

# Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

## **Mobilität in der Personalentwicklung**

- Mobilität in der Personalentwicklung am  
Karlsruher Institut für Technologie
- Reisen bildet. Eine Mobilitätsmaßnahme zur Kompetenzentwicklung  
des wissenschaftsunterstützenden Personals
  - „Hands-on“ und „connecting tissue“  
– Wissenschaftliche Bibliotheken und Digitalisierung in den USA
- Brain gain, brain drain und brain circulation mit einem möglichen  
triple win – Probleme und Chancen internationaler Mobilität  
P-OE-Gespräch zwischen Dr. Annika Hampel und  
Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler
- Genderkompetenz stärken – Entwicklung eines Online-Trainings zum  
Aufbau von Einstiegswissen für die Angehörigen des  
Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

**3 | 2021**

## Herausgeber\*innenkreis

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

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

*Melanie Fritscher-Fehr*, Dr., Stabsstelle Strategie und Hochschulentwicklung (SE), Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

*Jana Gieselmann*, Dr., Leitung Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft und Personalentwicklung für Professor\*innen, Universität Bielefeld

*Martin Mann*, Dr., Leiter des Präsidialstabs am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

*Korinna Strobel*, Dr., Bereichsleiterin Strategie / Impuls- und Vernetzungsfonds, Helmholtz-Gemeinschaft, Geschäftsstelle Berlin

*Andreas Tesche*, Regierungsdirektor, Head of Diversity, Universität Rostock

*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)

*Silke Weisweiler*, PD Dr., Leitung des Center for Leadership and People Management der Ludwig-Maximilians-Universität München

## 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 „Autor\*innenhinweisen“ auf unserer Website: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de).

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Website.

## Impressum

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

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

### **Satz:**

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

### **Anzeigen:**

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

### **Erscheinungsweise:**

4mal jährlich

**Redaktionsschluss dieser Ausgabe:** 30.11.2021

### **Umschlagsgestaltung:**

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

### **Abonnement/Bezugspreis ab 2022:** (zzgl. Versandkosten)

Jahresabonnement: 89 Euro  
Einzelheft: 23.50 Euro, Doppelheft: 44.90 Euro  
Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de). Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

### **Druck:**

Sievert Druck & Service GmbH,  
Potsdamer Str. 220, 33719 Bielefeld

### **Copyright:**

UVW UniversitätsVerlagWebler  
Die mit Verfasser\*innennamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber\*innen 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.

# Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Forum für Führung, Moderation, Training,  
Programm-Organisation

## **Einführung des geschäftsführenden Herausgebers**

Von Martin Mann

**69**

## **In eigener Sache**

**70**

## **Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte**

Klaus Rümmele  
Mobilität in der Personalentwicklung am  
Karlsruher Institut für Technologie

**72**

Thomas Crowe & Tanja Kromer  
Reisen bildet. Eine Mobilitätsmaßnahme  
zur Kompetenzentwicklung des  
wissenschaftsunterstützenden Personals

**74**

Patrick J. Droß, Silvia Höhne & Julian Naujoks  
„Hands-on“ und „connecting tissue“  
– Wissenschaftliche Bibliotheken und  
Digitalisierung in den USA

**77**

Brain gain, brain drain und brain circulation mit  
einem möglichen triple win – Probleme und Chancen  
internationaler Mobilität  
P-OE-Gespräch zwischen Dr. Annika Hampel und  
Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler

**82**

Roxane Soergel  
Genderkompetenz stärken – Entwicklung eines  
Online-Trainings zum Aufbau von Einstiegswissen  
für die Angehörigen des Karlsruher Instituts für  
Technologie (KIT)

**94**

## **Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften**

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

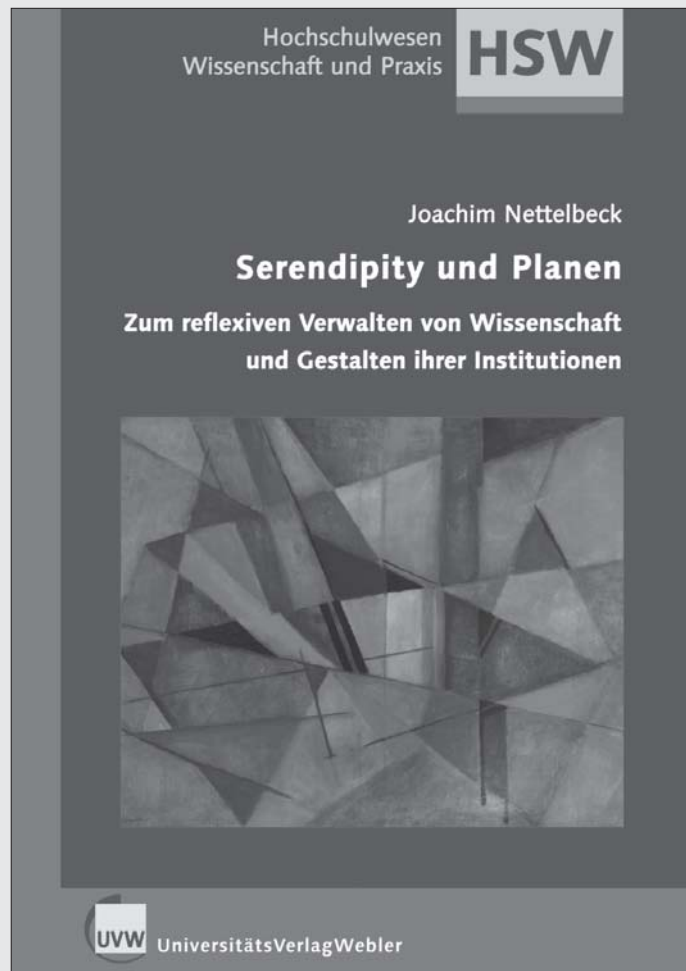
**IV**

Haben Sie mit Wissenschaftsverwaltung als Praxis oder wissenschaftlichem Gegenstand zu tun?

Joachim Nettelbeck  
**Serendipity und Planen**

Zum reflexiven Verwalten von Wissenschaft und Gestalten ihrer Institutionen

Neue Einsichten sind nicht vorhersehbar. Sie unterliegen dem, was Robert Merton für die Forschung mit Serendipity gekennzeichnet hat, und sind deshalb davon abhängig, dass den Wissenschaftlern Freiräume eingeräumt werden. Die Methoden des New Public Management haben sich auch in der Wissenschaft ausgebreitet und engen die Freiräume ein. Indikatoren bestimmen zunehmend das Verhalten von Politik und Verwaltung. Sie werden zu zwingenden Normen, führen zur Standardisierung und behindern die kreative Seite der Wissenschaft. Demgegenüber plädiert dieses Buch dafür, Planen und Verwalten von den Wissenschaftlern und der Eigenart von Wissenschaft her zu denken, von ihrer Unvorhersehbarkeit. Es plädiert für eine reflexive Verwaltung. Der Autor verdeutlicht dies an ihm vertrauten Vorgängen und erklärt, welche Haltung der Verwalter er sich wünschen würde. „Eine solche Verwaltung ist eine anspruchsvolle, kreative Tätigkeit, die ihren Teil zu einer demokratischen Gestaltung öffentlich finanzierter Forschung beizutragen hat, sowohl im Interesse der Wissenschaftler und des Gemeinwohls wie zur Zufriedenheit des Verwalters.“



Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis  
Bielefeld 2021, ISBN 978-3-946017-21-9,  
238 Seiten, 49.80 Euro zzgl. Versand

Joachim Nettelbeck  
© Foto: Wissenschaftskolleg/Maurice Weiss

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

## Mobilität im Zeitalter des Stillstands. Ein Heft über Personalentwicklung in Bewegung

Die Corona-Pandemie hat das Wissenschaftssystem buchstäblich zum Stillstand gebracht. Freilich nicht was Aktivitäten in Forschung und Lehre anbelangt, eindeutig aber hinsichtlich des bislang so regen Reiseaufkommens und der zahllosen Gast- und Forschungsaufenthalte. Hat die internationale Mobilität von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern über Jahrzehnte zugelegt und sich längst als Standardelement akademischer Lebensverläufe etabliert, musste sie doch seit Anfang 2020 herbe Rückschläge verzeichnen. Es ist nicht abzusehen, dass internationaler Austausch in Zukunft eine geringere Rolle als bislang spielen wird, doch sind die mittelfristigen Pandemiefolgen weder zu prognostizieren, noch ist eine Rückkehr zu einer früheren Normalität ohne weiteres denkbar. Der Wissenschaftsrat konstatiert in seiner Stellungnahme zu den Lehren aus Corona: „Die Pandemie hat den internationalen Austausch und die transnationale Mobilität in Forschung und Studium, sofern sie physische Präsenz voraussetzt, gravierend eingeschränkt, ohne dass die mittel- und langfristigen Folgen absehbar sind. Die Herausforderung für das Wissenschaftssystem liegt darin, Internationalisierungsanstrengungen weiterzuentwickeln und neue Internationalisierungsstrategien zu erarbeiten, während sich Mobilitätsmöglichkeiten und internationale politische Ordnung schnell und in unvorhersehbarer Weise ändern.“<sup>1</sup> Zu den vielen Desideraten, die die Pandemie hinterlässt, gehören ungereiste Reisen und die damit verlorenen (und nicht ohne weiteres nachholbaren) Entwicklungspotenziale von Beschäftigten im Wissenschaftssystem.

Die vorliegende Ausgabe der Zeitschrift *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung* befasst sich mit Mobilitätsmaßnahmen als Instrument der Personalentwicklung. Es geht dabei weniger um einzelne Förderprogramme der großen Geberorganisationen von DAAD bis DFG, sondern um gezielte Programme und Interventionen, die einen echten Kompetenzzugewinn für Beschäftigte aller möglichen Karrierestufen und -ambitionen erzeugen. Keineswegs nehmen wir dabei nur auf Forscherinnen und Forscher Bezug, sondern widmen uns auch und besonders dem wissenschaftsunterstützenden Personal. Im wissenschaftlichen Bereich sind Formate zwischen Kurzaufenthalt und Langzeitdozentur längst etabliert und erwartet; Angebote für Personen in Verwaltung, Infrastruktur und Wissenschaftsmanagement stecken dagegen in den Kinderschuhen. Dabei handelt es sich hier um Angehörige jener Gruppen in der Wissenschaft, die mitunter lange Verweildauern auf ihren jeweiligen Positionen aufweisen und oft noch wenig etablierte Karrierewege und Entwicklungsmöglichkeiten vorfinden. Internationale Mobilität kann für diesen Personenkreis besondere Wirkungen entfalten, sowohl hinsichtlich der eigenen professionellen Entwicklung, als auch im Hinblick auf Incentivierung und Distinktion.

Stärker als sonst ist dieses Thema auf Berichte und Reflexionen aus der Praxis angewiesen, denn die einschlägige Forschung stellt sich als recht überschaubar dar. Einschlägige Literatur aus dem Bereich der Personalent-



Martin Mann

wicklung in der Wirtschaft zeigt, dass dort Mobilität stärker als im Kontext des vorliegenden Heftes mit Aspekten beruflichen Aufstiegs verbunden ist. So fokussieren Festing et al. 2011 Mobilitätsmaßnahmen explizit als Instrumente zur beruflichen Entwicklung von besonderen Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern und argumentieren stark über den Zusammenhang von internationalen Einsätzen (meist im gleichen Unternehmen) mit vertikaler Entwicklung.<sup>2</sup> Dieser Konnex kann im akademischen Betrieb durchaus bestehen – namentlich was die entscheidende Karrierephase kurz vor und kurz nach der Promotion anbelangt –, kann aber auch vom Ziel des Kompetenzaufbaus auf dem Weg zur tieferen Spezialisierung verdrängt werden. Die wenigen empirischen Untersuchungen zu Karriereeffekten von Auslandseinsätzen (v.a. in der Wirtschaft) zeigen, dass diese sowohl den subjektiv empfundenen als auch den objektiv erfolgten beruflichen Aufstieg positiv beeinflussen.<sup>3</sup>

Dieses Heft der *P-OE* lässt vor allem Expertinnen und Experten aus der Praxis des Wissenschaftsbetriebs sprechen. Im Hinblick auf Mobilitätsmaßnahmen für das wissenschaftsunterstützende Personal sind zwei Beiträge versammelt: *Klaus Rümmele* gibt Einblicke in das Programm „Cross-Cultural Competences“, das seit 2017 am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) durchgeführt wird. Und *Thomas Crowe und Tanja Kromer* vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) erläutern, wie dort die Etablierung von kompetitiven Reisemitteln für Personen aus Verwaltung, Technik und Wissenschaftsmanagement gelang und welche Effekte diese zeitigten.

**ab Seite 72**

Ein ganz konkretes Ergebnis dokumentieren *Patrick J. Droß, Silvia Höhne und Julian Naujoks*, ebenfalls WZB, die mit dem im Beitrag von Crowe/Kromer dargestellten Programm eine ambitionierte Reise an die amerikanische Ostküste unternahmen und dort den aktuellen

<sup>1</sup> [https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/8834-21.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=15](https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/8834-21.pdf?__blob=publicationFile&v=15) (17.11.2021), S. 54f.

<sup>2</sup> Festing, M./Dowling P. J./Weber, W./Engle, A. D. (2011): Internationales Personalmanagement. Wiesbaden, S. 293ff. Vgl. zu Auslandsentsendungen auch Wegerich, C. (2015): Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele. Berlin/Heidelberg, S. 37-86.

<sup>3</sup> Biemann, T. (2009): Die Bedeutung internationaler Erfahrungen für den Karriereerfolg von Führungskräften. In: Zeitschrift für Personalforschung, 4, S. 336-356.



Stand des Wissensmanagements der Bibliotheken von exzellenten US-Einrichtungen kennenlernten. **Seite 77**

In einem P-OE-Gespräch diskutiert *Annika Hampel* (Max-Planck-Institut zur Erforschung von Kriminalität, Sicherheit und Recht) auf Grundlage eigener Forschung mit *Wolff-Dietrich Webler* Chancen und Risiken von Mobilität in der Wissenschaft und beleuchtet zudem mögliche unintendierte negative Effekte, etwa die Förderung des systematischen brain drains aus Ländern des globalen Südens. Annika Hampel geht auch auf die Notwendigkeit von reflektiertem institutionellem Handeln und letztlich guter Außenwissenschaftspolitik ein, wenn sie unter anderem eine nachhaltigere, intensivere, besser finanzierte und bidirektionale Zusammenarbeit zwischen Ländern des globalen Nordens und Südens fordert. **Seite 82**

Außerhalb des Themenschwerpunkts informiert *Roxane Soergel* (KIT) über ein am KIT angewendetes Instrument zur Stärkung der Genderkompetenz: Durch ein Online-Training wird dort die individuelle Reflexion über Geschlechterbias, gendergerechte Kommunikation und ebensolche Personalauswahl angeregt und gestärkt. Ein besonderer Fokus liegt dabei, neben den Inhalten, auf der institutionellen Implementierung eines solchen Instruments, und der Frage, wie es nachhaltig als niedrigschwellige Methode verwendet werden kann, um Personen unterschiedlichen Status an der Einrichtung mit diesem Thema in Kontakt zu bringen und eine erste Sensibilisierung anzuregen. **Seite 94**

*Martin Mann*

## In eigener Sache

### Eine Erklärung zum Gendern

Wie wird in dieser Zeitschrift sprachlich sichtbar, dass es mehrere (vor allem mehr als zwei) Geschlechter gibt – wie wird „gendert“?

Ob überhaupt und wenn, dann wie, beschäftigt die Öffentlichkeit mittlerweile seit Jahrzehnten mit Leidenschaft. Nun folgen lebendige Sprachen in Grammatik und Schreibweise keinen Naturgesetzen (sonst gäbe es keine Regionalgrammatiken) sondern Sprache ist eine Konvention – eine Vereinbarung. Was eine Weile in Bewegung ist, wird von einer autorisierten Stelle geprüft und selektiv zur offiziellen Schreibweise erklärt. Dabei wird auf Einheitlichkeit nach erkennbaren Regeln geachtet. Diese Bewegung setzt voraus und erkennt an, dass es ständig Abweichungen von den vereinbarten Regeln gibt (die evtl. bei der nächsten Schreibreform ebenfalls zur offiziellen Schreibweise erklärt werden). Der UVW hat sich dazu entschlossen, die Charakteristiken seiner Autor/innen in ihrer Vielfalt wiederzugeben und sie nicht auf eine Form zu verpflichten, die ihrem Lebensgefühl nicht entspricht. Lebende Sprachen sind voller Bilder und Ausdruck bestimmter Überzeugungen. Das führt dazu, dass es in bzw. nach Kriegen und nach Revolutionen bzw. Phasen politischer Verbrenen Begriffe gibt, die nicht mehr benutzt werden sollen (z.B. „Führer“ noch Jahrzehnte nach der NS-Zeit). Aber ein bestimmter Wortgebrauch wird nicht nur sanktioniert, es werden auch Ausdrucksformen als Hinweise gefordert. So geschehen durch Teile der Frauenbewegung, die sich schon vor Jahrzehnten gegen rein männliche Sprachformen gewandt hatten. Da half auch keine linguistische Begründung (wie beim „generischen masculinum“) – es sollte schlicht ein anderes Signal gesetzt, auf die Vielfalt der Geschlechter und die zahlreichen Frauen in gesellschaftlich wesentlichen Prozessen auch sprachlich hingewiesen werden. Weibliche Diskriminierung sollte zumindest reduziert werden. Diese Debatte wurde von allen Seiten mit Leidenschaft geführt und brachte unterschiedliche Ausdrucksformen hervor. Das geht so weit, dass an der Ausdrucksform sogar der Stand politischer Aufgeklärtheit abgelesen wird. Ob mit großem "I" oder mit Schrägstrich, mit Unterstrich

oder Sternchen oder mit Doppelpunkt, mit Partizipformen („Studierende“) oder durch Nennung von zwei Geschlechtern („Kolleginnen und Kollegen“) oder der Betonung des generischen masculinums, verbunden mit dem Hinweis, damit seien aber alle Geschlechter gemeint – in vergleichsweise kurzer Zeit kamen viele verschiedene Formen des Bekenntnisses zusammen. Für staatliche Stellen wurde durch Erlasse für Einheitlichkeit gesorgt (wie sich zeigte jeweils nur auf Zeit, dann war die Debatte weitergegangen), auch in Privatunternehmen gab es dann Regeln. Einem Verlag mit seinen Büchern und Zeitschriften stellt sich schnell die Frage, ob er in die Texte seiner Publikationen normierend eingreift oder nicht – ob er dann nur eine Schreibweise zulässt und welche Legitimation das hat. Greift er in die Texte ein, dann wird er selber statisch, wird seinen Autor\*innen nicht gerecht, will Einheitlichkeit erzwingen, wo keine besteht und klinkt sich aus der Bewegung der Sprache aus. Dann können Auseinandersetzungen mit Autor\*innen, ja Meidungen durch Autor\_innen die Folge sein, die sich unsachlich reglementiert fühlen. Der Komplex gendergerechter Sprache ist so stark mit eigenen Überzeugungen, mit persönlichem Lebensgefühl aufgeladen, dass Autorinnen und Autoren bestimmte Ausdrucksweisen als sehr persönliche Ausdrucksform empfinden, die sie sich nicht „wegdekretieren“ lassen. Insofern steht ein Verlag bald vor der Frage, ob er den sprachlichen Ausdruck bestimmter Lebensgefühle in seinen Publikationen zulässt oder seine Autor:innen zur Einheitlichkeit zu verpflichten sucht.

Nochmal: Der UVW hat sich dazu entschlossen, die Charakteristiken seiner Autor/innen in ihrer Vielfalt wiederzugeben und sie nicht auf eine Form zu verpflichten, die ihrem Lebensgefühl nicht entspricht. Insofern geht der Verlag von seiner bisherigen Praxis ab, alle Texte mit dem Gendersternchen zu versehen. Namentlich gekennzeichnete Texte zeigen von jetzt an die Form, die den jeweiligen Autorinnen und Autoren angemessen schien. Das bedeutet in umgekehrter Deutung nicht, dass der Verlag selbst eine bestimmte Form für „richtig“ hält. Richtig scheint ihm zurzeit die Vielfalt zu sein.

## Dr. Jana M. Gieselmann ist künftige Mitherausgeberin der Zeitschrift P-OE

Der Verlag begrüßt **Dr. Jana Gieselmann** als neues Mitglied im Herausgeberkreis der Zeitschrift P-OE. Sie ist heute für die Strategische Personalentwicklung in der Wissenschaft an der Universität Bielefeld zuständig (Dezernat Personal- und Organisation, Abteilung für Personalentwicklung Wissenschaft, Gesundheitsmanagement, Diversitymanagement und Familienservice). Sie leitet die Führungskräfteentwicklung in der Wissenschaft und die Personalentwicklung für die Professur. Außerdem ist sie Projektleiterin in dem Projekt „Bielefelder Fragebogen zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit an Hochschulen“, in dessen Rahmen bundesweite Befragungen zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen durchgeführt werden. Das speziell auf den Hochschulkontext zugeschnittene Instrument zur Befragung von Wissenschaftler\*innen und Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung mit Fokus auf (psychischer) Gesundheit wird sowohl zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen als auch zur Organisationsentwicklung genutzt. Neben der Befragungsdurchführung und Beratung der einzelnen Hochschulen und Forschungsinstitute liefert das Projekt seit 2016 auch einen bundesweiten Benchmark zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit und veröffentlicht regelmäßig Forschungsergebnisse aus diesem hochschulübergreifenden Datensatz.

Nach einem Studium International Cultural and Business Studies mit Schwerpunkt P-OE in Passau und Lissabon wurde sie wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl von Prof. Dr. Fred Becker (BWL insb. Personal, Organisation und Unternehmungsführung) an der Universität Bielefeld. Sie promovierte über die Motivation, aus denen an US-Universitäten sozialisierte Professor\*innen an deutsche Universitäten wech-

seln, und welche Schlüsse sich für deutsches akademisches Personalmanagement daraus ziehen lassen.<sup>1</sup> Jana Gieselmann absolvierte zusätzlich am Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB) den berufsbegleitenden, postgradualen, weiterbildenden Studiengang „Higher Education Development/ Science Management“. Das Studium bereitet seine Absolvent\*innen auf die breit gefächerten beruflichen Praxisfelder im Bereich der Förderung von Forschung, Lehre und Weiterbildung, Geschäftsführung in wissenschaftlichen Einrichtungen, Führungsaufgaben, der Entwicklungsplanung in Organisationen bis zur Moderation von Wandlungsprozessen in Organisationen vor. Jana Gieselmann war außerdem Mitglied im Vorstand der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) und Sprecherin der Nachwuchsorganisation „Hochschulforschungsnachwuchs“ HoFoNa. Sie ist stellv. Vorsitzende des Trägervereins des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB).



Jana Gieselmann

Der Verlag und die übrigen Mitglieder des Herausgeberkreises freuen sich auf eine intensive, konstruktive Zusammenarbeit.

*Wolff-Dietrich Webler*

<sup>1</sup> Jana M. Gieselmann (2020): Motivation internationaler Professoren. Eine explorative Studie im Rahmen des akademischen Personalmanagements. Bielefeld.

### An die Abonnent\*innen, Buchhandlungen und geschätzten Leser\*innen unserer Zeitschriften:

Vom Jahrgang 2022 an müssen wir den Preis für das Jahresabonnement erhöhen.

Auch an uns sind die Kostensteigerungen nicht vorübergegangen. Wir hatten immer sehr knapp kalkuliert, weil wir unsere Zeitschriften mit niedrigen Preisen für Privatabonnent\*innen attraktiv halten wollten. Das droht nun unsere Bewegungsspielräume allzu stark einzuengen. Den Abonnementpreis für die Zeitschrift *P-OE* haben wir mit Mühe seit vielen Jahren nicht erhöht. Vergleichbare Zeitschriften haben zudem weit höhere Preise. Diesen Anpassungsschritt wollen wir allerdings mit dem Angebot verbinden, die Zeitschrift neben der Printversion auch in elektronischer Version beziehen zu können. Das Jahresabonnement wird vom 1. Januar 2022 an pro Heft um 2,50 € erhöht, wird also für vier Ausgaben insgesamt 10 € teurer und dann 89 € kosten. Wir bitten um Verständnis.

