



RAPP-JR Grundlagenpapier - mit Handlungsempfehlungen

Kurzfassung

Helene Schiffbänker, Gerit Anders

Graz, Dezember 2025

This project has received funding from the European Union's Horizon Europe Research and Innovation program under Grant Agreement No. 101131826

Zusammenfassung

Dieser Kurzbericht fasst komprimiert die wichtigen Aktivitäten und Ergebnisse zusammen, die im Rahmen der Projekts RAPP-JR erarbeitet wurden.

Neben einer kurzen methodischen Darstellung liegt der Fokus auf den Handlungsempfehlungen in den drei Leitlinien, die für die Umsetzung in den Bereichen Exzellenz, Rekrutierung / Karriere und Open Science in Hinblick auf einen CoARA Aktionsplan erarbeitet wurden.

Detaillierte Angaben dazu finden sich im RAPP-JR Abschluss-Bericht, der der projekt-begleitenden Taskforce vorliegt.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	4
2	METHODIK.....	4
2.1	Forschungsfragen	4
2.2	Taskforce	5
2.3	Policy Analyse	6
2.4	Notizbücher und Interviews	6
2.5	Co-creation von Leitlinien	6
3	LEITLINIEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR COARA AKTIONSPLAN	7
3.1	CoARA Prinzipien - RAPP-JR Projekt.....	7
3.2	Exzellenz in der ausseruniversitären Forschung	8
3.2.1	Leitlinie 1 zu Exzellenz in der AUFO.....	8
3.3	Inklusive Karrieren und inklusive Projektleitungen	9
3.3.1	Leitlinie 2 zu inklusiven Karrieren und Projektleitungen.....	9
3.4	Open Science.....	10
3.4.1	Leitlinie 3 zu Open Science	10

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Methodik in RAPP-JR.....	5
Tabelle 1: Personen, die in Datenerhebung einbezogen waren	6
Tabelle 2: Wie CoARA Prinzipien im RAPP-JR Projekt adressiert wurden	7
Tabelle 3: Übersicht Leitlinie 1 EXZELLENZ: Handlungsempfehlungen und Aktivitäten	8
Tabelle 4: Übersicht Leitlinie 2 INKLUSIVE KARRIEREN: Handlungsempfehlungen und Aktivitäten	9
Tabelle 5: Übersicht Leitlinie 3 OPEN SCIENCE: Handlungsempfehlungen und Aktivitäten.....	11

1 Einleitung

Diese Grundlagen wurden im Projekt Reforming Assessment Policies and Practices in JR (RAPP-JR) entwickelt, das in Rahmen des CoARA BOOST Calls gefördert wurde. Diese Fördermöglichkeit steht Institutionen offen, die der Coalition of Research Assessment (CoARA) mittels Unterschrift beigetreten sind (= Signatories).

Das vorliegende Dokument dient als Grundlage für die Entwicklung eines CoARA Aktionsplans für JR (wie er von unterzeichnenden Einrichtungen ein Jahr nach Unterzeichnung vorzulegen ist) und beinhalten konkrete Leitlinien und zugehörige Handlungsempfehlungen, welche im Rahmen des RAPP-JR Projekts entwickelt wurden und deren Ziel es ist, die CoARA principles (<https://www.coara.org/agreement/the-commitments/>) innerhalb der JR in folgenden drei Bereichen zu implementieren

- Exzellenz in der außeruniversitären, anwendungs-orientierten Forschung (AUFO)
- Rekrutierung / Karriere
- Open Science (OS)

Darüber hinaus dient dieses Dokument als Grundlage für eine breite Diskussion des Exzellenz-Begriffs im Kontext der außeruniversitären Forschung (AUFO), die auf nationaler Ebenen mit anderen relevanten Stakeholdern (bspw. Forschung Austria und deren Mitglieder) geführt werden. Zentral geht es dabei um die Entwicklung entsprechender Exzellenz-Indikatoren mit dem Ziel, die in der AUFO erbrachten Leistungen besser sicht- und messbar zu machen.

In dem vorliegenden Grundlagenpapier wird zuerst die im Projekt durchgeführte Methodik erläutert und daraufhin die Ergebnisse des Projekts, ein Problemaufriss und konkrete Handlungsempfehlungen für die drei ausgewählten Bereiche, präsentiert.

