

# Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

**Ein Forum für Führung, Moderation, Training,  
Programm-Organisation**

## **Schwerpunkt: Ergebnisse der UniNetzPE-Jahrestagung**

- Bericht von der Jahrestagung und dem Mitgliedertag des Netzwerkes für Personalentwicklung an Universitäten
- Bericht von der Workshopgruppe „Sicherung von Qualität in der Personalentwicklung“
- Personalentwicklung zwischen Kooperation und Wettbewerb(en). Bericht aus dem Netzwerk
  - P-OE-Gespräch über das Gütesiegel „HR Excellence in Research“
- Geschlechtergerechtes Talentmanagement in der Wissenschaft
- Dual Career Services an Universitäten: Qualitätskriterien für eine gute Beratung von Dual Career Partner/innen

**1 | 2017**

## Herausgeberkreis

*Fred Becker*, Prof. Dr., Universität Bielefeld, Lehrstuhl für BWL, insb. Personal, Organisation und Unternehmensführung.

*Anke Diez*, Dr., Leitung der Personalentwicklung, Karlsruher Institut für Technologie

*Elke Karrenberg*, M.A., M.A., Universität Mainz, Leiterin des Referats Personalentwicklung, Sprecherin von UniNetzPE- Netzwerk Personalentwicklung an Universitäten

*Edith Kröber*, Dr., Leiterin des Zentrums für Lehre und Weiterbildung der Universität Stuttgart (zlw)

*Martin Mehrrens*, Dr., Kanzler der Universität Bremen

*Monika Rummler*, Dr., zuständig für das Weiterbildungsprogramm für das wissenschaftliche Personal, stellv. Leiterin der Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK), TU Berlin

*Susanne Schulz*, Dipl.-Soz.-Wiss., Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung, Universität Duisburg-Essen

*Wolff-Dietrich Webler*, Prof. Prof. h.c. Dr., ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen/Norway, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB)

## Hinweise für die Autor/innen

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor/innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten und nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandelt zu haben. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

**Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigelegten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Website: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de).** Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Website.

## Impressum

### **Anschrift Verlag, Redaktion, Abonnementenverwaltung**

UVW UniversitätsVerlagWebler  
Der Fachverlag für Hochschulthemen  
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude)  
33613 Bielefeld  
Tel.: 0521 - 92 36 10-12  
Fax: 0521 - 92 36 10-22

### **Satz:**

UVW, [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

### **Anzeigen:**

Die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung“ veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten. Die jeweils gültigen Anzeigenpreise erhalten Sie auf Anfrage beim Verlag.

### **Erscheinungsweise:**

4mal jährlich

**Redaktionsschluss dieser Ausgabe:** 15.03.2017

### **Umschlagsgestaltung:**

Wolff-Dietrich Webler, Bielefeld.  
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular.

### **Abonnement/Bezugspreis:** (zzgl. Versandkosten)

Jahresabonnement: 74 €  
Einzel-/Doppelausgabe: 21 €/38 €  
Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de). Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

### **Druck:**

Sievert Druck & Service GmbH,  
Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

### **Copyright:**

UVW UniversitätsVerlagWebler  
Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber oder Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung bzw. Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichendes Rückporto beigelegt ist.  
Die Urheberrechte der Artikel, Fotos und Anzeigenentwürfe bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führung, Moderation, Training,  
Programm-Organisation

## Einführung der geschäftsführenden Herausgeberin

**1**

## Personal- und Organisations- entwicklung/-politik

*Dagmar Grübler & Karin Griesbach*  
Bericht von der Jahrestagung und dem Mitgliedertag  
des Netzwerkes für Personalentwicklung an  
Universitäten (UniNetzPE)

**2**

*Dagmar Grübler*  
Bericht von der Workshopgruppe „Sicherung von  
Qualität in der Personalentwicklung“

**7**

*Mirjam Müller & Elke Karrenberg*  
Personalentwicklung zwischen Kooperation und  
Wettbewerb(en)

**10**

## P-OE-Gespräch

P-OE Gespräch mit Anita Bindhammer, Bärbel John-  
Redeker und Elke Karrenberg

**14**

## Personal- und Organisationsforschung

*Stephanie Rehbock, Lisa Kristina Horvath  
& Tanja Hentschel*  
Geschlechtergerechtes Talentmanagement  
in der Wissenschaft

**19**

## Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Kerstin Melzer*  
Dual Career Services an Universitäten:  
Qualitätskriterien für eine gute Beratung von  
Dual Career Partner/innen

**26**

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte  
Fo, HSW, HM, ZBS und QiW

**IV**

# Gefährdungssituationen in der Beratungspraxis

Handlungsempfehlung für Mitarbeitende in Hochschulen und Schulen,  
Einrichtungen der Jugendhilfe, in Behörden und in Beratungsstellen allgemein  
**Amok – Gewalt – Suizidalität – Stalking**

Autor/innen: Thea Rau, Andrea Kliemann, Jörg M. Fegert, Marc Allroggen

**„Wenn sie mir jetzt nicht helfen (können), dann weiß ich auch nicht mehr, was ich tue!“**

So oder so ähnlich können sich Gefährdungssituationen in Beratungsgesprächen ankündigen. Wie ist auf diese Aussage zu reagieren, ohne sich selbst oder Kollegen zu gefährden?

Diese Handlungsempfehlung soll sowohl „Neulingen“ in der Beratungstätigkeit als auch pädagogisch oder psychologisch gebildeten Fachkräften aus verschiedenen Beratungsfeldern helfen, mit solchen oder ähnlichen schwierigen Situationen besser umgehen zu können.

Nach kurzen theoretischen Einführungen zu den Themen Aggression – Amok – Suizidalität – Stalking – Sexuelle Gewalt werden praxisnahe Informationen beispielsweise zur Gesprächsführung in schwierigen Beratungen, zur Beurteilung von gefährlichen Situationen oder zum Umgang mit suizidgefährdeten Klienten vermittelt.

Weiterhin beinhaltet die Handlungsempfehlung Informationen zur Schweigepflicht, Hinweise zum Arbeitsschutz und Informationen zum Verhalten nach einem Vorfall.

**Die umfassende und praxisorientierte Broschüre sollte in keinem Beratungsbüro fehlen.**



ISBN 978 3-937026-89-4, Bielefeld 2014/2016, 2. Auflage,  
80 Seiten, 19.80 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel  
(aber z.B. nicht bei Amazon).

Bestellung – E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Eine Reihe von Hochschulen bundesweit hat Personalentwicklung etabliert und strategisch positioniert; gerade in Zeiten von Wettbewerben wie Exzellenzinitiative und Nachwuchspakt ziehen viele Hochschulen nach und bauen den Bereich neu auf oder professionalisieren bestehende Angebote. PE ist als strategische Aufgabe in den Köpfen der Hochschulleitungen angekommen. Doch Führung auf Zeit bis in die Hochschulleitungen bedingt, dass auch eine etablierte PE stetig ihre Leistungen kommunizieren und anbieten muss. Ein Schritt dahin ist die weitere Professionalisierung der „Profession Personalentwicklung“. Dieser Aufgabe stellt sich das 2014 gegründete UniNetzPE-Netzwerk Personalentwicklung an Universitäten, das einerseits die Vernetzung und Professionalisierung von PE vorantreiben, andererseits aber auch die professionpolitische Stimme der PE in der hochschulpolitischen Diskussion sein will. In dieser Ausgabe finden Sie nun eine Reihe von Beiträgen, die den Stand der Netzwerkarbeit dokumentieren.



Elke Karrenberg

*Dagmar Grübler und Karin Griesbach* fassen in ihrem **Bericht von der Jahrestagung und dem Mitgliedertag des Netzwerkes für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE)** die Ergebnisse und Diskussionen der UniNetzPE-Jahrestagung im November 2016 an der Universität Stuttgart zusammen. Dabei wurden eine Vielzahl von Themen diskutiert: in Vorträgen, einem Fishbowl „Praxis trifft Politik“, Arbeitsgruppen und einem Expertengespräch.

Seite 2

Herausgegriffen aus dem Programm finden Sie einen **Bericht von der Workshopgruppe „Sicherung von Qualität in der Personalentwicklung“**. *Dagmar Grübler* skizziert hier insbesondere die Diskussion, wie Qualitätsmanagement praktikabel und handhabbar umgesetzt werden könnte.

Seite 7

Die Arbeit von UniNetzPE im vergangenen Jahr fassen *Mirjam Müller und Elke Karrenberg* in ihrem Beitrag **Personalentwicklung zwischen Kooperation und Wettbewerb(en). Bericht aus dem Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE)** zum Stand der Netzwerkarbeit zusammen.

Seite 10

In einem **POE-Gespräch über das Gütesiegel „HR Excellence in Research“** diskutierten *Anita Bindhammer, Bärbel John-Redeker und Elke Karrenberg* über Ziele von HRS4R und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung. Für Interessierte zum Thema informiert ein Infokasten zum Verfahren und den Zielen.

Seite 14

Von zunehmender strategischer Bedeutung ist das Thema Talent Management für die Personalentwicklung, hier auch in Verbindung mit dem gleichstellungspolitischen Auftrag der Hochschulen. *Stephanie Rehbock, Lisa Kristina Horvath und Tanja Hentschel* zeigen in ihrem Beitrag **Geschlechtergerechtes Talentmanagement in der Wissenschaft** auf, wie die Themen Talent Management und Gleichstellung miteinander verzahnt sind, und entwickeln auf der Basis aktueller Forschungsergebnisse Handlungsempfehlungen für die Praxis.

Seite 19

Die beraterische Arbeit der Personalentwicklung wird an vielen Hochschulen mittlerweile durch eine besondere Facette erweitert: Das Thema Dual Career ist inzwischen an vielen Hochschulen verankert, nicht selten im Bereich PE, wo sich Schnittstellen zu anderen Beratungsangeboten ergeben (z.B. in der Karriereberatung). *Kerstin Melzer* liefert mit ihrem Beitrag **Dual Career Services an Universitäten: Qualitätskriterien für eine gute Beratung von Dual Career Partner/innen** einen Einblick in die praktische Arbeit der Dual Career Beratung und ihre Anforderungen an den Beratungsprozess und die Berater/innen.

Seite 26

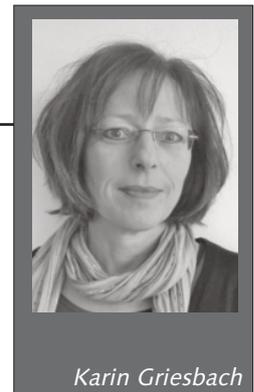
Elke Karrenberg

Dagmar Grübler und Karin Griesbach

## Bericht von der Jahrestagung und dem Mitgliedertag des Netzwerkes für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE)



Dagmar Grübler



Karin Griesbach

In November 2016 around 100 personnel developers from universities and research institutes participated in the annual conference of the network for personnel developers at universities (UniNetzPE) in Stuttgart. Under the current political developments and the changed conditions UniNetzPE wants to contribute to creative and tailor-made concepts for a strategical personnel development at universities. Presentations introducing subjects like strategies, evaluation and transfer control of personnel development were part of the programme. A round of talks and working groups discussed current issues of personnel development at universities. At the subsequent network members' meeting a study on personnel development and young researchers as well as a quality label for HR Excellence in Research were introduced.

Die Jahrestagung des Netzwerkes für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE) erfreute sich auch 2016 wieder eines großen Interesses. Circa 100 Personalentwicklerinnen und Personalentwickler aus Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen – 40 von ihnen kamen aus Mitgliedsuniversitäten – sowie weitere interessierte Personen nutzen das Forum der Jahrestagung, um sich mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Politik und Personalentwicklung zu aktuellen Fragen auszutauschen und zu vernetzen.

Auf dem Programm der Jahrestagung standen Impulsvorträge zu Strategien, Evaluation und Transfersteuerung von Personalentwicklung von Dr. Janet Metcalfe von Vitae, Großbritannien sowie Prof. Dr. Fred G. Becker von der Universität Bielefeld. Die interaktive Diskussionsrunde „Praxis trifft Politik“ legte ihren Fokus auf das Thema

Begrüßung durch UniNetzPE-Sprecherin Mirjam Müller



„Wohin entwickeln sich die Universitäten der Zukunft und was bedeutet das für die Personalentwicklung an Universitäten?“. Anschließend wurde in Arbeitsgruppen zu aktuellen Themen der Personalentwicklung gearbeitet. Zu Mitgliedertag und Mitgliederversammlung waren die Personalentwicklerinnen und Personalentwickler der Mitgliedsuniversitäten von UniNetzPE im Anschluss an die Jahrestagung eingeladen. Am Vormittag wurden die Studie des Stifterverbands „Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs 2016“ (einen ausführlichen Beitrag zu „Bestandsaufnahme und Perspektiven der Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs in Deutschland“ von Krempkow/Winde finden Sie in Heft 3+4/2016 der P/OE, S. 100-106) sowie das Gütesiegel „HR Excellence in Research“ (in diesem Heft finden Sie auf S. 10ff. ein Interview sowie einen Infokasten zum Thema) vorgestellt und diskutiert. Im Anschluss fand die Mitgliederversammlung von UniNetzPE statt.

### UniNetzPE im Kontext aktueller Entwicklungen

(Mirjam Müller, Universität Konstanz, Elke Karrenberg, JGU Mainz, Sprecherinnen des Netzwerkes)

Mirjam Müller und Elke Karrenberg betonten als Sprecherinnen des Netzwerkes in ihrer Begrüßung die Zunahme der Bedeutung strategischer Personalentwicklungsarbeit an Universitäten. Dies wird unter anderem dadurch sichtbar, dass vermehrt Stellen für die Personalentwicklung geschaffen und entsprechende Strukturen an Universitäten installiert werden. Unter dem Einfluss aktueller politischer Entwicklungen und damit einhergehender veränderter Rahmenbedingungen werden auch zukünftig neue Herausforderungen auf die Personalentwicklung an Universitäten zukommen. Die neue Runde

der Exzellenzstrategie, der Pakt zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses oder die Ausschreibung „Innovative Hochschule“ sind nur einige Beispiele, die kreative und passgenaue Konzepte und Antworten mit Hilfe der Personalentwicklung erfordern.

UniNetzPE kann und will hierfür einen wertvollen Beitrag leisten, in dem es

- Impulse und Maßnahmen für Konzepte und Strukturen für Personalentwicklung an Universitäten setzt,
- Diskussionsprozesse auf politischer Ebene begleitet,
- die Arbeit vor Ort und den Austausch von Expertenwissen unterstützt,
- sich an Fachtagungen und Veröffentlichungen beteiligt,
- Qualitätsstandards schafft (wie z.B. den Kodex für gute Personalentwicklung) und damit Orientierungshilfen für PE-Konzepte und Argumentationshilfen zu Relevanz und Ausstattung der Personalentwicklung an Hochschulen liefert,
- Gespräche mit Ministerien und Politik bei der Entwicklung des Pakts für den wissenschaftlichen Nachwuchs führt.

Die Jahrestagung von UniNetzPE greift diese Punkte durch die Mischung von wissenschaftlichen Beiträgen, Erfahrungsberichten aus dem In- und Ausland, Diskussionen mit politischen Akteuren und in Arbeitsgruppen innerhalb der PE-Community auf.

## HR strategies for talent development: the UK experience

(Dr. Janet Metcalfe, *Vitae*)

Janet Metcalfe stellte *Vitae*<sup>1</sup> vor, ein internationales Programm des Careers Research and Advisory Centre (CRAC) in Großbritannien. *Vitae* unterstützt Organisationen bei ihrer institutionellen Entwicklung zur Förderung ihrer Forschenden. Alle britischen Universitäten und Forschungsförderer haben sich *Vitae* angeschlossen. Janet Metcalfe berichtete von Erfolgen und Erfahrungen. Für die im Publikum sitzenden Personalentwicklerinnen und Personalentwickler waren vor allem die Angebote „Action plans for holders HR Excellence in Research“ und der „*Vitae* Researcher Development Framework (RDF)“ interessant. Hier geht es vor allem um die onlinebasierte professionelle Entwicklungs-/Karriereplanung für Nachwuchsforscherinnen und Nachwuchsforscher und die zielorientierte Begleitung der die Forschenden fördernden Institutionen. Zudem wurde über mögliche Wirkungen von *Vitae* als Netzwerk berichtet.

In der anschließenden Diskussion wurde ein Nutzen der Erfahrungen von *Vitae* für deutsche Universitäten thematisiert. Ist eine Organisationsform wie *Vitae* im Moment in Deutschland vorstellbar, wenn jede Hochschule eine eigene Personalentwicklung betreibt und sich in ihren PE-Zielen stark auf ihre eigenen strategischen Ziele fokussiert? Nicht zuletzt durch Konkurrenzsituationen bei Fördermitteln (z.B. Exzellenzinitiative) sind auch hier Alleinstellungsmerkmale der einzelnen Hochschule ge-

fragt. Ein Diskussionsthema waren ebenfalls die Brexit-Auswirkungen. Frau Metcalfe's Aussage „It's a global world and research is global“ stellt zwar eindeutig den Standpunkt der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dar, aber noch sind Effekte – auch auf die Karrieren von Forschenden – nicht absehbar. Des Weiteren wurde diskutiert, inwiefern man die *Vitae*-Strukturen und Erfahrungen zur Entwicklung von Forschenden auch auf non-academics wie Beschäftigte in Forschungsmanagement oder Verwaltung übertragen bzw. Karrierewege sogar miteinander verbinden kann.

### Vortrag von Dr. Janet Metcalfe, *Vitae*



## Personalentwicklung: „undenkbar“ ohne Evaluation und Transfersteuerung!?

(Prof. Dr. Fred G. Becker, *Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Universität Bielefeld*)

Prof. Becker stellte in seinem Vortrag dar, wie sich Personalentwicklung in das Personalmanagement und die akademische Personalarbeit einordnet und betrachtete dann die Aspekte von Evaluation und Transfer genauer. Neben den Besonderheiten von Personalentwicklung an Universitäten betonte Prof. Becker, dass Transfersteuerung das zentrale Entwicklungs- und Steuerungselement der Personalentwicklung sei. Personalentwicklung sei eine zentrale Investition und müsse deshalb den Nachweis ihrer Wirksamkeit durch Evaluationen erbringen. Die Förderung der Wirksamkeit erreiche man jedoch durch ein professionelles Transfermanagement. „Personalentwicklung ohne Transfermanagement ist wie Fußball ohne Coach am Spielfeldrand“ ist Beckers Fazit. Evaluation und Transferwirksamkeit wiederum seien abhängig von der im Vorfeld stattfindenden Bedarfs- und Umfeldanalyse. Diese entscheiden über die Planung und Ausgestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Dies bedeutet, dass die Umsetzung und der Erfolg des Gelernten nicht nur von der Qualifizierungsmaßnahme selbst abhängig sind, sondern vor allem auch von der Transfervorsteuerung.

<sup>1</sup> <https://www.vitae.ac.uk/>

Vortrag von Prof. Dr. Fred G. Becker, *Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Universität Bielefeld*



- Marketing zur Gewinnung von Studierenden,
- Digitalisierung auf allen Ebenen (Verwaltung, Lehre, Forschung),
- Mit dem Bologna-Prozess einhergehende Veränderungen in der Lehre und damit veränderte Rahmenbedingungen und Anforderungen an Lehrende,
- Heterogene Studierendenschaft, inklusive Hochschule und die Forderung alle Studierenden mitzunehmen,
- Daraus resultierend systematische Qualifizierung/Unterstützung aller Beschäftigten durch Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig (Verwaltung, Lehre, Forschung, Forschungsmanagement),
- Erhöhung der Attraktivität der Hochschulen national und international als Arbeitgeberinnen für Forschende unter den gegebenen Rahmenbedingungen (Verlässlichkeit von Karrierewegen, Personalstrukturplanung in allen Bereichen).

In der Diskussion mit den Teilnehmenden ging es um die angesprochenen Umfeldanalysen, die im Rahmen der Transfervorsteuerung notwendig sind. Diese dürfen – wie die Praxis beweist – nicht hinter der Bedarfsanalyse zurückgesetzt werden. Die Analysen sollten in Zusammenarbeit mit den Zielgruppen erfolgen und erfordern eine zentrale Verantwortung der Hochschulleitungen. Außerdem bedarf es gestandener, anerkannter Personalentwicklerinnen und Personalentwickler und Professorinnen und Professoren, die offen sind und proaktiv agieren.

### Interaktive Diskussionsrunde „Praxis trifft Politik“: Herausforderungen für die Personalentwicklung der Zukunft

(Ulrich Steinbach, *Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden Württemberg*, Prof. Dr. Fred G. Becker, *Universität Bielefeld*, Dr. Andreas Keller, *Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft*, Dr. Christina Reinhardt, *Ruhr-Universität Bochum*)

In der Diskussionsrunde „Praxis trifft Politik“ sprachen Vertreterinnen und Vertreter von Politik und Hochschulen zu den aktuellen Herausforderungen in der Personalentwicklung an Hochschulen und gingen auf Fragen der Teilnehmenden aus dem Plenum ein. Punkte, die von den Expertinnen und Experten zu den Herausforderungen benannt wurden, waren:

- Politische Einflüsse aus der Exzellenzinitiative, gesetzlich definierte Finanzierungsmöglichkeiten von Stellen, die Verlässlichkeit von Karrieren und Tenure Track-Möglichkeiten,
- Herausforderung der Profilbildung in einem differenzierten Hochschulsystem und Positionierung im Drittmittelgeschäft,
- Notwendige Wirkung von Personalentwicklung nach außen und innen und dies im Spannungsfeld stark von Autonomie geprägter Hochschullandschaft vs. Anforderungen durch Ministerien,

In der Diskussion mit den Teilnehmenden kamen weitere Gesichtspunkte hinzu:

- Die Herausforderungen betreffen alle Beschäftigten. Somit nimmt die Rolle der Führungskräfte als Impulsgeber und Karriereentwickler zu und damit die Verantwortung der Personalentwicklung, gemeinsam mit den Hochschulleitungen ein Bewusstsein für gute Führung zu schaffen. Ein Kulturwandel im Verständnis von Führung ist notwendig: Führung bedeutet nicht nur gute Steuerung von Prozessen sondern vor allem gute Führung von Mitarbeitenden.
- Personalentwicklung ist dialogorientiert: Zielgruppen sind bei Konzeptentwicklungen einzubeziehen, Hochschulleitungen müssen im Konsens mit der Personalentwicklung agieren, Forschende steuern Forschungsergebnisse zu PE-relevanten Themen bei.
- Eine weitere Herausforderung an die Personalentwicklung ist die Aufgabe, die Veränderungsfähigkeit der Menschen in der Hochschule zu stärken – und zwar konzeptionell.
- Die Politik beeinflusst die Herausforderungen an die Hochschulen maßgeblich, sollte dann aber auch Hochschulen für gute PE-Strategien belohnen.
- Die Personalentwicklung an Hochschulen kann den vielfältigen Herausforderungen nur begegnen, wenn auch auf ihrer Seite Expertinnen und Experten professionell agieren: Personalentwicklung für Personalentwicklerinnen und Personalentwickler gehört dazu.
- Personalentwicklung an Hochschulen bedeutet vor allem auch für Karrieren außerhalb der Hochschulen zu agieren: Personalentwicklung erfolgt für das Gesamtsystem Forschung und schließt Karriereperspektiven in außeruniversitärer Forschung ein. Daraus ergibt sich die Forderung an Politik auch hier verstärkt Impulse zu setzen.
- Bei der Vielfältigkeit der Aufgaben und Ziele von Personalentwicklung an Universitäten besteht die Notwendigkeit, in Vereinbarkeit mit den strategischen Zielen der Hochschule, Schwerpunkte bewusst zu setzen und transparent zu formulieren.