**UniversitätsVerlagWebler**

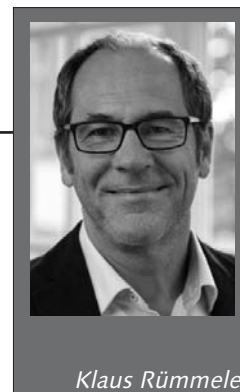
Bünder Straße 1-3, D-33613 Bielefeld

Tel.: +49(0)521-923610-12, Fax: +49(0)521-923610-22,

E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Web: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

Klaus Rümmele

## Mobilität in der Personalentwicklung am Karlsruher Institut für Technologie



In an increasingly international setting, employees at universities can take various paths to expand their professional as well as interdisciplinary skills. One of them lies in stays abroad: Mobility broadens horizons, familiarizes employees with the experience of adapting to a new environment, a foreign language, and possibly feeling an uncertainty that international students, employees, and researchers feel when they come to a German university. At the same time, this strengthens the employees' ability to reflect on their tasks and their role in the team, and thus to develop qualities that may be advantageous for more responsible positions in the future. The Cross-Cultural Competence program at Karlsruhe Institute of Technology (KIT) fosters these abilities.

Wer heute in der Administration und Infrastruktur von Universitäten arbeitet, kann auf eine kontinuierliche Weiterbildung kaum mehr verzichten. Darin stecken Reiz und Herausforderung – Neues zu lernen ist erforderlich, damit Mitarbeitende mit zum Teil rasanten Veränderungen im Arbeitsalltag und -umfeld Schritt halten; es ist aufregend, weil es ihnen Perspektiven aufzeigen kann. In dem zunehmend internationalen Setting, in das Laufbahnen und Jobs an Universitäten eingebettet sind, können Mitarbeitende verschiedene Wege gehen, um ihre fachlichen wie überfachlichen Fähigkeiten zu erweitern. Neben Sprachkursen und interkulturellem Training spielen Aufenthalte im Ausland eine immer wichtigere Rolle. Die Gründe liegen auf der Hand: Mobilität weitet den Horizont, sie macht Mitarbeitende vertraut mit der Erfahrung, sich auf eine neue Umgebung, eine fremde Sprache, andere Gepflogenheiten einzustellen und dabei möglicherweise eine Unsicherheit zu spüren, die internationale Studierende, Mitarbeitende und Forschende empfinden, wenn sie an eine deutsche Universität kommen. Zugleich stärken eine Staff Week, ein Staff Exchange oder ein Job Shadowing im Ausland das Vermögen der Mitarbeitenden, ihre Aufgaben und ihre Rolle im Team zu reflektieren, über Formate und Prozesse nachzudenken und damit Qualitäten auszubilden, die für verantwortungsvollere Positionen in der Zukunft von Vorteil sein können.

Das sieht auch die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) so, die dem Thema ein ganzes Manual widmet, das sie unter den Titel „Personalentwicklung zur Internationalisierung der Verwaltung“ gestellt hat und das Prozessbeschreibungen aus deutschen Hochschulen enthält. Die Internationalisierung des nicht-wissenschaftlichen Hochschulpersonals trage zur persönlichen Entwicklung der einzelnen Hochschulmitarbeitenden bei, schreibt die HRK im Vorwort zum Manual: Sie „fördert die Zusam-

menarbeit mit internationalen Kooperationspartnern und stärkt die Attraktivität der Hochschule sowie die Willkommenskultur für internationale Studierende und Wissenschaftler\_innen.“<sup>1</sup>

Eine der Prozessbeschreibungen stammt aus dem Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Seit 2017 bieten die Dienstleistungseinheiten Personalentwicklung und Berufliche Ausbildung (PEBA) sowie Internationales (INTL) am KIT das Programm Cross-Cultural Competences an.<sup>2</sup> Es setzt sich aus vier Modulen zusammen: Neben Seminar, Sprachtest und Erfahrungsbericht ist ein Auslandsaufenthalt vorgesehen. Rund 40 Mitarbeitende aus Verwaltung und Technik, von Referentinnen in den ersten Jahren bis hin zu erfahrenen Assistenten, haben bisher daran teilgenommen. Wie sie die Zeit im Ausland gestalten, konnten sie selbst entscheiden: Einige besuchten eine Staff Week, bei der eine Partneruniversität ein Programm organisiert. Es kann beispielsweise aus Workshops, Sprachunterricht und kulturellen Aktivitäten bestehen. Sie habe den internationalen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sehr genossen, sagt eine Teilnehmerin: „Dadurch, dass ich mit vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von anderen Universitäten gesprochen habe, konnte ich lernen, wie die Organisationsstrukturen und der Umgang an anderen Einrichtungen sind. Das war für mich eine sehr spannende Erfahrung, die mir eine neue Perspektive eröffnet hat.“ Einen anderen Schwerpunkt setzt das Konzept des Job Shadowing: Hier begleiten die Mitarbeitenden einen Kollegen oder eine Kollegin an einer Partneruniversität und arbeiten eng

<sup>1</sup> HRK-EXPERTISE-Manual: Personalentwicklung zur Internationalisierung der Verwaltung. Prozessbeschreibungen aus deutschen Hochschulen, herausgegeben von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), HRK-EXPERTISE Internationalisierung, 2021, Umschlagseite 4.

<sup>2</sup> <https://www.peba.kit.edu/2235.php>



mit ihm oder ihr zusammen. Was die verschiedenen Formen des Auslandsaufenthalts verbindet, ist das Ziel des Programms: Es soll die Teilnehmenden befähigen, über sprachliche und kulturelle Grenzen hinweg so zu kommunizieren, dass sie auf freundliche und wertschätzende Weise mit ihrem Gegenüber zu einem gemeinsamen Ergebnis kommen. Und damit kann das Programm dazu beitragen, einen strategischen Anspruch einzulösen: das KIT als international ausgerichtete Organisation weiter zu profilieren.

Programme wie Cross-Cultural Competence zeigen, wie Mobilität Mitarbeitende zu neuen Blickwinkeln und Sichtweisen führt, die sie in ihre Teams einspeisen können, die ihre persönliche Entwicklung fördern und die ihnen helfen, für aktuelle Themen und Aufgabenstellungen offen zu sein. Sie schätze es sehr, sagt eine Teilnehmerin an der Staff Week "English for Professional Communication" in Galway, Menschen zu begegnen, die auf der gleichen Wellenlänge liegen und gleichzeitig in anderen Kontexten agieren, andere Geschichten erzählen, andere Reaktionen zeigen. Mitarbeitende wie sie spüren das Potenzial, das darin steckt, zu neuen Denk- und Herangehensweisen aufzubrechen.

Gerade im europäischen Kontext greift der Ansatz immer stärker um sich, Kompetenzen in der Mobilität zu erweitern. Das Entstehen europäischer Universitätsallianzen, in denen Akteure in Administration und Infrastruktur vielfältig international zusammenarbeiten, hat diese Entwicklung weiter verstärkt. Netzwerke wie CESAER bieten ihren Mitgliedsuniversitäten – in Zeiten der Pandemie zunächst digitale – Professional Staff Weeks an. Von entscheidender Bedeutung ist, dass europäische Fördermittel aus dem Erasmus+-Programm viele Auslandsaufenthalte erst ermöglichen – etwa jene in Cross-Cultural Competence, dem Weiterbildungsangebot des KIT. Und die zur Verfügung stehende Summe steigt – am KIT haben sich seit 2017 die Fördermittel der EU im Programm Erasmus+ verdoppelt, 2021 liegen sie bei mehr als 1,4 Millionen Euro. Der größte Teil fließt in die Studierendenmobilität – aber auch der Spielraum für Personalmaßnahmen ist größer geworden. 2018 bis

2020 haben 27 Mitarbeitende eine "Staff mobility for training (STT)" absolviert. 2020 und 2021 waren und sind aufgrund der Pandemie schwierige Jahre für Menschen, die im Ausland berufliche Erfahrungen sammeln wollen – viele Staff Weeks etwa wurden abgesagt. Der Trend zur Personalmobilität aber bleibt.

Das gilt, in geringerem Maße, auch für Aufenthalte in Übersee. So sehen Vorhaben in der DAAD-Förderlinie Strategische Partnerschaften Personalmobilität vor – zum Beispiel das StratP-China-Projekt des KIT, das Mitarbeitenden zwischen 2015 und 2018 das Format „staff exchange“ anbot und ihre Reisekosten finanzierte. Jährlich hielten sich ein bis zwei Beschäftigte bis zu fünf Werktagen an einer der Partneruniversitäten auf.

Trotz der zunehmenden Angebote und Gelegenheiten zögern viele Mitarbeitende in Administration und Infrastruktur an Universitäten nach wie vor, einen Auslandsaufenthalt anzustreben. Manche zweifeln, ob die internationalen Bezüge ihrer Arbeit so ausgeprägt sind, dass sie eine Mobilität rechtfertigen. Andere sind unsicher, ob sie es ihrer Team- oder Abteilungsleitung vorschlagen sollen. Und wieder andere wissen einfach noch zu wenig über die Angebote. Die Kommunikation der Möglichkeiten bleibt wichtig, etwa in Beiträgen in internen und externen Publikationen wie auch bei Einführungsveranstaltungen mit neuen Mitarbeitenden. Große Wirkung erzielen auch die feierliche Verleihung von Zertifikaten an Mitarbeitende, die an internationalen Weiterbildungsprogrammen teilgenommen haben, oder die Veröffentlichung von Erfahrungsberichten. Daneben braucht es vor allem auch die Offenheit der Führungskräfte und Vorgesetzten für das Interesse ihrer Mitarbeitenden an einem Auslandsaufenthalt. Es lohnt sich.

■ Klaus Rümmele, Dr., Leiter Internationales, Karlsruher Institut für Technologie (KIT), E-Mail: klaus.ruemmele@kit.edu

### Liebe Leserinnen und Leser,

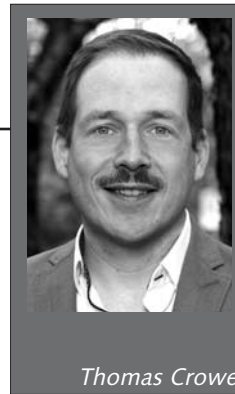
nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor. Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten 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 Qualitätsforschung, Qualitätsentwicklung/-politik, Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews oder im besonders Streitfreudigen Meinungsforum.

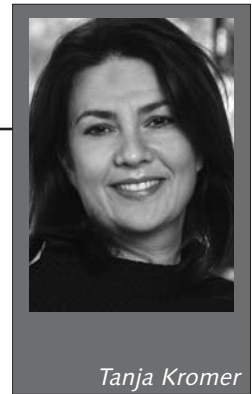
Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

Thomas Crowe & Tanja Kromer

## Reisen bildet. Eine Mobilitätsmaßnahme zur Kompetenzentwicklung des wissenschaftsunterstützenden Personals



Thomas Crowe



Tanja Kromer

Mobility is an integral part of careers in science – whether as a longer research stay abroad or an intersectoral excursion into industry, politics or administration. The professionalization of the entire research support sector is advancing, and so the question also arises as to suitable personnel development measures that can be used to further develop employees in infrastructure, administration and research management. In this article, and by drawing on practical experience at the WZB Berlin Social Science Center, we demonstrate how an ambitious mobility scheme for the research support staff can be brought to life.

Mobilität gehört zu den festen Bestandteilen von Karrieren in der Wissenschaft – sei es als längerer Forschungsaufenthalt im Ausland oder als intersektoraler Ausflug in die Industrie, Politik oder Verwaltung. Die Wissenschaft ist allerdings nicht nur durch den Forschungsbetrieb gekennzeichnet. In Zeiten von Exzellenzinitiativen und Strukturreformen (im Hochschulbereich wie auch in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen) und dem zunehmenden Kampf um Drittmittel spielen die Infrastruktureinheiten einer akademischen Institution eine ebenfalls wichtige Rolle. Die Professionalisierung des gesamten wissenschaftsunterstützenden Bereichs schreitet voran, und so stellt sich auch die Frage nach geeigneten Angeboten der Personalentwicklung, die zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter\*innen in Infrastruktur, Verwaltung und Wissensmanagement beitragen.

Der Ruf nach professioneller Weiterbildung administrativen Personals, die zeitgemäß mit der Wissenschaft aufschließt, ist wahrlich kein neuer. Diese Berufsgruppe wird allerdings allzu oft noch stiefmütterlich behandelt, innovative Weiterbildungsmöglichkeiten – jenseits der üblichen Sprachkurse oder IT-Anwendungsschulungen – bleiben großflächig aus. Denn „diese Personengruppe [ist] in ganz ähnlicher Weise wie Studierende und das wissenschaftliche Personal von der starken Veränderungsdynamik betroffen [...], der sich das deutsche Hochschulsystem seit einiger Zeit ausgesetzt sieht. [Sie ist] zugleich an zentralen Stellen an der Umsetzung der Reformmaßnahmen beteiligt [...] und [kann] somit in relevantem Maße auch zu deren Gelingen beitragen.“<sup>1</sup> Reform bedeutet, dass alle Statusgruppen einer Forschungseinrichtung bei jeder organisatorischen Änderung mitgenommen und berücksichtigt werden. Zeitgemäße und innovative Forschung braucht eine entsprechende Unterstützung.

Im Folgenden zeigen wir anhand einer konkreten Maßnahme, wie Angebote zur Förderung der Mobilität von wissenschaftsunterstützendem Personal bedarfs- und kompetenzorientiert ein- und umgesetzt werden können. Wir verstehen sie nicht nur als Beitrag zur Kompetenzentwicklung und Netzworfbildung der einzelnen Mitarbeiter\*innen, sondern auch in Zusammenhang mit der Bewältigung von zunehmend komplexen und fordernden Vorgängen am Arbeitsplatz.

Für das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) ist eine gute Personalpolitik für alle Beschäftigten unabdingbar. Um in sämtlichen Arbeitsbereichen hervorragende Mitarbeiter\*innen zu gewinnen, zu halten und zu fördern, braucht es professionelle Personalgewinnung, -integration und -entwicklung. Ein besonderer Fokus liegt auf der Personalentwicklung aller Beschäftigten, sowohl der wissenschaftlichen als auch der wissenschaftsunterstützenden. Das WZB macht hier keinen kategorialen Unterschied zwischen diesen Beschäftigtengruppen und versucht bei so vielen Gelegenheiten wie möglich, Angebote für alle zu schaffen und so eine echte Kultur des Miteinanders zu fördern. Personalentwicklung bedeutet auch Wertschätzung – und diese gilt gleichermaßen wissenschaftlichen wie auch wissenschaftsunterstützenden Beschäftigten.

Wissenschaftliche Personalentwicklung am WZB eröffnet berufliche Perspektiven sowohl innerhalb als auch außerhalb des akademischen Sektors und bereitet gezielt auf zukünftige Karriereschritte vor. Genauso werden die Mitarbeiter\*innen im wissenschaftsunterstützenden Bereich in ihren Kompetenzen gestärkt, hinsichtlich ihrer Entwicklungsmöglichkeiten beraten und mit gezielten Einzel- und Gruppenmaßnahmen unterstützt. Das 2016 erarbeitete einheitliche Personalent-

<sup>1</sup> [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_362.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_362.pdf), S. 13.

wicklungskonzept, welches die bislang an unterschiedlichen Stellen am WZB angesiedelten Angebote zusammenführt und erweitert, ist mittlerweile vollständig etabliert.

Durch eine einmalig eingeworbene Förderung der Alexander von Humboldt-Stiftung war es dem WZB 2017 gelungen, ein internationales „Alumni Fellowship“ für seine Mitarbeiter\*innen anzubieten. Aufenthalte an den Institutionen der WZB-Alumni sowie Besuche der internationalen Alumni (oder deren Mitarbeiter\*innen) am WZB wurden durch diese Fördermaßnahme ermöglicht. Ziel dieser Förderung war es, Alumni-Programme von wissenschaftlichen Einrichtungen zu unterstützen, um zur Stärkung ihrer Wettbewerbsposition bei der Rekrutierung von Postdocs und Senior-Wissenschaftler\*innen, zur Etablierung internationaler Verbundprojekte und zur strategischen Partnerschaften zwischen Institutionen beizutragen. Die Ausschreibung richtete sich sowohl an wissenschaftliches als auch an wissenschaftsunterstützendes Personal.

Die im WZB wettbewerblich durchgeführte Ausschreibung stieß auf große Resonanz: Die Anzahl interessanter Bewerbungen und gut durchdachter Reisevorhaben aus dem wissenschaftsunterstützenden Bereich bewies einen großen Bedarf an Hospitanzen in internationalen Organisationen. Nach der Auswertung der ersten durchgeführten Aufenthalte von WZB-Mitarbeiter\*innen wurde das ursprünglich aufgrund der Drittmittelzuwendung als einmalig konzipierte Programm 2018 als „Reisemittel für wissenschaftsunterstützendes Personal“ dauerhaft in den Maßnahmenkatalog der WZB-Personalentwicklung aufgenommen. In dieser Ausgabe der P-OE findet sich mit dem Beitrag von Droß/Höhne/Naujoks eine Dokumentation eines besonders spektakulären und ergebnisreichen Reisevorhabens.

Die Gastaufenthalte für das wissenschaftsunterstützende Personal fördern die Mobilität über Landesgrenzen und/oder über Grenzen verschiedener Sektoren und Institutionen hinweg. Mitarbeiter\*innen erwerben so neue Kompetenzen, u.a. im fachlichen und sprachlichen Bereich, und erschließen sich neue berufliche Netzwerke. Die Ausrichtung auf internationale Aufenthalte hängt besonders mit dem Erwerb sprachlicher und interkultureller Kompetenzen zusammen, wie sie mittlerweile auch von wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter\*innen in akademischen Einrichtungen erwartet werden. Gleichwohl werden auch Aufenthalte innerhalb Deutschlands (und auch innerhalb Berlins) ermöglicht, insbesondere um Kolleg\*innen mit familiäre Sorgpflichten ebenfalls eine Chance zur Weiterentwicklung zu bieten. Weiterhin erlauben intersektorale Aufenthalte, Kenntnisse und Einblicke in Organisationen ganz anderer Ausrichtung zu bekommen, denn berufliche Perspektiven eröffnen sich gerade für wissenschaftsunterstützende Mitarbeiter\*innen auch auf dem außerakademischen Arbeitsmarkt.

Die Mittel für die Gastaufenthalte werden jährlich ausgeschrieben und in einem wettbewerblichen Verfahren vergeben. Der Wettbewerb stellt sicher, dass zum einen Anträge qualitätsgeleitet und innovativ sind und zum anderen alle Antragsberechtigten unabhängig von Status, Aufgabe und Position in der Organisation gleiche

Chancen haben. Der Aufenthalt an der Gasteinrichtung sollte mindestens zwei und maximal vier Wochen dauern. Die Antragsteller\*innen werden gebeten, eine Einladung bzw. eine Bestätigung der Gastinstitution, ihren Lebenslauf und ein Empfehlungsschreiben ihrer Führungskraft einzureichen. Ein internes Antragsformular, aus dem die Begründung des Aufenthalts am ausgewählten Ort und Umfang der Maßnahme hervorgehen, muss ebenfalls vorgelegt werden.

Die Vergabe der Reisemittel wird von einer WZB-internen Auswahlkommission entschieden. Kriterien für die Auswahlentscheidung sind Stimmigkeit und Plausibilität des Antrags, Passung der gastgebenden Institution und des geplanten Vorhabens sowie die Bedeutung des Aufenthalts für die Erreichung der im Antrag beschriebenen Ziele. Die Auswahlkommission ist ausschließlich mit Mitgliedern des wissenschaftsunterstützenden Bereichs, der administrativen Geschäftsführung und dem Betriebsrat besetzt. Diese Besetzung dient dazu, möglichst große Akzeptanz für die Maßnahme zu erzielen und die Breite des WZB zu repräsentieren. Die Kommission gibt zudem wertvolle Impulse für die Durchführung der Maßnahme oder stellt gezielt Rückfragen, um Ideen und Gedanken noch weiter zu schärfen.

Nach den Aufenthalten werden die Teilnehmenden gebeten, einen Erfahrungsbericht für ihren Gastaufenthalt zu erstellen. Der Bericht orientiert sich an Leitfragen, wie z.B. die Einschätzung, welche Kompetenzen bei der Gasteinrichtung eingebracht werden konnten oder welche neuen Kenntnisse erworben wurden. Auch Themen wie Netzwerkbildung und Arbeitsweise werden in diesem Erfahrungsbericht adressiert.

Bisherige Erfahrungsberichte zeigen, dass die Maßnahme als ein sehr nützliches Instrument der Personalentwicklung wahrgenommen und geschätzt wird. Es ist gerade für wissenschaftsunterstützendes Personal nicht selbstverständlich, über den Tellerrand des eigenen Arbeitsbereiches zu blicken, um neue Impulse, Kenntnisse und Kompetenzen zu erwerben.

Was ist aber der konkrete Mehrwert dieser Maßnahme? Für den/die Antragsteller\*in steht ein Zuwachs von Kenntnissen, Fähigkeiten sowie Erweiterung des beruflichen Netzwerkes im Vordergrund. Der Einblick in eine andere Einrichtung und deren Arbeitsroutinen ermöglicht unmittelbar einen Vergleich mit dem eigenen Aufgabenportfolio. So können im Rahmen des Aufenthalts wertvolle Erfahrungen gesammelt, im Sinne von „best practices“ wieder zurück an die Heimatinstitution genommen und – im Idealfall – in den Arbeitsalltag integriert werden.

Für die institutionelle Personalentwicklung stellen die Reisevorhaben eine Art Bedarfsermittlung sowie Stimmungsbild der beruflichen Entwicklungen dar: Jede\*r potentielle\*r Reisende führt im Vorfeld ein oder mehrere Beratungsgespräche, um den Aufenthalt zu planen und projektförmig zu organisieren. In den Beratungen lässt sich viel über die Wünsche und Erwartungshaltungen an die berufliche Entwicklung von wissenschaftsunterstützendem Personal erfahren. Diese lassen sich zum einen in Bedarfe für die aktuelle Tätigkeit beschreiben, andererseits können auch Bestrebungen für eine berufliche Neu- oder Umorientierung außerhalb oder jenseits der

jetzigen Stelle abgelesen werden. Dies mag zwar zunächst als reine Arbeitnehmerperspektive erscheinen. Allerdings können solche Gespräche wertvollen Input an die Personalentwicklung geben, insbesondere wie die eigene Tätigkeit wahrgenommen wird beziehungsweise wie das Bild einer bestimmten Berufskategorie sich wandelt und an veränderte institutionelle Bedarfe anpasst. Hier sind z.B. Digitalisierung in der Verwaltung oder auch Schnittstellen- und Projektmanagement als geeignete Beispiele zu nennen.

Ein wichtiger Hinweis für Einrichtungen, die die Einführung solcher Maßnahmen in Erwägung ziehen: Bereits die Organisation der Maßnahme erfordert von den Teilnehmer\*innen erheblich mehr Aufwand als es in der Regel bei Wissenschaftler\*innen der Fall ist. Für diese ist das Feld und die Institution aufgrund bestehender Kooperationen und Netzwerke meist leichter gefunden. Einen Fuß in eine geeignete Institution zu bekommen, ist für wissenschaftsunterstützendes Personal nicht ganz so einfach. Die Antragsteller\*innen müssen nicht nur eine geeignete Gastinstitution finden, sondern auch eine Ansprechperson in der Administration ausfindig machen. Auch dort ist oft noch wenig Erfahrung mit solchen Formen des personellen Austauschs vorhanden. Entsprechend länger und beratungsintensiver ist der Vorlauf für die Planung einer solchen Maßnahme.

