenschaftliche Fundament für ihre weitere Karriere aufbauen. Für die späteren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten ist der Nachweis der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit anhand begutachteter Publikationen von zentraler Bedeutung. Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen stehen deshalb in einer besonderen Verantwortung, qualitativ hoch stehende referierte Publikationen zu fordern und zu fördern, um damit den »Marktwert« ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiter zu stärken.

Auch in der **Politikberatung** stehen Forschungsinstitute im intensiven Wettbewerb. Die ausgezeichnete wissenschaftliche Fundierung ist für außeruniversitäre, anwendungsorientierte Forschungsinstitute notwendige, aber nicht ausreichende Voraussetzung, um im Wettbewerb um die staatliche Forschungsförderung bestehen zu können. Hinzu kommen die Leistungen beim Transfer des Wissens in die Gesellschaft hinein. Der Wissenstransfer unterscheidet die außeruniversitären, anwendungsorientierten Forschungseinrichtungen von den Hochschulen. So gehört es zur Mission der in der Leibniz-Gemeinschaft vertretenen Wirtschaftsforschungsinstitute, sich beratend an politischen und gesellschaftlichen Planungs- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen, am öffentlichen Diskurs teilzunehmen und Debatten anzustoßen sowie der Öffentlichkeit die für das Verständnis dieser Politikdiskussionen erforderlichen Informationen bereitzustellen. Auch hier gibt es einen Wettbewerb um die besten Ideen und den höchsten Wirkungsgrad des Wissenstransfers, der unter anderem mit Hilfe von Medienresonanzanalysen darauf spezialisierter Institute gemessen werden kann.

Der Wettbewerb um staatliche Forschungsförderung und auch um Drittmittel wird weiter zunehmen, was sich allein schon daraus ergibt, dass immer mehr Forschungseinrichtungen in die gemeinsame Forschungsförderung durch Bund und Länder hineindrängen und dazu die Mitgliedschaft in den großen Wissenschaftsorganisationen, insbesondere in der Leibniz-Gemeinschaft, anstreben. Innerhalb der Leibniz-Gemeinschaft setzt das rigorose Evaluierungsverfahren die Standards für den Wettbewerb in Forschung, Wissenstransfer und Service, und es stellt sicher, dass nur die Leibniz-Institute die gemeinsame Forschungsförderung von Bund und Ländern erhalten, die diesen hohen Standards gerecht werden.

Die Besten gewinnen: Der Wettbewerb um die besten Köpfe

Was sind nun die Erfolgsfaktoren, um zu den besten Forschungsinstituten zu gehören und Spitzenleistungen in For-

schung und Politikberatung zu erreichen? Es gibt viele Stell-schrauben, doch das alles entscheidende Erfolgsrezept ist, die besten Köpfe für die Tätigkeit in einer Forschungseinrichtung zu gewinnen.

Die Kompetenz der Mitarbeiter – insbesondere des wissenschaftlichen Personals – ist die limitierende Determinante der Leistungsfähigkeit von Forschungseinrichtungen. Politikorientierte Forschungseinrichtungen stehen in der permanenten Herausforderung, Antworten auf hochkomplexe wirtschaftliche und gesellschaftliche Fragestellungen finden zu müssen. Sie sind nicht die verlängerte Werkbank staatlicher Institutionen und nicht darauf beschränkt, Daten und Informationen zu sammeln und Dritten bereitzustellen; sie sind als wissenschaftliche Vordenker vielmehr dort gefordert, wo andere mit ihrem Latein am Ende sind. Mit welchem Erfolg eine Forschungseinrichtung komplexe Fragestellungen bewältigen kann, hängt davon ab, über welche Kompetenzen sie verfügt. Damit hängt die Leistungsfähigkeit von Forschungseinrichtungen davon ab, inwieweit es ihnen gelingt, hervorragende Wissenschaftler zu gewinnen und deren Weiterentwicklung zu fördern.

Welche wissenschaftlichen Kompetenzen und sonstigen Fähigkeiten ein Wissenschaftler für die Tätigkeit in einer außeruniversitären Forschungseinrichtung mitbringen soll, hängt von den oben genannten drei Wettbewerbsfeldern ab. Es ist wenig sinnvoll, für den wissenschaftlichen Wettbewerb, den Wettbewerb um erfolgreichen Wissenstransfer in die Gesellschaft hinein und den Wettbewerb um Drittmittel jeweils unterschiedliche Wissenschaftlertypen gewinnen und einsetzen zu wollen. Denn die auf den Wissenstransfer bezogenen Leistungen sind oft unmittelbar mit Drittmittelaktivitäten (z.B. Auftragsgutachten) verknüpft, und die Erfolge im Wettbewerb um Drittmittel hängen ganz wesentlich von den im wissenschaftlichen Wettbewerb erzielten Erfolgen (insbesondere den begutachteten Publikationen) ab. Erfolgreiche politikorientierte Forschungseinrichtungen brauchen exzellente Wissenschaftler, die den Spagat zwischen wissenschaftlichem Output auf der einen Seite und Leistungen im Politikberatungs- und Drittmittelgeschäft auf der anderen Seite beherrschen. Diese Multitalente sind rar und werden nicht nur von wissenschaftlichen Einrichtungen umworben.

Magnetwirkung auf Spitzenkräfte entwickeln: Employer Branding

Zum Magneten für wissenschaftliche Spitzenkräfte zu werden, ist eine Herausforderung, die weit über die personalpolitischen Instrumente hinausgeht; insbesondere ist die Vergütung nur ein kleiner Baustein dieser Strategie. Es geht darum, in Forschungseinrichtungen ein für Spitzenwissenschaftler und besonders talentierte Nachwuchswissenschaft-

ler attraktives Umfeld für die Forschung zu schaffen. Für sie ist ein Umfeld dann attraktiv, wenn sie dort ihr fachliches Können einsetzen und weiterentwickeln sowie ihre Leistungsbereitschaft voll entfalten können. Dass Menschen sich besonders stark für ihre beruflichen Aufgaben einsetzen, wenn sie erwarten können, dass sich die Folgen ihres beruflichen Engagements in hohem Maße mit ihren persönlichen Wünschen und Zielen decken, ist eine motivationstheoretische Binsenweisheit. Daraus folgt: Je mehr es einer Forschungseinrichtung gelingt, ihre Ziele und Aktivitäten mit den persönlichen Zielen ihrer Wissenschaftler zur Deckung zu bringen, desto attraktiver wird sie als Arbeitgeber für die Besten.