Die Personalentwicklung an Hochschulen steht vor vielen bereits bekannten und auch neuen Herausforderungen, die im Wissenschaftssystem selbst begründet und zudem politisch beeinflusst sind. Eine systemische und dialogorientierte Zusammenarbeit von Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern mit Führungskräften, Beschäftigtengruppen, den Hochschulleitungen und Forschenden ist Erfolgsfaktor für eine zielorientierte Personalentwicklung. Ebenso ist der Dialog mit der Politik und innerhalb der PE Community sowie mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bezüglich einschlägiger Forschungen unabdingbar. Die Personalentwicklung für die Hochschulen und Forschungseinrichtungen ist zu einem Wettbewerbsfaktor zur Gewinnung der Besten geworden.

**Interaktive Diskussionsrunde mit Ulrich Steinbach, Prof. Dr. Fred G. Becker, Dr. Andreas Keller und Dr. Christina Reinhardt**



### Studie Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs 2016

**(Dr. Mathias Winde, Dr. René Krempkow, Stifterverband für die deutsche Wissenschaft)**

Mathias Winde und René Krempkow stellten die Ergebnisse der Studie Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs 2016 des Stifterverbandes vor. Sie zogen das Fazit, dass Personalentwicklung in der Wissenschaft eine gestiegene Bedeutung erlangt hat und erkannt wird, dass für die Entwicklung der Hochschulen eine starke Personalentwicklung notwendig ist. Da die Mehrheit der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die Hochschule verlässt, wächst der Bedarf an Orientierungsangeboten zu Karrierewegen und Karriere-faktoren. Die Anbieter von Personalentwicklungsangeboten an Hochschulen werden zahlreicher und vielfältiger, häufig fehlt aber eine zentrale Koordination der Personalentwicklung. Häufig unterstützt die Professoren-schaft die Personalentwicklung noch zu wenig; hier ist ein Kulturwandel notwendig.

In der gemeinsamen Diskussion wurden neben inhaltlichen Aspekten auch Fragen zur Durchführung und Gestaltung der Studie aufgegriffen. Generell wurde festgestellt, dass das Fragebogendesign für viele Hochschulen schlecht handhabbar war und zu einigen präsentierten Aussagen Hintergründe und Interpretationen fehlten. Von Seiten des UniNetzPE wurde angeboten, bei einer eventuellen erneuten Befragungsrunde mit dem Stifterverband zusammen zu arbeiten, zum Beispiel zur Konkretisierung von Fragen oder der Erstellung eines Glossars. Einigkeit herrschte bei der Aussage, dass Karrierewege außerhalb der Wissenschaft stärker in den Fokus der Personalentwicklung an Hochschulen rücken. Der Bedarf an Informationen und Begleitung zu alternativen Karriereoptionen ist groß. Vor allem die Kooperationen mit Unternehmen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen oder Verbänden u.ä. sind ausbaufähig. Hier sind noch einige Frage offen: Welche Anforderungen stellen Unternehmen an Promovierte, welche Einstiegswege und Kontakte sind nutzbar und welche Berufsbilder sind für Promovierte denkbar? Aus diesen Punkten ergeben sich neue Anforderungen an die Ausgestaltung von Personalentwicklungsangeboten.

Generell werden die Aufgaben und Anforderungen an die Personalentwicklung an Hochschulen als sehr vielfältig und wachsend in ihrer Bedeutung empfunden. Vor allem in der Professorenschaft und durch die Führungskräfte fehlt es jedoch noch an Unterstützung. Ein Feld der Personalentwicklung ist aus diesem Grunde im Bereich der Führungskräfteentwicklung und in der Gestaltung einer spezifischen Führungskultur zu sehen. Jedoch: Die Personalentwicklung muss und kann nicht als Allheilmittel dienen. So sind die Fragen nach Auftrag, Rolle und Grenzen von Personalentwicklung in Hochschulen zukünftig intensiver zu diskutieren.

### Gütesiegel Human Resources Strategie for Researchers HRS4R

**(Anita Bindhammer, Kooperationsstelle EU der Wissenschaftsorganisationen KoWi, Bärbel John-Redeker, TH Köln, Elke Karrenberg, JGU Mainz)**

Anita Bindhammer stellte das Gütesiegel der EU HRS4R vor, das in einem 5stufigen Prozess bisher in 7 Einrichtungen in Deutschland eingeführt wurde. HRS4R zielt in vier Kernbereichen auf die Umsetzung von insgesamt 40 Prinzipien von Charter und Code (C&C) der EU zur Verbesserung von Einstellungs- und Arbeitsbedingungen europäischer Forscherinnen und Forscher ab. Die Kernbereiche sind: ethische und professionelle Aspekte, Einstellungs- und Auswahlverfahren, Arbeitsbedingungen und soziale Sicherheit, Aus- und Fortbildung.

Obwohl das Gütesiegel vorteilhaft für Universitäten im europäischen Vergleich und bei Fördermittelgebern ist, sind viele Hochschulen noch unentschlossen, ob der Nutzen den administrativen Aufwand zur Erlangung des Siegels rechtfertigt. Unklar ist, wie groß der Nutzen für eine Einrichtung ist, da das Gütesiegel zwar eine Anerkennung der Institution darstellt, jedoch keine Bewertung der tatsächlichen Umsetzung von Maßnahmen enthält.

Um hier Entscheidungshilfen zu geben, haben Bärbel John-Redeker und Elke Karrenberg von ihren Erfahrungen bei der Einführung von HRS4R an ihren Institutionen berichtet. Fazit ist: Obwohl die Einführungsprojekte zeitaufwendig waren, konnten viele positive Effekte beobachtet werden:

- Einbindung in die strategischen Ziele der Hochschule,
- Verknüpfung mit vielen anderen Projekten und Zertifizierungen → Synergieeffekte,
- das Thema kommt in der Hochschule und bei allen Akteuren an,
- die Zusammenarbeit innerhalb der Hochschule wird gestärkt,
- offene Punkte werden identifiziert,
- der Action Plan als Arbeitsgrundlage,
- eine Bündelung zentraler Kompetenzen,
- für Beantragungen in Horizon 2020 von Vorteil.

Die beiden Expertinnen gaben Tipps zu Erfolgsfaktoren im Rahmen des Einführungsprozesses:

- gemeinsam mit den Hochschulleitungen sowie in Kooperation mit Personalverantwortlichen und Forschenden agieren,
- Dinge einbeziehen, die man vorhat,
- zeitliche Puffer einplanen,
- pragmatisch herangehen,
- Controlling und Evaluation der Maßnahmen im Blick behalten.

Insgesamt stellten das Spektrum an Themen und die Vielfalt an Expertisen sicher, dass die Teilnehmenden an Jahrestagung und Mitgliedertag des UniNetzPE wichtige Informationen, Impulse und Kontakte mitnehmen konnten. Viele Aspekte werden weitere Diskussionen und Aktivitäten nach sich ziehen. Man darf gespannt sein, was sich bis zur nächsten Jahrestagung Ende September 2017 entwickelt.

- **Dagmar Grübler**, Dipl.-Ing., Leitung Center for Professional Leadership, Stellv. Abteilungsleiterin Abt. Karriereentwicklung, Dezernat Forschung und Karriere, RWTH Aachen, E-Mail: dagmar.gruebler@zhv.rwth-aachen.de
- **Karin Griesbach**, Dipl.-Päd., Leitung Sachgebiet Personalentwicklung, Dezernat I Organisations- und Personalentwicklung und IuK-Technik, Leibniz Universität Hannover, E-Mail: karin.griesbach@zuv.uni-hannover.de

Hanna Kauhaus (Hg.):

## Das deutsche Wissenschaftssystem und seine Postdocs. Perspektiven für die Gestaltung der Qualifizierungsphase nach der Promotion

Reihe: Hochschulwesen Wissenschaft und Praxis

Dokumentation des Symposiums der Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena 2012

Die Situation des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland ist von gravierenden Unstimmigkeiten gekennzeichnet – darüber herrscht weitgehend Einigkeit. Doch wie sind diese Unstimmigkeiten zu beurteilen: Handelt es sich um Interessenkonflikte zwischen Universitäten und Nachwuchswissenschaftlern, oder haben sich Rahmenbedingungen entwickelt, die Nachteile für alle Beteiligten mit sich bringen? Und: Welche Handlungsoptionen haben die verschiedenen Akteure im Wissenschaftssystem, um die Rahmenbedingungen der Postdoc-Phase zu verbessern?

Der vorliegende Band dokumentiert die Ergebnisse des gleichnamigen Symposiums, das die Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena im November 2012 veranstaltete. Vertreter der Universitäten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsförderer, Landes- und Bundespolitik, Wirtschaft, Hochschulforschung und Postdocs brachten ihre Sichtweisen ein und arbeiteten gemeinsam an Perspektiven zur Gestaltung der Postdoc-Phase.



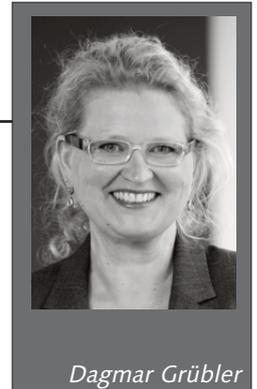
ISBN 978-3-937026-88-6, Bielefeld 2013/2016, 2. Auflage, 127 Seiten, 24.80 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).

Bestellung – E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Dagmar Grübler

## Bericht von der Workshopgruppe „Sicherung von Qualität in der Personalentwicklung“



Dagmar Grübler

At the annual conference of UniNetzPE on Nov 15, 2016 in Stuttgart a participants' working group (headed by Dagmar Grübler, RWTH Aachen University) discussed about quality management in personnel development at universities. Although numerous quality management measures (i.e. evaluation of events, standardized processes) exist already there are still questions open, for instance cost-benefit ratio, transfer and sustainability, contribution to strategic goals. The group discussed the current status and whether a comprehensive and systematic quality management instrument (i.e. Common Assessment Framework (CAF)) could help to improve HR development measures further. The participants agreed to continue the exchange of experience and the discussions. Contact for interested personnel developers: [karriereentwicklung@rwth-aachen.de](mailto:karriereentwicklung@rwth-aachen.de)

**Welche Wirkungen haben Personalentwicklungskonzepte und -angebote an der eigenen Hochschule? Erreichen wir die uns gesteckten Ziele? Haben wir überhaupt Ziele messbar definiert? Im Rahmen der Jahrestagung von UniNetzPE am 15.11.2016 in Stuttgart diskutierte eine Gruppe von Teilnehmenden unter der Leitung von Dagmar Grübler, RWTH Aachen, zur Thematik der Qualitätssicherung in der Personalentwicklung an Universitäten. Ausgangspunkt waren die Überlegungen zur Notwendigkeit der Überprüfung der Effekte der Personalentwicklungsarbeit an Universitäten.**

Am Beispiel der RWTH Aachen stellen sich für die Personalentwicklung folgende Fragen:

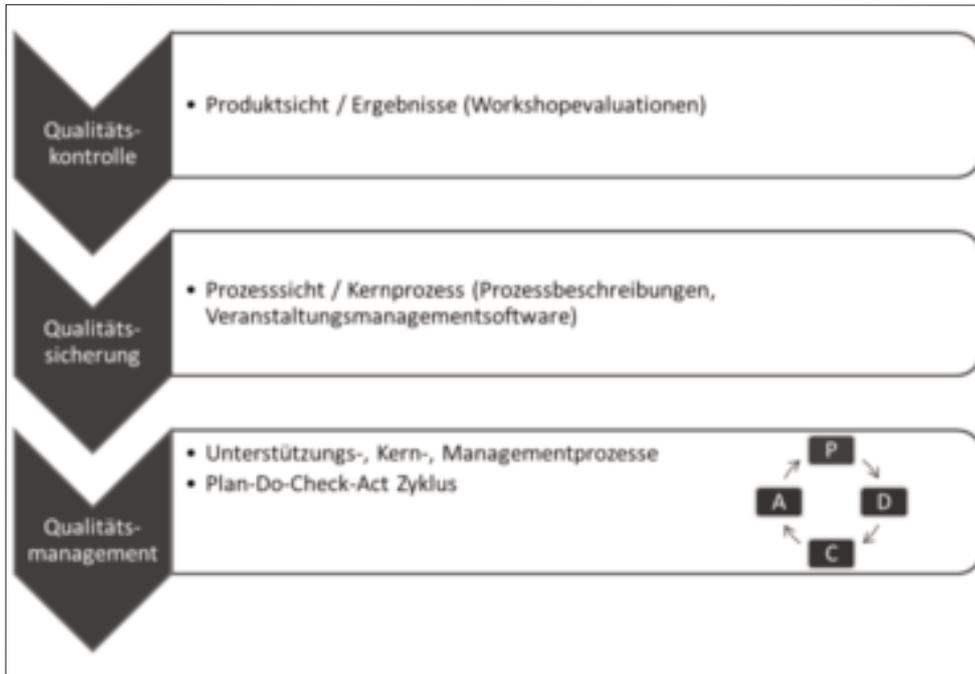
- Erreichen wir unsere Zielgruppen? In welchem Maße?
- Verändern wir Verhalten/Kompetenzen? Wie sind Transfer und Nachhaltigkeit der Maßnahmen einzuschätzen?
- „Bedienen“ wir alle für die Personalentwicklung definierten Kompetenzfelder in den Bereichen Führung, Lehre, Forschungs- und Innovationsfähigkeit, persönliche Entwicklung, Internationalisierung, Gender and Diversity, Wir-Gefühl und Leistungsbereitschaft?
- Haben wir einen Einfluss auf die Universitätskultur? Beeinflussen wir Führungsverständnis, Chancengleichheit, Wir-Gefühl und Zusammenarbeit von Beschäftigtengruppen an der RWTH?
- Erreichen wir unsere strategischen Ziele, zum Beispiel: Beitrag zur Karriereentwicklung, Förderung von Karrierewegen, Personalentwicklung als Hochschulentwicklungsinstrument?

Dagmar Grübler stellte diese Überlegungen vor und verdeutlichte den derzeitigen Stand der Qualitätssicherung an der RWTH.

1. Es erfolgt eine flächendeckende Evaluation von Veranstaltungen aller Anbieter von Personalentwicklungsmaßnahmen an der RWTH. Diese Veranstaltungsevaluationen lassen nach mehreren Jahren an Effekten nach. Bezüglich der dort erhobenen Aussagen zur Einschätzung der Veranstaltungen hinsichtlich inhaltlicher und organisatorischer Ausgestaltung, der Kompetenz der Referentinnen und Referenten und der Motivation, Gelerntes im Arbeitsbereich umzusetzen, pendeln sich die Aussagen im Bereich 1-2 (Schulnotenprinzip) ein. Dadurch ergeben sich kaum noch Ansätze zur Verbesserung oder Veränderung von Veranstaltungen. Nutzbringende Aussagen sind nur noch bei neuen Veranstaltungen und neu eingesetzten Referentinnen und Referenten zu erwarten. Es wird zur Ergänzung ein Kurzfragebogen zur Transferüberprüfung eingesetzt, der nach drei Monaten von jedem Teilnehmenden online zu beantworten ist.
2. Bezüglich der Prozesse in der Personalentwicklung, der Referentenauswahl, den Inhalten und Formaten der Angebote sowie der Zielgruppenorientierung gibt es einheitliche, verbindliche Beschreibungen und Vorgehensweisen. Diese sind in Prozessbeschreibungen und unterstützenden Dokumenten dargelegt oder werden durch eine hochschulweit eingeführte Veranstaltungsmanagementsoftware geregelt.

Bislang fehlen jedoch Aussagen zur Qualität der Bedarfsorientierung, der Kommunikationsprozesse, der Kooperation mit internen und externen Partnern, dem Beitrag zu den strategischen Zielen der RWTH und hinsichtlich des Beitrags eingesetzter Ressourcen zum Nutzen und der Bedarfsdeckung. Grundsätzlich muss eine Entscheidung getroffen werden, ob zur Klärung der an-

Abb. 1: Von der Qualitätskontrolle zum Qualitätsmanagement



Quelle: eigene Darstellung.

stehenden Fragen Produkte, Instrumente und Prozesse im Sinne der systematischen Qualitätssicherung betrachtet werden oder ob der „Königsweg des Qualitätsmanagements“ beschriftet wird. Dies würde eine umfassende, systematische und strategische Untersuchung von Unterstützungs-, Kern- und Managementprozessen auf verschiedenen Ebenen im Sinne eines Kreislaufes, dem P-D-C-A-Zyklus, bedeuten. PDCA steht hierbei für Plan (Planung) – Do (Einführen, Testen, Betreiben) – Check (Überwachen, Messen) – Act (Korrektur-, Veränderungsmaßnahmen) und erlaubt die Ableitung von Verbesserungen in festgelegten Zyklen (siehe Abb. 1).

Diskussionspunkte an die Workshopgruppe ergaben sich wie folgt:

- Wie ist der derzeitige Stand der Qualitätssicherung in der Personalentwicklung an den Universitäten?
- Welche Instrumente werden mit welchem Erfolg eingesetzt?
- Gibt es Erfahrungen mit dem Einsatz eines Qualitätsmanagementsystems in der Personalentwicklung?
- Wie wird der Bedarf eines solchen Qualitätsmanagementsystems eingeschätzt? Brauchen/wollen wir das? Gehen wir davon aus, dass sich Aufwand und Nutzen rechnen?

Im gemeinsamen Austausch der Workshopteilnehmenden wurde deutlich, dass hinsichtlich eines Qualitätsmanagements in der Personalentwicklung bislang kaum Diskussionen an den Universitäten stattfinden. Im Bereich der Qualitätskontrolle und -sicherung gibt es eine Vielzahl an Maßnahmen, die durchaus in Form eines Kreislaufes zur Verbesserung von Personalentwicklungsmaßnahmen beitragen oder neue Formate und Angebote generieren. Was fehlt, ist eine im Sinne des Qua-

litätsmanagements systematische Betrachtung der Ebenen Führung, Strategie/Planung, Personal, Ressourcen, Prozesse. Ein hierfür nutzbares Instrument kann der Common Assessment Framework (CAF) sein, ein auf europäischer Ebene entwickeltes Qualitätsmanagementsystem für öffentliche Verwaltungen, das auf dem EFQM-Modell (Qualitätsmanagementsystem der European Foundation for Quality Management) basiert<sup>1</sup>. Hier lagen den Workshopteilnehmenden jedoch kaum Informationen zum Einsatz in der Personalentwicklung vor. Bekannt ist, dass der CAF im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung an der Universität Duisburg-Essen eingesetzt wurde.

Für die Praxis gilt das oberste Gebot: Es muss handhabbar bleiben! Im Kontext von strategisch gestaltender Verantwortung der Personalentwicklung an den Universitäten, dem Beitrag zur Führungskräfteentwicklung und Führungskultur, den Bedarfen verschiedener Zielgruppen und der professionellen Konzeption und Durchführung von Maßnahmen bleiben kaum Ressourcen. Hier stellen sich konkrete Fragen hinsichtlich des Aufwandes und Nutzens beim Einsatz eines Qualitätsmanagementsystems. Ist der Nutzen für unsere Zielgruppen in Bezug zum Ressourceneinsatz größer, wenn wir ergänzend zu der bisherigen Vielzahl von Qualitätssicherungsinstrumenten ein ganzheitliches Qualitätsmanagement betreiben? Ist der erwartete Erkenntnisgewinn durch eine erweiterte Betrachtung der Ebenen Führung, Strategie/Planung, Personal, Ressourcen, Prozesse (siehe CAF) den Aufwand wert? Wer definiert eigentlich, was Qualität ist und wer definiert die Ziele? Hier braucht es eine Begeisterung für Qualität, aber noch wichtiger sind Messgrößen, Kennzahlen, Kriterien und Indikatoren, die nutzbare Aussagen bezüglich der Personalentwicklungsarbeit treffen lassen. Im Rahmen der Workshopdiskussion stellte sich schnell heraus, dass im Mittelpunkt der Qualitätsbetrachtungen zur Zeit Maßnahmen der Transfersicherung stehen. Eingesetzt werden Vorababfragen bei den Teilnehmenden, die auf das Warum und Wofür der Teilnahme an einer Maßnahme, den Bedarfen der einzelnen Teilnehmenden und die Einbeziehung der Führungskräfte abzielen. Außerdem finden Evaluationen der Veranstaltungen sowie eine Transferabfrage nach ca. 3 Monaten statt. Teilweise wird die Möglichkeit zum Anfertigen wissen-

<sup>1</sup> <http://www.bva.bund.de/DE/Themen/Beratung/Modernisierung/Deutsches-CAF-Zentrum/deutschescafzentrum-node.html> (10.02.2017).

schaftlicher Arbeiten, wie Studien- und Bachelorarbeiten, in den Personalentwicklungsbereichen genutzt, um die Erkenntnisse dann in die tägliche Arbeit einfließen zu lassen. Die Einbeziehung interner und externer Experten zum Beispiel aus der Forschung oder aus dem Bereich der Qualität der Lehre wird empfohlen.

Dem Interesse der Workshopteilnehmenden Rechnung tragend wurden weitere Punkte gesammelt und diskutiert:

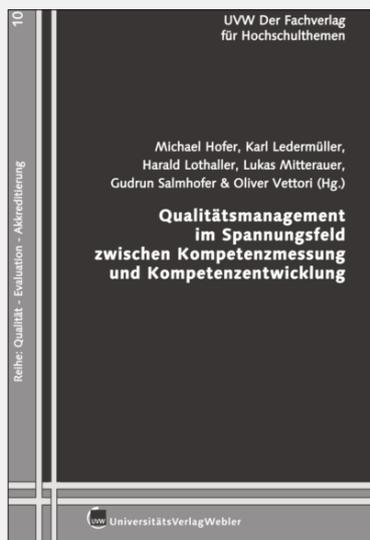
- Transferfragebögen: Rücklaufzahlen und Ergebnisse pendeln sich ein; verwertbare Ergebnisse nur zu Beginn des Einsatzes,
- Neue Medien nutzen, zum Beispiel Klickersysteme, um punktuelle Abfragen in Veranstaltungen zu machen,
- Einsatz eines Spiels/Quiz zur Erinnerung an Lerninhalte (Tagesfrage),
- Erkenntnisse zur Qualität der Personalentwicklungsarbeit über Peer Group Workshops gewinnen,
- Den Plan-Do-Check-Act-Zyklus pragmatisch nutzen, um Bausteine der Personalentwicklung zu bewerten und zu verbessern, ohne direkt ein Gesamtsystem im Sinne des Qualitätsmanagements zu etablieren,
- Transfer einerseits für den Teilnehmenden wichtig zur Umsetzung im Arbeitsbereich; andererseits erfolgt Transfer auch auf der Personalentwicklungsseite: Welche Instrumente sind mit welchem Erfolg anwendbar, wie kann Verhalten verändert werden?
- Die Kundensicht und Zielgruppenorientierung beibehalten; Qualitätssicherung erfolgt zum Nutzen des Kunden und nicht zum Selbstzweck,
- Wichtig ist, sich als Personalentwickler/in regelmäßig weiterzubilden und zu vernetzen, um die Qualität von Trainingsmethoden bereits im Vorfeld einschätzen zu können,

- Eine Überprüfung der Angebote der Personalentwicklung hinsichtlich ihrer Passfähigkeit zu strategischen Zielen der Hochschule erlaubt die langfristige Sicherung der Bedeutung der Personalentwicklung.