2 Methodik

Im Rahmen des CoARA Boost-Calls hatten Antragstellende die Möglichkeit, aus einer Liste vorgegebener Aktionsfelder ihren Schwerpunkt auszuwählen. Der besonderen Position von JR als angewandte auftragsorientierte Forschungseinrichtung Rechnung tragend – vor allem den wenig formalisierten Karrierewegen und dem geringeren Fokus auf Publikationen im Vergleich zur akademischen Forschung – wurden die Bewertung von Exzellenz als Kernbereich ausgewählt, der sowohl in der Rekrutierung seinen Niederschlag findet wie auch mit den von Fördergebern vermehrt geforderten Open-Science-Praktiken in engem Zusammenhang steht.

2.1 FORSCHUNGSFRAGEN

Grundsätzlich wurde in diesem Projekt folgende Fragestellungen analysiert:

1. Was macht Exzellenz in der AUFO aus?
 - a. Wie wird Exzellenz verstanden, gemessen, „gelebt“, gefördert?
 - b. Welche möglichen Indikatoren, um Exzellenz zu messen, ergeben sich daraus?
2. Wie wird Exzellenz in der Rekrutierung abgebildet?
3. Wie werden gegenwärtig Open Science Praktiken in der JR umgesetzt und welche Herausforderungen zeigen sich diesbezüglich in der angewandten auftragsorientierten Forschung?

4. Wie können Karrierewege in der angewandten auftragsorientierten Forschung weiterentwickelt werden?

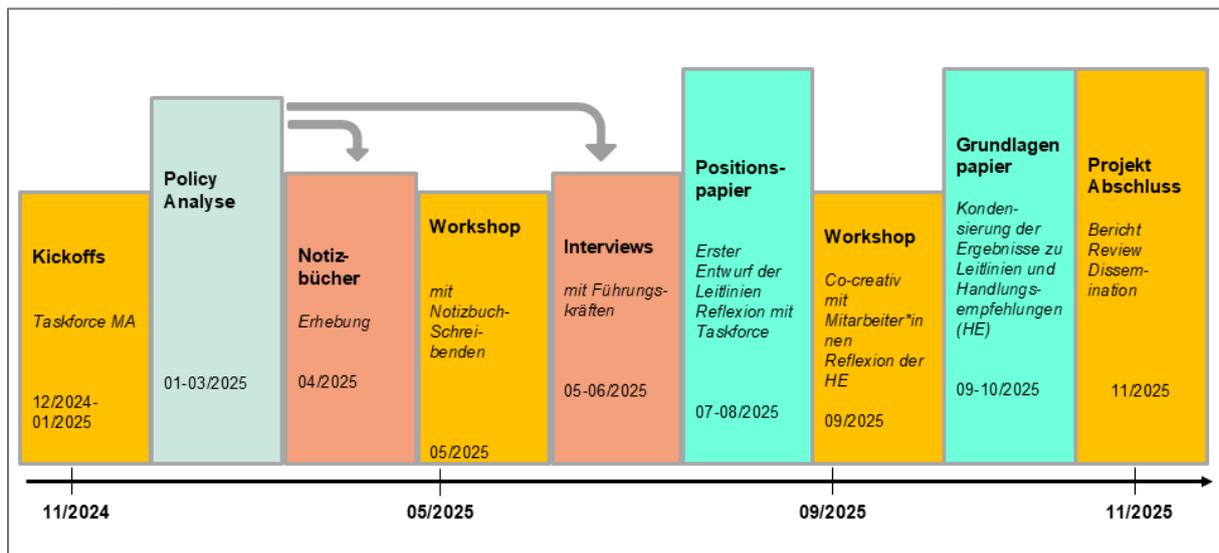
RAPP verfolgt einen Bottom-Up-Ansatz in der Entwicklung der Leitlinien und Handlungsempfehlungen, d.h. die Beschäftigten stehen im Zentrum, und werden auf zwei Ebenen adressiert:

- In den Befragungen (**Notizbücher**, Interviews) liefern sie Daten zum Status quo in den drei Analysefeldern wie auch Veränderungswünsche und Vorschläge für Maßnahmen, die im Rahmen eines CoARA Aktionsplans umgesetzt werden könnten.
- Mitarbeiter*innen und Führungskräfte werden im Zuge dieser Befragungen mit den CoARA Leitlinien (principles) vertraut gemacht; damit erfolgt ein erster Schritt der Sensibilisierung im Unternehmen.

Nach dieser Ideen-generierenden Phase, welche von dem Bottom-Up-Ansatz geprägt war, folgte eine zweite Phase, die von einem Top-Down-Ansatz geprägt war.

