10. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Umgang mit Diversity in der P-OE

- Diversity Management – auch für Hochschulpersonal? Ergebnisse einer bundesweiten Hochschulbefragung
- Strukturierte Promotion – Beispiel für eine Bestandsaufnahme und Konzeptentwicklung
- Gendersensible Personalentwicklung in der Wissenschaft
- MINT – Studentinnen coachen und begleiten für einen erfolgreichen Übergang von der Hochschule in Unternehmen

4 | 2015

UniversitätsVerlagWebler

www.universitaetsverlagwebler.de

Herausgeberkreis

Nicole Auferkorte-Michaelis, Dr., Stellv. Geschäftsführerin des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen
Anke Diez, Dr., Leitung der Personalentwicklung, Karlsruher Institut für Technologie
Edith Kröber, Dr., Leiterin des Zentrums für Lehre und Weiterbildung der Universität Stuttgart (zlw)
Martin Mehrtens, 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
Käthe Schneider, Prof. Dr., Lehrstuhl Erwachsenenbildung, Universität Jena
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 beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen" auf unserer Website: 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

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: 15.12.2015

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

Abonnement/Bezugspreis:
Jahresabonnement: 72 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelheft: 18,25 Euro zzgl. Versandkosten
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. 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 beigefügt ist.
Die Urheberrechte der Artikel, Fotos und Anzeigenentwürfe bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

10. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

II

Personal- und Organisationsforschung

Imke Buß & Christopher Buß
Diversity Management – auch für Hochschulpersonal? Ergebnisse einer bundesweiten Hochschulbefragung 98

Personal- und Organisations-entwicklung/-politik

René Krempkow & Anne-Christin Schondelmayer
Strukturierte Promotion – Beispiel für eine Bestandsaufnahme und Konzeptentwicklung an der TU Chemnitz 106

Anke Diez, Katrin Klink & Yulia Kokott
Gendersensible Personalentwicklung in der Wissenschaft 114

Sandra J. Wagner, Ursula Diallo-Ruschhaupt & Eva-Maria Dombriowksi
MINT – Studentinnen coachen und begleiten für einen erfolgreichen Übergang von der Hochschule in Unternehmen 119

Rezension

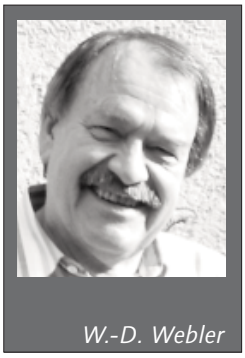
Louis Klein
Die Organisation der Personalentwicklung. Entwicklung und Anwendung eines systemisch-kybernetischen Modells (Marcel Schütz) 125

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

4 | 2015

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers


W.-D. Webler

Diskriminierungstatbestände haben die Bundesrepublik seit ihrem Bestehen bzw. seit den Beratungen des Grundgesetzes im Parlamentarischen Rat 1948/49 beschäftigt. Über die Zeit gesehen hat sich vieles positiv verändert, aber vieles wartet auch noch auf seine Lösung. Ein (wichtiger) Teilaspekt ist der Kampf gegen die Diskriminierung von Frauen in der Wissenschaft. Zahlreiche Initiativen an den Hochschulen versuchen zur Gleichstellung beizutragen – und dies erfreulicherweise nicht nur durch Frauen, sondern auch durch Männer (um dem Stereotyp des Geschlechterkampfes etwas zu begegnen). Natürlich wird durch die erhöhte Zahl der Bewerbungen der Wettbewerb verschärft – von vielen als Leistung steigernd gewollt. Zu diesem Wettbewerb gehört nicht nur fachliche Qualität, sondern auch Strategie. Trotz der abgedroschenen "old boys networks" schien ursprünglich auf Seiten der Männer viel mehr Naivität und Klischee-Denken über männliche Fähigkeiten zu herrschen als die unterstellte Strategie. Was solche Strategien angeht, haben beide Seiten allerdings inzwischen stark dazugelernt. Nicht so bei den Stärken der Männer: Dass sie nämlich nicht mit Stärken schlechthin gleichzusetzen sind, sondern auch weibliche Stärken existieren, über die Männer weit weniger verfügen. Diese besonderen Stärken von Frauen müssen vielerorts erst noch ins Bewusstsein gehoben werden.
Diesen Förderprogrammen geht oft eine explizite Analyse der Diskriminierungstatbestände voraus, die durch das jeweilige Programm kompensiert werden sollen. Die Konsequenzen, die dann aus der Analyse gezogen werden, können zur Diskussion einladen, sobald sie nicht nur Gleichstand herstellen, sondern strategische Vorteile verschaffen. Schließlich handelt es sich auch um eine Rivalität der Interessen. Die Debatte weist neue Varianten auf, seit neue Oberbegriffe eingeführt wurden, die neben Gleichstellung auch andere Aufgaben umfassen: Vielfalt/Diversity und Gendersensibilität. Ihre Reichweite muss neu ausgelotet werden. Die hier folgenden Artikel greifen jeweils Teilaspekte der hier angesprochenen Themen auf und liefern neben einer Problemanalyse auch Lösungen.

Während "Diversity Management" im Alltag häufig auf Gleichstellungsarbeit verkürzt wird, haben sich *Imke Buß und Christopher Buß* in ihrer Studie **Diversity Management – auch für Hochschulpersonal? Ergebnisse einer bundesweiten Hochschulbefragung** im Gegensatz zu dieser Verkürzung auf ein breites Verständnis von personeller Vielfalt an Hochschulen gestützt. Da es dazu erstaunlich wenig empirisches Material gibt, wollten sie bei ihrer Befragung vor allem diese Breite ausschöpfen. Anhand ihrer Ergebnisse können sie den Handlungsbedarf präzisieren, der vorher eher nur geschätzt worden war. Und der ist über Gleichstellungsarbeit hinaus erheblich. Bestehende Programme können aufgrund dieser Ergebnisse noch einmal überdacht und justiert werden. **Seite 98**

Verbesserte Promotionsförderung steht schon lange auf der Agenda der Universitäten, denn die hohe Dunkelziffer evtl. begonnener und (zu) lange verborgen laufender oder nie abgeschlossener Promotionsvorhaben war insbesondere in den Geistes-, aber auch den Sozialwissenschaften erheblich. Da – in den Fachkulturen sehr unterschiedlich – es obendrein ein weites Spektrum der Anbahnung, Betreuung und des Abschlusses von Promotionsvorhaben gibt, wurden bald Sondermittel eingesetzt, um die Entwicklung modellhafter Konzepte zu unterstützen. Nach Auslaufen dieser Sondermittel ist die Kontinuität oft gefährdet. *René Krempkow und Anne-Christin Schondelmayer* berichten in ihrem Beitrag **Strukturierte Promotion – Beispiel für eine Bestandsaufnahme und Konzeptentwicklung an der TU Chemnitz** darüber, wie eine Universität auch ohne gesonderte Fördermittel im Stande ist, die Promotionssituation und vor allem die Qualität dieser Promotionen dauerhaft zu verbessern. **Seite 106**

Mit Frauenfördermaßnahmen, die inzwischen an vielen Hochschulen eingeführt sind, sollen zwar die beruflichen Chancen von Frauen wirksam verbessert werden, sodass Chancengleichheit im Zugang zu beruflichen Positionen erreicht wird. Bei kritischer Analyse dieser Fördermaßnahmen stellt sich aber heraus, dass es häufig Maßnahmen sind, die Frauen besser an Kriterien und Leistungsprofile anpassen sollen, die den Anlagen, Sozialisationsformen und Neigungen von Männern entsprechen, sodass sich bei Frauen keine spezifische Schwäche, sondern ein besonderer Anpassungsbedarf als Gegenstand der Förderung herausstellt. Frauen haben aber (wie Männer) aus den gleichen Prozessen ihrer Entwicklung besondere Stärken, die die jeweiligen Organisationen mit Gewinn nutzen könnten, wenn sie sich dessen bewusst wären. Förderprogramme, die gleichzeitig Organisationsentwicklung betreiben, versuchen beide Profile zu stärken und für die Organisation zu nutzen. In solchen (noch seltenen) Fällen kann von einem gendersensiblen Vorgehen gesprochen werden. Dies ist das tragende Prinzip der Personalentwicklung am KIT. *Anke Diez, Katrin Klink & und Yulia Kokott* stellen in dem Artikel **Gendersensible Personalentwicklung in der Wissenschaft** das entsprechende, am KIT entwickelte, Modell vor. **Seite 114**

Ein anderes Phänomen haben *Sandra J. Wagner, Ursula Diallo-Ruschhaupt und Eva-Maria Dombrowski* in ihrem Beitrag **MINT – Studentinnen coachen und begleiten für einen erfolgreichen Übergang von der Hochschule in Unternehmen** zum Ausgangspunkt gewählt: Ungeachtet des viel diskutierten Mangels an Fachkräften mit Hochschulabschluss haben es weibliche Hochschulabsolventen trotz besserer Noten schwerer, in den Arbeitsmarkt

zu kommen, als Männer. Um die Bewerbungschancen von Absolventinnen zu steigern, wurde an der Berliner Beuth Hochschule für Technik daher ein Lösungsmodell entwickelt, das hier präsentiert wird. **Seite 119**

Unter dem Titel: **Ganz schön weites Feld: Systemische Personalentwicklung** hat *Marcel Schütz* eine Rezension des Bandes **Louis Klein: Die Organisation der Personalentwicklung. Entwicklung und Anwendung eines systemisch-kybernetischen Modells** geschrieben, auf die wir aufmerksam machen. **Seite 125**

Drei der vier Hauptbeiträge sind durch eine übergreifende Thematik verbunden: durch den **Umgang mit Diversity in der P-OE**. Das ergibt auch den Themenschwerpunkt dieser Ausgabe.

W.W.

Reihe: Hochschulmanagement und Personalentwicklung

Susanne Schulz (Hg.)

Personalentwicklung an Hochschulen – weiterdenken

Berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleiten

„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.

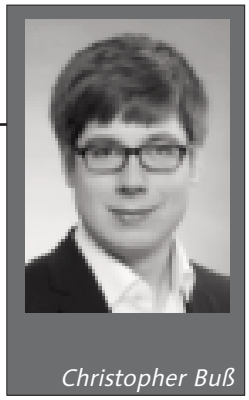
ISBN 978-3-937026-94-7, Bielefeld 2015, 269 Seiten, 46.60 Euro zzgl. Versand

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

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Imke Buß & Christopher Buß

Imke Buß


Christopher Buß

Diversity Management – auch für Hochschulpersonal?

Ergebnisse einer bundesweiten Hochschulbefragung

Dieser Beitrag beleuchtet Ziele, Maßnahmen und Ressourcen zur Berücksichtigung von Vielfalt im Personalmanagement deutscher Hochschulen. Während zahlreiche Studien zum Umgang mit Vielfalt in der Studierendenschaft vorliegen, ist dies für Hochschulpersonal bisher wenig bekannt. Um diese Forschungslücke zu schließen, haben wir eine Umfrage mit 54 Personalverantwortlichen durchgeführt. Unsere Ergebnisse zeigen ein starkes Engagement für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Gleichstellung. Menschen mit Migrationshintergrund sind kaum im Fokus. Die gesetzlich vorgeschriebene Antidiskriminierungspolitik wird an kleinen Hochschulen kaum umgesetzt. Viele Hochschulen verfügen über personelle und finanzielle Ressourcen für Diversity Management, jedoch nicht über eine eigene Stelle.

1. Einleitung

Die Berücksichtigung der Vielfalt der Mitarbeitenden rückt seit Jahren immer stärker in den Fokus. Auch gesetzliche Vorgaben wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) oder die Frauenquote in Aufsichtsräten stoßen Debatten rund um Diskriminierung und Gleichstellung an. Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahren ein Diversity Management (DiM) eingerichtet, um Diskriminierung vorzubeugen und das Potential ihrer vielfältigen Mitarbeitenden zu nutzen.

Viele Gründe sprechen für eine Auseinandersetzung mit dem Thema Diversität von Hochschulpersonal. So macht Lutz (2013) deutlich, dass „die aktuelle Debatte über Diversity (…) nicht nur einen, sondern viele Bezugspunkte (hat)". Erstens stehen Hochschulen im Wettbewerb mit anderen Hochschulen und der Wirtschaft und sind darauf angewiesen, gutes administratives und wissenschaftliches Personal zu gewinnen und zu halten. Durch die abnehmende Zahl an Fachkräften und die Veränderung der Zusammensetzung der potentiellen Mitarbeitenden sind Hochschulen dabei auf bisher wenig berücksichtigte Gruppen angewiesen. Zweitens stehen Hochschulen als öffentliche Einrichtungen besonders unter Druck, die Gesellschaft in ihrer Belegschaft widerzuspiegeln (Richter 2012). Drittens bringen die Mitarbeitenden vielfältiges Wissen und Kompetenzen mit, welche durch einen sensiblen Umgang mit der Vielfalt der Belegschaft besser genutzt werden können (Leiprecht 2009). Viertens sind die Hochschulen verpflichtet, die Antidiskriminierungsgesetzgebung für ihre Mitarbeitenden umzusetzen (Lutz 2013; Bender/Wolde 2013).

Trotz der großen Bedeutung von Diversität für deutsche Hochschulen sind Diversity-Strategien für Mitarbeitende und Professorinnen und Professoren rar gesät. Dies zeigt sich auch in der Forschung. Richter (2012, S. 126 ff.) verdeutlicht, dass es weder eine systematische Erhebung der Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft, noch eine Betrachtung des Themas Diversität für Hochschulpersonal gebe. Diese Feststellung ist weiter aktuell, so fehlt eine bundesweite Übersicht über die Ziele und Aktivitäten im Bereich DiM für Hochschulpersonal vollständig. Eine Ausnahme bildet die Gleichstellung, da hier seit Jahrzehnten Forschung betrieben wird (u.a. Blome et al. 2013; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 2013). Liegt Forschung zu Hochschulmitarbeitenden vor, so fokussiert diese überwiegend das Geschlecht und die örtliche und soziale Herkunft von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern (Graf 2014; Mau/Huschka 2010; Krempkow et al. 2014). DiM bezieht sich damit an Hochschulen überwiegend auf Studierende. So hinterfragen Bender et al. (2013) die aktuellen Entwicklungen im DiM an Hochschulen und stellen Praxisbeispiele für die Förderung von Studierenden dar. Heitzmann/Klein (2012) analysieren die Exklusionsmechanismen in der Wissenschaft und deren Auswirkungen nach Kategorien wie etwa Geschlecht, sozialer Herkunft und Migrationshintergrund. Die Autorinnen fokussieren dabei sowohl Studierende, als auch Mitarbeitende. Weitere Autorinnen und Autoren analysieren die Auswirkung von Diversität auf Bildungsprozesse (Buß 2010) und Diversity Kompetenzen in der Hochschullehre (Himmel/Henning 2005; Tomberger 2014).

Dieser Artikel gibt auf Grundlage einer 2014 und 2015 durchgeführten quantitativen Umfrage einen Einblick in das Diversity Management an deutschen Hochschulen mit dem Fokus auf Hochschulpersonal. Dabei zeigen wir, in welchen Bereichen Hochschulen mit welchen Zielen und Zielgruppen aktiv sind und wie sie die Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele gestalten. Wie haben Hochschulen ein DiM finanziell, organisatorisch und personell institutionalisiert? Neben der deskriptiven Bestandsaufnahme arbeitet diese Arbeit die Einflussfaktoren für ein aktives Diversity Management heraus und zeigt, welchen Zielorientierungen das DiM von Hochschulen unterliegt.

2. Theoretische Grundlagen und Forschungsstand

2.1 Definition von Diversität

Diversität von Mitarbeitenden bezieht sich nach Jent (2006) sowohl auf persönliche, als auch auf soziale Faktoren. Gardenswartz/Rowe (1998) differenzieren zwischen vier Ebenen der Diversität. Als erste Ebene definieren die Autorinnen die *Persönlichkeit*. Die *innere Dimension* stellen angeborene oder relativ stabile Aspekte dar wie das Alter, das Geschlecht, die ethnische Herkunft oder die körperliche und geistige Gesundheit. Die *äußere Dimension* beschreibt die Lebenssituation von Menschen, die sich u.a. in der Religion, der Familiensituation oder dem Beruf manifestiert. Die *organisationale Dimension* beinhaltet in Bezug auf Hochschulmitarbeitende beispielsweise die Rolle in der Hochschule, die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder den Umfang der Arbeitszeit (Voll- oder Teilzeitmitarbeitende). Im Sinne der Intersektionalität wirken unterschiedliche Dimensionen oder Kategorien zusammen (Lutz et al. 2010).

Trotz dieser vielfältigen Wirkzusammenhänge fokussieren Organisationen i.d.R. auf einzelne Merkmale. In Wirtschaftsunternehmen sind dies insbesondere das Geschlecht, Alter, kulturelle Herkunft und der Migrationshintergrund (Deloitte Consulting 2013). Für Hochschulen liegen hierzu keine Ergebnisse vor, auch wenn aufgrund der langen Tradition der Frauen- oder Gleichstellungspolitik ein Fokus auf dem Geschlecht naheliegt.

Das Management von Diversity bezieht sich auf den Umgang mit oder die Förderung von Diversität. Krell (2013, S. 62) definiert Diversity Management im engeren Sinne als Personalpolitik. Im weiteren Sinne beinhaltet DiM ebenfalls Diversity Marketing, Diversity Education, Diversity Politics und Diversity Studies.

2.2 Handlungsfelder von DiM

Die Handlungsfelder von DiM ergeben sich einerseits aus gesetzlichen Regelungen und andererseits aus den Zielen von DiM. Angelehnt an Franken (2015) definieren wir nachfolgend die zu analysierenden Handlungsfelder für ein DiM für Hochschulpersonal (Abb. 1).

Eine diverse Mitarbeiterschaft stellt Führungskräfte vor Herausforderungen. Häufig werden hier Probleme von multikulturellen Teams oder hohen Altersdiskrepanzen genannt (Gutting 2015). Viele der Herausforderungen gehen auf ganz individuelle Bedürfnisse zurück, welche die Führungskräfte berücksichtigen und in Einklang mit den Arbeitsanforderungen bringen müssen (Stangel-Meseke et al. 2015; Rump/Eilers 2014). Himmel/Henning (2005) fordern in diesem Kontext die Entwicklung eines „diverse-thinking", welches diverse Identitäten als Normalität beinhaltet. Entsprechende *Diversity-Kompetenzen* werden z.B. über Interkulturelle Trainings (O'Reilly/Arnold 2005) oder Schulungen zu altersgerechtem oder gesundem Führen vermittelt. Um die in Schulungen erworbenen Kompetenzen in Führungshandeln reflektiert überführen zu können, können individuelle Coachings Führungskräfte unterstützen.

Die angesprochene Förderung des diverse-thinking betrifft besonders im Falle der *Antidiskriminierung* sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte. Das AGG fordert in § 12 das Vorbeugen von Diskriminierungen, z.B. durch entsprechende Schulungen. § 13 ermöglicht allen Mitarbeitenden eine Beschwerde im Falle der Diskriminierung. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2013) zeigt auf, dass Hochschulen eine Antidiskriminierungs- oder Beschwerdestelle einrichten, ihre Mitarbeitenden zum Schutz vor Benachteiligungen über ihre Rechte informieren müssen und kompensatorische Maßnahmen ergreifen können. Für die Belegschaft von Hochschulen gelten darüber hinaus die gesetzlichen Grundlagen der UN-Behindertenrechtskonvention und der Schutz schwerbehinderter Bewerberinnen und Bewerber nach § 82 Satz 2, 3 SGB IX (Sacksofsky 2013).

Die praktischen Maßnahmen im Personalmanagement beginnen bei der *Personalrekrutierung* oder der Berufung. Mehrere große deutschen Unternehmen und öffentliche Verwaltungen testeten im Jahr 2010 anonyme Bewerbungen in einem Pilotprojekt (Antidiskriminierungsstelle 2010). Die Evaluierung dieses Projektes zeigte, dass Frauen und Bewerbende mit Migrationshintergrund im Vergleich zum herkömmlichen Verfahren tendenziell bessere Chancen hatten, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden (Böschen et al. 2012).

Zahlreiche Maßnahmen wenden Organisationen in der *Arbeitszeit- und Arbeitsortsgestaltung* an. Die Ziele können hierbei differieren; aufgrund langjähriger Frauenförderung steht die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Fokus

Abb. 1: Handlungsfelder des Diversity Management.

Bestandteil	Handlungsfelder
	Maßnahmen im Personalmanagement
Förderung der Diversity-Kompetenz	▪ Qualifizierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte ▪ Umsetzung von Maßnahmen in der Führung
Antidiskriminierung	▪ Einrichtung einer Antidiskriminierungs-/ Beschwerdestelle (§ 13 AGG) ▪ Information und Sensibilisierung
Rekrutierung & Berufung	▪ (Teil-)anonyme Bewerbungsverfahren ▪ Schulung der auswählenden Personen
Arbeitsgestaltung	▪ Flexible Arbeitszeit: Teilzeit, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit ▪ Flexible Arbeitsorte: Homeoffice ▪ Sabbatical
Infrastruktur für Vereinbarkeit	▪ Kinderbetreuung ▪ Vermittlung von Arbeitsplätzen für Partner (Dual Career)
	Strategie und Ressourcen
Diversity im Leitbild	▪ Integration von DiM in Leitbildern, Hochschulentwicklungsplänen oder Führungsleitlinien
Kommunikation & Umsetzung	▪ Aktive Förderung von DiM durch die Hochschulleitung und Führungskräfte, Berücksichtigung in der internen und externen Kommunikation
Strukturen für DiM	▪ Finanzielle Ressourcen ▪ Personelle Ressourcen ▪ Zuständigkeiten für die Berücksichtigung von Diversität

Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Franken (2015).

vieler Organisationen. Aktuelle Personalpolitik begrenzt sich jedoch nicht nur auf Vereinbarkeit mit Kindern oder Pflegeaufgaben, sondern nimmt auch die Vereinbarkeit mit Hobbys, Weiterbildungen oder gesellschaftlichem Engagement in den Fokus (Dahlmanns/Bröckermann 2014). Franken (2015) spricht zur Ermöglichung von Vereinbarkeit flexible Arbeitszeiten (z.B. durch Gleitzeit, Vertrauensarbeit) an. Freiwillige Teilzeitarbeit kann die Vereinbarkeit erhöhen; Homeoffice das Aufteilen von Arbeitszeiten oder die Reduktion von Anfahrtswegen ermöglichen. Der in Hochschulen zugrundeliegende Tarifvertrag der Länder sieht darüber hinaus ein Sabbatjahr vor, welches eine Auszeit von mehreren Monaten ermöglicht. In der Abwägung der Maßnahmen ist zu beachten, dass diese sich teilweise widersprechen. Hat eine Hochschule Vertrauensarbeitszeit konsequent eingeführt, so werden Gleitzeitregelungen irrelevant.

Infrastrukturelle Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind spezifisch für Eltern entwickelt und beinhalten die Kinderbetreuung an der Hochschule oder unter dem Stichwort „Dual Career" die Bereitstellung eines Arbeitsplatzes für den Lebenspartner (Blome et al. 2013).

Über die Einzelmaßnahmen hinaus besteht nach Wagner und Voigt (2007, S. 15) ein *strategisches Diversity Management* aus der Implementierung von organisatorischen Systemen und Führungspraktiken, die die potentiellen Vorteile der Vielfalt maximieren und die Nachteile minimieren. Um eine Hochschulkultur zu schaffen, in der Führungskräfte und Mitarbeitende diversitysensibel agieren, bedarf es nach Franken (2015) der Integration der Ziele von DiM in die Visionen, Prozesse und Strukturen der Organisation. Franken macht deutlich, dass die personelle Zuständigkeit nicht auf Diversity-Manager beschränkt sein darf, sondern die Führungskräfte auf allen Ebenen verantwortlich sein müssen. Letzteres ist an Hochschulen mit der Trennung zwischen zentraler Verwaltung unter Leitung von Verwaltungsleitungen und der dezentralen Verwaltung in den Fachbereichen, Lehrstühlen und Forschungsinstituten eine besondere Herausforderung, da hierdurch unterschiedliche Entscheidungsbefugnisse ohne direkte Weisungsgebundenheit entstehen (Blümel 2016).

2.3 Die Umsetzung von DiM an deutschen Hochschulen

Deutsche Hochschulen begannen vereinzelt vor etwa einer Dekade, sich mit der Diversität ihrer Studierenden und Mitarbeitenden zu beschäftigen. So unterzeichneten die HS Furtwangen und die TU München im Jahr 2007 als erste Hochschulen die Charta der Vielfalt. Im Jahr 2009 beschäftigten sich nur sechs Universitäten strategisch mit Diversität (Buß 2010). In den letzten Jahren wurden immer mehr Hochschulen aktiv, so haben bis 2015 siebzig Hochschulen die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Darüber hinaus nehmen derzeit 35 Hochschulen am Diversity Audit des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft teil und beschäftigen sich damit intensiv mit Strategien und Maßnahmen zur Berücksichtigung von Vielfalt in Belegschaft und Studierendenschaft (Stifterverband 2015).

Auf dem Weg hin zum DiM spielte die Frauenpolitik und -förderung eine wichtige Rolle. Die hochschulgesetzlich verankerte Aufgabe der Gleichstellung hat zum Ziel, die Benachteiligung von Frauen in der Wissenschaft zu reduzieren. Die Arbeit von Gleichstellungsreferentinnen oder Frauenbeauftragten fokussiert damit stark auf Professorinnen und Mitarbeiterinnen (Blome et al. 2013). Angestoßen durch Diskriminierungen von Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund pilotieren einige Organisationen anonyme Bewerbungsverfahren (z.B. Universität Frankfurt/Oder, HS Ludwigshafen). Zu der Verankerung des DiM und dessen Maßnahmen liegen bisher keine quantitativen Ergebnisse vor.

Die Zusammensetzung der Mitarbeiter- und Professorenschaft ist im Gegensatz zur der Studierendenschaft kaum öffentlich dokumentiert (z.B. Uni Frankfurt, Duisburg-Essen, Folkwang-Universität). Lediglich Analysen von Mau/ Huschka (2010) zur Sozialstruktur der Soziologieprofessuren geben Hinweise auf eine Unterrepräsentanz von Frauen und eine geringe Internationalisierung. Im Jahr 2008 waren in Deutschland nur 5,8% der Professuren von Ausländerinnen und Ausländern besetzt. Zugespitzt auf die Wissenschaftselite[1] setzt sich diese primär aus älteren Männern der Naturwissenschaften zusammen, die zu 68% aus dem Großbürgertum oder dem gehobenen Bürgertum stammen. Nur bei 2,4% konnte die soziale Herkunft aus der Arbeiterschaft nachvollzogen werden (Graf 2014). Richter (2012) zeigt am Beispiel der Ruhr-Universität-Bochum, dass im Verwaltungsbereich weniger Personen mit Migrationshintergrund und mehr Menschen mit Behinderung als im Wissenschaftsbereich beschäftigt sind. Die vorliegenden Daten weisen auf einen Bedarf von DiM u.a. im Rekrutierungsbereich hin.

3. Daten und Methodik

Die Datengrundlage für diese Studie bildet eine Umfrage zu Zielen und Instrumenten deutscher Hochschulen zur Berücksichtigung und Förderung der Vielfalt von Mitarbeitenden. Ein postalisches Anschreiben sowie eine E-Mail mit einem Link zu der Umfrage wurden 2014/2015 an Personalverantwortliche von 247 Hochschulen mit mehr als 400 Studierenden versendet. Es wurde ein Rücklauf von 22% (54 Antworten) erreicht. Etwa zwei Drittel der Befragten arbeiten in der Personalabteilung. Ein Drittel der Antworten kam von der Verwaltungsspitze, Gleichstellungsbeauftragten oder dem DiM.

