

# AGBR-Positionen 2021

## Beschäftigungspolitische Grundsätze für eine Forschung in gesellschaftlicher Verantwortung

Die Arbeitsgemeinschaft der Betriebs- und Personalräte der außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AGBR) vereint die Interessenvertretungen der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG), der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF), der Max-Planck-Gesellschaft (MPG) sowie der Leibniz-Gemeinschaft (WGL). Die AGBR vertritt aktuell ca. 115.000 Beschäftigte und beteiligt sich am Diskurs zu den gesellschaftlichen Aufgaben von Forschung und Wissenschaft. In den Fachausschüssen Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz, Aus- und Weiterbildung, Datenschutz, Gleichstellung, Grundsatzfragen, Soziales und Konfliktprävention sowie Vergütung und Personal tauschen sich die Interessenvertretungen aus und entwickeln gemeinsam Positionen zur Beschäftigungspolitik und zur Verantwortung der Forschungseinrichtungen für Umwelt und Gesellschaft.

Im Jahr 1994 hatte die AGBR ein Thesenpapier zur „Forschung in gesellschaftlicher Verantwortung“ formuliert, das seinerzeit als „Grundorientierung“ der Kommunikation mit Vertreterinnen und Vertretern der Politik und Gewerkschaften diente. Die gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen änderten sich in den letzten Jahren mit der Digitalisierung, der demografischen Entwicklung, der Veränderung wissenschaftspolitischer Vorgaben sowie der zunehmenden nationalen und internationalen Vernetzung des Wissenschaftsbetriebs. Dies wirkt sich auf die allgemeinen Arbeitsbedingungen und die Biografien jedes/jeder einzelnen Beschäftigten aus. Weiterhin erfordert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Notwendigkeit, Arbeits- und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen, eine neue Organisations- und Arbeitskultur. Für die Zukunft stellen der Klimawandel sowie die Gefährdung der Demokratie durch stärker werdende rechtsextreme populistische Bewegungen und Gewalt Bedrohungen dar, die auch Wissenschaft und Forschung zu klaren Positionen herausfordern müssen. Als ein Beitrag zu dieser Aufgabe haben wir – basierend auf den grundlegenden Prinzipien Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität – erneut Positionen zu wissenschafts- und beschäftigungspolitischen Themen sowie zur Demokratisierung der Einrichtungen entwickelt und auf der AGBR-Konferenz im Oktober 2021 verabschiedet.

### 1. Ethische und gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen

Von der Wissenschaft wird zu Recht erwartet, dass ihre Erkenntnisse dazu beitragen, die großen gesellschaftlichen Aufgaben zu lösen. Gleichzeitig entstehen Ängste und Sorgen in Bezug auf bestimmte wissenschaftliche Entwicklungen, z.B. in der Forschung zur Gentechnik, molekular-gesteuerten Therapie, personalisierten Medizin, Künstlichen Intelligenz, zu Dual Use und Militarisierung. Die Forschungseinrichtungen haben lange Zeit Sorgen der Gesellschaft ignoriert und sind einer politischen und öffentlichen Diskussion ausgewichen. Forschung beeinflusst Technik, Wirtschaft, Gesellschaft und unsere Lebensbedingungen gleichermaßen. Längst nicht immer wird für die Folgen einer wissenschaftlichen Innovation Verantwortung übernommen.

Die Wissenschaft erhebt keinen Anspruch auf absolute Wahrheit. Wissen ist immer vorläufig. Die Auseinandersetzung mit anderen Lehren geschieht, trotz oft starkem persönlichen Engagement, ausschließlich über wissenschaftliche Methoden unter Berufung auf nachprüfbarbare Tatsachen. In den letzten Jahren waren weltweit massive Verwerfungen der politischen und öffentlichen Kommunikation zu beobachten. Populistische Akteure verorteten die Wissenschaft beim Establishment und schürten über diesen Weg eine wissenschaftsskeptische bzw. -feindliche Stimmung, in der das Leugnen von Fakten, unverantwortliche Simplifizierungen und die Verbreitung von Unwahrheiten salonfähig geworden

sind. In dieser Situation ist die Wissenschaft gefordert, sich als unbeeinflussbare Beraterin in demokratischen Entscheidungsprozessen zu bewähren.

Durch Kooperationen mit anderen gesellschaftlichen Institutionen, insbesondere Bildungseinrichtungen, und durch die Nutzung sozialer Medien sollen neue Gruppen erreicht und begeistert werden, die bisher keinen Zugang zur akademischen Welt haben. Eine stärkere gesellschaftliche Beteiligung fördert die Nachvollziehbarkeit von und das Verständnis für Forschung und Wissenschaft. Wissenschaftskommunikation und Wissenstransfer in die Gesellschaft wird bei Finanzierungsentscheidungen und als Kriterium für wissenschaftliche Reputation noch ein zu geringes Gewicht beigemessen. Der Wissenschaft ist es beispielsweise nicht gelungen, die in Expertenkreisen lange bekannten Auswirkungen des Klimawandels der Politik und der Bevölkerung rechtzeitig zu vermitteln.

Wissenschaftseinrichtungen zeigen in Selbstdarstellungen in der Öffentlichkeit noch zu wenig Selbstkritik. Auch hier sind sie der Wahrheit, Transparenz und Information der Öffentlichkeit verpflichtet. Das gilt auch in Situationen, die ein ungünstiges Licht auf die Wissenschaft werfen (etwa bei einem Störfall oder einem Verstoß gegen gute wissenschaftliche Praxis). Nur so lässt sich in der Gesellschaft Vertrauen zur Wissenschaft aufbauen und erhalten.

***Die AGBR appelliert an die Wissenschaftseinrichtungen, gemeinsam und entschieden gegen demokratiefeindliche und populistische Strömungen vorzugehen. Die einzelnen Wissenschaftler\*innen sollen ermutigt werden, aktiv und mittels objektiver, ausgewogener und verständlicher Kommunikation aktiv am Prozess der Meinungsbildung der Gesellschaft teilzunehmen und diesen zu begleiten, ohne sich dabei von Politik und Wirtschaft vereinnahmen zu lassen. Ängste und Sorgen der Bevölkerung in Bezug auf kritische wissenschaftliche Entwicklungen dürfen dabei nicht ignoriert werden. Die Wissenschaftseinrichtungen verpflichten sich auch bezüglich ihrer Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit zur Wahrheit. Der DFG-Kodex „Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis“ muss von den Wissenschaftseinrichtungen gewissenhaft umgesetzt werden.***

***Daneben haben Forschung und Wissenschaft eine Verantwortung für die Folgen der Umsetzung ihrer wissenschaftlichen Ergebnisse. Die „Empfehlungen zum Umgang mit sicherheitsrelevanter Forschung“ zu Wissenschaftsfreiheit und Wissenschaftsverantwortung von DFG und Leopoldina von 2014 sind zu beachten. Forschung zu militärischen Zwecken – auch Dual Use – muss als solche ausgewiesen sein und erfordert einen verantwortungsvollen Umgang.***

