

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

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

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.“¹ 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.² 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.³

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

¹ https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/8834-21.pdf?__blob=publicationFile&v=15 (17.11.2021), S. 54f.

² 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.

³ 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 Verbrechen 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.