Die Umfrage beginnt mit der Frage nach den Tätigkeitsbereichen der Hochschule im Bereich Vielfalt. Daran schließen sich in Anlehnung an die Handlungsfelder von DiM (Abb. 1) Fragen zu den Bereichen Personalrekrutierung, Arbeitszeitgestaltung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Führungsqualifizierung sowie Antidiskriminierungsarbeit an. Diese Fragen werden nur den Hochschulen gestellt, die angegeben hatten, dass sie in diesem Bereich aktiv seien. In den Teilbereichen wird zwischen Zielen und Instrumenten der Hochschule unterschieden. Die Umfrage umfasst 12 Fragen zu Zielen und Zielgruppen sowie 21 Fragen zu Instrumenten der Hoch-

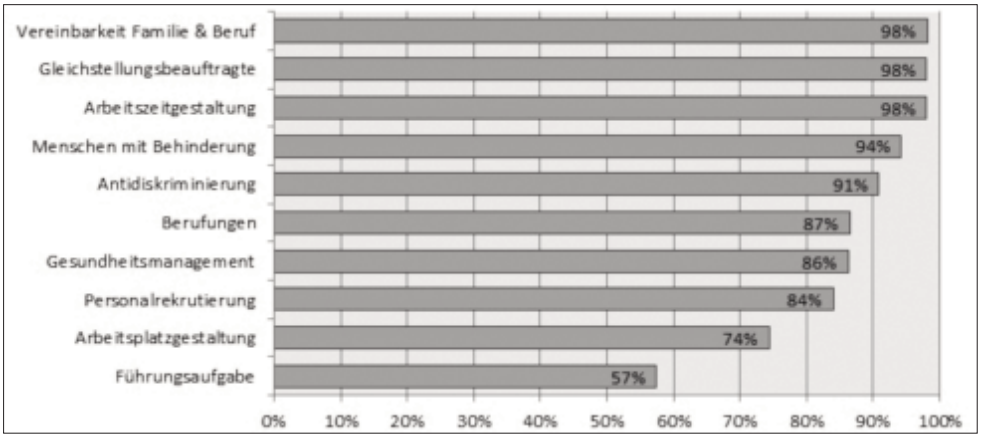
[1] Präsidenten der außeruniversitären Forschungseinrichtungen, des WR und der DFG sowie Nobelpreisträger und Leibnitzpreisträger von 1945-2013.

schule. Die Befragten wurden gebeten, Zielgruppen und Ziele auf einer 5-er Skala (1=nicht relevant, 5=sehr relevant) nach ihrer Relevanz für die Hochschule zu bewerten. Bezüglich der Instrumente wurde auf einer 5-er Skala nach der Häufigkeit der Maßnahmen gefragt (1 =nie, 5=immer).

Wir fassen Ziele und Maßnahmen zu einem Index zusammen, wenn sie eine große inhaltliche Überschneidung zeigen. Der Index zu *Familie & Pflege* setzt sich aus vier Items zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Pflege von Angehörigen, Zufriedenheit von Eltern und mehr Eltern an der Hochschule zusammen (Cronbachs α .84). Der Index *Lebensgestaltung & Weiterbildung* berücksichtigt die individuelle Lebensgestaltung und Zeit zur Weiterbildung (α .75). *Frau im Beruf* umfasst zwei Ziele zu (in Vollzeit) berufstätigen Frauen (α .76).

Weitere Teile des Fragebogens beschäftigen sich mit der institutionellen Verankerung von Vielfalt in der Hochschule sowie mit der Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen. Hinsichtlich der institutionellen Faktoren unterscheiden wir zwischen kleinen (bis zu 4.000 Studierende), mittleren (bis zu 12.000) und großen Hochschulen (mehr als 12.000) sowie zwischen Fachhochschulen und Universitäten. In unserem Sample finden sich 28% kleine, 33% mittlere und 39% große Hochschulen. In der Grundgesamtheit der Hochschulen mit über 400 Studierenden sind 55% kleine, 29% mittlere und 16% große Hochschulen. 40% sind Universitäten und 60% Fachhochschulen. 57% der Befragten arbeiten in Universitäten. Damit sind in unserem Sample große Hochschulen sowie Universitäten im Vergleich zur deutschen Hochschullandschaft überrepräsentiert. Zudem ist anzunehmen, dass Personen mit einem großen Interesse am Thema Vielfalt eher zur Beantwortung der Umfrage bereit waren. Bei der Interpretation der Ergebnisse muss daher beachtet werden, dass die Aktivitäten in der gesamten deutschen Hochschullandschaft eher überschätzt werden.

Abb. 2: Relevanz der Handlungsfelder für Vielfalt. Frage: In welchen Bereichen ist Ihre Hochschule aktiv, um die Vielfalt der Mitarbeitenden zu berücksichtigen (Mehrfachauswahl)? N=54.



4. Handlungsfelder deutscher Hochschulen im DiM

Um einen ersten Indikator für die Sensibilität und Relevanz von DiM in den Hochschulen zu ermitteln, ist es interessant, wie stark sich die Hochschulen in den letzten drei Jahren mit Diversität von Hochschulpersonal beschäftigten. Mit einem Mittelwert von 3,4 (SD=1.04) auf einer Skala von 1 „gar nicht" bis 5 „sehr stark" taten dies die befragten Hochschulen eher stark. Doch in welchen Bereichen findet Vielfalt Berücksichtigung? Abbildung 2 zeigt den starken Fokus der Hochschulen auf die gesetzlich verankerten Handlungsfelder Gleichstellung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Antidiskriminierung. Dagegen geben nur 57% der Hochschulen an, dass Vielfalt in der Führung berücksichtigt wird und Führungskräfte auf den Umgang mit Vielfalt vorbereitet werden (vgl. Abb. 2).

Im Folgenden gehen wir auf die Ziele und Instrumente der Hochschulen in den Teilbereichen Personalrekrutierung, Arbeitszeitgestaltung, Vereinbarkeit von Familie & Beruf sowie Führung ein. Abbildung 3 stellt die Relevanz von Zielen sowie die Häufigkeit der eingesetzten Instrumente dar. Neben den Mittelwerten ist der Anteil der Hochschulen ausgewiesen, der das jeweilige Ziele für (sehr) relevant hält oder das Instrument oft oder immer anwendet (Antworten 4 und 5 auf einer 5er Skala).

4.1 Personalrekrutierung

Fragt man die Hochschulen nach ihren Zielen bei der Rekrutierung von Personal, so zeigt sich auch ein Fokus auf die Förderung von Frauen und Menschen mit Behinderung. Dabei decken sich die Schwerpunkte der Hochschulen überwiegend mit denen von Unternehmen (Deloitte 2013). Von den befragten Hochschulen wollen 77% den Anteil der Frauen und 69% den Anteil von Menschen mit Behinderung erhöhen. Mit Abstand folgen Menschen mit Migrationshintergrund (35%) und ausländische Mitarbeitende (34%). Der Schwerpunkt der Hochschulen liegt somit nach wie vor auf den „klassischen" Zielgruppen, die seit der Bildungsreformdebatte im Mittelpunkt standen (Lutz 2013).

Analysiert man die Zielerreichung, so ist der systematische Einsatz von Instrumenten interessant. Die Information und Qualifizierung der Auswahlgremien oder auswählenden Führungskräfte erfolgt überwiegend durch Handreichungen (43%) und Schulungen (31%). Teilanonyme Bewerbungsverfahren werden nur von drei Hochschulen systematisch angewandt und keine der Hochschulen führt komplett anonyme Bewerbungen durch.

4.2 Führung und Qualifizierung

Franken (2015) sieht die Qualifizierung von Führungskräften zur Berücksichtigung von Vielfalt als ein konstitutives Merkmal eines strategischen DiM an. Diese strategisch wichtigen Maßnahmen erfahren jedoch wenig Aufmerksamkeit. Unter den 57% der Hochschulen, wel-

Abb. 3: Relevanz und Häufigkeit von Zielen und Instrumenten.

Ziele	Mittel (SD)	Anteil	N	Instrumente	Mittel (SD)	Anteil	N
Personalrekrutierung (84% der Hochschulen)							
Höherer Anteil von...							
Frauen	4.23 (0.15)	77%	39	Handreichungen	2.53 (0.28)	43%	32
Menschen mit Behinderung	3.95 (0.16)	69%	39	Schulungen für Auswahlgremium	3.11 (0.20)	31%	35
Migranten	2.89 (0.19)	35%	37	Teilanonyme Bewerbung	1.63 (0.21)	9%	35
Ausländer	2.84 (.021)	34%	38	Anonyme Bewerbung	1.08 (0.04)	0%	36
Männer	2.79 (0.18)	24%	38				
Führung & Qualifizierung (57% der Hochschulen)				*Schulungen zu...*			
Führungskultur für Eltern	3.68 (0.16)	63%	44	Interkulturelles Führen	3.62 (0.20)	52%	21
				Gesundes Führen	3.50 (0.25)	50%	18
				Individuelles Coaching	3.40 (0.20)	37%	24
				Altersgerechtes Führen	2.82 (0.30)	23%	17
Antidiskriminierung (91% der Hochschulen)							
				Information der Mitarbeiter zu ihren Rechten	3.93 (0.18)	77%	30
				Qualifizierung zum AGG	3.03 (0.23)	37%	30
				Qualifizierung von Führungskräften gegen Diskriminierung	2.83 (0.22)	31%	29
				Unterstützung Selbstorganisation von Mitarbeitenden	2.19 (0.25)	19%	27
Arbeitszeitgestaltung (98% der Hochschulen)							
Zeit für Familie & Pflege	4.33 (0.11)	77%	48	Teilzeit	4.56 (0.08)	97%	45
Zeit für Lebensgestaltung & Weiterbildung	3.67 (0.14)	56%	44	Flexible Arbeitszeiten	4.48 (0.10)	89%	46
				Gleitzeit	4.39 (0.17)	88%	44
				Home Office	3.78 (0.15)	64%	45
				Vertrauensarbeitszeit	3.18 (0.21)	55%	45
				Sabbatical	2.66 (0.21)	27%	44
Infrastruktur für Vereinbarkeit Familie & Beruf (98% der Hochschulen)							
Mehr berufstätige Frauen	3.54 (0.16)	46%	45	Vermittlung von Kinderbetreuung	3.50 (0.23)	54%	44
Schnelle Rückkehr nach der Geburt	3.41 (0.17)	50%	46	Kinderbetreuung an der Hochschule	3.47 (0.21)	53%	45
				Dual Career	2.77 (0.20)	27%	44

che in diesem Bereich aktiv sind, führen nur die Hälfte Schulungsmaßnahmen durch. Besonders häufig werden interkulturelle Trainings oder Schulungen zu altersgerechtem Führen angeboten.

4.3 Antidiskriminierung

Hochschulen sind gesetzlich verpflichtet, Diskriminierungen durch die Information und Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden und Führungskräfte entgegenzuwirken. Die Mehrheit der Hochschulen informiert die Mitarbeitenden über ihre Rechte (71%). Jedoch bietet nur etwa ein Drittel der Hochschulen regelmäßig Qualifizierungsmaßnahmen zum AGG oder zur Prävention von Diskriminierung an.

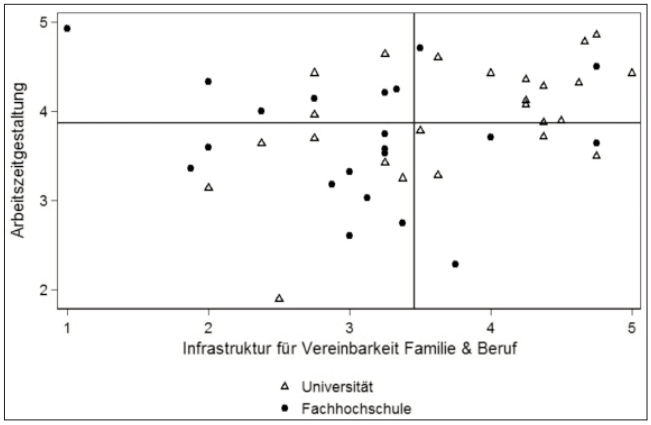
4.4 Arbeitszeitgestaltung & Vereinbarkeit

Die Mehrheit der Hochschulen sieht es als ihr Ziel an, den Mitarbeitenden Zeit für Familie und Pflege von Angehörigen zu ermöglichen. Das Ziel der individuellen Lebensgestaltung und Weiterbildung ist dagegen für weniger Hochschulen von Bedeutung. Mit 89% möchten fast alle Hochschulen die Arbeitszeit flexibilisieren. Dabei bieten mit 97% noch mehr Hochschulen Teilzeitoptionen an. Hierbei sei beachtet, dass Teilzeitarbeit durch die Tarifverträge der Länder und zugrundeliegenden Gesetze (TzBfG) in bestimmten Situationen vorgeschrieben wird, wenn betriebliche Belange dem nicht entgegenstehen. Darüber hinaus besetzen Hochschulen häufig Teilzeitstellen, was die Interpretation von Teilzeitarbeit als Flexibilisierung der Arbeitszeit im Sinne der Mitarbeitenden in Frage stellt (Zahl Teilzeitmitarbeitende: Destatis 2013).

Dahingegen wird die Gleitzeit (88%) von den Hochschulen mit dem Personalrat selbst ausgearbeitet und kann daher als bewusste Flexibilisierung betrachtet werden. Dies gilt auch für Home Office (64%), Vertrauensarbeitszeit (55%) und Sabbaticals (27%), die jedoch deutlich seltener eingesetzt werden. Hochschulen zeigen sich stärker als Unternehmen bestrebt, Mitarbeitenden ein örtlich und zeitlich flexibles Arbeiten zu ermöglichen (Deloitte 2013).

Im nächsten Schritt sind wir daran interessiert, in welchen Umfang Hochschulen flexible Arbeitszeitgestaltung mit Instrumenten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf kombinieren. Aus diesem Grund führen wir mit allen Zielen und Instrumenten aus diesen Bereichen eine Faktoranalyse durch. Eine solche Analyse deckt Zusammenhänge und Gemeinsamkeiten der verschiedenen Maßnahmen auf. Unsere Analyse deutet darauf hin, dass zwischen zwei Strategien der Hochschulen unterschieden werden muss. Auf der einen Seite die Orientierung der Hochschule zur freien Arbeitsgestaltung. Einen starken Zusammenhang mit dieser Strategie zeigen Maßnahmen, welche flexible Arbeitszeiten und -orte sowie Zeit für besondere Lebensumstände ermöglicht. Auf der anderen Seite steht eine Strategie, welche die schnelle Rückkehr von Eltern nach der Geburt als Zielsetzung hat. Hierzu gehört die Vermittlung von Kinderbetreuung oder die Bereitstellung von Betreuung vor Ort. In einem nächsten Schritt fassen wir die Antworten der Hochschulen zusammen und bilden so einen Index für die Flexibilität der Arbeitsplatzgestaltung und einen Index für die Bereitstellung von In-

Abb. 4: Strategien der Arbeitszeitgestaltung und Vereinbarkeit.



frastruktur für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hohe Werte signalisieren ein großes Engagement der Hochschule im jeweiligen Bereich. Abbildung 4 zeigt, wie Hochschulen diese beiden Strategien verbinden. Die horizontalen und vertikalen Linien geben den Durchschnittswert für die Indices Arbeitszeitgestaltung und Vereinbarkeit an.

Fast ausschließlich große Universitäten zeigen überdurchschnittlich flexible Regelungen zur Arbeitsgestaltung und einen Fokus auf die schnelle Aufnahme der Berufstätigkeit nach der Geburt (Quadrant rechts oben). Insgesamt ist der Zusammenhang zwischen flexibler Arbeitsgestaltung und infrastruktureller Vereinbarkeit eher schwach ausgeprägt (Korrelation 0.24). Unsere Interpretation dieser Ergebnisse ist, dass flexible Arbeitszeiten und Maßnahmen zur infrastrukturellen Vereinbarkeit von den Hochschulen unterschiedlich kombiniert werden. Insbesondere kleinere Hochschulen haben häufig keine Kapazitäten, um eine Kinderbetreuung zu gewährleisten. Abbildung 5 zeigt etwa, wie infrastrukturelle Maßnahmen zur Vereinbarkeit mit der Größe der Hochschule zunehmen. Die Flexibilität der Arbeitsgestaltung kann jedoch überwiegend ohne zusätzlichen Kostenaufwand umgesetzt werden und stellt daher auch für keine Hochschulen ein Repertoire an Unterstützungsmöglichkeiten dar.

5. Institutionelle Verankerung und Ressourcen

Die institutionelle Verankerung von Vielfalt in der Hochschule sowie die Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Abbildung 6 stellt den Prozentsatz von kleinen, mittleren und großen Hochschulen dar, welche diese strukturellen Maßnahmen ergriffen haben. In etwa zwei Drittel der mittleren und großen Hochschulen ist die Berücksichtigung von Vielfalt explizit in Leitbild oder Entwicklungsplan festgeschrieben. Dies tritt jedoch nur auf 40% der kleinen Hochschulen zu. Ein interessanter Zusammenhang ist hierbei, dass Fachhochschulen unter Kontrolle der Hochschulgröße signifikant häufiger eine solche explizite Nennung von Vielfalt haben als Universitäten (Odd ratio 10.21, signifikant $p<0.05$). Der Grund könnte die stärkere Diversität an deutschen Fachhochschulen sein, die u.a. durch ihre Rolle als Institution des

Abb. 5: Bedeutung der Strategien nach Hochschulgröße, Mittelwerte. Kleine Hochschule bis 4.000 Studierende, mittlere Hochschule zwischen 4.001-12.000 Studierende, große Hochschule mit mehr als 12.001 Studierende.

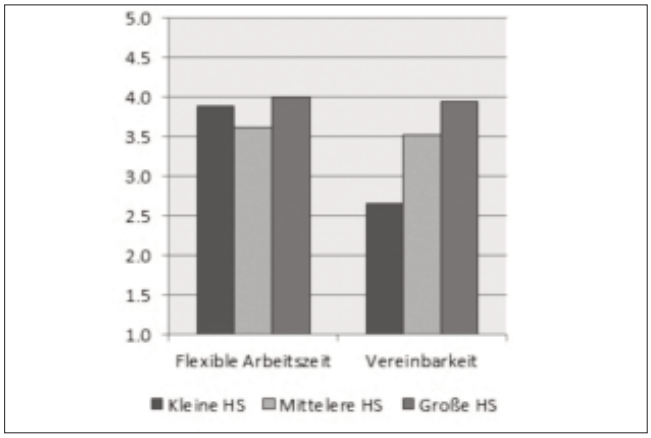
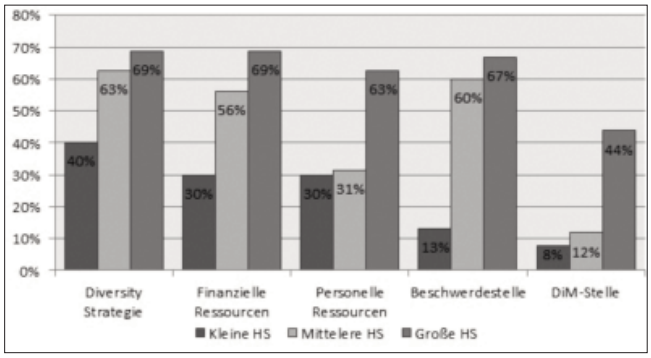


Abb. 6: Bedeutung der Strategien nach Hochschulgröße, Prozentanteile



Bildungsaufstieges im Rahmen der Bildungsexpansion hervorgerufen wurde (Niederdrenk 2013).

Hinsichtlich der Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen zeigt sich ebenfalls ein Zusammenhang mit der Größe der Hochschule. Hochschulen mit mehr als 12.000 Studierenden haben zu zwei Dritteln ausgewiesene Mittel und personelle Ressourcen für Maßnahmen im Bereich Vielfalt. Für mittelgroße und kleine Hochschulen trifft dies in weniger als einem Drittel der Fälle zu.[2] Ähnlich verhält es sich hinsichtlich der finanziellen Ausstattung zur Förderung von Vielfalt. Die Einrichtung einer eigenen Stelle für DiM ist an deutschen Hochschulen nach wie vor eine Ausnahme. Im Gegensatz zu großen Hochschulen hat nur jede zehnte kleine oder mittlere Hochschule explizit ein DiM institutionalisiert. Über zwei Drittel der Hochschulen geben an, dass bei ihnen das Gleichstellungsreferat für die Berücksichtigung von Vielfalt zuständig ist. Dies deutet darauf hin, dass zwar die Mehrzahl der Hochschulen finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stellt, ein DiM aber selten in den Strukturen der Hochschule institutionalisiert wird.

[2] In den von Deloitte (2013) befragten Unternehmen hatten 32% eine/n Diversity-Beauftragte/n und in 37% war das Thema Diversität in der Unternehmensstrategie verankert.

6. Zusammenfassung und Diskussion

Diese Studie zeigt, dass der Schwerpunkt der meisten Hochschulen in der Tradition der Gleichstellungsarbeit auf Frauenförderung liegt. Gesellschaftlich benachteiligte Gruppen wie Menschen mit Migrationshintergrund sehen Hochschulen kaum als förderungswürdige Zielgruppe. Gleiches gilt für Ausländer, was zumindest im Falle der Professorenschaft überrascht. Denn die häufig heraufbeschworene Internationalisierung der Hochschulen spiegelt sich wenig in der Personalrekrutierung wider.

Hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf konnte gezeigt werden, dass Hochschulen unterschiedliche Strategien verfolgen. Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten ist eine Stärke sowohl kleiner als auch großer Hochschulen. Unterschiede zwischen wissenschaftlichem und administrativem Personal sowie Professorinnen und Professoren sind dabei nicht zu beobachten. Dies ist überraschend, denn häufig gelten die Arbeitszeitregelungen nicht für das wissenschaftliche Personal und Professorinnen und Professoren, die oft zeitlich flexibler agieren können. Darüber hinaus wird das wissenschaftliche Personal nur auf expliziten Wunsch hin vom Personalrat vertreten (Landespersonalvertretungsgesetz Rheinland-Pfalz, § 81 und § 98). Auch wenn die Arbeitszeiten an Hochschulen flexibel erscheinen, dürfen Mitarbeitende von einem Drittel der Hochschulen nicht von zu Hause aus arbeiten. Ein stärkerer Einsatz von Home Office auch im administrativen Bereich könnte ein nächstes Ziel der Hochschulen darstellen. Eine andere Strategie besteht in der infrastrukturellen Förderung von Eltern durch Kinderbetreuung und Dual Career, was vor allem größeren Hochschulen möglich ist. Kooperationsverträge mit städtischen Kindergärten und Tagesstätten könnten hier Abhilfe schaffen.

Die Antidiskriminierungsarbeit ist in der Mehrzahl der Hochschulen als nicht ausreichend zu bewerten. Schulungen zu Antidiskriminierung und AGG finden nur in einer Minderheit der Hochschulen statt, obwohl diese teilweise gesetzlich vorgeschrieben sind. Unabhängig der gesetzlichen Pflichten ist eine Diversity-Sensibilisierung wichtig, um z.B. in Bewerbungsverfahren falschen Beurteilungen durch bewusste oder unbewusste Vorurteile vorzubeugen. Dies gilt besonders für Berufungen, bei denen der subjektive Aspekt durch die Einschätzung der Qualität von Forschung und Lehre besonders hoch ist. Ist die subjektive Bewertung stark, können sich Bewerbende besonders schwierig rechtlich wehren. Daher ist das Antidiskriminierungsrecht bei Professuren bisher kaum zur Anwendung gekommen (Sackofsky 2013).

Eine Beschwerdestelle, wie sie der § 13 AGG vorsieht, ist insbesondere in kleineren Hochschulen kaum vorhanden (Abb. 6). Im Sinne der Antidiskriminierungsstelle des Bundes sollten die Hochschulen daher dringend niederschwellige Antidiskriminierungs- oder Beschwerdestellen einrichten (Antidiskriminierungsstelle 2013).

Die Verankerung von DiM in Hochschulen spiegelt sich in der Strategie, Struktur und Führung wider. Strategische Ziele zu DiM sind bei etwas über 50% der Hochschulen in Leitbildern dokumentiert; Fachhochschulen setzen sich signifikant häufiger entsprechende Ziele. Selten hingegen werden DiM-Ziele konkreter heruntergebrochen, z.B. in Führungsleitlinien.

Das Management von Vielfalt wird den meisten kleinen Hochschulen von Gleichstellungsbeauftragten ohne eigene finanzielle und personelle Mittel übernommen, die Mehrheit der großen Hochschulen verfügen hingegen über ein institutionalisiertes DiM mit eigener Ressourcenausstattung. Als Querschnittsthema wird DiM zu wenig als Führungsaufgabe von der Verwaltungsleitung und den Führungskräften wahrgenommen. Die Verantwortlichkeit der Führungskräfte stellt aus unserer Sicht ein Schlüsselelement dar, um diskriminierungsarm auswählen, individuelle Stärken nutzen und Maßnahmen passend anwenden zu können. Auch wenn Hochschulen über ein Kompetenzzentrum für Diversity Management verfügen sollten, kann in Hochschulen mit geringen Ressourcen eine konsequente und sensible Berücksichtigung von Vielfalt durch die Führungskräfte hoch wirksam sein.

Literaturverzeichnis

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2010): Pilotprojekt anonymisierte Bewerbungsverfahren. URL: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Leitfaden-anonymisierte-bewerbungsverfahren.pdf?__blob=publicationFile.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2013): Diskriminierung im Bildungsbereich und im Arbeitsleben. Zweiter gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages. Berlin. URL: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/BT_Bericht/Gemeinsamer_Bericht_zweiter_2013.pdf

Bender, S.-F./Schmidbaur, M./Wolde, A. (Hg.) (2013): Diversity ent-decken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen. Weinheim und Basel.

Blome, E./Erfmeier, A./Gülcher, N./Smykalla, S. (2013): Handbuch zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen. Von der Frauenförderung zum Diversity Management? Wiesbaden.

Böschen, I./Krause, A./Alt, R./Rinne, U./Zimmermann, K. (2012): Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren". Zusammenfassung Ergebnisse. Berlin.

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (2013): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. 17. Fortschreibung des Datenmaterials (2011/2012) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Bonn.

Buß, I. (2010): Diversity an deutschen Hochschulen. Die Auswirkung von Diversität auf Bildungsprozesse. In: Jent, N./Vedder, G./Krause, F. (Hg.): Zur Verbreitung von Diversity Management. Mehring, S. 117-196.

Dahlmanns, A./Bröckermann, R. (2014): Generation Y und das Personalmanagement. Mehring.

Deloitte Consulting GmbH (2013): Talent & Diversity Management in deutschen Unternehmen. Ausgewählte Studienergebnisse.

Franken, S. (2015): Diversity Management als strategisches Konzept der Unternehmensführung. Wiesbaden.

Gardenswartz, L./Rowe, A. (1998): Managing diversity. A complete desk reference and planning guide. New York.

Graf, A. (2014): Die Wissenschaftselite Deutschlands. Sozialprofil und Werdegänge zwischen 1945 und 2013. Frankfurt.

Gutting, D. (2015): Diversity Management als Führungsaufgabe. Wiesbaden.

Heitzmann, D./Klein, U. (2012): Zugangsbarrieren und Exklusionsmechanismen an deutschen Hochschulen. In: Klein, U./Heitzmann, D. (Hg.): Hochschule und Diversity : theoretische Zugänge und empirische Bestandsaufnahme. Weinheim, S. 11-45.

Himmel, S./Henning, K. (2005): Diversity-Management als Werkzeug der Kompetenzentwicklung in Betrieb und Studium. In: Arbeit, Jg. 14/H. 1, S. 18-33.

Krell, G. (2013): Vielfältige Perspektiven auf Diversity: erkunden, enthüllen, erzeugen. In: Bender, S.-F./Schmidbaur, M./Wolde, A. (Hg.): Diversity ent-decken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen. Weinheim und Basel, S. 61-78.

Krempkow, R./Pohlenz, P./Huber, N. (2014): Diversity Management und Diversität in der Wissenschaft. Bielefeld.