## **2. Arbeitnehmerrechte sichern – mehr Mitbestimmung wagen**

Die Mitbestimmung wird in Wissenschaftseinrichtungen bei Betriebsräten durch den Tendenzschutz (§ 118 Abs. 1 BetrVG) und bei Personalräten durch das Letztentscheidungsrecht des parlamentarisch verantwortlichen Entscheidungsträgers (BVerfG 1995, 2 BvF 1/92) sowie in den Landespersonalvertretungsgesetzen durch weitere Paragraphen zu Lehre und Forschung eingeschränkt. Mit Verweis auf die Wissenschaftsfreiheit wird Betriebs- und Personalräten häufig die Vertretung in Aufsichtsgremien (Aufsichtsrat, Senat, Kuratorium) verwehrt. Auch die Bildung von Wirtschaftsausschüssen, in denen Interessenvertretungen eine Mitwirkung bei der Prioritätensetzung ermöglicht würde, werden durch den Tendenzschutz verhindert. Wissenschaftsfreiheit gilt aber nicht absolut, sondern ist stets mit den Erfordernissen eines Sozialstaats abzuwägen. Zu diesen Erfordernissen gehört die Berücksichtigung der Beschäftigtensicht auf die Arbeitnehmer\*innen betreffenden Entwicklungen.

In diesem Spannungsfeld zwischen Wissenschaftsfreiheit und sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung bewegen sich auch die Betriebs- und Personalräte. Bei vielen aktuellen Entwicklungen und Themen ist ein enger Austausch mit den zuständigen Aufsichtsgremien unerlässlich. Die Einschätzung der innerbetrieblichen Entwicklungen aus Arbeitnehmersicht ergänzt die Darstellung der Einrichtungen durch die Leitungen und trägt zu einem ausgewogenen Bild der Einrichtung bei. Auch Dialog- und

Beteiligungsverfahren bieten eine Chance für mehr Partizipation und tragen dazu bei, demokratische Prinzipien zu stärken.

**Die AGBR fordert, dass Betriebs- und Personalräte in aufsichtsführenden Gremien vertreten sind, um so die Beschäftigten an der sie betreffenden strategischen und inhaltlichen Ausrichtung zu beteiligen. Darüber hinaus brauchen die Betriebs- und Personalräte Informationen über die wirtschaftliche Lage, um ihren Aufgaben sinnvoll nachzukommen. Der Tendenzschutz muss dahingehend abgeschwächt werden, dass eine solche Beteiligung nicht grundsätzlich verweigert werden kann und zudem die Bildung von Wirtschaftsausschüssen vorgesehen wird. Governance und Mitbestimmung (in Betriebsverfassungsgesetz und Personalvertretungsgesetzen) sind so weiterzuentwickeln, dass Entscheidungen der Organisation möglichst breit getragen und unterstützt werden. Personal- und Betriebsräten sollte die Gelegenheit gegeben werden, beispielsweise auch in Jahresberichten zu Wort zu kommen. Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen sollen eine Vorbildfunktion bei der Beachtung von Arbeits- und Mitbestimmungsrechten haben.**

In den letzten Jahren sind viele neue Formen institutioneller Zusammenarbeit entstanden. Die AGBR begrüßt grundsätzlich den Trend zur (internationalen) institutionellen Vernetzung von Forschungseinrichtungen und Universitäten, beobachtet aber in diesem Zusammenhang zunehmend Probleme bei der Governance sowie der Mitbestimmung und der Wahrung von Arbeitnehmerrechten. So sind beispielsweise Mitarbeiter\*innen, die über eine Einrichtung finanziert, aber bei einer Partnereinrichtung als „Gast“ arbeiten, von Mitarbeiterprämien oder bei Personal- und Betriebsratswahlen ausgeschlossen. Ihre Interessen können nicht vor Ort von Betriebs- und Personalräten vertreten werden.

**Insbesondere bei international geführten Wissenschaftseinrichtungen und Kooperationsprojekten darf es keine mitbestimmungsfreien Räume und eine Aushebelung von Arbeitsrechten geben. Die AGBR fordert die Zuwendungsgeber auf, künftig bereits bei der Ausschreibung größerer Verbundprojekte ein Konzept funktionierender Mitbestimmung explizit zur Bedingung zu machen. Die Gesetzgeber sind aufgefordert, die neuen Formen institutioneller Zusammenarbeit durch entsprechende Anpassung des Arbeitsrechts zu begleiten, damit die betriebliche Mitbestimmung und die Rechte der Beschäftigten gewahrt bleiben. Gleichzeitig muss der Status sogenannter „Gäste“ überdacht werden. Beschäftigte, die längerfristig in einer Einrichtung arbeiten, aber von einer Partnereinrichtung bezahlt werden, sollten mit „ordentlichen“ Beschäftigten gleichgestellt werden.**

Outsourcing verschlechtert im Allgemeinen die Arbeitsbedingungen der Betroffenen. Die Auslagerung von Dienstleistungen spart nicht unbedingt Personal ein, sondern verändert dessen Arbeit: Fremdvergebene Tätigkeiten müssen organisiert und verwaltet sowie Ausschreibungen laufend erneuert werden, zudem besteht die Gefahr, dass Knowhow verloren geht.

**Die sozialen Folgen von Outsourcing müssen sorgfältig bedacht werden. Um Fehlentwicklungen und Nachteile für die Beschäftigten zu vermeiden, ist ein rechtzeitiges und umfassendes Einbeziehen der Betriebs- und Personalräte unabdingbar.**

### **3. Finanzierungs- und Evaluationspraktiken reformieren – Forschungsfreiheit sichern**

Eine ausreichende institutionelle Finanzierung ist Voraussetzung für eine an langfristigen Zielen orientierte Forschung. Der Anteil an befristeter Projektfinanzierung ist in den letzten Jahren allerdings stark gewachsen. Häufig wechselndes, in aller Regel befristet angestelltes Personal ist die Folge. Eine nachhaltige Forschungsstrategie würde dazu beitragen, die Fluktuation zu verringern und damit das erworbene Knowhow der Einrichtung zu erhalten. Hierfür wäre aber eine deutliche Erhöhung der Grundmittel notwendig. Vor dem Hintergrund eines restriktiven Wissenschaftszeitvertragsgesetzes, der aktuellen Befristungspraxis und des geringen Angebots an festen Stellen sind Wissenschaftler\*innen auf

Drittmittelprojekte angewiesen, um weiter in ihrem Beruf arbeiten zu können. Folge ist, dass eine Wissenschaftskarriere selbst nach vielen Jahren Berufserfahrung nicht planbar ist. Belastend für die Wissenschaftler\*innen ist auch der hohe Zeitaufwand, mit dem die Beantragung von Projektmitteln verbunden ist. Zudem wird von ihnen erwartet, in aufwändigen Begutachtungsverfahren Anträge von Kolleg\*innen zu bewerten. Ein weiteres Problem der drittmittelfinanzierten Forschung kann die Abhängigkeit der Forschung von Drittmittelgebern insbesondere aus der Wirtschaft sein.

