10. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

- Kräfte für die universitäre Personalentwicklung vereinen: Das neugegründete Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten
- Personalentwicklung an österreichischen Universitäten – Was kann das österreichische Netzwerk AUCEN leisten?
- UniNetzPE: Auftaktveranstaltung des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten
- Personal- und Organisationsentwicklung: Notwendigkeit oder Luxus?
- Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – Status Quo und Trends
- Zielgruppe zwischen den Stühlen? Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement
- Evidenzbasierte Förderung von Führungskompetenzen als Erfolgsfaktor für Wissenschaftseinrichtungen
- Zielgruppenorientierung in der akademischen Personalentwicklung: Angebote bedürfnisorientiert zuschneiden und kommunizieren
- Das Multiplikatoren-Projekt an der Ludwig-Maximilians-Universität München – ein innovatives Personalentwicklungsangebot im Bereich Hochschullehre
- Mentoring als Beitrag zur Lernenden Organisation Das Beispiel „MediMent“ am Universitätsklinikum Essen
- Wie können die Hochschulen (exzellente) Wissenschaftlerinnen gewinnen und halten?

2+3 | 2015

UniversitätsVerlagWebler

www.universitaetsverlagwebler.de

Herausgeberkreis

Nicole Auferkorte-Michaelis, Dr., Stellv. Geschäftsführerin des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen
Anke Diez, Dr., Leitung der Personalentwicklung, Karlsruher Institut für Technologie
Edith Kröber, Dr., Leiterin des Zentrums für Lehre und Weiterbildung der Universität Stuttgart (zlw)
Martin Mehrtens, Dr., Kanzler der Universität Bremen
Monika Rummler, Dr., zuständig für das Weiterbildungsprogramm für das wissenschaftliche Personal, stellv. Leiterin der Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK), TU Berlin
Käthe Schneider, Prof. Dr., Lehrstuhl Erwachsenenbildung, Universität Jena
Susanne Schulz, Dipl.-Soz.-Wiss., Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung, Universität Duisburg-Essen
Wolff-Dietrich Webler, Prof. Prof. h.c. Dr., ehem. Professor of Higher Education, University of Bergen/Norway, Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB)

Hinweise für die Autor/innen

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

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen" auf unserer Homepage: www.universitaetsverlagwebler.de.
Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Homepage.

Impressum

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

Satz:
UVW, info@universitaetsverlagwebler.de

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

Erscheinungsweise:
4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe: 30.10.2015

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

Abonnement/Bezugspreis:
Jahresabonnement: 72 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelheft: 18,25 Euro zzgl. Versandkosten
Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

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

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

10. Jahrgang

ISSN 1860-3033

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Einführung der geschäftsführenden Herausgeberin

II

Personal- und Organisations-entwicklung/-politik

Mirjam Müller & Elke Karrenberg
Kräfte für die universitäre Personalentwicklung vereinen: Das neugegründete Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten 34

Elke Gornik & Anna Steiger
Personalentwicklung an österreichischen Universitäten – Was kann das österreichische Netzwerk AUCEN (Austrian University Continuing Education and Staff Development Network) leisten? 39

Tanja Peter
UniNetzPE: Auftaktveranstaltung des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten 44

Cuno Künzler & Olga Pardo
Personal- und Organisationsentwicklung: Notwendigkeit oder Luxus? 47

Barbara Bertges & Dagmar Grübler
Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – Status Quo und Trends 52

Elke Karrenberg
Zielgruppe zwischen den Stühlen? Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement 56

Kristin Knipfer & Claudia Peus
Evidenzbasierte Förderung von Führungskompetenzen als Erfolgsfaktor für Wissenschaftseinrichtungen 61

Anke Waldau
Zielgruppenorientierung in der akademischen Personalentwicklung: Angebote bedürfnisorientiert zuschneiden und kommunizieren 65

Daniela Pachler, Angela Kuonath, Julia Specht, Simone Kaminski, Silke Weisweiler & Dieter Frey
Das Multiplikatoren-Projekt an der Ludwig-Maximilians-Universität München – ein innovatives Personal-entwicklungsangebot im Bereich Hochschullehre 71

Renate Petersen
Mentoring als Beitrag zur Lernenden Organisation Das Beispiel „MediMent" am Universitätsklinikum Essen 77

Silke Schröder
Wie können die Hochschulen (exzellente) Wissenschaftlerinnen gewinnen und halten? Gleichstellung als zentrales Steuerungsinstrument in der Organisationsentwicklung von Hochschulen – Bedeutung für den wissenschaftlichen Bereich 86

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

2+3 | 2015

Einführung der geschäftsführenden Herausgeberin

Susanne Schulz

Personalentwicklung an Hochschulen erhält nach Berichten von Praktiker/innen ein immer stärkeres Gewicht und entwickelt sich zu einem zukunftsbestimmenden Thema innerhalb der Hochschullandschaft. Diese Doppelausgabe widmet sich deshalb einigen vielfältigen Aktionen und einschlägigen Trends an denen die eindrucksvolle Bedeutung von Personalentwicklung erkennbar wird. Ein wichtiger Meilenstein für die Personalentwicklung an Universitäten war im vergangenen Jahr sicher die Gründung des Bundesnetzwerkes UniNetzPE.

Dass der Zeitpunkt für die Gründung eines bundesweiten Netzwerks für Personalentwicklung reif ist, sahen auch die Sprecherinnen des bundesweiten Netzwerks für Personalentwicklung (UniNetzPE) *Mirjam Müller* und *Elke Karrenberg* anhand der großen Resonanz auf die Gründung des Netzwerks bestätigt. Aus der Perspektive der Autorinnen steht zu erwarten – auch mit Blick auf die Nachwuchsförderung sowie die bevorstehende Runde der Exzellenzinitiative –, dass das Thema Personalentwicklung in den nächsten Jahren noch an Bedeutung gewinnen wird. In dieser Situation wird es zunehmend wichtiger, dass sich mit dem Netzwerk Ansprechpartner/innen und Diskussionspartner/innen bundesweit und über Hochschulgrenzen hinweg finden. In ihrem Beitrag **Kräfte für die universitäre Personalentwicklung vereinen: Das neugegründete Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten** erläutern Müller und Karrenberg, wie das Netzwerk substanziell zur Professionalisierung der eigenen Hochschule beitragen kann, welche übergreifenden Themen im Mittelpunkt stehen und welche Qualitätsstandards für die Personalentwicklung an Universitäten anzulegen sind. **Seite 34**

Die Mitglieder von AUCEN, dem österreichischen Pendant zum UniNetzPE, verfügen bereits über langjährige Erfahrung in der Netzwerkarbeit im Bereich Personalentwicklung. Grundprinzipien der Personalentwicklung sind definiert und in Leitsätzen beschrieben. Bei AUCEN stehen seit fast 20 Jahren der fachliche Austausch und die Vernetzung von Personalentwickler/innen im Mittelpunkt. Durch das Engagement und Einbringen von Themen der Expert/innen der österreichischen Universitäten entwickelte sich AUCEN zur wichtigsten Plattform für universitäre Personalentwicklung. Um nicht wichtige Themen zu verpassen, raten *Elke Gornik* und *Anna Steiger* in ihrem Beitrag **Personalentwicklung an österreichischen Universitäten – Was kann das österreichische Netzwerk AUCEN (Austrian University Continuing Education and Staff Development Network) leisten?** den „universitären Elfenbeinturm" zu verlassen, um aktuelle Trends im Bereich der Personalentwicklung (oder des Personalmanagements) in anderen Arbeitsumfeldern aufzuspüren und auf ihre Einsetzbarkeit an Universitäten zu überprüfen sowie die Qualität von Personalentwicklung hinsichtlich Nachhaltigkeit und Wirkungsorientierung zu betrachten. **Seite 39**

Dass regionale Netzwerke durch die Gründung des Bundesnetzwerkes UniNetzPE nicht zu ersetzen sind, sondern den Ausstauch und die Diskussion noch weiter unterstützen, verdeutlicht der Konferenzbericht **UniNetzPE: Auftaktveranstaltung des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten** von *Tanja Peter*. Sie gibt einen Überblick über die auf der Auftaktveranstaltung des Netzwerks diskutierten Themen und gibt somit einen Zusammenschnitt aller Themen, von denen in dieser Ausgabe und eine Auswahl genauer beleuchtet werden konnte. **Seite 44**

Cuno Künzlers und *Olga Pardos* Beitrag **Personal- und Organisationsentwicklung: Notwendigkeit oder Luxus?** macht deutlich, dass die Notwendigkeit einer Personal- und Organisationsentwicklung insbesondere darin besteht, relevante Projekte und Entwicklungen an Hochschulen zu begleiten. Dies erfordert jedoch von den Hochschulleitungen grundsätzlich Visionen zu entwickeln und Ziele zu kommunizieren. Personalentwickler/innen können dann den Vorgaben entsprechend ihre Expertise bei der Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Kooperationsprozessen einbringen. Künzler und Pardo zeigen plausibel auf, dass eine Unterstützung der Hochschulleitung bei der Umsetzung erforderlich ist, damit die Personal- und Organisationsentwicklung sich in Diskussionen der jeweiligen Hochschule einmischen kann, um die beschlossenen Entwicklungsmaßnahmen voranzutreiben. **Seite 47**

Das Portfolio für den wissenschaftlichen Bereich, an dem Personalentwickler/innen an Hochschulen derzeit arbeiten, ist sehr umfangreich. *Barbara Bertges* und *Dagmar Grüblers* Beitrag **Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – Status Quo und Trends** macht deutlich, dass Universitäten deshalb mit Blick auf ihre strategischen Ziele entscheiden müssen, welche Themen und Strukturen von Personalentwicklungsmaßnahmen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sie für eine zukunftsträchtige Profilierung verfolgen wollen. Auch hier sind wieder vor allem Hochschulleitungen gefragt, ihre Position deutlich und offen zu kommunizieren. **Seite 52**

Das heterogene Feld des Wissenschaftlichen Personals offenbart auch, dass es nicht die Zielgruppe gibt, sondern eine Reihe von Funktionen im Wissenschaftsmanagement nebeneinander stehen, für die entsprechende Angebote entwickelt werden können. Die von *Elke Karrenberg* angeführten Good-Practice-Beispiele in ihrem

Beitrag **Zielgruppe zwischen den Stühlen? Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement** zeigen auf, mit welchen Angeboten Personalentwicklung an Hochschulen Wissenschaftsmanager/innen als Zielgruppe erfolgreich bedienen kann. **Seite 56**

Ein zielgruppenspezifisches Personalentwicklungsangebot der Technischen Universität München ist auch der evidenzbasierte Ansatz zur Förderung von Führungskompetenzen in der Wissenschaft. In ihrem Beitrag **Evidenzbasierte Förderung von Führungskompetenzen als Erfolgsfaktor für Wissenschaftseinrichtungen** beschreiben *Kristin Knipfer* und *Claudia Peus* einen Ausgangspunkt für Konzepte transaktionaler und transformationaler Führung am Beispiel des Weiterbildungsprogramms der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TU München. Das von ihnen vorgestellte Qualifizierungskonzept kombiniert erfolgreich die Vermittlung von theoretischem Hintergrundwissen mit systematischem Feedback und angeleiteter Reflexion, um den Transfer in den Führungsalltag bestmöglich zu unterstützen. **Seite 61**

Praktischer Bezug kennzeichnet auch den Bericht **Zielgruppenorientierung in der akademischen Personalentwicklung: Angebote bedürfnisorientiert zuschneiden und kommunizieren** von *Anke Waldau* zur zielgruppenorientierten Umstrukturierung von bestehenden Personalentwicklungsangeboten für Wissenschaftler/innen. Mit zwei Praxisbeispielen belegt sie anschaulich, mit welchen Mitteln in der Universität Konstanz für die Angebote der Personalentwicklung geworben wird und welche Wirkung mit der bedürfnisorientierten Kommunikation vom Academic Staff Developments bereits erreicht wurde. **Seite 65**

Susanne Schulz

Unter dem Eindruck, dass es angesichts des gestiegenen Bedarfs an hochschuldidaktischer Aus- und Weiterbildung zu wenige qualifizierte Angebote gibt und insbesondere die fachspezifischen Angebote in diesem Feld verstärkt werden müssten, ist an der LMU ein Projekt mit ungewöhnlichen Akzenten entstanden, worüber *Daniela Pachler u.a.* berichten. Ihr Artikel **Das Multiplikatoren-Projekt an der Ludwig-Maximilians-Universität München – ein innovatives Personalentwicklungsangebot im Bereich Hochschullehre** stellt einen in zeitliche Phasen und Parallelaktivitäten differenzierten Ansatz vor, Tandems „normaler Lehrender" zu animieren, sich mit einem innovativen Projekt zur Verbesserung der Lehre zu bewerben und so weitergebildet zu werden, dass sie künftig als Multiplikatoren guter Lehre in ihrem Fach fungieren können, d.h. weitere Lehrende beraten und zu Eigeninitiativen ermutigen. Dieser Ansatz könnte Modell für viele weitere Hochschulen sein. **Seite 71**

Die zumindest Minderung struktureller Benachteiligung von Frauen in der Wissenschaft als Mindestziel hat – neben den individuellen Gründen – zu einer Fülle von Maßnahmen geführt, die zunächst auf die Förderung der Personen abgestellt war. In einigen fällen hat sich aber gezeigt, dass sich auch ein institutioneller Nutzen eingestellt hat, der diese Maßnahmen auch aus der Perspektive einer systematischen Personalentwicklung ergiebig machte. *Renate Petersen* stellt in ihrem Beitrag **Mentoring als Beitrag zur Lernenden Organisation. Das Beispiel MediMent am Universitätsklinikum Essen** solche Erfahrungen vor und zeigt Übertragungsmöglichkeiten auf andere Fächer und Institutionen. **Seite 77**

Als das Phänomen der Unterrepräsentation von Frauen in der Wissenschaft an Hochschulen trotz steigender Zahlen weiblicher Studierender immer offensichtlicher wurde und schließlich zu offenen Protesten führte, intensivierte sich nicht nur die diesbezügliche Erforschung der Ursachen, die schließlich in die Genderforschung mündete. Auch auf hochschulpolitischer Ebene setzte in den männerdominierten Gremien Wandel ein. Mit steigendem Aufklärungsgrad der Phänomene empfanden auch viele Männer (durchaus unterschiedlich in den Disziplinen und realen Personenkonstellationen) die Situation als ungerecht – allerdings mehrheitlich zunächst nur abstrakt, strukturell – nicht so sehr, sobald es um reale Personalentscheidungen ging. Mit diesen männlichen Mehrheiten in den Gremien wurden schließlich in den letzten 15-20 Jahren Forderungen von Seiten der Frauen durchgesetzt, die strukturellen und individuellen Hindernisse für Frauenkarrieren in der Wissenschaft zu beseitigen. Dazu gehörte, der schleichenden, alltäglichen Diskriminierung ständige Aufmerksamkeit zu widmen. Das Amt der Frauenbeauftragten stellte zunächst eine Variante der Personalvertretung dar, also faktisch einer Beauftragten von Frauen für Frauen. Von dieser Interessenvertretung entwickelte sich die Arbeit weiter zur Gleichstellungsarbeit mit erweiterten Aufgaben und wurde auch rechtlich klarer gefasst. In der nächsten Entwicklungsstufe ging es nicht nur um einen höheren Grad an Gerechtigkeit (der auch von Hochschulleitungen anzustreben war), sondern zunehmend wurde auch klar, dass bei fortdauernder Diskriminierung den Hochschulen ständig Begabungspotentiale verloren gingen. Auch diese Seite des Problems wurde zur Führungsaufgabe im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulen, die mittlerweile in zahlreichen Varianten betrieben wird.

Am Beispiel des Faches Jura, das mit knapp 11% von Frauen besetzten C4/W3-Professuren noch ein besonders eklatantes Missverhältnis aufweist, wurde zwischen 2011 und 2014 ein empirisches Projekt durchgeführt, aus dem *Silke Schröder* berichtet. Es sollte in Handlungsempfehlungen münden. Ihr Artikel ist daher überschrieben: **Wie können die Hochschulen (exzellente) Wissenschaftlerinnen gewinnen und halten? Gleichstellung als zentrales Steuerungsinstrument in der Organisationsentwicklung von Hochschulen – Bedeutung für den wissenschaftlichen Bereich.** Die P-OE trägt gerne zur breiteren Wahrnehmung der Ergebnisse und deren Berücksichtigung bei. **Seite 86**

Ergänzung von Wolff-Dietrich Webler

Mirjam Müller & Elke Karrenberg

Kräfte für die universitäre Personalentwicklung vereinen: Das neugegründete Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten

Mirjam Müller

Elke Karrenberg

Personalentwicklung ist eines der zukunftsweisenden Themen in der deutschen Hochschullandschaft, wie die jüngst verabschiedeten Positionspapiere von Hochschulrektorenkonferenz und Wissenschaftsrat bezeugen. Seit etwa zehn Jahren führt dies zu einer verstärkten Etablierung von zentralen Personalentwicklungseinrichtungen an Universitäten und damit einhergehend zu einer Professionsbildung von Personalentwickler/innen im Hochschulbereich. Im Oktober 2014 wurde das Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten als professionelle Vereinigung der zentralen Personalentwickler/innen gegründet. Ziele sind neben inhaltlichem Austausch und Zusammenarbeit auch der Anspruch, Stimme der Personalentwicklungs-Community im hochschulpolitischen Kontext zu sein.

1. Ausgangslage: Personalentwicklung an deutschen Universitäten

Personalentwicklung an Universitäten bedeutet eine wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte, systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Administration und Technik. Sie trägt zur Erreichung, Berücksichtigung und Sicherung der strategischen Ziele der Universität sowie der individuellen beruflichen Entwicklung bei. Hierbei werden die unterschiedlichen Anspruchs- und Berufsgruppen und persönlichen Interessen berücksichtigt, einschließlich der Ableitung und Entwicklung geeigneter Maßnahmen und Strategien zur Qualifizierung, die zur Durchführung der zu leistenden Aufgaben erforderlich sind.

Personalentwicklung ist eines der zukunftsweisenden Themen in der deutschen Hochschullandschaft: Die anhaltenden Veränderungen des Wissenschaftssystems stellen neue Anforderungen an die Förderung des wissenschaftlichen und wissenschaftsstützenden Personals und an die hierzu eingesetzten Methoden und Ansätze. Für Universitäten wird ein professionalisiertes Personalentwicklungskonzept erforderlich, wie die jüngst verabschiedeten Positionspapiere von Hochschulrektorenkonferenz und Wissenschaftsrat bezeugen.[1] Auch der strategische Einsatz von Personalentwicklung wird im nationalen und internationalen Wettbewerb zunehmend unabdingbar werden.