Für Mobilitätsmaßnahmen haben die letzten anderthalb Jahre im Coronaalltag eine massive Herausforderung dargestellt. Am WZB musste dieses Instrument pandemiebedingt ausgesetzt werden. Ermutigend bleibt jedoch, dass der beidseitige Wunsch – auf Arbeitnehmer\*innen- wie Arbeitgeber\*innen-Seite – einer Wiederaufnahme sehr hoch ist. Das ist die beste Auszeichnung für eine solche Maßnahme: Akzeptanz, Vorfreude auf die Fortsetzung sowie die Wahrnehmung, dass auch solche Angebote Großes bewirken können.

- **Thomas Crowe**, M.A., Beauftragter für Forschungsmanagement bei der Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, E-Mail: [thomas.crowe@wzb.eu](mailto:thomas.crowe@wzb.eu)
- **Tanja Kromer**, Dipl.-Psych., Referentin für Kompetenzentwicklung am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, E-Mail: [tanja.kromer@wzb.eu](mailto:tanja.kromer@wzb.eu)

Jetzt erhältlich in der Reihe Campus-Literatur:

**Stefan von Strahlow**  
**Wissenschaft und Wahnsinn**  
 42 Geschichten aus dem Innenleben der  
 Berliner Hochschulen und ihrer Umwelt

Wie heißt es so schön auf der Homepage der Senatskanzlei: „Berlin verfügt über eine einzigartige Wissenschaftslandschaft, die sich durch eine große Vielfalt an leistungsstarken Hochschulen und durch ein einmalig breites Spektrum an herausragender Forschung auszeichnet.“ Und es stimmt ja auch. Aber es gibt auch eine „dunkle“ Seite, nämlich die der Fehlritte, des Versagens und der Abwegigkeiten.

Stefan von Strahlow berichtet in 42 Geschichten von 30 Dienstjahren als Ministerialaufsicht über die Berliner Hochschulen. Zwischen Komik und Tragödie oder Verbrechen und Klamauk wird dabei nicht unterschieden.

*ISBN 978-3-946017-25-7, Bielefeld 2021,  
 95 Seiten, 18.90 €*



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



Patrick J. Droß, Silvia Höhne & Julian Naujoks

## „Hands-on“ und „connecting tissue“ – Wissenschaftliche Bibliotheken und Digitalisierung in den USA<sup>1</sup>



Patrick J. Droß



Silvia Höhne



Julian Naujoks

How can the digital transformation be structured and managed in matters of staff, organisation and service orientation? How does digitisation affect the professional self-conception of librarians? Three staff members of the research infrastructure of the WZB Berlin Social Science Center have visited prominent institutions of the US-American science and research system in New York City and Boston to scout trends, issues and new experiences.

### 1. Einleitung

Aufgaben und Bedeutung wissenschaftlicher Bibliotheken erweitern sich mit der Digitalisierung rasant. Die technologischen Entwicklungen stellen sie vor die Herausforderung, auf veränderte Forschungspraktiken und Publikationsprozesse zu reagieren. Bei der Anpassung der Serviceangebote lassen sich zwei grundlegende Richtungen ausmachen: Eine unter den gegenwärtigen Bedingungen funktionierende Forschungsinfrastruktur muss zum einen neue Services zur Informationsversorgung ihrer Nutzer\*innen bereitstellen. Auf der anderen Seite werden Angebote zur digitalen Verbreitung der Forschungsergebnisse in Wissenschaft und Gesellschaft unerlässlich. Am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) wurde diesen Anforderungen mit einer Umstrukturierung der Bibliotheks- und Informationsversorgung Rechnung getragen. In der Abteilung „Wissenschaftliche Information“ verbinden sich seit 2017 die Bereiche Bibliothek, Forschungsdatenmanagement, Archiv und Open Access mit dem Anspruch, die Wissenschaftler\*innen am WZB in den verschiedenen Phasen des Forschungsprozesses zu unterstützen. Mit dieser Anpassung der Abteilungsstruktur stehen wir vor zentralen Fragen, die sich aktuell vielen wissenschaftlichen Bibliotheken stellen: Wie müssen wir uns mit unseren Tätigkeiten, Prozessen und Strukturen auf die Digitalisierung einstellen? Welche neuen Trends der Informationsversorgung zeichnen sich ab? Welche Lehren sind aus den bisherigen Erfahrungen zu ziehen? Im Rahmen des von der Alexander von Humboldt-Stiftung finanzierten „WZB International Alumni Fellowships“ erhielten wir die Gelegenheit, in einer zweiwöchigen Exkursion

nach New York City und Boston im Mai 2018 renommierter Einrichtungen des US-amerikanischen Wissenschaftssystems zu besuchen und diese Fragen mit Expert\*innen und Kolleg\*innen in Einzel- und Gruppeninterviews zu diskutieren. Wir besuchten die Columbia University, die New York University, die Harvard University, das Massachusetts Institute of Technology (MIT), den Social Science Research Council, die New York Public Library und die Dag Hammarskjöld Library der Vereinten Nationen. Als Ausgangspunkt für die Interviews hatten wir im Vorfeld einen Leitfaden mit vier thematischen Fragenkomplexen zur Auswirkung der Digitalisierung auf den Alltag der wissenschaftlichen Bibliotheken entwickelt. Die inhaltlichen Themenbereiche unserer Fragestellungen bilden zugleich die Kapitel des vorliegenden Aufsatzes: Das erste Themenfeld widmete sich den Mitarbeiter\*innen der wissenschaftlichen Bibliotheken und ihren beruflichen Qualifikationen (Kapitel 2). Wir haben nach Aus- und Weiterbildung gefragt sowie nach vollzogenen und geplanten personellen Veränderungen innerhalb der Abteilungen. Das zweite Themengebiet betraf die Abteilungsorganisation und -struktur (Kapitel 3). Hier wollten wir wissen, ob es Änderungen in der Abteilungsstruktur gab oder geben wird – etwa die Etablierung neuer Einheiten, organisatorische Anpassungen innerhalb bestehender Abteilungen sowie Wandlungen von Workflows. Die Fragen des dritten Themenbereichs befassten sich mit den Beziehungen zu Nutzer\*innen und anderen Abteilungen der Gesamtorganisation (Kapitel 4). Wir interessierten uns dafür, welche Dienstleistungen und Ser-

<sup>1</sup> Zuerst erschienen in: Bibliotheksdienst, 53 (12), <https://doi.org/10.1515/bd-2019-0106>.



vices angeboten werden, wie die Zusammenarbeit mit anderen Service-Einheiten funktioniert und welche Unterstützung die Bibliotheken vom Management der Gesamtorganisation erfahren. Neben den eher konkreten und institutionsspezifischen Aspekten thematisierte der vierte und letzte Bereich das generelle Selbstbild und Selbstverständnis der wissenschaftlichen Bibliotheken im digitalen Wandel (Kapitel 5). Einige wesentliche Erkenntnisse wollen wir im Folgenden vorstellen.

## 2. Mitarbeiter\*innen und Qualifikationen

Die klassische Rolle der Bibliotheksmitarbeiter\*innen befindet sich im Wandel – „everything is data-driven now!“ Diese oder ähnliche Einschätzungen begegneten uns in nahezu allen Gesprächen mit den US-Kolleg\*innen. Ein Trend, der sich auch in der Vielzahl neuer Stellenbezeichnungen widerspiegelt: „Data librarian“, „metadata librarian“, „GIS librarian“ oder „data collection librarian“. Fast durchgehend ist ein deutlicher Bezug zum Aufgabenfeld des Forschungsdatenmanagements erkennbar. Die Anforderungen sind aber nicht auf diese Spezialfähigkeiten begrenzt. So erfordert eine verstärkte Serviceorientierung, die den gesamten Forschungsprozess in den Blick nehmen und auf eine kollaborative Zusammenarbeit mit den Forscher\*innen setzen will, umfangreiche Kenntnisse über die Forschungspraxis selbst, über die Besonderheiten des wissenschaftlichen Arbeitens, teils sogar über die Forschungsmethoden und eingesetzten Instrumente. Zudem werden soft skills erwartet, „people-people“, die in die Kommunikation mit den Forscher\*innen einsteigen können, nach Nutzer\*innenbedürfnissen fragen und sich in die Probleme der Wissenschaftler\*innen hineinendenken können. Auch Expertise in juristischen Fragen wurde wiederholt als neue komplexe Anforderung in der bibliothekarischen Arbeitswelt genannt, z.B. in Bezug auf Fragen des Urheberrechts bei der Veröffentlichung von Forschungsdaten und Texten im Open Access: „Researchers come to the library to understand their copyright agreement“.

Da die neuen Stellenbeschreibungen im US-Kontext sehr ausdifferenziert zu sein scheinen, fragten wir nach, wie diese speziellen Arbeitsplätze qualifiziert besetzt werden. Die Antworten hierzu fielen zweigeteilt aus. Grundsätzlich haben die neuen, zumeist auf das Thema „Forschungsdaten“ bezogenen Anforderungen bereits Eingang gefunden in die informationswissenschaftliche Ausbildung der Bibliothekar\*innen. Bislang erfolgt dies jedoch noch nicht nach einheitlichen Standards, so dass die Abschlüsse nur schwer miteinander vergleichbar sind: „What a data librarian is doing in Texas is a different thing than in Tennessee.“ Zudem wird die universitäre Ausbildung häufig als zu akademisch wahrgenommen. Man benötigt jedoch Stellen für den praktischen, konkreten Bedarf in der Abteilung oder möchte einfach einen neuen Service anbieten. Gefragt ist daher neben den speziellen technischen Fähigkeiten vor allem „hands-on experience“. Auch wenn der Eingang neuer Inhalte in die Ausbildung grundsätzlich begrüßt wird, werden neue Stellen bisher selten nach Abschlüssen, sondern nach konkreten Fähigkeiten und praktischen Erfahrungen besetzt: „We are hiring because of skill sets, not degrees!“

Für einen konkreten Bedarf beziehungsweise eine neue Idee für einen Service wird in einigen Bibliotheken genau der\*die Expert\*in eingestellt, der\*die die entsprechenden Fähigkeiten mitbringt und die neue Stellenbezeichnung optimal ausfüllen kann. Dieser Weg ist zweifelsohne pragmatisch, die US-Kolleg\*innen führen jedoch selbstkritisch an, dass ein solches Vorgehen auch dazu führen kann, dass es zwischen den neu eingestellten Expert\*innen und den langjährigen Kolleg\*innen nur zu wenig Zusammenarbeit kommt. Die neuen „skill sets“ existieren dann isoliert, Expert\*innen agieren punktuell als Einzelkämpfer\*innen und sind nicht notwendigerweise gut in gemeinsame Arbeitsabläufe integriert. Im ungünstigsten Fall weiß man nur wenig über die Arbeit der neuen Kolleg\*innen, ein hoher Kommunikations- und Koordinationsbedarf ist die Folge, und die langjährigen Mitarbeiter\*innen, so wird berichtet, fühlen sich zum Teil nicht wirklich mitgenommen.

Als gelungener erscheint uns das strategische Vorgehen derjenigen Einrichtungen, die sich explizit bemühen, keine Dichotomien zwischen „alten“ und „neuen“ Bibliothekskolleg\*innen entstehen zu lassen. Eine der besuchten Institutionen bekundet ausdrücklich: „We don't want to create classes of librarians“. Dies erfolgt dadurch, dass bisherige Aufgabenbereiche erweitert werden. Man versucht, kollaborative Teams aus länger beschäftigten Mitarbeiter\*innen und neuen Spezialist\*innen zu formieren – ein „mix of hiring and creating new positions for old staff“. Ein wichtiger Schwerpunkt liegt hier auf Weiterbildung des vorhandenen Personals, was beispielsweise dazu führt, dass eine langjährige Fachreferentin für Studien eines asiatischen Landes nun auch Aufgaben in der Forschungsdatenkuratierung übernimmt. Durch Zusatzaufgaben entstehen so Möglichkeiten, sich für neue Tätigkeitsfelder zu qualifizieren – wobei es, wie uns an einer Universitätsbibliothek berichtet wurde, auch eine Herausforderung darstellt, die Gelder für Weiterbildungsangebote zu akquirieren: „There are a lot of topics, that we should cover but we can't, since we don't have the training budget“.

Die teils extreme Ausdifferenzierung und Spezialisierung von einzelnen Stellenprofilen und Funktionen ist Ausdruck davon, dass sich das Aufgabengebiet wissenschaftlicher Bibliotheken durch die Digitalisierung erheblich erweitert. Bestehende und neue Trends, Funktionen, Aufgaben und Mitarbeiter\*innen zusammenzubringen, ist eine der grundlegenden Herausforderungen: „How to bring expertise together, how to share it?“ Auch wird vorsichtig auf die Gefahr einer drohenden „Überspezialisierung“ hingewiesen: Jede neue Aufgabe scheint eine neue Stellenbezeichnung zur Folge zu haben. Hinter den gleichen Stellenbezeichnungen können sich aber von Bibliothek zu Bibliothek durchaus unterschiedliche Tätigkeiten verbergen. Das kann nicht nur für Forscher\*innen, die sich in der Servicelandschaft dauerhaft und institutionsübergreifend orientieren müssen, unübersichtlich werden.

## 3. Organisationsstrukturen

In Bezug auf die Organisationsstrukturen wird der durch die Digitalisierung angestoßene Wandel vor allem auf

den unteren Ebenen sichtbar. „Offices for Scholarly Communication“, „Digital Scholarship Units“ oder Departments für „Specialized Research Services“ sind Beispiele dafür, dass sich die wissenschaftlichen Bibliotheken auch organisatorisch im Umbruch befinden. Vor allem für die Beratungsangebote zum digitalen Forschen und Publizieren innerhalb der verschiedenen Etappen des Forschungsprozesses wurden vielfach neue Organisationseinheiten geschaffen. In Bezug auf die Etablierung dieser Bereiche fielen die Erfahrungen der US-Kolleg\*innen recht unterschiedlich aus. Einerseits berichtete man uns mehrfach von unklaren Aufgabenbeschreibungen, Zuständigkeiten und Serviceaufteilungen. Auf Ebene der Gesamtorganisation fehlt häufig ein übergreifendes Konzept für die Verbindung zwischen den neuen und bereits bestehenden Angeboten und Services. Auch wiederholte Umbenennungen trugen nicht dazu bei, Services klarer zu definieren. Neue Bereiche wurden mit innovativer Absicht geschaffen, konnten sich in der konkreten Arbeitspraxis jedoch nur in Ansätzen etablieren. Mit der folgenden Aussage brachte eine Mitarbeiterin diese wenig nachhaltigen Umstrukturierungen auf den Punkt: „It was a smart idea of the former head librarian“. Dieser Mangel an Nachhaltigkeit resultiert häufig, so unser Eindruck, aus dem spontanen Aufbau spezialisierter Teilbereiche, ohne dass diese systematisch in der Gesamtorganisation verortet werden.

Andererseits begegneten uns gut organisierte Strukturen, in denen trotz starker Ausdifferenzierung der Blick auf das große Ganze behalten wird. Sie zeichnen sich durch koordinierte Zusammenarbeit im Falle von Überschneidungen und funktionierende Informationsflüsse aus. Die Erfolgsbedingungen für diese unterschiedlichen Erfahrungen im Zuge organisatorischer Restrukturierungen sind schwer zu fassen. Wichtig scheint vor allem zu sein, neue Services in Kooperation einzuführen und durch die Umstrukturierung keine Service-Inseln zu schaffen: „You cannot exist as a silo!“ Die Prozesse der Digitalisierung setzen Fliehkräfte frei, die nur durch abteilungs- und bereichsübergreifende Kooperationen zusammengehalten werden können. Dabei kann der Terminus „library“ auf der obersten Stufe der Organisationsstruktur die Verbindungsleistung übernehmen. Während sich in Deutschland der Eindruck gewinnen lässt, dass wissenschaftliche Bibliotheken versuchen, sich proaktiv einem vermeintlich „grauen“ Image der Bibliothek durch neue Bezeichnungen zu entledigen („Wissenschaftliche Information“, „Informationsdienste“, „Informationszentrum“, etc.), wird in den von uns besuchten Einrichtungen deutlich, dass im US-amerikanischen Wissenschaftssystem die Institution „Bibliothek“ mit ihrer semantischen Bedeutung den Sprung in das digitale Zeitalter geschafft hat: Als eine Einrichtung, die – egal ob prä-digital mit Zettelkästen und Büchern oder zeitgenössisch auf Volltextservern und Forschungsdatenrepositorien – seit jeher Informationen sichert, strukturiert und zur Verfügung stellt.

In unseren Gesprächen stellte sich immer wieder auch die Frage nach dem physischen Raum. „Seating is an issue“ lautete des Öfteren der Hinweis unserer US-amerikanischen Kolleg\*innen an Universitäten und Forschungseinrichtungen. Sie benötigen (Arbeits-)Räume

und Büroflächen für Mitarbeiter\*innen und mobil arbeitende Student\*innen. Eine Institution hat ihr Serviceangebot räumlich den verschiedenen Etappen des digitalen Forschungszyklus angepasst. Inhaltlich unterstützen dort Kolleg\*innen durch ein intensives und spezifisches Beratungsangebot. Der Umbau der Bibliothek wurde dazu genutzt, den Ort gänzlich neuzugestalten und diesen Forschungsprozess räumlich abzubilden. Je nach Schritt im Forschungszyklus stehen hier Bereiche mit verschiedenen Hard- bzw. Software- und Beratungsangeboten zur Verfügung: „You have to connect your rooms to your services“. Denn: Die digitalisierten Services existieren nicht nur in der Cloud. Die wissenschaftlichen Bibliotheken sind häufig dem Missverständnis ausgesetzt, dass die Digitalisierung physische Räume überflüssig macht. Auch bei den US-Kolleg\*innen weckt der traditionell teils großzügige Bibliotheksraum vielfach Begehrlichkeiten – mit der Konsequenz, dass Bestände ausgelagert oder Bibliotheken sogar ganz geschlossen werden.

#### 4. Services und Beziehung zu Nutzer\*innen

In Bezug auf die Wahrnehmung der Bibliothek als Einrichtung der Forschungsunterstützung lassen sich ambivalente Tendenzen rekonstruieren: So berichteten uns die Kolleg\*innen vielfach vom bestehenden Veränderungsdruck, der allein schon durch den immer stärkeren Fokus auf Forschungsdaten entsteht. Häufig ist es angesichts der Schnelligkeit der Entwicklungen in der Forschung für die Mitarbeiter\*innen der wissenschaftlichen Infrastruktur „very hard to keep up, if researchers are pushing the boundaries“. Die Konsequenzen daraus sind weitreichend: Es müssen Bibliotheksservices entwickelt werden, für die die Nachfrage noch ungewiss ist oder zumindest nur vage antizipiert werden kann: „How to provide services to people who do not yet realize what they need?“ An einer Einrichtung ist daher das Motto: „If you build it, they will come!“ Dadurch ähnelt der Aufbau neuer Serviceangebote zum Teil einem Trial-and-Error-Verfahren.

Die Unkenntnis über den Output der Forscher\*innen („We don't know, what the faculty is publishing“) erschwert eine Verfügbarmachung von Forschungsergebnissen im Sinne des Open Science-Paradigmas. Um Informationsflüsse in Gang zu setzen, muss vor allem in dispersen Strukturen teils auch improvisiert werden: Zum Beispiel durch den Aufbau informeller Netzwerke an einzelnen Fakultäten, über die die Bibliotheksmitarbeiter\*innen Informationen über neue Open Access-Publikationen gewinnen können, wenn kein einheitliches Forschungsinformationssystem existiert. Schließlich scheint das technologische Potenzial der Digitalisierung bei den Forscher\*innen Do-It-Yourself-Ansätze zu befördern: „They simply put their data on their homepages“. Bibliothekarische Anforderungen – z.B. an eine nachhaltige Datendokumentation – werden hier nicht selten eher als Hindernis und Ausdruck einer vermeintlichen Überregulierung betrachtet.

Ein maßgeblicher Wandel in der Ausrichtung der Services besteht im Übergang zu sogenannten „high touch services“, von denen vielfach die Rede war. Bestand die Aufgabe bislang vor allem darin, im Rahmen von „one step

services" einmalig auf bestimmte Ressourcen zu verweisen, geht es nun vermehrt um Kooperation: „Now they want us to be partners, to be embedded and to be hands-on". Dabei verschwimmen zunehmend die Grenzen zwischen wissenschaftlicher Tätigkeit und bibliothekarischem Support. Vonseiten der Bibliothekskolleg\*innen erfordert diese Entwicklung ein deutlich tieferes Verständnis für die Methoden und Instrumente der jeweiligen Forschung sowie der fachspezifischen Eigenheiten. Das Beispiel Georeferenzierung verdeutlicht dies: „We have to move from telling researchers simply ‚these are the tools we have‘ to telling researchers ‚this is how GIS (geographic information system) works, this is why it is important for your research and here are the tools“.

An einer New Yorker Universitätsbibliothek berichteten uns die Kolleg\*innen, dass sie als Bibliothek zunehmend den Anspruch haben, „curriculum gaps" in der Ausbildung von Student\*innen zu füllen: „Students come to the library with questions about survey design and data science methods, but they don't know what a meaningful social science research question is about". Spannend war die Information, dass bei einigen Disziplinen, wie z.B. Geisteswissenschaften oder qualitativer Forschung, der Rekurs auf „(Forschungs-)Daten" negative (Zahlen-)Assoziationen hervorruft. Eine Kollegin erwähnte beispielsweise, dass sie Fakultäten betreut, „where they don't want to get digitized". In diesen Fällen passt sie ihre Sprache an und meidet die Erwähnung von „Daten", indem sie die Frage lieber etwas breiter stellt: „What is your material, work or corpus about?".

Bezüglich der inhaltlichen Ausrichtung der Beziehungen zu den Forscher\*innen lässt sich also zusammenfassen: Es findet ein Wandel von der punktuellen Informationsversorgung zur zumindest temporären Begleitung im Forschungsprozess statt. Trotz der Heterogenität der Erwartungen der Nutzer\*innen war in den Gesprächen offensichtlich, dass in den Fällen, wo die Nutzer\*innen Unterstützung suchen, die soziale Komponente als besonders wichtig erachtet wird: „Not only accessing online services, getting a ticket, but talk to a real human being!" Nutzer\*innen suchen intensive und vor allem detaillierte Beratung. Es ist daher bemerkenswert, dass die Digitalisierung unter anderem als Konsequenz hat, dass die (Service-)Beziehungen eine zwischenmenschliche Bedeutung haben. Es passt in diesen Kontext, dass die Bibliotheken und ihre Mitarbeiter\*innen in der Digitalisierung uns gegenüber immer wieder als „connecting tissue" zwischen Forscher\*innen charakterisiert wurden: „The library is a place which brings people together".

## 5. Bibliothekarisches Selbstverständnis im digitalen Wandel

Aufschlussreich war in den Gesprächen, dass US-Kolleg\*innen offensiv die Ansicht vertreten haben, dass ihr Selbstverständnis von Bibliothekar\*innen als „information professionals" auch im Zeitalter der Digitalisierung beibehalten werden kann. Bei allen Erweiterungen und Anpassungen im Bereich der beruflichen Qualifikationen muss ihre Bedeutung als professionelle Informationsverarbeiter\*innen und -versorger\*innen nicht umgedeutet werden. So lautet dann auch die selbstbewusst formu-

lierte Forderung einer Kollegin: „Being seen as information professionals, being respected as information professionals and finally getting paid that way".