***Langfristig angelegte (Grundlagen-)Forschung erfordert eine ausreichende institutionelle Finanzierung. Hierfür hält die AGR die deutliche Steigerung der Grundmittel für unbedingt notwendig. Der stetig größer werdende Anteil an befristeter Projektfinanzierung belastet die Wissenschaftler\*innen in mehrfacher Weise: Neben dem zeitaufwändigen Schreiben von Drittmittelanträgen – mit ungewissen Erfolgsaussichten – sind sie auch bei der Begutachtung von Anträgen gefordert. Eine Vereinfachung der Entscheidungsverfahren wie beispielsweise bei Anträgen für Projektmittel durch die Förderinitiative Experiment! der VolkswagenStiftung könnte diesen Aufwand deutlich verringern. Bei industriefinanzierten Drittmitteln sollen Förderziele und -programme transparent dargestellt werden, so dass trotz wirtschaftlicher Interessen die Neutralität der Forschung und ihre Freiheit gewährleistet sind. Darüber hinaus darf die Drittmittelfinanzierung einem verantwortungsvollen Umgang mit dem Personal und Möglichkeiten der Karriereplanung nicht im Wege stehen.***

Die Zuwendungsgeber fordern eine regelmäßige Evaluation der Forschung. Die aktuellen Evaluationsverfahren sind allerdings mit einem hohen Zeit- und Organisationsaufwand verbunden. Die Ergebnisse wissenschaftlicher Studien lassen daran zweifeln, ob der beträchtliche Aufwand in einem gesunden Verhältnis zum Nutzen einer Evaluierung steht. Unzureichend vorbereitete oder fachfremde Gutachter\*innen, die Grenzen der Quantifizierbarkeit von wissenschaftlichen Leistungen, Unklarheit über relevante Bewertungskriterien, das Heranziehen wissenschaftsfremder Maßstäbe und die Bevorzugung von Mainstream-Forschung sind weitere Vorbehalte, die gegen die derzeitige Evaluationspraxis vorgebracht werden. Insgesamt ist ein ständig steigender Wettbewerbs- und Beschleunigungsdruck und eine zu starke Orientierung an maximalem Output (Publikationen, Drittmittelinwerbung, Verwertbarkeit) zu beobachten. Das begünstigt eine risikoaverse Mainstream-Forschung und kann zu Konflikten mit den Grundsätzen guter wissenschaftlicher Praxis führen.

***Um die Forschungseinrichtungen mit einem vertretbaren Zeit- und Organisationsaufwand zu evaluieren, bedarf es neuer Verfahren mit möglichst einfachen und transparenten Prozessen sowie verlässlichen Kriterien. Bei der Entwicklung dieser Kriterien bieten die Betriebs- und Personalräte ihre konstruktive Mitarbeit an. Schlechte Evaluierungsergebnisse dürfen nicht automatisch zur Schließung einer Einrichtung führen, sondern sollten eher Anlass zur strategischen Umorientierung sein; der Beitrag zum gesellschaftlichen Nutzen ist angemessen zu berücksichtigen. Eine ausschließlich durch Output und Kennzahlen geprägte Steuerung der Forschungseinrichtungen hält die AGR für unangemessen, ebenso sollten internationale Ranglisten, die stark angelsächsisch geprägt sind, nicht zur Bewertung von Forschungseinrichtungen in Deutschland herangezogen werden. Es muss ausreichend Spielraum für freie Forschung gewährleistet werden, und im Interesse der guten wissenschaftlichen Praxis und der Chancengleichheit ist die Wettbewerbsorientierung auf ein angemessenes Maß zu reduzieren. Selbstbewirtschaftungsmitteln sind wichtig zur Erhöhung der Flexibilität der Einrichtungen, erfordern aber auch einen verantwortlichen Umgang.***

#### **4. Nachhaltig arbeiten und forschen**

Die Welt steht vor zahlreichen globalen Herausforderungen, unter anderem Klimawandel, Umweltzerstörung oder die pandemische Ausbreitung von Infektionskrankheiten. Um diese Herausforderungen gemeinsam zu lösen und die Tragfähigkeit des Ökosystems Erde zu erhalten, haben die Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen 17 globale Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development

Goals) verabschiedet. In eine ähnliche Richtung weist der Green Deal der Europäischen Kommission und das Klimaschutzprogramm 2030 der Bundesregierung. Die außeruniversitären Einrichtungen können dazu beitragen, mit ihrer Forschung die Lebensgrundlagen der Menschen langfristig zu sichern, die Lebensbedingungen zu verbessern und künftigen Generationen eine möglichst intakte Umwelt zu hinterlassen. Gleichzeitig sind sie aufgefordert, in den eigenen Forschungs- und betrieblichen Prozessen verantwortungsvoll das Erreichen dieser Ziele zu unterstützen und für die dringend notwendige Reduktion von Treibhausgasen zu sorgen. Die Forschungszentren sollten den Anspruch haben, exzellente Forschung, nachhaltige Entwicklung und klimaneutrales Arbeiten miteinander in Einklang zu bringen.

2016 haben die Fraunhofer-Gesellschaft, die Helmholtz-Gemeinschaft und die Leibniz-Gemeinschaft gemeinsam die Handreichung „Nachhaltigkeitsmanagement für außeruniversitäre Forschungsorganisationen“ (LeNa ) verabschiedet. Die Handreichungen beschreiben Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung in den fünf Handlungsfeldern Organisationsentwicklung, Forschung, Personal, Bauen und Infrastruktur, unterstützende Prozesse. Diese Handlungsfelder bilden die solide Grundlage, auf der ein Nachhaltigkeitsmanagement ansetzen kann.