Die dargestellte und im zeitlich begrenzten Rahmen des Workshops stattgefundene Diskussion zeigt auf, dass Qualitätssicherung und Instrumente zur Transfersicherung eine wichtige Rolle in der Personalentwicklungsarbeit spielen. Hierzu ist ein weiteres Treffen der Gruppe für einen Erfahrungsaustausch geplant. Bezüglich des Einsatzes eines Qualitätsmanagementsystems in der Personalentwicklung stehen die Diskussionen noch am Anfang. Viele Fragen sind offen. Die RWTH Aachen und vielleicht auch weitere Universitäten werden hier erste Schritte gehen. Eine Fortführung des Austausches ist auf jeden Fall geplant. Interessierte Personalentwicklerinnen und Personalentwickler können Kontakt aufnehmen unter [karriereentwicklung@rwth-aachen.de](mailto:karriereentwicklung@rwth-aachen.de).

■ **Dagmar Grübler**, Dipl.-Ing., Leitung Center for Professional Leadership, Stellv. Abteilungsleiterin Abt. Karriereentwicklung, Dezernat Forschung und Karriere, RWTH Aachen, E-Mail: [dagmar.gruebler@zhv.rwth-aachen.de](mailto:dagmar.gruebler@zhv.rwth-aachen.de)

### Michael Hofer et al. (Hg.) Qualitätsmanagement im Spannungsfeld zwischen Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung



Der Kompetenzbegriff ist zwar mittlerweile im internationalen Hochschuldiskurs verankert, aber aufgrund seiner oft technischen Definition und uneinheitlichen Verwendung nach wie vor umstritten. Vier für das universitäre Qualitätsmanagement zentrale Themen in diesem Spannungsfeld sind die organisationale Kompetenzentwicklung, die wissenschaftliche Nachwuchsförderung, die Professionalisierung der Lehrkompetenz und der studentische Kompetenzerwerb. Das Netzwerk für Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung der österreichischen Universitäten widmete sich diesen Fragen im Rahmen einer Tagung und präsentiert in diesem Sammelband ausgewählte Beiträge zum Diskurs im deutschsprachigen Hochschulraum.

ISBN 978-3-946017-03-5, Bielefeld 2016,  
175 Seiten, 29.80 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel  
(aber z.B. nicht bei Amazon).

Bestellung – E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe: Qualität - Evaluation - Akkreditierung

Mirjam Müller und Elke Karrenberg

## Personalentwicklung zwischen Kooperation und Wettbewerb(en)

### Bericht aus dem Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE)



Mirjam Müller



Elke Karrenberg

The "Network for Staff Development at Universities" (UniNetzPE) was founded in 2014 as association of staff developers of the German universities. Until now, the network counts 25 universities as members and has released a "Code for good staff development at universities" in 2015. The article describes the network's activities towards its goals (service to staff developers, platform for innovation, quality assurance and voice of the community) in 2016.

Das Thema Personalentwicklung erfährt seit einigen Jahren im Wissenschaftssystem eine wachsende Bedeutung. Aktuell setzt das „Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Tenure-Track-Programm)“<sup>1</sup> als Förderkriterium voraus, „dass Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs und das gesamte wissenschaftliche Personal ein strategisches Handlungsfeld der Universitätsleitung ist und sie über ein Personalentwicklungskonzept verfügt, das Aussagen zu Standards, zum Grad der institutionellen Verankerung und Stand der Umsetzung enthält.“<sup>2</sup> Für die Fachhochschulen hat der Wissenschaftsrat kürzlich seine „Empfehlungen zur Personalgewinnung und -entwicklung an Fachhochschulen“<sup>3</sup> vorgestellt. Die Bedeutung des Themas Personalentwicklung wird also zunehmend erkannt. Dies setzt gleichermaßen Impulse für Angebote und Maßnahmen der Personalentwicklung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen, wie auch für übergreifende Konzepte und Strukturen der Personalentwicklung. Viele Universitäten entwerfen derzeit erstmals ein Personalentwicklungskonzept oder legen die lang bestehende Arbeit der Personalentwicklung in einem Konzept nieder.

Das 2014 gegründete Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE) möchte diese Prozesse sowohl auf der politischen Ebene als auch vor Ort innerhalb der Universitäten unterstützen. Das Netzwerk hat sich folgenden vier Grundsätzen verpflichtet:

- Als Dienstleister für alle Personalentwickler/innen an Universitäten fungieren (inhaltlichen Austausch ermöglichen),
- Plattform für Innovationen sein (an Ideen gemeinsam arbeiten, regionale Netzwerke einbeziehen),
- (thematische) Ordnung schaffen, um z.B. durch die Definition von Leitlinien und Qualitätsstandards die Personalentwicklungs-Community zu stärken,

- Stimme der Personalentwicklungs-Community im hochschulpolitischen Kontext sein, indem es der Personalentwicklung an Hochschulen ein Gesicht gibt und deutschlandweit als zentrale Kontakt- und Kommunikationsstelle dient.

Im Jahr 2015/16 hat UniNetzPE diese Grundsätze folgendermaßen umgesetzt:

#### 1. Dienstleister für alle Personalentwickler/innen an Universitäten

Seit seiner Gründung durch fünf Universitäten erfreut sich die Mitgliedschaft im Netzwerk eines großen Interesses seitens weiterer Universitäten. Bis Ende 2016 konnten 20 weitere Universitäten aufgenommen werden, so dass inzwischen 25 Universitäten aus ganz Deutschland Mitglied sind.<sup>4</sup> Immerhin 12 von 16 Bundesländern sind bisher vertreten.

Anlässlich der Jahrestagung des Netzwerks am 27. November 2015 wurden die ersten Wahlen für die Mitglieder der Steuerungsgruppe von UniNetzPE durchgeführt, die die Steuerungsgruppe der Gründungsuniversitäten ablöste. Gewählt wurden Elke Karrenberg (Personalservice und -entwicklung, Johannes Gutenberg-

<sup>1</sup> <https://www.bmbf.de/de/wissenschaftlicher-nachwuchs-144.html> (05.01.2017).

<sup>2</sup> Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vom 19. Oktober 2016, <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/Verwaltungsvereinbarung-wissenschaftlicherNachwuchs-2016.pdf> (05.01.2017).

<sup>3</sup> <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5637-16.pdf> (05.01.2017).

<sup>4</sup> <http://uninetzpe.de/das-netzwerk/mitglieder/>

Universität Mainz) und Mirjam Müller (Academic Staff Development, Universität Konstanz) als Sprecherinnen, Christiane Leißner (Personal- und Organisationsentwicklung, Universität Duisburg-Essen) und Karin Griesbach (Personalentwicklung, Leibniz Universität Hannover) für den Bereich Finanzen sowie Dagmar Grübler (Karriereentwicklung, RWTH Aachen), Frederike Seib (Personalentwicklung, Technische Universität Darmstadt) und Andreas Tesche (Personal und Personalentwicklung, Universität Rostock) für die Bereiche Schriftführung, Organisation, interne Kommunikation. Die Geschäftsstelle des Netzwerks ist an der Universität Duisburg-Essen angesiedelt.

Der Internetauftritt [www.uninetzpe.de](http://www.uninetzpe.de) wurde im vergangenen Jahr laufend aktualisiert und ausgebaut, um als Informationsplattform zur Personalentwicklung an Universitäten zu dienen. So wurden die Steckbriefe<sup>5</sup>, die das Personalentwicklungsangebot der Mitgliedsuniversitäten präsentieren, ausgebaut sowie Webseiten zu Arbeitsgruppen und regionalen Netzwerken aufgenommen. Als Informationsbörse dienen eine Übersichtsseite zu anstehenden Konferenzen zum Thema Personalentwicklung sowie der Hinweis auf aktuelle Stellenangebote für Personalentwicklerinnen und Personalentwickler. Insbesondere die Stellenbörse wird als hilfreiche Unterstützung wahrgenommen, auch von Personalabteilungen von Universitäten, die erstmals Stellen für die Personalentwicklung einrichten. Seit ihrer Einrichtung konnten dort mehr als 70 Stellen im Bereich Personalentwicklung veröffentlicht werden.

In den letzten Jahren hat sich in Deutschland eine Reihe unabhängiger regionaler Netzwerke zur Personalentwicklung an Universitäten gegründet. Im vergangenen Jahr hat UniNetzPE den Kontakt mit den regionalen Netzwerken intensiviert und eine Übersicht auf den Webseiten von UniNetzPE zusammengestellt, die den thematischen Austausch zwischen den Netzwerken unterstützen soll.<sup>6</sup>

Um den Mitgliedern ein stimmiges Angebot für ihre eigene Weiterentwicklung anzubieten, wurde 2016 ein Konzept entwickelt, das den unterschiedlichen Bedarfen von Personalentwickler/innen verschiedener Erfahrungsstufen gerecht wird. Das Weiterbildungskonzept sieht Angebote für neue Personalentwickler/innen (Weiterbildung „Fertig und los...“), Angebote zu aktuellen Themen, Entwicklungen, Methoden oder Instrumenten der PE (Weiterbildung „PE spezial“), Hospitationen sowie eine Zukunftswerkstatt für erfahrenere Personalentwickler/innen vor und wurde den Mitgliedern bei der Mitgliederversammlung zur Diskussion und Abstimmung vorgelegt.

## 2. Plattform für Innovationen

Im vergangenen Jahr konnte das Netzwerk den Austausch von Expertenwissen zwischen Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern durch verschiedene Formate fördern. Die erste Jahrestagung des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten fand am 27. November 2015 an der Universität Duisburg-Essen statt. Im Mittelpunkt standen die Fishbowl „Praxis trifft Politik“ sowie die Arbeit in Arbeitsgruppen. In der

Mitgliederversammlung wurde der „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten“ diskutiert und verabschiedet.

Am 14. und 15. November 2016 fand die zweite Jahrestagung von UniNetzPE an der Universität Stuttgart statt, an der rund 100 Personalentwicklerinnen und Personalentwickler sowie Stakeholder und Interessierte aus ganz Deutschland teilnahmen (siehe Tagungsbericht in diesem Heft). Auf dem Programm des öffentlichen ersten Tages standen Impulsvorträge zu Strategien und Evaluation von Personalentwicklung, für die das Netzwerk Dr. Janet Metcalfe von vitae, Großbritannien, sowie Prof. Dr. Fred G. Becker von der Universität Bielefeld gewinnen konnte. Die interaktive Diskussionsrunde „Praxis trifft Politik“ legte diesmal ihren Fokus auf das Thema „Wohin entwickeln sich die Universitäten der Zukunft und was bedeutet das für die Personalentwicklung an Universitäten?“. Anschließend bestand Gelegenheit, in Arbeitsgruppen zu aktuellen Themen der Personalentwicklung zu arbeiten. Am zweiten Tag fanden Mitgliedertag und Mitgliederversammlung statt. Hierzu waren die Personalentwickler/innen der Mitgliedsuniversitäten von UniNetzPE eingeladen. Am Vormittag wurden die Studie des Stifterverbands „Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs 2016“ sowie das Gütesiegel „HR Excellence in Research“ vorgestellt. Im Anschluss fand die Mitgliederversammlung von UniNetzPE statt. Die drei bisherigen durch das Netzwerk organisierten Tagungen boten die Möglichkeit zur Vertiefung von aktuellen personalentwicklerischen Themen in Arbeitsgruppen. Folgende Arbeitsgruppen haben sich aus den Jahrestagungen heraus für einen kontinuierlichen Austausch gegründet:<sup>7</sup>

- AG „Personalentwicklung für den nichtwissenschaftlichen Bereich“
- AG „Personalauswahl in Berufungsverfahren“
- AG „Integriertes Personalmanagementkonzept“
- AG „Internationalisierung“
- AG „Karriere- und Berufswege“

Neben dem strukturierten Austausch in den Arbeitsgruppen des Netzwerks wurde der inhaltliche Austausch auch auf informeller Ebene intensiviert, durch Austausch und Expertenrat. Darüber hinaus gaben die Mitglieder des Netzwerks bei Fachtagungen und Weiterbildungen als Referentinnen und Referenten Best Practice und durchaus auch – wie bei der Auftaktveranstaltung 2015 gefordert – „Worst Practice“ weiter, also Erfahrungsberichte über erfolglose Strategien und Ansätze. Das Wissen zur Personalentwicklung haben die Personalentwicklerinnen und Personalentwickler des Netzwerks auch in verschiedenen Publikationen öffentlich zugänglich gemacht.

<sup>5</sup> <http://uninetzpe.de/personalentwicklung/personalentwicklung-an-universitaeten-in-deutschland/>

<sup>6</sup> [http://uninetzpe.de/personalentwicklung/regionale\\_netzwerke/](http://uninetzpe.de/personalentwicklung/regionale_netzwerke/)

<sup>7</sup> <http://uninetzpe.de/das-netzwerk/arbeitsgruppen/>

### 3. (Thematische) Ordnung schaffen

Bei der Jahrestagung 2015 hat das Netzwerk den „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten“<sup>8</sup> verabschiedet. Darin werden erstmals übergreifende Qualitätsstandards für die Personalentwicklung an Universitäten in Deutschland formuliert. Qualitätsstandards für die personalentwicklerische Arbeit wurden darin beispielsweise zu Handlungsfeldern, Instrumenten und Qualitätssicherung, aber auch zur strukturellen Einbindung, zu Personal und Ausstattung und einem universitätsweiten Personalentwicklungskonzept definiert. Der Kodex wurde von den im Netzwerk kooperierenden Verantwortlichen für Personalentwicklung erarbeitet. Er richtet sich an Verantwortliche in Hochschulpolitik und Hochschulleitung, an Personalentwicklerinnen und Personalentwickler sowie an die Beschäftigtengruppen in Universitäten. Jeder einzelnen Institution kann der Kodex als Grundlage dienen, um Ziele für die Personalentwicklung vor Ort abzuleiten. Mit dem Kodex will UniNetzPE verdeutlichen, welche Rahmenbedingungen für das Gelingen von Personalentwicklung wichtig sind und mit seiner Expertise zur aktuellen hochschulpolitischen Diskussion um Personalentwicklung und Personalstrukturentwicklung in der Wissenschaft beitragen. Nach seiner Verabschiedung hat das Netzwerk den Kodex auf der UniNetzPE Webseite veröffentlicht sowie in Informationen an Stakeholder, eine Pressemitteilung und durch Publikationen verbreitet. Berichten aus Universitäten und Fachhochschulen zufolge konnte der Kodex bereits als Orientierungshilfe für institutionelle Personalentwicklungskonzepte genutzt werden sowie als Argumentationshilfe für Relevanz und Qualitätsanforderungen gegenüber dem Rektorat.

### 4. Stimme der Personalentwicklungs-Community im hochschulpolitischen Kontext

Das Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten stärkt das Thema Personalentwicklung an den deutschen Universitäten und macht die Profession der Personalentwicklerinnen und Personalentwickler sichtbarer. Hierzu hat nicht zuletzt der eben beschriebene „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten“ beigetragen, der auch in verschiedenen Medien sowie auf Fachtagungen aufgegriffen und kommentiert wurde. Die Vielfalt der Personalentwicklung an Universitäten wird u.a. auf den Webseiten des Netzwerks in der Online-Landkarte zur Personalentwicklung an Universitäten in Deutschland sowie in den Steckbriefen verdeutlicht. Zur Arbeit des Netzwerks wurden eine Pressemitteilung (08. Dezember 2015) sowie mehrere Beiträge in wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlicht.<sup>9</sup>

Seit seiner Gründung wird UniNetzPE von wissenschaftspolitischen Akteurinnen und Akteuren als Ansprechpartner zu Fragen der Personalentwicklung wahrgenommen. Anlässlich des „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten“ fand ein Expertengespräch mit den Sprecherinnen des Netzwerks auf Einladung der stellvertretenden Ausschussvorsitzenden des Bundestagsausschusses für Bildung, Forschung und

Abb. 1: Mitglieder von UniNetzPE



Quelle: <http://uninetzpe.de/personalentwicklung/personalentwicklung-an-universitaeten-in-deutschland/>

Technikfolgenabschätzung, Dr. Simone Raatz, in Berlin sowie ein weiteres Gespräch mit der Dienstleistungsgewerkschaft verdi statt. Anlässlich der Jahrestagung 2016 von UniNetzPE wurde mit Vertreterinnen und Vertretern des Ministeriums für Wissenschaft und Kultur Baden-Württemberg, der Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft, einer Hochschulleitung sowie aus der Forschung über die Zukunft der Universitäten und der Rolle der Personalentwicklung diskutiert. Darüber hinaus fanden Gespräche mit dem Netzwerk Wissenschaftsmanagement zu möglichen inhaltlichen Kooperationen statt. Weitere Gespräche mit anderen Netzwerken hochschulinterner Akteurinnen und Akteure, wie dem Forum Mentoring, der BuKoF und UniWiND, die Interesse am Austausch gezeigt hatten, sind geplant.

Insgesamt hat sich das Netzwerk für Personalentwicklung im vergangenen Jahr sehr positiv weiterentwickelt. Zu nennen sind insbesondere die wachsenden Mitgliederzahlen und die hohe Motivation der am Netzwerk beteiligten Personalentwicklerinnen und Personalentwickler, die von der deutschlandweiten Vernetzung für ihre Arbeit vor Ort profitieren. Im

<sup>8</sup> <http://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/>

<sup>9</sup> <http://uninetzpe.de/aktuelles/pressestimmen/>

deutschsprachigen Raum fand das Netzwerk nicht zuletzt durch den „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten“ Beachtung und etablierte seine Position als anerkannte Expertenorganisation zur universitären Personalentwicklung. Das zu Beginn genannte Tenure-Track-Programm und die Exzellenzstrategie werden die Personalentwicklung an Universitäten in Deutschland hochschulpolitisch, konzeptionell und finanziell weiter voranbringen. UniNetzPE kann in diesen Entwicklungen auch in Zukunft eine wichtige Funktion für die Kooperation und Professionalisierung übernehmen.

■ **Mirjam Müller**, Sprecherin des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten, Referentin für Personalentwicklung im Academic Staff Development, Universität Konstanz, E-Mail: mirjam.mueller@uni-konstanz.de

■ **Elke Karrenberg**, Sprecherin des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten, Leiterin des Referats Personalentwicklung, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, E-Mail: elke.karrenberg@uni-mainz.de

Susanne Schulz (Hg.)

## Personalentwicklung an Hochschulen – weiterdenken Berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleiten

Reihe: Hochschulmanagement und Personalentwicklung

„Personalentwicklung an Hochschulen weiterdenken“ – unter diesem Titel stand der am 28. November 2013 von der Personal- und Organisationsentwicklung der Universität Duisburg-Essen veranstaltete Kongress.

Expertinnen und Experten diskutierten über aktuelle Herausforderungen von PE an Universitäten und Hochschulen. Insbesondere unter dem Aspekt wie berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleitet werden können. Der vorliegende Band enthält die Beiträge der Referentinnen und Referenten des Kongresses und weitergehende Artikel, die „Good-Practice“ Beispiele zu erfolgreichen PE-Formaten geben. Der thematische Bogen ist weit gespannt. Die Beiträge zeigen unterschiedliche Perspektiven der Personalentwicklung auf:

- die Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung
- Möglichkeiten der Potentialentwicklung und Personaldiagnostik
- Faktoren des Life-Long-Learning
- Gesundheitsmanagement
- und der ökonomische Nutzen von PE.

Der Kongressband greift die Kernthemen einer zukunftsorientierten Personalentwicklung auf, identifiziert Handlungsfelder und zeigt Strategien auf, um den Anforderungen der Organisation Hochschule an PE gerecht zu werden.

ISBN 978-3-937026-94-7, Bielefeld 2015,  
269 Seiten, 46.60 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel  
(aber z.B. nicht bei Amazon).

Bestellung – E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

5 Hochschulmanagement und Personalentwicklung



Susanne Schulz (Hg.)

Kongressband

**Personalentwicklung  
an Hochschulen – weiterdenken**

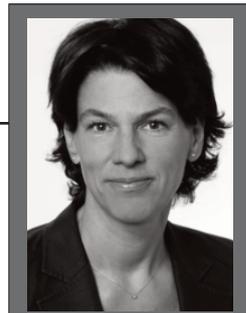
Berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleiten

UVW UniversitätsVerlagWebler

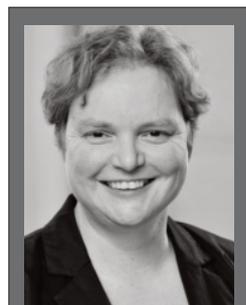
## P-OE-Gespräch mit Anita Bindhammer, Bärbel John-Redeker und Elke Karrenberg über das Gütesiegel „HR Excellence in Research“



Anita Bindhammer



Bärbel John-Redeker



Elke Karrenberg

Nachdem der Prozess der europäischen Charta für Forscher, der Verhaltenskodex zur Einstellung von Forschern sowie die Umsetzung durch die „Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)“ zuerst wenig Resonanz in der deutschen Wissenschaftslandschaft gefunden hat, sind nun im Kontext von Horizon 2020, Exzellenzinitiative, Nachwuchspakt, Internationalisierung eine Reihe von Hochschulen auf dem Weg, das Gütesiegel „HR Excellence in Research“ zu beantragen. Dies nahm UniNetzPE zum Anlass, auf dem Mitgliedertag ein Expertengespräch zum Thema durchzuführen.

P-OE führte im Nachgang mit Anita Bindhammer, Kooperationsstelle EU der Wissenschaftsorganisationen (KoWi), Bärbel John-Redeker, Technische Hochschule Köln (die als erste Hochschule in Deutschland das Gütesiegel bekam), Elke Karrenberg, Johannes Gutenberg Universität Mainz (die 2016 als eine der ersten Universitäten das Gütesiegel bekam) ein Interview zu den Inhalten von HRS4R, den Motiven der Bewerbung, zum Prozess und zu Empfehlungen für Antragsteller, die sich gerade im Verfahren befinden.

Ergänzend zum Interview finden Sie einen Infokasten mit Informationen zu HRS4R und den anstehenden Änderungen im Antragsprozess.