Leiprecht, R. (2009): Diversity Education – eine zentrale Orientierung von Managing Diversity im Bereich beruflicher Bildung. In: Kimmelmann, N. (Hg.): Berufliche Bildung in der Einwanderungsgesellschaft. Diversity als Herausforderung für Organisationen, Lehrkräfte und Ausbildende. Aachen, S. 66-77.

Lutz, H. (2013): Aufbruch oder business as usual? Vielfalt und Personalpolitik an deutschen Hochschulen. In: Bender, S.-F./Schmidbaur, M./ Wolde, A. (Hg.): Diversity ent-decken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen. Weinheim und Basel, S. 13-31.

Lutz, H./Vivar, M. T. H./Supik, L. (2010): Fokus Intersektionalität. Bewegungen und Verortungen eines vielschichtigen Konzeptes. Wiesbaden.

Mau, S./Huschka, D. (2010): Die Sozialstruktur der Soziologie-Professorenschaft in Deutschland. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.

Niederdrenk, K. (2013): Gleichartig, aber anderswertig? Zur künftigen Rolle der (Fach-)hochschulen im deutschen Hochschulsystem. Bielefeld.

O'Reilly, C./Arnold, M. (2005): Interkulturelles Training in Deutschland. Theoretische Grundlagen, Zukunftsperspektiven und eine annotierte Literaturauswahl. Berlin.

Richter, C. (2012): „Black-Box" Hochschulpersonal. Plädoyer für die Einbindung einer kaum beachteten Zielgruppe. In: Klein, U./Heitzmann, D. (Hg.): Hochschule und Diversity : theoretische Zugänge und empirische Bestandsaufnahme. Weinheim, S. 126-144.

Rump, J./Eilers, S. (Hg.) (2014): Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung. Berlin, Heidelberg.

Sacksofsky, U. (2013): Antidiskriminierungsrecht, Diversität und Hochschulen. In: Bender, S.-F./Schmidbaur, M./Wolde, A. (Hg.): Diversity entdecken. Reichweiten und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen. Weinheim und Basel, S. 97-113.

Stangel-Meseke, M./Hahn, P./Steuer, L. (2015): Diversity Management und Individualisierung. Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für den Unternehmenserfolg. Wiesbaden.

Tomberger, C. (Hg.) (2014): Gender- und Diversity-Kompetenzen in Hochschullehre und Beratung. Institutionelle, konzeptionelle und praktische Perspektiven. Hildesheim.

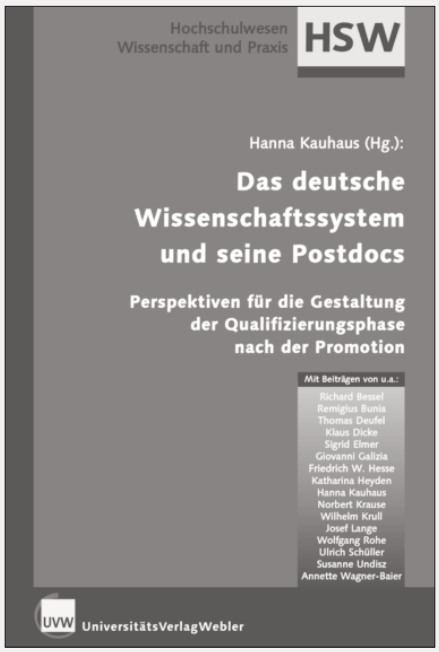
Voigt, B./Wagner, D. (2007): Diversity-Management als Leitbild für Personalpolitik. In: Wagner, D./Voigt, B. (Hg.): Diversity-Management als Leitbild für Personalpolitik. Wiesbaden, S. 1-15.

■ **Imke Buß**, Dipl.-Hdl., MPA Wissenschaftsmanagement, Hochschule Ludwigshafen am Rhein, Leitung Stabstelle Studium & Lehre; Projektleitung Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Offenes Studienmodell Ludwigshafen",Promovierende, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, E-Mail: imke.buss@hs-lu.de

■ **Christopher Buß,** M.A., Universität Mannheim, Wiss. Mitarbeiter, Sonderforschungsbereich 884 „Political Economy of Reforms", Promovierender, Graduate School of Economic and Social Sciences,
E-Mail: chrmaier@mail.uni-mannheim.de

Hanna Kauhaus (Hg.):
Das deutsche Wissenschaftssystem und seine Postdocs.
Perspektiven für die Gestaltung der Qualifizierungsphase nach der Promotion

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.



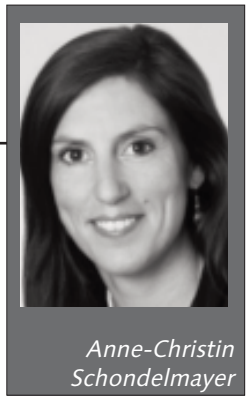
Bielefeld 2013, ISBN: 978-3-937026-88-6, 127 Seiten, 24.80 Euro zzgl. Versand

Erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel (aber z.B. nicht bei Amazon).
Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

René Krempkow & Anne-Christin Schondelmayer

Strukturierte Promotion – Beispiel für eine Bestandsaufnahme und Konzeptentwicklung an der TU Chemnitz

René Krempkow


Anne-Christin Schondelmayer

Doktorand/innen gestalten durch ihre Forschung, ihre Kreativität und ihr Engagement die Wissenschaft wesentlich mit und sind ein unverzichtbarer Garant für die Zukunft des deutschen Wissenschaftssystems. Dies betonte der Wissenschaftsrat in ähnlicher Form bereits mehrfach, so 2011 in seinem Positionspapier zu Anforderungen an die Qualitätssicherung der Promotion und auch 2014. Von einer stärkeren Strukturierung der Promotion erwartet die Wissenschaftspolitik eine Verbesserung der Promotionsförderung in Qualität und Quantität sowie der Chancengerechtigkeit hinsichtlich des Zuganges zur Promotion und des Promotionserfolges nach dem Prinzip der Bestenauswahl. Wie die Zunahme von Angeboten strukturierter Promotionen in den letzten Jahren auch unabhängig von Förderinitiativen zeigt, streben dies offenbar auch viele Universitäten an. Hierbei stehen die Universitäten ohne externe Förderung (wie z.B. der Exzellenzinitiative) vor der besonderen Herausforderung, dies ohne die Möglichkeit größerer finanzieller Anreize zu konzipieren und umzusetzen und damit in besonderer Weise eine Umsetzung im Rahmen vorhandener Gegebenheiten zu realisieren. Allerdings sind dies ähnliche Herausforderungen, wie sie sich auch für strukturierte Promotionsprogramme nach Auslaufen der Förderung durch die Exzellenzinitiative stellen könnten. In diesem Sinne könnte das vorgestellte Beispiel für eine Bestandsaufnahme und Konzeptentwicklung an der TU Chemnitz Anregungen für den künftigen Umgang mit solchen Herausforderungen auch für andere Universitäten bieten.

1. Ziele und Arbeitsschritte zur Erarbeitung des Konzeptes

Die Entwicklung hin zu einer stärkeren Strukturierung der Promotion hat in den letzten Jahren eine starke Dynamik entfaltet. Sie wurde seit 2006 zudem durch die Exzellenzinitiative des Bundes enorm gefördert, startete aber bereits deutlich früher: Ergänzend zur bis dahin vorherrschenden Einzelbetreuung der Doktorand/innen setzte man bereits ab Mitte der 1980er Jahre verstärkt auf Graduiertenstudien, was sich 1984 in der Einrichtung des ersten DFG-Graduiertenkollegs an der Universität Köln manifestierte (vgl. BuWiN 2008, S. 13f.). Nachdem die DFG-Graduiertenkollegs über die Jahrtausendwende zum hochschulpolitischen Vorbild avancierten und nach und nach auch Stiftungen und Begabtenförderwerke sowie weitere Akteure ähnliche Aktivitäten förderten, war dies auch Anstoß für Weiterentwicklungen an den Hochschulen unabhängig von der DFG. So hieß es bereits in der früheren Empfehlung des Wissenschaftsrates (2002, S. 51f.), dass die Konzepte Elemente traditioneller Einzelbetreuung von Promovierenden mit Neuerungen der strukturierten Doktorandenförderung verbinden. „Promotionskollegs sind eine durch einen Zusammenschluss von Hochschullehrern getragene Einrichtung mit dem Ziel der gemeinsamen Ausbildung und Betreuung von Promovierenden. (...) Die enge, personengebundene Betreuungsbeziehung zwischen Promovierendem und seinen ein oder zwei Hauptbetreuern bleibt weiterhin eine unverzichtbare Grundlage. Mit dem Promotionskolleg wird sie aber um die Elemente einer stärker kooperativen Betreuung sowie einer institutionalisierten Verantwortlichkeit ergänzt."

Von der Philosophischen Fakultät der Technischen Universität Chemnitz wurde ebenfalls die Entwicklung eines Konzeptes zur strukturierten Promotion angestrebt, welches Elemente der traditionellen Einzelbetreuung von Promovierenden mit den Neuerungen der strukturierten Promovierendenförderung verbindet.[1] Im Zuge der Vorbereitungen für dieses Konzept wurde eine Bestandsaufnahme zur Promotion an der Fakultät erarbeitet, welche als wichtige Grundlage fungierte und daher zunächst im nachfolgenden Abschnitt kurz vorgestellt wird. Darauf aufbauend wurde gemeinsam mit der Philosophischen Fakultät ein entsprechendes Konzept zur strukturierten Promotion erarbeitet.[2] Im Einzelnen wurden hierbei nachfolgende Arbeitsschritte durchgeführt:

1. Systematisierung und Strukturierung der vorhandenen und der darüber hinaus gewünschten Aktivitäten zur Promotionsförderung innerhalb der Philosophischen Fakultät der Technischen Universität Chemnitz.
2. Abgleich der vorhandenen sowie der darüber hinaus gewünschten Aktivitäten zur Promotionsförderung innerhalb der Philosophischen Fakultät der Technischen

[1] Hiermit entspricht sie den Zielen des Fakultätsentwicklungsplanes, in dem sich die Philosophische Fakultät verpflichtet, der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses besonderes Gewicht einzuräumen.

[2] Die Bestandsaufnahme wurde durch Anne-Christin Schondelmayer erarbeitet; das Konzept durch René Krempkow, der zum damaligen Zeitpunkt am Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie (FiBS) Berlin tätig war und der das Konzept im Auftrag der Fakultät erarbeitete.

Universität Chemnitz untereinander und mit wissenschaftspolitischen Anforderungen, insbesondere des Wissenschaftsrates (Anforderungen an die Qualitätssicherung der Promotion 2011), der UniWiND-Empfehlungen zur Promotion an deutschen Universitäten (2011) und der HRK-Empfehlungen zur Qualitätssicherung in Promotionsverfahren (2012), sowie Herausarbeiten ggf. noch vorhandener Differenzen zwischen Aktivitäten und Anforderungen.

3. Recherche vorhandener Promotionsvereinbarungen und Erstellen des Entwurfes einer Rahmenpromotionsvereinbarung zwischen Promovierenden und Betreuenden an der Philosophischen Fakultät der Technischen Universität Chemnitz.
4. Erstellen eines Konzeptentwurfes zur strukturierten Promotion an der Philosophischen Fakultät der Technischen Universität Chemnitz, der folgende Punkte enthält: Ziele einer strukturierten Promotion an der Philosophischen Fakultät der Technischen Universität Chemnitz, bereits vorhandene Maßnahmen zur Förderung des Promotionserfolgs, Vorschläge für geplante weitere Maßnahmen zur Förderung des Promotionserfolgs, Vorschläge für ein wissenschaftliches Begleitprogramm.

In diesem Beitrag wird nach der folgenden kurzen Vorstellung der Bestandsaufnahme v.a. die Ableitung von Empfehlungen fokussiert.[3]

2. Bestandsaufnahme zur Promotion an der Philosophischen Fakultät

Das Ziel einer Strukturierung von Promotionen ist nicht primärer Bedarf von Betreuenden und Promovierenden, dies zeigen Vorbehalte, Kritik an Strukturierungen und auch ein mäßiges Interesse an Angeboten zum thematischen Austausch. Vielmehr erscheint manchen die Forderung nach einer Strukturierung als ein Dokument für einen immer weiter fortschreitenden Eingriff in freie Forschung und Lehre sowie eine Unterwerfung an Effizienzmaximierung, Verschulung und zusätzliche Regelungen, die nicht genuin wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse und Qualitätssicherung entspringt. Die strukturierte Promotion wird mitunter nur aus der Motivation mitgetragen, dass dem eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs kein Nachteil in der Bewerbung um Stipendien angedeihen soll, weil die Hochschule keine Strukturierung vorzuweisen hat. Sie wird auch deshalb unterstützt, weil Wissenschaftler/innen es sich von der Politik nicht nehmen lassen wollen, über die Qualitätssicherung des Wissenschaftssystems selbst zu entscheiden. Einige wenige hegen auch die Hoffnung, durch eine Strukturierung im Bereich der Promotion Chancengerechtigkeit zu schaffen, die eben nicht allein auf der Auswahl der Besten (im Sinne von Noten) beruht sowie strukturelle Benachteiligungen von bestimmten sozialen Gruppen auch in diesem Bereich der Qualifizierung entgegenzuwirken. Auch kennen Betreuende die Sorgen der Promovierenden um Planungssicherheit und bauen auf geregeltere Abläufe durch Strukturierung, auch zu ihrer eigenen Entlastung.

In einem Workshop der Philosophischen Fakultät wurden diese und weitere Argumente ausgetauscht, nach passenden Ansätzen für die eigene Fakultät gesucht, auch durch externe Informationen, wie dem Max-Weber-Kolleg der Universität Erfurt sowie der Vorstellung des Promovierendenpanels ProFile des IFQ (Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung). Bundesweit herrscht „Intransparenz um Zulassung, Betreuung, Begleitung durch die Promotion und Unterstützung beim Erwerb zusätzlichen Wissens", so Hornbostel/Tesch (2014, S. 607). Um dieser Intransparenz entgegenzuwirken, war es ein erster Schritt der Philosophischen Fakultät, die vorhandenen Aktivitäten sichtbar zu machen und zwar vor allem jene, die als Formen strukturierter Promotionen gelten: „Betreuung durch ein Team, Vorhandensein einer Betreuungsvereinbarung und häufiger Austausch mit dem Hauptbetreuer" (ebd., S. 607). Bundesweit promovieren zahlreiche Personen unter diesen Bedingungen, auch außerhalb von strukturierten Programmen wie einem Graduiertenkolleg (Hauss u.a. 2012, S. 78ff.). An der Philosophischen Fakultät wurden bereits vorhandene Veranstaltungen für Promovierende zusammengestellt, insbesondere Kolloquien unterschiedlicher Professuren, Sommer- und Graduiertenschulen, Promovierendentagungen sowie Erasmusverträge.

In einem zweiten Schritt erfolgte die Einladung per Mail an alle Betreuenden und Promovierenden, ihre Bedarfe, Wünsche und Ideen zum Thema Promotion einzubringen. Der Rücklauf dieser Befragung war mäßig, jedoch ließen sich eindeutige zentrale Aspekte herausarbeiten, die die Promotion unterstützen oder auch erschweren. Als unterstützende Faktoren wurden genannt: Sicherheit, Zeit, Angebote, Ressourcen, Freiheit und Orientierung. Zusätzliche Angebote, jener Aspekt, der zumeist in den Blick gerät, wenn an Strukturierung gedacht wird, ist also nur ein Faktor unter anderen Faktoren. Als erschwerende Aspekte wurden spiegelbildliche fehlende Sicherheit, fehlende Zeit, fehlende Ressourcen und Einbindung, Unsicherheit bezüglich Leistungsdruck sowie der Betreuungssituation genannt. Daraus lässt sich deutlich ablesen, dass es den Beteiligten (Betreuenden und Promovierenden) um eine Struktur geht, die Orientierung und Planungssicherheit gibt, aber keine festen zeitlichen Vorgaben/Einschränkungen macht. Für die Promovierenden stellt sich die Frage, was von ihnen erwartet wird und was, unter welchen finanziellen und zeitlichen Umständen leistbar ist und mit welcher Unterstützung und Betreuung sie rechnen können. Die Wünsche der Befragten beziehen sich v.a. auf ausreichend Zeit und finanzielle Sicherheit sowie die Freiheit zu forschen aber auch eine Entlastung von anderen Aufgaben. Deutlich wird, dass die Promotionszeit eine spezielle Phase wissenschaftlichen Arbeitens aber auch der Betreuung ist, was auch strukturell zu berücksichtigen ist. Weitere Aspekte sind konkrete, nicht allgemeine Angebote sowie eine verstärkte Einbindung in wissenschaftliche Netzwerke und auch den Berufsalltag. Nachwuchsförderung gelingt dann gut, so die Aussagen der Fakultätsangehörigen zusammengefasst, wenn eine Vernetzung gelingt, wenn eine Entlastung von anderen (bspw.

[3] Dies basiert auf den bereits vorgelegten ausführlicheren Ausarbeitungen (Krempkow 2015a, b), in deren Anhang auch die Bestandsaufnahme von Schondelmayer ausführlicher dokumentiert wurde.

Lehr)Aufgaben möglich ist, wenn es finanzielle und zeitliche Planungssicherheit gibt und gezielte Angebote bei Bedarf als Unterstützung abgerufen werden können. Eine Strukturierung kann und sollte hier ansetzen, wenn sie für Promovierende und Betreuende gleichermaßen, Sicherheiten und Entlastungen bietet und nicht weitere Belastungen mit sich zieht.

3. Ableitung der Empfehlungen aus dem Abgleich der Aktivitäten zur Promotionsförderung mit wissenschaftspolitischen Anforderungen

Aufbauend auf der Bestandsaufnahme, wird nun die Ableitung von Empfehlungen aus dem Abgleich der Aktivitäten zur Promotionsförderung mit den wissenschaftspolitischen Anforderungen zusammenfassend vorgestellt.[4] In den für die strukturierte Promotion[5] relevanten wissenschaftspolitischen Dokumenten in Deutschland ließen sich folgende zentrale Bereiche von Anforderungen und Empfehlungen identifizieren, wobei sich hier an die Systematisierung des BuWiN (2008, S. 34) bzw. Hüttl (2005) angelehnt wird (vgl. ausführlicher dazu Krempkow 2015a):

- Auswahl von Promovierenden bzw. Zugang zur Promotion,
- Promotions- bzw. Betreuungsvereinbarungen und Betreuung,
- Benötigte Zeit für Promotionen/Promotionsdauer,
- Angebote für ein überfachliches Qualifikationsprogramm.

Diese Kernelemente finden sich in unterschiedlicher Form und Ausprägung auch in nachfolgenden wissenschaftspolitischen Empfehlungen und Forderungen, so insbesondere den „Anforderungen an die Qualitätssicherung der Promotion" des Wissenschaftsrates (WR 2011), den Empfehlungen des Universitätsverbandes zur Förderung des Wissenschaftsnachwuchses in Deutschland zur Promotion an deutschen Universitäten (UniWiND 2011) und den HRK-Empfehlungen zur Qualitätssicherung in Promotionsverfahren (HRK 2012).[6]
Darüber hinaus wurden in weiteren jüngeren Publikationen, wie z.B. iFQ-Working Papers (Huber u.a. 2012; Hauss u.a. 2012), einige Entwicklungstrends bei der Gestaltung strukturierter Promotionsprogramme herausgearbeitet, die nicht nur Deutschland betreffen, sondern länderübergreifend sind und u.a. auf Stellungnahmen und Empfehlungen europäischer Wissenschaftsorganisationen wie EUA (2010) und LERU (2010) zurückgehen. Auch die HRK (2012) formulierte zu diesen Empfehlungen im Zusammenhang mit den o.g. Empfehlungen der letzten Jahre in Deutschland: „Diese Stellungnahmen weisen Übereinstimmungen sowohl in ihren Analysen als auch in ihren Empfehlungen auf". Da die o.g. jüngeren Empfehlungen für Deutschland zentrale europäische Entwicklungstrends bereits aufnehmen, wäre mit der Umsetzung der o.g. Empfehlungen in Deutschland auch die Anschlussfähigkeit an den internationalen Wettbewerb zwischen den Hochschulen gegeben. Die genannten Kernelemente der Strukturierung der Promotion sind dabei zugleich auch wesentliche Eckpfeiler zur Sicherung und Verbesserung ihrer Qualität.

3.1 Auswahl von Promovierenden bzw. Zugang zur Promotion

Für den Bereich Auswahl von potentiellen Promovierenden bzw. Zugang zur Promotion lässt sich zusammenfassend festhalten: Aus der Fakultät heraus wurde gefordert, dass Chancengerechtigkeit hergestellt werden muss für Menschen mit fachlicher Eignung, die aber andere Unterstützung brauchen, und zugleich weniger Masterabsolventen für eine Dissertation als weiterführende Qualifikationsarbeit angenommen werden sollten, wenn Erkenntnisinteresse und Qualifikation der Absolvent/innen für eine Dissertation ungeeignet erscheinen (vgl. Kapitel 4.2 in Krempkow 2015a).
Dies deckt sich mit Forderungen des Wissenschaftsrates (2011), der die Wichtigkeit der Auswahl von Doktorand/innen nach wettbewerblichen Gesichtspunkten gerade für die Fakultäten unterstreicht und eine Bewerberauswahl nach transparenten Kriterien fordert. Konkretisierend heißt es hierzu, dass nur solche Kandidat/innen als Doktorand/in angenommen werden sollen, die eine überdurchschnittliche Qualifikation *nachweisen* können (Hervorhebung d.d. Verf.).[7] Da auch UniWiND (2011) und zuletzt die HRK (2012) die Transparenz und das Leistungsprinzip beim Zugang zur Promotion betonen und bewährte Kriterien für die Auswahl nennen, sollte sich die Überarbeitung der Promotionsordnung der Philosophischen Fakultät an diesen Empfehlungen[8] orientieren.[9]

[4] Anschließend erfolgte – wie vom Dekanat der Fakultät gewünscht – noch eine direkte Einarbeitung von Weiterentwicklungsvorschlägen in den Entwurf einer überarbeiteten Promotionsordnung für die Philosophische Fakultät der TU Chemnitz (vgl. Krempkow 2015b).

[5] „Bei einer strukturierten Promotion wird der Doktorand/die Doktorandin in ein strukturiertes Ausbildungsprogramm eingebunden. Die strukturierte Promotion kann als schnellerer Weg in die Wissenschaft bezeichnet werden, da sie dem Doktoranden/der Doktorandin eine zügigere Promotion – in der Regel innerhalb von 3 Jahren – bietet und die Einbindung in ein Betreuungskonzept und der frühe Kontakt zur wissenschaftlichen „community" zudem sehr vorteilhaft für den eigenen wissenschaftlichen Werdegang sind. Durch die Förderung der Netzwerkbildung wird isolierter Forschung entgegengewirkt." (vgl. KISSWIN 2014). Die strukturierte Promotion ist damit nicht gleichzusetzen mit einem 'Promovieren à la angelsächsischem Modell'. Vielmehr ist der Begriff strukturierte Promotion Ausdruck einer ganzen Palette von Maßnahmen zur Strukturierung (von einfachen und auf einzelne Professuren bezogenen Strukturen bis zu größeren institutionalisierten Formen). Auch die DFG-Graduiertenkollegs sind damit nur eine von vielen Möglichkeiten der Strukturierung der Promotion, die inzwischen durch eine Reihe von Weiterentwicklungen an den Hochschulen ausdifferenziert sind (vgl. auch Hauss u.a. 2012) und somit größere Gestaltungsspielräume eröffnen.

[6] Die umfassenden Empfehlungen des Wissenschaftsrates (2011) zur Qualitätssicherung der Promotion waren Anlass für weitere Empfehlungen (insbesondere UniWiND 2011, HRK 2012) und bilden daher hier den Ausgangspunkt für den Abgleich. Insbesondere betrifft dies – analog wie oben mit Verweis auf Hüttl (2005) bereits angesprochen – die Auswahl von Promovierenden, Betreuungsvereinbarungen und kollegiale Aufgabenteilung bei der Betreuung, die benötigte Zeit für Promotionen (und dabei auch inhaltliche Standards bei der Leistungsbewertung), sowie Angebote zur überfachlichen Qualifikation. UniWiND (2011, S. 2, S. 4f.) hat eine stärkere Strukturierung der Promotionsphase etwa bei der Frage der Auswahl, der Zulassung, der Betreuung, der Begutachtung und der überfachlichen Qualifizierung empfohlen, sowie jüngst Regelungen zur Erfassung der Promovierenden (UniWiND 2014). Die HRK (2012) hat sich in ihren Empfehlungen zur Qualitätssicherung in Promotionsverfahren zu ähnlichen Aspekten und an vielen Stellen auch inhaltlich ähnlich wie UniWiND geäußert: Zentrale Empfehlungen betreffen auch hier den Zugang zur Promotion, Vereinbarungen zur und die Betreuung sowie Qualifizierungsangebote.

3.2 Promotions- bzw. Betreuungsvereinbarungen und Betreuung

Für den Bereich Promotions- bzw. Betreuungsvereinbarungen und Betreuung ist zunächst festzustellen, dass die Betreuung von Promovierenden vielerorts an der Fakultät bereits über die reine Begleitung der Dissertation hinausgeht und es vielfältige Beratungsangebote gibt. Allerdings wünschen sich Fakultätsmitglieder mehrfach so etwas wie Betreuungsverträge bzw. Betreuungsvereinbarungen für eine stärkere Transparenz und Verbindlichkeit der gegenseitigen Erwartungen; diese sollten jedoch individuell ausgestaltbar sein, um das richtige Maß zwischen enger Betreuung und möglichst viel Freiheit finden zu können[10] (vgl. Kapitel 4.3 in Krempkow 2015a).

Dieser Wunsch steht im Einklang mit der Forderung des Wissenschaftsrates (2011), flächendeckend die bereits an vielen Universitäten üblichen Betreuungsvereinbarungen einzuführen, aber bei der Ausgestaltung der Betreuungsvereinbarungen darauf zu achten, den Charakter der Dissertation als einer selbständigen Forschungsarbeit zu betonen und zu erhalten. In Betreuungsvereinbarungen sollen wechselseitige Verbindlichkeiten festgelegt werden; insbesondere Zeitpunkte, zu denen Promovierende den Betreuenden Bericht über den Fortschritt der Arbeit erstatten. Diese wiederum seien in der Pflicht, zeitnah eine differenzierte, qualifizierte und angemessen ausführliche Rückmeldung zum Stand der Arbeit zu geben.[11] Außerdem gehört es laut Wissenschaftsrat (2011) zur Betreuungsaufgabe, zum Abschluss des Promotionsverfahrens auch eine Rückmeldung zur Eignung für eine wissenschaftliche Karriere zu geben.

Darüber hinaus fordert UniWiND (2011), im Rahmen von Promotionsvereinbarungen auch eine Selbstverpflichtung der Promovierenden zur Erarbeitung und Vorlage eines Exposés[12] oder eines Projektplanes der Dissertation gemeinsam mit dem/den Betreuer/innen zu regeln, sowie zwischen (eher informellen) Betreuungsgesprächen mit unterschiedlicher Frequenz sowie mindestens einmal jährlich stattfindenden (stärker formellen) Fortschrittsgesprächen zu differenzieren. Die HRK (2012) fordert konkretisierend zu Promotionsvereinbarungen, dass diese (mindestens) Aussagen zur Anzahl und Zuordnung von Fach-Betreuern (in der Regel zwei Betreuer/innen, wobei eine/r die Hauptbetreuung übernimmt und die/der zweite als zusätzliche/r Ansprechpartner/in fungiert), zur Form der Betreuung (z.B. Statusgespräche, Arbeitsberichte, Kontakthäufigkeit) sowie zu weiteren Betreuungselementen enthält und dass eine gute Betreuung auch die Fertigstellung der Promotion in einem angemessenen Zeitraum sichert.[13] UniWiND (2011) fordert darüber hinaus ebenso wie die HRK (2012, darin sogar explizit als „unabdingbar") die Einrichtung einer Ombudsstelle bzw. Ombudsperson für evtl. Konfliktfälle.[14]

Zusammenfassend ergeben sich daraus als Empfehlungen: Die hier genannten Aspekte sollen in der Überarbeitung der Promotionsordnung dahingehend berücksichtigt werden, dass darin den zentralen wissenschaftspolitischen Forderungen entsprechend expliziert wird:

- Dass die Betreuung sich nicht nur auf die Dissertation allein beziehen soll (siehe Abschnitt 3.2),
- dass eine Art Mindeststandard für Betreuungsvereinbarungen festgelegt, sowie
- eine Ombudsstelle geschaffen wird.