***Die Einrichtungen sollten sich das Ziel setzen, bereits bis 2030 Klimaneutralität erreicht zu haben. Die AGBR befürwortet entschieden die Etablierung eines Nachhaltigkeitsmanagements mit hauptamtlichen Beauftragten, die initiiierend, koordinierend und beratend an der Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten mitwirken. Prozesse des Nachhaltigkeitsmanagements und einheitliches Monitoring sollen in der gesamten Wissenschaft und Forschung eingeführt und untereinander abgestimmt werden. Die Wissenschaftseinrichtungen sollen sich dabei an den LeNa-Handreichungen orientieren, diese konkretisieren, zügig in die Tat umsetzen und weiterentwickeln. Hilfreich ist darüber hinaus die Bildung von Netzwerken, um das gegenseitige Know-how zu den Maßnahmen vor Ort zu bündeln.***

***Insbesondere in den Bereichen Infrastrukturplanung und Mobilität sieht die AGBR bei den Einrichtungen erheblichen Nachholbedarf. Bei der Planung von Neubauprojekten sowie der Sanierung bestehender Gebäude müssen Nachhaltigkeitsaspekte künftig stärker berücksichtigt werden. Dabei gilt es Konzepte zur klimaneutralen Energieversorgung zu entwickeln, Anforderungen an die Biodiversität gerecht zu werden und sich an dem Ziel eines möglichst geringen Flächenverbrauchs zu orientieren. Daneben sollten beim Neu- und Ausbau der Infrastruktur langlebige Konstruktionen mit hoher Flexibilität, Anpassungs- und Umnutzungsfähigkeit unter Berücksichtigung von Rückbau- und Recyclingmöglichkeiten bevorzugt werden, für die Planung neuer und die Sanierung bestehender Gebäude ist verbindlich die Qualitätsstufe Gold der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen einzuführen. Innovationen im Bereich klimaschonender Technologie, die in den Forschungseinrichtungen entwickelt werden, könnten direkt vor Ort in Modellversuchen auf ihre Praxistauglichkeit geprüft werden.***

***Die Attraktivität von Forschungseinrichtungen gewinnt durch räumliche Nähe zu Einrichtungen des täglichen Bedarfs und durch eine gute Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr, was gleichzeitig Verkehrsbelastungen verringert. Darüber hinaus hält die AGBR in den Einrichtungen betriebliche Mobilitätskonzepte für zwingend erforderlich, um mit organisatorischen Maßnahmen ein umweltfreundliches Mobilitätsverhalten der Beschäftigten zu unterstützen. Dazu gehören etwa das Angebot (kostenfreier) Jobtickets für öffentliche Verkehrsmittel, eine geeignete Infrastruktur für den Radverkehr, der Einsatz von Car-Sharing und die Organisation von Fahrgemeinschaften. Weiterhin müssen innovative und umweltfreundliche Fortbewegungsmittel in die Fuhrparks der Einrichtungen integriert werden, etwa durch die Unterstützung der Umrüstung auf alternative Antriebstechnologien. Das Besserstellungsverbot darf solchen Initiativen nicht im Wege stehen.***

***Der Einsatz geeigneter Kommunikationstechnologien für Webkonferenzen oder virtuelle Meetings kann die Reisetätigkeit deutlich verringern. Notwendige Dienstreisen lassen sich durch Zusammenarbeit mit zertifizierten Anbietern umweltfreundlicher gestalten. Insbesondere Inlands- und Kurzstreckenflüge sollten wann immer möglich vermieden werden.***

## **5. Gute Arbeit fair bezahlen**

Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind als Arbeitgeber dazu verpflichtet, gesetzliche, tarifliche und betriebliche Regelungen für alle Beschäftigten gleichermaßen einzuhalten. Arbeitsverträge sind hier allerdings in der Regel nur an Tarifverträge angelehnt und unterliegen damit nicht einer strikten Tarifbindung.

Hinsichtlich einer gerechten Bezahlung sind Promovierende und Mitarbeiter\*innen mit Stipendien besonders kritisch zu betrachten. Promovierende werden in manchen Einrichtungen über niedrig dotierte Doktorandenförderverträge beschäftigt, die weder vermögensbildende Leistungen noch Beiträge zur betrieblichen Altersversorgung enthalten. Aber auch bei Anlehnung an den TVöD oder TVL werden sie häufig mit nur 50 bis 75 Prozent eines Vollzeitäquivalents vergütet, obwohl sie die wöchentliche Regelarbeitszeit zumeist deutlich überschreiten. Einige Doktorand\*innen, aber auch Postdocs erhalten Stipendien ohne soziale Absicherung und besitzen somit arbeitsrechtlich nur einen Gaststatus mit stark eingeschränkten Rechten. Stipendien sind zudem häufig niedriger dotiert als vergleichbare Tariflöhne. Die genannten Bezahlungsmodalitäten erzeugen eine Ungleichbehandlung von Mitarbeiter\*innen und gefährden mittelfristig die Attraktivität der Forschungsorganisationen.

Der Gleichbehandlungsgrundsatz wird schon bei der Eingruppierung nicht immer eingehalten – auch in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist etwa ein Gender-Pay-Gap zu beobachten. Zudem folgen die Zuteilung zu den Erfahrungsstufen nach TVöD/TVL sowie die Festlegung von Zulagen und Prämien häufig nicht nachvollziehbaren Regeln.

***Die AGBR befürwortet eine strikte Tarifbindung statt der bisherigen Praxis der bloßen Anlehnung an bestehende Tarifverträge. Dazu gehört der Eintritt der Einrichtungen in die entsprechenden Arbeitgeberverbände. Daneben sind die Tarifpartner aufgefordert, den Besonderheiten des Wissenschafts-systems mit angemessenen tariflichen Regelungen Rechnung zu tragen. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine breite gewerkschaftliche Organisation der Beschäftigten.***

***Die AGBR hält grundlegende Korrekturen bei der Vergütung von Promovierenden und beim Umgang mit Stipendien für notwendig. Niedrig dotierte Doktorandenförderverträge stehen in keinem Verhältnis zur von den Nachwuchswissenschaftler\*innen geforderten Leistung. Sowohl für Postdocs als auch für Promovierende müssen Vollzeitstellen die Regel sein, ferner ist ein angemessener für die Qualifizierung zur Verfügung stehender Zeitanteil im Arbeitsvertrag festzuschreiben. Eine Stipendienvergabe sollte in Einzelfällen möglich sein, die Stipendien sollten aber in sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse überführt werden und sich an der tariflichen Bezahlung orientieren.***

***Die AGBR erwartet von den Einrichtungen, das Gebot der Gleichbehandlung der Beschäftigten beim Entgelt zu beachten und bei der Eingruppierung die tatsächlichen Tätigkeiten der Beschäftigten in wertschätzender Weise zu berücksichtigen. Einschlägige Beschäftigungszeiten müssen obligatorisch bei der Zuordnung zu Erfahrungsstufen anerkannt werden. Bei Sonderzahlungen, Prämien und Zulagen muss auf transparente Verfahren geachtet werden, als Steuerungsinstrumente sind sie kritisch zu betrachten.***

## 6. Befristungswildwuchs stoppen – berufliche Perspektiven schaffen

Unter dem Leitsatz „Wissenschaft braucht Flexibilität“ hat der Anteil befristeter Arbeitsverträge in den letzten Jahrzehnten ständig zugenommen. An einigen Einrichtungen liegt er im wissenschaftlichen Bereich mittlerweile bei über 80 Prozent, was mit der geforderten Flexibilität in keiner Weise zu rechtefertigen ist. Verantwortlich hierfür ist neben den sachgrundlosen Befristungen selbst bei Daueraufgaben und einem steigenden Drittmittelanteil insbesondere das Wissenschaftszeitvertragsgesetz, das die außeruniversitären Forschungseinrichtungen dazu einlädt, Befristungen im Wissenschaftsbereich zum Regelfall zu machen. Auch bei der Vertragsdauer ist ein Trend zu kürzeren Laufzeiten zu beobachten. Ob diese Entwicklung durch Novellierungen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes gestoppt werden kann, lässt sich noch nicht absehen. Unter diesen Bedingungen ist häufig die Fertigstellung von Qualifikationsarbeiten in der vorgesehenen Zeit nicht möglich. Diese Vertragspolitik geht zu Lasten der Attraktivität einer wissenschaftlichen Karriere, verhindert eine langfristige Lebens- und Karriereplanung und erschwert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Vielfach werden die Grundlagen für einen Burnout im späteren Karriereverlauf bereits in der Qualifizierungsphase gelegt, in der eine Arbeitszeit von 50 und mehr Wochenstunden keine Seltenheit ist.