In der Managementliteratur wurde schon Mitte der neunziger Jahre erkannt, dass hoch kompetente Mitarbeiter ein zunehmend knapper werdender Erfolgsfaktor für die Unternehmen sind und Geld allein nicht der Zaubertrank für die Gewinnung von Spitzenkräften ist. Das Konzept des Employer Branding geht davon aus, dass nur die Arbeitgeber in der Lage sind, die besten Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, die es schaffen, sich in den Köpfen dieser Zielgruppe als die attraktivsten Arbeitgeber zu verankern. Dieses für Wirtschaftsunternehmen entwickelte Konzept kann von Forschungseinrichtungen aus zwei Gründen besonders gut genutzt werden. Denn zum einen haben sie einen großen Spielraum, vor allem für ihr wissenschaftliches Personal attraktive (insbesondere nicht monetäre) Rahmenbedingungen zu gestalten; gleichzeitig spielen bei der Entscheidung von Wissenschaftlern pro oder kontra eines potenziellen Arbeitgebers die Rahmenbedingungen für die eigene wissenschaftliche Arbeit eine entscheidende Rolle. Zum anderen ist es möglich, das Branding einer Forschungseinrichtung in der wissenschaftlichen Fachöffentlichkeit relativ schnell und ohne kostspielige Marketingmaßnahmen zu beeinflussen. Angesichts der überschaubaren Zahl der in den einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen tätigen Forschungsinstitute werden diese in ihren Fachkreisen viel stärker beobachtet als die meisten Wirtschaftsunternehmen innerhalb ihres Umfelds. Zudem ist der Informations- und Kommunikationsfluss zwischen Wissenschaftlern bestimmter Fachgebiete in aller Regel offener und intensiver als zwischen den in der Wirtschaft tätigen Akteuren. Die Informationen, die in den einschlägigen Fachkreisen über Forschungseinrichtungen kursieren, prägen deren wissenschaftliches Image entscheidend – positiv oder negativ.

Für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen zielt Employer Branding in erster Linie darauf ab, in der wissenschaftlichen Fachöffentlichkeit den Ruf als Arbeitgeber zu erringen, bei dem erstklassige Forschung betrieben wird und mit Nachdruck universitäre- und außeruniversitäre Karrieren gefördert werden. Für die Entwicklung eines solchen Rufes ist die professionelle Versorgung der

jeweils relevanten Community mit imageprägenden Informationen über den jeweiligen Arbeitgeber unverzichtbar. Dies ist aber nur ein Teil eines erfolgreichen Brandings; noch wirksamer ist, dass die dort beschäftigten Wissenschaftler als »Markenbotschafter« in die Fachöffentlichkeit hineinwirken (Employee Branding). Das geschieht mit einer doppelten Zielrichtung: Insbesondere mit ausgezeichneten Publikationen in Fachzeitschriften oder Vorträgen auf hochrangigen Fachkonferenzen bauen die Wissenschaftler nicht nur ihre eigene wissenschaftliche Reputation auf, sondern stärken damit zugleich das Ansehen ihrer Forschungseinrichtung. Mit dieser doppelten Stoßrichtung bietet Employee Branding außeruniversitären Forschungsinstituten hervorragende Möglichkeiten, innerhalb der relevanten Zielgruppen die eigene »Marke« als attraktiver Arbeitgeber zu etablieren.

Erwartungen der Wissenschaftler an Arbeitgeber in der Wissenschaft

Welche Merkmale einen in der Wissenschaft tätigen Arbeitgeber für seine potenziellen Beschäftigten attraktiv machen, lässt sich nicht über einen Kamm scheren. Für Wissenschaftler sind weitgehend andere Aspekte maßgeblich als für Mitarbeiter mit nicht-wissenschaftlichen Aufgaben; und selbst bei den Wissenschaftlern sind – je nach persönlichem Entwicklungsstadium – unterschiedliche Aspekte maßgeblich:

Der **wissenschaftliche Nachwuchs** hat in vielen Forschungseinrichtungen schon zahlenmäßig einen besonderen Stellenwert. So sind beim ifo Institut aktuell (Stand: Dezember 2010) 40 Doktoranden beschäftigt. Aus Hunderten von Vorstellungsgesprächen wissen wir, dass neben der Vergütung die folgenden Erwartungen der Kandidaten die Entscheidung über die Auswahl einer Doktorandenstelle maßgeblich beeinflussen:

- zügiger Promotionsabschluss, insbesondere Betreuung der Promotion durch den jeweiligen Bereichsleiter und Mitbetreuung durch erfahrene Post Docs;
- wissenschaftliche Top-Ausbildung, insbesondere Teilnahme an einem anspruchsvollen Graduiertenstudium, Summer Schools u.a.;
- Förderung der frühzeitigen internationalen Präsentation von Forschungsergebnissen;
- Praxiserfahrung in politikorientierten und empirischen Projekten.

Bei den **Post Docs**, also im sogenannten akademischen Mittelbau, verschieben sich die Akzente, die die Arbeitgeberattraktivität beeinflussen, wobei die Perspektiven, sich wissenschaftlich weiterzuentwickeln, weiterhin im Vordergrund stehen:

- erfolgreiche wissenschaftliche Weiterqualifizierung (Habilitation, hochrangige Publikationen), gefördert durch einen wissenschaftlich anerkannten Bereichsleiter;
- Freiraum für die eigene Forschung und die internationale Präsentation der Forschungsergebnisse;
- internationale Vernetzung, insbesondere Forschungsaufenthalte im Ausland sowie Kooperationen mit Gastforschern und Koautoren;
- Profilbildung in der Politikberatung und Politikdebatte, Gewinnung von Erfahrungen in der Medienarbeit, Übernahme erster Leitungsaufgaben;
- Möglichkeit zur Abhaltung von Lehrveranstaltungen an der Universität;
- attraktive Vergütung.

Als weitere Attraktivitätskriterien kommen das Renommee der Forschungseinrichtung in der allgemeinen Öffentlichkeit und vor allem ihr wissenschaftlicher Ruf in der Scientific Community hinzu. Die Bedeutung des wissenschaftlichen Ansehens einer Forschungseinrichtung als potenzieller Arbeitgeber steigt mit jeder Stufe auf der wissenschaftlichen Karriereleiter und ist auf der Ebene der leitenden Wissenschaftler besonders hoch. Dabei liegen die gegenseitigen Rückwirkungen des Ansehens einer Forschungseinrichtung einerseits und der Gewinnung von Spitzenwissenschaftlern andererseits auf der Hand: Je besser der wissenschaftliche Ruf einer Forschungseinrichtung ist, desto höher qualifizierte Wissenschaftler kann sie für die Ebene der leitenden Wissenschaftler gewinnen. Und je angesehener die leitenden Wissenschaftler eines Forschungsinstituts sind, desto mehr steigt dessen Ansehen in der Fachöffentlichkeit. Umgekehrt haben manche Institute die bittere Erfahrung machen müssen, dass Kratzer am wissenschaftlichen Ruf dazu geführt haben, dass sie ihre besten Köpfe verloren haben.

Neben dem wissenschaftlichen Ruf des potenziellen Arbeitgebers lassen sich Kandidaten für **wissenschaftliche Leitungspositionen** (Bereichs- oder Abteilungsleiter) in Forschungsinstituten insbesondere von den Kriterien leiten, die den eigenen Marktwert in der akademischen Welt erhöhen und damit die weitere wissenschaftliche Karriere fördern:

- Berufung auf eine W3-Professur an einer international anerkannten Fakultät;
- leistungsorientierte, international wettbewerbsfähige Bezüge mit Entwicklungsperspektive;
- Freiräume für die Forschung, insbesondere durch reduziertes Lehrdeputat;
- Möglichkeit zum Aufbau eines starken Forscherteams und internationaler Netzwerke;
- leistungsfördernde räumliche, technische und organisatorische Rahmenbedingungen für den zu leitenden Bereich;

- effiziente Governance-Struktur der Forschungseinrichtung mit konzeptioneller, personeller und finanzieller Verantwortung für den zu leitenden Bereich und geringen Belastungen durch administrative oder bereichsübergreifende Verpflichtungen.

