

Leitbild

Drittmittelforschung und Drittmittelbeschäftigung am IAT

Gemeinsamer Entwurf der Institutsleitung und der Beschäftigten
(in der am 6.12.1999 vom Institutsrat verabschiedeten Fassung)

1. Wozu ein Leitbild? Vorgeschichte und weiteres Vorgehen

Der Begriff „Leitbild“ verweist auf eine Methode der Organisationsentwicklung, die von IAT-Projekten auch schon erfolgreich bei externen Kunden eingesetzt wurde. Ein Leitbild soll den Rahmen für konkrete Maßnahmen bilden und zugleich auch durch eine breite Diskussion über Ziele und Aufgaben eine organisationsweite Orientierungsfunktion erfüllen.

Leitbilder unterscheiden sich also grundlegend von anderen Druckerzeugnissen. Bei diesen kommt es meist nur darauf an, ein gutes Produkt effektiv fertigzustellen. Ein Leitbild muß dagegen in der Organisation breit und tief verankert sein. Die Mitglieder einer Organisation müssen es mittragen, und dies werden sie nur tun, wenn sie an seiner Erstellung tatsächlich mitgewirkt haben. Bei der Entwicklung eines Leitbildes geht es daher zuallererst um den Prozeß. Eine gewisse Langsamkeit wird bewußt in Kauf genommen, wenn sie der Gründlichkeit und der Breite der Beteiligung dient. Dieser Prozeß verlief im IAT bisher in folgenden Schritten:

- Die Vertreter(innen) der Vollversammlung im Institutsrat begannen 1998, nicht zuletzt auf Anregung von Drittmittelbeschäftigten, mit einer Bestandsaufnahme zur Drittmittelforschung und Drittmittelbeschäftigung am IAT. Sie führten im Rahmen einer „Drittmittelbefragung“ ausführliche Interviews mit insgesamt 29 Beschäftigten der verschiedenen Statusgruppen durch. Die Auswertung ergab ein teil-

weise recht buntscheckiges, in einzelnen Fragen auch umstrittenes Bild. Sichtbar wurden jedenfalls Diskussions- und Handlungsbedarfe, die in der Folge auch vom Institutsrat ernst- und aufgenommen wurden. Daraus entstand in der Sitzung vom 30.11.1998 der Auftrag an die Vertreter der Vollversammlung, die weitere Diskussion um ein „Leitbild“ zur Drittmittelforschung und Drittmittelbeschäftigung am IAT zu moderieren.

- Die Leiter der Abteilungen Arbeitsmarkt, Dienstleistungs- und Produktionssysteme erarbeiteten (teilweise auch schon unter Beteiligung anderer Beschäftigter) Textentwürfe, die von der wissenschaftlichen Geschäftsführerin zu einem Entwurf aus Sicht der Institutsleitung zusammengefaßt wurden. Die Vertreter der Vollversammlung legten dazu schriftliche Stellungnahmen und Ergänzungen vor.
- Diese Entwürfe wurden im Institutsrat sowie auf einem Institutstag und einer Institutsvollversammlung beraten und, um eine möglichst umfassende Beteiligung zu ermöglichen, nochmals zum Gegenstand von Diskussionen in den einzelnen Abteilungen gemacht. Die wissenschaftliche Geschäftsführerin und die Vertreter(innen) der Vollversammlung haben auf der Grundlage dieser Stellungnahmen einen gemeinsamen Entwurf erstellt, der am 6.12.1999 mit einigen weiteren Ergänzungen als Leitbild vom Institutsrat verabschiedet wurde.

Ein Leitbild hat selbstverständlich nur dann einen Sinn, wenn aus seiner Umsetzung konkrete Maßnahmen und Veränderungen folgen. Vorschläge dazu wurden in einem separaten Papier „Handlungsvorschläge zur Umsetzung des Leitbildes“ sowie in einer Beschlußvorlage für den Institutsrat vorgelegt.

2. Funktionen der Drittmittelforschung für die Arbeit des IAT

1. Die Forschungsschwerpunkte der Abteilungen, wie sie im mittelfristigen Forschungs- und Entwicklungsprogramm des Instituts definiert und im jährlichen FEE-Plan festgeschrieben werden, sind ambitio-

niert und komplex. Insbesondere das dem IAT eigene Arbeitsprinzip der Verbindung von Forschung, Entwicklung und Erprobung bzw. der Integration von Forschung und Beratung/Gestaltung stellt besondere Anforderungen an die Konzeption der Projekte und die Kompetenz der Bearbeitung.

Diese können mit dem vorhandenen Stammpersonal allein nur beschränkt bewältigt werden. Drittmittelforschung bietet die Chance, die Ressourcen des Instituts aufzustocken, um durch die Kombination von Drittmittel- und Eigenprojekten das spezifische Forschungsprofil des IAT umfassend zu realisieren und praktische Gestaltungsfelder zu erschließen. Gleichzeitig wird damit auch die „kritische Masse“ an Output erreicht, um in der wissenschaftlichen wie gesellschaftlichen Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden.