Entsprechend dynamisch hat sich das Gebiet Personalentwicklung an den Universitäten in den letzten Jahren entwickelt. Der Status Quo gestaltet sich derzeit sehr heterogen: Wie eine Internetrecherche ergab, verfügen etwa vierzig der staatlichen Universitäten über eine zentrale Stelle, die für Personalentwicklung verantwortlich ist. An ca. zwanzig weiteren Universitäten sind einzelne Ansätze zur Personalentwicklung vorhanden. Und wiederum etwa zwanzig Universitäten zeigen (zumindest im Internet) bisher keine zentralen Aktivitäten in Bezug auf Personalentwicklung. Einige der Personalentwicklungen haben sich seit Jahren etabliert und sind ein wichtiger Teil der Organisationsentwicklung ihrer Universitäten geworden. Weitere Einrichtungen haben bereits ein ausgewähltes Maßnahmenspektrum erfolgreich eingeführt, andere bauen ihre Angebote derzeit auf. Die dahinterliegenden Personalentwicklungskonzepte und ihre Reichweite in die Universitäten sind entsprechend unterschiedlich weit entwickelt.[2] Darüber hinaus bieten weitere hochschulinterne Akteurinnen und Akteure, wie Gleichstellungsbeauftragte, Hochschuldidaktikzentren und Graduiertenschulen, personalentwicklerische Einzelmaßnahmen an.

Die strukturelle Einbindung der zentralen Personalentwicklungseinheiten ist dabei sehr unterschiedlich. Personalentwicklungen können als Stabsstelle der Universitätsleitung, als Teil der Personalabteilung oder eines anderen Bereichs oder als eigenständige Abteilung organisiert sein. Auch die angesprochenen Zielgruppen variieren: einige Personalentwicklungen unterstützen das Personal aus den Bereichen Administration, Technik, Bibliothek, Pflege und Wissenschaftsmanagement, andere spezialisieren sich auf Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Ein Großteil der Einrichtungen ist für beide Zielgruppen zuständig, wobei oft Schwerpunkte bei einzelnen Teilgruppen (wie etwa Führungskräfte, Funktionsträger/innen oder wissenschaftlicher Nachwuchs) gelegt werden.

Thematisch werden die Aufgabengebiete Personalplanung und -gewinnung (Personalauswahl, Unterstützung von Berufungsverfahren, Dual Career), Inplacement (Einführung neuer Mitarbeiter/innen), Personaleinsatz und

[1] Hochschulrektorenkonferenz (2014) und Wissenschaftsrat (2014).
[2] Vgl. Briedis (2013).

-entwicklung (Coaching/Supervision, Mentoring, Führungskräfteentwicklung, Karriereentwicklung, Teamentwicklung, Hochschuldidaktik, interne Fort- und Weiterbildung, Mitarbeitergespräche), Personalerhaltung und -bindung (Konfliktberatung/Mediation, Betriebliches Gesundheitsmanagement/Gesundheitsförderung, Familienservice), Personalfreistellung (Austritt von Mitarbeiter/innen) sowie Organisationsentwicklung (Begleitung organisationaler Veränderungsprozesse, Strategieberatung) übernommen.

2. Gründung des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten

Angesichts des neuen Stellenwerts von Personalentwicklung und der dynamischen Entwicklung dieses Arbeitsgebiets entstand an den Universitäten der Wunsch einer kooperativen Vernetzung und Zusammenarbeit. Dies führte zunächst zur Gründung regionaler Netzwerke, wie der Interuniversitären Weiterbildung (IUW)[3], der HIT – Akademische Personalentwicklung an Hochschulen in Thüringen[4] sowie den Netzwerken der Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern der Universitäten in Baden-Württemberg[5] und Nordrhein-Westfalen[6]. Diese regionalen Kooperationen zielen zum einen auf gemeinsame universitätsübergreifende Angebote, zum anderen auf einen erfahrungsbezogenen Wissenstransfer zu Konzepten und praktischer Umsetzung hochschulspezifischer Personalentwicklungsmaßnahmen. Bundesübergreifend wurden in den letzten Jahren mehrere Konferenzen veranstaltet, die Best Practice aus der universitären Personalentwicklung vorstellten.[7] Diese Entwicklungen stellten wichtige Schritte hinsichtlich eines professionellen Erfahrungsaustauschs, der Sichtbarkeit und der professionellen Etablierung des Themas Personalentwicklung im deutschen Wissenschaftssystem dar. Die Gründung eines bundesweiten Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten schien vor diesem Hintergrund der nächste entscheidende Schritt hin zu einer systematischen Professionalisierung und Etablierung von Personalentwicklung an Universitäten zu sein. In den vergangenen zehn Jahren gab es mehrere Initiativen, ein Netzwerk für Personalentwicklung zu gründen.

Konkret wurde es im Juni 2013, anlässlich der Tagung „Perspektiven der akademischen Personalentwicklung", die die Universität Konstanz gemeinsam mit dem Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, HIS Hochschulforschung und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung veranstaltete. Am Vorabend der Tagung trafen sich die auf der Tagung vortragenden Personalentwicklerinnen im kleinen Kreis. Schnell ergab sich eine lebhafte Diskussion mit einer Vielzahl konkreter Vorschläge, wie das Netzwerk gestaltet werden könnte. Es wurde eine Arbeitsgruppe von Personalentwicklungsverantwortlichen der Universitäten Aachen, Darmstadt, Duisburg-Essen, Konstanz und Mainz sowie des LMU Center for Leadership and People Management ins Leben gerufen, die an ihren jeweiligen Universitäten bereits seit vielen Jahren erfolgreiche Personalentwicklungskonzepte eingeführt und umgesetzt hatten. Innerhalb eines Jahres wurden das Konzept des „Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten" (UniNetzPE) entwickelt, die Netzwerksteuerung implementiert und erste Mitglieder der Steuerungsgruppe gewählt. Am 2. Oktober 2014 wurde das Netzwerk mit Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung durch die Gründungsuniversitäten offiziell gegründet.

Die Gründung des „Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten" fand deutschlandweit große Beachtung und verdeutlichte, dass hier ein Desiderat bestanden hatte, das nun geschlossen wurde. Nicht nur bei den an Universitäten Verantwortlichen für Personalentwicklung stieß das Personalentwicklungsnetzwerk auf Aufmerksamkeit, sondern auch bei wissenschaftspolitischen Akteurinnen und Akteuren. Institutionen wie die Hochschulrektorenkonferenz, der Wissenschaftsrat, die Deutsche Forschungsgemeinschaft, der Deutsche Hochschulverband und das Centrum für Hochschulentwicklung zeigten Interesse an einem Austausch. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft stellte dem Netzwerk eine Anschubfinanzierung zur Verfügung. Vertreterinnen und Vertreter der außeruniversitären Forschungsgemeinschaften und der Fachhochschulen äußerten Interesse an einer Kooperation. Netzwerke anderer hochschulinterner Akteurinnen und Akteure, wie die Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen oder das Forum Mentoring, signalisierten Interesse an einer Zusammenarbeit.

3. Selbstverständnis und Zielsetzung

Das „Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten" versteht sich als die Vereinigung der zentralen Verantwortlichen für Personalentwicklung, die die professionelle Identität der Berufsgruppe der Personalentwicklerinnen und Personalentwickler im Kontext der Universitäten stärken soll. Ziele des Netzwerks, die in der Kooperationsvereinbarung festgeschrieben wurden, sind die Vernetzung aller zentralen Personalentwicklerinnen und Personalentwickler an Universitäten und eine universitätsübergreifende Zusammenarbeit.

Dabei soll das Netzwerk

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

[3] Ein 1999 gegründeter Verbund von neun Universitäten aus Rheinland-Pfalz, Hessen und dem Saarland, http://iuw-online.de/. Siehe auch Leipold et al. (2014).

[4] Ein 2001 gegründetes Gemeinschaftsprojekt der sechs Thüringer Hochschulen: www.hit-thueringen.de

[5] 2012 gegründet von den 9 baden-württembergischen Universitäten.

[6] 2013 gegründet von den elfnordrhein-westfälischen Universitäten. Ruppert (2014). http://nrw.netzwerk-personalentwicklung.de

[7] Z.B. Fachtagung Perspektiven Akademischer Personalentwicklung (2013, Stifterverband/Universität Konstanz/HIS/BMBF), Symposium Personalentwicklung im Wissenschaftsbetrieb (2013, RWTH Aachen), Kongress Personalentwicklung an Universitäten und Hochschulen – Weiterdenken (2013, Universität Duisburg-Essen).

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

Das Netzwerk hat sich folgende Leitlinien für seine Arbeit gegeben:
- PE-Netzwerkarbeit hat eine Wirkung und einen Nutzen nach Außen und Innen.
- PE-Netzwerkarbeit ermöglicht gemeinsame Strategien und ist zukunftsweisend.
- PE-Netzwerkarbeit ermöglicht einen kreativen, innovativen Austausch.
- PE-Netzwerkarbeit hat einen kurz-, mittel- und langfristigen Nutzen.
- PE-Netzwerkarbeit ist wissenschaftlich fundiert und bewährt sich praktisch.

4. Strukturen des Netzwerks

Die Gründungsmitglieder hatten sich beim Aufbau des „Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten" für folgendes Vorgehen entschieden: Die kleine arbeitsfähige Gruppe mit Vertreterinnen aus fünf Bundesländern sollte die Netzwerkstrukturen vorbereiten, damit sich das gewachsene Netzwerk später dem inhaltlichen Austausch widmen könne. So wurde die Vorbereitungsphase von einem guten Jahr dazu genutzt, die Kooperationsvereinbarung[8] zu erstellen und unter den Gründungsuniversitäten abzustimmen, eine Steuerungsgruppe sowie die Geschäftsstelle einzurichten und die Auftaktveranstaltung zu organisieren.
Längere Überlegungen gab es darüber, wer Mitglied des Netzwerks werden sollte. Recht schnell war klar, dass nicht ein möglichst breites Dach über alle Akteurinnen und Akteure, die an Hochschulen personalentwicklerische Einzelmaßnahmen anbieten oder seitens der Hochschulleitung mit Personalentwicklung betraut sind, gezogen werden sollte, sondern der Austausch und die Professionsbildung der zentralen Personalentwicklerinnen und Personalentwickler im Fokus stehen sollte. Schwieriger war die Frage, inwieweit Personalentwicklungsverantwortliche der außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Fachhochschulen Teil des Netzwerks werden sollten. Um bei aller Heterogenität einzelner Universitäten eine möglichst ähnliche Basis in Zielgruppen und Rahmenbedingungen zu schaffen, fiel die Entscheidung, ein rein auf Universitäten beschränktes Netzwerk zu gründen. Vertreterinnen und Vertreter anderer Institutionen sollen jedoch über Tagungen und in Arbeitsgruppen in die thematische Netzwerkarbeit eingebunden werden.
Als Organisationsform wurde eine Kooperation von Mitgliedsuniversitäten gewählt. Dies bedeutet, dass diejenigen Universitäten, die über eine zentrale Personalentwicklung verfügen, Mitglied im Netzwerk werden. Eine Mitgliedschaft wird so von den Personalentwicklungseinrichtungen angestoßen und von den Universitätsleitungen unterzeichnet. Organe des Netzwerks sind dabei die Versammlung der Kooperationspartner/innen, die Steuerungsgruppe und die Geschäftsstelle. Die Versammlung der Kooperationspartner/innen ist das höchste beschlussfassende Gremium des Netzwerks. Sie tritt einmal jährlich zusammen, wählt die Steuerungsgruppe, nimmt den Rechenschaftsbericht entgegen und beschließt über Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung. Die Steuerungsgruppe sichert die operative Umsetzung des Netzwerksgedankens, macht das Netzwerk auf geeignete Weise sichtbar und setzt Arbeitsgruppen ein. Die Geschäftsstelle ist für die Bewirtschaftung der Mittel und die Mitgliederverwaltung zuständig. Derzeit besteht die Steuerungsgruppe des Netzwerks aus fünf Mitgliedern: Sprecherinnen sind Elke Karrenberg (Johannes Gutenberg-Universität Mainz) und Mirjam Müller (Universität Konstanz), für Finanzen und die Geschäftsstelle zuständig ist Christiane Leißner (Universität Duisburg-Essen), das Veranstaltungsmanagement hat Frederike Seib (Technische Universität Darmstadt) inne, für Mitgliedermanagement und Schriftführung verantwortlich ist Dagmar Grübler (RWTH Aachen).
Der inhaltliche Austausch ist zentral für die Netzwerkarbeit. Das Herzstück des Netzwerks sind daher die Arbeitsgruppen, die sich selbst organisiert zu aktuellen oder grundsätzlichen Themen zusammenfinden und daran über das Jahr hinweg arbeiten. Arbeitsgruppen stellen ihre Ergebnisse auf den Jahrestagungen des Netzwerks vor. Sie können durch externe Expertinnen und Experten ergänzt werden. Einmal jährlich findet die Jahrestagung des Netzwerks mit wechselnden inhaltlichen Schwerpunkten statt. Sie wird abwechselnd von den Mitgliedsuniversitäten ausgerichtet und soll aus einer Mischung aus Vorträgen und Diskussionsrunden zu aktuellen Themen der Personalentwicklung und der Arbeit in Arbeitsgruppen bestehen. Als formaler Teil findet hier auch die Versammlung der Kooperationspartner/innen statt.

5. Auftaktveranstaltung – große Resonanz

Große deutschlandweite Resonanz hat die Auftaktveranstaltung des „Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten" hervorgerufen, die am 28. und 29. Januar 2015 im Tagungszentrum Schmerlenbach bei Aschaffenburg stattfand. Mehr als 70 Personalentwicklerinnen und Personalentwickler aus insgesamt 45 Universitäten folgten der Einladung der Gründungsuniversitäten. Mit 14 Bundesländern war dabei ein breites Spektrum personalentwicklerischer Arbeit an Universitäten zum ersten Mal an einem Ort vereint. Ziel der Veranstaltung war es, das neugegründete Netzwerk vorzustellen, die aktive Netzwerkarbeit zu starten und weitere Universitäten für die Zusammenarbeit zu gewinnen. Im Rahmen der Veranstaltung wurden die Ziele und Leitlinien des Netzwerks diskutiert und von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Erwartungen an die Arbeit im Netzwerk formuliert. Zwei Impulsvorträge informierten über die „Förderung von Führungs- und Managementkompetenzen als Erfolgsfaktor für Wissenschaftsorganisationen" (Dr. Kristin Knipfer, Lehrstuhl Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, TU München) und „Personal- und Organisationsentwicklung: Notwendigkeit oder Luxus?" (Dr. Cuno

[8] http://uninetzpe.de/das-netzwerk/kooperationsvereinbarung/

Künzler, Leiter Personal- & Organisationsentwicklung, ETH Zürich). Bereits bestehende regionale Netzwerke hatten Gelegenheit sich vorzustellen. Das Programm wurde abgerundet durch vier Workshops zu aktuellen Themen aus der Personalentwicklungsarbeit: „Ganzheitliches Personalmanagement", „Status Quo und neue Trends der Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler", „Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement" und „Personalentwicklungsangebote spezifisch zuschneiden und effektiv kommunizieren". Zu den Inhalten der Vorträge und Workshops finden Sie in dieser Ausgabe ausführliche Berichte.
Die Stimmung der Veranstaltung war geprägt von angeregtem Austausch, der Erleichterung, Gleichgesinnte zu treffen, und der Begeisterung, „endlich" mit Kolleginnen und Kollegen praktische Fragen diskutieren zu können. So fanden sich am Ende des ersten Tages eigeninitiativ organisierte Arbeitsgruppen zusammen, die sich teilweise bis spät in den Abend unter anderem zu den Themen „Strategische Personalentwicklungskonzepte", „Kompetenzmodelle für die Wissenschaft" und „Strategische Personalplanung" austauschten. Erste Arbeitsgruppen zu den Themen „Berufungsverfahren", „Integriertes Personalmanagementkonzept" und „Internationalisierung" wurden auf der Auftaktveranstaltung gegründet und sollen über das Jahr hinweg arbeiten. Nicht zuletzt wurden bei der Auftaktveranstaltung zahlreiche Interessensbekundungen für eine Mitgliedschaft und Zusammenarbeit geäußert.

6. Aktivitäten

Leitlinien und Organisationsstrukturen sind geschaffen. Mit der Auftaktveranstaltung und den ersten Arbeitsgruppen wurde in die gemeinsame inhaltliche Arbeit gestartet. In den vergangenen Monaten wurden zudem erste Gespräche mit Stakeholdern der universitären Personalentwicklung geführt und das Netzwerk in der wissenschaftspolitischen Community präsentiert. Auf Anregung von Mitgliedern des Netzwerks bietet das Centrum für Hochschulentwicklung einen Austausch fortgeschrittener Personalentwicklerinnen und Personalentwickler an.
Wichtiger weiterer Schwerpunkt des Netzwerks war es, mit dem Internetauftritt[9] eine Informationsplattform zur Personalentwicklung an Universitäten zu schaffen. Eine Deutschlandkarte mit Steckbriefen der zentralen Personalentwicklungen der Mitgliedsuniversitäten gibt den Personalentwicklungseinrichtungen ein Gesicht und macht ihre Angebote für hochschulpolitische Akteurinnen und Akteure, Personalentwicklungseinrichtungen untereinander und weitere Interessierte leicht auffindbar. Als Informationsbörse dienen eine Übersichtsseite zu anstehenden Konferenzen zum Thema Personalentwicklung sowie der Hinweis auf aktuelle Stellenangebote für Personalentwicklerinnen und Personalentwickler.
Auch der Kreis der Mitgliedsuniversitäten wächst: Die Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover, die Philipps-Universität Marburg und die Deutsche Sporthochschule Köln sind dem Netzwerk bereits beigetreten, weitere Universitäten befinden sich im Aufnahmeverfahren. Weitere Informationen zur Mitgliedschaft sind auf der Webseite und bei der Geschäftsstelle des Netzwerks, Christiane Leißner, Universität Duisburg-Essen, erhältlich.
Die nächste Jahrestagung des „Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten" wird am 27. November 2015 in Essen stattfinden. Im Rahmen der Mitgliederversammlung wird auch ein „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten" verabschiedet werden, der derzeit von Netzwerkmitgliedern und im Aufnahmeverfahren befindlichen Universitäten erarbeitet wird.