Ferner spielt es auch für (potenzielle) leitende Wissenschaftler eine erhebliche Rolle, in welchem Maße sie in der Leitungsposition auf die Gestaltung politischer und gesellschaftlicher Entwicklungen Einfluss nehmen und ein persönliches Profil als Politikberater in der Öffentlichkeit gewinnen können.

Für das Employer Branding und die Gewinnung des wissenschaftlichen Personals von Forschungseinrichtungen ist es ein unschätzbare Vorteil, dass sich deren Forschungs- und Personalpolitik so gestalten lassen, dass sie sich weitgehend mit den Erwartungen der Wissenschaftler decken. Das gilt in besonderem Maße für die Bildung der individuellen wissenschaftlichen Reputation, an der die einzelnen Wissenschaftler und die sie beschäftigenden Forschungsinstitute gemeinsam größtes Interesse haben. Dieses gemeinsame Interesse leidet auf Arbeitgeberseite nicht darunter, dass sich die meisten Wissenschaftler mit der Zeit aus der Forschungseinrichtung hinaus entwickeln und ihre berufliche Karriere an anderer Stelle fortsetzen. Ganz im Gegenteil ist die beständige Fluktuation innerhalb des wissenschaftlichen Personals eine Grundvoraussetzung, um als Forschungseinrichtung flexibel zu bleiben, den personellen Austausch mit den Universitäten zu sichern und den Auftrag zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erfüllen zu können. Die Förderung der individuellen wissenschaftlichen Karrieren stärkt die Chancen der Wissenschaftler am Arbeitsmarkt (Employability). Die Stärkung der Employability der in außeruniversitären Forschungseinrichtungen tätigen Wissenschaftler tritt weitgehend an die Stelle des Schutzes des dauerhaften Bestands der Arbeitsverhältnisse, der in Forschungseinrichtungen zwangsläufig eingeschränkt ist.

Aus diesen Erwartungen der Wissenschaftler an eine Forschungseinrichtung als attraktiver Arbeitgeber folgt eine klare **Reihenfolge der Voraussetzungen**, die erfüllt werden müssen, um die Besten gewinnen zu können. Für Doktoranden und Post Docs hat es höchste Priorität, in Teams integriert zu werden, in denen ein ausgewiesener Bereichs- oder Abteilungsleiter ihre wissenschaftliche Weiterentwicklung vorantreibt, insbesondere die Promotionen und Habilitationen betreut und die Mitarbeiter bei Publikationsvorhaben unterstützt. Damit ist die Besetzung der Ebene der leitenden Wissenschaftler die wichtigste Determinante für die Attraktivität einer Forschungseinrichtung aus Sicht des wissenschaftlichen Nachwuchses und Mittelbaus. Der Schlüsselfaktor für die personalpolitische Magnetkraft einer Forschungseinrichtung ist folglich, die Voraussetzungen zu

schaffen, um hervorragende Wissenschaftler für die wissenschaftlichen Leitungspositionen gewinnen zu können.

Die Metavoraussetzung für die Gewinnung ausgezeichneter Bereichsleiter hat die Institutsleitung nicht in der Hand: ihre eigene Berufung. Spitzenwissenschaftler sind international gefragt und sind für die Übernahme einer Bereichs- oder Abteilungsleiterposition in einer außeruniversitären Forschungseinrichtung nicht zu gewinnen, wenn sie Zweifel an der fachlichen oder persönlichen Integrität der Institutsleitung haben. Und ein angesehener Spitzenwissenschaftler lässt sich nur dann in die Institutsleitung berufen, wenn seine Position so ausgestattet ist, dass die notwendigen Abstriche bei der eigenen Karriere als Wissenschaftler anderweitig ausgeglichen werden. Die Besetzung der Institutsleitung ist mithin eine grundlegende und schwierige Weichenstellung für die Zukunft eines Instituts; eine Entscheidung, die nur schwer revidierbar ist. Damit prägen die an der Entscheidung über die Besetzung der Institutsleitung beteiligten Berufungsausschüsse, Aufsichtsorgane und Zuwendungsgeber die Zukunftsfähigkeit eines Forschungsinstituts entscheidend.

Gestaltungsfaktoren der Arbeitgeberattraktivität außeruniversitärer Forschungseinrichtungen

Es gibt eine Fülle von Stellschrauben, an denen die Institutsleitung drehen muss, um ein Forschungsinstitut für Spitzenkräfte attraktiv zu machen. Grundsätzliche Bedeutung haben insbesondere folgende Aktionsfelder:

- Bereitstellung von Stiftungsprofessuren und enge Anbindung an die Universität(en);
- Internationalisierung der Forschungseinrichtung;
- leistungsfördernde Governance-Struktur;
- Förderung der wissenschaftlichen Profilierung der Forscher;
- Gleichstellung/Vereinbarkeit von Familie und Beruf;
- Förderung von Doppelkarrieren;
- wettbewerbsfähige Vergütung;
- Karrierhilfen für ausscheidende Wissenschaftler.

Für jedes einzelne dieser Aktionsfelder sind Strategien und Maßnahmen zu entwickeln.

Bereitstellung von Stiftungsprofessuren und enge Anbindung an die Universität(en)

Zentrale Bedeutung hat die Bereitstellung von Stiftungsprofessuren (W3) für die leitenden Wissenschaftler. Die Bereitschaft talentierter Post Docs und Doktoranden zum Wechsel in eine Forschungseinrichtung hängt – wie oben dargestellt – maßgeblich von der Persönlichkeit ihres poten-

ziellen Vorgesetzten ab. Je ausgewiesener ein leitender Wissenschaftler ist und je engagierter er sich um die wissenschaftliche Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter kümmert, desto größer sind die Chancen, für dessen Forscherteam Spitzenleute einstellen zu können.

Die grundlegende Voraussetzung für die Gewinnung exzellenter, international erfahrener Abteilungs- oder Bereichsleiter ist die Möglichkeit, sie als W3-Professor berufen zu können. Das hat eine außeruniversitäre Forschungseinrichtung nicht allein in der Hand. Dazu muss die Leitungsposition mit einem Lehrstuhl an einer Universität verbunden werden, was wiederum eine enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit einer oder mehreren Universitäten voraussetzt. Die enge Anbindung von Forschungseinrichtungen an die Universität(en) ist folglich eine Grundvoraussetzung, um als außeruniversitäre Forschungseinrichtung an der Spitze mitzuspielen; ohne diese enge Verzahnung ist es kaum möglich, die Besten zu gewinnen.