In ähnlicher Weise findet sich eine solche Festlegung von Aspekten, die eine Betreuungsvereinbarung mindestens umfassen sollte, auch in erst kürzlich veröffentlichten Empfehlungen der DFG für das Erstellen von Betreuungsvereinbarungen.[15] Handlungsleitend für eine eigenständige Ausgestaltung solcher Festlegungen sollte auch sein, dass in einzelnen Bundesländern wie z.B. Baden-Württemberg bereits Mindeststandards für Promotions- bzw. Betreuungsvereinbarungen gesetzlich festgelegt wurden. Hierbei spielte auch der Eindruck der

[7] Weiter hieß es hierzu: „Wenn bei der Auswahl von den fachspezifisch festgelegten Kriterien abgewichen wird, so soll dies dokumentiert und der Hochschulleitung regelmäßig berichtet werden. Besonders dort, wo für die Zulassung zur Promotion im Ausnahmefall eine Sondergenehmigung erteilt wird, müssen nach Ansicht des Wissenschaftsrates kollegiale Entscheidungen auf der Grundlage definierter Kriterien getroffen werden. Dies gilt auch für solche Ausnahmen, die z.B. im Hinblick auf das Erreichen einer bestimmten Notenstufe beim vorhergehenden Abschluss gemacht werden." (Wissenschaftsrat 2011, S. 17).

[8] Hierzu vgl. auch z.B. die von der Humboldt Graduate School formulierten Standards zur Aufnahme (Fräßdorf/Lehmann 2014). Die Max-Planck-Gesellschaft (2015, S. 12) berichtet zudem konkrete positive Erfahrungen zu ihrem Auswahlverfahren.

[9] „Die Auswahl der Doktorandinnen bzw. der Doktoranden ist in einem transparenten Verfahren zu entscheiden. Die Zugangsvoraussetzungen sind eindeutig zu formulieren. Zu den Zugangsvoraussetzungen zählt auch das Wissen der Kandidatinnen und Kandidaten um die Grundlagen und Regeln guter wissenschaftlicher Praxis. Bei der Auswahl von Doktorandinnen und Doktoranden haben sich Interviews, Forschungskolloquien bzw. ein Vortrag in Verbindung mit einem letter of motivation bewährt. Im Interesse der Rechtssicherheit der Doktorandinnen und Doktoranden soll der Antrag auf Annahme als Doktorand bzw. Doktorandin bei der Fakultät bzw. der entsprechenden Einrichtung vor der Aufnahme der wissenschaftlichen Arbeit an der Dissertation gestellt werden." (HRK 2012, S. 4). In den Diskussionen an der TU Chemnitz hierzu geht es u.a. um die Frage, ob allein Noten entscheidend sein können, denn teils haben Absolvierende schlechte Noten in einem Bereich des Studiums, der für die Promotion nicht relevant ist. Die Diskussionen sind noch nicht abgeschlossen.

[10] Hierbei kam auch der Wunsch nach Beispielen und Mustervorlagen existierender Promotions- bzw. Betreuungsvereinbarungen auf. Diesem Wunsch wird durch eine der Fakultät bereitgestellte Übersicht sowie die komplette Dokumentation von Beispielen und Mustervorlagen von Promotions- bzw. Betreuungsvereinbarungen entsprochen (vgl. Anhang in Krempkow 2015a).

[11] Betreuungsvereinbarungen sollen Regelmäßigkeit und Verlässlichkeit auf beiden Seiten gewährleisten und so helfen, mehr Verbindlichkeit zu schaffen und Qualitätsstandards bei der Betreuung zu erhöhen (vgl. Wissenschaftsrat 2011; ähnlich DFG 2014, UniWiND 2014).

[12] Die Vorlage eines Exposés der Dissertation spätestens nach einem Jahr ist ebenso wie regelmäßige, dokumentierte Besprechungen der Promotionsfortschritte bewährte Praxis in den Wissenschaftssystemen auch anderer führender Industriestaaten.

[13] Überlegenswert wäre darüber hinaus, die gegenseitige Verpflichtung auf die Beachtung der Regeln guter wissenschaftlicher Praxis hier mit aufzunehmen. Beispielsweise in Baden-Württemberg wurde dies 2014 verpflichtend festgelegt (vgl. LHG Baden-Württemberg 2014, §38 (5) 3.) wie es auch DFG (2014) und Wissenschaftsrat (2015) fordern und es in einigen Muster-Betreuungsvereinbarungen bereits erfolgte (siehe Anhang in Krempkow 2015b). Die HRK (2012) sah die Kenntnis der Regeln guter wissenschaftlicher Praxis noch als Zugangsvoraussetzung. Eine explizite gegenseitige Verpflichtung auf die Beachtung der Regeln guter wissenschaftlicher Praxis dürfte allerdings nicht nur die Kenntnis, sondern auch die Verbindlichkeit der Beachtung stärker erhöhen helfen, zumal es durchaus Beispiele aus dem Wissenschaftsalltag gibt, die auch über die Wissenschaft hinaus bekannt sind und die eine gegenseitige Verpflichtung aller Beteiligten an Promotionsverfahren auf die Regeln guter wissenschaftlicher Praxis nahelegen. Dies war auch bei der LHG-Novellierung in Baden-Württemberg mit handlungsleitend.

[14] In Betreuungsvereinbarungen sollte auch ein geregeltes Verfahren über die Fortführung oder ggf. den Abbruch der Promotion nach dem Vorbild z.B. von Verfahren der DFG und von Begabtenförderwerken einbezogen werden (vgl. die Ausführungen im folgenden Abschnitt).

wissenschaftspolitischen Akteure eine Rolle, dass Universitäten aus eigener Kraft nicht dazu in der Lage waren, solche Festlegungen zu treffen.[16]

3.3 Benötigte Zeit für Promotionen/Promotionsdauer

Im Bereich der benötigten Zeit für Promotionen gibt es in der Fakultät den Wunsch nach mehr Zeit für die Betreuung von Promotionen sowie nach möglichst geringen Zeitverlusten in Übergangsphasen. In diesem Zusammenhang wird mehrfach auch die Belastung mit dissertationsfernen Tätigkeiten angesprochen (z.B. Verwaltungs- und Lehrtätigkeiten), für die Promotion verloren gehende Zeit durch unzureichende Finanzierung des Lebensunterhaltes/unsichere Arbeitsverhältnisse und sehr kurzzeitige Arbeitsverträge,[17] sowie ein zu starrer Organisationsrahmen der Promotion (z.B. mangelnde Flexibilität bei Promotion mit Kleinkind[18]). Hierzu gibt es bereits einige Aktivitäten in der Fakultät, sowie eine grundsätzliche Offenheit für Möglichkeiten der Teilzeitpromotion (vgl. Kapitel 4.4 in Krempkow 2015a).

Zur Verringerung der fächerübergreifend sehr langen benötigten Zeit für die Promotion hat auch der Wissenschaftsrat (2011) bereits Empfehlungen formuliert und darin u.a. eine Entlastung von Promovierenden von dissertationsfernen Tätigkeiten gefordert. In seinen jüngsten Empfehlungen hierzu weist er unter Bezugnahme auf zu schaffende Bedingungen für deren Realisierung auch darauf hin, dass die Betreuung von Doktorand/innen nur dann verantwortungsvoll wahrgenommen werden kann, wenn für die Betreuung der einzelnen Doktorand/innen ausreichend Zeit zur Verfügung stehe. Er empfiehlt den verantwortlichen Institutionen nachdrücklich, den durch die Doktorand/innen faktisch gegebenen Betreuungsaufwand und die durch Organisationsform und Ausstattung gegebene Betreuungskapazität in eine nach Qualitätsgesichtspunkten stimmige Relation zu bringen. Der Wissenschaftsrat geht davon aus, dass dies durch eine Begrenzung der Anzahl der Promovierenden[19] mittels Feststellung der vorhandenen Betreuungskapazitäten innerhalb der Fakultät sowie klarer Zugangsregelungen erfolgen kann (was auch im Zusammenhang mit der bereits weiter vorn angesprochenen Bestenauswahl von Promotionsbewerbern zu sehen wäre).[20] Andererseits könnte die für eine höhere Promovierendenanzahl notwendige Betreuungskapazität auch durch entsprechende Regelungen erhöht werden, wie z.B. die Anrechnung auf das Lehrdeputat, die der Wissenschaftsrat bereits 2002 forderte und in anderen Bundesländern wie z.B. Hamburg (mittels Lehrverpflichtungsverordnung, in § 16a) umgesetzt wurde, da dies dann u.U. eine Reduzierung der Lehraufgaben an anderer Stelle ermöglicht und damit die notwendige Betreuungskapazität für Promovierende.

Es ist letztlich eine Abwägungsentscheidung der Fakultät, wo sie Betreuungskapazitäten einsetzen will. Außerdem fordert der Wissenschaftsrat (davon ausgehend, dass zuvörderst die Betreuungsqualität und eine faire Bewertung der Leistungen der Promovierenden sicherzustellen ist) zur Vermeidung überlanger Promotionszeiten auch ein geregeltes Verfahren über die Fortführung oder ggf. Abbruch der Promotion, das eng gekoppelt ist an definierte Zeitpläne, nach dem Vorbild z.B. von Verfahren der DFG und von Begabtenförderwerken. Dabei seien individuelle Umstände wie Krankheit oder Elternzeit zu berücksichtigen (vgl. Wissenschaftsrat 2011, S. 17f.).

UniWiND (2011) fordert – ähnlich der HRK (2012) – ebenfalls eine Verkürzung überlanger Promotionszeiten, die wesentlich von einer stärkeren Strukturierung erwartet wird, und lehnt einerseits Promotionszeiten von über vier Jahren ab, fordert andererseits aber eine Unterstützung von Teilzeitpromotionen (wobei es die o.g. Beispiele dafür gibt, wie diese beiden Ziele miteinander vereinbart werden könnten).

Für diejenigen wissenschaftspolitischen Forderungen, die die Gestaltungsmöglichkeiten der Fakultät betreffen,[21] und zu denen es bislang keine entsprechenden

[15] Vgl. Empfehlungen der DFG für das Erstellen von Betreuungsvereinbarungen (DFG-Vordruck 1.90 – 10/14, dokumentiert im Anhang zu Krempkow 2015b). Darin heißt es, eine Betreuungsvereinbarung sollte mindestens folgende Aspekte berücksichtigen und dann werden zehn Punkte aufgelistet, u.a. inhaltlich strukturierter Zeit- und Arbeitsplan; Aufgaben und Pflichten der/des Promovierenden: regelmäßige Berichtspflichten (Leistungsnachweise, Teilnahme am Qualifizierungsprogramm, Wissenschaftliche Weiterbildung etc.), regelmäßige Vorlage der inhaltlichen Teilergebnisse; Aufgaben und Pflichten der/des Betreuenden: regelmäßige fachliche Beratung, Unterstützung der frühen wissenschaftlichen Selbständigkeit, Karriereförderung/Mentoring, Qualitätssicherung (regelmäßige Fortschrittskontrollen etc.), bis hin zu besonderen Maßnahmen/Regelungen zur Vereinbarkeit von Familie und wissenschaftlicher Tätigkeit. Bei diesen Empfehlungen handelt es sich laut DFG um Anregungen, wie Betreuungsvereinbarungen ausgestaltet werden können bzw. welche Punkte berücksichtigt werden sollten. Die Anregungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Ausgestaltung der Betreuungsvereinbarung im Einzelfall bleibt der jeweiligen Hochschule bzw. der/dem jeweiligen Betreuerin/Betreuer vorbehalten. Die jeweilige Promotionsordnung sollte in jedem Fall Vorrang genießen bzw. sollte die Betreuungsvereinbarung eigentlich im Einklang mit der Promotionsordnung stehen.

[16] So heißt es im Wortlaut des entsprechenden Landesgesetzes (vgl. LHG Baden-Württemberg 2014, §38 (5)): „Personen, die eine Doktorarbeit anfertigen und als Doktorandin oder Doktorand angenommen worden sind, können als Doktorandinnen oder Doktoranden immatrikuliert werden. Über die Annahme als Doktorandin oder Doktorand entscheidet der bei der Fakultät eingerichtete Promotionsausschuss nach Abschluss der Promotionsvereinbarung; die Annahme als Doktorandin oder Doktorand verpflichtet die Hochschule zur wissenschaftlichen Betreuung. Zwischen Doktorandinnen und Doktoranden und Betreuerinnen oder Betreuern wird eine schriftliche Promotionsvereinbarung *mit folgenden Mindestinhalten* geschlossen: 1. dem Dissertationsprojekt und der Lebenssituation der Doktorandin oder des Doktoranden angepassten, jeweils fortzuschreibenden Zeitplänen für regelmäßige Betreuungsgespräche und Sachstandsberichte, 2. Angaben über ein individuelles Studienprogramm, 3. eine gegenseitige Verpflichtung über die Beachtung der Regeln guter wissenschaftlicher Praxis, 4. Regelungen zur Lösung von Streitfällen und 5. den bei Abgabe der Dissertation festzulegenden Begutachtungszeiten. Beim Abschluss der Promotionsvereinbarung sind die Doktorandinnen und Doktoranden zentral zu erfassen." (kursive Hervorhebung d.d. Verf.).

[17] Es wird in der Fakultät mehrfach darauf hingewiesen, dass viel Zeit verloren gehe für die Einarbeitung, die Bewerbungen oder anderweitige Tätigkeiten zur Finanzierung des Lebensunterhalts während der Promotion; so z.B. bei Stellen zur Finanzierung der Promotion mit Befristung auf 1 oder 2 Semester, oder etwa durch halbe wissenschaftliche Hilfskräfte.

[18] Ausführlicher hierzu vgl. auch Pittius u.a. (2014) sowie Krempkow (2014).

[19] Der Wissenschaftsrat (2011) formuliert hierzu: Eine Selbstbeschränkung bei den Betreuungsverhältnissen ist allerdings nur dann realistisch, wenn sie nicht mit spürbaren Nachteilen für die Betreuerinnen und Betreuer oder die Fakultät und die Universität einhergeht (ähnlich HRK 2012). Daher sollte bei der Leistungsbewertung und bei Leistungsanreizen darauf geachtet werden, dass keine alleinige oder zu starke Honorierung der „Stückzahl" von Promovierenden erfolgt, sondern auch die Qualität der Promovierendenausbildung und -betreuung in einer den Zielen entsprechenden Gewichtung dabei berücksichtigt werden (vgl. für grundsätzliche Möglichkeiten z.B. Krempkow 2002).

[20] Kurzfristig wäre dies evtl. bei entsprechender Auslegung in der Prüfung der Voraussetzungen für eine Promotion möglich (die nicht nur für die Voraussetzungen der Promovierenden, sondern ggf. auch für die Voraussetzungen an der Fakultät erfolgen könnte (vgl. §5 (2) 1. der Promotionsordnung der Philosophischen Fakultät der Technischen Universität Chemnitz vom 24. April 2013).

Regelungen gibt, werden nachfolgende – wiederum aus dem Abgleich abgeleitete – Empfehlungen formuliert:

- Vor der Entscheidung über die Zulassung der Bewerber/innen zur Promotion sollte zunächst eine Feststellung der vorhandenen Betreuungskapazität im jeweiligen Promotionsfach erfolgen und bei der Entscheidung über die Zulassung wäre dann die vorhandene Betreuungskapazität zu berücksichtigen.
- Für möglichst geringe Zeitverluste in Übergangsphasen zur Promotion wird empfohlen, die Möglichkeit der Ausschreibung von Kurzzeitstipendien für Promotionswillige (v.a. für die ohne Finanzierung des Lebensunterhalts) durch die Fakultät zu prüfen, sowie über die Möglichkeiten zu informieren, die andere Stellen hierfür bieten.
- In ähnlicher Weise könnte dies auch für Überbrückungsstipendien (bei unerwartet weggebrochener Promotionsfinanzierung kurz vor deren Abschluss) und Wiedereinstiegsstipendien (Landesförderung, z.B. nach Kinderbetreuungszeiten oder nach einer Unterbrechung wegen einer qualifizierten Berufstätigkeit) erfolgen.[22]

Da es erfahrungsgemäß wenig zweckmäßig erscheint, ein Verfahren über die Fortführung oder ggf. den Abbruch der Promotion detailliert im Rahmen einer Promotionsordnung zu regeln, wird empfohlen, ein solches Verfahren nach dem Vorbild z.B. der DFG und von Begabtenförderwerken zu gestalten und im Rahmen von Betreuungsvereinbarungen zu regeln. Ebenso sollte auf Wunsch von Promovierenden darin auch eine Teilzeitpromotion in einem dabei festzulegenden Umfang entsprechend der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit vereinbart werden können. Hierbei sind die Fristen für die Abgabe von Teilleistungen wie z.B. Dissertationskapitel-Entwürfen auf Wunsch im umgekehrt proportionalen Verhältnis zur regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit zu verlängern (z.B. bei 50%-Teilzeitpromotion auf das Doppelte). Analog gilt dies für die angestrebte Dauer der Promotion (z.B. bei 66%-Teilzeitpromotion von vier Jahren auf sechs Jahre).[23]

3.4 Angebote für ein überfachliches Qualifikationsprogramm

Für den Bereich der Angebote für ein überfachliches Qualifikationsprogramm wird von Fakultätsmitgliedern mehrfach formuliert, dass ihnen eine Balance zwischen Struktur und individueller Förderung wichtig sei und dies nur als unterstützend wahrgenommen wird, wenn die Beteiligten die Möglichkeit individueller Formen der Zusammenarbeit erhalten und nicht noch in ein starres Gerüst an zusätzlichen und „vorgestanzten" Verpflichtungen eingebunden werden. Wichtig ist demnach die Freiheit bei der Wahl der unterstützenden Angebote und nur bedingt eine von außen vorgegebene Strukturierung. Außerdem werden Wünsche nach mehr fachnahen Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten formuliert, für mehr interdisziplinären bzw. fächerübergreifenden Austausch, sowie für eine verstärkte Vernetzung über die TU Chemnitz hinaus (national und international), und auch die Kombination mit Praxiserfahrungen. Darüber hinaus werden eine stärkere kollegiale Kommunikation, Informationen zu Tagungen/Calls sowie zum Wissenschaftszeitvertragsgesetz und entsprechende Vorträge auf regelmäßiger Basis als Wünsche genannt (vgl. Kapitel 4.5 in Krempkow 2015a).

Ein Teil der Wünsche und Bedarfe wird von den vorhandenen überfachlichen Angeboten der TU Chemnitz bereits adressiert (z.B. Vernetzung zum fächerübergreifenden Austausch, Individuelle Begleitung, Kommunikation & Kooperation). Inwieweit auch die genannten weiteren Wünsche und Bedarfe adressiert werden können und sollten, wäre in weiteren Schritten der Fakultät noch zu klären (vgl. Krempkow 2015a).

Die Diskussion, wie weit Qualifikationsangebote gehen sollten, hat auch der Wissenschaftsrat (2011) thematisiert. Demzufolge ist das Vertiefen des selbständigen wissenschaftlichen Arbeitens Gegenstand der Promotion. Die gute Praxis wissenschaftlichen Arbeitens zu erlernen, ist hingegen Teil des Studiums und muss dort aktiv vermittelt werden. Der Wunsch nach solchen Angeboten wie der Bedienung von Literaturverwaltungsprogrammen oder zur Vermittlung von (grundlegenden) Forschungskompetenzen sollte daher eher in höhere Semester der (grundständigen) Studiengänge als in strukturierte Promotionsprogramme integriert werden (jedenfalls mittel- bis langfristig).[24]

UniWiND (2011) formuliert zu dieser Diskussion, es sei die Aufgabe der Universitäten, neben der fachlichen Ex-

[21] Beispielsweise kann die Anrechnung auf das Lehrdeputat durch die Fakultät nur angeregt bzw. gefordert werden, letztlich entscheidet hierüber aber üblicherweise das Wissenschaftsministerium. Auch die kritisch bewerteten kurzfristigen Arbeitsverträge liegen nur teilweise im Entscheidungsspielraum der Fakultät. Die Fakultät könnte allerdings analog den Selbstverpflichtungen inzwischen zahlreicher Universitäten eine Selbstverpflichtung beschließen, gemäß welcher ihre Professoren keine Beschäftigungsverträge für ihre wissenschaftlichen Mitarbeiter beantragen, deren Laufzeit (insbesondere bei Qualifikationsstellen aus Haushaltsmitteln) unter drei Jahren bzw. bei bewilligten Drittmittelprojekten, unter deren Laufzeit liegt. Und sie könnte eine solche Selbstverpflichtung zu einer besseren Praxis ggf. auch für die Universität insgesamt anregen, wie dies nach Darstellung des Wissenschaftsrates u.a. an den Universitäten Bremen, Marburg und Dresden beschlossen wurde. Hiermit käme sie zugleich einer evtl. gesetzlichen Regelung zur Mindestvertragslaufzeit zuvor, wie sie bereits in einigen Bundesländern beschlossen wurde bzw. derzeit zur Einführung diskutiert wird und welche dann durch die Personaldezernate der Hochschulen umzusetzen wäre. Darüber hinaus wäre es nach Darstellung des Wissenschaftsrates wünschenswert, für die Erfüllung von Daueraufgaben auch dauerhafte Arbeitsverträge abzuschließen, um zumindest einen Teil der auch an der Philosophischen Fakultät der TU Chemnitz kritisch bewerteten Effizienzverluste durch verlorengehende Erfahrungen, nötige Einarbeitungszeiten usw. zu vermeiden.

[22] Vgl. z.B. die Informationen zu Kurzzeitstipendien, Überbrückungs- und Wiedereinstiegsstipendien sowie weitere Fördermöglichkeiten auf den Webseiten der Research Academy der Universität Leipzig in URL: http://www.zv.uni-leipzig.de/forschung/ral/informationen-zur-research-academy/foerderungsmoeglichkeiten.html#c64048, oder die der TU Dresden in URL: http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/zentrale_einrichtungen/graduiertenakademie/finanzierung/index.html.

[23] In einer jüngsten Veröffentlichung der HRK (vgl. Bargel 2014, S. 4) wird darauf hingewiesen, dass die Festlegung des Teilzeitstudiums in Deutschland oft einem einfachen Muster folgt: Der zeitliche Studienaufwand verringere sich auf die Hälfte, im Gegenzug wird die Studiendauer verdoppelt. Eine solche Regelung erwies sich jedoch als nachteilig für die Akzeptanz, weil sie für viele zu starr ist und nicht als bedarfsgerecht gelten kann. Sie trägt dazu bei, dass vorhandene Teilzeitangebote oft nur von wenigen Studierenden genutzt werden. Im Gegensatz dazu sind die „Studienmodelle individueller Geschwindigkeit" an den Universitäten Heidelberg und Ulm, die vom Wissenschaftsministerium gefördert werden und an die sich der Vorschlag hier anlehnt, deutlich flexibler (ähnlich auch die Regelung der TU Darmstadt, vgl. Bargel 2014, S. 7).

[24] Dies spricht nicht zwingend dagegen, erkannten Defiziten bei bereits zur Promotion angenommenen Promovierenden kurzfristig durch entsprechende Angebote abzuhelfen, da die bereits übernommene Betreuungsverantwortung für Promovierende zu berücksichtigen ist. Auf diese Verantwortung weist auch der Wissenschaftsrat (2001) an anderer Stelle hin (ähnlich HRK 2012).

pertise auch ein modernes überfachliches Qualifizierungsprogramm (transferable skills) anzubieten, das den Anforderungen des vielfältigen Arbeitsmarktes gerecht wird. Dies dürfe aber nicht zu einer Verschulung der Promotionsphase führen. Sofern curriculare Bestandteile vorgesehen sind, sollten diese möglichst breite Wahlbereiche einschließen, Zertifikate ermöglichen und allen Promovierenden offen stehen. Weiter heißt es, dass zu konkurrenzfähigen Rahmenbedingungen für internationale Promovierende ein spezielles Kursangebot, Räume kultureller Begegnung, und Diversity-Training für Promovierende und Betreuer zähle. Außerdem sollen die Angebote strukturierter Promotion auch dazu beitragen, Frauen zu ermutigen eine Promotion zu beginnen und eine Hochschullaufbahn einzuschlagen, etwa durch Mentoringprogramme.
Die HRK (2012) empfiehlt, dass die Universitäten für Doktorand/innen Qualifizierungsangebote vorhalten und Doktorand/innen den Erwerb von akademischen Schlüsselqualifikationen sowie Lehr- und Betreuungskompetenzen ermöglichen; die Wahrnehmung dieser Angebote soll sich aber nicht promotionsverlängernd auswirken.
Als Grundprämissen für Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Angebote für ein überfachliches Qualifikationsprogramm können daher zusammenfassend festgehalten werden:

- Wichtig ist die Freiheit bei der Wahl der unterstützenden Angebote und nur bedingt eine von außen vorgegebene Strukturierung.
- Die Vermittlung von (grundlegenden) Forschungskompetenzen sollte nicht in Qualifikationsprogramme im Rahmen strukturierter Promotion, sondern falls notwendig ggf. in die (grundständigen) Studiengänge integriert werden.
- Es ist ein überfachliches Qualifizierungsprogramm (transferable skills) anzubieten, das den Erwerb von akademischen Schlüsselqualifikationen sowie Lehr- und Betreuungskompetenzen ermöglicht, den Anforderungen des vielfältigen Arbeitsmarktes gerecht wird und das allen Promovierenden offen steht.
- Es soll auch Räume kultureller Begegnung, Diversity-Trainings und die Ermutigung von Frauen ermöglichen, sich aber nicht promotionsverlängernd auswirken.

Hieraus wird die Empfehlung abgeleitet, dass in den abzuschließenden Betreuungsvereinbarungen explizit auf die vorhandenen überfachlichen Angebote hingewiesen und die Promovierenden zu deren Nutzung aufgefordert werden, sowie zur Mitteilung von Anregungen für ggf. weitere gewünschte Angebote. Wenn gewährleistet werden soll, dass deren Nutzung den individuellen Bedürfnissen entspricht und nicht promotionsverlängernd wirkt, dann sollte nur der (wahlobligatorische) Besuch einiger weniger Angebote festgelegt werden. Als Anreiz für die (fakultative) Nutzung weiterer Angebote kann z.B. (zusätzlich zur Möglichkeit des Erwerbs von Zertifikaten) die Ausstellung von Gutscheinen an Mitglieder strukturierter Promotionsprogramme – insbesondere bei ansonsten kostenpflichtigen Angeboten, was bei einem attraktiven Angebot zugleich ein zusätzlicher Anreiz für die Mitgliedschaft in einem strukturierten Promotionsprogramm wäre.