7. Fazit

Mit der Gründung des „Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten" wurde das Thema Personalentwicklung an den deutschen Universitäten gestärkt und seine Akteurinnen und Akteure sichtbarer gemacht. Die Gründung kam zu einem Zeitpunkt, als das Thema hochschulpolitisch große Bedeutung erlangt hatte. Entsprechend groß fiel die bisherige Resonanz aus. Mit Blick auf die aktuellen Diskussionen zur Verbesserung der Nachwuchsförderung sowie der bevorstehenden nächsten Runde der Exzellenzinitiative steht zu erwarten, dass das Thema Personalentwicklung auch in den nächsten Jahren nicht an Brisanz und Bedeutung verlieren wird. In dieser Situation scheint es wichtig, dass das Netzwerk als Ansprechpartner und Diskussionspartner zur Verfügung steht.
Mit Blick auf die Arbeit an den Universitäten steht für uns im Zentrum, dass die Praxis vor Ort durch den Austausch von guten, aber auch weniger guten Erfahrungen unterstützt wird. Dies spart Zeit und wird dazu beitragen, Personalentwicklung an Universitäten weiter zu entwickeln und zu professionalisieren. Während die Verantwortlichen für Personalentwicklung in den vergangenen Jahren eher lokal in ihren Bundesländern vernetzt waren, steht nun das breite Potenzial der universitären Personalentwicklung deutschlandweit zum passgenauen Austausch zur Verfügung.
Auch zur Professionsbildung der zentralen Personalentwicklerinnen und Personalentwickler kann das Netzwerk substanziell beitragen. Hier gilt es, nach der Vorstellung von Best Practice an einzelnen Universitäten in den kommenden Jahren die Bearbeitung von übergreifenden Themen in den Mittelpunkt zu stellen und Qualitätsstandards für die Personalentwicklung an Universitäten zu formulieren.
Für das Netzwerk selbst erhoffen wir uns weiterhin so positiven Zuspruch, wachsende Mitgliederzahlen und eine aktive Beteiligung in Arbeitsgruppen zu großen und kleinen Themen aus der universitären Personalentwicklung.

Weitere Informationen zum Netzwerk:
www.uninetzpe.de

[9] www.uninetzpe.de

Literaturverzeichnis

Briedis, K./Jaksztat, S./Schneider, J./Schwarzer, A./Winde, M. (2013): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme. Essen.

Gornik, E./Tomaschek, N. (2013): Ein Einblick in das österreichische Netzwerk AUCEN – Austrian University Continuing Education and Staff Development Network. DGWF Hochschule und Weiterbildung, H. 2, S. 85-87.

Hochschulrektorenkonferenz (2014): Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur. Bonn.

Leipold, J./Karrenberg, E./Stegh, W./Demmerle, C. (2014): Interuniversitäre Weiterbildung (IUW): durch länderübergreifende Konzepte Professionalität und Innovation steigern. Das Hochschulwesen (HSW), Jg. 62/H. 6, S. 203-206.

Reinhardt, C. (Hg.) (2004): Verborgene Bilder – große Wirkung. Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt. Bielefeld.

Ruppert, C. (2014): Netzwerk „PE-NRW" gegründet. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE), Jg. 9/H. 1+2, S. 61f.

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

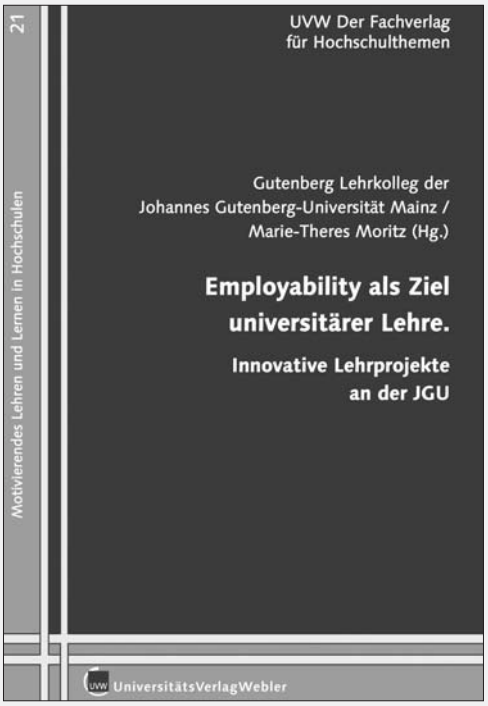
■ **Mirjam Müller,** Sprecherin des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten, Referentin für Personalentwicklung im Academic Staff Development der Universität Konstanz,
E-Mail: mirjam.mueller@uni-konstanz.de

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

NEUERSCHEINUNG

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

Employability als Ziel universitärer Lehre. Innovative Lehrprojekte an der JGU



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

ISBN 978-3-937026-98-5,
Bielefeld 2015, 172 Seiten,
27.80 Euro zzgl. Versand

Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen

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

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

Elke Gornik & Anna Steiger

Personalentwicklung an österreichischen Universitäten – Was kann das österreichische Netzwerk AUCEN (Austrian University Continuing Education and Staff Development Network) leisten?

Elke Gornik

Anna Steiger

1. Ein Netzwerk stellt sich vor

Das Austrian University Continuing Education and Staff Development Network, kurz AUCEN, ist das erste und einzige österreichische Netzwerk für Universitäten mit dem Fokus auf wissenschaftliche Weiterbildung und Personalentwicklung. 20 österreichische Universitäten sind Mitglied bei AUCEN und dies zeigt auch die Bedeutung dieser Netzwerkarbeit. AUCEN stellt ein gemeinsames Forum für den Erfahrungsaustausch zwischen Expert/innen aus den jeweiligen Bereichen dar und agiert sowohl nach innen, wie auch nach außen, als Interessensvertretung für beide Fachbereiche.

An den österreichischen Universitäten wird allerdings (organisatorisch und inhaltlich) zwischen den (universitären) Arbeitsbereichen der Personalentwicklung und Weiterbildung differenziert. Demzufolge wird unter Personalentwicklung an Universitäten „die Personalentwicklung bzw. Weiterbildung für das wissenschaftliche und allgemeine Personal (die Weiterbildung für Wissenschaftler/innen kann weiter differenziert werden in wissenschaftliche und allgemeine Weiterbildung)" (Aichholzer 2012, S. 71) verstanden.

Obwohl sich die Bereiche wissenschaftliche Weiterbildung und universitäre Personalentwicklung an unterschiedliche Zielgruppen richten, besteht das gemeinsame Interesse darin mit- und untereinander in Austausch zu treten und beide Fachbereiche durch gebündelte Strategien zu stärken. Gerade die Entwicklungen im Bereich Lifelong Learning, die die lernende Person in den Mittelpunkt rücken, tragen dazu verstärkt bei.

1.1 Historischer Abriss

AUCEN feiert 2016 sein 20-jähriges Bestehen, wenngleich die Anfänge vor allem auf einer informellen Basis verliefen.

Durch eine gesetzliche Veränderung an den österreichischen Universitäten trat mit 1.10.1994 ein neues Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten (das UOG 1993)[1] in Kraft. Damit zusammenhängend wurde im März 1996 an der Universität für Bodenkultur Wien ein eigenes Vizerektorat für Aus- und Weiterbildung eingerichtet. Weiterbildung und die Heranbildung sowie Förderung wissenschaftlichen Nachwuchses war im UOG 1993 explizit als leitende Aufgaben einer Universität definiert. In weiterer Folge fanden sich an den österreichischen Universitäten interessierte Expert/innen sowie Vizerektor/innen die den Austausch zu beiden Themen auf einer informellen Ebene förderten.

1998 wurde dann erstmals AUCEN (Austrian University Continuing Education Network) als Begriff für dieses Netzwerk eingeführt und erstmals auch eine Sprecherin für die Vertretung nach außen festgelegt.

Erst 2001 differenzierten sich die beiden Fachbereiche „wissenschaftliche Weiterbildung" und „universitäre Personalentwicklung" stärker aus. Zu diesem Zeitpunkt wurde universitäre Personalentwicklung zu einem wichtigen und eigenständigen Teil von AUCEN, weshalb dieser auch in den Namen des Netzwerkes („…and Staff Development") aufgenommen wurde.

Besonders erfreulich war ab 2002 eine dreijährige finanzielle Unterstützung des damaligen österreichischen Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur, welches den Aufbau von Strukturen des Netzwerkes erst ermöglichte.

Im Oktober 2005 wurde AUCEN als eigenständige Rechtsform festgelegt und agiert seit 2006 als Verein.

1.2 Organisation und Aufbau

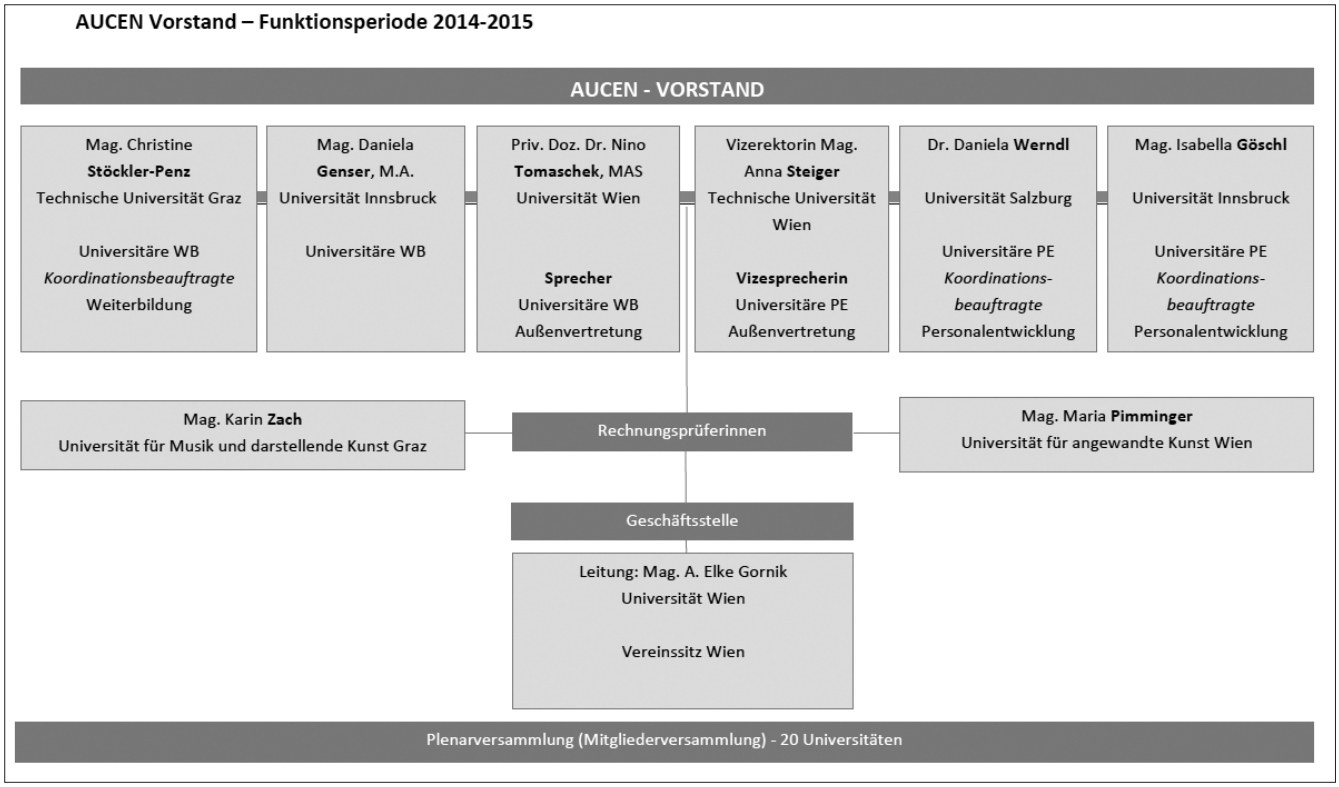
Wie oben ausgeführt, ist AUCEN rechtlich seit 2006 in Österreich als Verein registriert und eingetragen. Dazu war die Formulierung eigener Vereinsstatuten[2] gem. des österreichischen Vereinsgesetzes erforderlich.

Die finanzielle Basis von AUCEN bilden die Mitgliedsbeiträge der Universitäten. In Österreich sind derzeit von 22 Universitäten 20 auch ordentliche Mitglieder bei AUCEN. Generell können die Mitgliedschaft bei AUCEN nur österreichische Universitäten gem. dem Universitätsgesetz 2002 beantragen. In weiterer Folge kann jede Mitgliedsuniversität zwei delegierte Personen nennen (jeweils für Weiterbildung sowie Personalentwicklung) die in die sogenannte Plenarversammlung entsandt werden.

[1] https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/1993_805_0/1993_805_0.pdf [25.5.2015]

[2] http://www.aucen.ac.at/fileadmin/user_upload/p_aucen/Vereinsagenden_allg/Vereinsstatuten_AUCEN.pdf [25.5.2015]

Abbildung 1: Die Organisationsstruktur von AUCEN im Überblick



Als weiteres Organ fungiert der 6-köpfige AUCEN-Vorstand, der alle zwei Jahre statutengemäß gewählt wird. Nach außen wird AUCEN durch einen Sprecher und eine Vizesprecherin vertreten (die jeweils die Bereiche Weiterbildung und Personalentwicklung abdecken). Unterstützt werden die Aktivitäten des Vorstandes sowie der AUCEN-Mitglieder durch eine Geschäftsstelle. Somit bestehen die formalen Organe von AUCEN aus der Plenarversammlung, dem Vorstand und der Geschäftsstelle.
Die Aktivitäten von AUCEN finden auf unterschiedlichen Kommunikations- und Vernetzungskanälen statt: auf virtueller Ebene erfolgen diese durch den E-Mail-Newsletter, den Austausch von relevanten Informationen oder News-Meldungen auf der AUCEN-Homepage. Ergänzend dazu werden in spezifischen AUCEN-Workshops Anliegen und Themen bearbeitet bzw. auch Arbeitsgruppen gebildet, die sich vertiefend Projekten widmen. Im Mittelpunkt stehen die zwei Mal jährlich stattfindenden AUCEN-Meetings, an denen jährlich um die 70 Personen teilnehmen.

1.3 Ziele und Mission Statement

Die Ziele von AUCEN sind auf einer Meta-Ebene gem. dem Mission Statement[3] wie folgt definiert:
„Wissensbasierte Gesellschaften stehen vor der Herausforderung, Lebensbegleitendes Lernen zu organisieren. Für Universitäten bedeutet dies, differenzierte Angebote für Zielgruppen in unterschiedlichen Lebensphasen bereitzustellen. Lifelong Learning hat Auswirkungen auf Kompetenzen, Profil und Rolle der Universitätsangehörigen in Lehre, Forschung und im Dienstleistungsbereich und damit auf die Personalentwicklung. Weiters erfordert es eine Veränderung und Erweiterung des Bildes der Studierenden. AUCEN agiert als Plattform, die sich mit der Gestaltung der dafür notwendigen Veränderungsprozesse auseinandersetzt."
Beide Bereiche, wissenschaftliche Weiterbildung und Personalentwicklung an Universitäten, sollen von AUCEN in Hinblick auf folgende drei Ebenen gefördert werden (siehe AUCEN-Mission Statement):
- auf der Ebene der Bildungspolitik,
- auf der Ebene der Organisationen und
- auf inhaltlicher Ebene.

Auf allen drei Ebenen versucht AUCEN Aktionen und Maßnahmen zu setzen: sei dies durch die Mitwirkung von Projekten und Entsendung von AUCEN-Expert/innen im Bildungsbereich (sowohl national wie auch international) als auch durch die Vernetzung und dem Austausch der Expert/innen (Professionalisierung des Berufsfeldes) sowie dem Auseinandersetzen von inhaltlich relevanten, berufsbezogenen Herausforderungen.
Im Fokus von AUCEN liegt allerdings sicherlich die Vernetzung und zunehmende Professionalisierung der an den Universitäten facheinschlägig Tätigen und Verantwortlichen.
Da sich AUCEN schwerpunktmäßig mit zwei Bereichen, der wissenschaftlichen Weiterbildung und der Personalentwicklung beschäftigt, werden für beide Bereiche auch abgeleitete Ziele definiert. Da der Fokus dieses Artikels auf der Personalentwicklung liegt, wird die wissenschaftliche Weiterbildung nicht weiter ausgeführt.
Im Sinne der Ausführungen in 1.2 ist AUCEN ein starkes, mitgliederbasiertes kooperatives Netzwerk, das nicht

[3] AUCEN-Mission Statement, unter www.aucen.ac.at [25.5.2015]

nur Fachpersonen aus den beiden Bereichen Weiterbildung und Personalentwicklung einbindet, sondern auch versucht, die Ebene der Rektorate zu involvieren (vgl. Gornik/Tomaschek 2013, S. 85).

2. Fokus Personalentwicklung

Konkret auf die Personalentwicklung bezogen, hat AUCEN in seinem Mission Statement für den Bereich Personalentwicklung einleitend vor allem festgehalten, dass eine Expert/innen-Organisation, wie eine Universität, als Kernaufgabe die Erschließung, Entwicklung und Vermittlung von Wissen und Kunst hat (entsprechend der im Universitätsgesetz 2002[4] unter §3 definierten Aufgaben für Universitäten). Um diese Aufgabe zu erfüllen, ist es notwendig, das vorhandene Knowhow und das kreative Potential der einzelnen Mitarbeiter/innen zu entwickeln – und hier kommt der Personalentwicklung ein entscheidender Stellenwert zu (vgl. Mission Statement).

- „Personalentwicklung unterstützt die Erreichung der Organisationsziele, wobei die Verantwortung für Personalentwicklung bei den einzelnen Führungskräften liegt."
- „Die zentrale Einheit Personalentwicklung begleitet und berät die Führungskräfte in dieser Aufgabe und entwickelt dafür zielgerichtete Maßnahmen und Instrumente. Diese müssen sich an den strategischen Zielen der Universitäten, den davon abgeleiteten Zielsetzungen der Organisationseinheiten sowie den Entwicklungsmöglichkeiten und -zielen der Mitarbeiter/innen orientieren."

Im Zuge der Entlassung der Universitäten in die Autonomie durch das Universitätsgesetz 2002 (UG 2002)[5], kam der externen universitären Weiterbildung und der universitätsinternen Personalentwicklung eine sichtbare/stärkere Bedeutung zu.

2.1 Positionierung der Personalentwicklung an den österreichischen Universitäten

Wenn nun im UG 2002 nach dem Schlagwort „Personalentwicklung" gesucht wird, so findet sich nur ein Hinweis (§13 Abs. 2) in Hinblick auf die strategische Positionierung der Universitäten. In den Leistungsvereinbarungen zwischen den einzelnen Universitäten und dem Bund hat die Personalentwicklung die Aufgabe, Fördermaßnahmen und Anreize zu setzen und jedenfalls Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Kinderbetreuung und wissenschaftlicher Karriere zu berücksichtigen.