Internationalisierung der Forschungseinrichtung

Ähnlich grundlegende Bedeutung hat die konsequente Internationalisierung der Forschungseinrichtung. Je höher der Spezialisierungsgrad und die Anforderungen an die wissenschaftliche Expertise von Forschern sind, desto geringer sind die Chancen, auf dem nationalen Arbeitsmarkt geeignete Kandidaten für wissenschaftliche Leitungspositionen zu finden. Das gilt mehr oder minder auch für die Post Docs und den wissenschaftlichen Nachwuchs, so dass sich das Recruiting von Forschern zwangsläufig immer mehr auf die internationale Ebene verlagert. Vor allem in Zeiten nachlassender Nachwuchsströme im Heimatland ist eine gelungene Internationalisierung für eine Forschungseinrichtung ein enormer Wettbewerbsvorteil.

Für Wissenschaftler aus dem Ausland sind vor allem solche Institute attraktiv, die international agieren sowie auch auf internationaler Ebene wissenschaftliche Anerkennung und den Nimbus einer internationalen Einrichtung genießen. Dieser Nimbus entwickelt sich in dem Maße, wie die Internationalität die inhaltliche Ausrichtung und das Selbstverständnis einer Forschungseinrichtung sowie deren Organisationskultur und Arbeitsklima prägen. Diese Prägung ist nicht von heute auf morgen zu realisieren, sondern das Ergebnis einer umfassenden, langfristig angelegten Strategie, die sich von der Ausrichtung der thematischen Schwerpunkte über die internationale Vernetzung der wissenschaftlichen Akteure bis hin zu speziellen Integrationsmaßnahmen für ausländische Wissenschaftler erstreckt.

Zur internationalen Ausrichtung trägt es in optimaler Weise bei, wenn Forschungseinrichtungen, in ihrem wissenschaftlichen Umfeld ein weltweites Forschernetzwerk aufbauen

und dessen Aktivitäten – z.B. die Veranstaltung von Konferenzen und die Herausgabe von Publikationen – unterstützen können. Das stärkt nicht nur das Renommee solcher Forschungseinrichtungen in der internationalen Forschergemeinschaft, sondern führt auch dazu, dass die in den Forschungseinrichtungen tätigen Wissenschaftler in die Aktivitäten des Netzwerks eingebunden werden, sich mit internationalen Forschungsstandards vertraut machen und internationale Arbeitskontakte knüpfen können. Ein Musterbeispiel ist das CESifo-Forschernetzwerk, in dessen acht Areas mittlerweile über 800 Forscher weltweit organisiert sind und in dessen über 25 Konferenzen pro Jahr die ifo-Wissenschaftler Gelegenheit zum Austausch mit Forschern aus aller Welt haben, woraus etliche Forschungs Kooperationen entstanden sind. In Berufungsverfahren für ifo-Bereichsleiter hat es sich gezeigt, dass der durch das CESifo-Forschernetzwerk geschaffene internationale Rahmen für die wirtschaftswissenschaftliche Forschung in München die Attraktivität des ifo Instituts insbesondere für die leitenden Wissenschaftler erheblich erhöht hat.

Leistungsfördernde Governance-Struktur

Die Bedeutung der Governance-Struktur für die Gewinnung von Spitzenwissenschaftlern ist in der Literatur bisher wenig thematisiert worden, obwohl der Zusammenhang auf der Hand liegt. Eine zu Spitzenleistungen ermunternde Governance-Struktur einer Forschungseinrichtung setzt eine professionelle Institutsleitung voraus, die das Institut als Ganzes zielsicher steuert, für die leitenden Wissenschaftler ständig erreichbar ist und zügig entscheidet, klare Ziele vereinbart, für die Sicherung der Qualität sorgt und den finanziellen, personellen und inhaltlichen Rahmen für die Arbeit der Forscherteams definiert. Zu einer leistungsfördernden Governance-Struktur gehört aber auch, dass die leitenden Wissenschaftler innerhalb des von der Institutsleitung gesetzten Rahmens einen weitgehenden Planungs-, Entscheidungs- und Verantwortungsspielraum für den von ihnen zu leitenden Bereich haben müssen. Idealerweise entwickeln sie nicht nur in ihrem Fach, sondern auch in der Öffentlichkeit ein Standing, das sie zu einer vielbeachteten Stimme im gesellschaftlichen Diskurs macht.

Der Spielraum der leitenden Wissenschaftler, Arbeitsprogramme an personelle Veränderungen ihrer Teams anzupassen und flexibel auf aktuelle wissenschaftliche, politische und gesellschaftliche Entwicklungen zu reagieren, indem neue Fragestellungen aufgegriffen und Forschungsschwerpunkte verlagert werden, kann im Zwiespalt zu Forderungen von Evaluierungsgremien nach »Guidance« der leitenden Wissenschaftler durch die Institutsleitung und nach programmatischer Kohärenz stehen. Durch zu viel »Guidance« den inhaltlichen Gestaltungsspielraum der leitenden Wissenschaftler zu beschneiden, würde indessen Top-Wissen-

schaftler von einer Tätigkeit in der außeruniversitären Forschung abschrecken. Deshalb muss eine leistungsfördernde Governance-Politik den Ausgleich zwischen Kohärenz sichernder Steuerung auf der einen Seite und gestalterischer Eigenverantwortung der leitenden Wissenschaftler auf der anderen Seite bewältigen. Wenn durch Ausweitung der Gestaltungsspielräume der leitenden Wissenschaftler die Rahmenbedingungen für innovative und bedarfsgerechte Forschungsarbeiten verbessert werden können, verdient dies den Vorrang vor zentraler Steuerung.

Förderung der wissenschaftlichen Profilierung der Forscher

Die Rahmenbedingungen für die individuelle wissenschaftliche Profilbildung der einem Forschungsinstitut angehörenden Wissenschaftler sind ein besonders wichtiger Parameter für die Gewinnung von Spitzenkräften nicht nur auf der Ebene der leitenden Wissenschaftler. Dabei ist es nicht mit einzelnen Maßnahmen getan; die Schaffung eines Umfelds zur wissenschaftlichen Profilbildung ist ein Gestaltungsprinzip für die gesamte Organisation und Führungskultur von Forschungseinrichtungen. Für dessen Umsetzung bietet sich ein ganzer Strauß von Maßnahmen an.

Führungskultur und Vertrauen in wissenschaftliche Eigenverantwortung

Das betrifft zunächst die Führungskultur und das Vertrauen in wissenschaftliche Eigenverantwortung der Forscher. So wichtig die Setzung und Kontrolle von Zielen, die Sicherung wissenschaftlicher Qualität und die Einhaltung der Regeln guter wissenschaftlicher Praxis sind: Die Bildung wissenschaftlichen Profils der einzelnen Forscherpersönlichkeiten setzt auch das Vertrauen der Institutsleitung in die wissenschaftliche Kompetenz und Eigenverantwortung ihrer Wissenschaftler voraus. Die Unterstützung der Wissenschaftler bei der Sicherung hoher wissenschaftlicher Qualität fördert die individuelle Profilbildung, aber Eingriffe in die wissenschaftliche Eigenverantwortung (wie z.B. die Unterdrückung missliebiger Ergebnisse) konterkarieren sie. Dieses Vertrauen in wissenschaftliche Eigenverantwortung setzt spiegelbildlich die hohe fachliche, in der Regel durch begutachtete Publikationen nachgewiesene Kompetenz der Forscher voraus.