Ziel war einerseits die Ideen für die Handlungsempfehlungen in enger Zusammenarbeit mit jenen Beschäftigten zu generieren, die im Endeffekt davon betroffen sein werden, um deren Bedürfnissen zu berücksichtigen. Gleichzeitig muss die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen als Top-Down Entscheidung erfolgen, sodass in dieser Phase eine enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und dem Management wichtig war.

Abbildung 1: Methodik in RAPP-JR



Quelle: eigene Darstellung

In Abbildung 1 ist die im Projekt durchgeführte Methodik dargestellt.

2.2 TASKFORCE

Begonnen wurde das Projekt mit der Einrichtung der Taskforce, die Zusammenarbeit zwischen Taskforce und Projektteam während des gesamten Projekts und eine regelmäßige Abstimmung sollte die Entwicklung von Leitlinien entlang unternehmensstrategischen Prinzipien und im Sinne der Geschäftsführung sicherstellen. Am Beginn des Projekts fand ein Kickoff mit der Taskforce und ein getrenntes Kickoff mit wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen statt.

2.3 POLICY ANALYSE

Nach diesem ersten Schritt wurde eine Dokumentenanalyse von relevanten EU und CoARA Dokumenten, weiterer Forschungsergebnisse zur Reformation von Bewertungspraktiken in der Forschung hin zu einem inklusiveren Bewertungssystem, sowie auch JR internen Dokumenten durchgeführt. Die Ergebnisse dieser ersten Analyse sind in die Entwicklung der Interviewleitfäden und der Anweisungen für die Notizbuch-Schreibenden geflossen.

2.4 NOTIZBÜCHER UND INTERVIEWS

Die Notizbuch-Schreibenden wurden einerseits bei dem Kickoff mit Mitarbeiter*innen und andererseits durch das Diversitätsteam rekrutiert. Die Erhebung der Notizbücher erfolgte über den gesamten April 2025. Das Besondere an dieser Methode ist, dass die Proband*innen ihre eigenen Gedanken, zwar durch eine Leitfaden angeleitet aber ansonsten komplett unabhängig und eigenständig niederschreiben. Bei anderen qualitativen Methoden ist die Datenerhebung immer durch die interviewende Person oder durch den Zeitpunkt der Erhebung beeinflusst, diese Faktoren werden bei der Notizbuch-Methode eliminiert, indem die Informationen Tagebuch-artig selbstständig festgehalten werden. Nach dem Erhebungszeitraum fand ein gemeinsamer Reflexionsworkshop mit den Notizbuch-Schreibenden statt.

In Anschluss daran wurden die qualitativen Interviews mit Führungskräften der JR geführt, um deren Perspektive ebenfalls möglichst breit über alle Institute hinweg einzufangen (siehe auch Tabelle 1: Personen, die in Datenerhebung einbezogen waren).

Tabelle 1: Personen, die in Datenerhebung einbezogen waren

	Frauen	Männer	Gesamt
Notizbuchschreibende	6	7	13
Interviewte	6	5	11
für Interviews angefragt	8	32	40

2.5 CO-CREATION VON LEITLINIEN

Nach dieser Phase der Datenerhebung und Ideen-Generierung wurde ein erster Entwurf der Leitlinien und Handlungsempfehlungen vom Projektteam destilliert und mit der Taskforce abgestimmt. Im September 2025 fand schließlich ein letzter co-creativer Workshop mit wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen von verschiedenen Instituten durchgeführt, zu welchem wieder alle Akteure eingeladen wurden, die auf die eine oder andere Weise bereits in das Projekt eingebunden waren.

Schließlich wurden die Leitlinien und Handlungsempfehlungen finalisiert und im Präsentationsformat auf Deutsch und auf Englisch dargestellt. Der Abschluss des Projekts bedeutete einerseits die Berichtspflicht gegenüber des CoARA Sekretariats einzuhalten und andererseits auch intern die Ergebnisse zu verbreiten und zu kommunizieren, damit eine Umsetzung in weiterer Folge zu ermöglichen.

3 Leitlinien und Handlungsempfehlungen für CoARA Aktionsplan

In Kapitel 4 werden die im Projekt erarbeiteten Leitlinien und Handlungsempfehlungen vorgestellt. Die Entwicklung dieser Handlungsempfehlungen erfolgte aus dem empirischen Material, welches in Kap3.3, 3.4 und 3.5 beschrieben wurde.

Die Handlungsempfehlungen werden in Form von drei Leitlinien zu den drei definierten Themenfeldern dargestellt und dienen als Grundlage für die Entwicklung eines CoARA Aktionsplans.