Die Universität ist als Arbeitgeberin für eine extrem breite Palette von Mitarbeiter/innen, die in dieser wissensbasierten Organisation höchsten Ansprüchen genügen muss, verantwortlich und zuständig. Da die Kultur einer erfolgreichen Organisation ein wichtiger Faktor für die Erreichung der Ziele ist, stellt die Schaffung eines motivierenden Arbeitsumfeldes, in dem individuelle Entwicklungen und die Entfaltung verschiedener Lebensentwürfe möglich sind, eine wesentliche Voraussetzung dar. Auch Universitäten in Österreich befinden sich mit anderen Universitäten, Forschungseinrichtungen aber auch mit der Industrie und Wirtschaft in einem nationalen und internationalen Wettbewerb. Dementsprechend sollten Personalmanagement und die Personalentwicklung einen hohen Stellenwert einnehmen, insbesondere um bereits Studierende für eine universitäre Laufbahn zu adressieren und interessante, alternative Möglichkeiten anzubieten. In diesem Sinne greift die oben zitierte Gesetzesstelle wesentlich zu kurz und beschreibt nur ansatzmäßig, welche Funktion eine Personalentwicklung an einer Universität erfüllen kann. Sichtbar wird an dieser Stelle jedoch, dass die Personalentwicklung, zumindest im Gesetz, eine Randrolle innerhalb einer Universität einnimmt.

Die Mitglieder von AUCEN haben folgende Kennzeichen bzw. Grundprinzipien[6] für die universitäre Personalentwicklung definiert:

- Personalentwicklung an Universitäten umfasst Aktivitäten, Maßnahmen und Prozesse, die der Förderung der Mitarbeiter/innen dienen und die Leistungsfähigkeit der Organisation steigern.
- Personalentwicklung ist eng mit der Personalverwaltung und der Organisationsentwicklung gekoppelt.

Die Zielgruppe der Maßnahmen der Personalentwicklung bezieht sich nicht, wie im UG 2002 festgehalten, nur auf das wissenschaftliche Personal, sondern auf alle Mitarbeiter/innen einer Universität und sollte auch individuell angepasst werden können. Wichtig ist dabei zu beachten, nicht nur die einzelnen Fakultäten, Institute, Abteilungen, Dienstleistungseinrichtungen usw. im Blick zu haben, sondern auch immer die Universität als Ganzes zu sehen. D.h. die Maßnahmen, die gesetzt werden sollen, sollen einerseits personenbezogene Kompetenzen vermitteln aber gleichzeitig die strategischen Ziele einer Universität unterstützen.

2.2 Organisatorische und strukturelle Verankerung von Personalentwicklung an Universitäten

Sowohl die organisatorische als auch strukturelle Verankerung von Organisationseinheiten oder Teams, die sich hauptberuflich mit Personalentwicklung beschäftigen, ist an den Universitäten derzeit sehr unterschiedlich. Durchgesetzt hat sich aber weitgehend die Grundposition, die Personalentwicklung als unabdingbare Aufgabe jeder einzelnen Führungskraft an der Universität zu sehen ist. Die organisatorische Verankerung der Personalentwicklung an österreichischen Universitäten ist von zwei Modellen geprägt: Einerseits wurden eigene Abteilungen (Stabstellen, Referate, u.ä) für Personalentwicklung eingerichtet, die mit dem zuständigen (Vize)-Rektoraten zusammenarbeiten. Auf der anderen Seite wurden die Verantwortlichen für Personalentwicklung in anderen bestehenden Abteilungen (v.a. der Personalabteilung) eingegliedert.

[4] Abzurufen unter https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002128 [26.5.2015]

[5] Abzurufen unter https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20002128 [25.5.2015]

[6] Siehe http://www.aucen.ac.at/fachbereiche/personalentwicklung/

Bezogen auf die Zielsetzungen der Personalentwicklung zeigt sich ein überaus ähnliches Bild an allen österreichischen Universitäten: definiert werden die strategische Ziele und die daraus ableitenden umzusetzenden Maßnahmen vor allem in den jeweiligen Entwicklungsplänen der Universitäten. Zusammenfassend liegen folgende Zielsetzungen den Leitsätzen[7] zu Grunde:

- Individuelle Menschen stehen im Mittelpunkt,
- Förderung der Lebens- und Arbeitsbedingungen aller Mitarbeiter/innen,
- Entwicklung und Sicherung der Handlungskompetenzen,
- Schaffung eines angemessenen Arbeitsumfeldes durch Organisationsentwicklung,
- Personalentwicklung als Bindeglied zwischen den Zielen der Organisation und den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen.

Die Beschreibung der Aufgaben von Personalentwicklungs-Abteilungen bzw. -expert/innen an Universitäten ist vielfältig und umfasst daher zumindest:

- die Planung, Durchführung und Evaluation interner Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. Hochschuldidaktik, EDV etc.),
- die Entwicklung, Umsetzung und Evaluation von Führungs- und Kommunikationsinstrumenten (z.B. Mitarbeiter/innengespräche),
- die Anwendung von Instrumenten und Möglichkeiten der Karriereplanung (z.B. Recruiting, Auswahlverfahren, Coaching etc.) und
- die Entwicklung und Begleitung von Instrumenten der Leistungsbeurteilung.

Zusammengefasst können die von den Abteilungen der Personalentwicklung an Universitäten durchgeführten primären Aktivitäten (jedoch nicht immer an allen Universitäten im gleichen Ausmaß) unterteilt werden in:

- Maßnahmen für neue Mitarbeiter/innen: dazu zählen beispielsweise die Personalauswahl, Einführung neuer Mitarbeiter/innen oder die Unterstützung bei Berufungskommissionen,
- Zielgruppenspezifischen Maßnahmen: wie beispielsweise Frauenförderungs-Programme, Mentoring, Führungskräfte-Entwicklung und Nachwuchsförderung,
- Interne Weiterbildungsmaßnahmen,
- Coaching/Supervision, Konfliktberatung und Mediation sowie
- Befragungen und Bildungsbedarfserhebungen.

Nicht nur die organisationale Verankerung der Personalentwicklung gestaltet sich an den einzelnen Universitäten sehr unterschiedlich, auch die Ressourcen, wie personelle oder räumliche Ausstattung variieren (nicht nur nach Größe der Universität). Dieser Umstand ist oftmals auch historisch gewachsen. Eine permanente Überprüfung der eigenen Angebote und Leistungen auch hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Ressourcen erscheint daher sinnvoll.

3. Spezifische Herausforderungen der Personalentwicklung

3.1 Vergangene Herausforderungen der universitären Personalentwicklung

Am 1.1.2004 trat das Universitätsgesetz in Kraft, dass in seinen Grundzügen, alle österreichischen Universitäten in die Autonomie entließen. Universitäten hatten ab diesem Zeitpunkt eigenständige Rechtspersönlichkeit, waren somit ab sofort Arbeitgeber/innen aller Universitätsmitarbeiter/innen. Wobei für Beamt/innen als Staatsangestellte, denen dieser Status mit der Autonomie auch nicht aberkannt wurde, die „Rechtskrücke" Amt der Universität geschaffen werden musste, das für diese Arbeitnehmer/innen als Dienstvorgesetzte fungiert.

Für den gesamten Personalbereich bedeutete dies eine grundlegende Neupositionierung und Herausforderung: der Sprung von der „nachgeordneten Dienststelle" eines Ministeriums zur eigenständigen Organisation löste bei so manchen Mitarbeiter/innen Befürchtungen aus. Das Angestelltengesetz, das ab sofort für einen Großteil der Universitätsangehörigen in Kraft trat, löste teils Zukunftsängste und Unsicherheit aus. Diesen Change professionell zu begleiten war (und ist) Herausforderung der Personalentwicklung.

Bewährte Methoden, wie etwa das Mitarbeiter/innengespräch, mussten angesichts dieser veränderten Universitätsumgebung hinterfragt und angepasst werden. Universitäten und deren leitende Organe mussten sich mit ihrer neuen Rolle als Arbeitgeberin auseinandersetzen. Die Führungskräfteentwicklung gewann zunehmend an Bedeutung, an fast allen Universitäten wurde ein entsprechendes (internes) Weiterbildungsangebot entwickelt. Gleichzeitig musste man sich intensiv mit Herausforderungen auseinandersetzen, die nun an die Mitarbeiter/innen gestellt wurden: adaptierte Stellenprofile, darauf basierende neue Gehaltseinstufungen sowie notwendige (Ein)Schulungen.

Als zentrale Aufgabe wird die Entwicklung von Karrierechancen und Karrieremodellen für das wissenschaftliche Personal gesehen, basierend auf dem für sie geltenden Kollektivvertrag (Tarifvertrag). Zunehmend gilt dies aber auch für das allgemeine Universitätspersonal. In den Jahren seit Beginn der Autonomie hat sich auch diese Gruppe aufgrund der neuen Anforderung in Richtung Expert/innentum verändert, die „Grenze" zum wissenschaftlichen Personal verschwindet immer mehr und auch die Durchlässigkeit in beide Richtungen. Eine neue Herausforderung auch an die Personalentwicklung.

Austausch, kollegiales Lernen voneinander, gemeinsame Weiterbildung zu diesen thematischen Anforderungen zu fördern und ermöglichen ist Anspruch von AUCEN. Dies findet sich auch wieder in den Themen, die in den letzten Jahren bei den AUCEN-Jahresmeetings Vorrang fanden. Dazu zählten:

- 2010-2012: Führungskräfteentwicklung im wissenschaftlichen Bereich, Diversity Management, Ein-

[7] Siehe auch http://www.aucen.ac.at/fachbereiche/personalentwicklung/ [25.5.2015]

führung des Kollektivvertrages, Qualifizierungsvereinbarungen und Berufungsverfahren,
- 2012-2014: Konfliktmanagement an Universitäten, Kollektivvertrag und die Auswirkungen auf befristete Verträge, Generationenmanagement, Arbeitsplatzevaluierungen,
- 2014-2015: Fokus: Qualitätsmanagement in der Personalentwicklung.

3.2 Aktuelle Herausforderungen universitärerer Personalentwicklung

Das eigene Selbstverständnis, die Entwicklung aber auch Positionierung der Personalentwicklung an der Universität sind (immer noch) Themenbereiche, mit denen sich Personalentwickler/innen auseinandersetzen. Zunehmend werden aber auch Fragen hinsichtlich der Nachhaltigkeit und Wirkungsorientierung sowie der Qualitätssicherung der eigenen Arbeit gestellt. Gerade in wirtschaftlich schlechteren Zeiten wird Personalentwicklung quasi als „Luxusprodukt" eingestuft, das Möglichkeit bietet, Einsparungen vorzunehmen. Umso wichtiger ist es für Personalentwickler/innen, die eigene Arbeit und deren Qualität laufend zu hinterfragen und zu evaluieren.

Zunehmend ist die Expertise der Personalentwickler/-innen bei der Erstellung der universitären Entwicklungspläne gefragt. Dies bedingt neben Fachwissen auch die Fähigkeit zum strategischen Denken im Sinne der Universität.

Im Rahmen von AUCEN bleiben für die Personalentwicklung vor allem der fachliche Austausch und die Vernetzung weiter im Mittelpunkt. Zunehmend werden auch Expert/innen aus dem Nicht-universitären Bereich, mit Fachvorträgen und Practise-Berichten, eingebunden. Damit sollen aktuelle Trends im Bereich der Personalentwicklung (oder des Personalmanagements) aufgespürt werden und auf ihre Einsetzbarkeit an Universitäten überprüft werden, um (gemeinsam) den oftmals zitierten „universitären Elfenbeinturm" zu verlassen!

Ein Netzwerk, wie AUCEN, entwickelte sich, durch das Engagement und Einbringen von Themen der Expert/innen der österreichischen Universitäten, damit zur wichtigsten Plattform für universitäre Personalentwicklung.

Literaturverzeichnis

Aichholzer, V. (2012): Strategische Personalentwicklung an Universitäten: eine qualitative Fallstudie zur Weiterbildung und Weiterentwicklung von WissenschaftlerInnen als Gegenüberstellung von Angebot und Nachfrage. Dissertation Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.

Gornik, E./Tomaschek, N. (2013): Ein Einblick in das österreichische Netzwerk AUCEN – Austrian University Continuing Education and Staff Development Network. In: DGWF Hochschule und Weiterbildung, H. 2, S. 85-87.

Mallich, K./Gutiérrez-Lobos, K. (2010) (Hg.): Die Zukunft des akademischen Personalmanagements. Facultas, Wien. Abzurufen online unter https://www.meduniwien.ac.at/homepage/fileadmin/HP-Relaunch/pdforganisation/personalentwicklung/2010_Personalmanagement.pdf [Aufruf 25.5.2015]

■ **Elke Gornik,** Deputy Director des Postgraduate Center, Universität Wien, Leitung der Geschäftsstelle von AUCEN,
E-Mail: elke.gornik@univie.ac.at
■ **Anna Steiger,** Vizerektorin Personal und Gender, Technische Universität Wien, Vizesprecherin von AUCEN, E-Mail: anna.steiger@tuwien.ac.at

NEUERSCHEINUNG

Reihe: Qualität - Evaluation - Akkreditierung

Susan Harris-Hümmert, Lukas Mitterauer & Philipp Pohlenz
Heterogenität der Studierenden: Herausforderung für die Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre, neuer Fokus für die Evaluation?

Im Zuge des demographischen Wandels wird mit einer Veränderung der sozialen Zusammensetzung der Studierendenschaft gerechnet. Die Zahl der „traditionellen Studierenden", also derjenigen, die auf dem Weg der allgemeinen Hochschulzugangsberechtigung ein Studium aufnehmen, geht langfristig zurück. Für die Hochschulen ergibt sich die Anforderung, eine höhere Sensibilität für die unterschiedlichen Lernziele, Lerndispositionen und Bildungshintergründe der Studierenden zu entwickeln und in der Gestaltung des Studiums sowie der Verfahren des Qualitätsmanagements umzusetzen. Der Band beschäftigt sich mit der operativen Gestaltung des Veränderungsprozesses, der im Zuge einer steigenden studentischen Heterogenität und Diversität verlaufen wird. Am Beispiel des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre thematisieren die Beiträge Prozesse zur Weiterentwicklung von Verfahren in Richtung einer stärkeren Sensibilität für die Heterogenität der Studierenden.

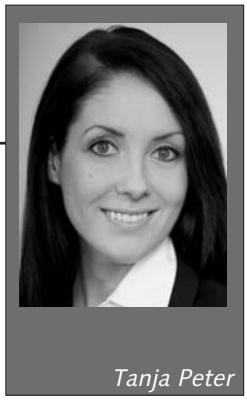
ISBN 978-3-937026-99-2, Bielefeld 2015, 216 Seiten, 34.80 Euro zzgl. Versand

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

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

Tanja Peter

UniNetzPE: Auftaktveranstaltung des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten



Tanja Peter

Während das Thema Personalentwicklung bereits vor Jahrzehnten Einzug in die Chefetagen von Wirtschaftsunternehmen gehalten hat und dort die Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innen zum guten Ton gehört, zeigt sich an deutschen Universitäten ein sehr heterogenes Bild. Gibt man den Begriff „Personalentwicklung" in die Suchmaschinen der Internetauftritte deutscher Universitäten ein, finden sich knapp über 40 Universitäten, die eine eigene Personalentwicklungsabteilung besitzen und spezifische Maßnahmen anbieten. Bei 20 weiteren Universitäten scheint es vereinzelt Personen zu geben, die sich mit dem Thema beschäftigen. Welche Maßnahmen hier umgesetzt werden, bleibt jedoch unklar. Zusätzlich stößt man auf 30 Universitäten, bei denen der Begriff „Personalentwicklung" zu keinerlei Treffern führt. Ist Personalentwicklung also ein „kann" an Universitäten? Ein Luxus, der ausschließlich den Universitäten, die es sich leisten können, vorbehalten bleibt?

Nein sagen Elke Karrenberg, Mirjam Müller, Dagmar Grübler, Christiane Leißner, Frederike Seib, Susanne Schulz und Barbara Bertges, Initiatorinnen des bundesweiten Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE). Sie fordern eine systematische Professionalisierung und Etablierung von Personalentwicklung an Universitäten. Die Gründung des Netzwerks sehen sie dabei als entscheidenden Schritt auf dem Weg, dem Thema Personalentwicklung im hochschulpolitischen Kontext eine stärkere Stimme zu geben.

Abbildung 1: Initiatorinnen des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten (vlnr): Frederike Seib (TU Darmstadt), Christiane Leißner (U Duisburg-Essen), Elke Karrenberg (U Mainz), Dagmar Grübler (RWTH Aachen), Susanne Schulz (U Duisburg-Essen), Mirjam Müller (U Konstanz), Barbara Bertges (RWTH Aachen)

Das UniNetzPE wurde im Oktober 2014 von den Universitäten Aachen, Darmstadt, Duisburg-Essen, Mainz und Konstanz gegründet. Inzwischen hat der Stifterverband für die deutsche Wissenschaft die Anschubfinanzierung übernommen. Ziel sind die Vernetzung aller zentralen Personalentwickler/innen an Universitäten sowie eine universitätsübergreifende Zusammenarbeit.

Um diese Ziele zu erreichen, fand Ende Januar ein zweitägiges Netzwerktreffen in Hösbach, Bayern, statt, zu dem die für Personalentwicklung Verantwortlichen aller deutschen Universitäten geladen wurden. Das Interesse war groß und so fanden sich über 70 Personalentwickler/innen von 45 Universitäten am Tagungsort ein. Insgesamt waren damit 14 von 16 Bundesländern vertreten.

Bereits nach den einleitenden Worten der UniNetzPE-Sprecherinnen Elke Karrenberg (JGU Mainz) und Mirjam Müller (Universität Konstanz) wurde deutlich, was das Selbstverständnis von UniNetzPE ist:

- Dienstleister für die Personalentwickler/innen an deutschen Universitäten,
- Plattform für Innovation,
- Entwickler von gemeinsamen Leitlinien und Qualitätsstandards und
- Stimme in der hochschulpolitischen Diskussion zu sein.

Strukturelle Bestandteile der Netzwerkarbeit sind eine jährlich stattfindende Tagung sowie der regelmäßige Austausch in Arbeitsgruppen.

Dass das Interesse an einem fachlichen Austausch groß ist, zeigte sich nicht nur während den Vorträgen und Workshops, sondern auch in den Pausen. Netzwerken stand im Vordergrund dieser Veranstaltung. Diskussionsstoff lieferten dabei u.a. die beiden Expertenvorträge von Dr. Kristin Knipfer von der TU München und Dr. Cuno Künzler von der ETH Zürich.