Schaffung von Freiräumen für Forschungsarbeiten

Eine weitere Kernvoraussetzung dafür, dass in Forschungseinrichtungen tätige Wissenschaftler mit Erfolg wissenschaftliches Profil bilden können, ist die Schaffung von Freiräumen für Forschungsarbeiten, die zu international anerkannten wissenschaftlichen Publikationen führen. Das ist in anwendungsorientierten Forschungseinrichtungen leichter gesagt

als getan, da auch die Erwirtschaftung der notwendigen Drittmittel und die mit dem Wissenstransfer verbundenen Dienstleistungen in erheblichem Umfang Ressourcen beanspruchen. Diese unterschiedlichen Anforderungen auf einen Nenner zu bringen und eine angemessene Balance zu finden, die genügend Freiraum für die Schaffung wissenschaftlichen Outputs bietet, ist für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen ein zentraler Erfolgsfaktor. Folgende Maßnahmen können dabei helfen, Freiräume für Forschung zu vergrößern:

- Die Wahrnehmung von Lehrverpflichtungen ist für die Verzahnung zwischen Forschungseinrichtungen und Universität wichtig und unverzichtbar. Angesichts der großen Anzahl der an der Lehre beteiligten Wissenschaftler aus der Forschungseinrichtung genügen indessen **niedrige Lehrdeputate** pro Kopf. Das gilt insbesondere für die leitenden Wissenschaftler.
- Drittmittelforschung muss kein notwendiges Übel sein. Im Gegenteil: Die **geschickte Auswahl von Drittmittelprojekten** kann den Forschungsfreiraum für Forschungsteams erheblich erweitern. Das gilt nicht nur für Forschungszuwendungen der Deutschen Forschungsgemeinschaft, der Europäischen Union und der Forschungstiftungen, sondern auch für Auftragsarbeiten, innerhalb derer wissenschaftlich anspruchsvolle Fragestellungen zu bearbeiten sind. Das gilt im Bereich der wirtschaftspolitischen Beratung zum Beispiel für Aufträge zur Evaluierung gesetzgeberischer Maßnahmen.
- Die Einwerbung von **Spenden und zweckfreien Zuwendungen** ist besonders wertvoll, um den finanziellen Handlungsspielraum von Forschungseinrichtungen zu erweitern. In dieser Hinsicht ist insbesondere die Kreativität der Institutsleitungen gefordert, bei potenziellen Förderern die Bereitschaft zur Unterstützung zu wecken. Auch die professionelle Verwaltung des Vereinsvermögens trägt zur Erweiterung des Handlungsspielraums bei.
- Die staatliche Grundfinanzierung ist ein kostbares Gut, mit dem auch die Infrastruktur und der Serviceapparat der Forschungsinstitute finanziert werden müssen. Zur **Minimierung der Overheads** trägt insbesondere die **effiziente Arbeitsweise der Infrastruktur und des Serviceapparats** bei. Deshalb kommt es auch auf den nicht-wissenschaftlichen Arbeitsgebieten der Forschungseinrichtungen darauf an, hoch kompetente Fachleute zu finden und deren Fähigkeiten laufend weiterzuentwickeln. Sie müssen auf bewährte betriebswirtschaftliche Instrumente und Techniken zurückgreifen können. Dazu zählen zum Beispiel moderne Steuerungsinstrumente (wie Programmbudgets und Zielvereinbarungen, Kosten- und Leistungsrechnung und Controllingssysteme zur Erfassung und Bereitstellung der relevanten Kennziffern), ein die gesamte Organisation umfassendes Qualitätssicherungssystem, das die laufende Überprüfung der Strukturen und Prozesse ebenso umfasst wie die Beteiligung

der gesamten Belegschaft am Prozess der kontinuierlichen Verbesserung sowie professionelle Systeme für das Finanzwesen und das Personalmanagement.

- Um ihre Zeit möglichst effizient für die Forschung nutzen zu können, müssen die Forscher auf **optimale technische Unterstützung** zurückgreifen können. Forschungseinrichtungen müssen insbesondere die Speerspitze des Einsatzes informations- und kommunikationstechnischer Systeme und Anwendungen bilden und hoch verfügbare IT-Instrumente mit professionellem Nutzer-Support bereitstellen.

Wissenschaftliche Weiterqualifizierung

Wissenschaftliche Profilbildung ist ohne permanente Weiterentwicklung des Fachwissens und ohne anerkannte Publikationen, in denen sich diese Entwicklung widerspiegelt, nicht denkbar. Dieses Prinzip gilt für das ganze Wissenschaftlerleben; Stillstand ist Rückschritt. Zur Förderung der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung gehört auch die **internationale Vernetzung** der einzelnen Wissenschaftler. Erfolgreiche außeruniversitäre Forschungseinrichtungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihren Wissenschaftlern von der Frühphase ihrer wissenschaftlichen Karriere an internationale Arbeitskontakte ermöglichen, mit Hilfe derer sich jeder Forscher ein persönliches internationales Netzwerk aufbauen kann.

Unverzichtbare Instrumente zur Förderung der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung und der internationalen Vernetzung der einzelnen Wissenschaftler sind insbesondere **Vorträge auf international anerkannten referierten Fachkonferenzen, Gastforscheraufenthalte** an renommierten Universitäten oder Forschungseinrichtungen insbesondere im Ausland, die Möglichkeit zur **Veranstaltung eigener Konferenzen** oder Workshops mit internationaler Besetzung sowie die **Einladung von Koautoren und Gastforschern**. Forschungseinrichtungen können ihre Wissenschaftler dabei unterstützen, indem sie diese dafür freistellen, angemessene Budgets bereitstellen oder sie bei der Einwerbung von Drittmitteln zum Beispiel für Auslandsaufenthalte unterstützen.

Eine große Chance, in politikorientierten Forschungseinrichtungen den wissenschaftlichen Horizont der dem Institut angehörenden Wissenschaftler permanent zu erweitern und gleichzeitig deren Gespür für die politische Relevanz wissenschaftlicher Fragestellungen zu verbessern, ergibt sich aus der **institutsinternen Diskussionskultur**. Das setzt voraus, dass die Diskussion auf **hohem wissenschaftlichen Niveau** stattfindet und sich gleichzeitig intensiv mit den **politischen Implikationen der Forschung** beschäftigt. Dadurch können sich die Wissenschaftler wertvolle Informationen für ihre Forschungsarbeiten, aber auch für Beiträge zur Politikdebatte, aneignen. Geeignete Veranstaltungsformate für

die institutsinterne Diskussion sind insbesondere **interne Lunchtime-Seminare und Workshops**.