**P-OE:** Was sind die Erfolgsfaktoren und erwarteten Ergebnisse aus Sicht der EU-Kommission?

**Anita Bindhammer (AB):** Die Europäische Kommission erhofft sich von HRS4R langfristig eine flächendeckende Implementierung der Prinzipien der Charta für Forscher und des Verhaltenskodex für die Einstellung von Forschern (C&C). Sie setzt dabei auf verschiedene Unterstützungsmaßnahmen sowie einen intensiven Austausch der Organisationen untereinander. Die Umsetzung der Strategie erfolgt auf freiwilliger Basis, setzt jedoch mit der Vergabe eines „Gütesiegels“ Anreize zur Teilnahme. Die Kriterien sind dabei so ausgestaltet, dass eine individuelle Anpassung an bereits vorhandene Prozesse in den teilnehmenden Einrichtungen möglich ist. So sollen möglichst viele Einrichtungen angesprochen werden. Ziel ist es, mittel- bis langfristig einheitlich hohe Qualitätsstandards bei der Einstellung und Beschäftigung von Forschenden in ganz Europa zu ge-

währleisten, Mobilität und individuelle Karriereentwicklung zu erleichtern und damit den Europäischen Forschungsraum für die besten Wissenschaftler/innen hoch attraktiv zu machen.

**P-OE:** Warum hat sich die TH Köln beteiligt?

**Bärbel John-Redeker (BJ):** Wir haben uns als eine der ersten Hochschule in Deutschland recht früh um das Logo bemüht, um unsere Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung stärker sichtbar zu machen. Von Seiten der EU-Kommission wurde der Prozess in Form von internationalem Erfahrungsaustausch seinerzeit unterstützt. Zur Profilierung der Hochschule zählt u.a. die Stärkung der Forschungsaktivitäten verbunden mit dem Ausbau der begleiteten Promotionsvorhaben. Das Logo unterstreicht dies und dokumentiert die kontinuierliche Weiterentwicklung der Hochschule nach außen. Der Anteil der Promovierenden ist mittlerweile auf 33% bei den wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen angewachsen.

**P-OE:** Warum hat sich die JGU beteiligt?

**Elke Karrenberg (EK):** Wir haben uns nach längerer Diskussion entschieden, uns um das Gütesiegel „HR Excellence in Research“ zu bewerben, da wir anfänglich den Aufwand gescheut haben. Wir haben uns aber dann doch dafür entschieden, da wir das Verfahren nutzen wollten, unsere zahlreichen Aktivitäten im Bereich Personalentwicklung zu bündeln und stärker sichtbar zu machen. Ein weiterer „Anstupser“ waren sicherlich die Änderungen in Horizon 2020 und die damit verbundene

Idee, uns eine gute Ausgangsposition bei der Beantragung von Fördermitteln zu sichern.

**P-OE:** Warum sollten sich Hochschulen und Forschungseinrichtungen an HRS4R beteiligen?

**AB:** HRS4R ist ein Instrument, das die teilnehmenden Einrichtungen dabei unterstützt, Forscher/innen mit geeigneten Maßnahmen ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten. Die Einrichtungen werden dabei Teil eines Netzwerks von gleichgesinnten Organisationen aus ganz Europa, welches vielfache Möglichkeiten für den Austausch von Erfahrungen und bewährten Praktiken bietet. Nach außen kann die Einrichtung mit dem Erhalt des „HR Excellence in Research“-Logos national und international zeigen, dass das Thema Personalentwicklung in der Organisation eine wichtige Rolle spielt. Die Chancen für die Gewinnung von hochqualifizierten Forscher/innen sollen damit steigen, was wiederum die wissenschaftliche Reputation der Einrichtung unterstützt. Darüber hinaus ist bei der Beteiligung an Projekten des Europäischen Forschungsrahmenprogramms Horizon 2020 nachzuweisen, dass entsprechende Anstrengungen unternommen werden, die Prinzipien von Charta und Kodex umzusetzen. Die Beteiligung an HRS4R kann diesen Nachweis entscheidend erleichtern.

**P-OE:** Wie haben Sie den Prozess gestaltet? Welche Erfolgsfaktoren waren aus Ihrer Sicht entscheidend?

**BJ:** HRS4R wurde an der TH Köln als gemeinsames Projekt mit Projektstruktur nach PRINCE2 von den beiden Hochschulreferaten „Forschung und Wissenstransfer“ und „Personalservice“ aufgesetzt. Initiiert wurde das Vorhaben durch die Hochschulleitung. Aufbauend auf einer Gap-Analyse haben wir dann gemeinsam den ersten Action Plan erarbeitet. Die Projektleitung zur Umsetzung des Action Plans und Erhalt des Logos wurde mir als Leiterin Personalentwicklung und Personalgewinnung übertragen. In der Personalentwicklung geht es zentral auch um die Vernetzung der unterschiedlichen Akteur/innen in der Hochschule, weswegen die Projektleitung hier sinnvollerweise angesiedelt ist. Maßgebliche Erfolgsfaktoren liegen meines Erachtens darin, dass die Hochschulleitung ein starkes Interesse an dem Logo hat, die Umsetzung der Maßnahmen unterstützt und dass es von vornherein eine enge und gute Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Hochschulreferaten gab. Zudem beinhaltet der Action Plan Maßnahmen, welche die Hochschule bereits plant und die daher schon breitere Akzeptanz und Fürsprache haben.

**EK:** An der JGU war uns wichtig, in diesem Prozess möglichst viele Akteure der Personalentwicklung einzubeziehen und die Chance zu nutzen, unsere vielfältigen Aktivitäten zu bündeln. Gleichzeitig sollte der Prozess handhabbar bleiben, wir wollten binnen eines Jahres fertig sein. Dies bedeutete konkret, dass wir viele Gespräche geführt haben mit Gremien, Zusammenschlüssen von Nachwuchswissenschaftler/innen, Interessenvertretungen und Kolleginnen und Kollegen, die in Projekten aktiv sind, die unter die vier Themenbereiche von

HRS4R fallen. Auftraggeber war die Hochschulleitung, die den Prozess stark unterstützt hat. Wir haben frühzeitig den Senat eingebunden und somit für Unterstützung geworben. Unsere Ergebnisse haben wir regelmäßig an die Gruppen und an die Hochschulleitung zurück gespiegelt. Wir konnten viele laufende und geplante Projekte einbinden, sodass wir einen umfangreichen Maßnahmenplan entwickeln konnten. Hilfreich war, dass wir parallel in einem Prozess waren, „Leitlinien guter Arbeit an der JGU“ zu erarbeiten, hier konnte vieles Hand in Hand gehen.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor war die Unterstützung der Hochschulleitung und die Beteiligung möglichst vieler Akteure. Ohne die enge Zusammenarbeit mit der Stabsstelle Forschung und Technologietransfer hätten wir diesen Prozess nicht bewerkstelligen können. Gleichzeitig konnten wir uns auf eine Vielzahl von bestehenden und geplanten Projekten stützen; d.h. wir konnten den Prozess nutzen, um uns stärker abzustimmen und zu bündeln.

Gleichzeitig war das Projekt auch eine Art Übersetzungsprojekt, die Logiken in der Forschungsförderung und in der Personalentwicklung sind sehr unterschiedlich. Während für die Kolleginnen aus der Forschungsförderung der Ansatz und die Sprache der EU Alltagsgeschäft waren, mussten wir uns erst einmal diese in unser personalentwicklerisches Denken übersetzen, gleiches galt für die Kollegen aus dem Bereich Forschungsförderung, die sich unsere Ansätze erst erschließen mussten.

**P-OE:** Was hat sich durch das Gütesiegel geändert?

**BJ:** Mit dem Gütesiegel sind die Zielsetzungen der Hochschule mit konkreten Maßnahmen sichtbar verbunden, intern abgestimmt und stetig im Focus. Als erste deutsche Hochschule, die das Logo erhalten hat, können wir unser Profil nach außen und innen wirksam kommunizieren.

**P-OE:** Was bewirkt der Zwischen-Selbstbericht?

**BJ:** Der Zwischenbericht ist wesentliches Instrument der Selbstevaluation aller Maßnahmen aus dem Action Plan: Ein Zwischenstand wird festgehalten, Erfolge werden sichtbar, Kurskorrekturen können vorgenommen und Entwicklungen (wie z.B. OTMR-Kriterien) aufgenommen werden. Insgesamt wird das Erreichen unserer Ziele bzw. das Fortschreiten des Prozesses sichtbar und die Verbindlichkeit der Umsetzung des Action Plans erhöht.

**P-OE:** Was raten Sie anderen, die sich gerade auf den Weg machen?

**BJ:** Die wesentlichen Akteure sollten sich frühzeitig über das Vorhaben und dessen Zielsetzungen für die Organisation verständigen. Alleingänge der Bereiche Personal oder Forschung sind nicht erfolgsversprechend. Beide müssen an dem Prozess zur Erarbeitung einer Human Resources Strategy for Researchers mitarbeiten. Ein Mitglied der Hochschulleitung sollte hinter dem Vorhaben stehen. Ebenso müssen entsprechende (Personal-)Ressourcen bereitgestellt werden. Bei der Entwicklung des

Maßnahmenplans sollten bestehende bzw. bereits geplante, d.h. auch akzeptierte Aktivitäten der Hochschule der unterschiedlichen Akteure aufgenommen und ggf. weiter entwickelt werden.

**EK:** Ich sehe das ähnlich wie Frau John-Redeker, die Beteiligung an HRS4R muss breit getragen werden, sonst wird es schnell zum Thema der Bereiche Personal oder Forschung. Der Prozess braucht Personalressourcen; wir konnten eine halbe Stelle für 15 Monate einsetzen, um den Prozess durchzuführen und den Antrag zu schreiben. Die Arbeit am Antrag war nicht zu unterschätzen, da wir aus der Fülle des Materials einen lesbaren Antrag machen sollten; hier mussten wir auch lernen, zum Beispiel den Antrag direkt auf Englisch zu schreiben. Außerdem ist vielleicht wichtig, das Projekt nicht zu groß anzugehen; es geht erst einmal um Aussagen und Vereinbarungen zu den vier Dimensionen des Gütesiegels. Hier habe ich sehr deutlich eine Aussage aus der HRK-Arbeitsgruppe zu HRS4R im Ohr, dass die deutschen Hochschulen im europäischen Vergleich das Verfahren mit aller Gründlichkeit angehen und sich damit das Leben manchmal schwerer machen als nötig.

**AB:** Eine gute Vernetzung ist aus meiner Sicht ein wichtiges Element. Europaweit sind mittlerweile mehrere hundert Einrichtungen in verschiedenen Stufen des Prozesses aktiv. Von deren Erfahrungen können Neueinsteiger profitieren, ohne jeden Aspekt mühsam neu erarbeiten zu müssen. Einrichtungintern ist entscheidend, dass alle relevanten Akteure, insbesondere auch die Hochschulleitungen eingebunden werden und die geplanten Maßnahmen mittragen. Nicht zuletzt muss auch sichergestellt sein, dass die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen.

**P-OE:** Was sind die wesentlichen Veränderungen im Prozess ab 2017?

**AB:** Aufbauend auf den Empfehlungen eines Expertenberichts<sup>1</sup> sind die zentralen Elemente der HRS4R weiterentwickelt worden. Mit der so genannten „strengthened HRS4R“ sollen Schwächen des bisherigen Prozesses behoben und damit insbesondere mehr Verbindlichkeit, bessere Standards und Qualitätskontrollen geschaffen werden. Die einzelnen Phasen des Prozesses müssen nun innerhalb eines gestrafften, verbindlich einzuhaltenen Zeitrahmens durchlaufen werden. Die Europäische Kommission stellt hierfür standardisierte Templates zur Verfügung. Nach Ablauf von drei Jahren findet regelmäßig eine Reevaluierung mit Beteiligung externer Experten statt. Fällt sie negativ aus, kann die Einrichtung das HR Logo wieder verlieren. Im internen Prozess wird größerer Wert auf die Einbindung von zentralen Akteuren der Einrichtung und den nachhaltigen Aufbau interner Strukturen gelegt. Open, transparent & merit-based recruitment (OTM-R) wurde als zentrale Komponente in den Prozess integriert.

**P-OE:** Was ist OTM-R? Warum ist dieses Thema im europäischen Raum so von Bedeutung?

**AB:** OTM-R steht für eine transparente Personalstrategie mit Kriterien, die verständlich für jede/n Bewerber/in sind. Wichtige Elemente einer solchen Strategie sind z.B. nachvollziehbare Auswahlkriterien, effektive Kontrollsysteme sowie ein Beschwerdemanagement. Befragungen haben gezeigt, dass es eine Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Institutionen gibt, die im Regelfall ihre Einstellungspolitik als offen, transparent und leistungsorientiert ansehen, und den Forschenden in vielen Ländern, die glauben, dass dies eben nicht der Fall ist<sup>2</sup>. Die Europäische Kommission und die EU-Mitgliedstaaten haben das Fehlen von OTM-R daher als eines der größten Hindernisse für die Entstehung eines europäischen Arbeitsmarktes für Forschende identifiziert<sup>3</sup>. OTM-R trägt aus Sicht der EU entscheidend dazu bei, den/die beste/n Kandidaten/in für eine freie Stelle zu finden, fördert Gleichbehandlung und Mobilität und ist ein wichtiges Element der Internationalisierung von Forschungseinrichtungen. Zusammengefasst macht OTM-R die europäische Forschungslandschaft attraktiver und wettbewerbsfähiger und ist daher ein wichtiger Meilenstein zur Verwirklichung des Europäischen Forschungsraums (EFR).

**P-OE:** Vielen Dank für das Gespräch.

Auf Seiten der P-OE führte das Gespräch Mirjam Müller.

<sup>1</sup> Report of the Working Group of the Steering Group of Human Resources Management under the European Research Area (2015): Open, Transparent and Merit-based Recruitment of Researchers; [https://cdn1.euraxess.org/sites/default/files/policy\\_library/otm-r-finaldoc\\_0.pdf](https://cdn1.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/otm-r-finaldoc_0.pdf)

<sup>2</sup> MORE2 Study on Mobility Patterns and Career Paths of Researchers (2013); [https://cdn4.euraxess.org/sites/default/files/policy\\_library/final\\_report\\_0.pdf](https://cdn4.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/final_report_0.pdf)

<sup>3</sup> Europäische Kommission (2012): Eine verstärkte Partnerschaft im Europäischen Forschungsraum im Zeichen von Exzellenz und Wachstum, COM(2012) 392 final; Council of the European Union (2012): Conclusions on 'A reinforced European research area, partnership for excellence and growth'.

**Anita Bindhammer**

ist seit 2009 wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Kooperationsstelle EU der Wissenschaftsorganisationen (KoWi), zunächst in Brüssel, seit 2014 in Bonn. Zuvor studierte sie European Studies und International Affairs and Governance in Passau, St. Gallen und Prag und war anschließend am ICT&S Center der Universität Salzburg für Projektentwicklung und -management zuständig. Bei KoWi berät sie zu Fragen des Finanz- und Projektmanagements, den Informations- und Kommunikationstechnologien und der strategischen Aufstellung für die Teilnahme an Horizon 2020, sowie den Marie Skłodowska Curie Actions.

Kooperationsstelle EU der Wissenschaftsorganisationen  
Walter-Flex-Str. 2

53113 Bonn

E-Mail: [anita.bindhammer@kowi.de](mailto:anita.bindhammer@kowi.de)

**Kooperationsstelle EU der Wissenschaftsorganisationen (KoWi)**

Die „Kooperationsstelle EU der Wissenschaftsorganisationen“ (KoWi) bietet Information, Beratung und Schulung zur Europäischen Forschungsförderung für Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Deutschland. Die begleitenden, strategisch-proaktiven Services von KoWi decken grundsätzlich alle relevanten Instrumente des Forschungsrahmenprogramms, alle Stufen der Forscherkarriere und alle Phasen eines EU-Forschungsprojekts ab. Als sog. „Hilfseinrichtung der Forschung“ wird KoWi von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) finanziert. KoWi unterhält Büros in Bonn und Brüssel.

Link: <http://www.kowi.de>

**Dipl.-Päd. Bärbel John-Redeker**

leitet seit Januar 2013 das Team Personalentwicklung und Personalgewinnung im Referat Personalservice der TH Köln. Sie baute ein Team von zehn Spezialisten und Spezialistinnen für die Bereiche Betriebliche Erstausbildung, Personalauswahl, Fortbildung und Familienservice sowie Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung auf.

Sie studierte an der Universität zu Köln Erwachsenenbildung, Psychologie und Wirtschaftswissenschaften. Im Anschluss daran arbeitete sie über 17 Jahre als Personal- und Organisationsentwicklerin bevor sie zur TH Köln kam.

Ihre Aufgabenschwerpunkte an der TH Köln sind Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklungen und Coaching. Zudem leitet sie dort das Projekt HRS4R mit dem Schwerpunkt Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Technische Hochschule Köln

Hochschulreferat Personalservice

Leiterin Personalentwicklung und Personalgewinnung

Gustav-Heinemann-Ufer 54

50968 Köln

E-Mail: [baerbel.john-redeker@th-koeln.de](mailto:baerbel.john-redeker@th-koeln.de)

**Technische Hochschule Köln**

Die TH Köln bietet Studierenden sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus dem In- und Ausland ein inspirierendes Lern-, Arbeits- und Forschungsumfeld in den Sozial-, Kultur-, Gesellschafts-, Ingenieur- und Naturwissenschaften. Zurzeit sind mehr als 25.000 Studierende in über 90 Bachelor- und Masterstudiengängen eingeschrieben. Die TH Köln gestaltet Soziale Innovation – mit diesem Anspruch begegnen wir den Herausforderungen der Gesellschaft. Unser interdisziplinäres Denken und Handeln, unsere regionalen, nationalen und internationalen Aktivitäten machen uns in vielen Bereichen zur geschätzten Kooperationspartnerin und Wegbereiterin. Die TH Köln wurde 1971 als Fachhochschule Köln gegründet und zählt zu den innovativsten Hochschulen für Angewandte Wissenschaften.

**Elke Karrenberg**

ist Leiterin der Personalentwicklung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU). Sie studierte Slavistik, neuere Geschichte und Politikwissenschaft an den Universitäten Münster und Volgograd (Magister) und Personalentwicklung an der TU Kaiserslautern (Master) und ist ausgebildete Coach (FH) und Bildungsberaterin. Nach über 10 Jahren in der Gleichstellungsarbeit an Hochschulen, übernahm sie 2005 die Leitung der PE an der JGU. Ihre Schwerpunktthemen sind seither: Führungskräfteentwicklung und Führungskultur, Beratung und Coaching, Begleitung von strategischen Veränderungsprozessen sowie die Konzeption und Durchführung von PE-Maßnahmen für verschiedene Zielgruppen. Seit 2014 ist sie Sprecherin von UniNetzPE/Netzwerk Personalentwicklung an Universitäten.

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Abteilung Personal, Referat Personalentwicklung

Saarstraße 21

55099 Mainz

E-Mail: [elke.karrenberg@uni-mainz.de](mailto:elke.karrenberg@uni-mainz.de)

**Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU)**

Die JGU zählt mit mehr als 32.000 Studierenden aus rund 120 Nationen zu den größten Universitäten Deutschlands. Als einzige Volluniversität des Landes Rheinland-Pfalz vereint sie nahezu alle akademischen Disziplinen, inklusive Universitätsmedizin Mainz und zwei künstlerischer Hochschulen, unter einem Dach – eine in der bundesdeutschen Hochschullandschaft einmalige Integration. Mit 75 Studienfächern mit insgesamt 242 Studienangeboten, darunter 106 Bachelor- und 116 Masterstudiengängen sowie 7 Zusatz-, Aufbau- und Erweiterungsstudiengängen, bietet die JGU eine außergewöhnlich breite Palette an Studienmöglichkeiten. Rund 4.360 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, darunter 560 Professorinnen und Professoren, lehren und forschen in den mehr als 150 Instituten und Kliniken der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (inklusive Universitätsmedizin Mainz, Stand 12/2016).

## INFOBOX: Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)

Anita Bindhammer, Mitarbeit: Dr. Claudia Breit

Mobilität und Karriereentwicklung von Forschenden gelten als Schlüsselemente eines dynamischen Europäischen Forschungsraums, in dem Forschende, wissenschaftliche Erkenntnisse und Technologie frei zirkulieren können. Verankert sind diese Themen in der **Europäischen Charta für Forscher** und dem **Verhaltenskodex für die Einstellung von Forschern** – ein Leitfaden mit Empfehlungen zur Verbesserung von Einstellungs- und Arbeitsbedingungen für Wissenschaftler/innen. In 40 individuellen Punkten wird auf 4 Kernthemen eingegangen: (1) Ethische und professionelle Aspekte, (2) Einstellungs- und Auswahlverfahren, (3) Arbeitsbedingungen und soziale Sicherheit, sowie (4) Aus- und Weiterbildung.



Um die Umsetzung dieser Prinzipien an den Einrichtungen stärker zu unterstützen, brachte die Europäische Kommission im Jahr 2008 die „**Human Resources Strategy for Researchers**“ (**HRS4R**) auf den Weg. Sie soll unterstützend bei der freiwilligen Umsetzung der Prinzipien in die Praxis von Forschungs- und Forschungsförderungseinrichtungen wirken und gliedert sich in insgesamt 5 Schritte:

1. **Interne Bestandsanalyse** um Diskrepanzen zu den Prinzipien von Charta und Kodex aufzudecken
2. Entwicklung und Veröffentlichung einer institutionellen **Personalstrategie** sowie eines **Maßnahmenplans** zur Behebung etwaiger Lücken
3. **Vergabe des „HR Excellence in Research“ Logos** nach formaler Prüfung durch die Europäische Kommission
4. **Umsetzung der Strategie** sowie **interne Prüfung** zum Stand der Umsetzung
5. **Externe Evaluierung** – eine regelmäßige Reevaluierung schließt sich an

Charta und Kodex stießen seitens der europäischen Forschergemeinschaft und Politik insgesamt auf ein großes Maß an Zustimmung, erfuhren aber auch Kritik. So wurde z.B. aus Deutschland darauf hingewiesen, dass einige der Prinzipien von den Wissenschaftseinrichtungen ohne entsprechende gesetzliche Änderungen nur schwer umsetzbar seien.<sup>4</sup>

Die praktische Umsetzung erfolgte zunächst schleppend. Zur Unterstützung des Prozesses in Deutschland hat die Hochschulrektorenkonferenz daher im Jahr 2012 eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die Hochschulen bei der Umsetzung unterstützt. Mittlerweile befinden sich insgesamt 31 deutsche Einrichtungen im Umsetzungsprozess, immerhin sieben Einrichtungen haben das Logo bereits erhalten, darunter die Universitäten Mainz und Potsdam, die Technische Hochschule Köln sowie das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Auf europäischer Ebene bleibt das Thema weiterhin hochrelevant. Öffentlichkeitswirksame Aktivitäten und der Austausch zwischen verschiedenen Expertengruppen werden nun verstärkt, um Sichtbarkeit und Akzeptanz weiter zu erhöhen.

<sup>4</sup> AvH, AiF, DAAD, DFG, FhG, HGF, HRK, WGL, Stifterverband, Wissenschaftsrat (2006): Zur Europäischen Charta für Forscher und zum Verhaltenskodex für die Einstellung von Forschern.