Ein Beispiel, wie klassische bibliothekarische Praxis durch die Digitalisierung erweitert wird und neue Bedeutung erfährt, ist der Umgang mit Forschungsdaten. Auch diese müssen als Informationsobjekte behandelt, also gesammelt, inhaltlich erschlossen, gespeichert, verwaltet und bereitgestellt werden. Es gilt nicht nur möglichst umfangreiche Repositorien zu erstellen, sondern die Daten darin vor allem umfassend inhaltlich zu erschließen. Einem Kollegen zufolge zeigt die Erfahrung, dass die bloßen (Roh-)Daten ohne ausreichende Dokumentation schlicht „garbage" sind. Die entscheidende Leistung bibliothekarischer Profession ist nach Aussage eines anderen Kollegen, Forschungsdaten überhaupt einen Sinngehalt zu geben: „A dataset is just a dataset, but what does it mean? The business of libraries is to make data meaningful". Im rasanten Wandel technischer Bedingungen den Datenzugriff auch nachhaltig und interoperabel zu ermöglichen, wird von einem weiteren Kollegen als klassische, um neue Qualifikationen spezifizierte Aufgabe gesehen: „The only thing we have to be good at is migration, rather than building a perfect system".

Auch in Bezug auf die Nutzer\*innen ließ sich eine Erweiterung des Selbstverständnisses erkennen. In einer digitalisierten Welt wird die Bibliothek zur globalen Plattform, deren Leistungen nicht mehr örtlich gebunden und an einen institutionellen Nutzer\*innenkreis gerichtet sind. „We have our core users. But we need to think about other users, who do not seem to be our traditional users. We are a global library for a global university in a global world of digitization". Die Digitalisierung ermöglicht den Bibliotheken einen Bedeutungszuwachs über die fachspezifische Informationsversorgung hinaus. Vielfach konnten wir bei den US-amerikanischen Kolleg\*innen ein großes gesamtgesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein wahrnehmen. Man schreibt sich durchaus eine „democratization function" zu. Insbesondere der Umsetzung des Open Science-Paradigmas durch wissenschaftliche Bibliotheken kommt hier eine große Bedeutung zu. Wissenschaftliche Erkenntnis zugänglich zu machen sei angesichts der Virulenz von Fake News wichtiger denn je. Eine Universitätsbibliothek formulierte den Anspruch, „all formats, all outputs" in der Zukunft frei verfügbar zu machen. In den teils recht akademischen Diskussionen über die Definition der „openness" sollten wissenschaftliche Bibliotheken die eigene Handlungsmacht nutzen. „You are free to pick your own definition!" meinte ein Experte zu uns in Bezug auf die Frage nach konkreten Open Access-Begriffsbestimmungen. Unserem Eindruck nach lässt sie sich als generelle Ermunterung an Bibliotheken verstehen, Prozesse selbstbewusst zu gestalten.

Schließlich scheint uns als weiterer Bestandteil des professionellen Selbstverständnisses eine große Aufmerksamkeit gegenüber internationalen Entwicklungen zu bestehen. So wird beispielsweise die Diskussion über die Europäische Datenschutzgrundverordnung von den US-amerikanischen Kolleg\*innen aufmerksam verfolgt, steht diese doch im Gegensatz zu den eigenen „basic regulations". Vor Ort wird eher ein Regulierungsmangel



konstatiert: „There is absolutely no regulation on a general level for anything“, alles ist „decentralized“, „every university has its own modell“, „each institute defines the roles for itself“. Die Situation in Europa scheint aus der Ferne diesbezüglich fortschrittlicher zu sein. So waren die interviewten Kolleg\*innen bspw. auch bestens über die DEAL-Verhandlungen informiert und gaben uns mehrmals ein „thank you, Germany!“ mit auf den Weg.

## 6. Resümee

Die teils hohe Spezialisierung von einzelnen Stellenprofilen und Funktionen, die organisatorischen und räumlichen Restrukturierungsprozesse sowie der Wandel von punktueller Informationsversorgung hin zu kollaborativen „high touch services“ sind Ausdruck davon, wie sich an den von uns besuchten US-Einrichtungen das Aufgabengebiet wissenschaftlicher Bibliotheken durch die Digitalisierung erheblich erweitert. Dieser Prozess ist auch an den US-Einrichtungen noch nicht abgeschlossen, neue Lösungsansätze werden sich in der Praxis bewähren müssen. Gleichwohl war es für uns beeindruckend zu erfahren, wie versucht wird, ein traditionell gewachsenes Selbstverständnis der wissenschaftlichen Bibliotheken gleichzeitig zu bewahren und an den neuen Entwicklungen auszurichten.

Zwei große Herausforderungen wurden wiederholt hervorgehoben: Wie kann aus bestehenden Aufgaben und Personal und den neuen Spezialist\*innen ein integriertes Gesamtangebot für forschungsunterstützende Services geschaffen werden? Und wie lassen sich die neuen, zumeist sehr zeitintensiven Services skalieren: Wie tief sollten Mitarbeiter\*innen der wissenschaftlichen Biblio-

theken in die Forschungspraxis einsteigen? Wie kann dies mit den bestehenden Ressourcen abgebildet werden? Auch für diese Fragen hielt unser Blick über den Tellerrand gewiss keine abschließenden Antworten bereit. Besonders beachtenswert scheint uns daher die Aufforderung, sich nicht zu stark von den teils durchaus volatilen Trends und Anforderungen treiben zu lassen. Gerade angesichts der rasanten Entwicklungen müssen wissenschaftliche Bibliotheken handlungsfähig bleiben. Unseren US-amerikanischen Kolleg\*innen zufolge sollten sie gerade dann eigene, gegebenenfalls auch pragmatische Lösungsansätze entwickeln und vertreten, wenn die Wandlungsprozesse besonders unübersichtlich werden. Es wurde deutlich, dass die durch die Digitalisierung angestoßenen tiefgreifenden Prozesse nicht immer leicht zu bewältigen sind, aber im typischen US-amerikanischen Stil angepackt werden: „We need to take on that burden!“

■ **Patrick J. Droß**, Dipl.-Soz.Wiss., Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Wissenschaftliche Information – Forschungsdatenmanagement, E-Mail: patrick.dross@wzb.eu

■ **Silvia Höhne**, M.A., WZB, Wissenschaftliche Information – Bibliothek, E-Mail: silvia.hoehne@wzb.eu

■ **Julian Naujoks**, M.A., WZB, Wissenschaftliche Information – Forschungsdatenmanagement, Open Access, E-Mail: julian.naujoks@wzb.eu

Erschienen in der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Jana M. Gieselmann

### Motivation internationaler Professoren

#### Eine explorative Studie im Rahmen des akademischen Personalmanagements

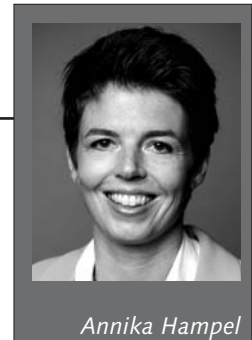
Deutsche Universitäten versuchen seit vielen Jahrzehnten eine Internationalisierung ihrer Forschung und Lehre voranzutreiben. Die zentralste Strategie zur Erreichung dieses Ziels ist die Internationalisierung des wissenschaftlichen Personals. Internationale Professorinnen und Professoren können mit ihrer andersartigen wissenschaftlichen Sozialisation in Forschung und Lehre, ihrem Verständnis von Universität, ihren Kontakten in ihre Herkunftsländer und ihren Sprachkenntnissen als Agenten der Internationalisierung wirken.

Um zielgerichtete Personalgewinnung für die Gruppe der internationalen Professorinnen und Professoren zu betreiben, Berufungsprozesse erfolgsversprechend zu gestalten, sinnvolle Bewerberansprache und zielgruppenadäquate Auswahlinstrumente einzusetzen, muss zunächst die Motivation ausländischer Professorinnen und Professoren, an deutschen Universitäten tätig zu werden, untersucht werden. Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zu diesem Desiderat in Forschung und Praxis, indem sie den Komplex der Motivation internationaler Professorinnen und Professoren, an einer deutschen Universität tätig zu werden, als Teilaspekt der Internationalisierung von Universitäten beleuchtet.

ISBN 978-3-946017-18-9, Bielefeld 2020, 358 Seiten, 66.- Euro zzgl. Versand

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

## Brain gain, brain drain und brain circulation mit einem möglichen triple win – Probleme und Chancen internationaler Mobilität



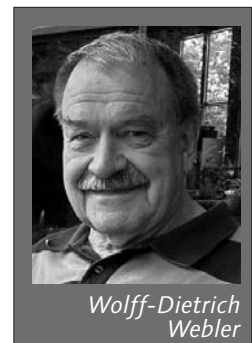
Annika Hampel

P-OE-Gespräch zwischen

**Dr. Annika Hampel**, International Recruitment Officer & Talent Acquisition Manager im Max-Planck-Institut zur Erforschung von Kriminalität, Sicherheit und Recht, Freiburg/Br. und

**Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler**, Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

über internationale Wissenschaftspolitik, insbesondere über brain gain, brain drain und brain circulation, bezogen auf Entwicklungs- und Schwellenländer



Wolff-Dietrich Webler

**Wolff-Dietrich Webler (WW):** Liebe Frau Hampel, Internationalisierung war schon immer ein selbstverständlicher Bestandteil von Wissenschaft, denn Wissenschaft hat als Erkenntnissuche einen globalen Anspruch und Interesse an Austausch über diese Erkenntnisse. Das kann in bekannter Weise durch Austausch in internationalen Zeitschriften, auf Tagungen und in direkten Korrespondenzen geschehen. Eine andere Qualität gewinnt dies durch wechselseitige Besuche, zeitweisen oder dauerhaften Aufenthalt in anderen Ländern durch Stipendien, zeitlich begrenzte Gastaufenthalte oder sogar festes berufliches Engagement. In den diese Kooperationen beschreibenden Texten wird oft der Zusammenhang von brain gain, brain drain und brain circulation diskutiert, wobei die brain circulation häufig gefeiert wird. Erste empirische Studien dazu kommen eher zu ernüchternden Ergebnissen, jedenfalls im Zusammenhang mit Entwicklungs- und Schwellenländern. Diese Konstellationen wollen wir in diesem Gespräch näher beleuchten.

### Erste Bestandsaufnahmen

**WW:** Anlass, mich selber damit zu befassen, waren insbesondere Aufenthalte in Äthiopien und Simbabwe im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit mit der GTZ als Trägerin. In Addis Abeba habe ich Lehrende an äthiopischen Hochschulen weitergebildet. Dabei wurde mir der Zusammenhang klar, dass die Industrieländer des „Globalen Nordens“, wenn sie Wissenschaftler\*innen aus den Entwicklungsländern aktiv anwerben, dort einen brain drain auslösen. Die Zuwanderungsgewinne sind für die aufnehmenden Länder natürlich attraktiv. Anders für die Herkunftsländer: Sie tragen die Ausbildungskosten bis zum Master oder sogar bis zur Promoti-

on, verlieren dann aber ihre Wissenschaftler\*innen an die USA, Australien und Europa. Die Rede ist nicht von Austausch oder Gastaufenthalt – Formen des internationalen Austausches, die immer zu begrüßen sind, sondern gemeint ist Abwanderung. Das sind nicht nur geistige, sondern auch materielle Verluste – auch wenn es Gegenrechnungen gibt, nach denen die Herkunftsländer so schlecht nicht abschneiden. Darauf kommen wir nochmal zurück. Den einzelnen Wissenschaftler\*innen ist es nicht zu verdenken, dass sie sich eine bessere Zukunft wünschen, als sie im Herkunftsland erreichbar scheint. Oft kommen auch noch politische Abwägungen dazu, z.B. autoritär regierte Länder zugunsten persönlicher Freiheit zu verlassen.

Im Umgang mit diesen Ländern sollten wir aber sehr vorsichtig und umsichtig sein. Ich habe das bei meiner Arbeit in Äthiopien erlebt, dass die dort Lehrenden (von wenigen Ausnahmen abgesehen) i.d.R. nur über einen Bachelorabschluss verfügten, weil nahezu alle Weiterqualifizierten in die USA oder andere Länder des Globalen Nordens gegangen waren – auch aktiv abgeworben. Also, es geht selbstverständlich nicht um Ablehnung des internationalen Austauschs, aber darum, auf Gefahren für diese „abgebenden“ Länder aufmerksam zu machen und Lösungen zu suchen.

**Annika Hampel (AH):** Brain drain ist ein großes Problem in der Internationalisierung von Wissenschaft, die aufgrund der Globalisierung und Digitalisierung der Welt immer weiter zunimmt. Ich habe dazu 2020 eine Studie verfasst, im Auftrag des Auswärtigen Amtes. Die Studie mit dem Titel ‚Internationale Hochschulkooperationen der Zukunft: Außenwissenschaftspolitik am Beispiel Transnationaler Bildungsangebote (TNB)‘ analysiert deutsche Transnationale Bildungsangebote. Ein Teilas-



pekt der Studie, um den das Auswärtige Amt mich bat, war die Untersuchung eines möglichen ‚brain gain‘ in TNB. In der Studie mache ich genau das, was Sie sagen: auf Gefahren für diese „abgebenden“ Länder aufmerksam, und ich benenne Lösungen – bzw. ich nenne es Handlungsempfehlungen.

Wenn wir von Wissenschaftsaustausch sprechen, sollten wir grundsätzlich kritisch sein: Sie sprechen von der Teilnahme an internationalen Konferenzen und von Publikationsmöglichkeiten in international anerkannten Journals. Wer aber kann sich das denn leisten? Wer hat das, im Bourdieuschen Sinn gesprochene, Kapital, finanzieller und sozialer und kultureller Natur? Die Zugänge zu renommierten Konferenzen und Publikationen sind ungleich verteilt. Wissenschaftler\*innen aus dem Globalen Süden sind bis heute unterrepräsentiert. Die Covid-19-Pandemie hat dieses Phänomen nochmals verstärkt. Mobilität ist nach wie vor ein Privileg der ‚happy few‘. Und Mobilität in einer globalisierten Welt wurde, entgegen der weitläufigen Annahme, für viele Menschen erschwert und nicht erleichtert. Ich habe vor kurzem hierzu ein sehr spannendes Buch gelesen, welches ich an dieser Stelle gern empfehlen möchte: Sortiermaschinen von Steffen Mau (2021). Er analysiert darin, wie grenzüberschreitende Personenmobilität durch Staaten kontrolliert, kanalisiert und begrenzt wird und dass Mobilitätsberechtigungen heutzutage immer stärker abhängig sind von Herkunft, Hautfarbe, Status und Pass. Deshalb ist meine grundsätzliche Annahme: Wissenschaftsaustausch, genauso wie Kulturaustausch – Wissenschaftspolitik und Kulturpolitik täten gut daran, sich enger zu vernetzen und auszutauschen, denn die Systeme mit ihren Strukturen und Prozessen stehen derzeit vor ähnlichen Herausforderungen – ist eingebettet in eine globale Hierarchie der Ungleichheit, weil die dazu benötigten Ressourcen und die Zugänge zu diesen Ressourcen ungleich verteilt sind, was u.a. ein Erbe der Kolonialisierung ist.

### Erste Reaktionsmöglichkeiten

**AH:** Um auf Ihre Einleitung zurück zu kommen: Es ist eine meiner Handlungsempfehlungen, attraktive Ausbildungs-, Arbeits- und Lebensbedingungen für Hochqualifizierte in ihren Ländern des sogenannten Globalen Südens zu schaffen. Beispiele hierfür lassen sich bereits finden: Einige TNB bieten Master- und Promotionsstudiengänge an, damit die Bachelorabsolventen nicht mehr in den Globalen Norden abwandern für ihre weiterführenden Studien. Wichtig ist hier: Diese Master- und Promotionsprogramme müssen mit Stipendien ausgestattet werden, da ein weiterführendes Studium die finanziellen Möglichkeiten der Bachelor-Absolvent\*innen von Schwellen- und Entwicklungsländern häufig übersteigt.

Der DAAD finanziert African Institutes for Mathematical Sciences (AIMS) auf dem afrikanischen Kontinent, so dass hochqualifizierte Mathematiker vor Ort bleiben und nicht abwandern in die USA oder nach Großbritannien oder Paris.

Erlauben Sie mir zum Schluss folgende Bemerkung: Es geht nicht nur um persönliche Freiheiten, die zunehmend eingeschränkt werden, sondern auch um Wissenschafts- und Kunstfreiheit! Die Anzahl der Residenzpro-

gramme für geflüchtete und bedrohte Kreative und Akademiker hat in den letzten Jahren rasant zugenommen. Der Wissenschaftsfreiheit als ‚Shrinking spaces‘ habe ich – neben dem Themenkomplex des ‚brain drain‘ – ebenso ein Kapitel in meiner eingangs erwähnten Studie gewidmet.

### Fair Cooperation

**WW:** Nun befassen Sie sich seit mehr als zehn Jahren an deutschen Universitäten, Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in internationalen und interdisziplinären Projekten und Programmen intensiv mit der Internationalisierung von Forschung, Lehre und Studium. Ihre Aufmerksamkeit gilt der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik sowie der internationalen Wissenschaftspolitik, insbesondere der internationalen kulturellen und wissenschaftlichen Zusammenarbeit und Vielfalt. 2014 wurden Sie mit einer Arbeit über „Fair Cooperation. Partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Auswärtigen Kulturpolitik“ promoviert, die 2015 mit dem ifa-Forschungspreis Auswärtige Kulturpolitik vom Institut für Auslandsbeziehungen in Stuttgart sowie mit dem ENCATC Research Award on Cultural Policy and Cultural Management vom European Network of Cultural Administration Training Centres in Brüssel ausgezeichnet wurde. Können Sie nochmal erläutern, was unter „Fair Cooperation“ zu verstehen ist?

**AH:** Das mache ich natürlich sehr gern. Ausgangspunkt von Fair Cooperation ist das Missverhältnis von Anspruch und Wirklichkeit hinsichtlich internationaler Kooperationen in Kultur und Bildung. In Deutschland wird von der Auswärtigen Kulturpolitik und den Kulturförderinstitutionen ein Dialog auf Augenhöhe zwischen den Partnern des ‚Globalen Südens‘ und des ‚Globalen Nordens‘ gefordert und auch zugesprochen. In der Praxis hingegen entwickeln diese Kooperationen nach wie vor häufig asymmetrische Strukturen und damit Machtverhältnisse. Das Leitmotiv von Fair Cooperation ermöglicht, faire Strukturen und Prozesse im internationalen Kulturaustausch zu etablieren. Diese Haltung muss Eingang in die Kulturbeziehungen zwischen dem ‚Globalen Norden‘ und dem ‚Globalen Süden‘ finden, sonst geht die von der UNESCO geforderte kulturelle Vielfalt verloren. Während Fair Play im Sportbereich und Fair Trade in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit und Entwicklung gelten, wird Fair Cooperation in den internationalen Kulturbeziehungen angewandt. Sie können ebenso für die internationalen Wissenschaftsbeziehungen genutzt werden. Wenn Sie mir eine ausführliche Antwort erlauben, stelle ich Ihnen gern die Handlungsempfehlungen von Fair Cooperation im Einzelnen vor:

1. Partnerschaften müssen sich entfalten, sie können nicht verordnet werden. Das heißt, es muss in Plattformen wie Workshops und Festivals investiert werden, auf denen sich die Akteure kennenlernen können, indem sie ihre Arbeiten präsentieren und in einen ersten Austausch treten. Hierbei muss die begrenzte Mobilität von potenziellen Kooperierenden aus dem ‚Globalen Süden‘ beachtet und erhöht werden.

2. Interessen und Ziele einer Kooperation sowie Rollen und Verantwortungen in einer Partnerschaft müssen zu Beginn von allen beteiligten Akteuren entwickelt und definiert werden. Im Laufe der Zusammenarbeit sollten sie reflektiert und überprüft, ggf. neu verhandelt und angepasst werden. So entstehen Transparenz und Vertrauen, als Basis jedweder Kooperation. Im Falle eines (Macht-)Konfliktes kann auf die gemeinsamen Ziele zurückgegriffen werden.
3. Rechercheisen sind Pflicht einer jeden binationalen Kooperation. Sie ermöglichen, den Partner und den Kontext, in dem er lebt und arbeitet, verstehen zu lernen. Kontextwissen zum politischen und sozialen Rahmen, in dem man sich bewegt, Kenntnisse über lokale Akteure und Infrastrukturen sowie interkulturelle Kompetenz müssen sich die Kooperierenden aneignen. Die Reisen beruhen auf Gegenseitigkeit und sie sind sowohl finanziell als auch zeitlich einzuplanen in das Kooperationsprojekt. Denn sie dienen dem Gelingen einer Kooperation. Auch der Kooperationsprozess, der Arbeitsprozess hinsichtlich eines Ergebnisses, sowie die Präsentation des Kooperationsergebnisses sollten beidseitig verortet sein, um dem anvisierten Dialog Rechnung zu tragen. Zudem können die Kooperationsergebnisse so in mehrere Gesellschaften im Sinne eines vertieften Fremd- und Selbstverstehens hineinwirken.
4. Externe Kooperationsbegleiter können als Vermittler und Übersetzer dienen. Voraussetzung ist, dass sie beide Kulturen und Kontexte, in denen sich die Partner bewegen, kennen und verstehen und dass alle beteiligten Akteure mit der Wahl des Begleiters einverstanden sind. Im Fall von Konflikten können externe Begleiter auch die Rolle des Moderators und Mediators übernehmen. Durch die Neutralität des Begleiters ist gegeben, dass alle Interessen – von den Partnern des ‚Globalen Südens‘ und des ‚Globalen Nordens‘ – gleichermaßen Einfluss in der Kooperation haben.
5. Kooperation bedeutet im Idealfall, voneinander zu lernen und sich gemeinsam fortzuentwickeln. Wie Erfahrungen und Erkenntnisse, sprich: Resultate aus der Kooperation, in die jeweiligen Kontexte zur Anwendung überführt werden, muss dem Partner, der sich in dem spezifischen Kontext bewegt, überlassen sein. Häufig sind regionale Anpassungen vorzunehmen, damit Kooperationsresultate in unterschiedlichen Kontexten und deren lokalen Bedürfnissen angewandt werden und wirken können. Kontextorientierung ist eine Bedingung, um nicht in neokoloniale Strukturen – europäische Strategien und Konzepte zur Lösung von Herausforderungen für den Rest der Welt – zu verfallen.
6. Die Kooperationsarbeit besteht aus mehreren Phasen: die Vorbereitung (siehe Punkte 1-4), der Kooperationsprozess an sich und die Nachbereitung (siehe Punkte 10-11). Diese Phasen benötigen spezifische Zeitfenster. Die Ressource Zeit kostet Geld. Insbesondere bei der Vorbereitung von Kooperationen als Voraussetzung einer gelingenden Partnerschaft werden häufig Geld und Zeit eingespart. Das führt zum Scheitern von Kooperationen. Zeitintervalle für prozessorientierte Kooperationsarbeit ermöglichen den beteiligten Akteuren hingegen Pausen zur Reflexion ihrer Zusammenarbeit und zur Bearbeitung anderer, über das Kooperationsprojekt hinaus fortlaufender Verpflichtungen.
7. Finanzierungen von Kooperationen sind in der Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik häufig an Nationalitäten, Sparten und Themen geknüpft. Eine offene und vor allem prozessorientierte Förderung würde der Kooperationsanbahnung und dem Kooperationsprozess in seiner Dynamik weitaus mehr entsprechen.
8. Kooperationsarbeit bewegt sich zwischen Prozess- und Ergebnisorientierung. Meistens wird, in Hinblick auf die begrenzten Ressourcen Zeit und Geld, das Ergebnis fokussiert, zu Gunsten des Prozesses. Doch gute Prozesse, die den Dialog der Partner begründen, sind die Grundlage für erfolgreiche Kooperationen und somit auch für gelungene Kooperationsergebnisse. Demnach ist die Zusammenarbeit während des Entstehungsprozesses mindestens genauso wichtig, wenn nicht sogar noch wichtiger als die Zusammenarbeit hinsichtlich des Ergebnisses.
9. Eine Kultur des Experimentierens und des Scheiterns muss durch eine schrittweise Förderung zugelassen werden. Akteuren wird zu Beginn ihrer Zusammenarbeit ein geringer Geldbetrag („seed money“ bzw. Wagniskapital) zugesprochen (damit sind in der Regel einige Tausend Euro gemeint), um ihre Kooperationsidee zu erproben. Nach dieser Phase entscheiden die Kooperierenden gemeinsam mit ihren Förderern, ob die Weiterführung der Partnerschaft sinnvoll ist oder nicht.
10. Internationale Kooperationen sind oftmals projektbasiert, sprich: Sie vermissen eine Kontinuität. Um Kooperationsarbeit zukünftig nachhaltiger wirken zu lassen, geht es folglich darum, dass die Partner die Resultate ihrer Zusammenarbeit in ihre jeweiligen Kontexte überführen (siehe Punkt 5). Dieser kontextorientierte Transfer des Kooperationsresultates – ob Prozess oder Ergebnis – als elementarer Bestandteil der gemeinsamen Arbeit erfordert finanzielle und zeitliche Ressourcen, wenn die Kooperationsarbeiten in ihre Eigenständigkeit und Unabhängigkeit überführt werden sollen. Aus Kooperationsarbeit kann dann ein stabiles und langfristiges Netzwerk entstehen.
11. Eine beständige Reflexion des Kooperationsprozesses ermöglicht den beteiligten Akteuren, fortlaufend auf die Qualität ihrer Zusammenarbeit zu achten und sie über den gesamten Zeitraum der Kooperation hinweg zu entwickeln. Damit wird das Leistungsvermögen der Partnerschaft gestärkt, welches als Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gilt. Die Erfahrungen aus internationaler Kooperationsarbeit inklusive ihrer Fehl- und Rückschläge können nutzbringend für die zukünftige Planung und Realisierung von weltweiten Kooperationen sein. Deshalb ist es wichtig, diese wertvollen Erkenntnisse zu sammeln. Auf Plattformen wie Workshops können die Kooperierenden ihre Erkenntnisse aus interkulturellen Kooperationen teilen und austauschen sowie ihre Zusammenarbeit analysieren und diskutieren. Denn diese Erfahrungen liefern die relevanten Per-

spektiven zur Entwicklung einer zukünftigen fairen bzw. faireren Kooperationskultur. Die (selbst-)kritische Reflexion der Kooperationsprojekte setzt voraus, dass die beteiligten Akteure keine Sanktionen befürchten müssen, bspw. indem ihre Förderanträge abgelehnt werden.