Auf Vorträge auf internationalen Fachkonferenzen und die darauf aufbauende Veröffentlichung von Aufsätzen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften können insbesondere die jüngeren Wissenschaftler zielgerichtet vorbereitet werden. Besonders geeignet sind **Vorbereitungskonferenzen**, auf denen die in der Forschungseinrichtung tätigen Wissenschaftler ihre Arbeiten vor der Einreichung präsentieren und sich das Feedback der Forscherkollegen holen können, die **gezielte Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses** durch die leitenden Wissenschaftler und Post Docs und das **Training der technischen Fähigkeiten**, die für die Entwicklung wissenschaftlicher Papers und deren Präsentation benötigt werden.

Auch die **Teilnahme an den Graduiertenveranstaltungen** der benachbarten Universitäten, an geeigneten **Summer Schools** und internen Kursen sowie die **Freistellung für die Abhaltung von Lehrveranstaltungen** an den benachbarten Universitäten sind Maßnahmen, die hervorragend zum wissenschaftlichen Wachstum der jüngeren Wissenschaftler beitragen und zum Standardrepertoire einer Forschungseinrichtung gehören sollten, wenn sie für die besten Talente attraktiv sein will.

Gewinnung von Erfahrungen in der Politikberatung

Bei der Suche nach wissenschaftlichen Talenten stehen die Forschungseinrichtungen im Wettbewerb mit den Universitäten, welche die bisher geschilderten Instrumente der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ebenfalls einsetzen können. Damit stellt sich die Frage, welche komparativen Vorteile die Forschungseinrichtungen gegenüber den Universitäten im Wettbewerb um Talente haben. Ein Vorteil können die intensive Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch leitende Wissenschaftler und Post Docs sowie der größere Spielraum bei der Förderung der internationalen Vernetzung der Wissenschaftler sein. Für politikorientierte Forschungseinrichtungen gibt es einen weiteren, mindestens ebenso bedeutsamen Vorteil: Er besteht darin, neben der Bildung wissenschaftlichen Profils praktische Erfahrungen in der Politikberatung und in der Teilnahme an der politischen Debatte sammeln zu können. Auch hier gibt es eine Palette von Maßnahmen, die – je nach der Stufe der wissenschaftlichen Karriere – eingesetzt werden können:

Für den wissenschaftlichen Nachwuchs bietet die **Mitarbeit an politikberatenden Gutachten** oder an Beiträgen zur Politikdebatte ideale Möglichkeiten, Erfahrungen in der Praxis der Politikberatung und zugleich im Management von Beratungsprojekten sammeln zu können. Auf der nächsten Stufe ihrer Laufbahn können die Wissenschaftler gezielt als

Ansprechpartner für die Medien aufgebaut und professionell beim Wissenstransfer in die Politik und die allgemeine Öffentlichkeit hinein unterstützt werden. Zu dieser Unterstützung gehören z.B. die Aufbereitung politisch interessanter Forschungsergebnisse für die Medien durch Pressereferenten, spezielle Trainingsmaßnahmen zur Vorbereitung auf Interviews und sonstige Auftritte in den Medien sowie die Vermittlung von Pressekontakten.

Gleichstellung/Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die deutschen Universitäten und außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen haben es bisher nur in relativ geringem Umfang geschafft, Frauen für eine Karriere in der Wissenschaft zu gewinnen. Wie Abbildung 1 zeigt, ging in Deutschland (2009/2006) der Anteil der Frauen auf jeder Stufe der wissenschaftlichen Karriereleiter zurück.

Bereits bei den abgeschlossenen Promotionen war der Anteil der Frauen im Jahr 2009 mit 44,1% deutlich niedriger als der Anteil der Männer mit 55,9%, wobei allerdings diese Größen in den einzelnen Fachdisziplinen stark schwanken. Bei den abgeschlossenen Habilitationen betrug der Anteil der Frauen im selben Zeitraum nur noch 23,8%, und unter den Professoren sind die Frauen noch weniger vertreten: Im Jahr 2006 betrug der Anteil weiblicher Professoren 15,2%.

Der geringe Anteil der Frauen in höheren wissenschaftlichen Qualifikationsstufen liegt nicht daran, dass es zu wenige Hochschulabsolventinnen gibt. Im Gegenteil: Bei der Zahl der Hochschulabschlüsse liegen die Frauen mit 51,6% vor den Männern mit 48,4%. Das zeigt, dass es in Deutschland noch einen enormen Pool von Hochschulabsolventinnen gibt, die für eine Karriere in der Wissenschaft gewonnen werden könnten. Damit stellt sich die Frage, welche Faktoren eine wissenschaftliche Tätigkeit in einer Forschungs-

einrichtung aus Sicht der weiblichen Spitztalente attraktiv machen.

Die Erwartung, zügig promovieren zu können, dabei optimal betreut zu werden und auf den Rat erfahrener Wissenschaftler zurückgreifen zu können, sind für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler gleichermaßen wichtige Entscheidungskriterien. Die Vereinbarkeit der wissenschaftlichen Karriere mit familiären Verpflichtungen ist ebenfalls für beide Geschlechter wichtig, hat aber für Wissenschaftlerinnen offensichtlich einen höheren Stellenwert als für ihre männlichen Kollegen. Das Spektrum, berufliche Tätigkeiten in der Wissenschaft mit familiären Verpflichtungen in Einklang bringen zu können, ist weit. Es reicht zum Beispiel von maßgeschneiderten Arbeitszeitmodellen über die Förderung wissenschaftlicher Weiterqualifizierung auch während Elternzeiten und die Übernahme von Kinderbetreuungskosten zum Beispiel bei Vorträgen auf wissenschaftlichen Fachkonferenzen bis hin zur Berücksichtigung von Beurlaubungen und Teilzeittätigkeiten bei der Bemessung von Leistungen im Zusammenhang mit personellen Entscheidungen.

Förderung von Doppelkarrieren

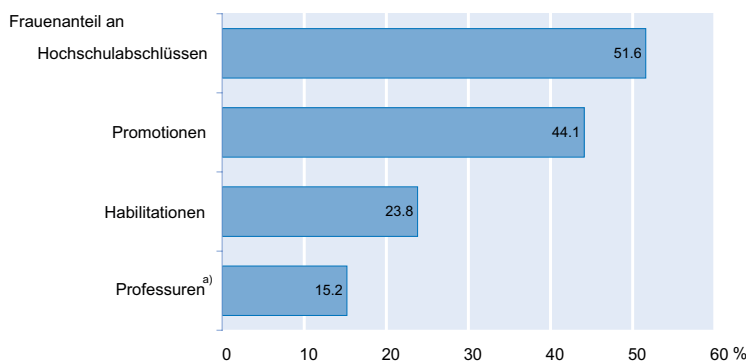
Engagierte Gleichstellungspolitik hängt eng mit der Förderung von Doppelkarrieren zusammen. Spitzenwissenschaftler – egal ob Frau oder Mann – leben oft mit Partnern zusammen, die ebenfalls eine ambitionierte berufliche Karriere verfolgen, aber auf einem Gebiet tätig sind, auf dem es schwierig ist, bei einem Wechsel des gemeinsamen Wohnorts einen angemessenen Arbeitsplatz zu finden. Den Partnern von Wissenschaftlern, die man gewinnen möchte, Unterstützung beim beruflichen Wechsel zu leisten, ist ein erheblicher Beitrag, vor allem auf der Ebene der leitenden Wissenschaftler ausgezeichnete Wissenschaftler zu gewinnen.