### Links

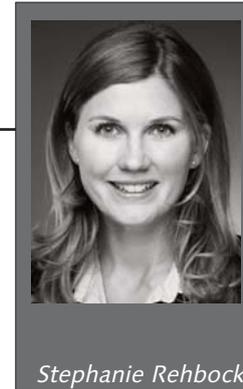
Charta für Forscher & Verhaltenskodex für die Einstellung von Forschern:  
[https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/am509774cee\\_en\\_e4.pdf](https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/am509774cee_en_e4.pdf)

Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R):  
<https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r>

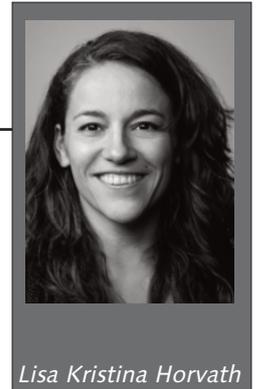
Euraxess Policy Library zu Forscherkarrieren:  
<https://euraxess.ec.europa.eu/useful-information/policy-library#document-collapsible-research-careers-strengthened-hrs4r-process>

*Stephanie Rehbock, Lisa Kristina Horvath  
und Tanja Hentschel*

## Geschlechtergerechtes Talentmanagement in der Wissenschaft



Stephanie Rehbock



Lisa Kristina Horvath

Research organizations play a crucial role in knowledge generation, education, and social development. The success of research organizations depends on attracting the best and most suitable talents as well as on offering them good conditions to use their abilities. However, statistics show that not all talents are equally likely to be hired and promoted. Women often drop out of the academic system and are underrepresented in higher positions. This article aims at explaining reasons for this underrepresentation, such as the role of gender stereotypes, the access to powerful networks or mentoring through decision makers. It furthermore provides an overview of potential actions for gender fair talent management like transparent and systematic recruiting and selection processes. Such actions can help to promote the careers of all scientists – independent of their gender.



Tanja Hentschel

In unserer heutigen Gesellschaft spielen Wissenschaftsorganisationen eine entscheidende Rolle: Sie tragen zur intellektuellen Wissensgenerierung bei, sind wichtiger Bestandteil von Aus- und Weiterbildung und Impulsgeber für die gesellschaftliche Weiterentwicklung (Peus/Welpe/Weisweiler/Frey 2014). Der Erfolg von Organisationen, insbesondere in der Wissenschaft, hängt dabei maßgeblich davon ab, die besten und passendsten Talente zu gewinnen und ihnen gute Bedingungen zum Einsatz ihrer Fähigkeiten zu geben – unabhängig von ihrem Geschlecht, Alter, Nationalität oder anderen demographischen Eigenschaften (Peus/Braun/Hentschel/Frey 2015). Doch Statistiken zeigen, dass nicht alle Talente gleichermaßen eingestellt und gefördert werden. Das Phänomen der „Leaky Pipeline“ beschreibt, dass Frauen auf der wissenschaftlichen Karriereleiter in vielen Fällen verloren gehen und insbesondere in höheren Positionen seit Jahrzehnten unterrepräsentiert sind (Statistisches Bundesamt 2017).

Der folgende Artikel beschäftigt sich mit den Fragen wie diese Unterrepräsentanz zu Stande kommt und welche Möglichkeiten es gibt, die Karriere von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen gleichermaßen zu fördern. Konkret werden folgende Fragen beantwortet: Wie beeinflusst die Gestaltung von Auswahlverfahren Chancengerechtigkeit in Wissenschaftsorganisationen? Welche Maßnahmen und Instrumente unterstützen begabte Wissenschaftlerinnen darin, in Führungspositionen aufzusteigen? Um diese Fragen zu beantworten, beschreiben wir zunächst die aktuelle Situa-

on von Chancengerechtigkeit im deutschen Wissenschaftssystem. Im Anschluss präsentieren wir Forschungserkenntnisse zu Rekrutierung, Personalauswahl und Personalentwicklung. Abschließend stellen wir eine Übersicht an Praxisbeispielen und konkreten Handlungsempfehlungen zur Verfügung.

### 1. Entwicklung und Status Quo der Chancengerechtigkeit im deutschen Wissenschaftssystem

Blickt man auf die letzten 100 Jahre zurück, hat sich im Bereich der Chancengerechtigkeit für Frauen in der Wissenschaft viel verändert: Ab 1900 erhielten sie zwar Zugang zu den Universitäten, die Habilitation war für Frauen jedoch bis 1920 verboten. Erst ab 1923 wurden in Deutschland die ersten außerordentlichen Professuren mit Frauen besetzt (Vogt 2010). Aktuell – fast hundert Jahre nach Ernennung der ersten Professorinnen – sind Frauen und Männer in der Wissenschaft formal gleichgestellt, jedoch hat Chancengerechtigkeit noch immer starkes Entwicklungspotential. Obwohl heutzutage etwa 50% aller, die ein Hochschulstudium oder ein Doktorat (45%) abgeschlossen haben, Frauen sind, nimmt dieser Anteil mit den weiteren Karriereschritten bis hin zur Professur drastisch ab: Der Frauenanteil in der PostDoc- oder Habilitations-Phase sinkt auf 28% (Statistisches Bundesamt 2017) und von deutschen Professuren (C4/W3) waren 2015 lediglich 18,4% mit Frauen besetzt (CEWS 2015).

Dass der Frauenanteil in akademischen Führungspositionen nur sehr langsam wächst, wird bereits seit Jahren kritisch betrachtet und gerät zunehmend in den Fokus von Öffentlichkeit und Politik (Steinweg/Pawlak/Brodesser 2014). Die gemeinsame Wissenschaftskonferenz von Bund und Ländern forciert seit mehreren Jahren eine Erhöhung des Frauenanteils insbesondere auf den Leitungsebenen (GWK 2016). Um diese Ziele zu erreichen, finanziert das Bundesministerium für Bildung und Forschung unter anderem Forschungs- und Praxisprojekte (z.B. Projekt FührMINT: „Erfolgsfaktoren für Gewinnung und Aufstieg von Frauen in MINT-Führungspositionen in der Wissenschaft“, Professur für Forschungs- und Wissensmanagement, Technische Universität München).

Gründe für die Erhöhung der Chancengerechtigkeit in Wissenschaftsorganisationen sind vielfältig. Neben ethischen Überlegungen gibt es das Ziel, den Talentpool qualifizierter Forscherinnen und Forscher optimal auszuschöpfen und somit mehr Wissen und Kompetenzen zu gewinnen (Eagly/Gartzia/Carli 2014). Außerdem zeigen wissenschaftliche Studien, dass gemischtgeschlechtliche Arbeitsgruppen eine höhere Teamintelligenz aufweisen (Woolley/Chabris/Pentland/Hashmi/Malone 2010), was für gute Forschung besonders wichtig ist. Ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen hängt allgemein positiv mit Motivation, Leistung und Gesundheit der Mitarbeitenden sowie nachhaltigeren organisationalen Entscheidungen zusammen (Eagly et al. 2014). Speziell in der Wissenschaft sind Frauen auf höheren akademischen Ebenen bedeutend, weil sie für Studierende und Nachwuchswissenschaftlerinnen als Forscherinnen, Mentorinnen und Lehrerinnen wichtige Vorbilder und Rollenmodelle darstellen.

Um im internationalen Wettbewerb zu bestehen, ist es daher vielversprechend für Wissenschaftsorganisationen die Karrieren von sowohl Männern als auch Frauen zu unterstützen. Im Folgenden blicken wir auf unterschiedliche Einflussfaktoren, die die Unterrepräsentanz von Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen beeinflussen. Diese bieten wichtige Grundlagen und Ansatzpunkte für mögliche Interventionsmaßnahmen.

## 2. Evidenzbasierte Erklärungsmodelle für die Unterrepräsentanz von Wissenschaftlerinnen in Führungspositionen

Aus der Forschung, die sich seit mehreren Jahrzehnten mit dem Phänomen der Chancengerechtigkeit beschäftigt, unterscheiden Peus und Welppe (2011) Einflussfaktoren auf drei verschiedenen Ebenen: (1) Auf der *Ebene der Gesellschaft* wirken beispielsweise traditionelle Rollenbilder von Männern und Frauen. (2) Barrieren für Frauen auf *Organisationsebene* sind unter anderem weniger einflussreiche Mentorinnen und Mentoren und ein geringerer Zugang zu einflussreichen Netzwerken im Vergleich zu Männern. (3) Auf der *individuellen Ebene* können ein geringer ausgeprägtes Selbstwertgefühl, als auch die Unterschätzung der eigenen Leistung zu Hürden einer erfolgreichen beruflichen Laufbahn führen (für eine ausführliche Darstellung s. auch Hentschel/Braun/Peus, in Druck).

Den genannten Einflussfaktoren liegen in vielen Fällen Geschlechterstereotype (oder -klischees) zu Grunde. Geschlechterstereotype sind generalisierte Überzeugungen über Männer und Frauen in einer Gesellschaft. Beschreibende (deskriptive) Stereotype sind Annahmen darüber wie Frauen und Männer *sind*; vorschreibende (präskriptive) Stereotype sind Annahmen darüber wie Frauen und Männer *sein sollten* (Heilman 2012). Gemäß Geschlechterstereotypen werden Frauen – mehr als Männer – mit „kommunalen“ Eigenschaften (aus dem Englischen: *communal*, von *communion*) beschrieben, wie beispielsweise freundlich, um andere besorgt, hilfsbereit oder emotional. Männer dagegen werden eher mit „agentischen Eigenschaften“ (aus dem Englischen: *agentic*, von *agency*) beschrieben, wie stark, durchsetzungsfähig, entscheidungsfreudig oder rational. Obwohl Frauen mit sehr positiven Eigenschaften beschrieben werden, kann sich die Annahme, dass Frauen weniger agentisch sind als Männer, negativ auf ihre Karriereentwicklung auswirken: Eine *ideale Führungskraft* und *erfolgreiche Forschende* werden primär mit agentischen Eigenschaften assoziiert. Im Bereich des Management bezeichnet man dieses Phänomen beispielsweise als „think manager – think male“ (Schein 2001), in der Wissenschaft als „women ≠ science“ (Carli/Alawa/Lee/Zhao/Kim 2016).

Abb. 1: Geschlechterstereotype



Quelle: Illustration© von Isabelle Dinter

Geschlechterstereotype wirken einerseits, wenn Frauen durch andere bewertet werden, beeinflussen aber ebenso die Selbsteinschätzung von Frauen und dadurch auch ihr Verhalten. Durch den Vergleich mit dem Stereotyp einer erfolgreichen Führungskraft in der Wissenschaft kann für Frauen – insbesondere in männerdominierten Bereichen – ein wahrgenommener „Mangel an Passung“ entstehen (Carli et al. 2016; Heilman 2012).

Durch diesen wahrgenommenen Mangel an Passung kann es zu selbsteinschränkendem Verhalten kommen, welches Berufswahl, Weiterbildungsinteressen und Karrierestreben von Frauen beeinflusst. Wichtig ist hier, dass es sich um Stereotype und allgemeine Annahmen handelt, diese jedoch in vielen Fällen nicht der Realität entsprechen und auf Einzelpersonen nicht zutreffen müssen. Problematisch ist, dass das gleiche Verhalten eines Mannes oder einer Frau unterschiedlich interpretiert wird, wenn Geschlechterstereotypen wirken, s. Abbildung 1. Inwiefern Ungleichbewertungen und -behandlungen auf Geschlechterstereotype zurückzuführen sind, und wie dadurch Personalauswahl und Personalentwicklung beeinflusst werden kann, erläutern wir in den kommenden Abschnitten.

### 3. Gendergerechtes Talentmanagement in Wissenschaftseinrichtungen

Talentmanagement gilt als Überbegriff für Strategien und Maßnahmen zur „richtigen“ Besetzung von Schlüsselpositionen in einer Organisation. Ebenso umfasst Talentmanagement die Entwicklung, Förderung und Bindung geeigneter Mitarbeitender. An deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen ist seit mehreren Jahren eine Professionalisierung im Personalbereich zu erkennen, jedoch laufen Rekrutierungs- und Beförderungsprozesse häufig noch eher unstrukturiert und wenig systematisch ab (van den Brink/Benschop 2012). In der Wissenschaft gelten hohe Ansprüche und Erwartungen: Von Professorinnen und Professoren wird meist unter hohem Druck erwartet Wissen zu generieren und zu vermitteln, Produktivität und Kreativität zu fördern, sowie einen Lehrstuhl oder eine Forschungsgruppe zu leiten (Peus/Braun/Weisweiler/Frey 2010). Um dies zu gewährleisten und den wissenschaftlichen Nachwuchs adäquat vorzubereiten, ist professionelles und systematisches Talentmanagement begabter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Im Folgenden heben wir einige wissenschaftliche Erkenntnisse zu Barrieren und Hindernissen für die Karriereentwicklung von Frauen in den unterschiedlichen Stufen des Talentmanagementprozesses hervor: (a) Die erste Stufe *Rekrutierung* stellt die Gewinnung von Talenten für die Wissenschaft in den Mittelpunkt, z.B. durch Vermittlung von Arbeitgeberattraktivität. Darauf folgt (b) die zweite Stufe *Personalauswahl*, der Prozess der Selektion der Bewerbenden. Auf (c) der dritten Stufe gilt es Talente zu entwickeln, zu fördern und in der Organisation zu halten, durch geeignete *Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente*.

#### a) Rekrutierung – Talente ansprechen

Sofern nicht intern oder über persönliche Netzwerke rekrutiert wird, erfolgt eine Ansprache potentiell passender

Talente häufig über Stellenausschreibungen. Je nachdem wie diese Ausschreibungen gestaltet sind, können Frauen mehr oder weniger erfolgreich angesprochen werden (Hentschel/Horvath 2015). Auffällig ist, dass ein Großteil der Stellenausschreibungen nicht geschlechtergerecht gestaltet ist (Schneider/Bauhoff 2013). Beispielsweise enthalten Stellenausschreibungen für Bereiche, die traditionell eher von Männern dominiert werden, in der Regel mehr agentische Anforderungen, wie entscheidungsfreudig, durchsetzungsfähig oder kompetitiv, im Gegensatz zu kommunalen Anforderungen, wie beispielsweise kommunikativ, kooperativ, oder unterstützend (Gaucher/Friesen/Kay 2011). Dies kann Karriereentscheidungen von Frauen beeinflussen: Wenn verstärkt kommunale Begriffe in Ausschreibungen für Karriereförderprogramme verwendet werden (im Gegensatz zu agentischen), bewerten Frauen das Programm als attraktiver, fühlen sich zugehöriger und haben stärkere Bewerbungsabsichten; Männer sind von der Wortwahl nicht beeinflusst (Hentschel/Braun/Peus/Frey 2014). Auch der Titel einer ausgeschriebenen Stelle beeinflusst die Wirkung auf potentielle Bewerberinnen und Bewerber: Bei der Verwendung von Paarformen („Projektleiterin/Projektleiter“) – im Gegensatz zum generischen Maskulinum („Projektleiter“) – empfinden weibliche und männliche Studierende die Stelle attraktiver und würden sich dementsprechend eher bewerben (Horvath/Sczesny 2014).

Neben Sprache sind Bilder ein zweiter wichtiger Faktor, mit dem Frauen und Männer in Ausschreibungen angesprochen werden. Tatsächlich zeigte sich in einer Analyse von knapp 7000 deutschen Stellenausschreibungen, dass deutlich mehr Stellenanzeigen nur Männer (42%) im Vergleich zu Frauen (15%) abbildeten (Demsar 2015). Jedoch schätzen sich Frauen und Männer als passender für Führungspositionen ein, wenn in der Anzeige eine Frau und ein Mann abgebildet sind, anstatt nur ein Mann (Bosak/Sczesny 2008). Diese Beispiele machen deutlich, dass der Talentpool an qualifizierten Männern und Frauen besser adressiert werden kann, wenn die Attraktivität einer Stelle in einer Forschungsinstitution oder Organisation durch gezielte Gestaltung von Stellenausschreibungen erhöht wird.

#### b) Einstellungsverfahren zur Personalauswahl

Um die hohen Ziele von Universitäten und Forschungseinrichtungen bezüglich Forschungs- und Innovationsleistung zu erreichen, ist die Auswahl der passendsten Talente das wichtigste Ziel der Personalauswahl. Häufig fehlen in Einstellungsverfahren jedoch klare Anforderungsprofile und valide Methoden, wodurch geschlechterstereotype Vorannahmen und Bewertungen einen Einfluss haben können (Peus et al. 2015). In einer Studie wurden Forschenden beispielsweise fiktive Bewerbungen von Männern und Frauen für eine Hilfskraftstelle vorgelegt. Obwohl die Lebensläufe gleich waren, wurden Frauen weniger wahrscheinlich eingestellt und sie bekamen ein geringeres Einstiegsgehalt angeboten als Männer (Moss-Racusin/Dovidio/Brescoll/Graham/Handelman 2012). Für Auswahlverfahren auf höheren wissenschaftlichen Karriere-stufen zeigt sich ein uneinheitliches Bild: Eine Studie zeigt, dass hochqualifizierte Frauen für MINT-Professuren bevorzugt werden (Williams/ Ceci 2015) – ein Erklärungs-

ansatz ist, dass diese als besonders kompetent eingeschätzt werden, da sie sich in ihrer Karriere bereits in einem männlich dominierten Feld behauptet haben. In einer anderen Studie analysierten Forscherinnen knapp 1000 Protokolle von Berufungskommissionen und führten 64 Interviews mit Mitgliedern solcher Kommissionen aus unterschiedlichen Disziplinen. Sie zeigten, dass das meistgenannte Kriterium für eine Berufung der Faktor „Exzellenz“ war, der jedoch stärker mit Männern assoziiert wurde als mit Frauen (van den Brink/Benschop 2012). Hinzu kommt, dass Berufungskommissionen in der Regel sehr intransparent und unsystematisch ablaufen (Abele-Brehm/Bühner 2016). Dadurch spielen bei der Einstellungsentscheidung auch Faktoren eine Rolle, die wenig mit Kompetenz assoziiert sind. Beispielsweise werden generell eher Personen von Entscheidungsverantwortlichen unbewusst bevorzugt, die ihnen ähnlich sind. Da ein größerer Anteil an Männern Berufungsverfahren durchführt, bevorzugen diese mitunter Männer, wenn sie darin eine jüngere Version ihrer selbst wahrnehmen (van den Brink/Benschop 2012). Um die gesamte Bandbreite an Anforderungen einer Professur systematisch zu prüfen und zu mehr Transparenz und Fairness beizutragen, hat die Universität Bremen beispielsweise ein externes Assessment Center in ihr Berufungsverfahren integriert, durch das überfachliche Qualifikationen, wie Führungsfähigkeiten und Kooperationsbereitschaft getestet werden (Müller 2015). Wissenschaftliche Studien in Deutschland (durchgeführt im Rahmen des BMBF Projekts „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wirtschaft und Wissenschaft“) zeigen, dass Wissenschaftlerinnen dann höhere Einstellungschancen haben, wenn sie als Einzelautorin veröffentlicht haben und wenn das Institutsklima in einer Ausschreibung als kooperativ und nicht wettbewerbsorientiert beschrieben wird (Braun/Hentschel/Peus/Frey 2015). Eine andere Studie zeigt, dass Frauen mit gleicher Wahrscheinlichkeit wie Männer für eine Führungsposition eingestellt werden, wenn diese in der Paarform („Geschäftsführerin/Geschäftsführer“) ausgeschrieben ist, anstatt in dem generischen Maskulinum („Geschäftsführer“) (Horvath/Sczesny 2016). Insgesamt lässt sich festhalten, dass je klarer Anforderungen für eine Stelle und Auswahlkriterien von einer Institution reflektiert und formuliert werden, desto weniger spielen Geschlechterstereotype im Auswahlprozess eine Rolle (Heilman 2012). Ein professioneller Auswahlprozess – in Wissenschaft wie Wirtschaft – beginnt mit einem klar definierten Anforderungsprofil (Lozo/Bipp/Steinmayr/Blümke 2015), in dem aufgeführt ist, welche Kompetenzen die gesuchte Person für genau diese Stelle mitbringen sollte. Der Prozess endet mit professionellem Onboarding der neuen Person, so dass diese sich auf der neuen Stelle willkommen fühlt und ihr Potential ausschöpfen kann (Schreiner/Schmid 2015). Alle Stufen eines professionellen Auswahlprozesses sind in Abbildung 2 dargestellt.

**c) Gendergerechte Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen**

Mit dem Aufstieg in der Wissenschaft steigt auch die Führungsverantwortung von Forschenden (Braun/Peus/

Abb. 2: Personalauswahl



Quelle: Illustration© von Isabelle Dinter

Frey/Knipfer 2016). Gute Führung in der Wissenschaft ist nicht nur wichtig für die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern wirkt sich auch positiv auf die Publikationsleistung aus (Braun/Peus/Weisweiler/Frey 2013). Professorinnen und Professoren tragen als Führungskräfte eine besondere Verantwortung, da sie Entscheidungstragende und Vorbild zugleich sind. Unter anderem auf Grund der bereits beschriebenen Stereotype von Führungskräften in der Wissenschaft, sehen auch Wissenschaftlerinnen selbst nicht immer eine Passung zwischen ihren eigenen Eigenschaften und ihrer Führungsrolle (Knipfer/Shaghnessy/Hentschel/Schmid 2016). Es ist daher wichtig, Wissenschaftlerinnen schon zu einem frühen Zeitpunkt der Karriere mit systematischer Personalentwicklung und karriereunterstützenden Programmen zu fördern, zu stärken und sichtbar zu machen (Knipfer/Peus 2015). Auf jeder Karrierestufe stehen Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente zur Verfügung, die zielgerichtet eingesetzt werden können (siehe z.B. Weiterbildungsprogramme für Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen unter [www.rm.wi.tum.de/wissenschaftsmanagement/](http://www.rm.wi.tum.de/wissenschaftsmanagement/)). Außerdem gibt es Weiterbildungsprogramme, die sich gezielt an Wissenschaftlerinnen richten. So

haben beispielsweise Knipfer und Kolleginnen (2016) der TU München und LMU München ein Training in vier Modulen mit Reflexionsübungen und Gruppendiskussionen entwickelt, das zum Ziel hat, Führungskompetenzen von Frauen zu stärken und Einstellungschancen für Frauen auf Professuren zu erhöhen (Knipfer et al. 2016). Entscheidend ist es nicht auf einen "fix-the-women"-Ansatz zu insistieren, sondern die Stärken von Frauen als Führungskräfte hervorzuheben und bezüglich allgemeiner Barrieren zu sensibilisieren, sowie Lösungsansätze aufzuzeigen.

Ein weiterer Lösungsansatz ist der Zugang von Frauen zu einflussreichen Netzwerken. Dies gilt auch für den wissenschaftlichen Arbeitsbereich, in dem die Vernetzung mit anderen Forschenden eine große Rolle spielt. Eine aktuelle Studie im akademischen Umfeld zeigt, dass Frauen und Männer ihre Netzwerke unterschiedlich aufbauen. Während Frauen zwar mehr Personen innerhalb ihres Netzwerks zählen, sind diese Kontakte häufig loser als bei Männern. Dazu kommt, dass Frauen eher zwischen anderen Personen vermitteln und Kontakte herstellen, also weniger effektiv für sich selbst netzwerken als Männer (Barthauer/Spurk/Kauffeld 2016). Männer in der Wissenschaft haben häufig mehr Männer und statushohe Personen in ihren Netzwerken (Spurk/Meincke/Kauffeld/Volmer 2015), wodurch sich eher positive Auswirkungen auf ihre Karrierechancen ergeben (van den Brink/Benschop 2012). Ein Ansatz für Organisationen kann es sein sicherzustellen, dass Frauen und Männer die gleichen Möglichkeiten bekommen an Vernetzungsveranstaltungen teilzunehmen. So fördert beispielsweise die TUM School of Management mit einem Gender&Diversity-Förderfonds explizit Konferenzteilnahmen von Wissenschaftlerinnen (TUM School of Management 2016).