4. Weitere Gestaltungsmöglichkeiten, Empfehlungen und Ausblick

Für den Entwurf einer überarbeiteten Promotionsordnung wurden über das hinausgehend, was sich direkt aus dem Abgleich der Aktivitäten zur Promotionsförderung mit den zuvor genannten und v.a. für die *strukturierte* Promotion zentralen wissenschaftspolitischen Anforderungen ergibt, auch noch einige weitere Gestaltungsmöglichkeiten eingearbeitet und teilweise auch Empfehlungen formuliert, die allgemein für die Qualitätssicherung der Promotion bedeutsam sind. Dies sind insbesondere solche Gestaltungsmöglichkeiten, die sich aus weiteren wissenschaftspolitischen Anforderungen und Empfehlungen ergeben, die auch unabhängig von der Diskussion über die strukturierte Promotion teilweise bereits seit über einer Dekade formuliert werden und die aufgrund vorliegender Erfahrungen im Themenbereich wissenschaftliche Nachwuchsförderung eine Befassung notwendig erscheinen lassen. Hierbei soll nicht unerwähnt bleiben, dass die aktuell gültige Promotionsordnung der Philosophischen Fakultät der TU Chemnitz bereits viele dieser Anforderungen erfüllt: Beispielsweise betrifft dies die Möglichkeit, dass die Dissertation und die Disputation in einer anderen international anerkannten Wissenschaftssprache wie Englisch erfolgen kann, die Möglichkeit interdisziplinärer Promotionen durch Zulassung auch von Absolvent/innen anderer Fächer als des angestrebten Promotionsfaches (auf Antrag), sowie die Möglichkeit einer elektronischen Veröffentlichung der Dissertation (Online-Publikation bzw. Open Access). Es blieben dennoch auch einige (neben den im vorangegangenen Abschnitt angesprochenen) Aspekte offen, welche die Fakultät noch diskutieren und angehen sollte. Konkret betrifft es insbesondere die Einbeziehung (Fakultäts-)externer Gutachter/innen und die Begutachtungsdauer, sowie das zusätzlich zur Disputation für alle Promovierenden verpflichtend geforderte Rigorosum, welches inzwischen an den anderen sächsischen Universitäten sowie schon seit einigen Jahren in anderen Bundesländern wie auch international in den meisten Fällen nicht mehr vorgesehen ist. Die Ersetzung des Rigorosums durch die Disputation wurde – unabhängig von einer stärkeren Strukturierung der Promotion – auch bereits im Zusammenhang mit weiteren Empfehlungen zur Qualitätssicherung der Promotion durch den Wissenschaftsrat (2011) gefordert, sowie von der HRK (2012) und sollte daher zeitnah angestrebt werden. Im Rahmen einer stärkeren Strukturierung der Promotionsphase erscheint es auch sinnvoll darüber nachzudenken, ob nicht auch strukturierte Informationen und ggf. Qualifizierungsangebote zu Berufsperspektiven auch außerhalb von Hochschulen (neben denen innerhalb) gehören sollten, um ggf. einen geordneten Aus- bzw. Umstieg zu ermöglichen (vgl. Webler 2003).
Als Ausblick ist festzuhalten, dass sich die Philosophische Fakultät der TU Chemnitz mit der begonnenen Implementation dieses Konzeptes ungeachtet sehr beschränkter finanzieller Mittel in die Lage versetzt hat, zentrale Aspekte einer strukturierten Promotion umzusetzen. Mit einer erfolgreichen Umsetzung könnte sie daher ein good-practise-Beispiel für eine Vielzahl ande-

rer Universitäten sein, die nicht (oder ggf. künftig nicht mehr) über größere Summen zur Förderung strukturierter Promotionen verfügen.

Literaturverzeichnis

Bargel, T. (2014): Studieren in Teilzeit. Individualisierte Studienwege durch flexible Studienmodelle. In: HRK (Hg.): nexus impulse für die Praxis 7, Bonn.

Bargel, T./Bargel, H. (2014): Studieren in Teilzeit und Teilzeitstudium. Bielefeld.

BuWiN (2013): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld.

BuWiN (2008): Bundesbericht zur Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses (BuWiN). Bonn, Berlin.

Deutsche Forschungsgemeinschaft (2014): Empfehlungen für das Erstellen von Betreuungsvereinbarungen: http://www.dfg.de/download/programme/graduiertenkollegs/sonstige_vordrucke/1_90/1_90.pdf (letzter Aufruf am 07.10.2014).

Deutsche Forschungsgemeinschaft (1998): Vorschläge zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Empfehlungen der Kommission „Selbstkontrolle in der Wissenschaft", Weinheim.

European University Association – EUA (2010): Salzburg II Recommendations: European universities' achievements since 2005 in implementing the Salzburg Principles. 2010.

Fräßdorf, A./Lehmann, B. (2014): Qualitätssicherungsmaßnahmen der Humboldt Graduate School. In: Qualität in der Wissenschaft (QiW), Jg. 8/H. 4, S. 90-92.

Hauss, K./Kaulisch, M./Zinnbauer, M./Tesch, J./Fräßdorf, A./Hinze, S./Hornbostel, S. (2012): Promovierende im Profil: Wege, Strukturen und Rahmenbedingungen von Promotionen in Deutschland. Ergebnisse aus dem ProFile-Promovierendenpanel. iFQ-Working Paper No. 13. Berlin.

Hochschulrektorenkonferenz – HRK (2014): Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur. Empfehlung vom 13. Mai 2014, Frankfurt am Main.

Hochschulrektorenkonferenz – HRK (2012): Empfehlungen zur Qualitätssicherung in Promotionsverfahren. Bonn.

Hochschulrektorenkonferenz – HRK (1998): Zum Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten in den Hochschulen, Empfehlung vom 6. Juli 1998.

Hornbostel, S./Tesch, J.(2014): Die Forschungspromotion. Entwicklungstrends in Deutschland. In: Forschung und Lehre, H. 8, S. 606-608.

Hüttl, R. F. (2005): Kernelemente für eine Neugestaltung der Promotionslandschaft. In: Hochschule Innovativ, H. 14, S. 12-13.

Huber, N./Schelling, A./Hornbostel, S. (Hg.) (2012): Der Doktortitel zwischen Status und Qualifikation. iFQ-Working Paper No. 12. Berlin.

KISSWIN (2014): Strukturierte Promotion. In: Karrierewege: Promotion. Onlineangebot von www.kisswin.de bzw. direkt: www.kisswin.de/karrierewege/promotion/strukturiert.html (letzter Aufruf am 26.11.2014).

Krempkow, R./Harris-Huemmert, S. (Hg.) (2014): Die Besten gewinnen? Qualität in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung. Qualität in der Wissenschaft (QiW) 4/2014.

Krempkow, R./Huber, N./Winkelhage, J. (2014): Warum verlassen Promovierte die Wissenschaft oder bleiben? Ein Überblick zum (gewünschten) beruflichen Verbleib nach der Promotion. In: Qualität in der Wissenschaft (QiW), Jg. 8/H. 4, S. 96-106.

Krempkow, R. (2015a): Strukturierte Promotion an der Philosophischen Fakultät der Technischen Universität Chemnitz – Entwurf eines Konzeptes. Diskussionsfassung des Abschlussberichtes – Teil 1: Systematisierung, Strukturierung und Abgleich vorhandener sowie gewünschter Aktivitäten zur Promotionsförderung der Philosophischen Fakultät mit wissenschaftspolitischen Anforderungen. URL: www.wissenschaftsmanagement-onlin.de/beitrag/strukturierte-promotion-der-philosophischen-fakult-t-der-technischen-universit-t-chemnitz-6001 (letzter Aufruf am 09.12.2015).

Krempkow, R. (2015b): Strukturierte Promotion an der Philosophischen Fakultät der Technischen Universität Chemnitz – Entwurf eines Konzeptes. Diskussionsfassung des Abschlussberichtes – Teil 2: Zusammenfassung aus Teil 1 abgeleiteter Empfehlungen und Entwurf einer überarbeiteten Promotionsordnung. URL: http://www.wissenschaftsmanagement-online.de/beitrag/strukturierte-promotion-der-philosophischen-fakult-t-der-technischen-universit-t-chemnitz-6002 (letzter Aufruf am 09.12.2015).

Krempkow, R. (2014): Nachwuchsforschende mit Kind als Herausforderung der Wissenschaft in Deutschland. In: Die Hochschule, H. 2, S. 131-143.

Krempkow, R. (2012): Kann mit leistungsorientierter Mittelvergabe die Chancengerechtigkeit für Nachwuchswissenschaftler/innen gefördert werden? In: Die Hochschule, H. 1, S. 143-153.

Krempkow, R. (2008): Die Promotionsphase: Empirische Befunde. In: Burkhardt, A. (Hg.): Wagnis Wissenschaft – Akademische Karrierewege und das Fördersystem in Deutschland. Leipzig, S. 113-222.

Krempkow, R. (2002): Statistische Kennzahlen für den Prozeß des Promovierens. Arbeitspapier der Promovierenden-Initiative (PI). http://www.promovierenden-initiative.de/ bzw. Direktlink www.tom-s.org/pi/materialien/Kennzahlen.pdf (letzter Aufruf am 07.10.2014).

League of European Research Universities – LERU (2010): Doctoral degrees beyond 2010 – Training talented researchers for society. März 2010.

Max-Planck-Gesellschaft (2015): Wegweisend für Talente aus aller Welt. Nachwuchsförderung in der Max-Planck-Gesellschaft. Beilage zur duz – DEUTSCHE UNIVERSITÄTSZEITUNG, 26. Juni 2015.

Pittius, K./Janson, K./Krempkow, R. (2014): Im Westen nichts Neues? Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Nachwuchsforschenden als Bestandteil der Diversität von Lebensentwürfen in der Wissenschaft. In: Krempkow, R./Pohlenz, P./Huber, N. (Hg.) (2014): Diversity Management und Diversität in der Wissenschaft. Bielefeld. S. 311-330.

Promovierenden-Initiative (2004): Muster-Promotionsvereinbarung der Promovierenden-Initiative www.promovierenden-initiative.de/ bzw. Direktlink www.tom-s.org/pi/materialien/pv_muster.rtf (letzter Aufruf am 07.10.2014).

Promovierenden-Initiative (2003a): Erfolg für Wissenschaftler/innen-Nachwuchs. Promovierenden-Initiative begrüßt Nachteilsausgleich für Promovierende mit Kindern. Presseinformation der Promovierenden-Initiative. www.promovierenden-initiative.de/ bzw. Direktlink www.tom-s.org/pi/materialien/PMEltern.pdf (letzter Aufruf am 07.10.2014).

Promovierenden-Initiative (2003b): Sieben Punkte zur Modernisierung von Promotionsordnungen. URL: www.promovierenden-initiative.de/ bzw. Direktlink http://www.tom-s.org/pi/materialien/Modernisierung7-03.pdf (letzter Aufruf am 07.01.2015).

Universitätsverband zur Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland – UniWiND-Vorstand (2014): Zum Verständnis der Promotionsphase. Stellungnahme des UniWiND-Vorstands vom 13.11.2014.

Universitätsverband zur Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland – UniWiND (2014): Vielfalt erhalten – Verbindlichkeit schaffen. Empfehlungen für einen einheitlichen Doktorandenstatus an deutschen Universitäten.

Universitätsverband zur Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland – UniWiND (2011): Junge Forscherinnen und Forscher: Empfehlungen zur Promotion an deutschen Universitäten.

Webler, W.-D. (2003): Zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses - das Beispiel der Universität Bielefeld. In: Das Hochschulwesen (HSW), Jg. 51/H. 6, S. 243-251.

Wissenschaftsrat (2015): Empfehlungen zur wissenschaftlichen Integrität. Drs. 4609-15. Köln.

Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. Drs. 4009-14. Köln.

Wissenschaftsrat (2011): Anforderungen an die Qualitätssicherung der Promotion. Positionspapier. Köln.

Wissenschaftsrat (2002): Empfehlungen zur Doktorandenausbildung. Drs. 5459/02. Köln.

Anhang: Auflistung von verfügbaren Beispielen für Promotions-/Betreuungsvereinbarungen anderer Einrichtungen (Auswahl)

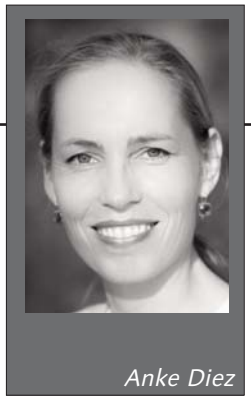
1. Empfehlungen für das Erstellen von Betreuungsvereinbarungen der DFG (2014)
2. Auszug aus Empfehlungen von UniWiND (2014) zu Betreuungsregelungen
3. Muster-Promotionsvereinbarung der Promovierenden-Initiative (2014)
4. Beispiel-Betreuungsvereinbarung bei Förderung einer Universität im Rahmen der Exzellenzinitiative (2014): Graduiertenakademie der TU Dresden
5. Beispiel-Betreuungsvereinbarung für ein universitätseigenes Promotionsprogramm (2014): Universität Bamberg
6. Beispiel-Vereinbarung bei Förderung durch ein Begabtenförderwerk (2014): Hans-Böckler-Stiftung
7. Beispiel-Vereinbarung bei Förderung durch den DAAD (2004): Universität Frankfurt/Main

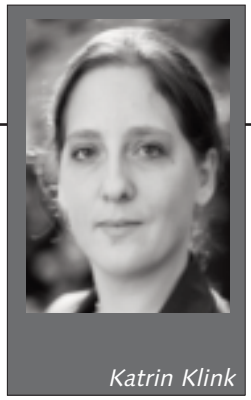
■ **Dr. René Krempkow,** Projektleiter beim Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Themenbereich Personalentwicklung für den wiss. Nachwuchs; und Humboldt-Universität zu Berlin, E-Mail: rene.krempkow@stifterverband.de

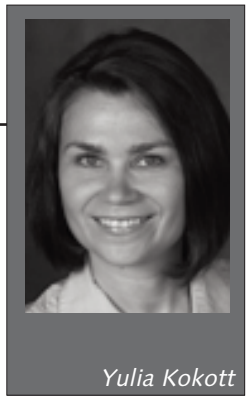
■ **Dr. Anne-Christin Schondelmayer,** Juniorprofessorin für Interkulturelle Pädagogik, Philosophische Fakultät, Technische Universität Chemnitz, E-Mail: anne-christin.schondelmayer@phil.tu-chemnitz.de

Anke Diez, Katrin Klink & Yulia Kokott

Gendersensible Personalentwicklung in der Wissenschaft


Anke Diez


Katrin Klink


Yulia Kokott

Auch wenn die Geschlechterverhältnisse bei den Hochschulabsolvent/innen in der Bundesrepublik Deutschland (über alle Hochschularten hinweg) ausgeglichen sind (Statistisches Bundesamt 2013), nehmen die Frauenanteile mit der steigenden Karrierestufe stetig ab. So liegt Deutschland mit einem Frauenanteil in Führungspositionen von 33% im europäischen Vergleich auf Rang 7 (European Commission 2012, S. 51). Auf die wissenschaftlichen Karrierestufen heruntergebrochen, beträgt der Frauenanteil innerhalb der Professorenschaft (full professors) in Deutschland 15% und liegt damit deutlich unter dem EU-27[1] Durchschnitt (20%) (She Figures 2012, S. 90). Über die Gründe für das Fehlen der Frauen an der wissenschaftlichen Spitze sowie über mögliche Ansätze und Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenanteile wird nicht nur innerhalb des Hochschulkontexts, sondern auch auf der politischen Ebene viel diskutiert und vielfältige Maßnahmen werden initiiert (z.B. Hochschulpakt; Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder; Exzellenzinitiative, in deren Rahmen das Kriterium „Förderung der Gleichstellung" bei allen drei Exzellenzeinrichtungen – Graduiertenschulen, Excellenzcluster und Zukunftskonzepte – prominent vertreten ist). Viele dieser Maßnahmen haben auch einen Personalentwicklungscharakter.

Um die hochschulinternen sowie extern verfügbaren Personalentwicklungsprogramme und -maßnahmen zielgerichtet, zukunftsorientiert und nachhaltig zu implementieren und zu begleiten, ist eine strategische und systematische Personalentwicklung als hochschulpolitisches Steuerungsinstrument von hoher Wichtigkeit. Eine erfolgreiche Personalauswahl und eine systematische Personalentwicklung sind zentrale Erfolgskriterien für eine Hochschule, da sie zur Organisationsentwicklung, zur Qualitätssicherung, zur Profilbildung und auch zur Durchsetzung der Chancengleichheit für Frauen und Männer beitragen (Hille/Langer 2014). In der Praxis zeigt sich jedoch, dass die Hochschulen mit ihren formellen und informellen Strukturen sowie ihren gelebten Kulturen einen jeweils sehr spezifischen Zugang zu Personalentwicklung haben und dieser Schlüsselfunktion zwar mehr Aufmerksamkeit (vgl. Diez 2010), jedoch einen sehr unterschiedlichen Stellenwert einräumen. Dies berührt neben der strukturellen Verankerung innerhalb der Organisation auch die Festlegungen von Zielen und Zielgruppen sowie Entscheidungen bzgl. der thematischen Schwerpunktsetzung von Personalentwicklung und -förderung.

1. Warum Gendersensibilisierung?

Geschlechterspezifische Rollenmuster und die damit verbundenen Zuschreibungen beeinflussen viele organisatorische sowie fachlich geprägte Prozesse innerhalb einer Hochschule (Akzeptanz bzw. Zuschreibung bei der Studienfachwahl, Kriterien bei der Vergabe der Drittmittelprojekte, Chancen in den Berufungsverfahren), daher achtet eine gendersensible Personalentwicklung – im Unterschied zur klassischen, eher projektbezogenen Frauenförderung – auf einen stringenten durchgehenden Ansatz bei der positiven Gestaltung der Chancengleichheit. Aus diesem Grund sollten die Hochschulen die Bedeutung von Genderaspekten in der Lehre, Forschung und der Ausrichtung des personalpolitischen Instrumentariums reflektieren und diese in alle Arbeitsprozesse integrieren. An dieser Stelle wird dabei insbesondere den Führungskräften – die eine Vorbildfunktion übernehmen (sollten) – eine zentrale Rolle zugeschrieben. Denn die direkten Führungskräfte sind – so Martin Hilb – für die Umsetzung der Ziele der Organisation verantwortlich und setzen damit einen entscheidenden Impuls zur Chancengleichheit von Männern und Frauen (vgl. Hilb 2001, S. 28f.). Die direkten Führungskräfte beobachten und bewerten kontinuierlich die Leistungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ermitteln deren Entwicklungspotenzial. Sowohl bei den Bewertungen und Beurteilungen als auch bei der Planung der Fördermöglichkeiten sollten die Führungskräfte reflektiert die Kompetenzen beider Geschlechter berücksichtigen, da sich dies nicht nur auf der persönlichen Motivation und demzufolge Leistungssteigerung der Mitarbeiter/innen auswirkt, sondern auch eine effizientere Bewältigung der Arbeitsabläufe verspricht, was zu einer erhöhten Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation führt (vgl. Lange 2003, S. 107ff.; Kaiser et al. 2012). Das übergeordnete Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu bekommen und die damit verbundenen ökonomischen wie auch wissenschaftlichen Vorteile kann „…langfristig nur durch eine Veränderung der gesamten Organisationskultur und nicht durch die Anpassung der weiblichen

[1] Als EU-27 werden die heutigen Mitgliedstaaten der Europäischen Union bezeichnet. Am 1. Januar 2007 wurden Bulgarien und Rumänien in die Union aufgenommen, was zusammen mit den EU-25 zu 27 Mitgliedstaaten führt.

Minderheit an die Normen und Regeln der männlichen Mehrheit erreicht werden. Vor diesem Hintergrund sind Enabling-Ansätze kritisch zu bewerten: Auch wenn Coaching-, Mentoring- oder Seminarangebote speziell für Frauen zum Ziel haben, über die Vermittlung zusätzlicher erfolgskritischer Kompetenzen ihre Karrierechancen im Unternehmen zu erhöhen, so bestätigen sie doch indirekt die unterstellten Defizite und verstärken die Konformitätsanforderungen innerhalb von Unternehmen dieses Kulturmusters" (Kaiser et al. 2012, S. 59).

2. Personalentwicklung als Instrument der Organisationsentwicklung

Die strategische Bedeutung der akademischen Personalentwicklung für die hochschulinternen Prozesse sowie die Hochschulentwicklung in Gänze wurde bereits herausgearbeitet (vgl. u.a. Brockschnieder 2009; Diez 2010; Pellert/Widmann 2011; Küpper/Sinz 1998; Fabian/Briedis 2009). Die nachfolgend aufgeführten Definitionen der Personalentwicklung zeigen dabei insbesondere die vorherrschenden Unterschiede in Bezug auf die organisatorische Verankerung innerhalb der Hochschulstrukturen sowie Uneinigkeit bzgl. der zugesprochenen Rolle der Personalentwicklung und der damit einhergehenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten (vgl. u.a. Mudra 2004; Schmidt 2007; Diez 2010). So definiert z.B. Rüter (1988, S. 3) Personalentwicklung als „systematisch vorbereitete, durchgeführte und kontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten des Mitarbeiters in Abstimmung mit seinen Erwartungen und unter besonderer Berücksichtigung der Veränderungen der Arbeitsplätze und Tätigkeiten". Bei der Konzeption von Personalentwicklungsmaßnahmen werden nach dieser Definition sowohl die Interessen der Einzelperson als auch die der Organisation berücksichtigt. Neuberger (1994, S. 3) betrachtet dagegen die Personalentwicklung als „Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens." Im Fokus dieser Definition steht allein das Interesse der Organisation, es geht um das „Personal insgesamt", nicht um jede einzelne Person und ihre Qualifikationen. Becker (2009, S. 4) bezieht in seine Definition auch die Organisationsentwicklung mit ein: „Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden". Personalentwicklung wird hier als Prozess definiert, der die Entwicklung einer Organisation beinhaltet und begleitet. Auch Münch (1997, S. 10) betrachtet die Personalentwicklung nicht isoliert von der Organisationsentwicklung, da „Personalentwicklung das Insgesamt derjenigen Maßnahmen [ist], die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter weiter zu entwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu sichern". Demzufolge kann die Organisationsentwicklung als „ein geplanter und schrittweise vollzogener Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den darin tätigen Menschen" bezeichnet werden (Mentzel 2001, S. 4).

Die aufgeführten Definitionen machen deutlich, welch großes Spektrum von Aufgaben die Personalentwicklung zu verantworten hat und auf welch unterschiedlichen Ebenen innerhalb der Organisation die Wirkungen der Personalentwicklungsprozesse und -maßnahmen zu spüren sind. Mitarbeiter/innen sollen für ihre künftigen Aufgaben qualifiziert werden, um einen entsprechenden Beitrag zur Realisierung der Organisationsziele leisten zu können. Entwicklungsprozesse in Organisationen müssen auf jeden Fall Veränderungen auf drei verschiedenen Ebenen – Individuen, Gruppen und Organisation – umfassen (vgl. Hilb 2001, S. 130).

Daran schließt sich auch das Selbstverständnis der Personalentwicklung am KIT an: Wesentliches Element der Unterstützung der Gesamtstrategie des KIT durch das Personalentwicklungskonzept ist insbesondere der Auf- und Ausbau der an die Organisationsziele und -bedarfe ausgerichteten Soll-Kompetenzen. Der strategische Ansatz hat die drei Entwicklungsebenen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Mittelpunkt der Personalentwicklungskonzeption gestellt. So werden alle Wirkungsebenen angesprochen (Individual-, Gruppen- und Organisationsebene). Daher sind Organisations- und Personalentwicklung eng miteinander verflochten. Die Personalentwicklung am KIT versteht sich als Begleiterin in Organisationsentwicklungsprozessen. So werden Prozesse der Organisationsentwicklung und des Changemanagements unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Beschäftigten konzipiert und umgesetzt, um sicherzustellen, dass der geplante Wandel erfolgreich abgeschlossen werden kann.

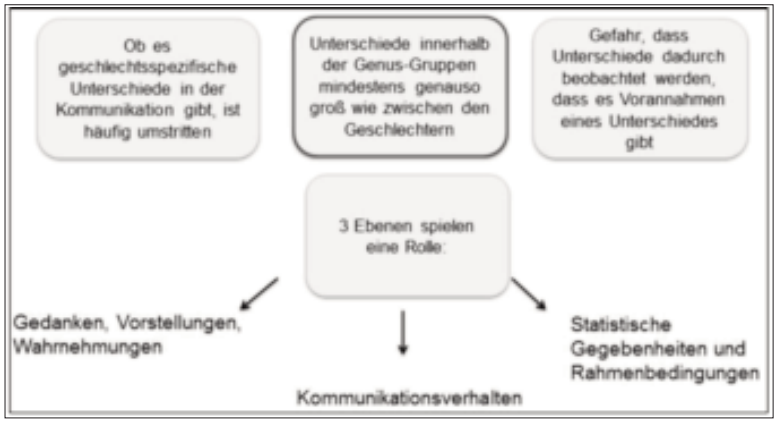
Wenn also ein Kulturwandel hin zu einer gendersensiblen Organisation stattfinden soll und davon ausgegangen werden kann, dass Personal- und Organisationsentwicklung für die Gesamtorganisation ein wesentliches Lenkungs- und Steuerungsinstrument sind und dass gleichzeitig zur Erreichung der Organisationsziele die Ergebnisse und Arbeitsleistung jeder einzelnen in der Organisation beschäftigten Person benötigt werden (vgl. Ausführungen von Hilb), so müssen auch in allen Prozessen, Maßnahmen und Instrumenten der Personalentwicklung geschlechterspezifische Aspekte mitgedacht, implementiert und gelebt werden.

Führungskräfte spielen im Rahmen der Veränderungsprozesse, bei dem Wandel der Organisationskultur und bei der Erreichung der Organisationsziele eine bedeutende Rolle. Organisations- und Führungskulturen üben einen gravierenden Einfluss auf die Ausgestaltung und einen möglichen Einsatz der Personalentwicklungsinstrumente, die Gender-Aspekte integrieren. Wenn folglich – wie eingangs dargestellt – die Organisationen einen höheren Anteil an Frauen in bestimmten Qualifizierungsstufen oder Positionen erreichen wollen, so reicht es nicht, kurzfristig wirkende Maßnahmen für Frauen zu etablieren (z.B. in der Gestaltung eines „Fortbildungsprogramms" speziell für Frauen), sondern bedarf der Veränderungen von Rahmenbedingungen und Strukturen sowie ferner Maßnahmen, die langfristig wirken und gleichermaßen Männer wie Frauen ansprechen.

An dieser Stelle darf auch nicht außer Acht gelassen werden, dass die in der Wirtschaft gängigen Personalentwick-

lungspraktiken nicht ohne Anpassungen an die Besonderheiten der Rahmenbedingungen von den Hochschulen übernommen werden können. So sprechen Pellert und Widmann (2011, S. 23) von einer „sehr individualisierten Arbeitsform" in der Forschung. „Hochschulen werden als fragmentierte, lose gekoppelte Organisationen beschrieben, in denen individuelle Leistungserbringung einen hohen Wert hat" (Pellert/Widmann 2011, S. 23). Die Spielräume der Führungskräfte bei der Anwendung der Personalentwicklungsinstrumente, z.B. in Bezug auf Karriereförderung sind aufgrund dieser individualisierten Arbeitsformen sehr hoch (vgl. Bauer 2011, S. 22). Wie in der Fraunhofer-Studie „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden" (Kaiser et al. 2012) analysiert und nachgewiesen wurde, beeinflussen die Organisationskulturen maßgeblich die – nicht frei von geschlechterspezifischen Zuschreibungen – Erfolgsfaktoren für eine Karriere im Unternehmen. Auch die Veränderung externer Ansprüche an die Hochschulen, zunehmende Konkurrenz untereinander (wenn es z.B. um die Rekrutierung exzellenter Wissenschaftler/innen geht) sowie interne (Weiter-)Entwicklungen erfordern eine professionelle Führungskultur.

Abb. 1: Leitlinie für das Einbringen der genderspezifischen Aspekte in die Thematik



Quelle: Eigene Darstellung, nach Wesely 2010, S. 2.

3. Gendersensible Personalentwicklung – wie kann dies aussehen?

Mit dem Fokus auf Gendersensibilität, also der systematischen Wahrnehmung, Reflexion und Berücksichtigung unterschiedlicher Lebensbedingungen und -situationen von Männern und Frauen, unterstreicht das KIT das Potential der Diversität beider Geschlechter. Das KIT fördert das Verständnis für genderspezifische Unterschiede und die Akzeptanz, Chancengleichheit als eine gemeinsame Aufgabe zu verstehen. Damit wird die grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von Chancengleichheit geschaffen. Um die individuelle Handlungskompetenz der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte zu erweitern, wird die Gender-Dimension – als Querschnittsthema – sowohl strukturell innerhalb verschiedener Prozesse als auch fachlich im Rahmen der unterschiedlichen Personalentwicklungsmaßnahmen und Instrumente integriert.