12. Die Dominanz des Partners aus dem ‚Globalen Norden‘ gegenüber seinem Partner aus Afrika, Lateinamerika oder Asien ist nach wie vor existent. Ursprung hierfür ist der ungleichgewichtige Ressourceneinsatz. Der Partner aus dem ‚Globalen Norden‘ bringt häufig den Großteil der finanziellen Ressourcen in die Kooperation ein. Das erzeugt eine Hierarchisierung der Akteure und damit Machtverhältnisse. Die Gleichberechtigung unter den Partnern wäre hergestellt, wenn alle beteiligten Akteure einen gleich hohen Geldbetrag in die Partnerschaft investieren. Partner aus Afrika, Asien und Lateinamerika verfügen aber (noch) nicht über die entsprechenden finanziellen Förderstrukturen. Eine kontinuierliche Debatte über die Grenzen von Gleichstellung und Gleichberechtigung der Partner ist der erste Schritt hin zu einer fairen Kooperation. Ein zweiter Schritt ist, die Verwaltung und Kontrolle der Finanzen – unabhängig von ihrer Quelle – auf alle beteiligten Akteure gleichmäßig zu verteilen. Die gemeinsame Verantwortung für die Verwendung der Gelder macht die Kooperation fairer.

### Beobachtungen zu brain gain, brain drain, brain circulation

**WW:** Sie haben Stipendien des Deutschen Akademischen Austauschdienstes für Forschungs- und Praxisaufenthalte in Ghana, Indien und Südkorea erhalten. Bezogen auf unser Thema hier – haben Sie in diesen Ländern einschlägige Beobachtungen zu brain gain, brain drain und brain circulation machen können?

**AH:** Selbstverständlich. Am Goethe-Institut in Ghana war ich mit Rückkehrer-Workshops betraut. Ghana wirbt in den letzten Jahren massiv in seiner weltweiten Diaspora darum, nach Ghana zurückzukehren, aus den USA, aus Großbritannien etc. An der University of Ghana habe ich einige Professor\*innen kennengelernt, die im Ausland sozialisiert wurden, sich dann aber bewusst dafür entschieden haben, in ihr Heimatland zurückzukehren, mit dem Ziel, ihrem Land etwas zurückzugeben. Sie erleben täglich große Herausforderung in ihrem Bestreben, sind desillusioniert und frustriert, geben aber nicht auf. In Indien bin ich auf einige Künstler\*innen gestoßen, die nach Indien zurückkehren wollten, ‚for good‘, dies aber nicht realisieren konnten, da in Indien kaum bzw. keine Fördersysteme für zeitgenössische Kunst existieren, weder öffentlich noch privat. So können sie ihr Leben als Kulturschaffende gegenwärtiger künstlerischer Praxis nicht in Indien bestreiten. Sie müssen im Ausland bleiben.

**WW:** Sie haben dann 2020/21 eine Studie mit dem Titel *Internationale Hochschulkooperationen der Zukunft: Außenwissenschaftspolitik am Beispiel von Transnatio-*

*nalen Bildungsangeboten (TNB)* (gefördert vom Auswärtigen Amt) veröffentlicht.<sup>1</sup> In dieser Studie widmen Sie sich auch dem Thema ‚brain drain‘, vor allem im Kapitel 4.2. Natürlich wird auch international die Gefahr von Verlusten der abgebenden Länder gesehen. Aber die wird eher klein geredet. Was hat Ihre Studien dazu ergeben? Sie schreiben dort: „Die Konzeption von TNB, insbesondere der Deutschlandbezug, trägt dazu bei, dass der Weg nach Deutschland für die TNB-Studierenden geebnet wird. Das führt unweigerlich zu der Frage, inwieweit TNB zu brain drain aus Sicht des Sitzlandes und zu brain gain aus Sicht Deutschlands bzw. eines anderen TNB-Anbieterlandes wie bspw. die USA oder Australien beitragen. Die Fachliteratur sieht brain drain als größten Risikofaktor für die Partnerländer des sogenannten Globalen Südens – Länder Afrikas, Asiens, Lateinamerikas – und ihre gesamtgesellschaftliche Entwicklung in Zusammenhang mit den aktuellen Trends in der Internationalisierung von Hochschulen und Wissenschaft weltweit...“ Könnten Sie das noch näher ausführen? Sind Sie selbst in Ihren Kooperationsbeziehungen dieser Gefahr begegnet?

**AH:** Vielleicht sollten wir für Dritte zunächst definieren, was die Begriffe bedeuten. Ich habe in der genannten Studie Melanie Veronika Mbah aus ihrer Dissertation von 2014 zitiert. Darin analysiert sie die Migrationsmotive und -prozesse Hochqualifizierter aus Nigeria nach Deutschland. Nach Mbah bezeichnet **brain drain** „den Verlust von Wissen aus Sicht des Herkunftslandes. [...] Hierbei handelt es sich um hochqualifizierte MigrantInnen, die ein Studium im Quellland absolviert und eventuell auch Berufserfahrungen gesammelt haben, dann jedoch emigriert sind und seither keinerlei Austauschbeziehungen mehr haben, sodass das Wissen und die Investitionen in deren Ausbildung für das Quellland verloren gegangen sind. Das Zielland hingegen profitiert, da die Migrantin oder der Migrant sein Wissen und seine Qualifikation dort sinnvoll einzusetzen weiß.“ Der dazu korrespondierende (Gegen-)Begriff lautet: **brain gain**, bei dem es sich um einen Zugewinn von Wissen für das Herkunftsland handelt. Mbah definiert ihn wie folgt: „Dies bedeutet konkret, dass ein/e hochqualifizierte/r Migrant/in das Herkunftsland mit dem Ziel verlässt, sich weiteres Wissen in Form eines Studiums – oder auch Berufserfahrung oder Ähnliches – anzueignen, um dann mit diesem hinzugewonnenen Wissen in das Quellland zurückzukehren. Es ist also eine gewisse Verweildauer im Ausland vonnöten, um sich eben dieses Wissen und den Erfahrungsschatz aneignen zu können, jedoch sollte der Aufenthalt nicht zu lange andauern, damit das Wissen und die Erfahrung für das Herkunftsland noch im erwerbstätigen Alter gewinnbringend eingesetzt und im Sinne eines Multiplikators weitergegeben werden können.“

<sup>1</sup> Die Studie ist verfügbar unter: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/72143> (englische Version) und <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/71603> (deutsche Version). Hampel, A. (2020): Internationale Hochschulkooperationen der Zukunft: Außenwissenschaftspolitik am Beispiel von Transnationalen Bildungsangeboten (TNB). (ifa-Edition Kultur und Außenpolitik). Stuttgart: ifa (Institut für Auslandsbeziehungen). <https://doi.org/10.17901/AKBP1.13.2020>.



Herausforderung an der ganzen Debatte um brain drain im internationalen Wissenschaftsaustausch wie bspw. TNB ist die Tatsache, dass es bisher kaum bzw. keine Verbleibstudien gibt. Das heißt, wir sprechen von Annahmen und „anekdotischen Evidenzen“ – wie es zwei Experten in meiner Studie ausdrückten. Um es einfach zu beschreiben: Keine\*r kann anhand gesicherter Daten sagen, wie sich Hochqualifizierte durch die Welt bewegen, zumindest in dem von uns fokussierten Bereich der Wissenschaft. Eine meiner Handlungsempfehlungen lautet daher: Grundsätzlich bedarf es weiterer Forschung in Bezug auf Migrationsprozesse durch die Internationalisierung von Wissenschaft. Zum einen sollte untersucht werden, wo die TNB-Studierenden und weitere Wissenschaftler\*innen verbleiben inklusive ob und wenn ja, wie sie dort mit ihrem Heimatland verbunden sind bzw. in ihr Herkunftsland wirken, wenn sie nicht re-migrieren. Und zum anderen sollten die Gründe bestimmt werden, die eine Rückkehr motivieren würden inklusive der Wirkung, die die im Ausland erworbenen Qualifikationen auf das Herkunftsland mit seinem lokalen Bedarf haben. Warum es all dieser Forschung bedarf, hat unser geschätzter Kollege Altbach auf den Punkt gebracht: „The answers to such questions, which will differ from nation to nation, should determine the kinds and amount of foreign study encouraged by Third World government and universities“.

Erlauben Sie mir eine weitere Bemerkung, die mir durch Ihre Frage in den Sinn gekommen ist: In meiner Studie, der Erarbeitung und Präsentation dieser Studie, habe ich erlebt, wie renommierte Förderer unhinterfragt von brain circulation sprechen, in dem Sinne, dass bspw. TNB-Absolvent\*innen einige Jahre in Deutschland bleiben und dann in ein drittes Land gehen oder zurück in ihr Heimatland kehren. Diese unkritische Perspektive – basierend auf Annahmen statt Wirkungs- und Verbleibsanalysen – hat mich sehr überrascht. Gleichzeitig gibt es Förderer, die sich der Gefahr des brain drain durchaus bewusst sind und aktiv versuchen, dagegenzusteuern, bspw. mit Surplace-Stipendien, so dass die Hochqualifizierten zumindest in ihrer Region bleiben.

Zu dem zweiten Teil Ihrer Frage: Ich selbst habe bis jetzt weniger mit brain drain zu tun gehabt, weil mein Fokus internationale Besuche und Austauschmöglichkeiten von einigen Monaten bis ein Jahr sind, bedingt durch die Förder- und Drittmittel, die ich zum Großteil verwaltet und gemanagt habe.

**WW:** Hier zeigt sich ein Dilemma. Viele Entwicklungs- und Schwellenländer haben höherwertige Ausbildungen noch nicht anzubieten. Sie sind darauf angewiesen, ihre Bürger dafür ins Ausland zu entsenden. Damit sie nicht dort bleiben, werden Stipendien oder andere Förderungen mit Bleibeklauseln verbunden – also Rückkehrbedingungen oder – falls doch schon im eigenen Land absolviert – Bleibeklauseln. Darüber hat Äthiopien in meinem Beispiel offensichtlich nicht verfügt. Das ist so ungewöhnlich nicht. Schon vor Jahrzehnten habe ich eine Regionalklausel in Ägypten kennen gelernt (wobei ich nicht weiß, ob sie heute noch gültig ist). Dort durfte in bestimmten Förderprogrammen nur dann Medizin studiert werden, wenn dabei die Verpflichtung eingegan-

gen wurde, nach der Ausbildung mindestens 5 Jahre lang in der ägyptischen Provinz zu praktizieren. Dort bestand das Problem, dass viel zu viele Mediziner nur in den Großstädten mit attraktivem Patientenaufkommen bleiben wollten und die Provinz dramatisch unterversorgt war. Die Konstruktion hatte Erfolg, die Versorgung wurde schlagartig besser.

Hier sind nicht Rechte unzulässig eingeschränkt worden, sondern hier ist nur eine Förderung an Bedingungen geknüpft worden – was zulässig ist. Kennen Sie andere Beispiele?

**AH:** Ja, eine gängige Maßnahme gegen brain drain der Schwellen- und Entwicklungsländer bei der Entsendung in ein anderes Land zur Ausbildung oder bei Aufnahme eines Studiums an einem ausländischen TNB ist, Stipendien zu vergeben, sowohl vom Staat als auch von lokalen Wirtschaftsunternehmen, die mit einer Bleibeklausel verbunden sind. Das heißt, die Absolvent\*innen dürfen nach erfolgreichem Studienabschluss ihr eigenes Land bzw. ihre Region für einige Jahre nicht verlassen bzw. müssen in ihre Heimat zurückkehren. Ich habe von Beispielen in der Mongolei und China erfahren, während der Erarbeitung meiner Studie.

### Transnationale Bildungsangebote (TNB)

**WW:** Nun gibt es seit vielen Jahren die Transnationalen Bildungsangebote – z.T. als eine Art digitalisierten Fernstudiums – die ein Studium im Ausland überflüssig machen sollen. Da gibt es viele gute Absichten, die den Individuen und den Herkunftsländern zugutekommen sollen. Bildungsteilnahme ist dann keine Frage eigener Zahlungsfähigkeit mehr. Aber es gibt auch weniger gute Beispiele. Eines habe ich erlebt: in der Ukraine habe ich die Regierung in Kiew in Fragen der Hochschulgesetzgebung beraten, als immer mehr private Hochschulgründungen ohne ausreichende Qualitätsprüfung den „Bildungsmarkt“ betreten – z.T. sogar mit betrügerischen Angeboten. Die Universitäten in der Ukraine sind für ihre Finanzierung vielfältig von den Studiengebühren der Studierenden abhängig. Als dann die University of Phoenix dort auftrat und (gegen hohe Gebühren) ein ganzes, US-amerikanisches Studium incl. Examen per Bildschirm anbot, ohne je amerikanischen Boden, geschweige denn einen dortigen Universitätscampus mit seiner eigenen Kultur und seinen Sozialisationswirkungen betreten zu haben, wurden solche Angebote fragwürdig. Dass Studium viel mehr ist als Wissenserwerb, müsste bekannt sein. Attraktiv war ein solches Studium im Flächenstaat Ukraine, weil es zuhause ohne Mehrkosten für eine Studentenbude, für Pendelfahrten u.ä. absolviert werden konnte. Außerdem galt der Abschluss an einer US-amerikanischen Universität mehr als der an einer einheimischen. Für das Land war es abträglich, weil schon einmal eine größere Zahl zahlungskräftiger Studierender von den staatlichen Universitäten ferngehalten wurde.

Ein einziger Lichtblick bot sich allerdings auf dem Gelände der Technischen Universität in Kiew – quasi mit umgekehrtem Vorzeichen. Ich war auf dem Weg zur Mensa, als ich vor mir eine Gruppe von Studierenden

hörte, die deutsch miteinander sprachen und dabei heftig „schwäbelten“. Als ich sie ansprach, stellte sich heraus, dass sie von der Universität Stuttgart kamen und Raumfahrttechnik studierten. Und da kamen sie zu einigen Auslandssemestern nach Kiew, weil hier ein wichtiges Raumfahrtzentrum im Rahmen der ehemaligen sowjetischen Raumfahrt bestand, das die Auflösung der Sowjetunion nun in der unabhängigen Ukraine überlebt hatte.

Aber zur Normalität zurück: Sie hatten in Ihrer Studie zu klären versucht, wie weit ein Auslandsstudium im Sinne des brain drain dazu führt, dass die Studierenden nach dem Examen dem Ursprungsland verloren gehen. Dabei muss immer mit bedacht werden, dass nicht nur wirtschaftlicher Wohlstand lockt, sondern oft auch eine freie Gesellschaft, die sie im Studium nicht nur abstrakt, sondern sehr konkret zu schätzen gelernt haben.

Wie hoch ist für das Herkunftsland die Gefahr, die Studierenden nach einem Auslandsstudium zu verlieren? Der seit Jahrzehnten für die Internationalisierung engagierte US-Hochschulforscher Philip G. Altbach hatte dazu doch einige Näherungsgrößen zusammen getragen?

### Verluste insbesondere durch den International Branch Campus (IBC)

**AH:** Die Gefahr für das Herkunftsland, die eigenen Studierenden im Ausland zu verlieren, ist groß. Es gehen mehr Studierende fort als vor Ort bleiben. Während der umfassenden Lektürerecherche zu meiner TNB-Studie habe ich einige Werte bzw. Zahlen hierzu finden können, u.a gibt der geschätzte Kollege Altbach folgende Zahlen bekannt: „Estimates of Chinese and Indian students choosing not to return home after their study in the United States, for example, range from 66 to 92 percent and 77 to 88 percent, respectively.“

Dem kann hinzugefügt werden, dass – im Gegensatz zu Zahlen von TNB-Studierenden an deutschen Hochschulen – Zahlen über ausländische/internationale Studierende an deutschen Hochschulen sowie über ausländische Absolvent\*innen deutscher Hochschulen vorliegen, die in einen Aufenthalt zur Erwerbstätigkeit für Fachkräfte gewechselt haben. Die Anzahl dieser Personengruppe steigt – trotz hoher Abbruchquoten internationaler Studierender an deutschen Hochschulen, denen durch eine fokussierte Betreuung dieser Studierendengruppe zunehmend versucht wird entgegenzuwirken – jährlich sukzessive an, zuletzt lag die Anzahl bei fast 11.000 Personen, wie die Bertelsmann Stiftung in ihrem ‚Factsheet Migration‘ mit dem Titel ‚Fachkräftezuwanderung aus Drittstaaten nach Deutschland 2018. Migration fair gestalten‘ analysiert.

Gern möchte ich noch auf einige weitere Aspekte eingehen, die in Ihrer Frage aufkommen:

Natürlich wird durch ausländische Hochschulbildungsangebote die lokale Hochschullandschaft ordentlich „durcheinander gewirbelt“. Das hat Vor- und Nachteile. Ich habe dazu zwei Beispiele: Der Experte in der Mongolei berichtete mir, dass das deutsche TNB-Angebot dazu geführt hat, dass sich die mongolischen Hochschulen mit den deutschen Kolleg\*innen intensiv zu Qualitätsaspekten von Hochschulbildung auseinandergesetzt haben.

Sie haben sozusagen eine Lerngemeinschaft gebildet. Wenn die ausländischen Bildungsangebote günstiger sind als die inländischen kann dies aber auch zu enormer Konkurrenz führen. Am Ende gibt es dann nur Verlierer, würde ich sagen.

Sie beschreiben mit Ihrem Beispiel der University of Phoenix in der Ukraine den Typus ‚International Branch Campus‘ (IBC), mit dem ich mich in meiner Studie auch intensiv befasst habe, als Gegenmodell zu den TNB-Angeboten. Dieses Ausgründungsmodell wird wie folgt definiert:

„An international branch campus is an entity that is owned, at least in part, by a specific foreign higher education institution, which has some degree of responsibility for the overall strategy and quality assurance of the branch campus. The branch campus operates under the name of the foreign institution and offers programming and/or credentials that bear the name of the foreign institution. The branch has basic infrastructure such as a library, an open access computer lab and dining facilities, and, overall, students at the branch have a similar student experience to students at the home campus“ (Wilkins 2018, S. 5).

IBC sind Prestigeinstitutionen. Im Jahr 2015 waren weltweit mehr als 250 IBC etabliert, in denen ca. 200.000 Studierende eingeschrieben waren. Die Hauptanbieter von IBC sind die USA, Großbritannien und Australien. Sie sind für mehr als die Hälfte aller IBC weltweit verantwortlich. Die fokussierte IBC-Aktivität der angloamerikanischen Universitäten hat folgenden Grund: „With steeply rising fees and declining government support, international students have become financial life-blood for British and Australian university systems, and for particular universities from the United States that are focuses on this market“ (Connell 2019, S. 84). Die Risiken und Herausforderungen von IBC-Aktivitäten beschreibe ich ausführlich in meiner Studie. Ich möchte hier nur auf eins der vielen Probleme dieses Hochschulbildungsangebotes eingehen: IBC können „neokoloniale Ausbeutung“ verursachen, im Sinne von: Der sogenannte Globale Norden produziert (USA, GB, Australien) und der sogenannte Globale Süden konsumiert. Die asymmetrische Wissensproduktion und -verteilung wird damit ein weiteres Mal zementiert.

Eingehend auf Ihre Anmerkung ‚Bildungsteilnahme ist dann keine Frage eigener Zahlungsfähigkeit‘ möchte ich zu bedenken geben: Transnationale Bildungsangebote (TNB) führen nicht per se zu einem demokratischeren Zugang zur Hochschulbildung. In meiner Studie räumte ein Experte ein: Mit Studiengebühren, die in deutschen TNB lediglich in dem Maße erhoben werden dürfen, wie es für die Aufrechterhaltung des Studienangebotes erforderlich und angemessen ist – liegen die TNB in der Regel bereits über den regulären Studiengebühren im Partnerland. Damit verfehlt das TNB gerade im Entwicklungsbereich sein Ziel: Studierende aus einkommensschwachen Familien aufzunehmen und ihnen somit den Zugang zur Bildung zu ermöglichen. Eher nutzt die Mittelschicht des Landes das TNB-Angebot, weil sie nicht so reich sind, um ihre Kinder ins Ausland entsenden zu können, aber genügend Finanzkraft besitzen, für eine ausländische Bildung im Inland zu zahlen.



Die Schwaben in Kiew sind ein erfreuliches Erlebnis. Leider verhält es sich ja so, dass Studierendenaustausch massiv von Ost nach West und von Süd nach Nord stattfindet, die entgegengesetzte Richtung ist bei den meisten Studierenden unpopulär. Es sollte, so eine Handlungsempfehlung in meiner Studie, massiv in die Aufhebung der Einseitigkeit von studentischer Mobilität investiert werden.

### Interessen der aufnehmenden Länder

**WW:** Wir haben bisher weitgehend die Perspektive und Interessen der Entwicklungs- und Schwellenländer eingenommen. Wie sehen denn die Interessen der brain gain-Länder aus? Wir haben es doch mit Überalterungsphänomenen und mit einem schon jetzt bestehenden, noch dramatisch steigenden Fachkräftemangel in diesen Gesellschaften zu tun. Diese Gesellschaften haben es nicht geschafft, zu einer Familienpolitik zu finden, die Berufswünsche von Frauen und Kinderwünsche parallel sich verwirklichen ließen. Nur Frankreich hatte infolge der Politik Charles de Gaulles seit Mitte der 1960er Jahre eine breit akzeptierte Lösung gefunden.