Ebenfalls hilfreich ist es, eine Mentorin oder einen Mentor zur Seite zu haben, der oder die insbesondere Nachwuchswissenschaftlerinnen wichtige Kontakte vorstellt und berät. Diese Zielsetzung hat der 2006 gegründete Verein „Forum Mentoring e.V.“, der über 100 Mentoring-Programme in Hochschulen und Wissenschaftsinstitutionen vertritt (Forum Mentoring 2016). Dazu gehört unter anderem das Mentoring-Programm Minerva FemmeNet der Max-Planck-Gesellschaft, welches durch eine große Anzahl an Teilnehmenden und starke Nachfrage auf Mentee-Seite als erfolgreiches Instrument bezeichnet werden kann (GWK 2016).

Eine andere Möglichkeit zur Förderung von Chancengerechtigkeit auf Organisationsebene besteht in strukturellen Eingriffen, wie dem 2008 initiierten Professorinnen-Programm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Hochschulen hatten die Möglichkeit sich zu bewerben, indem sie ein Gleichstellungskonzept entwickelten, welches bei erfolgreicher Begutachtung umgesetzt werden sollte. Zudem wurden bis zu drei neue Stellen für geeignete Wissenschaftlerinnen zur Erstberufung finanziert. Die Gleichstellungskonzepte unterschieden sich dabei von Einrichtung zu Einrichtung und enthielten beispielsweise Maßnahmen wie eine Promotions- und Habilitationsförderung für Nachwuchswissenschaftlerinnen, Mentoring-Programme oder die Einführung von Seminaren zur Sensibilisie-

rung mit dem Thema Chancengerechtigkeit (BMBF 2017). Auch die TU München fördert mit dem Laura Bassi-Preis herausragende Wissenschaftlerinnen auf struktureller Ebene durch die Kofinanzierung von Stellen in Fachbereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind (TU München 2017). Die Fraunhofer Gesellschaft hat mit TALENTA ein Karriereprogramm ins Leben gerufen, welches zusätzliche Stellen für Wissenschaftlerinnen fördert wie auch deren individuelle persönliche Entwicklung. Dieser Ansatz zielt darauf ab potentiellen Diskriminierungen entgegen zu wirken und Wissenschaftlerinnen auf Organisations- als auch Individual-Ebene zu unterstützen (GWK 2016).

#### 4. Handlungsempfehlungen für die Praxis

Aus den geschilderten wissenschaftlichen Erkenntnissen als auch Beispielen aus der Praxis verschiedener Institutionen, empfehlen wir Forschungseinrichtungen Maßnahmen abzuleiten, die die Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern fördern und stärken. Aus unserer Sicht ist die gezielte Förderung von Chancengerechtigkeit ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Innovationskraft und Leistungsfähigkeit einer wissenschaftlichen Organisation. Neben den beschriebenen Good Practice-Ansätzen in den vorangegangenen Absätzen, möchten wir konkret folgende Punkte anregen:

##### Personalauswahl

1. Klare Anforderungsprofile mit konkreten Kriterien für die Stelle, die vor der Ausschreibung erstellt werden und für alle Bewerbenden gleichwertig berücksichtigt werden müssen,
2. Stellenausschreibungen mit balancierten kommunalen wie agentischen Anforderungen, geschlechtergerechter Sprache und einer geschlechtergerechten Auswahl an Bildern,
3. Strukturierte und systematische Auswahlprozesse mit validen Instrumenten, wie beispielsweise Bewerbungsunterlagen ohne Fotos, Arbeitsproben oder strukturierten Interviews (bspw. multimodales Auswahlinterview) und mehreren Entscheidungsverantwortlichen.

*Im Herausgeberwerk „Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis“ (Peus/Braun/Hentschel/Frey 2015) werden Möglichkeiten zur Professionalisierung des wissenschaftlichen Auswahlprozesses beschrieben, u.a. wie klare Anforderungsprofile erstellt und Kriterien für den Auswahlprozess abgeleitet werden können.*

##### Personalentwicklung

1. Zielgerichtete Führungskräfte-seminare für Frauen in der Wissenschaft,
2. Gleicher Zugang zu Konferenzen und Netzwerken mit wichtigen Kontakten der wissenschaftlichen Community für alle Mitarbeitende,
3. Karrierefördernde Maßnahmen, wie Mentoring durch Entscheidungspersonen, Berufungstrainings für Frauen und Verleihung von besonderen Auszeichnungen an geeignete Männer und Frauen gleichermaßen.

**Rahmenbedingungen für mehr Chancengerechtigkeit**

1. Unterstützung von Chancengerechtigkeit durch Hochschulleitung, Vorstand und Entscheidungsverantwortlichen aller Ebenen, z.B. durch klare Stellungnahme in Vorträgen, Interviews oder Gremiensitzungen,
2. Transparente und systematische Karrierestrukturen, z.B. bezüglich Anforderungen für Höhergruppierung oder Entfristung,
3. Flexible Rahmen- und Arbeitsbedingungen sowie Präsentation einer offenen Kultur, die Chancengerechtigkeit unterstützt, z.B. durch Betonung von Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder geschlechts-heterogene Gruppen auf öffentlichen Fotos.

In der Gesamtheit sind die aufgeführten Maßnahmen am wirksamsten, da einzelne Vorfälle von Ungleichheit und Diskriminierung sich mit der Zeit aufaddieren (Martell/Lane/Emrich 1996). In einer neuen Studie aus den Niederlanden wurde ein Modell aufgestellt, welches zeigt, dass soziale Ungleichheit über die Zeit hinweg kumuliert (van Dijk/Meyer/van Engen/Loyd 2016). Das heißt, je früher man ansetzt faire und transparente Prozesse als auch holistische Maßnahmen einzuführen, desto besser können Ungleichheiten im weiteren Karriereverlauf vorgebeugt werden und desto besser kann die allgemeine Chancengerechtigkeit gefördert werden. Erst dann kann das volle Potential genutzt und möglichst noch wertvollere (Forschungs-)Beiträge für die Gesellschaft geschaffen werden.

**Links und weiterführende Literatur**

*BMBF-Projekt:* Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wirtschaft und Wissenschaft. <https://www.abf.wi.tum.de/> und darin entwickelte Broschüre für gendersgerechte Personalauswahl und Beförderung: [https://www.abf.wi.tum.de/fileadmin/w00bjr/www/Dokumente/Gendergerechte\\_Personalauswahl\\_und\\_Befoerderung\\_AuBeFuehr.pdf](https://www.abf.wi.tum.de/fileadmin/w00bjr/www/Dokumente/Gendergerechte_Personalauswahl_und_Befoerderung_AuBeFuehr.pdf)

*BMBF-Projekt:* Führend Wissen Schaffen – Erfolgsfaktoren für Gewinnung und Aufstieg von Frauen in MINT-Führungspositionen in der Wissenschaft. <https://www.rm.wi.tum.de/>

*Buchempfehlung:* Peus, C./Braun, S./Hentschel, T./Frey, D. (2015): Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Heidelberg.

**Literaturverzeichnis**

Abele-Brehm, A. E./Bühner, M. (2016): Wer soll die Professur bekommen? Psychologische Rundschau, 67 (4), S. 250-261.

Barthauer, L./Spurk, D./Kauffeld, S. (2016): Women's Social Capital in Academia: A Personal Network Analysis. International Review of Social Research, 6 (4), pp. 195-205.

BMBF (2017): Professorinnenprogramm. <https://www.bmbf.de/de/das-professorinnenprogramm-236.html> (30.01.2017).

Bosak, J./Sczesny, S. (2008): Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position. In: Sex Roles, 58 (9-10), pp. 682-688.

Braun, S./Hentschel, T./Peus, C./Frey, D. (2015): Chancengerechtigkeit durch professionelle Personalauswahl in der Wissenschaft. In: Peus C./Braun S./Hentschel T./Frey D. (Hg.): Personalauswahl in der Wissenschaft. Heidelberg, S. 29-48.

Braun, S./Peus, C./Frey, D./Knipfer, K. (2016): Leadership in academia: Individual and collective approaches to the quest for creativity and innovation. In: Peus C./Braun S./Schyns B. (eds.): Leadership lessons from compelling contexts. UK: Emerald Group Publishing Limited, pp. 349-365.

Braun, S./Peus, C./Weisweiler, S./Frey, D. (2013): Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. In: The Leadership Quarterly, 24 (1), pp. 270-283.

Carli, L. L./Alawa, L./Lee, Y./Zhao, B./Kim, E. (2016): Stereotypes About Gender and Science Women ≠ Scientists. In: Psychology of Women Quarterly, 40 (2), pp. 244-260.

CEWS (2015): The leaky pipeline – Frauen- und Männeranteile im akademischen Qualifikationsverlauf. <http://www.gesis.org/cews/news-events/detailanzeige/news/detail/News/the-leaky-pipeline-frauen-und-maen-neranteile-im-akademischen-qualifikationsverlauf-2015/> (20.01.2017)

Demsar, S. (2015): Stellenanzeigen im Online-Jobportal Stepstone im Hinblick auf eine geschlechtergerechte Sprache. Freiburg.

Eagly, A. H./Gartzia, L./Carli, L. L. (2014): Female Advantage Revisited. In: Kumra S./Simpson R./Burke R. J. (eds.): The Oxford Handbook of Gender in Organizations. Oxford: OUP, pp. 153-174.

Forum Mentoring (2016): Forum Mentoring. Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft. <http://www.forum-mentoring.de/index.php>. (05.02.2017).

Gaucher, D./Friesen, J./Kay, A. C. (2011): Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. In: Journal of personality and social psychology, 101 (1), pp. 109.

GWK (2016): Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2016. GWK-Heft 47.

Heilman, M. E. (2012): Gender stereotypes and workplace bias. In: Research in Organizational Behavior, 32, pp. 113-135.

Hentschel, T./Braun, S./Peus, C. (in Druck): Warum wird sie nicht Führungskraft? Geschlecht und Karriereentwicklung. In: Kauffeld S./Spurk D. (Hg.): Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung. Heidelberg.

Hentschel, T./Braun, S./Peus, C./Frey, D. (2014): Wording of Advertisements Influences Women's Intention to Apply for Career Opportunities. Paper presented at the 74th Annual Meeting of Academy of Management, Philadelphia, USA.

Hentschel, T./Horvath, L. K. (2015): Passende Talente ansprechen – Rekrutierung und Gestaltung von Stellenausschreibungen. In: Peus C./Braun S./Hentschel T./Frey D. (Hg.): Personalauswahl in der Wissenschaft. Heidelberg, S. 65-82.

Horvath, L. K./Sczesny, S. (2014): Gender-Fair Language in Organizations: Attracting Potential Leaders and Promoting the Organizational Image of Gender Equality. Paper presented at the 17th General Meeting of the European Association of Social Psychology, Amsterdam, NL.

Horvath, L. K./Sczesny, S. (2016): Reducing women's lack of fit with leadership positions? Effects of the wording of job advertisements. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 25 (2), pp. 316-328.

Lozo, L./Bipp, T./Steinmayr, R./Blümke, M. (2015): Anforderungsanalyse für offene Positionen in der Wissenschaft. In: Peus C./Braun S./Hentschel T./Frey D. (Hg.): Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Heidelberg, S. 51-64.

Knipfer, K./Peus, C. (2015): Evidenzbasierte Förderung von Führungskompetenzen als Erfolgsfaktor für Wissenschaftseinrichtungen. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, 10 (2+3), S. 61-64.

Knipfer, K./Shaughnessy, B./Hentschel, T./Schmid, E. (2016): Unlocking Women's Leadership Potential: A Curricular Example for Developing Female Leaders in Academia. In: Journal of Management Education, pp. 1-31.

Martell, R. F./Lane, D. M./Emrich, C. (1996): Male-female differences: A computer simulation. In: American Psychologist, 51 (2), pp. 157-158.

Moss-Racusin, C. A./Dovidio, J. F./Brescoll, V. L./Graham, M. J./Handelsman, J. (2012): Science faculty's subtle gender biases favor male students. In: Proceedings of the National Academy of Sciences, 109 (41), pp. 16474-16479.

Müller, W. (2015): Assessment Center in Berufungsverfahren der Universität Bremen. In: Peus C./Braun S./Hentschel T./Frey D. (Hg.): Personalauswahl in der Wissenschaft. Heidelberg, S. 261-267.

Peus, C./Braun, S./Hentschel, T./Frey, D. (2015): Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Heidelberg.

Peus, C./Braun, S./Weisweiler, S./Frey, D. (2010): Kompetent führen, führend forschen. In: Organisationsentwicklung, 29, S. 38-45.

Peus, C./Welpel, I./Weisweiler, S./Frey, D. (2014): Führung an Hochschulen. In: Felfe J. (Hg.): Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse (Vol. 27). Göttingen, S. 527-539.

Peus, C./Welpel, I. (2011): Frauen in Führungspositionen: was Unternehmen wissen sollten. In: Organisationsentwicklung, 2, S. 47-55.

Schein, V. E. (2001): A global look at psychological barriers to women's progress in management. In: Journal of Social Issues, 57 (4), pp. 675-688.

Schneider, M. R./Bauhoff, F. (2013): Stellenanzeigen und AGG: Von Geschlechtsneutralität noch weit entfernt. In: Personal Quarterly, 3, S. 15-20.

Schreiner, E./Schmid, E. (2015): Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen. In: Peus C./Braun S./Hentschel T./Frey D. (Hg.): Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Heidelberg, S. 161-172.

Spurk, D./Meinecke, A. L./Kauffeld, S./Volmer, J. (2015): Gender, professional networks, and subjective career success within early academic science careers. In: Journal of Personnel Psychology, 14 (3), pp. 121-130.

Statistisches Bundesamt. (2017): Bildung und Kultur: Personal an Hochschulen – Frauenanteile. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/FrauenanteilLeAkademischeLaufbahn.html> (10.01.2017).

- Steinweg, N./Pawlak, N./Brodesser, D. (2014): Es muss gehandelt werden – wo liegt der Schlüssel zur Erhöhung des Frauenanteils an Professorinnen? In: *Forschung & Lehre*, 21 (6), S. 466-467.
- TU München (2017): Laura Bassi-Preis. <https://www.chancengleichheit.tum.de/diversity/karriere-und-weiterbildung/laura-bassi-preis/> (30.01.2017)
- TUM School of Management (2016): Selbstbericht zur Diversity-Zielvereinbarung. [http://www.wi.tum.de/wp-content/uploads/2016/09/TUM\\_SoM\\_Report\\_Diversity\\_Activities\\_web-1.pdf](http://www.wi.tum.de/wp-content/uploads/2016/09/TUM_SoM_Report_Diversity_Activities_web-1.pdf) (31.01.2017).
- Van den Brink, M./Benschop, Y. (2012): Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. In: *Organization*, 19 (4), pp. 507-524.
- Van Dijk, H./Meyer, B./van Engen, M./Loyd, D. (2016): Microdynamics in diverse teams: A review and integration of the diversity and stereotyping literatures. In: *Academy of Management Annals*. 2014.0046.
- Vogt, A. (2010): Barrieren und Karrieren – am Beispiel der Wissenschaftlerinnen in Instituten der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft. In: *Frauen in der Wissenschaft – Frauen an der TU Dresden: Tagung aus Anlass der Zulassung von Frauen zum Studium in Dresden vor 100 Jahren*. Leipzig, S. 161-179.
- Williams, W. M./Ceci, S. J. (2015): National hiring experiments reveal 2:1 faculty preference for women on STEM tenure track. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112 (17), pp. 5360-5365.
- Woolley, A. W./Chabris, C. F./Pentland, A./Hashmi, N./Malone, T. W. (2010): Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. In: *Science*, 330(6004), pp. 686-688.

■ **Stephanie Rehbock**, Wiss. Mitarbeiterin, Dozentin im Weiterbildungsprogramm der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, TU München,

E-Mail: [stephanie.rehbock@tum.de](mailto:stephanie.rehbock@tum.de)

■ **Dr. Lisa Horvath**, Dozentin im Weiterbildungsprogramm der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, TU München, freie Trainerin für Gender-Kompetenzen (bspw. in der Personalauswahl),

E-Mail: [lisa.horvath@tum.de](mailto:lisa.horvath@tum.de)

■ **Tanja Hentschel**, Wiss. Mitarbeiterin, Dozentin im Weiterbildungsprogramm der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, TU München,

E-Mail: [tanja.hentschel@tum.de](mailto:tanja.hentschel@tum.de)

## René Krempkow, Philipp Pohlenz und Nathalie Huber (Hg.) Diversity Management und Diversität in der Wissenschaft

### Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Vielfalt (Diversity) entwickelt sich sehr schnell an deutschen Hochschulen; dementsprechend auch das Interesse der Hochschulforschung. Im Zentrum der Debatte stehen bisher überwiegend sich verändernde Studierendenpopulationen als "Heterogenität" mit einem relativ starken Akzent auf Herausforderungen für die Lehre, der Vielfalt der Studierenden gerecht zu werden (insbesondere als Folge der Internationalisierung, Verjüngung (G 8), Öffnung für nicht-traditionelle, ältere, berufserfahrene Studierende). Anhand von Konzepten und praktischen Beispielen wird ein Überblick zum Umgang mit Diversität an Hochschulen in Deutschland gegeben. Darüber hinaus werden neuere dafür relevante Forschungen vorgestellt. Im Gegensatz zur Diskussion um sich verändernde Studierendenpopulationen wurde allerdings die Vielfalt von Forschenden und des wissenschaftlichen Nachwuchses bislang kaum thematisiert. Hier liegen noch zu erschließende Felder.

Die Autorinnen und Autoren des vorliegenden Bandes wollen zur Schließung dieser Lücke beitragen. Im Kern stehen dabei zwei zentrale Fragen: Zum einen die nach der Diversität von Forschenden, womit an das Untersuchungsfeld Lehre und Studium im Sinne des „academic life-cycle“ angeschlossen wird. Im Bereich der Nachwuchsförderung stellt sich zum anderen die Frage nach der Vielfalt von Lebensentwürfen bzw. nach den Möglichkeiten, in Wissenschaftskarrieren unterschiedliche Lebensentwürfe zu realisieren. Anliegen des Bandes ist eine Öffnung der Perspektive für Diversitätsaspekte auch jenseits der typischen Benachteiligungsdiskurse. Forschungsinitiativen werden systematisiert, Befunde zusammengeführt und ein Gesamtüberblick zu Diversity Management und Diversität in der Wissenschaft gegeben. Der vorliegende Sammelband setzt einen Impuls bei der Erforschung und Entwicklung des Umgangs mit Vielfalt sowie ihrer Implementation und Umsetzung.

ISBN 978-3-937026-87-9, Bielefeld 2013, 349 Seiten, 53.00 Euro zzgl. Versand

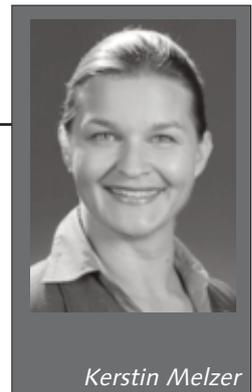
Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel  
(aber z.B. nicht bei Amazon).

Bestellung – E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22



Kerstin Melzer

## Dual Career Services an Universitäten: Qualitätskriterien für eine gute Beratung von Dual Career Partner/innen



Kerstin Melzer

Dual career services at universities are more than help desks for job platforms or CV checks. What dual career-partners can expect here is information, advice and counselling, as well as practical support tailored to their professional goals. The demands are versatile and complex and require highly qualified advisors. What once has started as an experiment with a terminated run has now achieved a solid position among the universities' services. The establishing process was accompanied by the professionalisation of the advising process and largely driven by the Dual Career Network Germany. Its quality standards are recognised by most of the dual career services in Germany and they helped to define a clear profile for the young working field. The article shows insights to good dual career-practice and how it deals with challenges.

Sie informieren, beraten und unterstützen ihre Klient/innen individuell: Dual Career Services sind weit mehr als Informationsbörsen für Stellenportale oder Anlaufstellen zum Check von Bewerbungsunterlagen. Die Anforderungen sind vielfältig sowie vielschichtig und erfordern kompetente Berater/innen. Was vielerorts als Experiment mit einer befristeten Stelle begann, hat sich mittlerweile zum festen Serviceangebot in der Universitätslandschaft entwickelt. Mit der Etablierung vieler Dual Career Services ging auch eine Professionalisierung der Beratungsprozesse einher. Dieser Prozess wurde maßgeblich vom bundesweiten Dual Career Netzwerk Deutschland angestoßen und begleitet. Seine entwickelten Qualitätskriterien sind handlungsleitend für die meisten Dual Career Services und verliehen dem noch jungen Tätigkeitsfeld Profilschärfe. Der Artikel gibt Einblick in die verschiedenen Facetten und Herausforderungen der Dual Career Beratung und beleuchtet, wie ihr hierbei gute Praxis gelingt.

### Begriffsklärung und Entwicklung

Als Dual Career Paare gelten Partner/innen deren berufliche Karrieren jeweils ihren Bildungsinvestitionen und ihrem Lebensalter entsprechen (Rusconi/Solga 2010, S. 37). Steht ein Umzug an einen neuen Standort an, stellt sich die Frage, wie die beiden Karrieren bzw. Berufs-

wege weiter fortgesetzt werden können. Bei Wissenschaftler/innen, für deren Karriereentwicklung Mobilität eine notwendige Voraussetzung ist, stellt sich die Herausforderung besonders häufig, für den mitziehenden Partner bzw. die mitziehende Partnerin eine Stelle in einer neuen Stadt zu finden. Hier kommen die Dual Career Services ins Spiel: Mit individuellen Informations-, Beratungs- und Unterstützungsleistungen fördern sie die Stellensuche der Partner/innen, damit diese möglichst schnell und adäquat ihre beruflichen Wege fortführen können.



Quelle: Universität Konstanz/Anne Emmert

Dieses Serviceangebot fand seinen Ursprung in den 1990er Jahren an Universitäten in den USA. Angestoßen durch die Studie über internationale Karrieren des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft (Stifterverband 2002) und die daran anschließende gemeinsame Tagung mit der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG/Stifterverband 2004) wurde die Dual Career Unterstützung in den frühen 2000er Jahren auch Thema in der deutschen Wissenschaftslandschaft. Als besonderer Treiber für die Einrichtung von Dual Career Services kann die erste Exzellenzinitiative gesehen werden. Viele Universitäten integrierten dieses Unterstützungsangebot in ihre Exzellenzanträge. Darüber hinaus trat es in immer mehr Zielvereinbarungen des Audits berufundfamilie auf (Melzer 2010, S. 154f.). An Universitäten gab es daraufhin einen regelrechten Schneeballeffekt, sodass mittlerweile die meisten Universitäten in irgendeiner Form Dual Career Unterstützung bieten. Die Dual Career Unterstützung ist allerdings nicht auf Universitäten beschränkt: Immer mehr Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, Privatuniversitäten, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, aber auch Unternehmen, Kommunen oder regionale Netzwerke und Fachkräfteinitiativen bieten diesen Service an.