2. Drittmittelprojekte am IAT erfüllen unterschiedliche Funktionen:

- Sie erlauben eine breitere Bearbeitung der Forschungsschwerpunkte mit einer größeren Vielfalt von Fragestellungen.
- Sie schaffen Flexibilität, wenn es darum geht, neue Themenfelder zu erschließen, neue Kompetenzen zu erwerben und neue Mitarbeiter zu gewinnen.
- Sie erweitern die empirische Basis unserer Forschungsarbeit durch Erhebungen, Fallstudien, Aktionsforschung etc.
- Durch die Bündelung von Projekten zu ähnlichen Fragestellungen können Synergieeffekte erzielt werden.
- Sie erweitern die Möglichkeiten zur Durchführung international vergleichender Forschungsaktivitäten.
- Sie dienen dem Ausbau der Grundlagenforschung (z.B. im Rahmen von DFG-Projekten).
- Als Beratungs- und Gestaltungsprojekte verschaffen sie uns neue und ergänzende Zugänge zur Praxis.

- Sie zwingen uns zudem zur Auseinandersetzung mit den Anforderungen der externen Partner, bzw. sie zwingen uns in den Wettbewerb mit anderen Drittmittelbewerbern. Sie dienen somit auch der Qualitätssicherung und Profilierung unserer Arbeit.
3. Aufgrund dieser unterschiedlichen Funktionen von Drittmittelprojekten differieren auch die Qualifikationsanforderungen an die Drittmittelbeschäftigten. Das Spektrum reicht vom Hochschulabschluß über ausgewiesene Prozeßkompetenz in Beratungs- und Gestaltungsprojekten bis hin zur fundierten Methodenkompetenz und Theoriekenntnis in der Grundlagenforschung.
 4. Drittmittelforschung bringt allerdings auch einige Probleme mit sich, die gemeinsam bewältigt werden müssen: Die Akquisition ist oft zeitaufwendig. Auf die Interessen der Drittmittelgeber ist Rücksicht zu nehmen. Restriktive Projektbedingungen werfen oft erhebliche Probleme bei der Personalentwicklung auf. Auf Seiten der Drittmittelbeschäftigten drohen die eigenständige Forschungsarbeit und individuelle Qualifizierung zu kurz zu kommen, während das Stammpersonal seine Kapazitäten durch Akquisition, Koordination und Anleitung/Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebunden sieht. Aufgrund dieser Arbeitsbelastung und der sich daraus ergebenden zeitlichen Restriktionen kommt die Bündelung und Zusammenfassung der Ergebnisse der einzelnen Drittmittelprojekte mitunter zu kurz.

Deshalb müssen Drittmittelprojekte und grundfinanzierte Projekte in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Dies ist weniger im Sinne einer festen zahlenmäßigen Relation zu verstehen; es handelt sich vielmehr um eine Frage der qualitativen Synergien bzw. Konflikte.

3. Status von Drittmittelbeschäftigten

5. Drittmittelforschung bedeutet für die Beteiligten grundsätzlich immer Unsicherheit über die künftigen Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten, insofern also prekäre Beschäftigung. Da die Gesamtdauer der Befristung gesetzlich begrenzt und die Chance auf eine stammfinanzierte Stelle sehr gering ist, müssen Drittmittelbeschäftigte zu gegebener Zeit das Institut wieder verlassen. Jenseits dieser Gemeinsamkeit – Befristung des Arbeitsverhältnisses – ist der De-facto-Status der Drittmittelbeschäftigten am Institut jedoch sehr unterschiedlich. Einige sind Berufsanfänger; andere verfügen bereits über Projekt- und Berufserfahrungen; andere leiten ein Projekt und üben nahezu die gleiche Arbeit wie Stammbeschäftigte aus. Diese Vielfalt der Qualifikationen und Tätigkeiten ist durchaus gewünscht; sie macht eine der Stärken des Instituts aus.
6. Die Übernahme von Projektleitungsfunktionen durch Drittmittelbeschäftigte liegt im beiderseitigen Interesse. Drittmittelbeschäftigte können sich damit auf dem Arbeitsmarkt profilieren. Das Institut kann nach einer Einarbeitungsphase deren Qualifikationen auch eine Zeit lang nutzen. Es ist bestrebt, durch Kontinuität und sinnvolle Schneidung der Aufgabenbereiche die Voraussetzungen für Personalentwicklung zu schaffen.
7. In der praktischen Arbeit gibt es von daher keine prinzipielle Grenzziehung zwischen Stamm- und Drittmittelbeschäftigten, zumal auch die Drittmittelbeschäftigten aufgefordert sind – und dies auch praktisch tun –, sich gleichberechtigt und aktiv an der Abteilungs- und Institutsarbeit zu beteiligen.