3.1 COARA PRINZIPIEN - RAPP-JR PROJEKT

Die Leitmotive der Reformation der Bewertungskriterien sind die 10 CoARA Prinzipien organisiert, die im RAPP-JR Projekt und schließlich in den Leitlinien adressiert werden. In folgender Tabelle ist dieser Link überblicksmäßig dargestellt.

Tabelle 2: Wie CoARA Prinzipien im RAPP-JR Projekt adressiert wurden

CoARA principles	RAPP-JR
Vielfalt anerkennen: von verschiedenen Beiträgen und Karrieren in der Forschung	Die Reform der Bewertungskriterien ist darauf ausgelegt, vielfältige Beiträge und Karrieren in der Forschung anzuerkennen. Die Überarbeitung der bestehenden Exzellenzkriterien hat zum Ziel, vielfältigere wissenschaftlichen Beiträge in der JR sichtbar zu machen. Ebenso sollen vielfältige Karrierepfade für Wissenschaftler*innen und Nicht-Wissenschaftler*innen in der JR möglich sein, wobei auch Beförderungs- und Rekrutierungsverfahren inklusiv sein sollen.
Qualitative Bewertung basierend auf Peer Review Verfahren forcieren und Verwendung quantitativer Indikatoren reflektieren	In enger Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen wurden die bestehenden Kriterien reflektiert, auf der einen Seite quantitative Kriterien kritisch hinterfragt und Ideen generiert, wie diese relativiert werden können. Auf der anderen Seite wurden auch Ideen für weitere qualitative Kriterien skizziert, die speziell für die Forschungsbewertung in dem Kontext der AUFO geeignet sind.
Missbrauch von Metriken vermeiden: Journal Impact Factor, h-Index	Bezüglich Bewertungsgremien (Peer Review Verfahren) ist eine stärkere Formalisierung der JR-Rekrutierungsgremien anzudenken.
Kriterien zur Forschungsbewertung weiterentwickeln und überprüfen	
Ressourcen bereitstellen für die Reform der Forschungsbewertung	Durch das RAPP-JR Projekt selbst werden JR-Ressourcen für die Reform der Bewertungssysteme bereitgestellt, zusätzliche sind für die Entwicklung eines Aktionsplans erforderlich.
Bewusstsein und Kapazitäten für die Reform schaffen: Transparente Kommunikation, Leitlinien und Schulungen zu den Kriterien	Durch die aktive Einbindung der Mitarbeiter*innen wird das Bewusstsein für die Notwendigkeit für CoARA gestärkt, es erfolgte eine laufende Kommunikation an die Beschäftigten auf allen Hierarchiestufen und in allen Funktionen. Auch entsprechende Schulungen werden empfohlen, zb Open Science.

Gemeinsames Lernen innerhalb und außerhalb der Koalition Praktiken und Erfahrungen austauschen	Im RAPP-JR Projekt fanden Vernetzungsaktivitäten mit anderen außeruniversitären Forschungseinrichtungen statt (ISTA, AIT), mögliche weitere sind angedacht (Forschung Austria).
Fortschritte bei der Umsetzung der Prinzipien kommunizieren	Die Ergebnisse des RAPP-JR Projekts werden allen Beschäftigten und der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Weiters werden die Ergebnisse mit CoARA über zenodo verlinkt.
Evidenzbasierte Bewertungspraktiken forcieren	Das RAPP-JR Projekt beschäftigt sich damit, Bewertungskriterien spezifisch für die außeruniversitäre Forschung zu konkretisieren, um Exzellenz entsprechend in diesem speziellen Bereich abzubilden.

In folgenden Unterkapiteln werden die entwickelten Leitlinien jeweils mit einer kontextuellen Einteilung und empirischen Evidenzen aus dem Projekt als Grundlage dafür dargestellt.

3.2 EXZELLENZ IN DER AUSSERUNIVERSITÄREN FORSCHUNG

Wissenschaftliche Exzellenz ist die zentrale Dimension, wenn es um die Bewertung von Forschenden (sowie deren Forschungsanträge und Forschungs-Outputs), Teams und Forschungsorganisationen geht. Es geht dabei um die Entwicklung von Karrieren, Beförderungen und die Vergabe von Fördergeldern. Gemessen wird Exzellenz bislang vorrangig an der Anzahl der Publikationen und Zitationen, die im H-Index zusammengefasst werden. Kritik an dieser Bewertungsform und möglichen Bias-Faktoren in der Bewertung kommen aus unterschiedlichen Kontexten: Gender, Disziplin, Forschungseinrichtung oder Mutter-Sprache.