Dr. Knipfer, die am Lehrstuhl für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TU München tätig ist, berichtete von ihrem Personalentwicklungsprogramm für Wissenschaftler/innen, das den Fokus insbesondere auf die Vermittlung von Führungskompetenzen legt. Unter dem Titel „Förderung von Führungs- und Managementkompetenzen als Erfolgsfaktor für Wissenschaftsorganisationen" stellte sie ihr Veranstaltungsangebot vor und gab spannende Einblicke in aktuelle Forschungsbefunde. So fanden Brosi & Welpe (2007) heraus, dass sich insbesondere junge Wissenschaftler/innen nicht als Führungskraft sehen und sich erst im Verlauf ihrer Karriere stärker mit dieser Rolle identifizieren. In einer Studie von Peus, Weisweiler & Frey zeigte sich zudem, dass viele Professor/innen ihre Führungsrolle aus Sicht der Mitarbeiter/innen nicht ausreichend wahrnehmen. Dies macht deutlich, dass der Vermittlung von Führungskompetenzen zunächst die Schaffung eines Bewusstseins für die eigene Führungsrolle vorgelagert sein sollte.

Der Frage, ob Personal- und Organisationsentwicklung Luxus oder Notwendigkeit sind, widmete sich Dr. Cuno Künzler, Leiter der Personal- und Organisationsentwicklung der ETH Zürich. Anhand des Personalentwicklungsangebotes der ETH zeigte er die Herausforderungen auf, vor denen er Personalentwickler/innen an Universitäten stehen sieht. Unter anderem sieht Dr. Künzler sie in der Rolle, einen Beitrag zur verbesserten Kooperation zwischen wissenschaftlichem und wissenschaftsunterstützendem Personal zu leisten, ihr Profil zu schärfen und sich gleichzeitig in den Strukturen der Universität zu verankern. Kritisch betrachtet er den Legitimationsdruck, denen die Personal- und Organisationsentwicklungsabteilungen zunehmend ausgesetzt sind. Auf die Frage, ob Personalentwicklung seiner Meinung nach denn nun Luxus oder Notwendigkeit sei, antwortet er schmunzelnd: ein notwendiger Luxus.

Die Vorträge wurden um die Vorstellung verschiedener regionaler Personalentwicklungsnetzwerke ergänzt. Neben dem Netzwerk aus Hessen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland, das sich aus der Interuniversitären Weiterbildung heraus gegründet hat, präsentierte sich das Personalentwicklungsnetzwerk Baden-Württemberg, die „Hochschulübergreifende Weiterbildung Niedersachen", das Netzwerk aus Nordrhein-Westfalen sowie die HIT|Akademische Personalentwicklung an Hochschulen in Thüringen.

Die Initiatorinnen des UniNetzPE betonten, dass jene regionalen Netzwerke durch die Gründung des Bundesnetzwerkes nicht ersetzt werden sollen. Vielmehr werden sie als Unterstützung gesehen. Aufgrund der räumlichen Nähe können sich jene Netzwerkpartner häufiger treffen als dies auf Bundesebene möglich ist. Zudem ist der landespolitische Hintergrund ähnlich, so dass es auch Themen geben kann, die besser im regionalen Netzwerk bespielbar sind. Umgekehrt ermöglicht es das UniNetzPE, im bundesweiten Pool der Personalentwickler/innen paßgenaueren Austausch zu finden und eine größere politische Strahlkraft zu entwickeln.

Der zweite Tag des Netzwerktreffens war geprägt von Workshops in intensiven Kleingruppenformaten. Im ersten Workshop wurde unter der Moderation von Susanne Schulz von der Universität Duisburg-Essen die Bedeutung der Personalentwicklung im Kontext eines ganzheitlichen Personalmanagements an Universitäten diskutiert. Insbesondere Fragen zur strukturellen Verortung der Personalentwicklung sowie die Überlegung einer Kennzahlenentwicklung für den gesamten Personalbereich standen im Fokus der Workshop-Teilnehmer/innen.

Barbara Bertges und Dagmar Grübler von der RWTH Aachen beschäftigten sich in ihrem Workshop mit Status Quo und neuen Trends der Personalentwicklung. Kontroverse Diskussionen löste die Frage aus, ob zukünftig PE-Angebote für wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal gebündelt werden sollten. Einig waren sich die Teilnehmer/innen hingegen, dass die Universitäten ihrem wissenschaftlichen Personal auch Karrierewege außerhalb der Professur offerieren sollten. „Laufbahnentwicklung" und „Karriereplanung" wurden eindeutig als die großen Themen der nächsten Jahre identifiziert.

„Zielgruppe zwischen den Stühlen – Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement" lautete der Titel der dritten Arbeitsgruppe, die von Elke Karrenberg von der Johannes Gutenberg-Universität Mainz moderiert wurde. Diskutiert wurde über Rollen und Selbstverständnis von Wissenschaftsmanager/innen, einer relativ neuen Zielgruppe an Universitäten, die jedoch rasant wächst. Vor allem die Frage, welche Qualifizierungsprogramme für die Gruppe der Wissenschaftsmanager/innen entwickelt werden sollten, bestimmte die Diskussion.

Besonders praxisnah wurde im Workshop von Anke Waldau und Silke Hell von der Universität Konstanz diskutiert, in dem es um die zielgruppenspezifische Zuschneidung von Angeboten und deren effektive Kommunikation ging. Über alle Universitäten hinweg zeigte sich, dass vor allem die Ansprache der Professor/innen eine besondere Herausforderung darstellt. Auch mangelndes Bewusstsein für die eigene Führungsrolle bereitet insbesondere Personalentwickler/innen, die in ihren Veranstaltungen Führungskompetenzen vermitteln, Schwierigkeiten.

Nach zwei intensiven Tagen des Kennenlernens, der Diskussion und des Austauschs zeigten sich Organisatorinnen und Teilnehmer/innen sehr zufrieden. Alle sehen viel Potential im neugegründeten UniNetzPE. Teilnehmer/innen sagten, sie hätten wichtige Impulse erhalten und dass die Veranstaltung ein Zeitgewinn für ihre personalentwicklerische Arbeit gewesen sei. Nachhaltiges Netzwerken lebt jedoch auch von der langfristigen, engagierten Mitarbeit der Mitglieder. Zumindest der Grundstein hierfür ist bereits gelegt: Erste Arbeitsgruppen zu den Themen Integriertes Personalmanagement, Internationalisierung von Personalentwicklung und Berufungsverfahren sind in Gründung. Am 27. November 2015 findet zudem in Essen die nächste Tagung des UniNetzPE statt.

Sie sind PersonalentwicklerIn an einer deutschen Universität und möchten gerne weitere Informationen zum UniNetzPE? Besuchen Sie die Homepage unter www.uninetzpe.de.

■ **Dr. Tanja Peter,** Wissenschaftliche Mitarbeiterin, LMU Center for Leadership and People Management, Ludwig-Maximilians-Universität München, E-Mail: tanja.peter@psy.lmu.de

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

Geschäftsgebaren von Amazon im Umgang mit dem UniversitätsVerlagWebler

Sie haben möglicherweise schon einmal versucht, ein Erzeugnis des UVW bei Amazon zu bestellen. Dann haben Sie erfahren: Amazon hatte den Titel zwar geführt, aber als „nicht verfügbar" bezeichnet. Diese Formel wird von Kunden üblicherweise als „vergriffen" verstanden. Die korrekte Auskunft hätte wohl lauten müssen: „Von uns nicht lieferbar".

Denn wir arbeiten mit Amazon nicht zusammen. Von Anfang an nicht.

Und – unsere Titel sind in aller Regel lieferbar oder werden kurzfristig nachgedruckt. Sie sind in jeder Buchhandlung erhältlich oder direkt beim Verlag zu bestellen.

Warum ist das so?

Amazon hatte uns vor Jahren bereits angeboten zu kooperieren, wenn wir bereit seien, auf ihre Bezugsbedingungen einzugehen. Die von diesem Händler geforderten Gewinnmargen lagen jedoch weit über den im Buchhandel üblichen.

Daraufhin hatte sich der Verlag entschlossen, auf den Vertrieb seiner Bücher und Zeitschriften über Amazon ganz zu verzichten. Andernfalls müssten hohe Amazon-Gewinnmargen in die Preise einkalkuliert werden – die Endpreise für unsere Kunden müssten steigen. ***Das lehnen wir ab.***

Auch den Verdrängungswettbewerb gegenüber dem deutschen Buchhandel lehnen wir ab.

Wir arbeiten vertrauensvoll mit dem gesamten übrigen Buchhandel zusammen, weil wir das deutsche Buchhandelssystem für ***eine Errungenschaft, ein Kulturgut erster Ordnung*** ansehen. Wer Länder ohne ein solches kundennahes, beratendes Buchhändlersystem kennt, weiß, was es in Deutschland zu verteidigen gilt.

Wir sind als Verlag in Gefahr, damit auf etwa 25% unseres möglichen Umsatzes zu verzichten. Als Fachverlag versuchen wir dies zu kompensieren und unsere Adressaten direkt über unsere Titel zu informieren.

Täuschen Sie sich nicht über die Lieferbarkeit unserer Titel.

Über *http://www.universitaetsverlagwebler.de* können Sie sich jederzeit informieren.

Wolff-Dietrich Webler, Verleger

Cuno Künzler & Olga Pardo

Personal- und Organisationsentwicklung: Notwendigkeit oder Luxus?

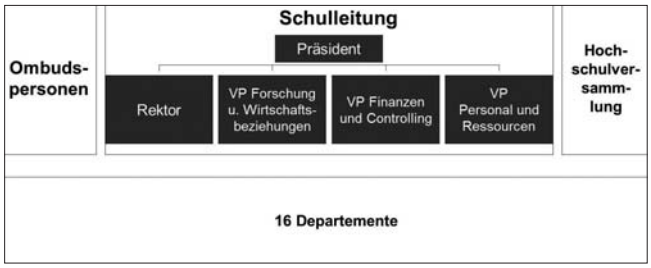
Der Beitrag geht der Frage nach, wie und auf welche Art und Weise eine Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE) an einer Universität (hier die ETH Zürich) Wirkung in der Struktur der Gesamtorganisation erzeugen kann. Das Spannungsfeld, in dem sich solche Einheiten oft befinden, kann mit den beiden Polen reaktiv und proaktiv gefasst werden. P-OE's werden nur zu oft v.a. dann hinzugezogen, wenn einzelne Mitarbeitende oder Teams – aus Sicht der Vorgesetzten – Probleme verursachen oder wenn Sie sich – aus Sicht der in die Beratung kommenden – in einer schwierigen Situation befinden. Der Nutzen der P-OE kann hier als ‚heilsames Pflaster' für Schwierigkeiten betrachtet werden. Aus einer proaktiven Perspektive heraus sollte eine P-OE jedoch auch Wirkungen erzeugen und involviert werden bei grundlegenden Entwicklungen in der Organisation. Solche betreffen beispielsweise strategische Entwicklungen, die Definition von organisationalen Strukturen, die Erarbeitung von HR-relevanten Reglementen oder die Konzipierung von personalpolitischen Neuerungen. Ob ein solches Engagement als Notwendigkeit oder als Luxus betrachtet wird, hängt sicher auch von der jeweiligen Perspektive ab. Ziel dieses Beitrages ist es, anhand eines konkreten Beispiels genauer nachzufragen, ob und in welcher Güte eine solche proaktive Perspektive umgesetzt werden kann.
Da Personal- und Organisationsentwicklung immer auch im Rahmen einer Organisation mit einer spezifischen Kultur stattfindet, wird zuerst die Kultur der ETH Zürich umrissen. Danach wird die P-OE und anschließend das Fallbeispiel ‚Wissenschaftliche Nachwuchsförderung' beschrieben. In den Schlussfolgerungen wird, auf der Basis des Fallbeispiels, darauf eingegangen, mit welchen Vorgehensweisen und Aktivitäten Hochschulleitungen für die Anliegen der P-OE gewonnen werden können und welche generellen Herausforderungen P-OE's an Hochschulen zu bewältigen haben.

1. ETH Zürich

Die ETH Zürich
In der schweizerischen und internationalen Hochschullandschaft nimmt die ETH Zürich eine führende Rolle ein. Gegründet 1855 mit dem Ziel, den gewachsenen Bedarf an technisch ausgebildeten Fachkräften im Zuge technologischer und gesellschaftlicher Entwicklungen nachhaltig abzudecken, liegt der Schwerpunkt der Forschungs- und Lehraktivitäten in den naturwissenschaftlichen und technischen Disziplinen.

Strategie, Struktur und Kultur der ETH Zürich
Die strategische Ausrichtung der ETH Zürich wird im Vierjahreszyklus auf der Grundlage des vom Bundesrat formulierten Leistungsauftrags in einem breit abgestützten Prozess zwischen der Schulleitung, den Departementen sowie der Hochschulgruppen und einer Kommission erarbeitet (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1: Organisation der ETH Zürich



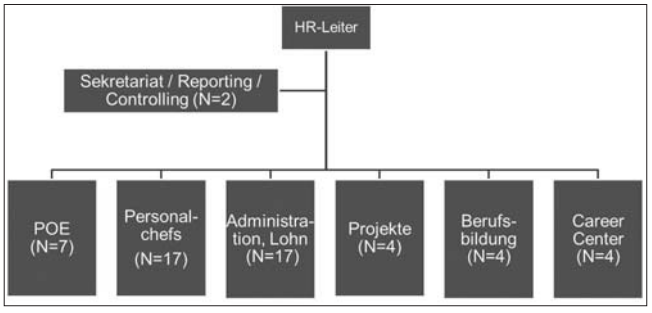
Die ETH Zürich ist räumlich an zwei Hauptstandorten in Zürich sowie in zwei weiteren Standorten in der Nordwestschweiz und Südschweiz und mit einem Forschungsstandort in Singapur vertreten. Sie zählt 2014 (Headcounts) rund 18.500 Studierende, gut 10.000 Beschäftigte, davon knapp 500 Professorinnen und Professoren und 4.000 Doktorierende. Der akademische Mittelbau umfasst mehrere Personalkategorien und Stellenprofile zwischen Doktorat und Assistenzprofessur und zählt rund 5.000 Beschäftigte. Die Gesamtausgaben belaufen sich auf rund 1,5' Mia. CHF, davon knapp 350 Mio. CHF Drittmittel.
Ein Präsidialsystem, ein gut verankertes System der Mitwirkung und eine gelebte Autonomie werden als prägende Bestandteile der ETH-Kultur genannt. In ihrem Handeln setzt die ETH Zürich auf eine Kultur der Ermöglichung. Für die Führung bedeutet dies, den

ETH-Angehörigen zu ermöglichen, eigenverantwortlich Kompetenzen und kreative Lösungen für aktuelle und zukünftige Probleme zu entwickeln und diese in der Lehre zu vermitteln. Die Führungskultur kann beschrieben werden als eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens auf allen Stufen und gilt sowohl im Umgang mit Experten in den wissenschaftlichen Funktionen als auch mit Fachkräften in den technischen und administrativen Bereichen. Personalpolitisch relevante Handlungsfelder der aktuellen Strategie sind Themen wie Weiterentwicklung der attraktiven Anstellungs- und Arbeitsbedingungen, Förderung der Mitarbeitenden und des wissenschaftliche Nachwuchses, Chancengleichheit und Diversity.
Die Personalabteilung oder Human Resources (HR) (vgl. Abb. 2) ist dem Vizepräsidenten Personal und Resourcen unterstellt und hat den Auftrag, Personalprozesse von der Personalgewinnung bis zur Personalfreisetzung zu gestalten und umzusetzen.

2. Personal- und Organisationsentwicklung an der ETH Zürich

Organisationale Einbindung und Auftrag der P-OE
Die Gewinnung und Förderung hervorragender Wissenschaftler/innen und Mitarbeitenden spielt eine zentrale Rolle für die Erreichung der strategischen Ziele der ETH Zürich. Mit Ausnahme der Berufungen neuer Professorinnen und Professoren werden Aufgaben der Personalgewinnung und Personalentwicklung vom Infrastrukturbereich Human Resources wahrgenommen. Innerhalb der HR bietet das Team der P-OE Dienstleistungen an in den Bereichen Beratung, Weiterbildung und Projeke. Dazu gehören auch die Konzipierung und Umsetzung von Personalkonzepten und Führungsinstrumenten, meist in Zusammenarbeit mit anderen Teams der HR. Als Besonderheit ist hervorzuheben, dass sich die P-OE mit ihren Dienstleistungen an alle Mitarbeitenden der ETH Zürich richtet, sowohl wissenschaftlicher als auch administrativer und technischer Funktionen. Die Angebote der P-OE werden oft maßgeschneidert entwickelt und umgesetzt. Da die P-OE sowohl wissenschaftliche als auch nicht-wissenschaftliche Adressatengruppen bedient, verpflichtet sie sich in ihrem Handeln der gesamten Hochschule und berücksichtigt die unterschiedlichen Perspektiven der ETH-Angehörigen.

Abbildung 2: Organigramm der HR



Kernaktivitäten der P-OE
Die Angebote der P-OE in der Beratung umfassen einerseits Einzelberatungen wie Führungscoachings, Konfliktberatung, Karriereberatung, Weiterbildungsberatung, andererseits Beratungsformate, die sich an Teams und Einheiten richten, wie z.B. Teamentwicklung und Organisationsberatung. Darüber hinaus werden Beratungen zu spezifischen Themen wie Umgang mit Bedrohungen, Suizidprävention und zu Gesundheitsförderung gewünscht. Beratungsleistungen werden zu rund 55% aus dem Bereich Forschung und Lehre angefragt, zu rund 45% aus dem Verwaltungsbereichen und aus übergreifenden Einheiten. Bei der Gruppe der Wissenschaftler/innen überwiegen Beratungen zur beruflichen Laufbahnplanung und wissenschaftlichen Karriere. Professorinnen und Professoren fragen Beratungsdienstleistungen im Zusammenhang mit anspruchsvollen Führungssituationen sowie für Team- und Organisationsentwicklungen an.
Insgesamt bietet die P-OE jährlich gut 40 Weiterbildungsseminare an zu Themen der Führung, Karriere, Arbeitstechnik, Gesundheit und Leistung und Projektmanagement. Orientierungstage und Pensionierungskurse runden das Angebot ab. Diese Kurse werden von ca. 1.000 Teilnehmenden besucht. Zudem werden auch Mitarbeitende finanziell unterstützt beim Besuch von externen Weiterbildungen und Lehrgängen.