So ordnen sich die Genderaspekte in den Weiterbildungsangeboten der Personalentwicklung der jeweiligen Thematik unter, bleiben aber während der gesamten Veranstaltung kontinuierlich präsent. Die gemeinsame Kommunikation und Diskussion beider Geschlechter fördern genderübergreifende Lösungen und gleichzeitig das gegenseitige Verständnis.

Im Rahmen der Workshops werden folgende drei Ebenen beim Erwerb bzw. Verbesserung der Gender-Kompetenz unterschieden:

- Wissenstransfer/Inputs zu Fakten: Theoretischer Rahmen zur Chancengleichheitssituation in der Wissenschaft, Strategien und Umsetzung von Chancengleichheit,
- Auseinandersetzung mit den Geschlechterstereotypen und 'implicit bias'[2],
- Erarbeitung der Strategien zu Umsetzung von Chancengleichheit im eigenen Arbeitsumfeld.

Genderbezogene Aspekte werden dabei nicht als eigener Themenblock innerhalb eines Workshops behandelt (als ein Punkt, der auf der Agenda steht), sondern sie ziehen sich durch die gesamte Veranstaltung und schaffen mit ergänzenden Fragestellungen oder (Diskussions-)Impulsen die Reflexionsbasis für die Teilnehmer/innen. In die Diskussion zu verschiedenen Kommunikationsstilen fließen auch Studien und Stereotype zu geschlechterspezifischen Kommunikationsmustern, deren Zuschreibungen und mögliche Konsequenzen ein, welche an dieser Stelle gerne auch kontrovers diskutiert werden (s. Abb. 1). Dabei werden Vorannahmen in Frage gestellt und mit den Erfahrungswerten der Teilnehmenden abgeglichen. So findet die Gendersensibilisierung systematisch auf unterschiedlichen Levels statt: sprachlich, inhaltlich, methodisch und wissenschaftlich. Auch im Rahmen der Qualitätssicherung (Evaluation der Veranstaltungen) wird erhoben, inwiefern genderspezifische Aspekte innerhalb der Veranstaltung bearbeitet wurden.

Dieses Vorgehen steht in einer bewussten Abgrenzung zu klassischen Frauenfördermaßnahmen, wie z.B. Selbstmarketing-, Selbstbehauptung- oder Rhetorik-Kursen, die sich ausschließlich an Frauen richten. Durch gemeinsame – von Teilnehmern und Teilnehmerinnen – geführte Diskussionen zu unterschiedlichen Workshop-Themen können in einer konstruktiven Zusammenarbeit mit Wertschätzung beider Geschlechter bestehende Stereotype bzw. Vorannahmen reflektiert und abgebaut werden.

Wie zu Beginn dieses Abschnitts erwähnt, findet die Gendersensibilisierung nicht nur in der Weiterbildung, sondern auch innerhalb der Themen des Personalmanagements am KIT statt. So ist z.B. die Personalauswahl eine wichtige Aufgabe innerhalb der Personalarbeit, falsche Entscheidungen in den Auswahlverfahren können langfriste Konsequenzen nach sich ziehen. Daher ist es für das KIT essentiell wichtig, gerade bei der Auswahl von Führungskräften, Fragen zur Gendersensibilität systematisch in die Auswahlgespräche und Simulationen zu integrieren. So werden beispielsweise Bewerberinnen

2 Implicit bias is a term of art referring to relatively unconscious and relatively automatic features of prejudiced judgment and social behavior (Stanford Encyclopedia of Philosophy).

und Bewerber nach ihren Erfahrungen und ihrem bisherigen Umgang mit den verschiedenen Aspekten der Chancengleichheit befragt sowie nach ihren Ideen, wie sie ihre Erfahrungen ins KIT einbringen wollen. Auf der anderen Seite müssen die Interviewer/innen für das Thema Geschlechterstereotypen sensibilisiert werden und benötigen ein spezifisches Wissen, um die chancengleichheitspolitischen Aspekte eines Personalauswahlverfahrens zu erkennen und geschlechtergerecht zu handeln. Hierzu gehören nicht nur arbeitsrechtliche Kenntnisse, sondern z.B. Wissen darüber, dass die Organisationsstrukturen (Leitbilder, Arbeitszeitmodelle) und Kommunikationskulturen (z.B. Besprechungsrituale) Geschlechterhierarchien abbilden können. Darüber hinaus sind die Vorstellungen von „Leistung" oft unbewusst geschlechterspezifisch geprägt und werden den Bewertungen im Rahmen der Auswahlgespräche zugrunde gelegt. Die am KIT durchgeführten Mitarbeitergespräche sind ebenfalls ein Instrument der gender-sensiblen Personalentwicklung. Geschlechterspezifische Aspekte sind in die strukturierten Mitarbeiter/innengespräche integriert und sensibilisieren Führungskräfte dafür, die Mitarbeiter/innen nicht nur in der Rolle des/der jeweiligen Arbeitsplatzinhaber/in zu sehen, sondern auch die jeweiligen Lebensumstände bzw. deren Anforderungen in die Betrachtung und gegebenenfalls Beurteilung der Entwicklungspotentiale mit einzubeziehen.

4. Herausforderungen bei der Umsetzung gendersensibler Personalentwicklung

Der Ansatz der Gendersensibilisierung bringt jedoch auch gewisse Herausforderungen mit sich. Wie bereits erwähnt, setzt der Wissenstransfer auch entsprechende Genderkompetenz seitens Hochschuldozierenden, externen und internen Referent/innen voraus. Nicht alle Lehrenden verfügen jedoch über die Genderkompetenzen oder Wissen um Geschlechterstereotypen bzw. sind sich der eigenen implicit bias nicht bewusst, was sich auf die Vorbereitung der Veranstaltungen, den Lehrkontext und den Umgang mit den Teilnehmenden auswirkt.

Des Weiteren gestaltet sich die Auswahl der externen Referent/innen schwierig, da auch sie zusätzlich zu der fachlichen Expertise Genderkompetenz[3] mitbringen sollen und geschlechter-bezogene Impulse in den Veranstaltungsablauf integrieren sollen. Erfahrung zeigt, dass die Referent/innen, die beide Bereiche – Fach- und Genderkompetenz – abdecken, rar sind.

Es hat sich am KIT herausgestellt, dass die genderspezifischen Aspekte sehr behutsam und sensibel in die Veranstaltungen eingebracht werden sollten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die bestehenden Vorannahmen und Zuschreibungen nur bestätigt und verstärkt werden (z.B. Frauen sind kommunikations- und Männer durchsetzungsstark). Hier ist es essentiell wichtig, dass sich die Lehrenden der eigenen Position und Einstellung dem Thema Chancengleichheit gegenüber bewusst und reflektiert sind. Hier kommt die Personalentwicklung des KIT in die Verantwortung, ihre Referent/innen darin aufzubauen und Weiterbildungsmöglichkeiten, Reflektionsanlässe durch beispielsweise Implusvorträge etc. anzubieten. Doch dass die Verankerung und Verbindung der Genderaspekte mit der jeweiligen Thematik innerhalb einer Veranstaltung (noch) kein Standardprozess in der Hochschullandschaft ist, zeigt sich auch daran, dass die auf diese Weise konzipierten Weiterbildungsangebote nicht von allen Drittmittelförderern als Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit anerkannt werden.

5. Fazit

Gendersensible Aspekte können im Rahmen der Personalentwicklung nahezu in alle Prozesse, Maßnahmen und Instrumente integriert werden. Grundsätzlich ist zu konstatieren, dass auch wenn die Hochschulen hochgradig individuell ausgeprägt sind und häufig autonom agieren, es nichtsdestotrotz übertragbare Erfolgskriterien gibt. Eine erfolgreiche gendersensible Personalentwicklung beginnt mit der Analyse der spezifischen Bedarfe in den verschiedenen Organisationseinheiten der Hochschule. Auf dieser Grundlage können Konzepte und Maßnahmen entwickelt werden, die das Profil der jeweiligen Organisation abbilden. Bei der Konzeption von Personalentwicklungsmaßnahmen und -instrumenten sollen geschlechterspezifische Aspekte immer mitgedacht und berücksichtigt werden. Genau darin besteht die Herausforderung – Konzepte und Themen der Personalentwicklung und der Chancengleichheit zu einem Gesamtkonzept einer geschlechtergerechten Personalentwicklung zusammenzubringen und nicht als zwei unterschiedliche Themen innerhalb der Organisation zu behandeln.

Literaturverzeichnis

Bauer, U. (2011): Der Stellenwert der Mitarbeiterführung im universitären Personalmanagement. In: AQA – Österreichische Qualitätssicherungsagentur (Hg.): Personalmanagement als Schlüssel zur nachhaltigen Hochschulentwicklung. Wien, S. 21-27.

Becker, M. (2009): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart, S. 4.

Brockschnieder, S./Deckert, R./Klaus, G./Mehrtens, M./Senger, U./Thren, M. (2009): Konzeptioneller Rahmen für Personalentwicklung an Hochschulen. In: Schlüter, A./Winde, M. (Hg.): Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Essen, S. 8-31.

Diez, A. (2010): Entwicklung eines Konzepts zur Personalentwicklung für eine technische Universität. Dissertation. Dortmund.

European Commission (2012): Progress on equality between women and men in 2011. Brüssel.

Fabian, G./Briedis, K. (2009): Aufgestiegen und erfolgreich. Ergebnisse der dritten HIS-Absolventenbefragung des Jahrgangs 1997 zehn Jahre nach dem Examen. HIS: Forum Hochschule, 2.

Hilb, M. (2001): Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente. 9. Aufl., Neuwied.

Hille, N./Langer, B. (2014): Wie kann eine geschlechtergerechte Personalentwicklung an Hochschulen gelingen? In: Hille, N./Langer, B. (Hg.): Geschlechtergerechte Personalentwicklung an Hochschulen. Maßnahmen und Herausforderungen. Baden-Baden, S. 9-14.

Kaiser, S./Hochfeld, K./Gertje, E./Schraudner, M. (2012): „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden". Stuttgart.

[3] Genderkompetenz bedeutet: 1) das Wissen um die bestehenden geschlechterbezogenen und -hierarchischen Bedingungen der Gesellschaft, deren Strukturen und Institutionen sowie 2) das Wissen, wie sich Geschlechterfragen in dem jeweils eigenen Handlungsfeld auf die Lebenswirklichkeiten von Männern und Frauen – in ihrer jeweiligen Differenziertheit – auswirken und 3) wie dies fachspezifisch am Arbeitsplatz oder im politischen Handlungsfeld berücksichtigt werden sollte (i.S.v. „Wollen", „Können" und „Dürfen") (zitiert nach Lange).

Kaiser-Belz, M. (2008): Mentoring im Spannungsfeld von Personalentwicklung und Frauenförderung. Wiesbaden.
Küpper, H.-U./ Sinz, E. J. (1998): Gestaltungskonzepte für Hochschulen: Effizienz, Effektivität, Evolution. Stuttgart
Lange, R.: Gender Mainstreaming. Eine geschlechterpolitische Strategie zwischen Zumutung und Verheißung. Gender-Kompetenz für die Personal-, Organisations-und Produktentwicklung. www.eu-beratungsstelle.dgb.de, Aufruf am 27.11.2015.
Lange, R. (2003): Management, Männlichkeit und Geschlechterdemokratie. In: Heinrich Böll-Stiftung (Hg.): Geschlechterdemokratie wagen. Königstein/Taunus, S. 105-125.
Lukoschat, H./Kletzing, U. (2006): „Mentoring Revisited" Ziele, Effekte und künftige Herausforderungen. In: Peters, S./Genge, F./Willenius, Y. (Hg.): Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II. München und Mering, S. 87-101.
Mudra, P. (2004): Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München.
Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung, 2. Aufl., Stuttgart.
Pellert, A./Widmann, A. (2011): Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft. Oldenburg.
Rüter, H. D. (1988): Personalentwicklung bei der Landesbank Rheinland-Pfalz. Wirtschaft und Gesellschaft im Beruf, Sonderheft Oktober, S. 35-41.
Schmidt, Boris (2007): Personalentwicklung für junge wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen. Kompetenzprofil und Lehrveranstaltungsevaluation als Instrumente hochschulischer Personalentwicklung. Dissertation. Jena.
She Figures 2012. Gender in Research and Innovation. Statistics and Indicators (2013). European Commission.
Statistisches Bundesamt: http://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/K256.html, Tab.2.5.45: Hochschulabsolventinnen und -absolventen insgesamt sowie ausländische Hochschulabsolventinnen und -absolventen nach Prüfungsgruppen, Ländern und Geschlecht, Zeitreihe: 1999-2013, Aufruf am 17.11.2015.
Wesely, S. (2010): Gender und Kommunikation. Arbeitspapier 3/Abteilung Wirtschaft. Fachhochschule Hannover.

■ **Dr. Anke Diez,** Leitung der Einrichtung „Personalentwicklung und Berufliche Ausbildung", Karlsruher Institut für Technologie (KIT), E-Mail: anke.diez@kit.edu
■ **Katrin Klink,** Leitung der Abteilung „Qualifizierung wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen"/ Stabsstelle „Diversity Management", E-Mail: katrin.klink@kit.edu
■ **Yulia Kokott,** stellvertretende Abteilungsleitung „Qualifizierung wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen"/Stabsstelle „Diversity Management", E-Mail: yulia.kokott@kit.edu

An unsere Leserinnen und Leser, Abonnenten, Autoren und sonstigen Partner

Geschäftsgebaren von Amazon im Umgang mit dem UniversitätsVerlagWebler

Sie haben möglicherweise schon einmal versucht, ein Erzeugnis des UVW bei Amazon zu bestellen. Dann haben Sie erfahren: Amazon hatte den Titel zwar geführt, aber als „nicht verfügbar" bezeichnet. Diese Formel wird von Kunden üblicherweise als „vergriffen" verstanden. Die korrekte Auskunft hätte wohl lauten müssen: „Von uns nicht lieferbar".
Denn wir arbeiten mit Amazon nicht zusammen. Von Anfang an nicht.
Und – unsere Titel sind in aller Regel lieferbar oder werden kurzfristig nachgedruckt. Sie sind in jeder Buchhandlung erhältlich oder direkt beim Verlag zu bestellen.

Warum ist das so?
Amazon hatte uns vor Jahren bereits angeboten zu kooperieren, wenn wir bereit seien, auf ihre Bezugsbedingungen einzugehen. Die von diesem Händler geforderten Gewinnmargen lagen jedoch weit über den im Buchhandel üblichen.
Daraufhin hatte sich der Verlag entschlossen, auf den Vertrieb seiner Bücher und Zeitschriften über Amazon ganz zu verzichten. Andernfalls müssten hohe Amazon-Gewinnmargen in die Preise einkalkuliert werden – die Endpreise für unsere Kunden müssten steigen. ***Das lehnen wir ab.***

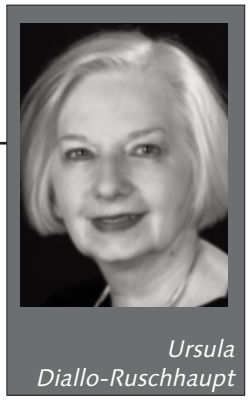
Auch den Verdrängungswettbewerb gegenüber dem deutschen Buchhandel lehnen wir ab.
Wir arbeiten vertrauensvoll mit dem gesamten übrigen Buchhandel zusammen, weil wir das deutsche Buchhandelssystem für ***eine Errungenschaft, ein Kulturgut erster Ordnung*** ansehen. Wer Länder ohne ein solches kundennahes, beratendes Buchhändlersystem kennt, weiß, was es in Deutschland zu verteidigen gilt.
Wir sind als Verlag in Gefahr, damit auf etwa 25% unseres möglichen Umsatzes zu verzichten. Als Fachverlag versuchen wir dies zu kompensieren und unsere Adressaten direkt über unsere Titel zu informieren.

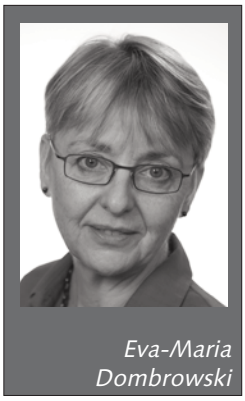
Täuschen Sie sich nicht über die Lieferbarkeit unserer Titel.
Über *http://www.universitaetsverlagwebler.de* können Sie sich jederzeit informieren.

Wolff-Dietrich Webler, Verleger

Sandra J. Wagner, Ursula Diallo-Ruschhaupt & Eva-Maria Dombrowksi

Sandra J. Wagner


Ursula Diallo-Ruschhaupt


Eva-Maria Dombrowski

MINT – Studentinnen coachen und begleiten für einen erfolgreichen Übergang von der Hochschule in Unternehmen

Vor dem Hintergrund der sozio-demografischen Entwicklung und des Fachkräftebedarfs in Deutschland stellen Studentinnen der MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) ein hohes Fachkräftepotenzial für Unternehmen dar. Innovative Wege wurden seitens einer Hochschule beschritten, um den Übergang in Unternehmen für diese Zielgruppe zu erleichtern. Dies belegen die nachfolgend vorgestellten Projektergebnisse „MINT – Fachkräftesicherung für Berlin" des Gender- und Technik-Zentrums (GuTZ) der Beuth Hochschule für Technik Berlin.

1. Forschungsstand - MINT Fachkräftebedarf in Deutschland

Die Gewinnung von teamfähigen, fachlich passenden weiblichen Nachwuchskräften hat für Unternehmen angesichts der zu erwartenden Engpässe an qualifizierten Fachkräften größte Bedeutung bekommen.

Auch wenn die prognostizierten Fachkräftebedarfe nach Qualifikationsniveau und Region unterschiedlich ausgeprägt sind, stimmen Forschungsbefunde darin überein, dass vor allem auf der Ebene der Hochschulabsolventinnen und -absolventen und im MINT-Bereich der Bedarf künftig deutlich zunehmen wird (Wagner/Zaske 2009; Anger et al. 2011, 2014; Augustin-Dittmann/Gotzmann 2015). Für Berlin-Brandenburg kommt die 2010 vorgelegte Fachkräftestudie (Prognos 2010) zu dem Ergebnis, dass bis 2030 in der Region eine deutliche Fachkräftelücke entstehen kann, wenn keine Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Bis 2015 können möglicherweise ca. 273.000 Arbeitsplätze nicht besetzt werden. Prognosen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zeigen, dass eine „aktive Strategie zur Mobilisierung inländischer Potenziale insbesondere von Frauen" (Brücker et al. 2013, S. 4; vergl. auch Anger et al. 2014, S. 7/8) notwendig ist, um das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland nachhaltig positiv zu beeinflussen.

Im Widerspruch zu dieser aufgezeigten Notwendigkeit zur Aktivierung von Potenzialen, insbesondere von Frauen, steht, dass nach wie vor die Schwierigkeiten von Frauen aus technischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen bei der Berufseinmündung größer als die ihrer männlichen Kollegen sind (vgl. VDI 2008; Dombrowski/Ruschhaupt 2006). Auffallend ist vor allem, dass Frauen – trotz besserer schulischer Abschlüsse – in Naturwissenschaften, Technik, Ingenieurswesen und Führungspositionen noch immer deutlich unterrepräsentiert sind. Dies belegen zahlreiche empirische Studien wie beispielsweise der erste Berliner GenderDatenreport (2010), die Untersuchung von Allmendinger (2008) über junge Frauen in Deutschland sowie die Studie von Solga und Pfahl (2009) zu Karrierechancen von Frauen in Technikberufen. Auch wenn Anger et al. erfreulicherweise eine „…überproportionale positive Beschäftigungsentwicklung weiblicher MINT-Akademiker feststellen (…)", die dazu geführt hat, „(…) dass der Frauenanteil unter den erwerbstätigen MINT-Akademikern von 17,1 im Jahr 2000 kontinuierlich auf 20,1 Prozent im Jahr 2011 gestiegen ist" (Anger et al. 2014, S. 26), hat sich in Unternehmen der MINT-Bereiche der Anteil von Frauen in Führungspositionen, die einen entsprechenden akademischen Abschluss haben, nur marginal verbessert.

An die vorstehend dokumentierten Forschungsbefunde und Prognosen anknüpfend war das Gender- und Technik-Zentrum (GuTZ) der Beuth Hochschule für Technik Berlin mit dem Modellprojekt „MINT–Fachkräftesicherung für Berlin"[1] angetreten, ein auf die Besonderheiten einer technischen Fachhochschule abgestimmtes Mentoring Programm für MINT-Studentinnen, das Gender Partnership Programm, zu erarbeiten, um Leistungspotenziale von Beuth-Studentinnen der MINT-Fächer sichtbar zu machen

[1] Das Modellprojekt "MINT– Fachkräftesicherung für Berlin" und die dazugehörige gleichnamige Studie des Gender- und Technik-Zentrums (GuTZ) der Beuth Hochschule für Technik Berlin wurde von der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (SenWTF) vom 01.4.2010 bis zum 31.12.2011 in Auftrag gegeben und mit ESF-Landesmitteln gefördert.

und aus ihnen nachgefragte Berliner Fachkräfte für diesen Bereich werden zu lassen sowie eine nachhaltige Realisierung der Chancengleichheit für MINT-Studentinnen und -Ingenieurinnen beim Zugang zu passgerechten Tätigkeitsbereichen bzw. Führungspositionen voranzutreiben.

2. Programm „Gender-Partnership"

2.1 Ziele und Module

Zu dem Gender Partnership Programm gehörten die beiden Module „Mentoring" und „Begleitprogramm fachliche und fachübergreifende Weiterqualifikation".

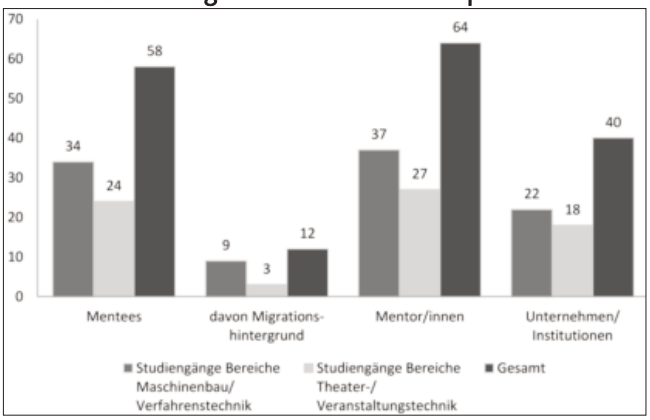
Mit dem Modul „Mentoring" sollte erreicht werden, dass die teilnehmenden Studentinnen in einer Mentoring-Beziehung die Möglichkeit erhielten, studienbegleitend zukünftige Berufsfelder und Aufgabenbereiche kennenzulernen sowie persönliche Prioritäten zur Wahl ihres zukünftigen Arbeitsbereichs zu überprüfen, damit sie bereits während des Studiums ihren Berufseinstieg zielorientiert vorbereiten konnten. Ein weiteres Ziel bei der Ausformulierung des Moduls „Mentoring" war die Annahme, dass Studentinnen der Beuth Hochschule auf den Übergang vom Studium in den Beruf qualifiziert vorbereitet und eher zum Verbleib in der Wirtschaftsregion Berlin-Brandenburg motiviert werden können und so mittelfristig ein regionaler Kompetenzgewinn erreicht wird, wenn die angehenden Ingenieurinnen der MINT-Fächer bereits in den letzten Fachsemestern systematisch in Berliner Unternehmen eingebunden werden.

Mit dem Modul „Begleitprogramm fachliche und fachübergreifende Weiterqualifikation" sollten für die Mentees durch persönliche Weiterqualifizierung und Coaching-Angebote die Chancen auf einen passgerechten Berufseinstieg und zur Übernahme von Führungspositionen nachhaltig verbessert werden. Den Mentorinnen und Mentoren sollte insbesondere die Möglichkeit gegeben werden, ihre Kompetenzen zur Übernahme von Aufgaben zur Betreuung und Förderung von weiblichen Nachwuchskräften weiter zu professionalisieren und die Wahrnehmung ihrer Mentoring-Aufgaben gender- und diversity-sensibel zu reflektieren.

Die Umsetzung des Moduls „Mentoring" setzte voraus, dass Unternehmen bereit waren, zielorientierte Kooperationsstrukturen mit der Beuth Hochschule abzustimmen und Unternehmens-Mitarbeitende für die Übernahme von Mentorinnen- bzw. Mentoren-Aufgaben für Studentinnen der Beuth Hochschule freizustellen. In der Projektpraxis konnten auf Basis von hochschuleigenen Kontakten, dem Rückgriff auf ehemalige Absolventinnen und Absolventen der Hochschule sowie der „Mund-zu-Mund-Verbreitung" von den Projektverantwortlichen Unternehmen für das Gender Partnership Programm begeistert und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Mentorinnen- bzw. Mentoren-Aufgabe gewonnen werden.

Auf Seiten der Beuth Hochschule beteiligte sich der Fachbereich VIII – Maschinenbau, Veranstaltungstechnik, Verfahrenstechnik – mit den Bachelor- und Masterstudiengängen Maschinenbau, Screen Based Media, Theatertechnik, Veranstaltungstechnik und -management, Verfahrens- und Umwelttechnik, Wirtschaftsingenieur/in Umwelt und Nachhaltigkeit an der Erprobung des Gender Partnership Programms.

Abb. 1: Mentoring im Gender Partnership



Quelle: Projektdaten, Berechnung Ursula Diallo-Ruschhaupt, Stand Januar 2012.

Insgesamt engagierten sich von April 2010 bis Dezember 2011 in dem Gender Partnership Programm der Beuth Hochschule 40 Unternehmen bzw. Institutionen vorwiegend aus Berlin. Die aus den Unternehmen gewonnenen 64 Mentorinnen bzw. Mentoren betreuten dabei eine, in wenigen Fällen mehrere Studentinnen.

Insgesamt waren 58 Mentees über einen Zeitraum von bis zu 1 ½ Jahren, je nach Eintritt in bzw. Austritt aus der Maßnahme, im Gender Partnership Programm. Die Teilnahme der Studentinnen der Studiengänge Theatertechnik sowie Veranstaltungstechnik und -management war – bedingt durch den Studienaufbau – jeweils auf ein Jahr begrenzt. Alle anderen Studentinnen konnten nach ihrem Eintritt bis zum Ende ihres Studiums im Programm verbleiben und so teilweise die volle Projektlaufzeit des Gender Partnership Programms ausschöpfen.

Modul Mentoring – Matching der Tandems

Das Mentoring im Gender Partnership Programm war als ein institutionalisiertes Tandem-Programm angelegt, in dem die Studentinnen – Mentees – vorwiegend in einer One-to-one Mentoring-Beziehung von Unternehmens-Mitarbeitenden – Mentorinnen oder Mentoren – betreut wurden. Zahlreiche Studien belegen (Bolles 1999; Anger et al. 2014), dass die Förderung in Form von Tandems gerade für Führungskräfte aus der Wirtschaft das effizienteste Mentoring-Konzept darstellt. Gleichzeitig ist hier die intensivste Förderung der Mentees gewährleistet. Das zentrale Kriterium für das Matching der Tandems, das von den Projektverantwortlichen durchgeführt wurde, ergab sich aus der Mentoring-Beziehung an sich: Die Mentorinnen bzw. Mentoren sollten gegenüber ihren Mentees einen Erfahrungsvorsprung haben, Studienrichtung der Studentin und Branche der Mentorin bzw. des Mentors sollten zu einander passen. Da von den Projektverantwortlichen vor allem Frauen und nur vereinzelt Männer für eine Mentorinnen- bzw. Mentoren-Tätigkeit gewonnen werden konnten, fand für die meisten Tandems das Equal-Gender-Konzept – Studentin trifft Mentorin – und nur für wenige das Cross-Gender-Konzept – Studentin trifft auf Mentor – seine Anwendung. Die Mentees und Mentoren bzw. Mentorinnen konnten die Tandem-Beziehung entlang vorgegebener Eckdaten bedarfsorientiert gestalten.