4. Interne Personalpolitik des IAT für Drittmittelbeschäftigte

8. Die systematische Einarbeitung von Drittmittelbeschäftigten ist für die Beschäftigten selbst wie auch für die Qualität der Projekte von zentraler Bedeutung. Dieses On-the-job-Training setzt regelmäßige Teambesprechungen in den Projekten, den Forschungsschwerpunkten und in den Abteilungen voraus. Durch diese Qualifizierung in einer teamorientierten Arbeitsorganisation erwerben vor allem Berufsanfänger schneller und besser die Fähigkeit zum wissenschaftlichen wie zum beratungs- und gestaltungsorientierten Arbeiten als in isolierter Einzelarbeit. In gleicher Weise gilt dies für die nichtwissenschaftlichen Beschäftigten.
9. Die zweite personalpolitische Aufgabe ist die Ermöglichung der Promotion bzw. Habilitation. Dies kann geschehen durch
 - a) die Einwerbung eines Projekts, das die Basis einer Dissertation bilden kann;
 - b) die Durchführung mehrerer, thematisch verwandter Projekte, die jeweils Teile für eine Dissertation liefern können;
 - c) die Schaffung von Freiräumen zur Fertigstellung einer Dissertation/Habilitation (z.B. Vergabe von Promotionsstipendien, Bereitstellung von Abteilungsmitteln).
10. Auf die dritte personalpolitische Aufgabe, die Übernahme von Projektleitungsfunktionen durch Drittmittelbeschäftigte, wurde bereits verwiesen.
11. Zwischen der Wahrnehmung von Projektaufgaben und den individuellen Qualifizierungszielen kann es Konflikte geben. Grundsätzlich sollen diese in einem fairen Interessenausgleich zwischen Institut und Beschäftigten gelöst werden.

5. Externe Beschäftigungsperspektiven

12. Der Übergang in eine neue Beschäftigung ist eines der zentralen Themen in den Personalgesprächen zwischen Abteilungsleiter und Drittmittelbeschäftigten. Die Perspektiven der Beschäftigten sind dabei sehr unterschiedlich. Einige wollen im Wissenschaftsbereich bleiben, andere wollen in die Praxis gehen. Andere wollen sich mit ihren Entwicklungs- und Erprobungsprojekten selbständig machen. Ähnlich unterschiedlich sind die Perspektiven der nichtwissenschaftlichen Beschäftigten. Auch sie werden beim Übergang in eine neue Beschäftigung beraten und unterstützt.

13. Für diejenigen, die einen Berufsweg im Wissenschaftsbereich planen, sind die Fertigstellung der Dissertation bzw. der Habilitationsschrift, aber auch weitere Veröffentlichungen, von entscheidender Bedeutung. Für diejenigen mit Praxisorientierung sind der Nachweis von Prozeßkompetenzen und Gestaltungsfähigkeit sowie gute Praxiskontakte wichtiger. In den Personalgesprächen müssen deshalb frühzeitig Übergangsstrategien entwickelt und besprochen werden, die individuell sehr unterschiedlich sein werden. Das Institut sieht sich – auch wenn wegen der unsicheren Arbeitsmarktlage natürlich keine Garantien gegeben werden können – mit in der Verantwortung, solche Lösungen zu finden. Es nutzt seine Ressourcen und Kontakte, um die weitere Laufbahn der Beschäftigten zu fördern – sowohl bezüglich wissenschaftlicher Perspektiven als auch bezüglich des Übergangs in die Praxis.

Es hat sich gezeigt, dass einige Forschungs-, Entwicklungs- und Erprobungsprojekte in wirtschaftlich selbsttragende freiberufliche oder selbständige Organisationsformen überführt werden können. Drittmittelbeschäftigte sind aufgefordert, solche Chancen wahrzunehmen. Das IAT ist bestrebt, die Kooperation mit „Ausgegründeten“ systematisch zu fördern und geeignete Formen dafür (weiter) zu entwickeln.

6. Umsetzung und Weiterentwicklung des Leitbildes

14. Die Abteilungen und Gremien des IAT entwickeln Vorschläge für die Umsetzung dieses Leitbildes im Sinne eines Personalentwicklungskonzepts. Instrumente wie z.B. Personalgespräche sind zu nutzen und weiterzuentwickeln. An diesem Prozeß der Umsetzung sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts mitwirken.

15. Personalentwicklung am IAT muß letztlich ein Gesamtkonzept anstreben. Sie kann langfristig nicht auf die hier vor allem thematisierte Gruppe der drittmittelbeschäftigten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler beschränkt bleiben. Viele der für diese Gruppe sinnvollen Maßnahmen betreffen auch Stammbeschäftigte. Zu den Drittmittelbeschäftigten gehört auch eine nicht geringe Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit nichtwissenschaftlichen Aufgaben und wiederum eigenem Personalentwicklungs- und Qualifizierungsbedarf. Anzustreben ist schließlich auch eine Einbeziehung anderer Beschäftigter mit befristeter Tätigkeit (Studenten, Auszubildende) in die Personalentwicklung.