Angebote der P-OE für den wissenschaftlichen Nachwuchs
Die P-OE bietet jährlich rund 10 Seminare zu Karriereplanung und Projektmanagement an. Innerhalb der HR bietet zudem das Career Center weitere Seminare und Anlässe mit Unternehmen an und unterstützt auch Doktorierende und Postdoktorierende dabei, den für sie richtigen Berufseinstieg zu wählen und für den Übergang in die Berufswelt vorbereitet zu sein. Diese Angebote sind jeweils rasch ausgebucht. Dies erstaunt wenig, sind doch die Anstellungs- und Arbeitsbedingungen dieser Personalkategorien geprägt von befristeten Arbeitsverträgen, hohem Leistungs- und Zeitdruck und dem verstärkten internationalen Wettbewerb um eine höhere wissenschaftliche Position, bzw. einer Professur.
Der Weg der akademischen Karriere ist mit Risiken und Unsicherheiten behaftet (Müller 2014). Die beruflichen Perspektiven von Doktorierenden, Postdoktorierenden und Oberassistierenden sind unsicher. Der Bundesrat hat im Frühjahr 2014, ausgelöst durch die Intervention einer ‚Gruppe junger Forschender', einen Bericht vorgelegt, welcher die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Schweiz analysiert und Maßnahmen zur Förderung derselben vorschlägt (Eidg. Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF 2014). Innerhalb der ETH Zürich hat dieser Bericht den Prozess für eine konsolidierte Stellungnahme zum Bericht und der Erarbeitung von Maßnahmen der Nachwuchsförderung gefördert. Offene Fragen und Spannungsfelder der Entlohnung, der Forderungen nach einer ‚Protected Time' für die Forschung, der Karrierewege und der Karriereaussichten sowie der Unterstützung der jungen Forschenden durch die Vorgesetzten wurden auf die Agenda gesetzt.
Dieses Umfeld stellte für die P-OE eine günstige Ausgangssituation dar, um bestehende Aktivitäten, Energien und Pläne zu nutzen und weiterzuentwickeln.

3. Fallbeispiel Nachwuchsförderung

Von der Personalbefragung hin zur Entwicklung von Angeboten zur Nachwuchsförderung

Am Beispiel Wissenschaftliche Nachwuchsförderung lässt sich nachzeichnen, wie die P-OE, respektive die HR, durch proaktives Vorgehen die Hochschulleitung für eine breit abgestützte Angebotspalette, für die Nachwuchskräfte gewinnen konnte.

Eine Grundlage dafür wurde mit der Personalbefragung im Jahr 2012 gelegt, die mit einer systematischen Befragung der Doktorierenden ergänzt wurde. Als Handlungsfelder resultierten u.a. das Thema Karriereplanung und die Verbesserung der Kommunikation zwischen Doktorierenden und Betreuenden. Im Schlussbericht der Befragung wurde angeregt, eine breite Diskussion über die Nachwuchsförderung an der ETH Zürich zu ermöglichen: „Die Strategiekommission wird beauftragt, in Zusammenhang mit dem Stab Professuren, dem Stabsbereich Forschungskoordination, der Stabstelle Chancengleichheit und dem Infrastrukturbereich Personal der Schulleitung Maßnahmen zur Nachwuchsförderung vorzuschlagen" (ETH Zürich 2012).

Im Verlaufe des Jahres 2013 hat eine Arbeitsgruppe der Strategiekommission unter aktiver Mitarbeit der P-OE eine Policy der ETH Zürich (im Sinne von Handlungsanweisungen) zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses formuliert. Diese ist anfangs 2014 von der Schulleitung gutgeheissen worden. Die folgenden Themen sind in der Policy aufgeführt (hier in einer verkürzten Version):

- Gewinnung und Förderung von exzellenten Forschenden aufgrund ihres wissenschaftlichen Potenzials, unabhängig von Geschlecht, Nationalität, kulturellem Hintergrund oder sozialer bzw. institutioneller Herkunft,
- Vorbereitung des wissenschaftlichen Nachwuchses auf eine internationale Karriere im Wissenschaftssystem durch ein umfassendes Unterstützungsangebot,
- Mobilität als zwingender Bestandteil einer wissenschaftlichen Karriere. Befähigung der Forschenden, im internationalen Wettbewerb zu bestehen anstelle eines durchgängigen Beförderungssystems,
- Up-or-out-policy: der Verbleib im Wissenschaftssystem ist abhängig vom Erreichen der nächsten Karrierestufe,
- Förderung talentierter Nachwuchswissenschaftler durch Schaffung von Assistenzprofessuren mit und ohne tenure track sowie von mit Drittmitteln (SNF, ERC) geförderten Professuren, die als eigenständige Lehr- und Forschungseinheiten nicht einer permanenten Professur untergeordnet sind,
- Pro Vollprofessur kann in der Regel eine wissenschaftliche Mitarbeiterin oder ein wissenschaftlicher Mitarbeiter mit unbefristetem Arbeitsvertrag angestellt werden.

Diese grundlegenden Aussagen zur Haltung der ETH Zürich bezüglich der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sind als Grundlage für die weiteren Aktivitäten zu verstehen.

Eine weiterer wichtiger Schritt für die Nachwuchsförderung stellt die überarbeitete Verordnung über das wissenschaftliche Personal der ETH Zürich dar. In dieser Verordnung wird das Arbeitsverhältnis des wissenschaftlichen Personals geregelt als auch die Begrifflichkeiten, die Entlohnung, die Regeln im Umgang mit den Befristungen und auch die Aufgaben des wissenschaftlichen Personals.

2014 hat die Schulleitung beschlossen diese Verordnung zu überarbeiten. Grund dafür waren ein Philosophiewechsel von einer Teilzeit- zu einer Vollzeitanstellung von Doktorierenden und ein neues Lohnsystem. Im Rahmen dieser Überarbeitung konnten auch Themen im Zusammenhang mit der Nachwuchsförderung aufgenommen werden:

- Die vertraglich vereinbarten Anstellungsgrade stimmen neu mit den tatsächlich zu leistenden Aufgaben überein.
- Eingeführt wurde eine ‚Protected Time' von mindestens 70 Prozent der Anstellung für Aufgaben an der Dissertation und dem zugrundeliegenden Forschungsprojekt.
- Oberassistierende und ihre Vorgesetzten werden aufgefordert im 4. Anstellungsjahr ein Laufbahngespräch durchzuführen.

In einem ergänzenden Dokument mit vertieften Erläuterungen werden nun diese Grundsätze für die Anwendung in der täglichen Führungs- und Personalarbeit beschrieben. Dazu gehört eine Formulierung der Erwartungen der ETH Zürich sowohl an die betreuenden Professorinnen und Professoren als auch an die Nachwuchswissenschaftler/innen. Zudem ist die Erarbeitung eines Instruments für das Laufbahngespräch vorgesehen.

Verankerung der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung

Die Ergebnisse der Strategiekommission und die überarbeitete Verordnung haben zur Folge, dass alle involvierten Stellen an der ETH Zürich aufgefordert wurden, ihre Angebote und Dienstleistungen zu koordinieren. Dies hat dazu geführt, dass neu eine Übersicht der bestehenden Nachwuchsförderungsinstrumente und weiteren Unterstützungsangebote aufgearbeitet wurde und an prominenter Stelle auf der Webseite der ETH Zürich platziert werden konnte.

Im HR wurde zusätzlich ein Welcome Center aufgebaut, welches als Anlaufs- und Auskunftsstelle für ausländische Doktorierende und Postdoktorierende bei Fragen betreffend Einreise, Wohnungssuche, Kinderbetreuung, Arbeiten und Leben in der Schweiz dient.

Insgesamt konnte mit der vorgestellten Vorgehensweise die Thematik Nachwuchsförderung als zentrale Aufgabe der ETH Zürich besser verankert werden. Dies zeigt sich beispielsweise auch darin, dass die Federführung der Thematik dem Vizepräsidenten Forschung und Wirtschaftbeziehungen übertragen wurde. Dieser hat nun ein Forum 'Nachwuchsförderung' etabliert, welches künftige weiterführende Maßnahmen initiiert und koordiniert. Mit diesem Forum wird sichergestellt, dass zwischen den Akteuren ein regelmässiger Informations- und Erfahrungsaustausch stattfindet, die Information laufend aktualisiert und kommuniziert wird und Handlungsbedarf im Bereich Nachwuchsförderung frühzeitig identifiziert wird.

4. Generalisierende Schlussfolgerungen für PE/OE an Hochschulen

In der Einleitung zum Artikel wurde die Frage gestellt ‚Wie kann eine P-OE an einer Universität Wirkung erzielen?' Einige Antworten dazu können auf der Basis des Fallbeispiels Nachfuchsförderung abgeleitet werden. Dabei interessieren weniger die Wirkungen, welche in individuellen oder teambezogenen Beratungen von anspruchsvollen Situationen erzielt werden können, sondern diejenigen, welche Auswirkungen in der Struktur oder der Kultur der Gesamtorganisation haben. Damit soll keine Bewertung der unterschiedlichen Handlungsfelder einer P-OE gemacht werden, sondern lediglich ein Fokus auf mehr strukturell wirksame Aktivitäten gelegt werden.

Agenda setting
Wie können Entscheidungsträger – namentlich die Hochschulleitung und die Professorenschaft – als Partner für die Erarbeitung und Umsetzung von Entwicklungsinitiativen und -maßnahmen der P-OE gewonnen werden? Es zeigt sich, dass für eine erfolgreiche Themensetzung die Rahmenbedingungen, d.h. oft die politischen Kräfte und Bedingungen, in Betracht gezogen und genutzt werden müssen. Um als P-OE oder HR ein Thema lancieren zu können, muss auch ein passender Moment abgewartet werden. Zeigt sich ein solcher, muss energisch und rasch gehandelt werden. Damit dies möglich wird, sind eine langfristige überzeugende Vision und ein flexibler Vorgehensplan notwendig.
Aus Sicht der Hochschulleitung erfolgen Themensetzungen keinem linearen top-down Schema, sondern beinhalten diverse Sondier- und Meinungsbildungsprozesse, die sowohl bottom-up als auch quer durch die Organisation verlaufen. Zudem scheint es typisch zu sein, dass bei einem vielschichtigen Querschnittsthema, wie das die wissenschaftliche Nachwuchsförderung darstellt, unterschiedliche Interessen von diversen Einheiten zu vereinbaren sind. Dies führt oft zu langwierigen Aushandlungsprozessen. Der wesentliche Schlüssel zu einer Lösungsfindung, aus Sicht der P-OE, ist ein gelebtes partnerschaftliches Modell der Kooperation. Ein solches kombiniert proaktives Handeln (bottom-up) und die Durchsetzung von Beschlüssen der Hochschulleitung (top-down). Dieses gegenseitige Aufeinanderangewiesen sein in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen an Hochschulen (Altvater 2007, S. 20) kann auch aus dem Handlungsfeld Nachwuchsförderung abgeleitet werden.
Das Thema Wissenschaftliche Nachwuchsförderung wurde von der Schulleitung der ETH Zürich schon früh als Schwerpunktthema der strategischen Planung 2016-2019 gesetzt. Konsequenterweise bot sich mit der Personal- und Doktorierendenbefragung eine gute Grundlage, die Thematik auch aus der Perspektive der Betroffenen zu lancieren und die Vorgaben mit den Bedürfnissen des Nachwuchses in Übereinstimmung zu bringen. Als P-OE können, so gesehen, Themen besetzt und konkretisiert werden, welche zuvor auf übergeordneter Ebene lanciert wurden. Insgesamt gilt es, in die Prozesse der strategischen Planung involviert zu sein oder zu werden, um die eigenen Themen mit übergeordneten Schwerpunkten verknüpfen zu können.

Auftrag und Mission kommunizieren
Innerhalb eines solchen Handlungsfeldes deckt die P-OE jeweils nur einen Ausschnitt ab. Im Bereiche der Nachwuchsförderung handelt es sich schwergewichtig um die Definition und Kommunikation von Anstellungsbedingungen und um das Bereitstellen von Beratungs- und Weiterbildungsangeboten. Die Rolle der P-OE besteht somit darin, für die Betroffenen und die Beratenden Rahmenbedingungen zu schaffen, welche Orientierungs- und individuelle Entscheidungshilfen in dieser Karrierephase bieten.
Diese Rolle ist abzugrenzen von derjenigen anderer Anbieter rund um die Nachwuchsförderung. Rollenklarheit und eine gewisse Bescheidenheit sind unabdingbare Voraussetzungen für die Positionierung der P-OE. Rollenklarheit heisst, die Erwartungen der Akteure – wissenschaftliche Nachwuchskräfte, Professorinnen und Professoren, Personal- und Organisationsentwicklungsspezialisten sowie weitere interne und externe Stakeholder – zu unterscheiden und die Aufgabe der P-OE in diesem Interessengeflecht zu verdeutlichen. Bescheidenheit heißt, die Unmöglichkeit der direkten Einflussnahme zu akzeptieren und sich darauf zu konzentrieren, Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die Selbstverantwortung des Mittelbaus stärken.
Eine P-OE muss ihren Beitrag und ihre Rolle aktiv und nachvollziehbar kommunizieren sowohl gegenüber der Hochschulleitung, gegenüber den Adressantengruppen als auch innerhalb der Human Resources. Es besteht somit die Notwendigkeit das Profil der P-OE zu schärfen.

Netzwerke bilden und Kooperationen pflegen
Querschnittsthemen wie das der Nachwuchsförderung sind breit gefächert und werden von diversen Einheiten bearbeitet. Die Verknüpfung der Angebote, die Bereitstellung einer Übersicht und die verbesserte Zugänglichkeit der Angebote schaffen somit einen Mehrwert für die Adressaten der Angebote. Damit ein solcher Mehrwert gelingt, müssen sich die Anbieter gegenseitig aufeinander beziehen, sich austauschen, ihre unterschiedlichen Perspektiven zu einer gemeinsam getragenen Stoßrichtung integrieren und ihre jeweiligen Stärken und Expertise zur Verfügung stellen.
Damit ist die vermehrte Kooperation und die Bildung von Netzwerken eine Antwort auf die Herausforderung, Angebote in gebündelter Form auf effiziente Weise bereitzustellen. Ein Forum wissenschaftliche Nachwuchsförderung wie weiter oben skizziert kann sich durch netzwerkartige Organisation rascher anpassen, entwickeln und intern abstimmen als eine organisatorische Lösung, die im Organigramm festgeschrieben wird.
Um Netzwerke bilden und Kooperationen pflegen zu können, sind Mitarbeitende einer P-OE auf Kontakte zu relevanten Akteuren innerhalb und auch ausserhalb der eigenen Organisation angewiesen. Die Rolle einer P-OE kann sich dahingehend weiterentwickeln, dass sie in engem Austausch mit den Kernbereichen in Forschung, Lehre und Verwaltung Dienstleistungen konzipiert und umsetzt. Um das dazu notwendige Fachwissen und die

Erfahrung aufbauen zu können, sind sicher auch Kontakte und Netzwerke ausserhalb der eigenen Organisation – auch zu den Kolleginnen und Kollegen der P-OE an anderen Hochschulen – zentral.

Chancen wahrnehmen und nutzen
Um sich ins Spiel zu bringen, muss die P-OE gleichsam das Spiel „lesen" können und spielregelkonform Spielzüge planen und umsetzen. Konkret bedeutet dies, herauszufiltern, welche personalrelevanten Themen für die jeweilige Hochschule Aktualität haben oder künftig von Bedeutung sein werden. Zudem gilt es zu identifizieren, in welchen Arbeitsgruppen und Gremien die P-OE ihre Perspektive einbringen kann und sich an den Meinungs- und Entscheidungsprozessen beteiligen kann.
Wenn das Dienstleistungsangebot einer P-OE sowohl aus eher reaktiven Beratungsdienstleistungen als auch in der Bearbeitung von mehr proaktiven Projekten besteht, ist eine Rollenklärung im Rahmen der einzelnen Aktivitäten unerlässlich. So agiert aus Sicht der Organisation eine Beratungsperson eher im Hintergrund, da viele Beratungen zentral auf der Basis von Vertrauen und Vertraulichkeit basieren. In der Projektarbeit besteht hingegen die Notwendigkeit sich aktiv ‚zu verkaufen'.

Kritisches Hinterfragen der Angebote
Das Leistungsangebot einer P-OE muss auf die Strategie der Hochschule abgestimmt sein und sich auch entsprechend weiterentwickeln. Damit ein solcher Weiterentwicklungsprozess kritisch und umfassend erfolgt, sind unterschiedliche Prozesse und Methoden der Qualitätssicherung zu berücksichtigen. Neben internen Evaluationen der Dienstleistungen in Form von persönlichen Feedbacks, Befragungen oder quantitativen Auswertungen, dürfen auch die übergeordneten Strategie- und Reportingprozesse nicht vergessen werden.
Dies bedeutet, dass sich die P-OE's in solchen Reportingprozessen aktiv einbringen sollte. An der ETH Zürich erfolgte beispielsweise ein vertieftes Qualitäts-Audit der gesamten Hochschule u.a. auch im Bereich der Personalentwicklung durch eine externe Expertengruppe. Die aktive Mitarbeit in solchen Gremien stellt eine Möglichkeit dar, sich zu hinterfragen und neue Anstöße zu generieren.

Unterschiedliche Rationalitäten überbrücken
Mitarbeitende in der Lehre und Forschung und diejenigen in den Supportbereichen folgen grundsätzlich unterschiedlichen Logiken oder Rationalitäten. In der akademischen Welt herrscht tendenziell eine auf Expertise basierende Rationalität, die auf Qualität und Spielräume setzt, in den Supportbereichen ist eher eine betriebswirtschaftliche Logik vorherrschend, welche Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung betont. In vielen Beratungszusammenhängen und Weiterbildungsaktivitäten stellt das Wissen um diese unterschiedlichen Perspektiven eine Erweiterung im Handlungsrepertoire von internen P-OE's dar. Sowohl im Beratungskontext als auch bei Projekten dürfte die Erfahrung zu dieser Thematik einen Mehrwert für die Kunden und Kundinnen oder auch die Kooperationspartner in größeren Projekten darstellen.