Die offizielle Anerkennung der Mentoring Beziehung wurde von den Mentees und Mentorinnen bzw. Mentoren durch freiwillige Selbstverpflichtungen dokumentiert. Die Mentorinnen bzw. Mentoren verpflichteten sich darin „ihrer Studentin", mit der sie ein Tandem bildeten, einen qualifizierten Einblick in den Berufsalltag einer Ingenieurin zu geben. Die Mentees verpflichteten sich ihrerseits, für die Dauer ihrer Programm-Teilnahme mindestens einmal monatlich ein zielführendes Gespräch zur persönlichen Berufs- und Karrierevorbereitung mit ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor am Arbeitsplatz zu führen und wichtige Gesprächsergebnisse zu protokollieren. Mit der Erstellung von Protokollen wurden von den Projektverantwortlichen insbesondere zwei Ziele verbunden: Erstens wurde angestrebt, dass die Mentees den Gesprächsverlauf und die Gesprächsergebnisse reflektierten. Zweitens sollte ein Informationsrückfluss zum Verlauf der Tandem-Beziehungen in das Projekt gesichert werden, damit die Projektverantwortlichen ggf. steuernd eingreifen oder neue Akzente anstoßen konnten.

Modul Begleitprogramm

Das Mentoring im Gender Partnership Programm wurde von einem vielfältigen fachspezifischen und überfachlichen Workshop- und Seminare-Programm zur Weiterentwicklung der persönlichen Stärken der Studentinnen sowie der Beratungs- und Coaching-Kompetenzen der Mentorinnen bzw. Mentoren begleitet. Die Teilnahme an den angebotenen Veranstaltungen war freiwillig. Darüber hinaus wurde ein individuelles Coaching für Mentees als Vorbereitung auf den Übergang in den Arbeitsmarkt angeboten.

Mit dem Qualifizierungsangebot rekurrierten die Projektverantwortlichen darauf, dass Unternehmen heute von hochqualifizierten Fachkräften Flexibilität und Bereitschaft zu Übernahme von fachbegleitenden Aufgaben erwarten. D.h. eine Maschinenbauerin in der Praxis auch Marketingaufgaben übernehmen muss, eine Verfahrenstechnikerin sollte in der Lage sein, auch Vertriebsaufgaben zu managen. Gemeinsam ist ihnen: Sie müssen Sitzungen leiten, mit Kolleginnen oder Kollegen und Kunden kommunizieren und ihre Position gegenüber der Abteilungsleitung oder der Geschäftsführung deutlich machen können (Neuhaus 2012).

Die Rückmeldungen der Studentinnen auf die angebotenen Seminare und Workshops war durchweg positiv. Sie reichten von „viele nützliche Infos" über „bitte oft solche Seminare anbieten" bis hin zu dem Urteil „viel gelernt für die Praxis" oder „eigene Stärken besser kennengelernt". Aber nicht alle Mentees des Gender Partnership Programms nahmen die Chance auf eine umfassende fachübergreifende Weiterqualifizierung wahr. Als eine Ursache dafür wird von den Projektträgern der enge Zeitplan des Studiums an der Beuth Hochschule benannt. Diese Interpretation wird durch eine Studie des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft (2011, HIS-Daten) gestützt: Sie zeigt, dass viele Studentinnen und Studenten in den MINT-Fächern vor den Studienanforderungen kapitulieren. In den MINT-Fächern bricht demnach mehr als jeder vierte Studierende (28%) das Studium ab. Noch deutlicher fällt die Bilanz aus, wenn neben den Studierenden, die ein Studium abbrechen auch die berücksichtigt werden, die ein Fach wechseln. Dann ergibt sich im MINT-Bereich eine „Schwundquote" von 40%. Als Ursachen für Abbruch und Fachwechsel werden Überforderung, Leistungsprobleme und zu viel Stoff im Studium benannt. An Fachhochschulen kommen finanzielle Probleme als ein weiterer Grund dazu, dass MINT-Studierende das Studium aufgeben (ebd.).

2.2 Kontinuierliche persönliche, fachliche und fachübergreifende Betreuung – das Konzept für einen erfolgreichen Übergang

Trotz der relativ kurzen Projektlaufzeit sind die im Gender Partnership Programm erzielten Erfolge beachtlich. Das Modellprojekt ermöglichte es, über die beiden Module „Mentoring" und „Begleitprogramm", Potenziale und Qualifikationen, Motivation und Talente von Studentinnen der MINT-Fächer der Beuth Hochschule für Technik Berlin besser auszuschöpfen und gleichzeitig deren berufliche Entwicklung zu fördern. Dies führte zu einer belegbar höheren Alltagstauglichkeit der Berufswünsche der MINT-Studierenden und zu einer verstärkten Bindung an Berliner Unternehmen z.B. über erste Berufstätigkeit, Praktika und Abschlussarbeiten.

Im Zusammenhang mit der Bewertung des Gender Partnership Programms ist interessant, dass der 11. Studierendensurvey ausweist, dass fast alle Studierenden (85%) die überfachliche Ausbildung an der Hochschule in Form von fachübergreifendem Wissen und die Vermittlung von Teamfähigkeit positiv einschätzen (BMBF-Studierendensurvey 2010, S. 36). Über diese Kompetenzen verfügen die Teilnehmerinnen des Gender Partnership bereits nach wenigen Wochen.

Den Mentees gefiel an der Mentoring-Beziehung besonders gut, dass ihnen das „Eintauchen in die Arbeitswelt als Ingenieurin" mit der Zuteilung unterschiedlicher Arbeitsaufgaben, ein Hineindenken in eine Vielfalt von Arbeitnehmerinnenrollen und das selbständige Arbeiten ermöglicht wurde. Sie fühlten sich als Partnerin in der Praxis ernst genommen und empfanden die Vor- und Nachgespräche mit der Mentorin bzw. dem Mentor als sehr hilfreich. Darüber hinaus wurden im Rahmen der Tandemarbeit Berufskontakte geknüpft sowie zahlreiche Praktika, Bachelor- bzw. Masterarbeiten vereinbart. Der Berufswunsch der Mentees erhielt einen Realitätscheck und wurde ggf. differenziert oder modifiziert.

Die Mentorinnen und Mentoren wurden im besten Fall zu Vorbildern, die mit Rat und Tat an der Seite ihrer Mentee standen. Mentees, Mentorinnen und Mentoren blieben mehrheitlich über viele Monate miteinander verbunden und nutzten die Zeit für den Austausch und das berufliche Weiterkommen. Die Mentoring-Kooperationen mündeten nach ihrem offiziellen Ende meist in einen lockeren Kontakt. Im Ergebnis trug das Gender Partnership Programm auch wesentlich dazu bei, die Netzwerkbildung zwischen berufserfahrenen Ingenieurinnen bzw. Ingenieuren und Nachwuchsingenieurinnen sowie eine Sensibilisierung der Mentees, Mentorinnen und Mentoren für Gender- und Diversity-Aspekte in der Arbeitswelt zu befördern.

Als ein Faktor für den Erfolg des Gender Partnership wurde seitens des Projektträgers die direkte Anbindung

des Modellprojektes an das Präsidium und damit an die Leitung der Beuth Hochschule genannt, die über das GuTZ gegeben war. Die Akzeptanz des Modellprojektes innerhalb und außerhalb der Hochschule konnte so nach Einschätzung des Projektteams gestärkt werden. Damit unterscheidet sich das Mentoring Programm „Gender Partnership" deutlich von anderen gendersensiblen Mentoring-Maßnahmen im Hochschulbereich, die in der Regel bei den Gleichstellungsbeauftragten der Hochschule angesiedelt sind.

3. Fazit und Hinweise zur Nachhaltigkeit für Folgeprojekte aus Lehre und Forschung

3.1 Politische „Gelegenheitsfenster" und Initiativen nutzen

Das Thema „Verbesserung der Chancen von Frauen in führenden Berufspositionen des MINT-Bereiches" ist bis heute keinesfalls von der wirtschafts- und bildungspolitischen Agenda von Bund und Ländern genommen worden (vgl. BMBF 2013; Koalitionsvertrag Berlin 2011). Im Gegenteil: Ein sich schon deutlich abzeichnender Fachkräftemangel in ausgewählten Regionen und Berufen des MINT-Bereiches schafft bei den Wirtschaftsunternehmen einen Handlungsdruck, der Arbeitgeber und Gewerkschaften derzeit erstaunlich aufgeschlossen für das Thema werden lässt. Hinzu kommen die Initiativen von Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig (SPD), die das Aufrücken von Frauen in Führungspositionen fördern will und sich für eine Quote für Aufsichtsräte einsetzt.[2] Sowohl diese öffentliche Debatte als auch ein drohender Fachkräftemangel bringen Unternehmen dazu, Frauen – nicht nur im MINT-Bereich – zu fördern und familienfreundlichere Arbeitsbedingungen für beide Geschlechter zu bieten.

Um dem Mangel von Frauen in MINT-Berufen gezielt entgegen zu wirken, wurde der Nationale Pakt für Frauen in MINT-Berufen „Komm, mach MINT" als Teil der Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung gegründet. Erklärtes Ziel ist es, substanziell mehr Frauen für MINT-Berufe zu gewinnen. Auch die Bundesinitiative „Gleichstellen – Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft" bietet Hinweise und Netzwerke zur Akquise von Betriebspartnern und Projektteilnehmern.

3.2 Gender Partnership Programm – Kontaktvermittlung zur betrieblichen Praxis

An der Beuth Hochschule für Technik Berlin wurde das Gender Partnership Programm im Projekt „MINTPORT"[3] der Bundesinitiative „Gleichstellen" mit dem Schwerpunkt einer Kontaktvermittlung zur betrieblichen Praxis fortgesetzt.

Individuelles Coaching zum Ausbau der Führungsmotivation von Ingenieurinnen und Informatikerinnen, die als Mentorinnen im Projekt MINTPORT tätig sind, war nach den Ergebnissen aus dem Gender Partnership des Pilotprojekts „MINT Fachkräftesicherung für Berlin" eine wichtige, folgerichtige Erweiterung des Förderinstruments. In dem erweiterten Gender Partnership des Projekts MINTPORT können die Mentorinnen sich nach einer Online-Diagnose für Einzelcoachings zum Ausbau der Führungskompetenz oder für Kleingruppenangebote zum Ausbau der Beratungskompetenz entscheiden. Dieses Konzept basiert auf dem Hamburger Führungsmotivationsinventar FÜMO (vgl. Stiehl et al. 2014). In dem ESF-geförderten Projekt MINTPORT wurde nicht nur das Gender Partnership überarbeitet und erweitert. Darüber hinaus wurde als eine neue Maßnahme in das Projekt das Angebot einer Organisationsentwicklung für Unternehmen aufgenommen, die dem prognostizierten Nachwuchsmangel im MINT-Bereich aktiv begegnen möchten und das Potenzial weiblicher Fachkräfte nachhaltig erschließen wollen. Basis ist hier die Bestandsaufnahme und Analyse betrieblicher Strukturen und Prozesse mit professioneller Unterstützung unter Gender- und Diversityaspekten. An diesem Programmpunkt nehmen zur Zeit acht Berliner Unternehmen teil.

Im Ergebnis wurde mit dem Gender Partnerhip Programm des Projekts „MINT Fachkräftesicherung für Berlin" ein innovatives Mentoring- und Qualifizierungs-Programm initiiert, in dem Wirtschaft und Hochschule erfolgreich zusammenarbeiten und das modifiziert mit neuen Schwerpunkten erneut für Studentinnen der MINT Fächer der Beuth Hochschule nunmehr im Rahmen des Projekts „MINTPORT" angeboten wird.

Literaturverzeichnis

Allmendinger, J. (2008): Frauen auf dem Sprung. Die Brigitte-Studie 2008. Hamburg.

Anger Ch./Koppel, O./Plünnecke, A. (2011): MINT – Report 2011. Köln.

Anger Ch./Koppel, O./Plünnecke, A. (2014): MINT-Frühjahrsreport 2014. MINT – Gesamtwirtschaftliche Bedeutung und regionale Unterschiede. Gutachten für BDA, BDI, MINT Zukunft schaffen und Gesamtmetall. Köln.

Augustin-Dittmann, S./Gotzmann, H. (2015): Fazit und Empfehlungen: Was macht MINT-Projekte für Schülerinnen erfolgreich?, MINT gewinnt Schülerinnen. Wiesbaden, S. 127-142.

Böhm, K./Drasch, K./Götz, S./Pausch, St. (2011): Potenziale für den Arbeitsmarkt. Frauen zwischen Beruf und Familie. IAB Kurzbericht, H. 23.

Bolles, R. N. (1999): Durchstarten zum Traumjob, 5. Aufl.

Brücker, H./Brunow, St./Fuchs, J./Kubis, A./Mendolicchio, C./Weber, E. (2013): Fachkräftebedarf in Deutschland. Zur kurz- und langfristigen Entwicklung von Fachkräfteangebot und -nachfrage, Arbeitslosigkeit und Zuwanderung. IAB Kurzbericht 1/2013. doku.iab.de/stellungnahme/2013/sn0113.pdf (Abruf am 18.07.2015).

Bundesinitiative „Gleichstellen – Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft". http://www.bundesinitiative-gleichstellen.de (Abruf am 18.07.2015).

Bundesministerium für Bildung und Forschung/BMBF (2008): Aufstieg durch Bildung. Die Qualifizierungsinitiative für Deutschland. Berlin. http://www.bmbf.de/de/17592.php (Abruf am 18.07.2015).

Bundesministerium für Bildung und Forschung/BMBF (2010): Studiensituation und studentische Orientierungen. 11. Studierendensurvey an Universitäten und Fachhochschulen. Bonn.

Bundesministerium für Bildung und Forschung/BMBF (2013): Perspektive MINT. http://www.bmbf.de/pub/perspektive_mint.pdf (18.07.2015).

Erlemann, Ch. (2011): Neue Runde im Gender Partnership gestartet. Industriekontakte für Studentinnen. Beuth, Pressemeldung 4/2011, 12. Oktober 2011, S. 26.

Dombrowski, E.-M./Ruschhaupt, U. (2006): Fachhochschulabsolventinnen auf dem Weg in Forschung und Wissenschaft – Wissenschaftliche Nachwuchsförderung an der TFH Berlin. In: Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE) in Einrichtungen der Lehre und Forschung. Jg. 1/H. 1, S. 22-27.

[2] Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen gilt seit dem 1. Mai 2015.

[3] Projekt: MINTPORT – MINT-Mentoring-Netzwerk – Einstieg, Verbleib und Vernetzung von Ingenieurinnen, Förderzeitraum 01.07.2012-31.12.2014 des ESF-Bundesprogramm Gleichstellen – Bundesinitiative für Frauen in der Wirtschaft, Projektträger Beuth Hochschule für Technik Berlin in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Es nahmen an der Beuth-Hochschule 21 Mentorinnen, 26 Mentees und vier Unternehmen der Wirtschaftsregion Berlin-Brandenburg sowie an der HTW 36 Mentorinnen, 43 Mentees und weitere vier Unternehmen teil.

Dombrowski, E.-M./Ruschhaupt, U. (2010): Projektantrag zur Ausschreibung 1/2010 der ESF-Förderperiode 2007-2013, Instrument 12 „Frauenspezifische Qualifizierung" Prioritätenachse B, Los 2 der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (SenWTF).

Koalitionsvertrag (2011) zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands Landesverband Berlin und der Christlich Demokratischen Union Landesverband Berlin v. Nov. 2011.

Prognos (2010): Berlin-Brandenburger Fachkräftestudie. MASF/SenIAS (Hg.).

Neuhaus, N. (2012): Reden kann man lernen. Warum Ingenieure heute mehr als ihr Fach beherrschen müssen. Interview in der Süddeutschen Zeitung v. 28.1.2012.

Schramm M./Kerst, Ch. (2009): Berufseinmündung und Erwerbstätigkeit in den Ingenieur- und Naturwissenschaften. HIS: Projektbericht. http://www.dzhw.eu/pdf/22/MINT_Gesamt_20090512.pdf (Abruf am 09.12.2015).

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen gemeinsam mit dem Amt für Statistik (2010): GenderDatenreport. https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/BBHeft_derivate_00001833/Gender_Datenreport_2010.pdf (Abruf am 18.07.2015).

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen, Berlin (2011): Senatsbericht. Gemeinsame Innovationsstrategie innoBB. Sitzung des Senats 21. Juni 2011.

Solga H./Pfahl, L. (2009): Wer mehr Ingenieurinnen will, muss bessere Karrierechancen für Frauen in Technikberufen schaffen. WZB Brief Bildung v. 7.4.2009. http://bibliothek.wzb.eu/wzbrief-bildung/WZBriefBildung072009_solga_pfahl.pdf (Abruf am 18.07.2015).

Stiehl, S./Elprana, G./Felfe, J. (2014): Coaching mit dem Hamburger Führungsmotivationsinventar (FÜMO), Schriftenreihe Methoden des Fortschritts.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2011): Nachhaltige Hochschulstrategien für mehr MINT-Absolventen. Essen. http://stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/mint_hochschulstrategien_2011/mint_hochschulstrategien_2011.pdf (Abruf am 18.07.2015).

VDI-Bericht (2008): Ingenieurinnen und Ingenieure im Spannungsfeld zwischen Beruf, Karriere und Familie. www.vdi.de (Abruf am 06.01.2014).

Wagner, S. J./Zaske, M. (2009): Mehr Fachkräfte durch zusätzliches Engagement. Berufsorientierung und Ausbildung im Fokus. In: Kein Sprung ins kalte Wasser. BRANDaktuell, Zeitschrift für Arbeitsmarktpolitik der LASA-Brandenburg GmbH, H. 2, S. 20.

■ **Dr. Sandra J. Wagner,** Bildungs- und Arbeitsmarktsoziologin, Fachdozentin für Soziologie, Fachschule für Sozialpädagogik, PFH Berlin, E-Mail: post@wagner-soziologie.de

■ **Dipl.-Soz. Ursula Diallo-Ruschhaupt,** Geschäftsführung Gender- und Technik-Zentrum, Beuth Hochschule für Technik Berlin, E-Mail: ruschha@beuth-hochschule.de

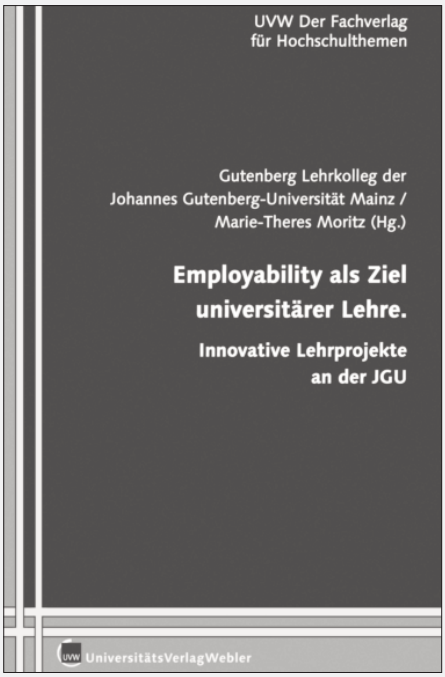
■ **Dr. Ing. Eva-Maria Dombrowski,** Professorin am Fachbereich VIII Maschinenbau, Verfahrens- und Umwelttechnik, Leitung Gender- und Technik-Zentrum, Beuth Hochschule für Technik Berlin, E-Mail: eva-maria.dombrowski@beuth-hochschule.de

NEUERSCHEINUNG

Gutenberg Lehrkolleg der Johannes Gutenberg-Universität Mainz & Marie-Theres Moritz (Hg.)

Employability als Ziel universitärer Lehre.

Innovative Lehrprojekte an der JGU



Seit der Bologna-Reform besteht die verstärkte Forderung, Studierende im Rahmen ihres Studiums besser auf die Erfordernisse des Berufslebens hin auszubilden. Vor diesem Hintergrund stellt das Gutenberg Lehrkolleg in seinem dritten Sammelband Lehrprojekte aus verschiedenen Fachkulturen der Johannes Gutenberg-Universität vor, die sich mit innovativen Lehr- und Lernformen der Aufgabe stellen, Employability bzw. Beschäftigungsfähigkeit in Studium und Lehre zu verankern und insbesondere berufsrelevante Schlüsselkompetenzen zu vermitteln. Die Projekte haben Modellcharakter und sollen Lehrenden als Inspiration dienen.

ISBN 978-3-937026-98-5, Bielefeld 2015, 172 Seiten, 27.80 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, Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen

NEUERSCHEINUNG

Anette Fomin & Maren Lay (Hg.)
Nachhaltige Personalentwicklung für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden an Universitäten
Fit für alternative Berufswege

Die Mehrheit des befristet beschäftigten wissenschaftlichen Nachwuchses kann nicht auf eine Daueranstellung an einer Universität hoffen. Alternative Karrierewege außerhalb des Wissenschaftssystems z.B. in Wirtschaftsunternehmen sind deshalb gefordert – für die allerdings viele der Betroffenen sowohl mental als auch inhaltlich nicht vorbereitet sind.

Unter Berücksichtigung theoretischer und empirischer Erkenntnisse wird in der vorliegenden Abhandlung ein Gesamtkonzept vorgestellt, das im Rahmen eines erfolgreich durchgeführten Pilotprojektes „Fit für alternative Berufswege" an der Universität Hohenheim speziell für Postdocs erprobt wurde. Neben den Herausgeberinnen schildern Trainerinnen und Trainer ihre Erfahrungen aus der Arbeit mit der Zielgruppe Postdoc.

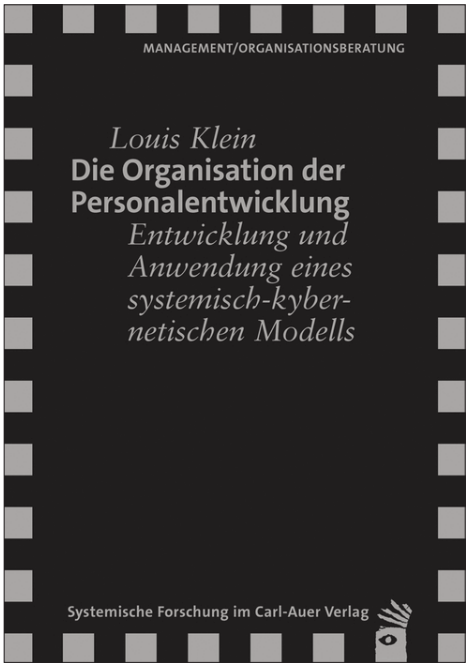
Das Praxisbuch richtet sich insbesondere an universitäre Einrichtungen, die eine nachhaltige Personalentwicklung für ihren wissenschaftlichen Nachwuchs anstreben. Es füllt eine Lücke für Angebote zur beruflichen Orientierung in der deutschen Hochschullandschaft.

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

ISBN 978-3-937026-96-1, Bielefeld 2015,
181 Seiten, 26.80 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, Fax: 0521/ 923 610-22

Klein, Louis (2013):
Die Organisation der Personalentwicklung. Entwicklung und Anwendung eines systemisch-kybernetischen Modells.
Stuttgart, Carl Auer Verlag,
ISBN 978-3-89670-974-5,
111 Seiten, 16.95 Euro



Ganz schön weites Feld: Systemische Personalentwicklung

Personalentwicklung (kurz PE) gilt schon lange ungebrochen als ein ebenso populäres wie schillerndes Thema. Entsprechend leidenschaftlich werden die Debatten über Konzepte, Instrumente und Methoden geführt, die im Spannungsfeld akademischer „Schulen" (Betriebswirtschaft, Personalpsychologie, Berufspädagogik u.a.) und Ansprüchen der Arbeitsorganisation gestaltet und vermarktet werden. Ungeachtet dessen lässt sich – ohne einen auch nur ansatzweise konsensfähigen Begriff der Personalentwicklung behaupten zu können – feststellen, dass Studien zur organisationalen Eingliederung bzw. Gestalt der Personalentwicklung eher marginal beachtet werden. Weitaus überwiegen gruppenspezifische Perspektiven, die sich thematisch am mannigfaltigen Adressaten-Vokabular der PE (Manager, Experten, „Juniors", „Seniors" usw.) abarbeiten.

Für die spürbare Präferenz nicht-organisationaler Zugänge bieten sich mehrere Erklärungen. Zum einen ist es wohl der instrumentell stets gut gefüllte „Bauchladen" der PE, welcher überzeugende Versuche systematischer Deskription dieses Organisationsbereiches erschwert. Zum anderen hat es sich in der PE-Szene weithin als salonfähig erwiesen, dem Mainstream maximaler Individualperspektive (Mode- und Reizwort: „Persönlichkeitsentwicklung") zum Preis reduzierter organisationsanalytischer Abstraktion zu gehorchen. So gilt es als schick, möglichst viel von Menschen und eher nur am Rande von den (oft pejorativ besetzten, „anonymen") Organisationen zu reden. Überdies gibt es nicht unbeträchtliche Vorbehalte genereller Natur gegenüber organisationstheoretischer Ausleuchtung. Selbstredend gilt dies besonders für ein derart durch die Brille der betrieblichen Praktikabilität betrachtetes Handlungsfeld wie jenes der PE.

Einen dezidiert managementtheoretischen Blick auf die Personalentwicklung versucht Louis Klein, von Haus aus Soziologe und Managementberater, mit seinem knapp gehaltenen Beitrag einer systemisch-kybernetischen Konzeption. Ursprünglich hervorgegangen aus einem früheren wissenschaftlichen Text und einer qualitativen Studie in zahlreichen Personalabteilungen deutscher Konzerne, entstand der Text bereits in den 90er Jahren und wurde nun mit einem ausgiebigen einleitenden Kommentar des Autors neu publiziert. Kleins Ausgangsdiagnose behauptet einen seit zwei Jahrzehnten kaum nennenswerten konzeptionellen Fortschritt der Personalentwicklung, in welcher heute wie damals (was fraglos jeder wird bestätigen können, der die leidenschaftlichen Diskussionen der PE-Szene intensiver verfolgt) weithin die gleichen Klagen über Mängel, Defizite und Hindernisse zu hören seien.