Die USA werben ja schon lange mit ihrer green card unverhohlen für qualifizierte Arbeitskräfte, ohne sich um die Herkunftsländer zu kümmern. Deutschland ist diesem Werben mit seinem Einwanderungsgesetz mit Inkrafttreten zum 1. März 2020 inzwischen gefolgt, wenn sich auch vergleichsweise mehr um die Herkunftsländer gekümmert wird. Der Zuzug wird jedenfalls deutlich vereinfacht. Dem Argument, diese Arbeitskräfte könnten dann in den Herkunftsländern fehlen, wird entgegen gehalten, dass sie sich dort materiell und ideell gar nicht so verwirklichen könnten wie in den Aufnahmeländern. So viele begabte Kräfte fänden in den Herkunftsländern gar keine adäquate Beschäftigung. Sie hatten doch dazu ebenfalls die quantitativen Dimensionen in der Literatur ermittelt.

**AH:** Der dringende Bedarf an Fachkräften und Akademiker\*innen, ausgelöst durch den demografischen Wandel in vielen Ländern des sogenannten Globalen Nordens wie Deutschland, Japan und die USA (Stichwort: alternende Gesellschaft), steigt kontinuierlich an und kann von Fachkräften aus der EU, wo derzeit alle Gesellschaften überaltern, nicht mehr abgedeckt werden. Fachkräfte aus dem außereuropäischen Ausland, insbesondere aus Schwellen- und Entwicklungsländern, werden benötigt. Die Bertelsmann Stiftung analysiert: „Ohne Einwanderer würde das Erwerbspotenzial [in Deutschland] bis 2050 um 16 Millionen Menschen abnehmen. Experten beziffern den jährlichen Zuwanderungsbedarf deswegen auf rund 500.000 Personen, um Wohlstand und Stabilität im Land zu erhalten.“<sup>2</sup> An anderer Stelle heißt es, der Zuwanderungsbedarf liegt bei 260.000 Personen aus Drittstaaten, EU und außereuropäischem Ausland pro Jahr bis 2060.

Aber ich möchte an dieser Stelle nochmals betonen: Um dem brain drain im sogenannten Globalen Süden entgegenzuwirken, muss zukünftig massiv in die Schaffung attraktiver Arbeits- und Lebensbedingungen für Akademiker\*innen in Entwicklungs- und Schwellenländern investiert werden.

**WW:** Noch dazu wurden TNB-Studierende in der Literatur geradezu als ideale Zuwanderer bezeichnet. Was zeichnet sie denn besonders aus?

**AH:** „Bei ihnen stellt sich nicht das Problem, dass die Gleichwertigkeit der Bildungszertifikate geprüft werden muss, und sie sind sowohl mit der deutschen Sprache als auch mit wichtigen kulturellen Codes der deutschen Gesellschaft bereits vertraut“, so der Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (2018, S. 58). Die deutsche Sprache und die interkulturelle Kompetenz in Bezug auf Deutschland sind Voraussetzung und Erfolgsfaktor für eine geglückte Migration in ökonomischer und sozialer Hinsicht. Den Erwerb beider notwendigen Kenntnisse zur Migration – Sprache und interkulturelle Kompetenz – bieten bspw. TNB an, die im Idealfall auch mit der Wirtschaft vor Ort oder im Heimatland kooperieren, um eine anwendungsorientierte Ausbildung und Forschung, die sich nach den Bedürfnissen der Arbeitgeber richten, zu leisten, so der DAAD (vgl. Deutscher Akademischer Austauschdienst 2019b, S. 7). TNB kann demnach dazu beitragen, dass Migrant\*innen aus dem nichteuropäischen Ausland rascher auf dem Arbeitsmarkt im Aufnahmeland integriert werden können.

### Und wieder: Verluste der abgebenden Länder oder triple win?

**WW:** Aber nochmal zurück zum Phänomen des brain drain. In Ihrer Studie schreiben Sie: „... der Brain-Drain kann die gesellschaftliche Entwicklung im Herkunftsland negativ beeinflussen, wenn die Anzahl der abwandernden Fachkräfte bestimmter Berufsgruppen wie Wissenschaftler, Ärzte inklusive Pflegepersonal und Ingenieure überhandnimmt. Während Ärzte und Pflegepersonal direkt aus dem sogenannten Globalen Süden angeworben werden, unabhängig von TNB, sind Wissenschaftler und Ingenieure die Berufsgruppen, die von den deutschen TNB mehrheitlich ausgebildet werden. Die kontinuierliche Abwanderung hochqualifizierter TNB-Absolventinnen und Absolventen aus den TNB-Sitzländern kann in einen Teufelskreis führen: Je weniger Entwicklung im TNB-Sitzland, desto mehr Menschen werden in die Länder der TNB-Anbieter gehen – und je schwächer ein Land, desto geringer die Entwicklung der Gesellschaft.“ Würden Sie dem heute noch etwas hinzufügen wollen?

**AH:** Dieser Zusammenhang ist in der Fachliteratur umstritten. Es gibt viele Expert\*innen, die meinen, dass mehr Entwicklung auch zu mehr Migration führt. Außerdem sprach ich zuvor von den ghanaischen Professor\*innen, die in ihre Heimat zurückkehren, um sie in ihrer weiteren Entwicklung zu unterstützen. Niemand verlässt gern sein Heimatland. Menschen verlassen ihre Heimat unter Zwang.

**WW:** Auch die Bertelsmann-Stiftung hat in ihrer Studie von 2017 ein Problem ausgemacht. Sie räumt ein, dass der Gefahr des brain drain vorgebeugt werden muss.

<sup>2</sup> Zitiert nach <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2015/juni/change-mehr-fairness-bei-der-migration/> (16.03.2020).

Hier kommen Sonderregelungen für bestimmte Berufe und besonders gefährdete Länder infrage. Umgekehrt sollten geeignete Herkunftsländer für und von Deutschland ausgewählt werden. Dadurch könnte es zu einem *triple win* kommen, wie es in der Fachliteratur heißt. Voraussetzung sind Vorteile bzw. ein direkter Nutzen für 1. Migrantinnen und Migranten, 2. Einwanderungs- und 3. Auswanderungsländer. Könnten Sie die Details dieses Nutzens etwas ausführen?

**AH:** Die Bertelsmann Stiftung meint damit konkret: „Das Aufnahmeland profitiert, weil es die benötigten Fachkräfte gewinnt, Steuereinnahmen erzielt, die Sozialsysteme stabilisiert und kulturell bereichert wird. MigrantInnen profitieren, weil sie ihr Potenzial einbringen, soziale Aufstiege verwirklichen, ihren Lebensstandard und den ihrer Familien verbessern und ihre persönlichen Kompetenzen und Netzwerke erweitern. Aber auch die Herkunftsländer profitieren von der Arbeitsmarktintegration von MigrantInnen – und zwar durch Sekundäreffekte wie Geldrücksendungen sowie den Transfer von Wissen, sozialen Ressourcen und manchmal auch Investitionen“ (Bertelsmann Stiftung/Mayer 2017).

**WW:** Die Sammlung ist eindrucksvoll, aber in einem zweiten Durchgang müsste dann die jeweilige quantitative und ideelle Bedeutung erst noch gewichtet werden.

**AH:** Das, was die Bertelsmann Stiftung beschreibt, ist ein Idealzustand, der (noch) nicht real ist. Evaluierungen zu diesem ‚triple win‘ müssten sowohl quantitativ als auch qualitativ durchgeführt werden, denn einige Dimensionen sind quantitativ gar nicht messbar wie bspw. die Netzwerkerweiterung oder der Wissenstransfer.

### Brain circulation?

**WW:** Diese Wissens- und Kapitalflüsse werden letztlich als gleichgewichtig unterstellt – was sie zweifellos nicht sind – und führen dann zu dem Bild einer Wissens- und Kapitalzirkulation und damit zum dritten Fachbegriff in der aktuellen Debatte um Deutschland als Einwanderungsland mit besonderer Attraktion, der sogenannten brain circulation. Die von Ihnen zitierte Mbah erklärt: Mit brain circulation werde versucht, „Wissensflüsse zu fassen [...]“; beispielhaft zu nennen sind diesbezüglich hochqualifizierte MigrantInnen, die das Herkunftsland verlassen, sich weiteres Wissen aneignen, Berufserfahrung sammeln, dann aber nicht zurückkehren, jedoch in regem beruflich intendierten Austausch mit dem Herkunftsland stehen, was einen Wissens- und Erfahrungstransfer gewährleistet.“ Das ist mir offen gestanden viel zu optimistisch. In der Literatur finden sich dementsprechend auch deutlich kritischere Stimmen, z.B. von Annika Hampel!

**AH:** Mit dieser Frage sind wir wieder bei meinem Fair Cooperation-Modell. Die finanzielle Ressource bestimmt internationale Beziehungen, alle anderen Ressourcen wie Wissen und Kreativität sind nachrangig. brain circulation wird auch immer sehr idealisierend dargestellt, als Argument, um asymmetrischen internatio-

nen Wissensaustausch weiter vorantreiben zu können. Eine Voraussetzung für diese zirkuläre Migrationsbewegung ist ja, dass zum Herkunftsland Kontakt gehalten wird, mehr noch, dass ein reges Austauschverhältnis existiert. Doch Mbah analysiert anhand ihrer Untersuchung von Migrationsmotiven und -prozessen Hochqualifizierter aus Nigeria nach Deutschland, dass es ein Trugschluss sei, dass die hochqualifizierten Fachkräfte nach einigen Jahren in Deutschland zurückkehren in ihr Heimatland, auch wenn eine Migration im Sinne einer Emigration, sprich: eine Migration auf Dauer, tatsächlich nicht geplant war. Sie benennt dafür mehrere Gründe, bspw. die bereits von uns angesprochene Herausforderung, dass eine Rückkehr nur unter sehr voraussetzungs-vollen Bedingungen und aufgrund guter Zukunftsperspektiven im Heimatland bspw. in Form von der Qualifikation entsprechenden Arbeitsplätzen, stabiler politischer Situation und positiver wirtschaftlicher Entwicklungen erfolgt.

### Was hilft tatsächlich?

**WW:** Auf diesem Hintergrund der Kritik liegt es nahe, die tatsächlich helfenden Teile in Programmen und Einzelmaßnahmen herauszuarbeiten und Bedingungen zu schaffen, die die helfende Wirkung verstärken. Als eine Bedingung dafür gilt, dass die inzwischen im Ausland lebenden Wissenschaftler\*innen lebendigen Kontakt zu ihrem Herkunftsland, zu ihrer Familie und ihrem Umfeld halten. Das kann allerdings kein Wunsch bleiben, sondern muss gesichert werden – schwierig genug, ohne eine geeignete Verwaltung und Kontrolle aufzubauen, die evtl. Berichte prüft. Dann ist die Rede davon, dass sie geradezu zu Botschaftern der Kultur des Aufnahmelandes werden können (was allerdings mit dem sichtlichen Erfolg der Emigrierten die Attraktivität des Emigrationsgedankens im Herkunftsland weiter steigern könnte). Es wäre fatal, wenn sogenannten Hilfsprogrammen eine Fortsetzung der Ausbeutung vorgeworfen und auch noch nachgewiesen werden könnte. Sie würden unglaubwürdig, wie Vieles in der historischen Vergangenheit der Kolonialzeit. Immerhin werden allmählich solche tatsächlichen Rahmenbedingungen ermittelt und in die Programme integriert. Welche sind das in ihrer Perspektive?

**AH:** Das sind z.B. Reintegrationsstipendien und Startbeihilfen für Akademikerinnen und Akademiker aus Entwicklungsländern, die in ihre Heimaten zurückkehren wollen. Das sind auch lokale oder regionale Ausbildungsmöglichkeiten, die die Bedürfnisse des lokalen Arbeitsmarkt im Blick haben, bspw. mit dem deutschen Export-schlager der Fachhochschulen. Auch sogenannte Drittlandprogramme, Stipendien für ein Studium im Heimatland oder einem benachbarten Land sind das. Damit werden nämlich die lokalen Strukturen vor Ort gestärkt und Perspektiven im Globalen Süden geschaffen.

**WW:** Ein Problem besteht allerdings darin, dass eine Lücke klafft zwischen dem Ausbildungs- und Entwicklungsstand. Der Arbeitsmarkt für Akademiker\*innen ist manchmal noch schmal, sodass die Möglichkeiten beruflicher Rückkehr begrenzt sind. Hier eine Balance zwi-

schen Nachfrage und Angebot mit Wachstumsperspektive herzustellen, ist schwer. Als ich in Simbabwe im Auftrag der GTZ an der Nationaluniversität in Harare Weiterbildungen für die Lehrenden durchführte, kam kaum ein Lehrender aus dem Land selbst – sondern aus anderen afrikanischen Ländern, aus Pakistan, Ägypten, inklusive einem Professor aus Leipzig. Hier hätte es seinerzeit die Möglichkeit gegeben, hochqualifizierte Menschen – aus Simbabwe stammend – (rück-)zuberufen.

**AH:** Ich denke, genau das ist die Verantwortung, die internationale Hochschulprogramme zu übernehmen haben: die Schaffung von Ausbildungsmöglichkeiten bis zur Promotion vor Ort. Nur durch postgraduale Programme kann erreicht werden, dass begabte Studierende nicht abwandern, sondern vor Ort ihre Ausbildung absolvieren und als qualifizierte lokale Dozierende und Forscher\*innen dem eigenen Land oder der Region zur Verfügung stehen. Mit dem Lehr- und Forschungspersonal „aus den eigenen Reihen“, so mehrere Expert\*innen meiner Studie, könnte die europäisch bzw. westlich geprägte Lehre und Forschung mit der Perspektive von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus dem sogenannten Globalen Süden bereichert bzw. ergänzt werden. Der Aufbau eines Pools von qualifiziertem Personal für Forschung und Lehre in den TNB-Gastländern würde damit sowohl der Entwicklung vor Ort als auch dem Globalen Norden zugutekommen, im Sinne einer „besseren globalen Wissenschaft“ für unsere gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen wie – um nur einige zu nennen – Klimawandel, Migration, Digitalisierung und Dekolonialisierung.

### Starke Irritation auf beiden Seiten möglich

**WW:** Es gibt allerdings auch Zusammenhänge, die sich erst allmählich erschließen. Bei meiner Vorstellung beim Rektor in Harare sah ich mich plötzlich heftigen Angriffen und Vorwürfen seinerseits ausgesetzt. Er fragte natürlich nach den Weiterbildungsthemen; als er erfuhr, dass es auch um den Sektor Hochschule und Region gehen sollte (ein in Deutschland seinerzeit intensiv diskutiertes Thema) beschuldigte er mich des Neo-Kolonialismus – ich wolle die Nationaluniversität von Simbabwe in eine provinzielle Bedeutungslosigkeit zurückstoßen!! Er selbst hatte englische Literatur in Oxford studiert und sich vor allem mit Shakespeare beschäftigt. Meinen Impuls, das würde seinem Land nicht unmittelbar einen Ausweg aus seinen Problemen weisen, behielt ich für mich. Die Zusicherung meinerseits, Internationalität und regionale Bedeutung würden sich nicht ausschließen und deutsche Universitäten würden intensiv nach Lösungen dafür suchen, hinterließ wenig Eindruck. Es dauerte lange, bis ich begriff, dass ein abgeschlossenes Studium an einer renommierten Universität im Ausland ausschließlich dazu diente, die Zugehörigkeit zur Oberschicht des Landes zu dokumentieren. Eine berufliche Relevanz wurde von diesem Studium nicht erwartet. Entsprechend katastrophal sind die Folgen eines Scheiterns, eines Studienabbruchs; das ganze Projekt der eigenen Legitimation zu dieser Schicht zu gehören, ist gescheitert. Das sind unerwartete Folgen, die mit einem

Fachstudium zunächst einmal nichts zu tun haben. Weiter verbreitet, würde das auf deutscher Seite in den einzelnen Hochschulen eine interkulturelle Kompetenz erfordern, die nicht allgemein vorausgesetzt werden kann und bisher allenfalls bei einzelnen Personen vorhanden ist.

**AH:** Ja, dem stimme ich voll und ganz zu. Es mangelt an einer diverseren Besetzung von deutschen Universitäten und damit an einem Verständnis für die diversen Hintergründe – und damit heterogenen Bedürfnissen – von Studierenden und Wissenschaftler\*innen. Außerdem sollte in internationalen Kooperationen Zeit intensiviert werden, um den Kontext des jeweiligen Partners, inklusive seiner Ziele und Rationalitäten, kennenzulernen und zu verstehen. Das habe ich in meiner Forschung zu ‚Fair Cooperation‘ auch herausgearbeitet. Leider verhält es sich so, dass internationaler Austausch oft in einer Projektlogik verhaftet ist, die wenig Zeit einräumt, um Partnerschaften gut vorzubereiten, denn internationale Zusammenarbeit ist eine voraussetzungsvolle Arbeit. Statt die Ergebnisse zu fokussieren, sollte dem Prozess mehr Beachtung geschenkt werden, und der Vorbereitung von Partnerschaften. Ein deutscher Künstler, der einen Austausch nach Indien unternommen hatte, sagte mir: Wir sind per se nicht alle interkulturell sensibel und wissen um den Kontext, in dem wir in Indien agieren. Wir brauchen Vorbereitung, Erklärungen etc.

Ich meine, internationaler Austausch ist ein sehr sensibler Prozess. Gründe für Asymmetrien in der internationalen Wissenschaft gibt es viele, die ich in meiner Studie für das Auswärtige Amt ausführlich darstelle. Es ist wichtig zu verstehen, dass Internationalisierung von Hochschulen im sogenannten Globalen Süden nicht unbedingt ein beabsichtigter Prozess ist. Hochschulen des sogenannten Globalen Südens haben keine Wahl, so Felwine Sarr, senegalesischer Sozialwissenschaftler und Professor für Ökonomie an der Universität Gaston Berger in Saint-Louis/Senegal (vgl. Sarr 2019, S. 118f.), denn dieser Prozess wird von den Hochschulen des sogenannten Globalen Nordens vorgegeben und verlangt. Damteu Teferra, Professor of Higher Education an der University of KwaZulu-Natal in Südafrika, beschreibt eindrucksvoll: „African higher education is the most internationalized not by participation but by omission.“<sup>3</sup> Zukünftig muss es darum gehen, dass Hochschulen des sogenannten Globalen Südens sich als Teilnehmende des Internationalisierungsprozesses ihrer eigenen Organisation begreifen können.

### Hilfe oder (An-)Werbeveranstaltung?

**WW:** Kommen wir nochmal zu jenen zurück, die an Transnationalen Bildungsangeboten (TNB) teilgenommen haben. Dies sind Angebote außerhalb Deutschlands, meist vor Ort, beginnend mit Sprachkursen der Goethe-Institute und endend mit Studienangeboten diverser Fachstudien als Masterangebote oder gar PhD-Programme – z.T. auch als Universitäten mit deutscher (Mit-)Trägerschaft, wie etwa in Kairo. Die Maßnahmen

<sup>3</sup> Zitiert nach <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20190920065921180>.



(meist im Auftrag des DAAD) sind als Entwicklungshilfe bzw. externe Hilfe für das Land formuliert. Ihrer Wirkung nach erscheinen sie aber wie eine Werbeveranstaltung für Deutschland. Das beginnt mit Veranstaltungen über deutsche Sprache und Kultur und endet mit Studienangeboten z.B. für Ingenieure. Diese Gruppe entwickelt geradezu systematisch den Wunsch, zumindest gastweise in Deutschland weiterzustudieren. Über Stipendienprogramme sind die Hürden, diesen Wunsch zu realisieren, besonders niedrig. Ist mal erhoben worden, wieviel Prozent von ihnen in Deutschland oder anderen europäischen Ländern bleiben wollen und bleiben? Hier auch forschend mit ihnen in Verbindung zu bleiben, um Informationen darüber zu gewinnen, ob es sich überwiegend um eine Hilfe- oder eine Werbeveranstaltung für deutsche Bedürfnisse handelt, wäre wissenschaftlich, entwicklungspolitisch und wirtschaftlich zweckmäßig. Ich habe gehört, gerade in jener TNB-Literatur sei besonders häufig von brain circulation die Rede. Dann könnte genauer geprüft werden, ob dies die Legitimation eigener Vorteile Deutschlands oder tatsächlich gerechte Austauschprozesse betrifft.

**AH:** Wie gesagt, es braucht dringend Verbleibsstudien, um auf gesicherter Datenbasis wirklichkeitsgetreu sagen zu können, ob der derzeitige internationale Wissensaustausch brain drain oder brain circulation ist. Wie ich bereits beschrieben habe, hinterfrage ich kritisch die ‚Gerechtigkeit‘ von Austausch in der Wissenschaft und der Kunst, in meinen Forschungsarbeiten und Publikationen. Eine deutsche Künstlerin, die langjährige Partnerschaften nach Indien pflegt, sagte mir: Dialog auf Augenhöhe ist ein ‚guiding light‘, was eventuell nach jahrzehntelanger Zusammenarbeit erreicht werden kann. Der Faktor ‚Zeit‘ hat in internationalen Beziehungen eine hohe Relevanz. Kurzfristige Unternehmungen bleiben oberflächlich und können mehr Schaden anrichten als Gutes zu schaffen.

**WW:** Es gibt zahlreiche Beispiele für den Aufenthalt in anderen Ländern (angefangen bei der Legende in den 1960er Jahren, nur „Gastarbeiter“ zu sein, die jährlich unterschreiben mussten, sie wollten in das Herkunftsland zurückkehren, bis zu denjenigen Deutschen, die beruflich ins Ausland gegangen waren, dort oft geheiratet haben und quasi als Identitätslegende die Rückkehrabsicht vor sich her tragen. Wenn dort dann auch noch eigene Kinder aufgewachsen sind, wird die Rückkehr immer unwahrscheinlicher. Soweit Zahlen bekannt sind, wird auch der offiziellen Annahme einer Rückkehr widersprochen). Sie haben dann auch das Resümee von Ayâ Neusel und André Wolter zitiert, die nach ihrer Untersuchung 2017 zu dem Schluss kommen: „Diese Forschungsergebnisse können zu dem Schluss führen, dass Brain-Circulation nur eine abgeschwächte Form von Brain-Drain sei.“

**AH:** In diesem Zusammenhang finde ich interessant, was Mbah in ihrer Forschung über nigerianische Hochqualifizierte in Deutschland herausgefunden hat: Die Rückkehr sei zwar vielfach das erklärte Ziel hochqualifizierter Migrantinnen und Migranten, werde jedoch nur von weni-

gen umgesetzt. Mbah erkennt folgende Gründe für die dauerhafte Migration:

- Die Verweildauer im Zielland spielt eine große Rolle: „Je länger die Abwesenheit andauert, desto mehr starke Verbindungen können im Zielland aufgebaut werden – und desto stärker verändern sich auch die Identität und das ‚Home‘-Verständnis der MigrantInnen selbst.“
- „Eine Rückkehr kann erst erfolgen, wenn ein/e Migrant/in im Zielland Erfolg nachweisen kann, was in den meisten Fällen bedeutet, dass Eigentum sowohl im Herkunfts- als auch im Zielland erworben wurde und dass ausreichende finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, die im Herkunftsland auf die ein oder andere Art und Weise zur Schau gestellt werden können.“
- Wenn Migrantinnen und Migranten permanent zurückkehren, dann nur unter sehr voraussetzungsvollen Bedingungen und aufgrund guter Zukunftsperspektiven im Heimatland bspw. in Form von ihrer Qualifikation entsprechenden Arbeitsplätzen inklusive guter Arbeitsbedingungen, stabiler politischer Situation inklusive positiver wirtschaftlicher Entwicklungen.

Auch hier würde ich mir weitere Forschung wünschen...