5. P-OE: Notwendigkeit oder Luxus?

Die im Titel etwas provokativ formulierte Frage öffnet den Fokus und ruft nach einer Betrachtung aus der Vogelperspektive. Angebote der Personalentwicklung sind, wie die Erfahrungen aus Unternehmen zeigen, gerne als erstes Opfer von Sparrunden, auch wenn solche Einheiten bei der nächsten Investitionsrunde wieder aufgebaut werden müssen. Auch in einer Hochschule kann die P-OE als Luxusgut betrachtet, marginalisiert oder eingespart werden. Dies hat zur Konsequenz, dass der Visibilität im positiven Sinne und der darstellbaren und kommunizierbaren Wirksamkeit der Angebote eine hohe Priorität zukommen muss.
Wie der Beitrag aufgezeigt hat, ist die P-OE ein Akteur unter mehreren, wenn es darum geht, individuelles Lernen zu fördern und die Organisation weiter zu entwickeln. Der Beitrag hat deutlich gemacht, dass ein fruchtbarer Ansatz um die Notwendigkeit einer P-OE zu zeigen darin bestehen kann, neben Beratungs- und Schulungsangeboten auch aktiv involviert zu werden in Projekte und Entwicklungen, welche für die Hochschule strategisch relevant ist. Damit dies ermöglicht wird, sind Visionen zu entwickeln und Chancen wahrzunehmen. Mitarbeitende von P-OE's sind damit auch aufgerufen, sich in internen und externen Kooperationen und Projekten einzumischen und ihre Kompetenzen im Bereiche der Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Kooperationsprozessen dort einzubringen.
Dies setzt voraus, sich in Diskussionen einzumischen, den Austausch mit relevanten Zielgruppen zu suchen, entwicklungsrelevante Themen zu identifizieren und diese unter Beachtung der jeweiligen Mitwirkungskultur den Entscheidungsträgern zur Diskussion zu stellen. Zugleich gilt es für die Hochschulleitung, ein zuverlässiger Partner bei der Umsetzung von beschlossenen Entwicklungsmaßnahmen zu sein. In diesem Sinne ist Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulen ein notwendiger Luxus.

Literaturverzeichnis

Altvater, P. (2007): Organisationsberatung im Hochschulbereich – Einige Überlegungen zum Beratungsverständnis und zu Handlungsproblemen in Veränderungsprozessen. In: Altvater, P./Bauer, Y./Gilch, H. (Hg.): Organisationsentwicklung in Hochschulen, S. 13-23. HIS: Forum Hochschule. Verfügbar unter www.his.de [06.06.2015].
Eidgenössisches Department für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF (2014): Massnahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Schweiz. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulates WBK-SR (12.3343).
ETH Zürich (2012): Ergebnisse der Personalbefragung. Interner Bericht.
Meifert, M.T. (2013): Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung? In: Meifert, M.T. (Hg.): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen, S. 3-28. Wiesbaden.
Müller, M. (2014): Promotion – Postdoc – Professur. Karriereplanung in der Wissenschaft. Frankfurt.

■ **Dr. Cuno Künzler,** Leiter Personal- und Organisationsentwicklung, ETH Zürich,
E-Mail: cuno.kuenzler@hr.ethz.ch
■ **Dr. Olga Pardo,** Beraterin Personal- und Organisationsentwicklung, ETH Zürich,
E-Mail: olga.pardo@hr.ethz.ch

Barbara Bertges & Dagmar Grübler

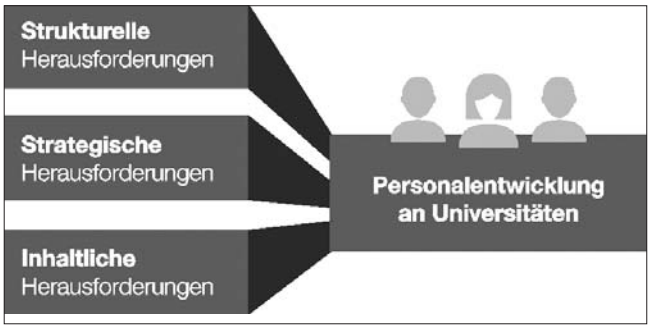
Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – Status Quo und Trends

Barbara Bertges

Dagmar Grübler

Im Rahmen der Auftaktveranstaltung des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE) am 28./29. Januar 2015 im Kloster Schmerlenbach in Hösbach wurden in Workshops von den Teilnehmenden verschiedenen Themen bearbeitet. Der vorliegende Bericht stellt den Inhalt und die Ergebnisse eines Workshops zum Thema „Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – Status Quo und Trends" dar. Der Workshop wurde inhaltlich geleitet und moderiert von Barbara Bertges (Leiterin Abteilung Karriereentwicklung RWTH Aachen University) und Dagmar Grübler (stellv. Leiterin Abteilung Karriereentwicklung RWTH Aachen University).
Die dargestellten Inhalte erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollen vielmehr die in der Gruppe genannten Einschätzungen und Meinungen wiedergeben.
Auftakt des Workshops war ein Impulsvortrag, der den aktuellen Stand der Personalentwicklung aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtete.

Abbildung 1: Personalentwicklung an Universitäten – Herausforderungen



1. Personalentwicklung als strukturelle Herausforderung

Die Personalentwicklung als Organisationseinheit ist in den verschiedenen Universitäten unterschiedlich verortet. So gibt es Abteilungen der Personalentwicklung und/oder Organisationsentwicklung, die in den Hochschulverwaltungen angesiedelt sind. Häufig finden sich auch Stabsstellen oder wissenschaftliche Einrichtungen, die den Bereich der Personalentwicklung inhaltlich bearbeiten. Oft sind diese unterschiedlichen Strukturen durch unterschiedliche Historien bedingt. Blickt man zurück auf die „Entstehungsgeschichte" der Personalentwicklung an Universitäten, so fällt auf, dass die Personalentwicklung meist in bestehenden Strukturen „gewachsen" ist. Die Personalentwicklung ging häufig aus der Hochschuldidaktik hervor, aus der internen Fortbildung für nicht-wissenschaftliches Personal oder aber aus der Personalabteilung. In den letzten Jahren wurden Personalentwicklungsmaßnahmen zudem im Rahmen der Exzellenzinitiative oder durch andere Fördermaßnahmen neu entwickelt und unterstützt (wie z.B. die strukturierte Graduiertenförderung oder die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses). Wo Personalentwicklung an Universitäten positioniert ist, ist außerdem abhängig von ihrer Definition, ihren Zielen und ihren Zielgruppen an der jeweiligen Hochschule.
Generell lässt sich sagen, dass an den meisten Universitäten im Bereich Personalentwicklung „an vielen Stellen vieles gemacht" wird und die „Funktion Personalentwicklung" oft nicht von der „Struktur Personalentwicklung" erbracht wird.
An den Universitäten ergibt sich aus der strukturellen Verankerung eine Vielzahl an Diskussionen: entweder sind Anbieter von Personalentwicklungsmaßnahmen über die ganze Universität verstreut und die potenziellen Nutzer sehen im Dschungel der Angebote keinen roten Faden oder wissenschaftliche Beschäftigte sehen ein Problem darin, von der Verwaltung Empfehlungen zu „ihrer" Personalentwicklung anzunehmen. Selbst die strukturelle Lösung durch die Stabstellenfunktionen birgt Diskussionspotenzial: oft sind hier Befugnisse und Verantwortlichkeiten unklar.
Erfolgreiche, systematische und zielgerichtete Personalentwicklung muss durch die strukturelle Einbindung getragen werden. Damit wird zudem der Stellenwert von Personalentwicklung an der eigenen Hochschule deutlich gemacht.
Eine transparente strukturelle Etablierung der Personalentwicklung mit klaren Verantwortlichkeiten erscheint somit als eine der Grundvoraussetzungen für die Wahr-

nehmung und Akzeptanz und damit für den Erfolg der Maßnahmen.

2. Personalentwicklung als strategische Herausforderung

Nicht nur das neu gegründete UniNetzPE zeigt, dass die Personalentwicklung als Thema an den Hochschulen angekommen ist. Fast jede Hochschule verfügt mittlerweile über Angebote im Bereich der Personalentwicklung und ist stetig daran interessiert, diese weiterzuentwickeln. Dabei verfolgen die Hochschulen zum Teil unterschiedliche Schwerpunkte (wie z.B. Verbesserung der Lehre, Stärkung der Führungskompetenz oder Nachwuchsförderung) und legen den Fokus auf unterschiedliche Zielgruppen (wie z.B. Neuberufene, Lehrende, Promovierende).
Strategisch von Bedeutung ist die Frage: Wo hört Fort- und Weiterbildung auf, wo fängt Personalentwicklung an? Verharren wir in einem Angebotsportfolio für verschiedene Zielgruppen oder bringen wir die Ziele einer ganzheitlichen und systematischen Personalentwicklung mit den strategischen Zielen der Universität in Einklang? Nur teilweise hat bisher diese strategische Einbindung in die Gesamtstrategie der Hochschule stattgefunden. Oft sind „Teile von PE" wie z.B. Nachwuchsförderung oder Führungskräfteentwicklung durchaus strategisch verankert, jedoch nur teilweise ist Personalentwicklung an den Hochschulen als Ganzes ein strategisches Ziel. Dabei kommt hier der Personalentwicklung als Wettbewerbsfaktor eine bedeutende Rolle zu. Vor allem dann, wenn man beginnt, weitere Elemente der Personalentwicklung einzubeziehen z.B. Rekrutierungsstrategien oder systematische Laufbahnentwicklungen.

3. Personalentwicklung als inhaltliche Herausforderung

In den letzten Jahren hat die Themenvielfalt im Bereich der Personalentwicklung stetig zugenommen. Dazu zählen z.B. Themen wie Führungskräfteentwicklung & Werteorientierung, Internationalisierung, Mentoring, Coaching, Lehrkompetenz, Gender & Diversity, Karriereentwicklung, Nachwuchsförderung und Gesundheitsmanagement. Universitäten müssen sich in Abhängigkeit zu ihren Personalentwicklungsstrategien, den Bedarfen ihrer Zielgruppen und ihrer Kapazitäten entscheiden, welche Themen für sie aktuell oder auch zukünftig eine Rolle spielen und in welchen Umfang sie bearbeitet werden sollen. So kann es zu unterschiedlichen Ausprägungen im Auf- und Ausbau der Programme und Angebote für die verschiedenen Zielgruppen aus Technik, Verwaltung und Wissenschaft kommen: von sehr zielgruppenspezifischen Ansätzen bis hin zu einer Vereinheitlichung und Bündelung von zielgruppenübergreifenden Angeboten. Zeitgleich werden Vor- und Nachteile einer sehr individuellen Förderung versus einem breitgefächerten Angebotsportfolio diskutiert. Individuelles Coaching, Beratung und Mentoring nehmen einen immer breiteren Raum ein, vor allem je weiter sich die potenziell Teilnehmenden auf dem wissenschaftlichen Karriereweg befinden.

4. Beispiel: Personalentwicklung an der RWTH Aachen University

Bereits seit 1997 bietet die RWTH für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Zentralen Hochschulverwaltung (ZHV) modulare Angebote zur Führungskräfteentwicklung an. Für die Promovierenden gibt es seit 2006 ein überfachliches Qualifizierungsprogramm. Dem promovierten wissenschaftlichen Nachwuchs und neu berufenen Professorinnen und Professoren stehen seit 2009 spezielle Angebote zur Verfügung.
Mit der Entwicklung von Leitlinien zur Personalentwicklung in den Jahren 2010 bis 2012 wurden mit der Definition von Personalentwicklung an der RWTH und der Beschreibung von Zielen, Zielgruppen und Handlungsfeldern die Voraussetzungen geschaffen, alle Angebote in strukturierte, zielgruppenbezogene Programme zu überführen.
Personalentwicklung ist an der RWTH ein strategisches Instrument. Sie beinhaltet, die individuelle berufliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und ihnen, unter Beachtung ihrer persönlichen Kompetenzen, die zur optimalen Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Qualifikationen zu vermitteln. Personalentwicklung und der verantwortungsbewusste Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben an der RWTH einen hohen Stellenwert. Als größte Arbeitgeberin und Ausbilderin in der Aachener Region und eine der bedeutendsten Universitäten Deutschlands verpflichtet sich die RWTH ausdrücklich dazu, den Menschen ungeachtet ihrer Herkunft, Kultur, körperlichen Befähigung oder ihres Geschlechts einen Rahmen zu schaffen, in dem sie ihre Leistungen optimal entwickeln können.
Mit der Entwicklung der Leitlinien zur Personalentwicklung wurde in einem langen und intensiven Abstimmungsprozess unter Beteiligung aller Gruppenvertretungen und Gremien der RWTH die Grundlage für einen ganzheitlichen und systematischen Personalentwicklungsansatz geschaffen. Diese Leitlinien bilden zusammen mit weiteren Regeln, Standards und Konzeptpapieren den wertgebenden Rahmen für alle Maßnahmen an der RWTH im Bereich der Personalentwicklung.
Hauptziel ist es, die Menschen für die Arbeit an der RWTH zu begeistern, sie zu befähigen, ihr Wissen zu erweitern und dies für die Zukunft der Gesellschaft nutzbar zu machen, sowie ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Potenziale zu entfalten und neue Entwicklungen zu initiieren.
Folgende acht Handlungsfelder wurden in den Leitlinien zur Personalentwicklung definiert:

Führungsfähigkeit stärken
Personalführung bedeutet gezielte Entwicklung und Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um diese, mit Rücksicht auf ihre persönlichen, insbesondere gesundheitlichen Bedürfnisse, in ihrer Arbeit zu unterstützen.

Lehrkompetenz stärken
Lehrkompetenz ist die Fähigkeit, Studierende beim Erwerb fachlichen Wissens zu unterstützen sowie wissen-

schaftliche Inhalte und Zusammenhänge auf dem neuesten Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse verständlich zu vermitteln.

Innovations- und Forschungsfähigkeit fördern
Innovations- und Forschungsfähigkeit ist das Ausmaß, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage sind, individuell und in Teams bedeutsame und sichtbare wissenschaftliche Erkenntnisse und Innovationen hervorzubringen.

Wir-Gefühl erhöhen
Das Wir-Gefühl ist an der RWTH das verbindende Element, das durch ein positives Arbeitsklima erheblich gestärkt wird und damit sowohl die Fähigkeit als auch die Bereitschaft zur Leistung beeinflusst.

Leistungsbereitschaft fördern
Die Leistungsbereitschaft stellt den Umfang dar, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert und in der Lage sind, sich für die gemeinschaftlichen Ziele der RWTH zu engagieren.

Persönliche Entwicklung fördern
Persönliche Entwicklung ist ein lebenslanger Prozess, der sich auf die Veränderung eigener Rollen, Bedürfnisse, Ziele und Kompetenzen bezieht.

Gleichstellung und Diversity stärken
Diversity-Management auf allen Hochschulebenen erzeugt ein respektvolles und gemeinschaftliches Miteinander im Hochschulalltag und ermöglicht, dass unterschiedliche Menschen gemeinsam ihre Expertise, ihre innovativen Ideen und wissenschaftlichen Potenziale für sich und die Hochschule nutzen. Gleichstellung und Diversity finden als Querschnittthemen in allen genannten Feldern Beachtung.

Internationalisierung verbessern
Internationalisierung ist ein Prozess zunehmender grenzüberschreitender Aktivitäten, der alle Bereiche der Hochschule durchzieht und betrifft.

Abbildung 2: Personalentwicklung an der RWTH Aachen

Auf Basis der in den Handlungsfeldern definierten Kompetenz- und Anforderungsprofile wurden für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der RWTH zielgruppenspezifische Programme aufbereitet:

Fortbildungsprogramm für nicht-wissenschaftlich Beschäftigte:
Das zweimal jährlich erscheinende Fortbildungsprogramm bietet Veranstaltungen und Seminare zu zahlreichen Themenfeldern wie Sprach- und Softwarekurse, Kommunikations- und Führungstrainings. Dieses feste Programmangebot wird ergänzt durch einen Service für den individuellen Bedarf.

Center for Doctoral Studies (CDS) für Promovierende:
Für jedes Handlungsfeld werden Workshops und Seminare angeboten, die Promovierende zum einen im Rahmen ihres Promotionsvorhabens und zum anderen in ihrer individuellen Karriereentwicklung unterstützen. Im CDS sind über 3000 Doktorandinnen und Doktoranden registriert, die von den Veranstaltungen profitieren können.

Center for Professional Leadership (CPL) mit Programmlinien für den promovierten wissenschaftlichen Nachwuchs und den akademischen Mittelbau sowie Professorinnen und Professoren:
Im Rahmen des CPL finden, strukturiert nach den Handlungsfeldern der Personalentwicklung, Workshops zur Karriereentwicklung statt. Das Angebot wird außerdem durch individuelle Coaching-Angebote ergänzt. Führung, Forschung, Lehre und persönliche Entwicklung sind die Kernthemen. Auf Wunsch können die Zertifikate „Führen" und „Forschen und Lehren" erworben werden.

Für die „Advanced Talents" der RWTH (Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren, Postdocs mit Auszeichnungen und Stipendien sowie Nachwuchsgruppenleitende) gibt es ein spezielles Mentoring und individuelle Coaching-Angebote zur Karriereberatung und der Vorbereitung der Berufungsverfahren.
Im Rahmen der Starter Kits finden Veranstaltungen zu Themen statt, die vor allem Neuberufene an der RWTH interessieren, z.B. der Begrüßungsworkshop und Veranstaltungen zu den Themen „Die Professur – Rechte und Pflichten", „Mein Institut – mein Team!", „Fördermittel – Strategien zu Recherche und Akquise".
Hinzu kommen Veranstaltungen für erfahrene Professorinnen und Professoren in den durch die Handlungsfelder vorgegebenen inhaltlichen Bereichen sowie individuelle Coaching-Angebote.
Des Weiteren gibt es an der RWTH eine Vielzahl zielgruppenübergreifender Angebote z.B. aus den Bereichen Mentoring, Gleichstellung, Hochschulsport und Sicherheitswesen.
Aufgrund der hohen Nachfrage und positiven Resonanz wird das Portfolio an Workshops, Seminaren, Coachings, Mentorings etc. stetig ausgebaut. Den Beschäftigten aus Technik und Verwaltung stehen mit derzeit jährlich ca. 140 Veranstaltungen ein weitgefächertes Weiterbildungsangebot zur Verfügung. Für die Wissenschaftlerinnen und Wis-

senschaftler umfasst das Angebot über 250 Veranstaltungen im Jahr.

5. Trends und zukünftige Themen

Aufgrund der derzeitigen Entwicklungen lassen sich eine Vielzahl von Trends für die Personalentwicklung an Universitäten ableiten. Dazu zählen z.B. die folgenden:

- Konzeptionelle Anpassung an die Notwendigkeiten der Hochschulentwicklung sowie eine systematische und zielorientierte Ausrichtung der Angebote,
- konsequente Verzahnung von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung,
- individualisierte Angebote für bestimmte Personengruppen und Einzelpersonen,
- Entwicklung von universitätsübergreifenden Standards in der Personalentwicklung,
- Qualitätsmanagement in der Personalentwicklung an Universitäten,
- Einbindung weiterer Personalmanagement-Bereiche, wie Recruiting/Personalauswahl, Nachfolgeplanung, individuelle Kompetenzfeststellung und Steuerung der Kompetenzentwicklung,
- transparente Karrierewege und -planung.