In Hinblick auf Exzellenz verweist CoARA darauf, dass quantitative Metriken nur als **Ergänzung** zu einem qualitativ orientierten Assessment dienen sollen. Die reine quantitative Bewertung anhand von Metriken wie Impact-Faktoren oder H-Index soll vermieden werden (vgl. CoARA <https://coara.eu/agreement/the-commitments/>).

3.2.1 Leitlinie 1 zu Exzellenz in der AUFO

In folgendem Kapitel wird die Leitlinie 1 zum Thema Exzellenz in der außeruniversitären Forschung als Übersicht dargestellt.

Tabelle 3: Übersicht Leitlinie 1 EXZELLENZ: Handlungsempfehlungen und Aktivitäten

Leitlinie	Handlungsempfehlungen	Aktivitäten
LL1: Exzellenz in der AUFO/JR	HE1: Exzellenzkriterien überarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • AUFO-spezifische Kriterien: zB. Anzahl/ Dauer von Stakeholder-Kooperation, Projekt-Nutzen, interdisziplinäre/ökonomisch erfolgreiche Projekte • H-index relativieren
	HE2: inklusive Exzellenz formal verankern	<ul style="list-style-type: none"> • Kriterien inkl. Indikatoren operationalisieren • in strategischen Dokumenten verankern: JFP etc. • Steuerung / Verantwortlichkeit fixieren

<i>Wie kann JR exzellente Leistungen am besten abbilden?</i>	HE3: inklusive Exzellenz disseminieren	<ul style="list-style-type: none"> • JR-intern kommunizieren: Beschäftigten vermitteln, wann Leistungen exzellent bewertet werden = Karriere-Perspektiven geben
	HE4: inklusive Exzellenz-Bewertung anwenden	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisiert in Auswahl- und Entwicklungsgesprächen, z.B. fragt ISTA in allen Rekrutierungen: „Wie berücksichtigen Sie bisher in Ihrer Forschung gesellschaftlichen Nutzen?“
	HE5: Lernkultur fördern	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturen bereitstellen für Lernen aus Fehlern • Mentoring- und Buddy-Systeme etablieren, um Lernen zu unterstützen

3.3 INKLUSIVE KARRIEREN UND INKLUSIVE PROJEKTLEITUNGEN

In den CoARA principles ist festgehalten, dass die Anerkennung unterschiedlicher Karrierewege in der Forschung forciert werden soll (vgl. CoARA The Commitments <https://coara.eu/agreement/the-commitments/>).

Exzellenz und Karriere sind auf zweifache Weise verknüpft: Die Frage, wie exzellente Leistungen möglich sind, lenkt den Blick auf die (Karriere-) Entwicklungsmöglichkeiten von Forschenden. Gleichzeitig ist bei Rekrutierungen und Beförderungen relevant, welche Exzellenz-Kriterien diesen Bewertungs- und Auswahl-Prozessen zugrunde gelegt werden, was also von exzellenten Forschenden erwartet wird. In diesem Zusammenhang ist auch relevant, wie Forschende auf ihrem Karriereweg unterstützt werden und was Forschende selbst als karriere-relevant betrachten.

In diesem Kontext spielen somit einerseits die Karrierewege eine Rolle und damit auch die Chancengleichheit in Weiterentwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, insbesondere die Besetzung von Führungspositionen auf Projekt-, Forschungsgruppen- oder Institutsebene. Andererseits wird auch dem Rekrutierungsprozess an sich und den Bewertungssystemen in Bewerbungsprozessen Aufmerksamkeit geschenkt.

3.3.1 Leitlinie 2 zu inklusiven Karrieren und Projektleitungen

In folgendem Kapitel wird die Leitlinie 2 zum Thema inklusiven Karrieren und inklusiven Projektleitungen in folgender Tabelle als Übersicht dargestellt.