### Gibt es Erfolge?

**WW:** Auch wenn die eigene Politik den Entwicklungs- und Schwellenländern gegenüber immer wieder gerechtfertigt wird, so wird doch auch über Politikänderungen nachgedacht, um die Gefahren von brain drain zu reduzieren. Dazu gehört, in die Hochschulsysteme jener Länder zu investieren, um geeignete Studienangebote bieten zu können, sodass die Studierenden ihr Herkunftsland gar nicht mehr verlassen müssen. Die Angebote sollen auch enger an den Arbeitsmarktbedürfnissen dieser Länder orientiert werden, damit die Absolvent\*innen anschließend an das Studium auch eine realistische Chance haben, beruflich in ihrem Land zu bleiben. Ist schon erkennbar, ob diese guten Absichten auch erfolgreich sind?

**AH:** Das Konzept des triple win ist neu. Die Wirkung, die dieses Konzept mit sich bringen wird, muss noch erprobt werden. Für diesen Ansatz braucht es definitiv auch gute Kenntnisse der Bedürfnisse und Lage vor Ort, bspw. hinsichtlich des Arbeitsmarktes. Beziehungen zur lokalen Wirtschaft sind existentiell. Das deutsche Fachhochschulenmodell könnte hier reüssieren.

**WW:** Ein besonderes Entwicklungsproblem stellen Promotionsmöglichkeiten dar. Sie stellen in ihrer Studie Handlungsmöglichkeiten zusammen und erklären: „Es ist erwiesen, dass 44 Prozent der Promotionen in Mathematik und Naturwissenschaften an den deutschen Universitäten von ausländischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler abgeschlossen werden (...). Das setzt sich in der weiteren Laufbahn fort: Jeder/e fünfte Wissenschaftler/in in den Naturwissenschaften an den deutschen Hochschulen kommt aus dem Ausland, wo sie für die Entwicklung ihres eigenen Landes dann fehlen (...). Promotionen müssen demzufolge auch an TNB-Einrichtungen zukünftig möglich sein.“ Können Sie den Hintergrund etwas näher beleuchten?



**AH:** Zukünftig müssen Studiengänge auf Master- und PhD-Niveau, die insbesondere in Ländern der Entwicklungszusammenarbeit Mangelware sind, in den TNB etabliert werden, um so der Abwanderung junger Studierender in ein Land des sogenannten Globalen Nordens zur Durchführung eines Master- bzw. Doktorandenstudiums entgegenzuwirken. Diese Master- und Doktorandenprogramme müssen zudem mit Stipendien ausgestattet werden, da ein postgraduales Studium die finanziellen Möglichkeiten der Bachelor- Absolventinnen und Absolventen von Schwellen- und Entwicklungsländern häufig übersteigt. Wenn die jungen Menschen im sogenannten Globalen Süden dann ihre Promotion im eigenen Land absolvieren können, ist die Chance auch größer, dass sie ihrer Heimat verbunden bleiben und im Ideal als Forschende und Lehrende tätig werden.

Die Ausbildung von lokalem Personal ist selbstverständlich ein langfristiger Prozess. Doch der Aufbau eines Pools von qualifiziertem Personal für Forschung und Lehre in den TNB-Gastländern kommt sowohl der Entwicklung vor Ort als auch Deutschland zugute. Denn europäische Lehrende in Form von flying faculties dauerhaft oder wiederholend an bspw. die binationalen Hochschulen zu entsenden, ist aufgrund der zur Verfügung stehenden knappen Ressourcen und Kapazitäten an den europäischen Heima Hochschulen ein schwieriges Unterfangen. Mit lokal Lehrenden wird somit die Zukunft von TNB gesichert. Darüber hinaus böten die TNB-Absolvent\*innen als Dozierende den Vorteil, beide Welten – die des Anbieter- und die des Gastlandes – zu vereinen. Des Weiteren wird der existierenden Asymmetrie zwischen den Partnern aus dem sogenannten Globalen Süden und dem sogenannten Globalen Norden entgegengewirkt, wenn statt der sogenannten flying faculties aus deutschen Professoren, die bspw. ägyptischen Studierenden gegenüberstehen, ägyptische Professoren die Studierenden aus der Region in ihrem Studium anleiten und begleiten würden.

### Sanieren ausländische Studierende deutsche Hochschulen?

**WW:** Während wir eben noch bei den Möglichkeiten waren, Nachteile für die Herkunftsländer zu vermindern, kommen jetzt wieder ganz andere Interessen deutscher Hochschulen in den Blick. Hochschulen mit sinkender Studienplatznachfrage werben massiv im Ausland, um ihre Studienplatzkapazität auszulasten und Nachteile von der Hochschule fernzuhalten. Denn staatliche Hochschulen werden auch nach dem Grad ihrer Kapazitätsauslastung finanziert. Da kommen je nach Perspektive erfreuliche oder erschreckende Zahlen in den Blick. „Es gelingt ihnen, ihre Studierendenschaft damit um fast 50 Prozent zu steigern (vgl. Bertelsmann Stiftung/Mayer 2018). 70 Prozent aller internationalen Studierenden wollen nach erfolgreichem Studienabschluss in Deutschland bleiben und arbeiten, so einer der befragten Experten.“ Das mag ein großes Kompliment an das Gastland Deutschland sein – im Sinne der Entwicklungspolitik ist es völlig kontraproduktiv, weil es faktisch die Herkunftsländer als Ressourcenquelle für die deutsche Wissenschaft und Wirtschaft missbraucht – ganz im Sinne einer unseligen Kolonialgeschichte. Was ist zu tun?

**AH:** Neben den bereits von mir angesprochenen Handlungsempfehlungen meiner Studie und der Forschungsdesiderate möchte ich an dieser Stelle – da selbst einmal an einer kleinen Fachhochschule tätig – provokativ fragen, ob es wirklich diese ganzen kleinen Hochschulen in Deutschland braucht, die sich nur durch brain drain ‚über Wasser‘ halten können.

**WW:** Mein Eindruck beim Lesen Ihrer Studie war zunehmend, dass von deutscher Seite Vieles schön geredet wird oder (im Gegensatz zu anderen Bereichen) klare Daten fehlen, weil – so könnte kritisch vermutet werden – gerade hier das Erkenntnisinteresse begrenzt scheint. Wir haben im Sinne der Glaubhaftigkeit allen Anlass, z.B. über Verbleibsstudien ein klares Bild über die Auswirkungen der vorgenannten Politik zu gewinnen. Sie haben aber Ihrer Studie wesentlich umfangreichere Handlungsempfehlungen mitgegeben. Könnten Sie sie hier stärker ausführen?

### Handlungsempfehlungen

**AH:** Meine Handlungsempfehlungen für die zukünftige Internationalisierung deutscher Wissenschaft kann ich folgendermaßen zusammenfassen:

1. die Ausbildung von lokalen Lehrenden, die mindestens über eine abgeschlossene Promotion und damit Forschungserfahrung verfügen, für eine nachhaltige Partnerschaft und eine nachhaltige Entwicklung des Gastlandes,
2. die Erhöhung der gemeinsamen Forschungsaktivitäten zwischen ‚Nord‘ und ‚Süd‘ und der gegenseitigen Mobilitäten innerhalb der TNB hin zu einem ‚Zweibahnstraßen‘-Austausch, der bis dato noch stark einseitig ist (von ‚Süd‘ nach ‚Nord‘, von ‚Ost‘ nach ‚West‘),
3. die Durchführung von Verbleibsstudien, um die brain drain bzw. circulation-Debatte mit geprüften Daten unterlegen zu können,
4. die Sicherung einer nachhaltigen Finanzierung von internationalem Wissenschaftsaustausch, um die Projektlogik, die hier zu kurz greift, endlich zu beenden,
5. die verstärkte Vernetzung der deutschen Aktivitäten im internationalen Wissenschaftsaustausch untereinander zur Bildung von Synergien und Mehrwerten,
6. die fokussierte Aufarbeitung des Desiderats ‚Digitalisierung‘ von TNB und allgemein der Internationalisierung von Wissenschaft in und aus Deutschland.

Letztendlich ist immer zu fragen: Welche Ziele in der Internationalisierung der deutschen Wissenschaft verfolgt das Auswärtige Amt, das BMBF und das BMZ? Daraus sind die zukünftigen Maßnahmen für die Außenwissenschaftspolitik Deutschlands zu entwickeln, im Ideal in enger Abstimmung aller drei beteiligten Ministerien.

**WW:** Ich hoffe, wir konnten einige wichtige (auch ambivalente) Aspekte der Entwicklungszusammenarbeit in diesem Gespräch herausarbeiten. Internationale Mobilität, sonst mit Recht gefordert und gefördert, kann sich im Licht von brain gain, brain drain und brain circulation sowie triple win gegenüber Denkroutinen noch einmal

kräftig wandeln. Es kann, wie herauszuarbeiten war, sehr sinnvoll sein, geistige Mobilität zu fördern und körperliche Mobilität in diesem Zusammenhang eher zu verhindern oder mit klaren Begrenzungen der Aufenthaltsdauer zu versehen. Ohne unsere Gesprächsergebnisse erscheint eine solche Forderung zunächst schwer nachzuvollziehen – jetzt aber hoffentlich sehr gut. Ich danke Ihnen für das intensive Gespräch!

#### Im Gespräch erwähnte Literatur:

- Altbach, P. G. (2016): Global Perspectives on Higher Education. Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Bertelsmann Stiftung/Mayer, M. M. (2017): Deutschland braucht ein Einwanderungsgesetz. Migration fair gestalten. Policy Brief Migration. Gütersloh.
- Connell, R. (2019): The Good University. What universities actually do and why it's time for radical change. Zed Books, London.
- Deutscher Akademischer Austauschdienst (Hg.) (2014a): Akademische Zusammenarbeit mit den Ländern Subsahara-Afrikas: Strategiepapier. Bonn.
- Deutscher Akademischer Austauschdienst (Hg.) (2014d): DAAD-STANDPUNKT. Akademische Mobilität und Fachkräfte-Migration. Die Position des DAAD. Bonn.
- Deutscher Akademischer Austauschdienst (Hg.) (2015b): Transnationale Bildung. Ziele und Wirkungen. DUZ Special. Bonn/Berlin.

- Deutscher Akademischer Austauschdienst (Hg.) (2017): Transnationale Bildung made in Germany. Bilanz und Perspektiven. Beilage zur duz – Deutsche Universitätszeitung, 20. Oktober 2017. Berlin.
- Deutscher Akademischer Austauschdienst (Hg.) (2019b): Transnationale Bildung – Ankerpunkte im Ausland. DUZ Special. DUZ 5/2019. Bonn/Berlin.
- Hampel, A. (2021): Internationale Hochschulkooperationen der Zukunft: Außenwissenschaftspolitik am Beispiel von Transnationalen Bildungsangeboten (TNB) (gefördert vom Auswärtigen Amt) frei zugänglich hier: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/72143> (englische Version) und <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/71603> (deutsche Version).
- Hampel, A. (2015): Fair Cooperation – Partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Auswärtigen Kulturpolitik. Dissertation. Wiesbaden.
- Hampel, A. (2019): Fair Cooperation. Von der Beobachterin zur Forscherin zur Handelnden. In: Gad, D. I./Weigl, A./Schröck, K. M. (Hg.): Forschungsfeld Kulturpolitik – Eine Kartierung von Theorie und Praxis. Festschrift für Wolfgang Schneider. Hildesheim, S. 225-232.
- Mbah, M. V. (2014): „Brain drain“ aus Entwicklungsländern? Migrationsmotive und -prozesse Hochqualifizierter am Beispiel von Nigeria. Dissertation. Karlsruher Institut für Technologie (KIT).
- Neusel, A./Wolter, A. (Hg.) (2017): Mobile Wissenschaft. Internationale Mobilität und Migration in der Hochschule. Frankfurt a.M./New York
- Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR-Forschungsbereich) (2019): Dem demografischen Wandel entgegen. Wie schrumpfende Hochschulstandorte internationale Studierende gewinnen und halten. Berlin.
- Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (2018): Steuern, was zu steuern ist: Was können Einwanderungs- und Integrationsgesetze leisten? Jahresgutachten 2018. Berlin.
- Sarr, F. (2019): Afrotopia. Berlin.
- Wilkins, S. (2018): Definitions of transnational higher education. In: International Higher Education, No. 95, Fall 2018, pp. 5-7.

NEUERSCHEINUNG

Reihe: Gesellschaft und Staat – Staatliche Politik und Zivilcourage

Falk Pingel (Hg.)

### Das Stalag 326 in Stukenbrock/Senne – zum Fortwirken der Lagergeschichte über den Krieg hinaus: Die Repatriierung sowjetischer Kriegsgefangener und die Internierung von NS-Funktionsträgern

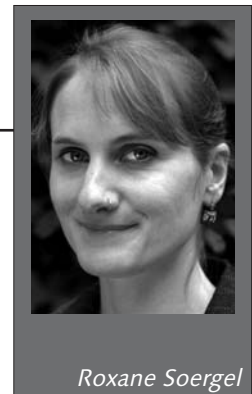


Der vormalige „Initiativkreis zur Unterstützung des Ausbaus der Gedenkstätte Stalag 326“ hat sich zur Verstetigung seiner Arbeit eine neue, festere Organisationsstruktur gegeben und bildet nun die Regionale Arbeitsgruppe Ostwestfalen-Lippe (OWL) innerhalb des Vereins „Gegen Vergessen – Für Demokratie“. Die Regionale Arbeitsgruppe OWL „Gegen Vergessen – Für Demokratie“ sieht sich als Teil des in der Gedenkstättenkonzeption des Landes NRW verankerten zivilgesellschaftlichen Engagements. Sie setzt sich insbesondere in Zusammenarbeit mit der Universität Bielefeld sowie weiteren wissenschaftlichen Institutionen und zivilgesellschaftlichen Initiativen dafür ein, den Erinnerungsort „Stalag 326“ in Stukenbrock/Senne im historischen Bewusstsein der Öffentlichkeit zu verankern. Dank der vom Bund und vom Land NRW beschlossenen finanziellen Förderung erscheint der Ausbau der Gedenkstätte nun gesichert und die Phase konkreter Planungen kann beginnen. Der Förderungsantrag, den der Landschaftsverband formuliert hatte, fußte auf einer Machbarkeitsstudie eines privaten Ateliers, das damit Vorschläge für die Errichtung neuer Bauten und die Entwicklung von Ausstellungskonzeptionen unterbreitet hat. Deren Verwirklichung bedarf einer breiten, wissenschaftlich begründeten und pädagogisch abgesicherten Erörterung. Dazu sollen die hier dokumentierte Tagung und Denkschrift beitragen.

ISBN 978-3-946017-24-0, Bielefeld 2021, 60 Seiten, 12.95 Euro zzgl. Versand

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

Roxane Soergel



Roxane Soergel

## Genderkompetenz stärken – Entwicklung eines Online-Trainings zum Aufbau von Einstiegswissen für die Angehörigen des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

As a technical-natural scientific institution, the Karlsruhe Institute of Technology (KIT) faces the serious challenge to recruit and retain more women at all career levels. In addition to offering individual support measures, the KIT therefore focuses intensely on its structures to establish a welcoming, gender-equitable environment. It is especially committed to further the building of gender competence among its members. This article describes the development of an online training to impart such basic knowledge about gender, gender competence and unconscious bias. It highlights the structure and special didactical and technical characteristics of this format and gives information about helpful preparatory steps.

### 1. Ausgangslage

Wie alle technisch-naturwissenschaftlichen Einrichtungen in Deutschland steht auch das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) vor der Herausforderung, Frauen auf sämtlichen wissenschaftlichen Karrierestufen und insbesondere für Führungspositionen und Professuren zu gewinnen. Um Anregungen für die weitere Verbesserung seiner bereits umfangreichen Chancengleichheitsmaßnahmen zu erhalten und dadurch perspektivisch die Frauenanteile signifikant zu steigern, hat das KIT im Jahr 2018 das Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS) mit der Evaluation seiner Chancengleichheitsaktivitäten beauftragt. Ausgehend von dem Befund, „am KIT [sei] ein Problembewusstsein für Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit vorhanden [...] [...] die Genderkompetenz [jedoch] sehr unterschiedlich ausgeprägt“ (CEWS 2019, S. 37f.), wird seither das Thema Reflexion und Erhöhung der Genderkompetenz bei den KIT-Beschäftigten noch stärker in den Fokus genommen.

Um einen tiefergehenden Einblick in den Kenntnisstand zum Thema Genderkompetenz zu gewinnen sowie Handlungsfelder zu identifizieren, in denen diese als grundlegend eingeschätzt wird, wurden semistrukturierte Interviews mit Personen innerhalb des KIT mit Schlüsselpositionen in Wissenschaft bzw. Verwaltung geführt. Als außerordentlich wichtig wurde Genderkompetenz in diesem Zusammenhang für Beschäftigte mit starker Kommunikationsfunktion innerhalb wie außerhalb des KIT, Beteiligte an Auswahlprozessen, Führungskräfte sowie Lehrende und Forschende eingestuft. Zu gewünschten Weiterbildungsformaten befragt, wurde von den Interviewten zudem der Bedarf für ein allen KIT-Angehörigen zugängliches, niederschwelliges, nicht zu zeitintensives Format geäußert und mehrfach die Idee eines

Online-Trainings ins Spiel gebracht. Das Präsidium beauftragte daher die Abteilung Diversity Management damit, ein solches Online-Training zu konzipieren. In einem von einer externen Gender- und Diversity-Expertin durchgeführten Workshop befassten sich zudem die qua Amt für das Thema Chancengleichheit Zuständigen (die Vizepräsidentin für Personal und Recht, die Chancengleichheitsbeauftragten und ihre Stellvertreterinnen sowie Mitarbeiterinnen des Diversity Managements) mit dem Konzept der Genderkompetenz und erarbeiteten eine gemeinsame Definition von Genderkompetenz für das KIT. Auch reflektierten sie über Handlungsfelder am KIT, in denen Genderkompetenz als besonders relevant anzusehen ist.

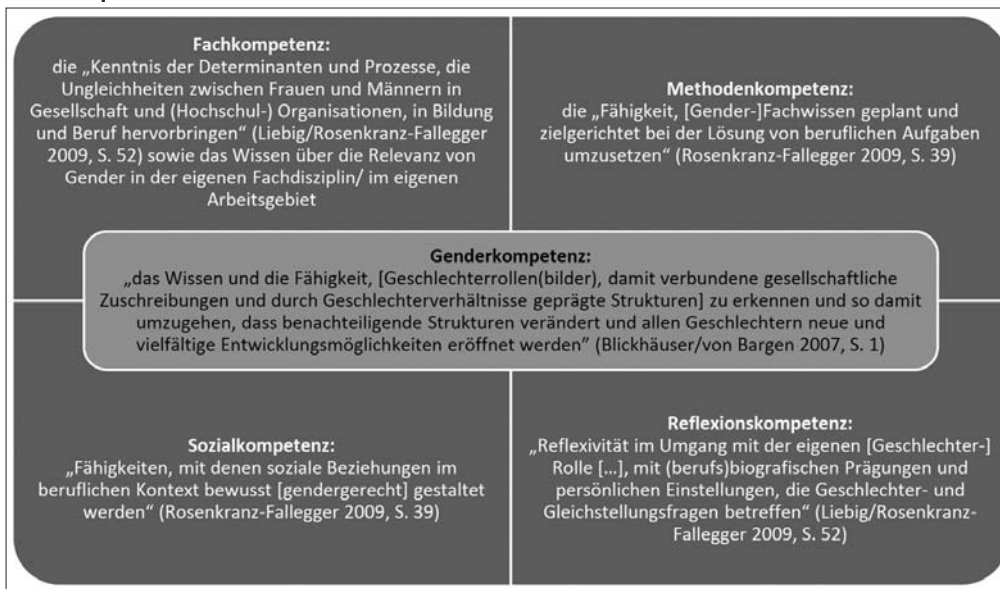
### 2. Einstiegswissen in kompakter Darstellung: Inhaltliche Konzeption des Online-Trainings

Genderkompetenz und ihre Dimensionen werden im Training wie in Abb. 1 dargestellt definiert. Auf die Dimensionen wird innerhalb der Module implizit wie explizit immer wieder Bezug genommen.

Der Konzeption der Modul Inhalte ging ein iterativer Prozess voraus: Für diejenigen Akteur\*innen, für die Genderkompetenz im Workshop und in den Interviews als unabdingbar eingestuft wurde, wurden zunächst diesbezügliche Anforderungsprofile erstellt. Die entsprechenden Entwürfe wurden daraufhin an unterschiedliche Angehörige der Zielgruppen gegeben und auf Basis ihrer Rückmeldungen modifiziert. Die Erarbeitung der Modul Inhalte orientierte sich entsprechend daran, welche Anforderungen hinsichtlich Genderkompetenz für diese Personengruppen innerhalb der Profile formuliert wurden. Die Schärfung des inhaltlichen Entwurfs wurde in gleicher Weise vorgenommen. An der Stelle fand auch ein intensiver Austausch mit der Gen-



Abb. 1: Definition von Genderkompetenz sowie der vier Dimensionen von Genderkompetenz



der- und Diversity-Expertin statt, die bereits den Genderkompetenz-Workshop für die Chancengleichheitsakteur\*innen des KIT durchgeführt hatte.

Das Training umfasst die folgenden Module und Inhalte: Das **Einführungsmodul zu Gender und Genderkompetenz** bietet Informationen zu den Frauenanteilen auf unterschiedlichen Karrierestufen am KIT, im deutschen Wissenschaftssystem an sich sowie im internationalen Vergleich. Im nächsten Schritt wird ein kurzes Video präsentiert, das unterschiedliche Situationen aus dem beruflichen Kontext mit umgekehrten Geschlechterrollen wiedergibt. Dieses dient der Annäherung an den Begriff „Gender“, der im Anschluss definiert wird. Auch die o.g. Definition von Genderkompetenz und ihrer Dimensionen findet sich hier. Das Modul endet mit einer Zusammenfassung, die die Relevanz des Themas für die KIT-Angehörigen verdeutlicht.

Modul 2 bringt den User\*innen das Thema „**Unconscious Biases**“ näher. Neben einer Erläuterung des Begriffs und ihres Ursprungs werden exemplarisch einige im Wissenschaftskontext besonders oft auftretende Biases erklärt. Abschließend können die Nutzer\*innen in einem Test überprüfen, ob sie in der Lage sind, diese Biases in unterschiedlichen Situationsbeschreibungen zu identifizieren.

Das dritte Modul zu **gendergerechter Kommunikation** beginnt mit einer Reflexionsübung zu einer der Sequenzen aus dem Einstiegsvideo. Hier ist gefragt, wie die gezeigte Kommunikationssituation verlaufen müsste, um als gendergerecht zu gelten. Es werden zudem Forschungsbefunde zur Rolle von Gender in der beruflichen Kommunikation vorgestellt und Tipps zu gendergerechter Kommunikation im Allgemeinen sowie gendergerechter (Bild-)Sprache im Besonderen gegeben. Der Themenblock wird durch Hinweise auf entsprechende Leitfäden des KIT abgerundet.

Das folgende Modul zu **gendergerechter Personalauswahl** ist ähnlich strukturiert: Neben einer Reflexionsübung zu einer Videoszene umfasst es Forschungsbefun-

de zum Einfluss von Gender Biases auf Personalauswahlverfahren sowie Hinweise zur Gestaltung gendergerechter Verfahren und zur aktiven Ansprache von Frauen. Hier wird ebenso auf vorhandene KIT-Leitfäden verwiesen.

Das fünfte und letzte Modul befasst sich mit dem Themenfeld **gendergerechte Lehre, Forschung und Innovation**. Nach einer erneuten Video-basierten Einstiegsreflexion liefert auch dieses Forschungsbefunde zur Relevanz von Gender in Forschung und Lehre sowie Hinweise dazu, wie Wissenschaftlerinnen im Lehr-

kontext sichtbarer gemacht werden können und was für die Umsetzung gendergerechter Didaktik und Forschung zu berücksichtigen ist. KIT-Leitfäden sowie Tools und Dokumente anderer Hochschulen und Forschungseinrichtungen werden hier ebenfalls genannt.