Nur in den seltensten Fällen ist es möglich, den Partnern künftiger Mitarbeiter eine Beschäftigung in der Forschungseinrichtung anbieten zu können. Vorausschauende Forschungsrichtungen arbeiten mit den Dual Career Offices der benachbarten Universitäten zusammen und bilden eigene Netzwerke mit Hochschulen, Unternehmen und Behörden, um Kontakte zwischen den Partnern und potenziellen Arbeitgebern in der Region anbahnen zu können.

Wettbewerbsfähige Vergütung

Je weiter die wissenschaftlichen Mitarbeiter in ihrer Karriere vorangeschritten sind, des-

Abb. 1
Anteil der Frauen in der Wissenschaft im Jahr 2009 (Deutschland)



^{a)} Angabe bezogen auf 2006.

Quelle: Statistisches Bundesamt, genesis-online.

to wichtiger wird die Bedeutung der finanziellen Aspekte. So wichtig die persönliche Weiterentwicklung als Forscher und die Erfüllung aus erfolgreicher wissenschaftlicher Tätigkeit heraus sind: Der beliebte Spruch, das für den »echten« Wissenschaftler nur die intrinsische Motivation zähle, geht an der Realität vorbei. Erfolgreiche Wissenschaftler wissen meist schon in der frühen Phase der Karriere ihren Marktwert gut einzuschätzen und wägen die ihnen gegebenen Optionen auch im Hinblick auf die finanzielle Perspektive ab.

Die mit der Umstellung von der C- auf die W-Besoldung verbundene Reform der Professorenvergütung und die Ablösung des Bundesangestelltentarifvertrags (BAT) durch den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) haben die Wettbewerbsfähigkeit der Wissenschaftlervergütungen, insbesondere den Spielraum für leistungsbezogene Vergütungselemente, wesentlich erweitert. Das gilt sowohl für die ständigen Bezüge als auch für Zulagen und einmalige Leistungsentgelte (Prämien). Dieser Spielraum blieb für die Angestellten von Wissenschaftseinrichtungen erhalten, als im Zuge des Tarifabschlusses 2009 die allgemeinen leistungsbezogenen Vergütungsbestandteile aus dem TV-L gestrichen wurden.

Die leistungsbezogenen Vergütungselemente können einen erheblichen Beitrag zur Gewinnung, und Bindung von Leistungsträgern leisten. Denn die Bedeutung der Leistungsentgelte geht über den rein finanziellen Anreiz hinaus: Entscheidend ist auch die in der Leistungsprämie symbolisch zum Ausdruck kommende persönliche Wertschätzung der Mitarbeiter, die besondere Leistungen gezeigt haben. Der Einsatz von Leistungsentgelten ist indessen nicht trivial. Es sind zahlreiche Fälle bekannt, in denen der unausgewogene Einsatz von Leistungsentgelten die Motivation der Mitarbeiter eher geschwächt als gestärkt hat. Forschungseinrichtungen, die das Instrument des Leistungsentgelts systematisch nutzen wollen, sind deshalb gut beraten, dafür ein ausgeklügeltes System zu entwickeln und dabei – soweit vorhanden – den Betriebsrat einzubinden.

Karrierehilfen für ausscheidende Wissenschaftler

Schließlich fördern auch Karrierehilfen für die Wissenschaftler, die nach Ablauf ihrer befristeten Anstellung aus einer Forschungseinrichtung ausscheiden, die Attraktivität als Arbeitgeber. Den Nachwuchswissenschaftlern mit einer exzellenten wissenschaftlichen Ausbildung optimale Startchancen für die berufliche Weiterentwicklung zu liefern, ist nicht die einzige Möglichkeit, die spätere berufliche Karriere außerhalb des jeweiligen Insti-

tuts zu fördern. Ähnlich wie bei der Unterstützung von Doppelkarrieren können die Institutsleitungen auch zur Karriereförderung Netzwerke mit Universitäten, Unternehmen und staatlichen Stellen aufbauen, um Kontakte zwischen Nachwuchswissenschaftlern, deren Arbeitsverträge auslaufen, und potenziellen Arbeitgebern anbahnen zu können. Das dient nicht nur den einzelnen Wissenschaftlern, sondern auch den Netzwerkpartnern, die durch diese Kontakte bei ihrer eigenen Suche nach hochqualifizierten Mitarbeitern unterstützt werden. Schließlich profitieren auch die Forschungseinrichtungen davon, auf diesem Wege mit ihren Ehemaligen vernetzt bleiben zu können.

Neben der Gewinnung der besten Köpfe gibt es selbstverständlich eine Reihe weiterer Faktoren, die sich maßgeblich auf die Wettbewerbsfähigkeit außeruniversitärer Forschungseinrichtungen niederschlagen. So kann die Art und Weise, wie Institutsleitung und Betriebsrat miteinander umgehen, das Arbeitsklima und die Produktivität fördern – oder auch beeinträchtigen. Wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit haben z.B. auch die Kooperation mit den Zuwendungsgebern sowie die Unterstützung durch die Aufsichtsorgane, Beiräte und Freundesgesellschaften. Aber so wichtig diese Faktoren auch sind: Schwächen in den Kompetenzen der Mitarbeiter können sie nicht kompensieren; die Mitarbeiterpotenziale begründen und begrenzen die Leistungsfähigkeit von Forschungseinrichtungen.

In der Praxis bewährt

Das hier vorgestellte Konzept, die Attraktivität einer Forschungseinrichtung für ausgezeichnete Wissenschaftler zu steigern, ist keine graue Theorie, sondern hat sich in der Praxis bewährt. Es war der personalpolitische Baustein, das ifo Institut aus einer existenzbedrohenden Krise Mitte der neunziger Jahre an die Spitze der Wirtschaftsforschung in

Tab. 1
Vergleich der Leistungskennziffern 1996
zum Durchschnitt 2007 bis 2009

	1996	Durchschnitt 2007 bis 2009
Wissenschaftliche Mitarbeiter (Vollzeitäquivalente, VzÄ)	127,7	66,1
Aufsätze in referierten Journals	4	64,7
davon Aufsätze in SSCI-Journals	2	48,7
Vorträge auf internationalen referierten Konferenzen	1	110,7
Aufsätze in referierten Journals pro Wissenschaftler (VzÄ)	0,03	1,0
Vorträge auf internationalen referierten Konferenzen pro Wissenschaftler (VzÄ)	0,01	1,7
Drittmittelproduktivität pro Wissenschaftler (VzÄ) in T Euro	52,46	61,64

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Deutschland zu führen. Die in Tabelle 1 dargestellten Leistungskennziffern vermitteln einen Eindruck, wie stark die Leistungsfähigkeit des Instituts seit 1996 gestiegen ist, obwohl die Zahl der in Forschung und Service tätigen Wissenschaftler – gemessen an Vollzeitäquivalenten – nahezu halbiert wurde.