Tabelle 4: Übersicht Leitlinie 2 INKLUSIVE KARRIEREN: Handlungsempfehlungen und Aktivitäten

Leitlinie	Handlungsempfehlungen	Aktivitäten
LL2: Inklusive Karrieren <i>Wie können Kriterien verändert werden um inklusive (nicht-lineare) Karrieren in außer-universitärer</i>	HE6: Attraktivität von Leitungsfunktionen steigern	<ul style="list-style-type: none"> • PR-Kampagne durchführen, die Führungspersonen in ihrer Diversität porträtieren • Narrative Bewertungselemente ausbauen: Vorteile deutlich machen • JR-interne Quer-Karrieren ermöglichen • Geteilte Führung ermöglichen: siehe GEP
	HE7: Attraktivität von Projektleitungen (PL) steigern	<ul style="list-style-type: none"> • Projektleitung als Schritt zu Führungsfunktionen kommunizieren • PR-Kampagne durchführen: „Projekt-Leitung ist cool!“

<i>Forschungseinrichtung zu ermöglichen? Welche Karriereperspektiven haben (exzellente) JR-Mitarbeiterinnen?</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Karrierepfade für Nicht-Wissenschaftler*innen festlegen, kommunizieren
	HE8: Projektleitungen formal verankern	<ul style="list-style-type: none"> • PL neu bewerten und kommunizieren: verankern im Kompetenzentwicklungskonzept • Zielsetzung, dass Projektleitende durch mehr Diversität gekennzeichnet sind (Gender, Alter, Beschäftigungsgrad etc) bei als Führungsverantwortung festlegen
	HE9: Support für Projektleitungen	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfaden mit allem Wissenswerten zu PL entwickeln mit Verlinkung zu QM • Gezielte Schulungen für (neue) PL • Konstanter Support: Buddy für Training on the Job • niederschwelliger Einstieg: Co-PL, kleine od UF-Projekte
	HE10: Auswahl-Prozesse optimieren	Transparente Auswahlprozesse (Kriterien, Entscheidungspersonen) in Rekrutierung und Beförderung

3.4 OPEN SCIENCE

Die Grundidee von Open Science ist, dass Wissenschaft für die Öffentlichkeit und für die wissenschaftliche Community zugänglicher gemacht wird, da alle betroffenen Akteure davon profitieren. Wissenschaftliche Erkenntnisse sollen einerseits für die breite Gesellschaft nachvollziehbar sein und der „Elfenbeinturm-Charakter“ der Wissenschaft sollte vermieden werden. Andererseits soll der Forschungsprozess für die wissenschaftliche Gemeinschaft nachvollziehbar sein und Ressourcen möglichst anderen zur Verfügung gestellt werden (=open source), da dadurch wissenschaftlicher Fortschritt ermöglicht wird. Open Science wird als wesentliches Element von Exzellenz diskutiert, etwa weil der freie Zugang zu Daten, Publikationen oder anderen Forschungsmaterialien die Entwicklung weiterer Innovation ermöglicht.

Folgende Zugänge sind unter dem Begriff Open Science zusammengefasst.

- Open Access Research
- Open Review
- Open Source Software
- Open Data
- Open Methodologie
- Citizen Science

In der angewandten Forschung, die für JR relevant ist, sind aufgrund von Eigentumsverhältnissen, Geheimhaltungsvereinbarungen und Industriekooperationen weitere spezifische Herausforderungen zu bewältigen.

3.4.1 Leitlinie 3 zu Open Science

In folgendem wird die Leitlinie 3 zu Open Science überblicksmäßig dargestellt.

Tabelle 5: Übersicht Leitlinie 3 OPEN SCIENCE: Handlungsempfehlungen und Aktivitäten

Leitlinie	Handlungsempfehlungen	Aktivitäten
LL3: Open Science (OS) <i>Wie kann JR OS am besten implementieren?</i>	HE11: Open Science Wissenspool einrichten	<ul style="list-style-type: none"> • OS Tools und Services • Ansprechpersonen nach Themenfeldern (Ethik, Datenmanagement, AI, IPR-Verträge, etc.) • Datenmanagement-Pläne • Best-Practices für Anträge etc
	HE12: Open Science Leitfaden bereitstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung alles Wissenswerten inkl Links zu OS-Wissenspool und relevanten Dokumenten
	HE13: Open Science Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Info-Kampagne: Bewusstseinsbildung zu OS • OS Weiterbildungen • strategische OS-Ausrichtung festlegen (v.a. bzgl. Industrie-Partnern) als Basis für spezifische Regelungen in Instituten • FGL: Verantwortlich für OS auf Projekt-Ebene

Die weitere Umsetzung dieser Handlungs-Empfehlungen innerhalb der JR wird mit der Taskforce erarbeitet.

JOANNEUM RESEARCH
Forschungsgesellschaft mbH
Leonhardstraße 59
8010 Graz
Tel. +43 316 876-0
Fax +43 316 876-1181
info@joanneum.at
www.joanneum.at