Für die Einrichtungen hat der niedrige Entfristungsanteil ebenfalls entscheidende Nachteile. Befristet Beschäftigte insbesondere im Wissenschaftsbereich müssen sich prioritär um die eigene Qualifizierung kümmern und stehen seltener für die notwendige Mitarbeit in Gremien und Interessenvertretungen zur Verfügung, da diese keinen großen Reputationsgewinn verspricht. Um eine Loyalität zur Einrichtung zu entwickeln, braucht es in aller Regel Zeit – die bei kurzen Verträgen nicht zur Verfügung steht. Daneben geht den Einrichtungen durch die mit einem hohen Befristungsanteil verbundene Fluktuation des Personals ständig fachliches und auch institutionelles Wissen verloren. Projekte können vielfach nicht erfolgreich abgeschlossen werden, weil sich die Stelleninhaber\*innen frühzeitig um neue Stellen bemühen müssen.

Und schließlich führt die gängige Praxis, dass auch in wissenschaftsunterstützenden Bereichen neue Stellen zunächst (sachgrundlos) befristet ausgeschrieben werden, zu Problemen bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal. Die Vertragsbedingungen sind zu selten geeignet, den Beschäftigten Perspektiven zu eröffnen, eine strukturierte Personalentwicklung im nichtwissenschaftlichen Bereich findet in aller Regel nicht statt.

***Um den Trend zunehmender Befristung zu stoppen und umzukehren, müssen die Befristungsmöglichkeiten gesetzlich eingeschränkt werden, z.B. durch den Wegfall sachgrundloser Befristungen im Rahmen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes und der Drittmittelbefristung nach Wissenschaftszeitvertragsgesetz, die wirksame Verhinderung von Kettenverträgen und eine Obergrenze für Vertragsverlängerungen. Generell hält die AGBR eine maximale Befristungsquote für notwendig, für Daueraufgaben sind zwingend Dauerstellen zu schaffen. Zeitlich befristete Verträge für Wissenschaftler\*innen sollten in der Regel eine Mindestlaufzeit von drei Jahren haben, die familienpolitische Komponente ist strikt zu berücksichtigen. Um den Tarifpartnern die Chance zu geben, für die Beschäftigten günstigere Befristungsregelungen zu vereinbaren, appelliert die AGBR an die Bundesregierung, die Tarifsperre im WissZeitVG zu streichen.***

***Die Einrichtungen sind aufgefordert, die Vertragsbedingungen zu verbessern, um allen Beschäftigten bessere Perspektiven zu ermöglichen und damit als Arbeitgeber attraktiver zu werden. Das bedeutet im wissenschaftlichen Bereich eine verbindliche Anpassung der Vertragslaufzeiten an das Qualifizierungsziel, um etwa den Abschluss von Promotionen oder Habilitationen zu gewährleisten oder überhaupt zu ermöglichen. Karrierewege müssen transparent und planbar sein, beispielsweise durch verbindliche Karriereleitlinien, Tenure Track, frühzeitige Perspektivengespräche und Career Center. Nach der Promotion sollten unbefristete Verträge oder zumindest Tenure-Track-Vereinbarungen die Regel sein. Angesichts überwiegend befristeter Stellen und hoher Belastung für Promovenden und***

***Postdocs in den Qualifizierungsphasen sind die Einrichtungen gefordert, ihrer Fürsorgepflicht nachzukommen und in Überlastungssituationen bestmögliche Unterstützung anzubieten.***

## **7. Strukturierte und wertschätzende Personalentwicklung ausbauen**

Die außeruniversitären Einrichtungen leisten qualitativ hochwertige Grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung und betreiben häufig weltweit einzigartige Großgeräte und Versuchsaufbauten. Um Spitzenforschung auch weiterhin zu ermöglichen, ist eine strukturierte und wertschätzende Personalentwicklung dringend notwendig. Hierzu gehören neben einer fundierten Ausbildung strukturierte Fortbildungsprogramme, die neben spezifischen Fachkenntnissen auch überfachliche Kompetenzen einschließlich sogenannter Softskills vermitteln und fördern. Ebenso wichtig sind planbare und realistische Perspektiven für alle Beschäftigten.

Um einen funktionierenden Betriebsablauf auf allen Ebenen zu gewährleisten, braucht es qualifiziertes technisches und administratives Personal. Angesichts zunehmender Probleme bei der Rekrutierung kommt der Personalplanung und der Qualifizierung von Beschäftigten eine steigende Bedeutung zu. Gezielte und transparente Personalentwicklungsmaßnahmen tragen dazu bei, Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter\*innen zu steigern und gleichzeitig einem Brain Drain und dem Fachkräftemangel zu begegnen. Eine weitere Herausforderung liegt darin, den demografischen Wandel zu gestalten und den Bedürfnissen älterer Beschäftigter gerecht zu werden.

***Betriebs- und Personalräte müssen ein echtes Mitbestimmungs- und Initiativrecht bei Personalplanung und qualitativer Personalentwicklung erhalten. Von den Einrichtungen erwartet die AGBR, transparente und gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen für alle Berufsgruppen zu etablieren und verbindlich umzusetzen. Diese müssen regelmäßig evaluiert und an neue Erkenntnisse angepasst werden. Die Interessenvertretungen können hierbei wertvolle Unterstützung leisten. Personalentwicklung muss neben vertikalen auch horizontale Entwicklungen ermöglichen und unterstützen. Die AGBR befürwortet die Verpflichtung für Führungskräfte und leitende Mitarbeiter\*innen, regelmäßig Mitarbeiter-/Jahresgespräche anzubieten, dort obligatorisch die Qualifikationsbedarfe der Beschäftigten zu erfragen und sie bei Qualifizierungsmaßnahmen aktiv zu unterstützen. Die Gespräche sollten auf Augenhöhe stattfinden und ein Mehrebenenfeedback ermöglichen.***