Das Training endet mit einigen **Takeaways** und einem kurzen **Test** mit Fragen zu allen Modulen.

Personen, die Interesse an einer Vertiefung des im Online-Training erworbenen Wissens haben, stehen zukünftig entsprechende zielgruppenspezifische Weiterbildungsworkshops in Präsenz zur Verfügung. Das Training ist somit nur ein Teil eines breiter angelegten Weiterbildungskonzepts zum Thema Genderkompetenz, das die wiederholte Befassung hiermit unterstützt. Durch das Präsenzangebot wird zudem der Kritik Rechnung getragen, dass „wegen der Individualität der Lernprozesse [...] große Teile [davon] nicht planbar, d.h. auch nur begrenzt medienfähig [sind]. Dies [gelte] besonders für Lernziele höherer Ordnung (Einsicht, Strukturkenntnisse [...]). Sie [seien] ohne kommunikative Unterstützung nicht zu erreichen [...]“ (Armutat et al. 2004, S. 22).

### 3. Besondere Erfordernisse eines Online-Formats: Mediendidaktische und technische Umsetzung des Trainings

An Online-Trainings werden überwiegend dieselben didaktischen Ansprüche wie an Trainings in Präsenz gestellt, teilweise ergeben sich jedoch spezifische Erfordernisse. Mit Blick auf die spezifischen mediendidaktischen Erfordernisse sowie die technische Umsetzung war weitere Expertise nötig, die das Zentrum für Mediales Lernen (ZML) des KIT zur Verfügung stellte.

Das Training richtet sich an alle interessierten Angehörigen des KIT (es ist auf Deutsch und auf Englisch verfügbar), adressiert wie beschrieben jedoch bestimmte Gruppen in besonderer Weise. Der Prämisse folgend, dass Lernangebote einen Bezug zum konkreten Alltag der Ler-



nenden haben müssen, können die Teilnehmenden zu Beginn das eigene Tätigkeitsfeld angeben, sodass im weiteren Verlauf per Filterfunktion nur Module präsentiert werden, die inhaltlich für diese Zielgruppe unmittelbar relevant sind. Falls hier eine Vorauswahl getroffen wird, ist über das Menü jedoch auch das Abrufen der ausgelassenen Module sowie ein Hin- und Herspringen zwischen den Modulen möglich. Je nach Zuschnitt dauert ein Durchlauf etwa zwischen 45 und 60 Minuten.

Da das Training darauf ausgerichtet ist, die KIT-Angehörigen beim Einstieg in das Themenfeld Gender und beim Aufbau von Genderkompetenz zu unterstützen, wird entsprechend kein Vorwissen auf diesen Gebieten vorausgesetzt und für alle Zielgruppen ein niederschwelliger Einstieg gewählt: Standardmäßig startet das Training mit den Basismodulen, zu „Gender“ und „Genderkompetenz“, den so genannten „Unconscious Biases“ und gendergerechter Kommunikation. Da auch kein umfassendes technisches Vorwissen vorausgesetzt wird, können die Nutzer\*innen bei Bedarf vor dem Trainingsstart ein Tutorial aufrufen. Es wurde insgesamt auf eine leichte Handhabbarkeit durch den klaren modularen Aufbau und den Einsatz weniger Bedienelemente geachtet, die durch einen umfangreichen Usability Check (vgl. Ebner et al. 2006) seitens einer größeren Zahl zukünftiger Nutzer\*innen vor der offiziellen Freischaltung überprüft und bestätigt wurde.

Um die Relevanz von Genderkompetenz für das eigene Handeln hervorzuheben, die ausschlaggebend für die Bereitschaft zur Befassung mit diesem Thema ist, wurde, wie bereits ausgeführt, ein Video genutzt, das unterschiedliche Situationen aus dem beruflichen Kontext mit umgekehrten Geschlechterrollen zeigt. Den User\*innen werden hier Beispiele aus ihrem persönlichen Alltag präsentiert, in denen Gender von Belang ist. Im weiteren Verlauf werden sie aufgefordert, darüber nachzudenken, und erhalten Informationen dazu, wie genderkompetentes Verhalten in der entsprechenden Situation aussähe. Es erfolgt also die Vermittlung „[h]andlungsrelevante[n] Wissen[s], das einen direkten Bezug zur Arbeit und Situation aufweist [...] [und] von Lernenden deshalb als sinnvoll erlebt [wird]“ (Kehrer et al. 2008, S. 406). Neben der Relevanz von Genderkompetenz für das KIT als Organisation, die zu Beginn des Trainings – auch in Form eines Video-Grußwortes des Präsidenten und der für das Thema Chancengleichheit zuständigen Vizepräsidentin – aufgezeigt wird, wird somit in hohem Maße auf die Relevanz dieser Kompetenz für den eigenen Arbeitsalltag Bezug genommen. Um den praktischen Nutzen der Trainingsteilnahme zu erhöhen und diese zu würdigen, besteht zudem die Möglichkeit, nach Durchlaufen des Abschlusstests ein Zertifikat herunterzuladen, das auch Auskunft über die absolvierten Module gibt.

Ebenso wurde in besonderem Maße auf die abwechslungsreiche, multimodale Gestaltung des Trainings und eine Balance zwischen theoretischem bzw. praktischem Input und Eigenaktivität geachtet: Inhalte werden in Form von kurzen Fließtexten, Checklisten, Highlight-Boxen, Grafiken und Videosequenzen vermittelt und durch Fotos und Abbildungen unterstützt; die Nutzer\*innen müssen durch die Befassung mit den Reflexi-

onsaufgaben, die Beantwortung von Zwischenfragen und die Bearbeitung des Abschlusstests immer wieder selbst aktiv werden. Sie erhalten dazu stets unmittelbar Rückmeldung, was zur Festigung des Wissens beiträgt und damit nochmals den praktischen Nutzen ihrer Teilnahme sichtbar macht.

#### 4. Bekanntmachung und Annahme des Trainings

Über das Training wurde durch die Bereichsleiter\*innen des KIT innerhalb der jeweiligen Bereichsräte informiert und den Mitgliedern die Teilnahme empfohlen. Einer größeren KIT-Öffentlichkeit wurde die Einführung darüber hinaus per Rundschreiben des Präsidiums mitgeteilt, das ebenfalls eine Einladung an alle Interessierten sowie die Bitte an die verpflichteten Gruppen enthält, dieses zu absolvieren. (Zur Teilnahme verpflichtet sind die Leitungs- und Führungskräfte der Ebenen 1-3, d.h. Präsidiumsangehörige, Bereichs- und Institutsleiter\*innen, sowie die KIT-internen Mitglieder von Berufungskommissionen.) Mit Hilfe jährlicher Erinnerungen durch die Bereichsleiter\*innen werden zukünftig auch neue Leitungs- und Führungskräfte auf das Training hingewiesen.

Zum Zeitpunkt der Entstehung dieses Artikels ist das Training seit etwa vier Monaten für alle Nutzer\*innen online geschaltet. In dem Zeitraum wurde es 907 Mal durchlaufen. Bei der Betrachtung dieser Zahl ist zwar die teilweise obligatorische Teilnahme zu berücksichtigen. Allerdings sprechen das umfangreiche (durchweg positive) Feedback nicht zur Teilnahme verpflichteter Personen am KIT und zahlreiche Anfragen externer Kooperationspartner\*innen, dieses einsehen zu dürfen, für ein allgemein hohes Interesse an dem Format. Das steht im Gegensatz zum teilweise verbreiteten Image von „Gender“ als eher anstrengendes und wichtigere Anliegen überdeckendes Thema und einem entsprechend geringen Interesse an reinen Gender-Veranstaltungen (also solchen ohne unmittelbar ersichtlichen praktischen Nutzen) – und stärkt die Vermutung, dass die Gestaltung des Trainings ausschlaggebend für den Willen ist, sich hiermit zu befassen, und dass sich somit dessen aufwändige inhaltliche Konzeption sowie hochwertige technische Umsetzung auszahlen.

#### 5. Lessons learned

Die Aufgabe, in der vglw. kurzen Trainingszeit wesentliches Einstiegswissen aufzubauen und damit eine gute Basis für die vertiefte Beschäftigung mit den Themen Gender und Genderkompetenz zu legen, stellte eine besondere Herausforderung dar. Als sehr hilfreich für die Bestimmung der konkreten Inhalte und deren Aufbereitung sowie für die gute Annahme des Trainings haben sich die folgenden weiter oben bereits angerissenen Schritte erwiesen:

- die Befürwortung und Unterstützung der Leitungsebene bei der Erstellung des Trainings (z.B. in Form eines Video-Grußwortes) sowie der Bekanntmachung desselben,
- die Bestimmung der zu adressierenden Handlungsfelder/Zielgruppen (Bedarfsanalyse) im Rahmen eines

Workshops und durch strukturierte Interviews mit Stakeholdern des KIT,

- das Erstellen von Anforderungsprofilen bzgl. Genderkompetenz für die adressierten Gruppen und Einholen von Feedback zu den Profilen durch Angehörige ebener Gruppen,
- der Einbezug der Kenntnisse einer externen Expertin zu Gender- und Diversity-Themen,
- die Beratung zur mediendidaktischen Gestaltung sowie technische Umsetzung durch (Inhouse-)Expert\*innen (in diesem Falle das Zentrum für Mediales Lernen).

Selbst bei einem so kondensierten Training muss zudem ein größerer zeitlicher Horizont für die Konzeption vorgesehen werden, um möglichst viele Feedbackschleifen zu realisieren. Die technische Umsetzung der zielgruppenspezifischen Filterung der Trainingsinhalte erforderte ebenso einige Zeit. Nicht zuletzt gilt es zu berücksichtigen, dass bei einer verpflichtenden Teilnahme u.U. bestimmte Stellen wie der Personalrat oder Datenschutzbeauftragte vor der Einführung einzubeziehen sind. Angesichts des stark partizipativ angelegten Entwicklungsprozesses sowie durch die Einbindung der beiden o.g. Stellen verging zwischen den ersten Überlegungen zu den Inhalten des Online-Trainings bis zu dessen Freischaltung für alle Nutzer\*innen etwa ein Jahr.

## 6. Ausblick und Fazit

Das Training ist für alle Angehörigen des KIT als Teil von dessen Weiterbildungskonzept auf dem Gebiet der Genderkompetenz dauerhaft auf der Schulungsoberfläche der Lernplattform ILIAS verfügbar, und es kann (inklusive Abschlusstest) beliebig oft durchlaufen werden, sodass die wiederholte Befassung mit dem Thema auf Einsteiger\*innen-Niveau problemlos möglich ist. Rückmeldungen der Nutzer\*innen zu Handhabbarkeit und Inhalten des Trainings werden fortlaufend entgegen genommen und dieses dahingehend und vor dem Hintergrund neuer Daten und wissenschaftlicher Erkenntnisse immer wieder aktualisiert und weiterentwickelt. Gerade in der Corona-Krise, in der vielfach von Zuhause aus gearbeitet und die eigene Arbeitszeit der individuellen Situation entsprechend eingeteilt wird, sowie mit dem weitgehenden Verzicht auf Präsenzveranstaltungen erweist sich das digitale Format des Trainings zum Aufbau von Genderkompetenz als äußerst hilfreich. Denn

ein klarer Vorteil solcher Online-Angebote besteht darin, dass Nutzer\*innen selbst entscheiden können, wo, wann und wie lange sie sich mit den Inhalten befassen möchten, dass diese also eine hohe Flexibilität und Selbststeuerung des Lernens ermöglichen. Dies kommt, wenn von der aktuell besonderen Arbeitssituation abgesehen wird, vor allen Dingen Führungskräften zupass, die einen sehr eng getakteten Terminplan und somit kaum Gelegenheit haben, sich über mehrere Stunden hinweg durchgehend mit einem Thema zu befassen.

### Literaturverzeichnis

- Armutat, S./Dichanz, H./Kelp, G./Närmann, A./Rau, S./Witte, N. (2004): E-Learning im Unternehmen. Konzepte – Einsatzmöglichkeiten – Qualitätskriterien. Ergebnisse des DGFP-Arbeitskreises „E-Learning“. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hg.): PraxisPapiere, 1/2004.
- Blickhäuser, A./von Barga, H. (2006): Mehr Qualität durch Gender-Kompetenz. Königstein/Taunus.
- Ebner, M./Deutschmann, L./Zechner, J./Holzinger, A. (2006): Qualitätssicherung durch Evaluation: neue Ansätze zur Evaluierung selbstgesteuerter Lerntools. In: Sindler, A./Bremer, C./Dittler, U./Hennecke, P./Sengstag, C./Wedekind, J. (Hg.): Qualitätssicherung im E-Learning. Münster, S. 99-107.
- Kehrer, T./Wenzel, A./Toenniessen, F. (2008): Mediendidaktische und strategische Erfolgsfaktoren am Beispiel des Learning Management Systems Xterm. In: Lucke, U./Kindsmüller, M. C./Fischer, S./Herczeg, M./Seehusen, S. (Hg.): Workshop Proceedings der Tagungen Mensch & Computer 2008, DeLFI 2008 und Cognitive Design 2008. Berlin, S. 405-412.
- Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung [Center of Excellence Women and Science, CEWS] (2019): Evaluation der Chancengleichheitspolitik des Karlsruher Instituts für Technologie. Evaluationsbericht. CEWS-Projektberichte 2019 (2).
- Liebig, B./Rosenkranz-Fallegger, E. (2009): Gender-Kompetenz: Eine Anleitung zur Selbstevaluation für Hochschulen und ihre Mitarbeitenden. In: Liebig, B./Rosenkranz-Fallegger, E./Meyerhofer, U. (Hg.): Handbuch Gender-Kompetenz. Ein Praxisleitfaden für (Fach-)Hochschulen. Zürich: vdf Hochschulverlag, S. 50-70.
- Rosenkranz-Fallegger, E. (2009): Gender-Kompetenz: Eine theoretische und begriffliche Eingrenzung. In: Liebig, B./Rosenkranz-Fallegger, E./Meyerhofer, U. (Hg.): Handbuch Gender-Kompetenz. Ein Praxisleitfaden für (Fach-)Hochschulen. Zürich: vdf Hochschulverlag, S. 30-48.

■ Roxane Soergel, Dr., Referentin Diversity Management am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), E-Mail: roxane.soergel@kit.edu

### Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung“

Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag.

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

Kontakt: UVW UniversitätsVerlagWebler - Der Fachverlag für Hochschulthemen

Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude), 33613 Bielefeld, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

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

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

Nach zwei Jahren sind alle Ausgaben eines Jahrgangs frei zugänglich.

## Fo

### Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 1+2/2021

Institutes for Advanced Study in Deutschland und als besonderes Beispiel THE NEW INSTITUTE

*Barbara Hendriks & Almuth Lietz*  
Erkenntnisgewinn durch Praxis:  
Empirische Einblicke in  
die neuen Wege der  
Doktorand\*innenausbildung

*Wolff-Dietrich Webler*  
Forschungskollegs/Institutes for  
Advanced Study in Deutschland

*Thorsten Wilhelmy*  
Ambivalenzkunst –  
Zur Erfolgsgeschichte der Institutes  
for Advanced Study

Fo-Gespräch zwischen Sabine  
Maasen und Wolff-Dietrich Webler  
über Chancen und Gefahren,  
Freiheitsgrade und Bindungen der  
Institute für fortgeschrittene Studien  
(Institutes for Advanced Studies,  
IAS) in Deutschland und darüber  
hinaus

Fo-Gespräch mit dem  
Gründungsdirektor des THE NEW  
INSTITUTES Hamburg,  
Dr. Wilhelm Krull

Fo-Gespräch zwischen Beate  
Schücking, Hans-Gerhard Husung  
und Wolff-Dietrich Webler über die  
Rolle der Wissenschaft im  
Transformationsprozess des  
Lausitzer Braunkohlereviere in  
eine aussichtsreiche Zukunft

## HSW

### Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 5+6/2021

HSW-Gespräch zwischen  
Wolff-Dietrich Webler, Melanie  
Fritscher-Fehr und André Stiegler  
über die Arbeit des Netzwerks  
Tenure Track und die ihm  
zugrundeliegende Problematik

Heterogenität der Studierenden –  
ein Problem für die Hochschulen?  
Ein Gespräch zwischen Sabine  
Behrenbeck (Wissenschaftsrat)  
und Oliver Günther (Präsident  
Universität Potsdam)

*Elke Middendorff & Andä Wolter*  
Hochschulexpansion und Diversität:  
Wird die Zusammensetzung der  
Studierenden heterogener?

*Christoph Müller*  
Geschlechterunterschiede im Abitur  
und ihre Auswirkung auf die  
Zulassungschancen in den  
medizinischen Studienfächern

*Dominik Adrian*  
Hochschulen als Partner – Strategien  
für den Feldzugang einer  
Längsschnittstudie über  
Promovierende und Promovierte

*Falk Scheidig*  
Learning Analytics – Einordnung  
eines emergierenden Feldes

*Kerstin Fink*  
Studierende als Change Agents?  
Über die Bedeutung studentischer  
Partizipation für die Digitalisierung  
an Hochschulen

## HM

### Hochschulmanagement

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

HM 3/2021

Künstlerisch-wissenschaftliche  
Forschung im Bologna-Konzept:  
das künstlerisch-wissenschaftliche  
Doktorat aus Stakeholder-  
Perspektive

*Fabian Lausen & Sabine Behrenbeck*  
Forschung und Promotionen in den  
Künsten: Die Perspektive des  
Wissenschaftsrats

*Ursula Brandstätter*  
Institutionelle Verankerung einer  
Reflexions- und Forschungskultur.  
Interdisziplinarität und  
Internationalisierung.  
Das künstlerisch-wissenschaftliche  
Promotionsstudium an der Anton  
Bruckner Privatuniversität für Musik,  
Schauspiel und Tanz in Linz/  
Österreich

*Yulia Yurtaeva-Martens*  
Wissenschaftlich-künstlerische  
Promotion an der Filmuniversität  
Babelsberg KONRAD WOLF

*Márcio Steuernagel*  
Tensions and legitimacy: a doctoral  
candidate perspective on artistic  
research in academic contexts

*Ewald Scherm*  
Führt Autonomie zu agilen  
Hochschulen?

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

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 4/2021

Studienberatung auf dem Weg zum  
'New Normal'?!*Malte Hübner & Martin Scholz*  
Studienberatung unter dem Eindruck  
der SARS-Cov-2-Pandemie –  
Eine Untersuchung in Niedersachsen*Ralf Weinen*Fokusgruppen mit Abiturient\*innen  
zur Studien- und Berufsorientierung  
in Sachsen in den Coronajahren  
2020 und 2021*Raphael Müller-Hotop, Christopher  
Henich, Yvette E. Hofmann  
& Daniela Datzler*Akademische Resilienz als  
Schlüsselkompetenz in volatilen  
Zeiten*Claudia Dickhäuser*Allein, gestresst und unmotiviert? Zum  
Stresserleben von Studierenden vor  
und während der Corona-Pandemie*Sophie Bartholome & Wiebke Lückert*  
Studienwahl in Zeiten der Pandemie:  
Online geht! Die Krise als Chance  
Ein Erfahrungsbericht: Das (digitale)  
Schnupperstudium für  
Studieninteressierte an der  
Universität Jena*Franziska Lorz*Ist die Zukunft der kollegialen  
Beratung digital?*Antje Dovermann*Veranstaltungsplanung und Corona:  
Online ist jetzt gelernt*Ursula Böing*Inklusionssensible Hochschulen  
gestalten**QiW****Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und Administration

QiW 3+4/2021

Qualitätsentwicklungen in der  
Wissenschaft*Eva Barlösius & Axel Philipps*  
Verlosung von Forschungsgeldern:  
Welche Losverfahren können sich  
Wissenschaftlerinnen und  
Wissenschaftler vorstellen?*Bernd Kleimann, Lisa Walther & Anna  
Gerchen*Qualitätssicherung von Berufungsver-  
fahren an deutschen Kunsthochschulen*Jens Maeße*Qualitätsmessung in den Wirtschafts-  
wissenschaften: Idealtypen  
interpretativer Aneignungspraxis in  
Karriereverlaufskontexten*René Krempkow et al.*Wie qualifiziert sich das  
Wissenschaftsmanagement in  
Deutschland (weiter)?*Jennifer Blank et al.*Indikatoren für das Gelingen und die  
Evaluation transformativer Projekte*Swen Günther, Judith Schulze & Laura  
Harzendorf*Wie lässt sich Exzellenz im Bereich des  
Wissens- und Technologietransfers an  
Hochschulen messen?*Tina Kreische & Martin Rothland*„Praxisschock“ im Studium?  
Eine erste Bilanz der Forschung zur  
Belastung und Beanspruchung in Lang-  
zeitpraktika der Lehrer\*innenbildung*Astrid Baerwolf & Lukas Mitterauer*Transformation der Lehre in digitale  
Räume – Ergebnisse einer empirischen  
Studie der Universität Wien im Mai 2020**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 Hinweisen für Autorinnen und Autoren

oder sonstigen Fragen,  
besuchen Sie unsere Website:  
[universitaetsverlagwebler.de](http://universitaetsverlagwebler.de)oder wenden Sie sich  
direkt an uns:**E-Mail:**[info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)**Telefon:**

0521/ 923 610-12

**Fax:**

0521/ 923 610-22

**Postanschrift:**UniversitätsVerlagWebler  
Bünder Straße 1-3  
Hofgebäude  
33613 Bielefeld



Karsten König

## Macht und Verständigung in der externen Hochschulsteuerung Verhandlungsmodi in Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule

Zielvereinbarungen und Verträge zwischen Staat und Hochschulen sind ein zentrales Element der politischen Hochschulentwicklung. Dabei können Verhandlungen zwischen beiden Akteuren ebenso positionsbezogen geführt wie auch auf eine gemeinsame Verständigung ausgerichtet sein. Auf der Basis einer qualitativen Erhebung in 10 Bundesländern wird in dieser Studie gezeigt, wie nah positionsbezogenes Beharrungsvermögen und innovative Verständigung in der Vergangenheit lagen und wie zukünftig gezielt innovative Räume für eine gemeinsame Verständigung zwischen Staat und Hochschule geschaffen werden können.

ISBN 978-3-946017-22-6, Bielefeld 2021,  
207 Seiten, 36.60 Euro zzgl. Versand



Pascale Stephanie Petri

## Neue Erkenntnisse zu Studienerfolg und Studienabbruch Einblicke in die Studieneingangsphase



Die Studieneingangsphase gilt als besonders kritisch: Der Peak der Studienabbruchzahlen findet sich in den ersten beiden Hochschulesemestern. Schon seit langem werden zu hohe Abbruchquoten beklagt.

Die sozial- und erziehungswissenschaftliche sowie psychologische Forschung kann mit einer soliden Bandbreite an Theorien und empirischen Befunden zu Prädiktoren von Studienerfolg und -abbruch aufwarten, doch stehen diese meist disparat nebeneinander. Die vorliegende Arbeit hat sich daher über den bloßen Vergleich der verschiedenen Perspektiven hinaus deren Integration zu einem Prozessmodell des Studieneinstiegs zum Ziel gemacht, welches detaillierte Einblicke auf Mikroebene bietet. Wie das empirisch bewährte Erlebens-Orientierte-Studieneinstiegs-Modell (EOS-Modell) die präventive Förderdiagnostik an Hochschulen inspirieren kann und welche praktischen Implikationen es für die Betreuung Studierender bietet, wird nicht nur diskutiert, sondern anhand einer Pilotstudie plastisch veranschaulicht.

ISBN 978-3-946017-23-3, Bielefeld 2021,  
272 Seiten, 43.90 Euro zzgl. Versand

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

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