Der einleitende theoretische Arbeitsteil leistet mit entsprechender Terminologie eine thematische Hinführung zum strategischen Kern der Personalarbeit und zum traditionellen Begriff der Personalentwicklung. Diese einleitenden Ausführungen stellen im Ganzen gesehen ein durchweg normativ orientiertes Referat zur „Grundordnung" der Personalarbeit aus einer betriebswirtschaftlich angebundenen Perspektive dar. Nachfolgend wird das Themenfeld mittels Anleihen bei Luhmanns Systemtheorie, der managementtheoretischen Kybernetik sowie der Lernenden Organisation beleuchtet. Zentrale Beachtung erfährt als konzeptioneller Rahmen einer Organisation der PE das Viable System Model des britischen Managementtheoretikers Stafford Beer. Das Theoriematerial – die drei Bezugslinien laufen im Untersuchungsgang gemeinsam unter dem Label „systemische Perspektive" – bereitet die anschließende Konzeption eines Modells zur PE-Organisation vor. Hierzu wird der entwickelte Theorierahmen auf die Gestaltung eines Organisationskonzepts übertragen. Die PE wird demgemäß mehrdimensional, nämlich nach ihren Zielen, Aufgaben, Trägern und Instrumenten, ausgiebig erörtert. Ferner wird die Aktivitätenstruktur einer systemisch-kybernetisch gefassten PE mithilfe von Aufschlüsselung in Handlungs- bzw. Komplexitätsebenen bearbeitet. Im Ergebnis formuliert Klein erfolgskritische Faktoren, die nach seiner Analyse wesentliche Auskünfte über die Qualität organisierter Personalentwicklung geben. Im Nachgang der Ausarbeitung leistet der empirische Teil den Versuch einer betriebspraktischen Erkundung zur Organisation von Personalentwicklung auf der Basis des vorangehend

erstellten Modells. Hierfür hat Klein Interviews mit Personalmanagern in 36 deutschen Großunternehmen geführt, die damals wie heute in der Mehrheit zu den bekanntesten des Landes gezählt werden können (der Anhang gibt entsprechend namentliche Auskunft).
Das kompakte Werk bietet einen eher seltenen, organisationalen Zugang zum Ressort der Personalarbeit. Die Stärke des Textes liegt in seiner Gegenstimme zur allseits beliebten akteurszentrierten Vereinfachung personalwirtschaftlicher Prozesse. So „individualistisch" die Personalentwicklung daherkommt, so wenig ist substanzielle Auseinandersetzung mit ihrer Organisation praktisch etabliert. Dies gilt zumindest dann, wenn unter betrieblich orientierter Organisationsforschung mehr verstanden wird als die intellektuell übersichtliche Reduktion auf „Change Management" und „Unternehmenskultur". Eine Vielzahl bedarfsweise eingekaufter Berater, Coaches und Trainer bestimmt längst die kognitive Ausstattung in der Organisationsplanung bzw. -gestaltung, mit großenteils fragwürdigen alltagstheoretisch inventarisierten Privatanschauungen, wahlweise vom „Business Mentaltraining" bis hin zum „Führungskräftedialog mit Pferden". Nützlich ist hier nicht, was auch Wahrheit beanspruchen kann, sondern weithin ist erst wahr, woran Entscheidungsträger auch glauben wollen. Bizarre Managementesoterik findet gerade in der PE mehr und mehr Beachtung. Insofern ist jeder Versuch organisationstheoretischer Abkühlung zu begrüßen.[1]

Aus einer nüchterner als im Buch forcierten Anschauung des Themas PE sind jedoch Kritikpunkte anzuführen. Die an vielen Stellen äußerst instruktiven Hinweise kommen derart unvermittelt und selbstverständlich aus dem BWL-Lehrbuch übernommen daher, dass der Autor sie in seinem Vorwort sogar selbst hinterfragt. Es sind regelmäßig rezeptologisch-mechanistische Sätze wie dieser, welche hinsichtlich des Anspruchs wissenschaftlicher Distanz nicht nur geringfügig irritieren können: „Organisationskultur ist als implizites Bewusstsein von der Art und Weise des betrieblichen Miteinanders ein genuin regulativer Mechanismus, der durch ein bewusstes Kulturmanagement nutzbar ist." (S. 68), oder auch: „Feedback wird gefördert durch die Einrichtung der notwendigen Strukturen und Kanalkapazitäten" (S. 64). Eine solchermaßen gewagte Rhetorik über Organisationen mag zwar kostspieligen Manager-Seminaren über Personalökonomie Genüge tun, angesichts einer immer noch soziologisch verorteten Arbeit dürften die typischen Gemeinplätze des Human Resource Management aber einigermaßen deplatziert wirken. Wiewohl zwar der Autor selbst einige kritische Ausführungen über den in den 90er Jahren (und danach) verbreiteten technokratischen Reduktionismus gängiger Managementphilosophien im Feld der Personalarbeit liefert, gelingt es ihm kaum, jene technokratische Rhetorik für seine eigene Arbeit zu vermeiden. An vielen Stellen wird der Verdacht bestärkt, dass die beraterische Leistung der Studienarbeit klar gegenüber einer kritisch-kontroversen Kommentierung hervorsticht. Gelegentlich allzu selbstverständlich wird nämlich eine Art „Logik" der Organisation der Personalentwicklung propagiert, in welcher Zweifelhaftigkeiten und Anfechtungen kaum noch eine Rolle zu spielen scheinen. Eine skeptische Abwägung managerialer Postulate „guter" Organisationspraxis entfällt, was nach der Lektüre den Eindruck zu hinterlassen vermag, im Elan anwendungsfreudiger Organisationsberatung sei die wissenschaftliche Tiefenschärfe ein wenig zu kurz gekommen.
Es ist freilich darauf zu achten, einer primär auf die Organisationsberatung abstellenden Studienarbeit hinsichtlich Begründungszusammenhang und Zielgebung nicht Unrecht zu tun. Bei dem gewählten Format leuchtet ein, dass normative Leitsätze der (beratenden) Managementforschung unterstützen sollen. Es sei bei der Bewertung auch zugestanden, dass sich wissenschaftlich angegangene Organisationsberatung stets zwischen den Stühlen befindet und sich sowohl Angriffen aus dem System der Organisation als auch jenem der Forschung ausgesetzt sehen wird. Dennoch bleibt die grundsätzliche Kritik, dass Beiträge wie der vorliegende Irritationen, Kuriositäten und Widersprüche in der (Personal-)Organisation doch allzu sehr übergehen, hiervon unberührt.[2] Die normative Ausrichtung mag der Funktion einer anwendungsorientierten Arbeit angemessen erscheinen, sie führt aber unweigerlich zur wissenschaftlichen Gegenrede, für die der Beitrag an mehreren Stellen, vor allem soziologisch motiviert, Anlass bietet. Insgesamt erscheint der Studienversuch als akademisch inspiriertes Beratungsangebot vor allem für „ambitionierte" Personalpraktiker, die allerdings eine überdurchschnittliche Vorliebe gegenüber komplexen Denkgepflogenheiten hegen sollten. Aufgrund des hohen Abstraktionsniveaus stellt sich – nicht nur für Praktiker – doch sehr die Frage: Verstehen sie, was im Buch geschrieben steht? Oder – eine nicht unübliche Reaktion in gegenwärtigen Managementdiskursen – tun sie schlicht so, als ob? Das Verführerische akademisch inspirierter Managementberatung scheint ja nicht selten darin zu liegen, eine große Menge an Informationen zu verbreiten, ohne im Nachhinein auch für mehr Klarheit zu sorgen. Natürlich kann dies (gewiss, ein Klassiker soziologischer Analyse) unter den beteiligten Diskursteilnehmern nur eingeschränkt offen kommuniziert wer-

[1] Beachtenswert für besonders irritationsfähige Personaler: Lau, Viktor (2013): Schwarzbuch Personalentwicklung. Spinner in Nadelstreifen. Stuttgart (Der Autor des Buches ist Personalchef einer deutschen Großbank).

[2] Im Diskurs ein ziemliches Unikat: Kühl, Stefan (2007): Die geringe Hebelwirkung von Personalentwicklung. Ein Diskussionsbeitrag. In: Organisationsentwicklung, Jg. 26./H. 1, S. 42-45. Kühl stellt mit Rückgriff auf Luhmanns Organisationssoziologie ausführlich dar, weshalb betrieblich formalisierte Personalentwicklung zur Veränderung von Organisationsmitgliedern nur begrenzt beitragen kann. Die dargestellten Überlegungen aus systemtheorischer Perspektive tauchen in Diskursen praktisch nicht auf bzw. werden (offensichtlich ungewollt) konterkariert, was bei näherem Hinsehen ein bemerkenswertes Zerrbild allzumal der Postulate Niklas Luhmanns zur Folge hat. Hierzu mit Blick auf den irritierenden Siegeszug des Labels „systemisch" wiederum Kühl, Stefan (2015): Die fast unvermeidliche Trivialisierung der Systemtheorie in der Praxis. In: Sozialtheoristen. Die Sprengkraft soziologischer Beobachtung (Blog), 18.08.2015 (Online: http://sozialtheoristen.de/2015/08/18/die-fast-unvermeidliche-trivialisierung-der-systemtheorie-in-der-praxis/, Abruf: 18.09. 2015); Ders. (2009): Die blinden Flecken der systemischen Beratung. Eine Beobachtung der Beobachtung durch systemische Berater. Working Paper. (Online: http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Paper_1_2009_a_Blinde_Flecken_systemischer_Beratung_090228.pdf, Abruf: 18.09.2015). Zur totalen Desillusionierung auch geeignet: „Die Systemtheorie": https://www.youtube.com/watch?v=yhb0iwzCCh8.

den, weshalb überhaupt erst modisch klingende Leitgedanken und Schlüsselbegriffe Konjunktur bekommen. Unter ihnen wird alles irgendwie subsumiert, und man verständigt sich unverständig darauf, dass schon alles zusammenpassen möge und man verstehe, was gemeint sei, worauf man hinauswolle, worum es gehe.

Es zeigt sich aber noch ein weiteres Problem entsprechender Arbeiten: Organisationsforscher, die meinen, der Organisationspraxis etwas zu sagen zu haben, müssen nicht nur den schwierigen Spagat zwischen Theoriearbeit und Anwendungsansprüchen meistern. Vielmehr noch brauchen sie überhaupt ein geneigtes Publikum, welches den Zugang zur wissenschaftlichen Bearbeitung tatsächlich wünscht und fähig ist auch weniger harmonieorientierte Einsichten wertzuschätzen. In diesem Zusammenhang erscheint ein Statement des systemischen Autors an anderer Stelle interessant, wenn er in der Luhmannschen Systemtheorie „Interventionspessimismus" wähnt und die – in den Augen Kleins offenbar zwanghaft auferlegte? – Unmöglichkeit, „der Systemtheorie eine praktische Anwendung abzuringen".[3] An dieser Stelle wird deutlich, wie sehr anwendungsorientierte Bearbeitung der Systemtheorie für systemische Beratung im Vordergrund steht. Mit einer Kritik des Bielefelder Soziologen Stefan Kühl lässt sich darauf hinweisen, wie zwecks Praxisorientierung im systemischen Beratungsfeld das „soziologische Wissen (…) deswegen in der Praxis regelrecht klein gearbeitet"[4] wird.
Angesichts der Vielzahl an Personalberatern, die heutige Unternehmenskongresse und Human Resources-Abteilungen belagern, darf man sich als Organisationssoziologe allerdings keinen falschen Hoffnungen hingeben. Je mehr Analyse von Organisation geboten wäre, desto sparsamer wird sie gefragt. Gelegentliches Anecken und Querschießen wird gerne gesehen, solange es den Schauseiten der betrieblichen Personalarbeit zugutekommt und sich möglichst nicht auf der Hinterbühne tatsächlich gelebter Organisationsroutinen verstetigt. Damit wird ein Dilemma der betrieblichen Personalentwicklung angedeutet: Sie muss stetig vorgeben mehr zu sein und mehr zu bewirken, als sie faktisch darstellen und belegen kann. Vielleicht wäre es um einiges entspannter, statt noch mehr Strukturierungsversuchen zum Thema Personalentwicklung ein gewisses Maß Lockerheit und Pragmatismus zurück zu gewinnen. Zur professionellen Außendarstellung gehen Organisationen, die etwas auf sich halten, indes einen anderen Weg. Ob aber so viel mehr Formalbeschreibung gebraucht wird? Man darf skeptisch bleiben.

[3] Klein, Louis (2015): What the hell is Systemtheorie. Eine Polemik. In: Organisationsentwicklung, Jg. 34/H. 1, S. 66
[4] Kühl, Stefan (2015): Die fast unvermeidliche Trivialisierung der Systemtheorie in der Praxis (s. o.).

■ **Marcel Schütz,** M.A., Organisationssoziologie,
Universität Oldenburg,
E-Mail: marcel.schuetz@uni-oldenburg.de

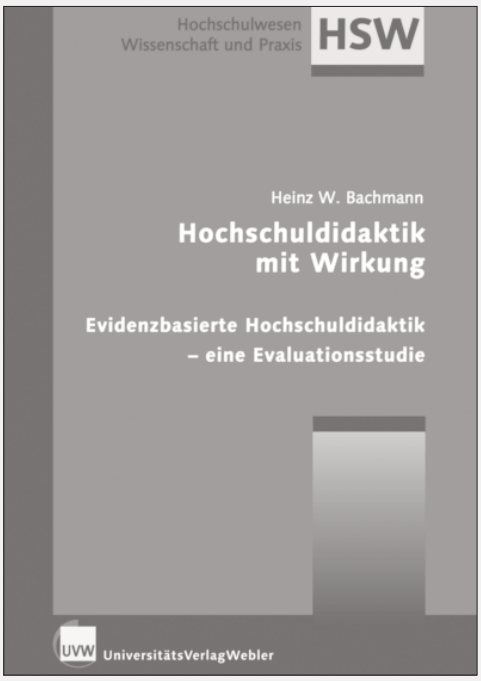
Peer Pasternack
Qualitätsstandards für Hochschulreformen
Eine Auswertung der deutschen Hochschulreformqualitäten in den letzten zwei Jahrzehnten

Seit Jahrzehnten sind fortwährend neue Hochschulreformen eine Dauererscheinung. Eines ihrer fundamentalen Versprechen lautet, dass dadurch die Qualität der Hochschulen gesteigert werde. Wenn jedoch die tatsächlichen Reformwirkungen untersucht werden, dann stellt sich fast immer heraus: Die jeweilige Reform hat zwar zupackende Qualitätsanforderungen an die Hochschulen formuliert, vermochte es aber nicht, diesen Anforderungen auch selbst zu genügen. Peer Pasternack analysiert dies für neun Hochschulreformen der letzten zwei Jahrzehnte. Auf dieser Basis schlägt er vor, dass die Hochschulreformakteure ihren Fokus verschieben sollten: von qualitätsorientierten Reformen hin zur Qualität solcher Reformen. Um eine solche neue Fokussierung zu erleichtern, werden im vorliegenden Band die dafür nötigen Qualitätsstandards formuliert.

ISBN 978-3-937026-92-3
Bielefeld 2014, 224 Seiten, 38.50 Euro zzgl. Versand

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de,
Fax: 0521/ 923 610-22

Heinz W. Bachmann
Hochschuldidaktik mit Wirkung
Evidenzbasierte Hochschuldidaktik – eine Evaluationsstudie



Was ist nötig, damit Kurse zum Aus- und Aufbau von Lehrkompetenz zu nachhaltigen Verhaltensveränderungen im Unterrichtsalltag der Dozierenden führen im Sinne des shifts from teaching to learning und der Kompetenzorientierung in der Lehre?

In der vorliegenden Publikation wird ein Zertifikatslehrgang für Hochschuldidaktik (CAS HD) im Umfang von 10 ECTS-Punkten vorgestellt. Neben Überlegungen zum Design und der Vorstellung der einzelnen Module kommen vor allem die betroffenen Dozierenden zu Wort. Über Jahre wurden entsprechende Evaluationen zum CAS HD gesammelt und hier in einer Synopsis zusammengeführt. Des Weiteren wird eine Absolventenbefragung vorgestellt, die in zeitlichem Abstand zur eigentlichen Kursdurchführung gemacht worden ist. Zusammen ergeben diese Rückmeldungen fundierte Hinweise, was nötig ist, damit Hochschuldidaktik in Hochschulen Wirkung entfaltet.

Ziel der Arbeit ist nicht, extensiv wissenschaftliche Befunde zu präsentieren oder umfassende Literatur zu rezipieren, sondern eine Erfahrungsaufbereitung vorzulegen. Neben einer Reflexion der langjährigen Erfahrungen werden konkrete und ausführliche Beispiele dargestellt, um vertiefte Einblicke in die Arbeitsweise zu ermöglichen. Dabei besteht die Absicht, Veranwortlichen von hochschuldidaktischen Angeboten direkte Handlungshinweise zu geben, wie erfolgreiche hochschuldidaktische Angebote entwickelt, unterrichtet und institutionell verankert werden können, um wirksam zu sein. Dies immer unter dem Aspekt, dass die Absolventinnen und Absolventen entsprechender Kurse in der Lage sein sollten, kompetenzorientierte Lehre zu gestalten und den viel diskutierten shift from teaching to learning nachhaltig zu vollziehen.

ISBN 978-3-937026-95-4, Bielefeld 2015, 96 Seiten, 15.40 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, Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe: Hochschulwesen Wissenschaft und Praxis

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

- „Hochschulforschung",
- „Hochschulentwicklung/-politik",
- „Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte", aber ebenso
- „Rezensionen", „Tagungsberichte" sowie „Interviews".

Die Autorenhinweise finden Sie auf **www.universitaetsverlagwebler.de**

Leichter Zugang für Sie zur Expertise!

Bei 6 Zeitschriften im Themenfeld Wissenschaft und Hochschulen, die der UVW herausbringt, sammelt sich in kürzester Zeit eine erhebliche Expertise an.

Wir veröffentlichen 110 bis 120 Aufsätze pro Jahr. Da verlieren Leserinnen und Leser bei der Fülle schon mal leicht den Überblick. Wer weiß noch, was der Jahrgang 2010 in der Zeitschrift „Hochschulmanagement (HM)" für Themen bereit hielt? Seit Gründung hat die Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft (QiW)" bisher rd. 120 Artikel publiziert – sorgfältig (i.d.R. doppelt) begutachtet. Ähnlich auch die anderen.

Daher bieten wir die Artikel aller unserer Zeitschriften, die älter als zwei Jahre sind, *kostenlos* zum Herunterladen an. Auf unserer Website finden Sie sie, wie unten angegeben.

- **Das Hochschulwesen (HSW)** http://hochschulwesen.info/inhaltsverzeichnisse.html
- **Forschung. Politik – Strategie – Management (FO)** http://www.universitaetsverlagwebler.de/Forschung.html
- **Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)** http://www.universitaetsverlagwebler.de/ZBS.html
- **Qualität in der Wissenschaft (QiW)** http://www.universitaetsverlagwebler.de/QiW.html
- **Hochschulmanagement (HM)** http://www.universitaetsverlagwebler.de/HM.html
- **Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE)** http://www.universitaetsverlagwebler.de/P-OE.html

Unser Gesamtangebot an Heften, Büchern und Zeitschriften
finden Sie unter *http://www.universitaetsverlagwebler.de*

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

Die Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag

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

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

Kontakt: info@universitaetsverlagwebler.de

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

Auf unserer Homepage 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+4/2015

Rico Defila, Antonietta Di Giulio & Michael Scheuermann
Managementverantwortliche inter- und transdisziplinärer Verbünde – Rollen, Kompetenzen, Karrieren

Forschungsentwicklung/-politik

Kompetenzen und Karrieren von Managementverantwortlichen inter- und transdisziplinärer Forschungsverbünde – Die Perspektive von Förder- und Wissenschaftsorganisationen Interview mit Angelika Kalt, Matthias Kleiner, Wilhelm Krull

Forschung über Forschung

Veronika Fuest & Hellmuth Lange
Koordinieren oder Habilitieren? Berufliche Chancen und Fallstricke für Postdoks im Management transdisziplinärer Verbundprojekte

Larissa Krainer & Ruth Lerchster
Management von transdisziplinären Forschungsprojekten im Spannungsfeld von Rollenflexibilität, Aufgabenvielfalt und mehrdimensionalen Kompetenzanforderungen

Bettina König, Sven Lundie, Anett Kuntosch & Lukas Wortmann
Anforderungen an Managementverantwortliche in der Planungsphase von inter- und transdisziplinären Verbundvorhaben – eine Reflexion

Diogo Cotta
Managing Interdisciplinarity – The role of transactive memory

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 5+6/2015

Stefan Kühl
Der publikationsorientierte Erwerb von Schreibkompetenzen. Zur Orientierung des studentischen Schreibens am wissenschaftlichen Veröffentlichungsprozess

Ursula Müller
Führung in Universitäten: Was lehrt uns der Blick in die USA und nach England?

Otto Petrovic & Philipp Babcicky
Entwicklung und Evaluierung einer soziotechnischen Lernumgebung für erfahrungsbasiertes Lernen in Form ethnografischer Feldarbeit

Ulrike Bruhn, Vanessa Gieseler, Michael Mach, Tilo Freitag
Qualitätssicherung und -entwicklung bei der Anerkennung von extern erbrachten Studien- und Prüfungsleistungen – Eine empirische Studie

Gabi Reinmann
Forschung zum universitären Lehren und Lernen: Hochschuldidaktische Gegenstandsbestimmung und methodologische Erwägungen

Frank Oberzaucher, Stefanie Everke Buchanan & Benjamin Kerst
Schreibprozessorientierte Seminare wagen

Julia Schultz
Deutsche Grammatik als „Schreibwerkstatt": Reflexion zu einer Lehrveranstaltung mit experimentellem Charakter

Silke Frye, Martha Klois & Alexander Pusch
Diagnose und individuelle Förderung im universitären Laborpraktikum – Ein Praxisbericht

Anna Nikoulina
Topic-Oriented Study Trip: Experiences of the Program Team

Rezension
Helga Knigge Illner
Der Weg zum Doktortitel
(Jan Schmidt

HM

Hochschulmanagement

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

HM 3+4/2015
Beiträge zum 17. Workshop Hochschulmanagement

Fred G. Becker
Professor/innenauswahl: Eine kleine Streitschrift zur sogenannten „Bestenauswahl"

Alexander Dilger
Zurück in die dirigistische Vergangenheit Das Hochschulzukunftsgesetz in NRW

Tim Alexander Herberger & Andreas Oehler
Gibt es DAS optimale Studienkreditangebot für DEN Studierenden?

Matthias Klumpp
Diversität der Studierendenschaft im Übergang vom Bachelor- zum Masterstudium

Hans-Jürgen Gralke
Das Bewusstsein der Universitätsmanager für das Individuelle der eigenen Universität: Eine explorative Untersuchung

Ina Freyaldenhoven
Auswirkungen transformationaler, transaktionaler und passiver Führung von Rektoren/Präsidenten auf das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit von Professoren

Johannes Wespel & Michael Jaeger
Leistungsorientierte Zuweisungsverfahren der Länder: Praktische Umsetzung und Entwicklungen

Linda Jochheim & Jörg Bogumil
Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente auf die Aktivitätsstrukturen von Universitäten

Herbert Grüner
Charakteristika des Leistungsanreizsystems in der W-Besoldung und das Beispiel der Hochschule für Künste Bremen (HfK)

Irma Rybnikova & Marie Scholz
Partizipation von Studierenden in der universitären Lehre

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 4/2015
Weiterbildung in Wunsch, Bedarf, Realität – Empirie und Praxis!

Empirische Untersuchung

Gabriele Hägele & Istvan Kiss
Fortbildungsinteressensabfrage unter Beratenden an Hochschulen in Baden-Württemberg

Empirische Untersuchung

Stefanie Maaß & Christiane Westhauser
Das Fortbildungsprogramm für Beratende an der Universität Ulm – von der Konzeption zur Umsetzung Ein Beitrag zur Qualitätssicherung in der Studienberatung der Universität Ulm

Ulrike Weymann & Beate Lipps
Professionelle Beratung an Hochschulen. Überlegungen zu einem gemeinsamen Weiterbildungskonzept für Mitarbeitende von Zentraler Studienberatung und Studienfachberatung

Markus Diem
Die institutionalisierte Aus- und Weiterbildung im Bereich der Studienberatung in der Schweiz

Martin Becker & Magdalena Palka
Beratung zur Berufsorientierung: eine gemeinsame Aufgabe von Zentraler Studienberatung und Career Service

Rezension

Helga Knigge-Illner
Der Weg zum Doktortitel
(Valérie Schäfer)

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

QiW 3+4/2015
Studienabbruch, Fach- und Hochschulwechsel

Julia Ebert & Ulrich Heublein
Studienabbruch an deutschen Hochschulen: Ein Überblick zum Umfang, zu den Ursachen und zu den Voraussetzungen der Prävention

Sarah Schmid
Handlungsoptionen der Hochschulen zur Steigerung des Studienerfolgs

Susan Harris-Hümmert
Student attrition: a search for adequate definitions and initial findings from a university-wide student survey

Wenke Seemann
Studienabbruch und Studienfachwechsel: Eine Studie zu den mathematisch-naturwissenschaftlichen Bachelorstudiengängen der Humboldt-Universität zu Berlin

Jörn Alphei & Ulrich Löffler
Herausforderungen und Maßnahmen zur Prävention des Studienabbruchs an der Georg-August-Universität Göttingen

Dirk Reifenberg, Jörg Jörissen & David Peters
Ausgewählte Ergebnisse einer kooperativen Studie zu Hochschulwechsel und Studienabbruch

Florian Hofmann
Marburger Maßnahmen zur Vermeidung und Verringerung von Studienabbrüchen im Rahmen des Qualitätspakt-Lehre-Projekts „Für ein richtig gutes Studium"

Gabriele Saueressig & Sibylle Wollenschläger
BEST-FIT – Ein Erfolgskonzept: Wie die FHWS Studierende zum erfolgreichen Studienabschluss führt und fit macht für den Berufseinstieg

Jonas Gallenkämper & Vera Richert
Das „nullte" Semester in Aachen – Orientierung erleben

Peter Gronostaj
Karriere im zweiten Anlauf: SWITCH – Die Full-Service-Agentur für Studienabbrecher/innen

UVW

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

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
0521/ 923 610-12

Fax:
0521/ 923 610-22

Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

Anzeige

Eine neue Studiengruppe geht in Kürze an den Start!

Sind Sie sicher, dass Sie in der Wissenschaft bleiben können?
In jedem Fall ist es klug, einen Plan B zu entwickeln,
eine zweite Existenz aufzubauen.

Berufsbegleitendes, postgraduales Studium „Higher Education Development/Science Management“ mit 5 Vertiefungsrichtungen

Motivation der Studierenden

Karrierewege sind ungewiss. Auch wenn die große Liebe dem einmal gewählten Fach gilt, ist eine weitere akademische Karriere oft von Unwägbarkeiten bestimmt, von verfügbaren Stellen, personellen Konstellationen usw. Da ist es umsichtig, sich rechtzeitig und mit sehr überschaubarem Aufwand ***berufsbegleitend ein zweites berufliches Standbein*** zu verschaffen – ***den berühmten Plan B***. Oder Sie haben sich bereits aus dem Herkunftsfach verabschiedet, arbeiten in Projekten des Third Space und suchen eine solide Basis, die Ihre weiteren Bewerbungsaussichten entscheidend verbessert.

Künftige Berufsfelder

Ihnen bieten sich über 30 berufliche Funktionen im „Third Space“ (wissenschaftliche Aufgaben zwischen Forschung und Lehre einerseits und traditioneller Hochschulverwaltung andererseits), zu denen es bisher (fast) keine Ausbildung gibt. ***Beispiele:***

- Fakultätsgeschäftsführer/in
- Referent/in für Lehre und Studium, Studienreform
- Hochschuldidaktische Multiplikator/in (Förderung der Lehrkompetenz)
- Forschungsreferent/in
- Referent/in für Personal- und Organisationsentwicklung
- Referent/in für Hochschulstrukturplanung usw.

Diese Hochschulprofessionen wachsen in den letzten Jahren stürmisch, der Arbeitsmarkt ist leergefegt, die Hochschulen klagen darüber, dass sie keine qualifizierten Kräfte finden. Hier kommt die Lösung.

Zeitrahmen und Studienvolumen

- einem 4-semestrigen Masterstudium äquivalent (120 CP)
- Projekte, Exkursionen und ein intensiv begleiteter Übergang in die Praxis
- umfangreiche Anerkennung vorausgegangener Leistungen
- nur ca. 60-70 Präsenztage durch Anerkennung und hohen Selbststudien-Anteil
- verteilt über 1-3 Jahre bei flexibler, semesterunabhängiger Planung der Präsenztage durch die Studierenden
- mit kaum mehr als 2 Monaten Präsenzzeit sensationell kurz, um neuen Beruf aufzubauen oder sich für eine akademische Karriere über das engere Fach hinaus breit zu qualifizieren.

Das Studium ist zeitlich so organisiert, dass es gut neben anderen Prozessen (Promotion, Projektarbeit usw.) bewältigt werden kann.
Weitere Informationen auf Wunsch beim Studiengangsleite: Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler
Kontakt: webler@iwbb.de, Tel: +49 (0)521-923 610-0

IWBB
Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld
Bielefeld Institute for Research on Science and Education
Forschen - Entwickeln - Begleiten - Beraten - Fortbilden