### Ziele und Zielgruppen der Dual Career Services an Universitäten

An schätzungsweise 50 Universitäten gibt es professionelle Dual Career Services, deren konkrete Ansprechpersonen die mitziehenden Partner/innen bei ihrer beruflichen Integration tatkräftig begleiten. Ihre Ziele, Zielgruppen und organisationalen Verortungen sind vielfältig. Allen gemeinsam ist, dass Sie das Angebot an Neuberufene adressieren. Darüber hinaus zeigt sich in den letzten Jahren, dass immer mehr Services ihre Angebote auch für bestimmte Gruppen des wissenschaftlichen Nachwuchses öffnen. Dazu ergänzend steht der Service an einigen Standorten auch Mitarbeiter/innen in Verwaltung und Technik in Schlüsselpositionen zur Verfügung.

Mit der Dual Career Unterstützung verfolgen die Universitäten verschiedene Strategien. Der gemeinsame Nenner ist, dass alle durch dieses besondere Angebot Vorteile in der Gewinnung von herausragenden Professor/innen, Wissenschaftler/innen oder Mitarbeiter/innen erzielen wollen. Häufig kommt noch die Zielsetzung der Familienförderung hinzu, indem den Paaren ermöglicht werden soll, als Familie an einem Ort leben und arbeiten zu können. Dazu ergänzend spielt auch die Strategie der Frauenförderung eine Rolle und dies in doppelter Weise: Nach wie vor werden an Universitäten mehr Wissenschaftler eingestellt als Wissenschaftlerinnen. Ihre mitziehenden Partner/innen sind in der Regel Frauen, die häufig noch nicht wissen, wie es für sie beruflich am neuen Standort weitergeht. Viele Universitäten haben es sich daher zum Ziel gemacht, diese Potenzialträgerinnen in ihrer Karriereentwicklung zu unterstützen und so umzugsbedingte Karriereunterbrechung oder gar -abbrüche zu vermeiden. Des Weiteren haben Frauen in Partnerschaften eher dann eine Karriere im engeren Sinn, wenn auch ihr Partner eine hohe Karriereorientierung besitzt (Rusconi/Solga 2011, S. 158). Bei

der Berufung von Professorinnen zeigt sich daher, dass ihre Rufannahme oft von konkreten beruflichen Perspektiven für ihre mitziehenden Partner abhängt, da Männer häufig erst dann zum Umzug bereit sind, wenn ihnen ein Angebot vorliegt.

Die organisationale Anbindung der Dual Career Services ist somit vom institutionellen Auftrag der Universität abhängig. Dual Career Services sind z.B. Teil von Berufsabteilungen, Personaldezernaten, Gleichstellungsreferaten, Familienbüros oder Welcome Centern. Abhängig von der Größe der Zielgruppe und dem angebotenen Leistungsumfang ist die personelle Ausstattung ebenfalls sehr unterschiedlich und kann von Teilzeitstellen mit niedrigem Beschäftigungsumfang bis hin zu mehreren Vollzeitstellen reichen. Häufig sind die Dual Career Berater/innen noch für andere Aufgabenfelder zuständig (z.B. in den Bereichen Relocation, Familienservice, Berufsabteilung, Personalgewinnung- oder -entwicklung) und können den Dual Career Paaren weitere Dienstleistungen anbieten, die über die berufliche Integration hinausgehen (Unterstützung bei der Suche nach Wohnungen, Kinderbetreuungsmöglichkeiten etc.).

### Aufgaben und Anforderungsprofile im Dual Career Service

Die Dual Career Unterstützung ist eine Personalentwicklungsmaßnahme, die die persönlichen Ressourcen von Dual Career Partner/innen im Hinblick auf ihre berufliche Entwicklung fördert und steuert. Dual Career Berater/innen haben zum Ziel, die Stellensuche der Dual Career Partner/innen bestmöglich zu unterstützen. Vor diesem Hintergrund verstehen sie ihre Rolle als Begleiter/innen während des Bewerbungsprozesses. Zum einschlägigen Aufgabenprofil der Dual Career Services zählen daher Informations-, Beratungs- und Unterstützungsleistungen, die auf die Bedarfe der Dual Career Partner/innen zugeschnitten sind. Zum Teil werden auch Coachingformate angeboten, um z.B. die Dual Career Partner/innen bei ihrer Standortbestimmung oder Kompetenzerfassung zu unterstützen. Dazu ergänzend sind Dual Career Berater/innen gefragt, Kontakte zu Personalverantwortlichen innerhalb und außerhalb ihrer Universität zu pflegen, um für ihre Klient/innen berufliche Chancen aufzutun. Die meisten Dual Career Services sind in regionalen Dual Career Netzwerken engagiert – als aktive Mitglieder oder als Koordinationsstellen. Ziel der regionalen Netzwerke ist der Austausch mit anderen Arbeitgebern aus Forschung und Lehre, Wirtschaft und Industrie oder Verwaltung, Kultur und Gesellschaft. Bundesweit gibt es schätzungsweise 20 verschiedene regionale Dual Career Netzwerke. Neben verschiedenen Aufgaben des Projektmanagements kommt Dual Career Berater/innen nicht zuletzt die Aufgabe zu, für die Belange von Dual Career Paaren zu sensibilisieren und Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben.

Die konkreten Unterstützungsleistungen sind standortabhängig und reichen von Informationen über den regionalen Arbeitsmarkt über Vermittlung von Bewerbungswissen bis hin zu Coachingangeboten. Ein allgemeingültiges Beratungskonzept gibt es daher nicht. Die Kompetenzanforderungen an die Dual Career Berater/

innen sind daher recht unterschiedlich, weswegen es auch – wie so häufig im Wissenschaftsmanagement – keinen einheitlichen Zugang gibt. Erfolgsentscheidend für Dual Career Services sind stattdessen souveräne und empathische Persönlichkeiten mit Karrierewissen und Beratungskompetenz, die in der Lage sind, sich immer wieder neu auf ihr Gegenüber einzulassen und die die Möglichkeiten und Grenzen des Serviceangebots klar vertreten können. Sie sollten zudem Gender- und Diversitykompetenz mitbringen oder sich aneignen, um möglichst vorurteilsfrei und adäquat die Ziele ihres vielfältigen Klientels zu unterstützen (Maler Walther 2010, S. 108f.). Darüber hinaus benötigen sie gute Netzwerkfähigkeiten, um auf potenzielle Arbeitgeber zugehen zu können. Wie sie diese Kompetenzen erworben haben ist hingegen sekundär. Aktuell kommen die Dual Career Berater/innen an Universitäten aus ganz unterschiedlichen Disziplinen und haben ihre Berufserfahrung in verschiedenen Bereichen von Wirtschaft und Industrie, Wissenschaft oder Gesellschaft gesammelt. Teilweise bringen sie auch einschlägige Beratungs- oder Coachingausbildungen mit.

### Beratungsbedarfe

Die Beratungsbedarfe der Klient/innen im Dual Career Service sind – bedingt durch ihre vielfältigen beruflichen Ziele – sehr verschieden. In die Beratung kommen sowohl Berufseinsteiger/innen und Young Professionals als auch erfahrene Fach- und Führungskräfte aus Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und Kultur. Des Weiteren suchen Wissenschaftler/innen, die in der Wissenschaft bleiben wollen, die Beratung auf sowie solche, die außer-akademische Karrierewege anstreben. Nicht zuletzt zählen auch Beamt/innen mit Versetzungswunsch, Teilzeitinteressierte oder Wiedereinsteiger/innen sowie Klient/innen aus dem Ausland ohne Erfahrung auf dem deutschen Arbeitsmarkt zum Kundentamm der Dual Career Services. Fragen, die den Dual Career Berater/innen dabei begegnen sind z.B.:

- Wie schaffe ich den Berufseinstieg?
- Für welche Tätigkeitsfelder sind meine Kompetenzen und Interessen geeignet?
- Wie kann ich meine Karriere sukzessiv aufbauen?
- Welche beruflichen Möglichkeiten gibt es, um Familie und Beruf zu vereinbaren?

Die Berater/innen der Dual Career Services sind daher gefragt, einen großen Wissensschatz bereit zu halten und immer wieder mit ihrem Gegenüber individuelle Perspektiven zu erarbeiten. Hierfür ist eine wertschätzende und ressourcenorientierte Haltung der Berater/innen essenziell, die den Blick auf die Stärken und Fähigkeiten der Klient/innen lenkt.

Im Vergleich zu den neu eingestellten Wissenschaftler/innen bzw. weiteren Mitarbeiter/innen, sind deren mitziehende Partner/innen in der schlechteren Ausgangssituation: Sie wissen in der Regel nicht, wie es beruflich für sie weitergeht. Das gewohnte soziale Umfeld zu verlassen und in eine ungewisse Zukunft in einer neuen Stadt zu starten lösen bei einigen Dual Career Partner/innen Wut, Enttäuschung, Trauer oder Zweifel aus.

Neben den Fragen, die im direkten Zusammenhang mit der Stellensuche stehen, bringen viele Dual Career Partner/innen daher weitere Fragen mit:

- Wie kann ich mir am neuen Standort ein Zuhause aufbauen? Wo finde ich Anschluss? Wie finde ich mich in einem fremden Land zurecht?
- Wie gehe ich mit der Enttäuschung um, für meinen Partner (wieder) mein altes Leben aufgeben zu haben? Wie gehe ich mit meiner Arbeitslosigkeit um? Wie kann es mir gelingen, nicht nur Verluste, sondern auch Chancen zu sehen?

Dazu ergänzend können sie auch weitere Themen belasten, die mit ihrer jeweiligen Lebenssituation zusammenhängen:

- Bin ich schon bereit für den Wiedereinstieg nach der Elternzeit? Wie kann es mir/uns gelingen, gute Eltern zu sein, wenn wir beide arbeiten? Welche Kompromisse bin ich/sind wir bereit, einzugehen (kurz-, mittel- und langfristig)?
- Umzug organisieren, Kinderbetreuung finden und Stelle suchen – was tun, wenn alles zu viel wird?
- Wie gehe ich mit meiner chronischen Erkrankung/Behinderung um? Wie kommuniziere ich meine längere Erwerbsunterbrechung aufgrund von Krankheit?

Bleiben diese Fragen unbearbeitet, können sie die Motivation, nach einer Stelle zu suchen, stark beeinträchtigen. **Motivation und Engagement** der Klient/innen sind jedoch mit die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Stellensuche – sind sie eingeschränkt, kann auch die beste Dual Career Beratung wenig ausrichten. Dual Career Berater/innen sind daher auch gefragt, sich ein möglichst ganzheitliches Bild über ihre Klient/innen zu machen. So können Belastungen sichtbar und bearbeitet werden. Je nach Qualifikation der Berater/innen und Leistungsumfang der Services werden diese Fragen in den Beratungsprozess integriert. Sollte die Bearbeitung dieser Fragen den Berater/innen selbst nicht möglich sein, verweisen sie an andere Beratungseinrichtungen oder Coaches.

### Qualitätsstandards der Dual Career Beratung

Die hohen und vielfältigen Anforderungen an die Dual Career Berater/innen brachte das **Dual Career Netzwerk Deutschland (DCND)** dazu, Mindeststandards für die Dual Career Beratung zu entwickeln. Das Netzwerk wurde 2010 in Berlin von 20 Dual Career Services an Universitäten gegründet und umfasst aktuell 43 Mitglieder aus der Forschungslandschaft. Ziel war es von Anfang an, dem neuen Tätigkeitsfeld der Dual Career Beratung Profilschärfe zu verleihen, es zu professionalisieren und zu etablieren. Als Plattform für kollegialen Austausch und mit maßgeschneiderten Fortbildungen für die Dual Career Beratung ermöglicht es seinen Mitgliedern ihre Beratungskompetenz stetig auszubauen. Mit seinem Best Practice Leitfadens<sup>1</sup>, der 2012 veröffentlicht

<sup>1</sup> Der Leitfaden ist abrufbar unter <http://www.dcmd.org/unsere-ziele.html> (18.01.2017).

wurde, definierte das DCND erstmals Qualitätskriterien für eine gute Dual Career Beratung. Diese Standards werden von allen DCND-Mitgliedern anerkannt, was den Professionalisierungsprozess der Dual Career Services förderte. Auch die Verankerung des neuen Serviceangebote schritt voran: Von anfänglich ausschließlich befristeten Projektstellen wurde die Mehrheit der Stellen in den Dual Career Services nach und nach verstetigt, sodass die Dual Career Unterstützung mittlerweile einen festen Platz an Universitäten hat.



Quelle: Dual Career Netzwerk Deutschland

Inhaltlich legt der Leitfaden u.a. fest, dass die Dual Career Beratung von konkreten Ansprechpersonen durchgeführt werden muss, die individuelle Unterstützung, Beratung, Begleitung und Orientierung anbieten bei

- der Stellensuche,
- der Herstellung von Kontakten zu Arbeitgebern in der Region,
- Karrierefragen,
- Fragen zu Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten, Stipendien sowie Sprachkursen.

Dazu ergänzend verweist er auf die Vertraulichkeit der Gespräche, auf Datenschutz sowie auf die Einhaltung von Vereinbarungen und gibt zudem einen Prozessablauf vor. Besondere Bedeutung kommt dabei dem **transparenten Erwartungsmanagement** zu. Das bedeutet, dass die Klient/innen bzw. deren neu angeworbene Partner/innen oder deren einstellende Bereiche über die Möglichkeiten und Grenzen aufgeklärt werden. Auftrag der Dual Career Services ist es, durch Information, Beratung und Begleitung die Bewerbungsprozesse der Klient/innen bestmöglich zu unterstützen, sodass sie schneller geeignete Positionen erlangen. Ob dies gelingt oder nicht, hängt von vielen Faktoren ab, auf die die Berater/innen keinen oder nur bedingten Einfluss haben. Dazu zählen z.B. die Nachfrage des Profils auf dem regionalen Arbeitsmarkt oder auch das Engagement und Auftreten der Klient/innen. Ein Versprechen, dass eine adäquate Stelle für den Partner oder die Partnerin gefunden wird, kann daher nicht gegeben werden. Die Dual Career Beratung ist vielmehr als Prozessunterstützung zu sehen denn als Personalvermittlung.

Das Erwartungsmanagement sieht des Weiteren vor, schwer erfüllbare Erwartungen offen zu thematisieren. Sind Klient/innen z.B. in einem sehr spezialisierten Bereich tätig ist, den es in der Region nicht gibt, oder bringen sie Karriereambitionen mit, die mit dem gegenwär-

tigen Profil nicht erfüllbar sind, sind die Dual Career Berater/innen verpflichtet, über diese Schwierigkeiten aufzuklären. Dies kann zu **Zielkonflikten** führen: Ist z.B. die berufliche Integration der Partnerin entscheidend für die Annahme des Berufsangebots, ihr Profil allerdings kaum auf dem regionalen Arbeitsmarkt gefragt, sind die Ziele Rekrutierung und Einhaltung der Qualitätskriterien nicht miteinander vereinbar. Denn Rekrutierung (um jeden Preis) würde nahe legen, die beruflichen Perspektiven besser darzustellen als sie sind und in diesem Fall der Klientin vorzugeben, dass sie gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt hätte. Die Qualitätskriterien sehen jedoch vor, dem Paar eine realistische Einschätzung über die Möglichkeiten zu geben, auch auf die Gefahr hin, dass der Ruf dann abgelehnt wird. Für die Konfliktlösung sind letztlich die ethischen Grundsätze der Berater/innen oder/und der Universität entscheidend. Aus Sicht des DCND ist der ehrlichen Einschätzung der beruflichen Chancen immer der Vorzug zu gegeben. Diesen Ansatz stützt die Studie von Auspurg, Frodermann und Hinz. Sie fanden heraus, dass die Umzugsbereitschaft der Partner/innen steigt, wenn beide am neuen Standort gute Beschäftigungsaussichten erwarten (Auspurg/Frodermann/Hinz 2014, S. 38). Stellen Universitäten diese Aussichten lediglich in den Raum und hinterlegen sie nicht mit Evidenz, gefährdet dies nicht nur die Karriere der Partner/innen, sondern kann auch zum Vertrauensbruch des Paares mit der Universität führen. Demotivation, Unzufriedenheit, innerliche oder äußerliche Kündigung können die Folge sein. Dementsprechend wichtig ist es daher, von unreflektierten Aussagen wie „da wird sich sicherlich etwas finden“ abzusehen und die Karten offen auf den Tisch zu legen. Die Verantwortung für die Entscheidung, gemeinsam an den neuen Standort zu ziehen, bleibt dann alleine beim Paar.

Als hilfreich haben sich in diesem Zusammenhang Dual Career Policies erwiesen. In ihnen wird der Umgang mit Dual Career Partner/innen sowie der Umfang der Leistungen des Dual Career Services festgelegt. Als gutes Beispiel kann die Dual Career Policy der Universität Konstanz genannt werden. Sie wurde 2011 von Rektorat und Senat verabschiedet und anschließend auf der Homepage veröffentlicht und sorgt somit für Transparenz unter allen Beteiligten.

Als hilfreich haben sich in diesem Zusammenhang Dual Career Policies erwiesen. In ihnen wird der Umgang mit Dual Career Partner/innen sowie der Umfang der Leistungen des Dual Career Services festgelegt. Als gutes Beispiel kann die Dual Career Policy der Universität Konstanz genannt werden. Sie wurde 2011 von Rektorat und Senat verabschiedet und anschließend auf der Homepage veröffentlicht und sorgt somit für Transparenz unter allen Beteiligten.

Als hilfreich haben sich in diesem Zusammenhang Dual Career Policies erwiesen. In ihnen wird der Umgang mit Dual Career Partner/innen sowie der Umfang der Leistungen des Dual Career Services festgelegt. Als gutes Beispiel kann die Dual Career Policy der Universität Konstanz genannt werden. Sie wurde 2011 von Rektorat und Senat verabschiedet und anschließend auf der Homepage veröffentlicht und sorgt somit für Transparenz unter allen Beteiligten.

## Der Beratungsprozess

Auch wenn die Beratungsbedarfe und somit auch die sich daraus ergebenden Prozesse sehr vielfältig sind, folgt die Beratung einer grundlegenden Struktur:

Im Sinne des Erwartungsmanagements werden im **Erstgespräch** bzw. beim Erstkontakt den Klient/innen die Ziele des Dual Career Services erläutert und sie werden über seine Möglichkeiten (z.B. Standortbestimmung, Festlegung einer Bewerbungsstrategie) und Grenzen (z.B. Stellenvermittlung) aufgeklärt. Des Weiteren wird aufgezeigt, wie sich die Zusammenarbeit gestaltet, wer welche Rolle einnimmt und für welche Aufgaben zuständig ist. Die Klient/innen haben als Expert/innen für



Quelle: 123rf.com, Stuart Miles

ihren beruflichen Hintergrund und ihre beruflichen Ziele den aktiven Part inne. Die Verantwortung für die Stellensuche liegt bei ihnen, indem sie z.B. nach Stellen suchen, Bewerbungen aufsetzen oder Vorstellungsgespräche wahrnehmen. Die Berater/innen nehmen dabei eine begleitende Rolle ein und sind während dieses Prozesses für alle auftretende Fragen und Schwierigkeiten ansprechbar. Sie fördern den Bewerbungsprozess ihrer Klient/innen durch verschiedene Dienstleistungen, die sich am Bewerbungsprozess orientieren. Zudem werden die Dauer des Beratungsprozesses sowie das weitere Vorgehen geklärt.

Daran anschließend werden der berufliche Hintergrund sowie die beruflichen Ziele und Wünsche der Klient/innen beleuchtet. Fragen, die sich hier stellen, sind z.B.:

- In welchem Bereich möchte die Person arbeiten?
- Wie möchte sie sich beruflich entwickeln?
- Wie hoch ist die Mobilitätsbereitschaft?
- Bestehen Teilzeitwünsche?
- Welche Unterstützung erwartet sie vom Dual Career Service?

Nicht zuletzt wird abgefragt, ob die Klient/innen weitere Unterstützungsbedarfe haben, die über die Stellensuche hinausgehen und das Ankommen in der neuen Stadt erleichtern: Informationen und Unterstützung zur Wohnungssuche, Kinderbetreuung oder sozialen Integration werden dann entweder von den Dual Career Services selbst angeboten oder sie vermitteln an andere Serviceeinrichtungen weiter (z.B. Familienbüro, Welcome Center). Im Anschluss an die **Auftragsklärung** werden konkrete Unterstützungsbedarfe im Hinblick auf den Bewerbungsprozess ermittelt und z.B. folgende Fragen geklärt:

- Standortbestimmung: Sind die eigenen Kompetenzen und berufliche Ziele klar?
- Offene Stelle finden: Kennt die Person verschiedene Wege der Stellensuche?
- Welche zusätzlichen Informationen und Kontakte braucht sie (zu potenziellen Arbeitgebern, Berufsverbänden etc.)?
- Bewerben: Kann sie ihre Stärken zielgerichtet kommunizieren (in den Bewerbungsunterlagen, im Vorstellungsgespräch)?
- Verhandeln: Ist sie in der Lage, ihre Wünsche zu verhandeln (z.B. Gehalt, flexible Arbeitszeiten)?

Darauf aufbauend werden dann – je nach Bedarf – unterschiedliche **Informations-, Beratungs- oder Unterstützungsleistungen** angeboten (siehe Tabelle 1).

Der anschließende konkrete **Unterstützungsprozess** ist an die Entwicklungen des Bewerbungsprozesses gekoppelt: Sind den Dual Career Partner/innen ihre persönlichen Stärken und Ziele klar, geht es im nächsten Schritt darum, dazu passende Stellenangebote auf dem offenen und verdeckten Arbeitsmarkt zu finden. Ist die Wunschposition identifiziert, wünschen sie sehr häufig die Rückmeldung der Dual Career Services zu ihren Bewerbungen. Hier werden nicht nur allgemeine Informationen zur Gestaltung der Unterlagen und Kommunikation der Kompetenzen weitergegeben, sondern auch gemeinsam mit den Klient/innen deren Unterlagen optimiert. Werden sie dann zum Vorstellungsgespräch eingeladen, benötigen viele Information und Unterstützung für eine adäquate Vorbereitung. Winkt dann am Ende des Bewerbungsprozesses der Arbeitsvertrag, können sie noch Rat einholen, wie sie Gehalt oder besondere Arbeitsbedingungen (z.B. Home Office, flexible Arbeitszeiten) verhandeln können.