***Auszubildende sind optimal in die Arbeitswelt des Forschungssektors zu integrieren. Um sie auf spätere Tätigkeiten vorzubereiten und ihnen auf dem Arbeitsmarkt bestmögliche Chancen zu sichern, sollten sie über die Lehrplaninhalte hinausgehende Spezialkurse belegen können und die Möglichkeit erhalten, Ausbildungsstationen oder Praktika in anderen Forschungseinrichtungen und Unternehmen im In- und Ausland zu absolvieren. Ebenfalls wichtig ist die Vermittlung einer wertorientierten Einstellung.***

***Die AGBR fordert die Forschungsorganisationen auf, die Umsetzung und Einhaltung von Promotionsleitlinien verlässlich zu garantieren. Hierzu gehören eine dokumentierte und verlässliche Projektplanung, regelmäßige Betreuungsgespräche, Mentoring sowie verlässliche, angemessene und bezahlte Zeitkontingente für die Durchführung und das Verfassen der Promotionsarbeit. Promovierende sollten in erster Linie an ihrem Promotionsvorhaben arbeiten können und ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit entsprechend tariflich vergütet werden. Postdocs müssen möglichst frühzeitig in die Lage versetzt werden, ihre Chancen eines Verbleibs in der Wissenschaft realistisch einzuschätzen. Die verstärkte Schaffung permanenter Stellen würde es den Einrichtungen erlauben, die Kompetenzen und Potenziale ihrer hervorragend qualifizierten Wissenschaftler\*innen zu nutzen. Aber auch bei der Vorbereitung auf alternative Karrierewege außerhalb der Wissenschaft sollten sie von den Einrichtungen unterstützt werden.***



***Niemand darf aufgrund seines oder ihres Alters diskriminiert werden. Manche Arbeitsleistungen nehmen mit steigendem Alter ab, andere aufgrund gesammelter Erfahrung zu. Die AGBR regt an, Arbeitsplätze bereits frühzeitig an die altersentsprechenden Bedürfnisse und Kompetenzen anzupassen und umzugestalten. Das kann dazu beitragen, die Motivation der Beschäftigten auch in den letzten Jahren des Arbeitslebens zu erhalten.***

## **8. Wertschätzende und respektvolle Arbeits- und Führungskultur etablieren**

Zufriedene und motivierte Mitarbeiter\*innen sind die Basis für den Erfolg und die Leistungsfähigkeit auch der außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Eine entscheidende Rolle kommt hier der Arbeits- und Führungskultur zu. Vorgesetzte sind in besonderer Weise gefordert, eine Kultur der Kooperation und Wertschätzung zu schaffen und zu erhalten. Um die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen, reicht es nicht aus, für ergonomische Möbel zu sorgen oder Fitnesskurse anzubieten. Es muss dafür gesorgt werden, dass Beschäftigte ihre Arbeit als sinnhaft erfahren und wahrnehmen. Psychische Beschwerden haben häufig ihre Ursachen in schlechter Führung und Defiziten in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Bei der Besetzung von Leitungspositionen – insbesondere in der aktuellen Berufungspraxis – sind jedoch häufig allein oder vorwiegend die fachlichen Kompetenzen ausschlaggebend, soziale Kompetenzen und Führungsqualität spielen eine untergeordnete Rolle. Das kann dazu führen, dass ein konstruktiver Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen beispielsweise mittels Mitarbeiter-/Jahresgesprächen unterbleibt, ein gutes Arbeitsklima nicht im Fokus steht und persönliche Entwicklungen der Mitarbeiter\*innen nicht ausreichend gefördert werden. In Zeiten von Arbeit 4.0, mobiler Arbeit und der ständigen Verfügbarkeit durch moderne Kommunikationsmittel sind die Herausforderungen an gute Führung noch einmal deutlich größer geworden.

In den letzten Jahren nahmen Berichte über Demütigungen, Beleidigungen, Mobbing sowie sexuelle Grenzüberschreitung am Arbeitsplatz durch Kolleg\*innen und Vorgesetzte zu. Häufig wird aus Angst vor beruflichen Konsequenzen über das Fehlverhalten von Vorgesetzten und/oder Kolleg\*innen geschwiegen. Viele Einrichtungen haben darauf reagiert und Leitlinien für eine wertschätzende und respektvolle Arbeitskultur entwickelt. Leitlinien zu formulieren reicht aber nicht aus, sie müssen auch gelebt und mit entsprechenden Maßnahmen flankiert werden.

Gegenwärtig ist in vielen Bereichen der Gesellschaft ein Trend zur ständigen Selbstoptimierung zu beobachten. Wenn Beschäftigte durch zunehmende Arbeitsverdichtung und gesteigerten Zeitdruck Probleme haben, ihre Arbeit zu bewältigen, sehen sie sich mit der Erwartung konfrontiert, besser zu werden, um den erhöhten Anforderungen zu genügen. Das bedeutet eine Verantwortungsverschiebung: Der Fokus liegt dann auf der Ebene des individuellen Verhaltens, während die objektiven Verhältnisse – etwa eine unzureichende personelle Ausstattung – in den Hintergrund rücken. Ähnliches gilt für Resilienz-Konzepte. Die Erwartung, für die eigene Gesundheit in erster Linie selbst verantwortlich zu sein, erhöht den Druck auf die Beschäftigten und die Gefahren physischer und psychischer Belastung.

***Die AGBR setzt sich dafür ein, den Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten sowie ihrer Motivation und Zufriedenheit explizit als Führungsaufgaben festzuschreiben. Im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht sind die Einrichtungen gefordert, die organisatorischen und strukturellen Voraussetzungen für eine wertschätzende und respektvolle Arbeits- und Führungskultur zu schaffen. Hierzu gehören verbindliche Leitlinien für ein partnerschaftliches Miteinander sowie Vereinbarungen für den Umgang mit Konflikten und sozialem Fehlverhalten. Flache Hierarchien und die Vermeidung zu starker Abhängigkeiten können dazu beitragen, Machtmissbrauch, Mobbing und sexueller Grenzüberschreitung entgegenzuwirken.***

***Fachliche Qualitäten allein qualifizieren nicht für die Übernahme von Führungsverantwortung. Neben der fachlichen Eignung müssen auch Führungskompetenz und Soft Skills notwendige Vorausset-***

**zungen für die Übernahme von Leitungspositionen sein. Vor der Übertragung von Personalverantwortung sind Nachweise über hinreichende Führungsqualität oder den Erwerb entsprechender Qualifikationen zu erbringen. Wertschätzende Mitarbeiterführung muss im Rahmen einer verantwortungsvollen Personalentwicklung bereits angehenden Führungskräften vermittelt und immer wieder neu eingeübt werden. Von den Führungsakademien erwartet die AGBR, dass neben den klassischen Themen zur Führungskompetenz auch Grundkenntnisse in Arbeits- und Mitbestimmungsrecht vermittelt werden.**