Die Tabelle macht deutlich, dass die enorme Steigerung des wissenschaftlichen Outputs (Aufsätze in referierten Fachzeitschriften und Vorträge auf internationalen Fachkonferenzen mit Refereesystem) nicht zu Lasten der Drittmittelproduktivität des wissenschaftlichen Personals ging. Im Gegenteil stieg die Drittmittelproduktivität der in Forschung und Service tätigen Wissenschaftler des ifo Instituts zwischen 1996 und dem Durchschnitt der Jahre 2007 bis 2009 um fast 20% auf 61,64 T Euro pro Vollzeitäquivalent.

Dieser enorme Leistungszuwachs spiegelt sich auch in den Ergebnissen der externen Evaluierungen durch den Wissenschaftsrat (1996–1998) und des Senats der Leibniz-Gemeinschaft (2005/2006 und 2009) wider:

Im Jahr 1996 rächte es sich, dass die früher für das ifo Institut verantwortlichen Organe die Anforderungen an die wissenschaftliche Fundierung trotz eines Warnschusses durch den Wissenschaftsrat Anfang der achtziger Jahre nicht ernst genommen hatten. Auf der Grundlage eines Bewertungsberichts einer Evaluierungskommission, die das ifo Institut besucht hatte, beschloss der für die Evaluierung zuständige Ausschuss des Wissenschaftsrats im Dezember 1996, dem Plenum des Wissenschaftsrats die komplette Einstellung der finanziellen Förderung des ifo Instituts durch Bund und Länder vorzuschlagen. Die entscheidende Passage in der (unveröffentlichten) Beschlussvorlage für den Wissenschaftsrat lautete wörtlich:

»Die überwiegende Zahl der wissenschaftlichen Arbeiten des ifo Instituts weist erhebliche Defizite in ihrer methodischen und theoretischen Fundierung auf. Ihre wissenschaftliche Qualität entspricht nicht den Anforderungen an eine Forschungseinrichtung von überregionaler Bedeutung und gesamtstaatlichem wissenschaftspolitischen Interesse. Die weitere Förderung des ifo Instituts als Forschungseinrichtung im Rahmen der Blauen Liste wird nicht empfohlen.«

Die von dem Ausschuss empfohlene Einstellung der staatlichen Grundfinanzierung des ifo Instituts, die dessen Schließung bedeutet hätte, wurde zwar durch massive politische Intervention abgewendet, aber nur zu dem Preis, dass der Wissenschaftsrat der Bund-Länder-Kommission (BLK) Anfang 1998 empfahl, das ifo Institut von einem Forschungsinstitut in eine Serviceeinrichtung umzuwandeln und in dem Zusammenhang die staatliche Grundfinanzierung drastisch zu kürzen, was die BLK auch so beschloss.

Der 1999 neu zusammengesetzte Vorstand wickelte fast die Hälfte der wissenschaftlichen Kapazitäten des Instituts ab, strukturierte es um und richtete die Leistungen in Forschung, Politikberatung und Service mit dem Ziel neu aus, das Institut an die Spitze zu führen und binnen zehn Jahren die Rückumwandlung zum Forschungsinstitut zu erreichen. Die Leistungen des »neuen« ifo standen auf dem Prüfstand, als die vom Leibniz-Senat eingesetzte Evaluierungsgruppe das ifo Institut im Oktober 2005 besuchte. In ihrem Bericht bewertete sie den Turnaround des Instituts sehr positiv:

»The turnaround mandated by the WR² proved quite demanding for the Institute. ... Despite the drastic budget cut and a severe reorganisation process the Institute's output has increased tremendously in terms of publications, organisation of scientific events, and policy advice. Now, Ifo makes a very strong impression. The research activities are considered to be very good in most parts, in some cases excellent. Policy consulting is regarded as very good, too.«³

Der Senat der Leibniz-Gemeinschaft schloss sich in seiner Stellungnahme (2006) der Meinung der Evaluierungsgruppe an. Das ifo Institut erbringe »gute, in Teilbereichen sehr gute bis exzellente Leistungen in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und in der Politikberatung«. ⁴ Gleichzeitig stellte der Leibniz-Senat die Weichen für die Rückumwandlung des ifo Instituts zur Forschungseinrichtung, über die 2009 nach Vorlage eines Arbeitsprogramms beschlossen werden sollte.

Zur Vorbereitung seiner Empfehlung an die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, das ifo Institut ab 2010 wieder als Forschungseinrichtung zu fördern, bat der Senat der Leibniz-Gemeinschaft die Evaluierungsgruppe Anfang 2009 erneut um einen Bericht. Darin fiel die Bewertung der Leistungen des Instituts noch besser aus als im Jahr 2006:

»Die sehr gute und in vielen Bereichen exzellente Forschung schafft gute Voraussetzungen für hochwertige Aktivitäten in Service und Politikberatung. Die Politikberatung des ifo kann als hervorragend bewertet werden. Es gelingt dem Institut außerordentlich erfolgreich, international wettbewerbsfähige Forschung mit qualitativ hochwertiger, empirisch fundierter Politikberatung zu verbinden.«⁵

Der Leibniz-Senat schloss sich auch dieses Mal der Bewertung der Evaluierungsgruppe an und konstatierte in seiner Stellungnahme vom 4. März 2009:

² Gemeint ist der Wissenschaftsrat.

³ Leibniz-Senat, Stellungnahme zum ifo Institut für Wirtschaftsforschung vom 14. Juni 2006, S. B2.

⁴ Leibniz-Senat, Stellungnahme vom 16. Juni 2006, S. 2.

⁵ Leibniz-Senat, Stellungnahme vom 4. März 2009, Anlage 1, S. 5.

»Die Forschungsleistungen des ifo der vergangenen drei Jahre sind hervorragend. Die Leistungen wurden gegenüber der Situation im Jahr 2005 noch einmal deutlich gesteigert, ohne dass dies zulasten von Aufgaben des wissenschaftlichen Service ging.«⁶

Gleichzeitig empfahl der Leibniz-Senat der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz die Rückumwandlung zum Forschungsinstitut, die zum 1. Januar 2010 in Kraft trat.

Zu diesem Turnaround haben viele Faktoren beigetragen, insbesondere die strategische Neuausrichtung, die auf enge Kooperation mit Universitäten, Internationalisierung und Exzellenz in Forschung, Politikberatung und Service abzielte. Um diese ambitionierten Ziele zu erreichen, musste die personelle Basis neu aufgebaut werden. Das hier vorgestellte Konzept war die Grundlage, um die nach der Teilabwicklung im Institut verbliebenen Wissenschaftler erfolgreich in das neue Institut zu integrieren und das Institut gleichzeitig zu einem attraktiven Arbeitgeber für neue wissenschaftliche Leistungsträger zu machen.

⁶ Leibniz-Senat, Stellungnahme vom 4. März 2009, S. 3.