Tab. 1: Informations-, Beratungs- oder Unterstützungsleistungen

Bedarf der Klientin/des Klienten	Mögliche Dienstleistung
Wünscht eine Ermittlung der vorhandenen Kompetenzen und beruflicher Ziele <i>z.B. Wissenschaftler/innen, die Karrierewege außerhalb der Wissenschaft suchen, Wiedereinsteiger/innen</i>	z.B. Standortbestimmung, Kompetenzprofil (mittels Kompetenzenbilanz, TalentKompass NRW etc.)
Braucht Orientierung im regionalen Arbeitsmarkt	z.B. Recherche nach und Information zu potenziellen Arbeitgebern, ggf. Kontaktvermittlung zu Personalverantwortlichen
Benötigt vertieftes Bewerbungswissen <i>z.B. Klient/innen, deren letzte Bewerbung länger zurückliegt, Klient/innen aus dem Ausland</i>	z.B. Information zu verschiedenen Möglichkeiten der Stellensuche, Vermittlung von Bewerbungswissen, Optimierung der Bewerbungsunterlagen, Empfehlung von Bewerbungskursen oder -literatur
Bereitet sich auf Vorstellungsgespräche vor	z.B. Informationen zum Ablauf und zu möglichen Inhalten von Vorstellungsgesprächen, Coaching für einen erfolgreichen Auftritt
Will Gehalt oder Arbeitsbedingungen verhandeln	z.B. Ermittlung des Marktwerts, Beratung zum Vorgehen
Benötigt über die Stellensuche hinausgehende Unterstützung (z.B. Kinderbetreuung, Wohnungssuche, Sprachkurs, Weiterbildung, Coaching)	z.B. Information und Unterstützung bei diesen Themen, Vermittlung zu anderen Services innerhalb oder außerhalb der eigenen Universität

Quelle: eigene Darstellung

Abb.1: Der Bewerbungsprozess



Quelle: eigene Darstellung

## Abschluss und Erfolgsmessung der Dual Career Beratung

Spätestens mit Abschluss des Arbeitsvertrags endet die Dual Career Beratung. Was so simpel klingt, macht jedoch den **Abschluss der Beratungsprozesse** zu einer besonderen Herausforderung: Denn die einzelnen Etappen des Bewerbungsprozesses können sich je nach regionaler Arbeitsmarktlage und Engagement der Klient/innen über Wochen und Monate erstrecken oder auch unerreicht bleiben.

Da zudem das Angebot niedrigschwellig, also kosten- und sanktionsfrei, ist, kann nach dem Erstgespräch oft nicht gesagt werden, ob und wann ein Folgekontakt zustande kommt. Die Anzahl der Kontakte und Sitzungen können daher von Fall zu Fall enorm variieren: So gibt es z.B. Klient/innen, die nur ein einmaliges Orientierungsgespräch in Anspruch nehmen und dann ihre Stellensuche alleine gestalten, ohne dies jedoch von Anfang an zu wissen. Andere nehmen eine enge Begleitung in Anspruch, sprechen ihre einzelnen Bewerbungen mit dem Dual Career Service ab und lassen sich bis zur Vertragsunterzeichnung begleiten. Dabei ist es keine Seltenheit, dass die aktive Betreuung durch den Dual Career Service zwischendurch ruht, z.B. wenn auf eine Einladung zum Vorstellungsgespräch gewartet wird. Klient/innen aus dem Ausland wiederum müssen oft erst über längere Zeiträume hinweg ihre Arbeitsmarktfähigkeit erlangen (z.B. Deutschkenntnisse erwerben, ihre Abschlüsse anerkennen lassen), bevor die eigentliche Stellensuche beginnen kann.

Auch kann nicht gewährleistet werden, dass die Klient/innen ihren Berater/innen die Entwicklung ihrer Stellensuche mitteilen. Häufig ist das Gegenteil der Fall: Die Berater/innen hören oft lange nichts von einzelnen Klient/innen und erfahren dann auf Nachfrage oder über andere Wege, dass sie bereits eine Stelle gefunden haben oder sich ihre Pläne aufgrund anderer Lebensumstände geändert haben (z.B. Schwangerschaft, Rückkehr in die Heimatstadt). In vielen Fällen ist den Dual Career Berater/innen daher nicht klar, ob ihre Klient/innen noch weitere Unterstützung benötigen oder sie den Fall abschließen können. Um dieser schwierigen Prognostizierbarkeit der Beratungsdauer entgegenzuwirken, legen einige Dual Career Services eine maximale Begleitdauer von z.B. einem Jahr fest. Um Beratungsprozesse schließlich offiziell zu beenden, sind Abschlussgespräche empfehlenswert. Die bieten die Möglichkeit, den Prozess zu reflektieren und zu ermitteln, was gut gelaufen ist bzw. was beide Seiten in Zukunft stärker beachten können. Zudem versenden Dual Career Services häufig Evaluationsbögen, die die Zufriedenheit mit den Leistungen und

mit der Zusammenarbeit des Dual Career Services erheben.

Wie bei anderen Beratungsangeboten auch wäre es zu kurz gegriffen, den **Erfolg von Dual Career Services** allein daran festzumachen, wie viele der Klient/innen letztlich eine Stelle gefunden haben.

Dies wäre auch vermessend: Denn dieses Resultat ist in allererster Linie den Klient/innen und der Arbeitsmarktsituation zuzuschreiben. Sie müssen sich mit ihrem Profil und ihrer Persönlichkeit auf dem Arbeitsmarkt durchsetzen und Personalverantwortliche überzeugen. Auftrag des Dual Career Services kann es daher nur sein, mit seinen zahlreichen Unterstützungsleistungen die individuellen Bewerbungsprozesse zu begleiten und im besten Fall zu beschleunigen. Sein Erfolg misst sich folglich am Wissenszuwachs bzw. Ressourcenstärkung der Klient/innen: Erhalten sie Klarheit über ihre Kompetenzen und Ziele, Orientierung am regionalen Arbeitsmarkt oder mehr Bewerbungswissen, so kann der Beratungsprozess als erfolgreich betrachtet werden. Wichtiger als die scheinbar naheliegende Frage nach der Stellenangebotsquote ist es vielmehr zu fragen, wie hilfreich der Beratungsprozess für die Klient/innen war und wie zufrieden sie mit der Zusammenarbeit mit dem Dual Career Service sind. Der Mehrwert der Dual Career Beratung liegt darin, dass sich die Partner/innen für jeden Bewerbungsschritt individuelle Unterstützung und Stärkung abholen können. Durch diese zuverlässige und niedrigschwellige Begleitung ist davon auszugehen, dass Dual Career Partner/innen während des oft mühsamen Bewerbungsprozesses eher am Ball bleiben. Nicht zuletzt sei erwähnt, dass viele Beratungsprozesse in interessanten Stellenangeboten münden, sodass beide Partner/innen an einem Ort leben und arbeiten können. Neben der individuellen Personalentwicklung der Klient/innen leistet der Dual Career Service somit einen wichtigen Beitrag zur Zufriedenheit und Bindung neuer Professor/innen, Wissenschaftler/innen und Mitarbeiter/innen.

## Ausblick

Gute Dual Career Beratung zeichnet sich durch Professionalität auf allen Ebenen aus. Dazu zählen Hochschulleitungen, die keine unhaltbaren Versprechungen abgeben, ebenso wie Berater/innen mit hohem Bewerbungswissen und Beratungskompetenz. Was in der deutschen Wissenschaftslandschaft nunmehr als Standard gesehen werden kann, zeigt sich in den letzten Jahren auch vermehrt in weiteren europäischen Ländern: In Ländern wie der Schweiz, Österreich, Dänemark, Norwegen oder den Niederlanden etablieren sich ebenfalls immer mehr professionelle Dual Career Services. Sie sind zum Teil dabei, ihre Angebote zu individualisieren, um noch stärker auf die Unterstützungsbedarfe verschiedener Zielgruppen im Dual Career Service eingehen zu können. Ein Euraxess-Projekt ermittelt zur-

zeit mit einer europaweiten Befragung von Modelleinrichtungen, welche Unterstützungsinstrumente von Dual Career Services zu den grundlegenden Angeboten gehören und welche ergänzenden Unterstützungsmöglichkeiten sich bewährt haben. Universitäten, die auch weiterhin im internationalen Wettbewerb um gute Köpfe bestehen wollen, werden daher auch gefordert bleiben, eine professionelle Dual Career Unterstützung anzubieten, die den individuellen Bedarfen der Klient/innen gerecht wird.

#### Literaturverzeichnis

- Audit berufundfamilie*: <http://www.berufundfamilie.de> (18.01.2017).
- Auspurg, K./Frodermann, C./Hinz, T. (2014)*: Berufliche Umzugsentscheidungen in Partnerschaften. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 66, S. 21-50.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft/Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2004)*: Dual Career Couples – Karriere im Duett – mehr Chancen für Forscherpaare. Bonn und Essen. [http://www.dfg.de/download/pdf/dfg\\_im\\_profil/geschaeftsstelle/publikationen/dual\\_career\\_couples\\_magazin.pdf](http://www.dfg.de/download/pdf/dfg_im_profil/geschaeftsstelle/publikationen/dual_career_couples_magazin.pdf) (18.01.2017).
- Dual Career Netzwerk Deutschland*: <http://www.dcdn.org/unsere-ziele.html> (18.01.2017).
- Maler Walther, K. (2010)*: Jenseits traditioneller Familienmodelle: Zur Diversität von Doppelkarrierepaaren. In: Gramespacher, E./Funk, J./Rothhäusler, I. (Hg.): Dual Career Couples an Hochschulen. Opladen und Farmington Hills, S. 99-110.

- Melzer, K. (2010)*: Die Dual Career Landschaft in der Bundesrepublik. In: Gramespacher, E./Funk, J./Rothhäusler, I. (Hg.): Dual Career Couples an Hochschulen. Opladen und Farmington Hills, S. 149-160.
- Rusconi, A./Solga, H. (2010)*: Doppelkarrieren – eine wichtige Bedingung für die Verbesserung der Karrierechancen von Frauen. In: Gramespacher, E./Funk, J./Rothhäusler, I. (Hg.): Dual Career Couples an Hochschulen. Opladen und Farmington Hills, S. 37-55.
- Rusconi, A./Solga, H. (2011)*: Gemeinsam Karriere machen. Die Verflechtung von Berufskarrieren und Familie in Akademikerpartnerschaften. Opladen, Berlin und Farmington Hills.
- Stifterverband (2002)*: Brain Drain – Brain Gain. Eine Untersuchung über internationale Berufskarrieren. Essen. [http://www.stifterverband.de/pdf/braindrain\\_braingain\\_2002.pdf](http://www.stifterverband.de/pdf/braindrain_braingain_2002.pdf) (18.01.2017).

■ **Kerstin Melzer**, Referentin für Personalentwicklung und Dual Career, Universität Konstanz, systemische Beraterin (DGSGF), Gründungsmitglied und Sprecherin des Dual Career Netzwerks Deutschland (DCND),  
E-Mail: [kerstin.melzer@uni-konstanz.de](mailto:kerstin.melzer@uni-konstanz.de)

## Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor. Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen.

Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht – wovon wir natürlich überzeugt sind – dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten

- „Personal und Organisationsforschung“,
- „Personal und Organisationsentwicklung/-politik“,
- „Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte“, aber ebenso
- „Rezensionen“, „Tagungsberichte“ sowie „Interviews“.

Die Autorenhinweise finden Sie auf [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

## Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE)“

**Anzeigenpreise:** auf Anfrage beim Verlag

**Format der Anzeige:** JPeG- oder EPS-Format, mindestens 300dpi Auflösung

**UVW UniversitätsVerlagWebler**

Der Fachverlag für Hochschulthemen, Bündler Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld,  
Fax: 0521 - 92 36 10-22

**Kontakt:** [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

## Save the Date - UniNetzPE- Jahrestagung und Mitgliedertag 2017

Die nächste Jahrestagung von UniNetzPE findet am 18. September 2017 an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz statt. Der Mitgliedertag schließt sich am 19. September 2017 an.



Am 18. September 2017 ist ein Programm mit Vorträgen, interaktiver Gesprächsrunde und Arbeitsgruppen für interessierte Personalentwicklerinnen und Personalentwickler aus Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen und für weitere Interessierte in Planung.

Der Mitgliedertag am 19. September 2017 widmet sich vormittags Themen aus der Praxis. Im Anschluss stehen die Mitgliederversammlung, in der u.a. die Wahl der Steuerungsgruppe ansteht, sowie ein Zeitfenster für kollegiale Beratungsgruppen auf dem Programm.

Das Programm wird aktuell zusammengestellt und voraussichtlich Anfang April 2017 online unter [www.uninetzpe.de](http://www.uninetzpe.de) abrufbar sein.

## Tagung: Akademische Personalentwicklung an Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen

Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen zeigen im Vergleich zu Universitären Hochschulen einige Besonderheiten, die gerade im Zusammenhang mit Personalentwicklung bedeutsam sind. So erfordert der vierfache Leistungsauftrag an der Nahtstelle von Wissenschaft und Praxis erfordert eigenständige Profile des akademischen Personals, profilbezogene Nachwuchsförderung und Laufbahnmodelle. Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen sind zudem – wie alle Hochschulen – gefordert, sich als attraktive Arbeitgeberinnen im Wettbewerb um bestqualifiziertes wissenschaftliches Personal zu positionieren und ihren Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten. Im Zuge der Akkreditierungen stellen sich im Weiteren vermehrt Fragen nach Qualitätsstandards der Personalentwicklung. Die Tagung greift in Vorträgen und Ateliers aktuelle Diskussionen und den derzeitigen Entwicklungsstand rund um Personalentwicklung in Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen auf, sie beleuchtet Praxisbeispiele und lädt zum fachlichen Austausch ein.



### Tagungsort

Pädagogische Hochschule Zürich, Campus  
Lagerstrasse 2  
Hörsaal LAA-J002c  
CH-8004 Zürich

### Anmeldung und Informationen

[phzh.ch/akademische-personalentwicklung](http://phzh.ch/akademische-personalentwicklung)  
Anmeldung bis 2. Mai 2017  
Aktuelle Informationen zum Programm erhalten Sie fortlaufend im Web.

### Tagungsleitung

Erika Stäube, Leiterin akademisches Personalmanagement, Prorektorat Weiterbildung und Forschung, Pädagogische Hochschule Zürich  
Prof. Dr. Peter Tresp, Leiter Abteilung Forschung und Entwicklung, Prorektorat Weiterbildung und Forschung, Pädagogische Hochschule Zürich

## Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, HM, ZBS und QiW

Auf unserer Webiste [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de) erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

Nach zwei Jahren sind alle Ausgaben eines Jahrgangs frei zugänglich.

### Fo

#### Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2016

*Hans-Gerhard Husung*

Erfahrungen aus elf Jahren

Exzellenzförderung: erreichte Ziele und künftige Erwartungen aus Sicht der Politik

**Pro & Contra: Sind Volluniversitäten noch zeitgemäß?** (Ulrike Beisiegel/  
Ulrich Rüdiger)

*Wilhelm Krull*

Führung und Verantwortung

in der autonomen Universität.

Erwartungen, Erfahrungen,  
Enttäuschungen – und was noch?

*Franz Ossing & Reinhard F. Hüttl*

Wissenschaftskommunikation,  
Wissenschafts-PR und Wissenstransfer  
Über unscharfe Begriffsverwendungen  
in der gesellschaftlichen Nutzung  
wissenschaftlichen Wissens

*Laurie Silverberg & Dana Buyx*

Ethik-Richtlinien am

Wissenschaftszentrum Berlin

für Sozialforschung (WZB)

*Laurie Silverberg & Dana Buyx*

Die Entwicklung eines ethischen

Begutachtungsprozesses in den

Sozialwissenschaften am Beispiel des

Wissenschaftszentrums Berlin für

Sozialforschung (WZB)

*Wolff-Dietrich Webler*

Promotionsrecht für Fachhochschulen?

Eine andere Perspektive

*Mark Zastrow*

Südkorea: Die „Chaebol“ haben das

Sagen

FO-Gespräch mit Dietmar Harhoff

### HSW

#### Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 1+2/2017

(Vorschau)

HSW-Gespräch mit dem

Geschäftsführer der Stiftung zur  
Akkreditierung von Studiengängen  
in Deutschland, Dr. Olaf Bartz

*Wolff-Dietrich Webler*

Citizenship – Wie kann das

Bologna-Ziel inhaltlich,

curricular und didaktisch

eingelöst werden?

*Andrea Zoyke et al.*

Webbasierte Classroom Response

Systeme in der Hochschullehre

– Eine designbasierte Fallstudie

zur Unterstützung von Lehr-/

Lernprozessen aus

Studierendensicht

u.a.

### HM

#### Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von  
Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

HM 1/2017

(Vorschau)

*Laura Winkelsett*

Lassen sich mit besseren Noten

bessere studentische

Lehrevaluationen „erkaufen“?

*Alexander Baumeister*

Risikoreporting an Hochschulen

am Beispiel der Universität des

Saarlandes

*Anne Najderek & Philip Jung*

Eignung der kaufmännischen

Rechnungslegung für Hochschulen

*Paul Reinbacher*

Die „marktorientierte

Prozess-Matrix“ zur Verankerung

von Kunden- und

Konkurrenzorientierung in

„unternehmerischen“ Hochschulen.

**ZBS****Zeitschrift für  
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 1/2017

Professionalisierung der  
Promotionsberatung und -betreuung**Beratungsentwicklung/-politik***Barbara Nickels & Anne Löchte*  
Karriereberatung für Promovierende  
und Post-Doktorand/innen – Status  
Quo, Professionalisierung und  
Entwicklungsperspektiven eines  
neuen Tätigkeitsfeldes an den  
Hochschulen*Lucas Zinner*  
Die Rollen der  
„Hochschulprofessionellen“ im  
Promotionswesen*Carolin Schuchert*  
Promovieren an Fachhochschulen  
– Neue Wege der kooperativen  
Promotion**Beratungsforschung***Svea Korff*  
Abbruchgedanken – (k)ein Thema in  
der strukturierten Promotion**Anregungen für die Praxis/  
Erfahrungsberichte***Franziska Schulze-Stocker, Christian  
Schäfer-Hock & Robert Pelz*  
Weniger Studienabbruch durch  
Frühwarnsysteme – Das Beispiel des  
PASST?!-Programms an der  
TU Dresden**QiW****Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und Administration

QiW 1/2017

**Forschung über Qualität  
in der Wissenschaft***Elena Wilhelm*  
Wozu Qualitätskultur?*Kim Lücking et al.*  
Kriterien guter Lehre aus  
Studierendenperspektive  
Wie sehen das eigentlich die  
Studierenden?*Miriam Barnat, Joana Abelha Faria  
& Elke Bosse*  
Heterogenität und Studierfähigkeit  
– Erste Ergebnisse aus einer  
Längsschnittbefragung**Qualitätsentwicklung, -politik***Jasmin Overberg & Heinke Rübken*  
Qualitätssicherung an Hochschulen  
durch externe Quality Audits  
– Ein Praxiseinblick in das finnische  
System**Für weitere  
Informationen**

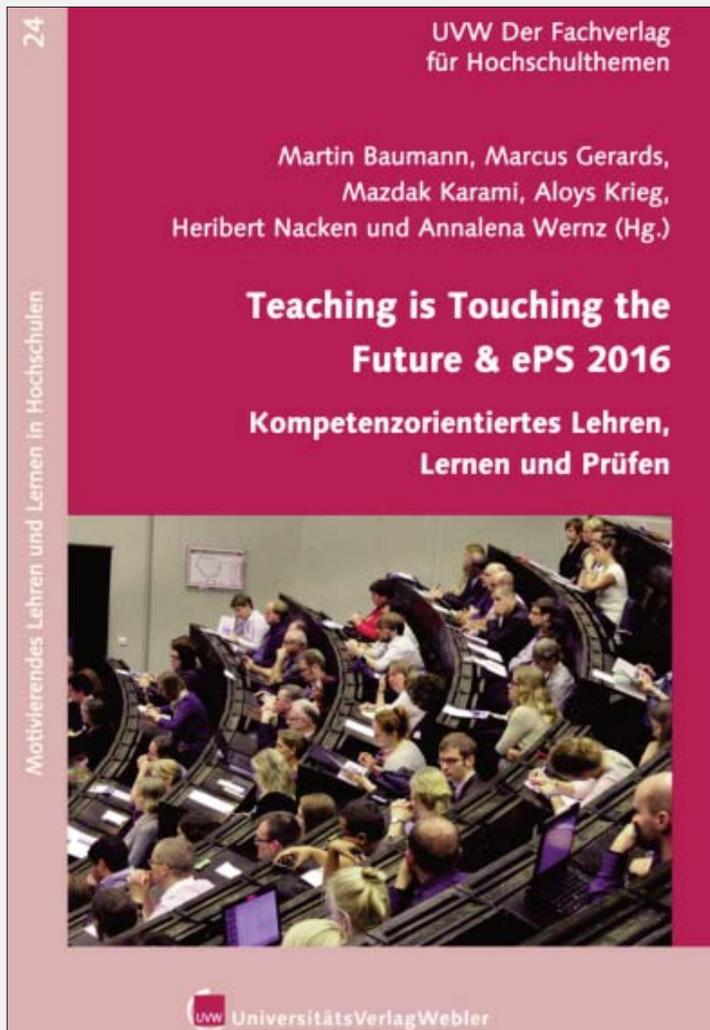
- zu unserem  
Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer  
Zeitschrift,
- zum Erwerb eines  
Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen  
Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines  
Artikels,
- zu den Autorenhinweisen

oder sonstigen Fragen,  
besuchen Sie unsere Website:[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)oder wenden Sie sich  
direkt an uns:E-Mail:  
[info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)Telefon:  
0521/ 923 610-12Fax:  
0521/ 923 610-22Postanschrift:  
UniversitätsVerlagWebler  
Bünder Straße 1-3  
33613 Bielefeld

NEUERSCHEINUNG  
E-Book

Marcus Baumann et al. (Hg.)

## Teaching is Touching the Future & ePS 2016 Kompetenzorientiertes Lehren, Lernen und Prüfen



Teaching is Touching the Future ist eine Tagungsreihe, welche sich das Ziel gesetzt hat, aus den fachlichen Disziplinen heraus die Hochschullehre der Zukunft zu gestalten. In diesem Selbstverständnis fand sie an der RWTH Aachen im September 2016 in Kooperation mit dem e-Prüfungs-Symposium ePS statt. Der Schwerpunkt der Veranstaltung lag auf der Digitalisierung der Hochschullehre und des Prüfungswesens. Die Tagung bot somit eine ideale Möglichkeit, das Thema Digitalisierung der Lehre auch unter dem Blickwinkel des Prüfens zu betrachten, um auf beiden Gebieten Kompetenzen auszuweiten und Synergien zu schaffen.

Der vorliegende Band umfasst neben Aufsätzen und Interviews renommierter Persönlichkeiten aus diesen Gebieten Beiträge mit Inhalten von Vorträgen, Workshops und Poster der zweitägigen Veranstaltung in Aachen. Damit stellt er ein umfassendes Zeitbild der aktuellen Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der Digitalisierung in der Hochschullehre sowie elektronischem und kompetenzorientiertem Prüfen zur Verfügung. Zusätzlich hat der fachliche und interdisziplinäre Diskurs während der Tagung für eine Erweiterung der Beiträge um neue Ideen und Ansätze gesorgt. Besonders hervorzuheben sind die interdisziplinäre Breite der Beiträge und die heterogenen Anforderungen an eine Digitalisierung, wodurch das Thema umfassend aus vielerlei Perspektiven beleuchtet wird.

ISBN 978-3-946017-05-9,  
Bielefeld 2017,  
219 Seiten, E-Book,  
29.80 Euro