**Bei der Bewertung von Führungskräften ist die Mitarbeiterzufriedenheit ein wichtiger Indikator, der auch in Anreizsystemen Berücksichtigung finden sollte. Die Etablierung einer funktionierenden Feedback-Kultur kann dazu beitragen, die Führungsqualität der Leitungskräfte zu verbessern. Darüber hinaus wäre es hilfreich, wenn wertschätzende Führungskultur in Zuwendungsbescheiden und Zielvereinbarungen sowie bei der Ausgestaltung des Pakts für Forschung und Innovation als eine essenzielle Aufgabe definiert wird.**

**Die AGBR sieht die Notwendigkeit, angesichts des immer schnelleren Wandels in der Arbeitswelt und der Erhöhung der Lebensarbeitszeit geeignete Maßnahmen zu treffen, um die physische und psychische Gesunderhaltung aller Beschäftigten zu gewährleisten. Dazu gehört neben einer ausreichenden personellen Ausstattung eine Anpassung der Arbeitsanforderungen dahingehend, dass sie in der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit und mit den in der Arbeitsplatzbeschreibung geforderten Kompetenzen bewältigt werden können. Auch die jeweilige Leistungsfähigkeit der Beschäftigten ist dabei zu berücksichtigen. Grundsätzlich muss der Grundsatz „Verhältnisprävention vor Verhaltensprävention“ gelten: Erst nach der Prüfung einer Anpassung der (Arbeits-)Verhältnisse kann auf individueller Ebene nach Potentialen gesucht werden, um die Arbeit besser bewältigen zu können.**

## **9. Vielfalt nutzen – Chancengleichheit sichern**

Der Begriff Diversität hat Einzug in die Arbeitswelt gehalten. Diversität beinhaltet eine positive Sicht auf Vielfalt sowie die Akzeptanz und bewusste Anerkennung von Unterschieden. Heterogene Gruppen bringen eine Perspektivenvielfalt mit sich, die zu besseren Entscheidungen, mehr Kreativität und zu flexibleren Reaktionen auf Veränderungen der Umwelt führt. Gleichzeitig ist es wichtig, für Chancengleichheit zu sorgen und Maßnahmen für einen umfassenden Schutz vor Benachteiligung und Diskriminierung zu ergreifen. Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen sollen Vorbild darin sein, Benachteiligungen aus Gründen der Nationalität, ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters, der sexuellen Identität sowie der sozialen Herkunft zu verhindern.

Auch wenn bei der Gleichstellung der Geschlechter in den letzten Jahren einige Fortschritte erzielt wurden (u.a. Gleichstellung als strategische Leitungsaufgabe und evaluationsrelevantes Kriterium, Kaskadenmodelle), sind Frauen gerade in höheren Positionen unterrepräsentiert und nicht in ausreichender Zahl als Rollenvorbild vorhanden. Daneben sind Auszeiten durch Elternzeit oder Pflege gerade bei Frauen häufig noch immer mit einem Karriereknick verbunden, da sie Einfluss u.a. auf das Alter von Bewerber\*innen sowie auf die Publikations- und Zitationsindizes haben.

**Schon bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter\*innen ist darauf zu achten, dem Anspruch nach angemessener Diversität Rechnung zu tragen. Dafür ist es unabdingbar, die Diskriminierungssensibilität zu schärfen und die Kompetenz zur vorurteilsfreien Bewertung und Begutachtung zu stärken. Die individuellen Lebensumstände müssen berücksichtigt und „unconscious Bias“ bewusst gemacht werden, um strukturelle Benachteiligungen wie auch solche aufgrund verengter Blickwinkel Einzelner zu verhindern.**

**Die AGBR erwartet ferner von den Einrichtungen, die Gleichstellungsstandards der DFG als Mindeststandard zu etablieren. Darüber hinaus müssen sich die Einrichtungen an verbindlichen Zielen (etwa ein kontinuierlich aktualisierter Chancengleichheitsplan, Quoten) zur Erreichung der Gleichstellung orientieren, begleitet durch die kontinuierliche Erhebung und Veröffentlichung von Daten zum Stand der Gleichstellung auf allen Stufen der wissenschaftlichen Karriere und für alle Hierarchieebenen. Eltern- wie pflegezeitbedingte Auszeiten sind bei Rekrutierungen – insbesondere Berufungen – und Bewertungen konsequent und obligatorisch zu berücksichtigen. Gleichstellung muss ein stärkeres Gewicht in Evaluationen erhalten und Einfluss auf das Förderhandeln von Bund, Ländern und anderen Drittmittelgebern haben. Die Möglichkeiten einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie müssen weiter ausgebaut werden. Hilfreich hierbei kann eine Zertifizierung in Familienfreundlichkeit, aber auch der großzügige und gleichzeitig verantwortungsvolle Einsatz mobiler Arbeit und anderer moderner Formen der Arbeit sein.**

**Die AGBR fordert die Forschungseinrichtungen auf, die Integration von Schwerbehinderten durch Barrierefreiheit auf allen Ebenen zu gewährleisten und Rahmenbedingungen zu schaffen, um die gesetzlich vorgeschriebene Schwerbehindertenquote von mindestens 5 Prozent zu erreichen, etwa durch eine veränderte Rekrutierungspraxis oder die Schaffung von Stellen für Schwerbehinderte in Abstimmung mit den Integrationsämtern.**

Beim Thema „Vielfalt nutzen“ liegt ein besonderes Augenmerk auf der Integration ausländischer Kolleg\*innen. Viele Forschungseinrichtungen haben inzwischen „Welcome Center“ etabliert oder andere Maßnahmen ergriffen, um neue Kolleg\*innen beim Einstieg in den Berufsalltag, aber auch bei vielen immer wieder auftauchenden Fragen des alltäglichen Lebens (z.B. Wohnungssuche, Meldebehörden, Banken, Versicherungen) zu unterstützen. Das wird von den Beschäftigten sehr geschätzt und trägt langfristig zu einer positiven Reputation der Forschungsorganisation bei. Hierfür ist allerdings eine hinreichende personelle und finanzielle Ausstattung notwendig.

**Die AGBR appelliert an die Forschungseinrichtungen, Rahmenbedingungen wie beispielsweise Welcome Center, Integrationsbeauftragte oder „Buddy“/Mentor-Programme zu schaffen, die eine attraktive und gerechte Integration ausländischer Beschäftigter ermöglichen. Einschlägige Beschäftigungszeiten im Ausland müssen grundsätzlich als förderliche Zeiten bei der Zuordnung der Erfahrungsstufen anerkannt werden. Darüber hinaus fordert die AGBR den Gesetzgeber und die Leitungen der Forschungsorganisationen auf, sich auf internationaler Ebene dafür einzusetzen, dass Sozialversicherungs- und Rentenansprüche über Ländergrenzen hinweg gegenseitig anerkannt werden. Mobilität darf für die Beschäftigten nicht zu Nachteilen führen. Ein zentraler Baustein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist die Sprache. Deshalb sind die Forschungsorganisationen aufgefordert, eine zweisprachige Kommunikation auf allen Ebenen zu ermöglichen. Proaktive Angebote von Sprachkursen sowohl für die ausländischen Kolleg\*innen in Deutsch als auch für alle anderen Beschäftigten (in der Regel in Englisch) helfen dabei, Sprachbarrieren abzubauen.**

## **10. Digitale Transformation gemeinsam gestalten**

Die Einführung neuer Software- und Computersysteme sowie Cloud-basierter Netzwerkstrukturen führt zu grundlegenden Veränderungen der Arbeitsbedingungen, die viele Chancen bieten, aber auch Risiken beinhalten. Softwaresysteme erleichtern die Schaffung standardisierter Arbeitsprozesse, erlauben aber auch eine Sammlung und Vernetzung persönlicher Daten in bisher nicht bekanntem Ausmaß. Die Verknüpfung von Daten aus verschiedenen Quellen eröffnet Möglichkeiten zur Kontrolle von Beschäftigten und Erstellung von Persönlichkeitsprofilen, die kaum überschaubar sind. Neue Software- und Computersysteme werden immer komplexer in ihrem Aufbau und ihren Funktionen. Es ist so gut wie unmöglich, die in den neuen Versionen der Cloud-Anbieter integrierten Funktionalitäten nicht zu nutzen, da sie standardisiert und nur in geringem Umfang individuell konfigurierbar sind. Ähnliches gilt

für viele andere bereits genutzte oder noch zu implementierende IT-Systeme. Durch die Nutzung sogenannter künstlicher Intelligenz (Automatisierung intelligenten Verhaltens und maschinelles Lernen) können Arbeitsprozesse in zunehmendem Maß automatisiert und optimiert werden. Zukünftig wird es technologisch möglich sein, Entscheidungsprozesse durch Algorithmen zu steuern.

Insgesamt verändern sich im Zuge der digitalen Transformation die Anforderungsprofile und Rahmenbedingungen vieler Tätigkeiten. Dabei besteht die Gefahr, die Mitarbeiter\*innen zu überfordern: Durch vermehrtes ortsunabhängiges Arbeiten, eine vielfach geforderte ständige Verfügbarkeit oder Erreichbarkeit mittels moderner Kommunikationsmittel und -kanäle (Mail, Chatprogramme, Smartphone etc.) können die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen – mit der Folge einer Zunahme psychischer Belastungen. Gutes Change Management, erhebliche Schulungsbedarfe der betroffenen Mitarbeiter\*innen und die Wahrnehmung der Fürsorgepflicht unter diesen Bedingungen stellen eine Herausforderung für gute Führung dar.

***Gutes Change Management ist die Grundlage für die Akzeptanz von Veränderungen. Die AGBR hält deshalb die Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie mit frühzeitiger Einbeziehung aller betroffenen Beschäftigten sowie der Personal- und Betriebsräte für unbedingt notwendig, um die digitale Transformation erfolgreich gestalten zu können. Die Veränderungsprozesse erfordern zusätzliche zeitliche Ressourcen und müssen durch Risikofolgenabschätzungen sowie die Sensibilisierung der Beschäftigten für Datensicherheit und Datenschutz flankiert werden. Zur Gewährleistung des Datenschutzes sind von den Einrichtungen entsprechende technische und personelle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Schließlich muss der Einsatz neuer IT-Systeme vor deren Einführung durch Betriebs- und Dienstvereinbarungen verbindlich geregelt werden, um Beschäftigte vor unerlaubten Leistungs- und Verhaltenskontrollen und dem Missbrauch persönlicher Daten zu schützen.***

***Darüber hinaus fordert die AGBR den Gesetzgeber auf, bereits vorhandene Entwürfe für ein Beschäftigtendatenschutzgesetz umzusetzen. Rechtssichere Regelungen sind notwendig, die die informationelle Selbstbestimmung der Beschäftigten sicherstellen und heimliche Kontrollen, die Dauerüberwachung sowie die Erstellung umfassender Bewegungsprofile ausschließen. Für die Tarifpartner ergibt sich die permanente Aufgabe, zu prüfen, ob die veränderten Tätigkeiten in der Entgeltordnung abgebildet sind.***

***Zur Begleitung des Digitalisierungsprozesses ist ein umfangreiches Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen unbedingt erforderlich. Hier können sowohl E-Learning als auch klassische Schulungen sinnvoll sein, für die Beschäftigte bezahlt freizustellen sind. Um eine übermäßige physische und psychische Belastung der Beschäftigten zu verhindern, müssen Führungskräfte ihrer besonderen Fürsorgepflicht nachkommen und auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Blick behalten. Wichtig sind daneben das Recht auf einen Arbeitsplatz in der Einrichtung ebenso wie transparente und faire Regeln und Vorgaben für alle Beschäftigtengruppen hinsichtlich Erreichbarkeit, Anwesenheitszeiten und erwarteter Arbeitsleistungen.***

***Ein wesentliches Element der Technikfolgenabschätzung ist für die AGBR, dass frühzeitig ethische und moralische Aspekte berücksichtigt werden. Dazu gehört die Verständigung über rote Linien, die nicht überschritten werden dürfen, dass z.B. Personalentscheidungen nicht ausschließlich algorithmusbasiert getroffen werden und einer „Entpersönlichung“ von Arbeitsprozessen entgegengewirkt wird. Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein, sondern ist immer im Zusammenhang mit der Usability zu betrachten.***

## **Ausblick**

Wegweisende Wissenschaft, Forschung und Entwicklung sind Garanten für die wirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, müssen sich Forschungseinrichtungen den Prinzipien der demokratischen Mitbestimmung und der Nachhaltigkeit verpflichten. Beschäftigte sollen frühzeitig und umfassend in Veränderungsprozesse eingebunden werden. Arbeitsbedingungen müssen attraktiv, fair und wertschätzend gestaltet werden und sich durch verantwortungsbewusste Führungskräfte, transparente und verbindliche Prozesse sowie eine offene und respektvolle Kommunikation auszeichnen. Es gilt der Grundsatz „Ohne Wertschätzung keine Wertschöpfung“.

Die „Beschäftigungspolitischen Grundsätze für eine Forschung in gesellschaftlicher Verantwortung“ sollen als Grundlage für einen Dialog zwischen der AGBR und Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Wissenschaft und Gewerkschaften sowie anderen gesellschaftlichen Akteuren dienen. Nicht alle gesellschaftlichen und wissenschaftspolitischen Entwicklungen lassen sich heute schon voraussagen. Deshalb sind die vorstehend skizzierten Positionen nicht statisch zu verstehen, sondern das Papier soll ein lebendes Dokument sein, das regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und bei Bedarf anzupassen ist. Hierfür suchen wir den Dialog: Alle Interessierten sind herzlich eingeladen, mit uns über die Inhalte und Lösungen der dargestellten Probleme zu diskutieren. Wir freuen uns über eine Kontaktaufnahme über unsere Homepage [AGBR.de](http://AGBR.de).