Die Diversität der Themen und Herausforderungen macht deutlich, wie umfangreich das Portfolio ist, an dem Hochschulen, Personalentwicklerinnen und Personalentwickler sowie damit verbundene Bereiche derzeit arbeiten.

Folgende Herausforderungen stellen sich dabei u.a.:

- Verankerung der Personalentwicklung als strategisches Ziel und damit Legitimation der Maßnahmen,
- Einbindung aller Gremien, Gruppen und maßgeblichen Personen als Erfolgsfaktor,
- Hochschulleitungen und Politik müssen das Thema Personalentwicklung in seiner Wichtigkeit erkennen und vertreten bzw. kommunizieren,
- Personalentwicklung braucht eine Stimme nach außen und innen,
- langfristige Finanzierung von Personalentwicklung, Entwicklung von Finanzierungsmodellen,
- interne Kooperationen und Klärung der Zuständigkeiten,
- Führungskräfteentwicklung für Verwaltung, Technik und Wissenschaft als gemeinsame Strategie,
- Entwicklung von Karriereperspektiven in der Wissenschaft,
- ... .

Unter den Workshopteilnehmenden herrschte zu den im Vortrag aufgezeigten Punkten und Themen große Einigkeit.

Gleichzeitig wurden im weiteren Austausch weitere Themen aufgezeigt, zu denen die Teilnehmenden einen Mehrwert aus dem UniNetzPE ziehen können bzw. zu welchem Thema sie Austausch mit Netzwerkkolleginnen und -kollegen suchen:

- Inwiefern wird der Orientierungsrahmen der HRK die Personalentwicklungsarbeit an den Hochschulen beeinflussen?
- Wie kann die Bündelung und Koordination interner Anbieter von Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgen und wie erreicht man intern und extern eine Transparenz der Angebote? Ist eine Zentralisierung von Personalentwicklung an der Universität anzustreben?
- Wie werden Zielgruppen definiert? Wo macht diesbezüglich eine Abgrenzung oder Zusammenlegung Sinn?
- Wie kann eine gendergerechte Personalentwicklung aussehen?
- Welche Angebotsformate erweisen sich für welche Zielgruppen als besonders geeignet?
- Wie ist das Selbstverständnis der Personalentwicklung – Dienstleister, „Informationsbroker"?
- Wie kann strukturierte Karriereplanung und Nachfolgeregelung an der Universität gestaltet werden?

6. Zusammenfassung

Personalentwicklung ist als Thema in den Universitäten angekommen, wird dort aber in einer sehr unterschiedlichen Tiefe und Ausprägung gelebt. Vor allem im Bereich der strategischen und strukturellen Verankerung werden in den nächsten Jahren noch einige Herausforderungen zu bewältigen sein, um Personalentwicklung an den Hochschulen als Wettbewerbsfaktor zu etablieren. Thematisch und zielgruppenbezogen ergeben sich aus den hochschulpolitischen Entwicklungen eine Vielzahl von Handlungsfeldern. Universitäten werden sich in Abhängigkeit ihrer strategischen Ziele entscheiden müssen, welche Themen und Strukturen von Personalentwicklungsmaßnahmen für sie eine zukunftsträchtige Perspektive darstellen. Hier sind vor allem Hochschulleitungen gefragt, die eine klare Position in Sachen Personalentwicklung beziehen und diese intern und extern offen kommunizieren.

■ **Barbara Bertges,** Leiterin Abteilung Karriereentwicklung der RWTH Aachen, Karriereplanung und -entwicklung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler,
E-Mail: barbara.bertges@zhv.rwth-aachen.de
■ **Dagmar Grübler,** stellv. Leiterin Abteilung Karriereentwicklung der RWTH Aachen, Leiterin des Center for Professional Leadership (CPL),
E-Mail: dagmar.gruebler@zhv.rwth-aachen.de

Reihe Witz, Satire und Karikatur über die Hochschul-Szene

Winfried Ulrich: Da lacht der ganze Hörsaal. Professoren- und Studentenwitze.

ISBN 3-937026-43-6, Bielefeld 2006, 120 Seiten, 14.90 Euro zzgl. Versand

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

Elke Karrenberg

Zielgruppe zwischen den Stühlen? Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement

Elke Karrenberg

In den vergangenen zwei Jahrzehnten, ausgehend von den Diskussionen um Hochschulreformen unter dem Stichwort „New Public Management", der höheren Autonomie von Hochschulen und der damit verbundenen Aufgabe, diese Autonomie zu gestalten, mit der Umstrukturierung des Studienangebots und der Einführung von Bachelor und Master sind zahlreiche neue Herausforderungen für die Hochschulen und ihr Management entstanden. In diesem Kontext etablierte sich eine neue Personalkategorie: die Wissenschaftsmanagerin bzw. der Wissenschaftsmanager. Im folgenden Beitrag wird aus Sicht einer Personalentwicklerin aufgezeigt, wie Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement aussehen kann. Dieser Bericht stellt die Ergebnisse eines Workshops im Rahmen der Auftaktveranstaltung von UniNetzPE – Netzwerk Personalentwicklung an Universitäten dar, ergänzt durch einige grundlegende Ausführungen zum Thema Wissenschaftsmanagement. Neben einer Definition von Wissenschaftsmanagement werden Good-Practice-Beispiele an Hochschulen anhand von Tätigkeitsbereichen im Wissenschaftsmanagement vorgestellt. Die Beispiele wurden im oben genannten Workshop zusammengetragen und durch eigene Recherchen ergänzt, sie sollen einen Überblick bieten und haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

1. Wissenschaftsmanagement als neue Personalkategorie an den Hochschulen

Bei der Recherche nach einer Definition des Begriffs „Wissenschaftsmanagement" fällt auf, dass keine eindeutige Definition zu finden ist.

Lauer, Leinen und Seckelmann sprechen von: „Wissenschaftsmanagement bezieht sich auf Gestaltungs- und Führungsprozesse im Bereich der Forschung und Lehre im öffentlichen beziehungsweise öffentlich geförderten Bereich, also auf Hochschulen sowie auf außeruniversitäre staatlich geförderte Forschungsorganisationen" (Lauer et al. 2004, S. 11).

Das Netzwerk Wissenschaftsmanagement beschreibt die Aufgabe als „Management für die Wissenschaft" (www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de), die Hochschule Osnabrück nennt als Zielgruppe ihres Masterstudienganges Wissenschaftler/innen mit Managementaufgaben und Verwaltungsleute in der Wissenschaft".

Nach Frank Eisoldt, Kanzler der Universität Kiel umfasst das Wissenschaftsmanagement „alle Positionen in Verwaltung und Management von Wissenschaftseinrichtungen, für die es einen strukturellen Unterschied im Berufsbild ausmacht, ob sie in einer Wissenschafts- oder einer beliebigen anderen (öffentlichen) Einrichtung angesiedelt sind. Ein struktureller Unterschied im Berufsbild ist dann gegeben, wenn

- die Tätigkeit originär wissenschaftsspezifisch ist („Management" von Lehre und/oder Forschung),
- die Tätigkeit durch die Rahmenbedingungen des Wissenschaftssystems so determiniert ist, dass sie ein eigenständiges Berufsprofil begründet oder
- Wissenschaft als organisationskultureller Rahmen das Tätigkeitsfeld beeinflusst z.B. durch ein organisationsspezifisches Verständnis für den Umgang mit Führung und Hierarchie, Standards und Regeln oder Veränderungen" (Eisoldt 2012, S. 1).

In der Studie „Die Berufssituation von Hochschulprofessionellen" von Schneijderberg, Schneider und Ulrich wird der Begriff der Hochschulprofessionen genutzt, der als Sammelbegriff für verschiedene Berufe an Hochschulen und Forschungsinstitutionen eingeführt wird.

„Beschäftigte in diesen Hochschulprofessionen sind weder primär in Forschung und Lehre noch primär in der (Routine-) Verwaltung tätig, leisten aber durch Service und ihre Management-Unterstützung wichtige Beiträge zum Funktionieren dieser Primär- Funktionen des Hochschulsystems. (…) Konzeptionell werden die Angehörigen der Hochschulprofessionen als Expert/innen definiert, die Aufgaben und Tätigkeiten eigenständig sowie an Schnittstellen im immer stärker differenzierten Feld zwischen Verwaltung und Forschung, Lehre sowie der dritten Funktion – Wissens- und Technologietransfer sowie andere direkte Dienstleistungen für die Gesellschaft – an Hochschulen wahrnehmen" (Schneijderberg et al. 2004, S. 4).

Die Etablierung und Professionalisierung des Berufsbildes des Wissenschaftsmanagement kann an unterschiedlichen Faktoren festgemacht werden:

Schneijderberg nennt in seiner Studie Zahlen zur Gruppe der Wissenschaftsmanager/innen: so wird bei einer Hochschule von 15.000 Studierenden und mehr von 265 Hochschulprofessionellen je Universität (Durch-

schnitt Studierende je Universität: 25.500) ausgegangen (Schneijderberg et al. 2014, S. 8).
Über das Entstehen von Weiterbildungsangeboten zum Thema Wissenschaftsmanagement wurde die Professionalisierung vorangetrieben, so dass inzwischen eine Reihe von Anbietern auf dem Markt zu finden ist. Zum einen werden berufsbegleitende Studiengänge angeboten, wie zum Beispiel der MBA an der Hochschule Osnabrück, die Universitäten Oldenburg, Ulm und Basel, die DHV Speyer und die TU Berlin bieten ebenfalls Masterstudiengänge an (vgl. Gautschi 2015, S. 47-48). Wissenschaftsmanagementsspezifische Lehrgänge und Einzelveranstaltungen, zum Beispiel die Angebote des Centrums für Hochschulentwicklung und des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V. zeigen, dass es hier eine Nachfrage gibt.
Mit der Gründung eines Netzwerkes Wissenschaftsmanagement vernetzen sich Wissenschaftsmanager/innen mit dem Ziel, diejenigen zu organisieren, die im Berufsfeld Wissenschaftsmanagement tätig sind und die Professionalisierung voranzutreiben. In seinem Mission Statement positioniert sich das Netzwerk wie folgt: „Mit dem Netzwerk Wissenschaftsmanagement wollen wir zwei Dinge zugleich: best practices von Institutionen verbreiten und Ihre individuelle Karriere im Wissenschaftsmanagement unterstützen" (http://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/mission-statement.html [26.05.2015]).
An den Hochschulen entstanden im Rahmen der strategischen Personalentwicklung Konzepte zielgruppenspezifischer PE-Maßnahmen für das Wissenschaftsmanagement, auf die im Folgenden eingegangen werden soll.

2. Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement

Die Ausführungen zum Begriff des Wissenschaftsmanagements zeigen deutlich, dass es sich um einen Sammelbegriff handelt, hinter dem keine homogene Zielgruppe, sondern vielfältige Zielgruppen für die Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement stehen.
Für die Konzeption einer strategischen und systematischen Personalentwicklung für das Wissenschaftsmanagement ist es daher unabdingbar, die Zielgruppe zu differenzieren und die unterschiedlichen Bedarfe aufzugreifen.
In der bereits zitierten Studie von Schneijderberg sind eine Reihe von Kennzahlen zur Gruppe des Wissenschaftsmanagements zu finden: 46% gehören der Statusgruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen an, 39% der Gruppe des wissenschaftsstützenden Personals (Schneijderberg et al. 2014, S. 12). Fast zwei Drittel gaben an, dass ihre Organisationseinheit mit der Schaffung ihrer Position ein (zum Teil) neues Tätigkeitsfeld erschlossen hat (ebd. S. 14). Dies geht damit einher, dass die eigene Klärung der beruflichen Identität und Rolle sich je nach Funktionsbereichen unterscheiden (ebd. S. 39).
Für die verschiedenen Funktionsbereiche im Wissenschaftsmanagement werden folgende Tätigkeitsfelder beschrieben:
- Geschäftsführungen von Fachbereichen,
- Studium und Lehre an Fachbereichen,
- Leitungsposition in der zentralen Universitätsverwaltung (bzw. Leitung-unterstützende Funktionen),
- Entwicklungsplanung,
- Qualitätsvergewisserung und -entwicklung,
- Internationales und Mobilität,
- Studienberatung und Services (ebd. S. 17-18).

Diese Funktionsbereiche decken sich auch mit einer Analyse, wo sich für die Arbeit der Personalentwicklung in den vergangenen Jahren Maßnahmen-Schwerpunkte für das Wissenschaftsmanagement herausgebildet haben:
- Die Gruppe der **Fachbereichs- bzw. Fakultätsgeschäftsführer/innen** weist an vielen Hochschulen den stärksten Etablierungsgrad vor.
- Aufgrund der gestiegenen Autonomie von Fachbereichen zeichnet sich auch eine **Professionalisierung auf der Institutsebene** unterhalb des Fachbereichs ab. Mit der Etablierung von Institutsgeschäftsführungen bzw. Verwaltungsleitungen entstehen hier neue Aufgaben und Beschäftigtenprofile.
- Für das **Management von Studium und Lehre** entwickeln sich auf Grundlage der Dynamik des Bologna-Prozesses neue Berufsbilder und Felder. **Studienberatungen und Studienfachberatungen** werden vermehrt in ihrer Beratungskompetenz gefordert, hier ist eine Reihe von PE-Programmen zur Professionalisierung entstanden.
- Das **Management von Forschungsverbünden** gewinnt durch die Einwerbung von Verbundprojekten oder Exzellenzclustern an Bedeutung.

3. Angebote nach Zielgruppen

3.1 Wissenschaftsmanagement allgemein

Aufgaben im Wissenschaftsmanagement sind ein alternativer Karriereweg für Wissenschaftler/innen, sodass im Zuge von Programmen für den wissenschaftlichen Nachwuchs auch Qualifizierungsangebote im Wissenschaftsmanagement entstanden sind. Beispielhaft ist das Programm „WeWiMento – Wege ins Wissenschaftsmanagement" der **Georg-August-Universität Göttingen** zu nennen, das mit einem Mentoring-Programm Promovierende und Postdoktorand/innen mit dem Berufsziel Wissenschaftsmanagement unterstützt. Über ein Jahr hinweg können die Teilnehmenden ein One-to-One-Mentoring, Qualifizierung und Vernetzung und Hospitalaktionen in Anspruch nehmen (http://www.uni-goettingen.de/de/444696.html [26.05.2015]).
Die **Westfälische Wilhelms-Universität Münster** hat ein Programm „Frauen managen Hochschule" aufgelegt, das sich an Wissenschaftlerinnen richtet, die sich eine berufliche Perspektive im Wissenschaftsmanagement vorstellen können. Über 18 Monate können sich die Teilnehmerinnen zur Hochschulmanagerin weiterbilden, insgesamt sind sechs Bausteine (Kickoff-Veranstaltung, Seminare, Hospitalaktionen, Praxisforen, Workshops zum Erfahrungsaustausch, eine Hausarbeit und ein Zertifikat) vorgesehen (vgl. Heimann 2015).
Das **Netzwerk Wissenschaftsmanagement** (s.o.) bietet seinen Mitgliedern Workshops zum Thema „Kollegiale Beratung" sowie Study visits an, mit denen die Vernetzung und der Wissenstransfer zwischen den Mitgliedern

des Netzwerkes und im Sinne eines peer-learning-Angebots das Lernen voneinander und von best-practice vorangetrieben werden soll (http://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/study-visit.html [26.05.2015]).

3.2 Fachbereichs- bzw. Fakultätsgeschäftsführer/innen

Je nach Hochschultyp und Größe des Fachbereichs existieren bereits seit Jahrzehnten Positionen im Wissenschaftsmanagement, die die Aufgabe haben, die Dekanin/den Dekan des Fachbereichs bei der Geschäftsführung zu unterstützen. Zwar hat sich noch kein einheitliches Anforderungs- und Aufgabenprofil sowie Standards für die Ausgestaltung der Stellen herausgebildet, es zeigt sich jedoch, dass die Aufgabe in der einen oder anderen Ausprägung etabliert ist. Viele Fachbereichsgeschäftsführungen haben sich „on the job" professionalisiert oder eines der Angebote externer Einrichtungen wahrgenommen. Die Fluktuation in diesen Stellen ist relativ gering, da der Anteil unbefristeter Stellen in diesem Bereich recht hoch ist, soll doch die Fachbereichsgeschäftsführung die Kontinuität gewährleisten, die aufgrund der befristeten Amtszeit von Dekan/innen ansonsten nicht gegeben wäre. Die Gruppe der Fachbereichsgeschäftsführungen verfügt in der Regel über langjährige Berufserfahrung und eine hohe Professionalität.

An der **Johannes Gutenberg Universität Mainz (JGU)** hat die Gruppe der Fachbereichsgeschäftsführungen, hier exemplarisch genannt, eine gut funktionierende und selbstgesteuerte Vernetzung aufgebaut. Ansatzpunkte für die Personalentwicklung sind hier die Unterstützung dieser kollegialen Vernetzungen zum Beispiel durch das Angebot von moderierten Workshops oder der Einführung der Methode der kollegialen Fallberatung. Darüber hinaus sind viele Fachbereichsgeschäftsführungen Vorgesetzte der Mitarbeiter/innen im Dekanat, so dass sie eine zentrale Zielgruppe der Führungskräfteentwicklung darstellen.

3.3 Institutsgeschäftsführungen

In großen Fachbereichen (bezogen auf Beschäftigte, Studierende oder auch Drittmittelvolumen) differenziert sich das Bild im Wissenschaftsmanagement weiter aus. Hier werden in den Instituten unterhalb der Ebene des Fachbereichs und des Dekanats weitere professionelle Strukturen aufgebaut. Neben der professoralen Institutsleitung werden Strukturen der Institutsgeschäftsführungen oder Institutsverwaltungsleitung etabliert. Diese sind je nach Größe ausschließlich für das Wissenschaftsmanagement des Instituts verantwortlich, zu weiten Teilen sind es jedoch Aufgaben, die zum Beispiel Akademische Rät/innen zusätzlich zu ihren Aufgaben in Lehre und Forschung übernehmen. Aufgabe der Personalentwicklung kann es hier sein, ebenfalls Vernetzungen zu unterstützen.

Die Erfahrung an der **JGU** zeigt, dass in dieser Gruppe vor allem der fachliche Austausch im Vordergrund steht, um gemeinsam Arbeitsweisen und Standards miteinander abzustimmen.

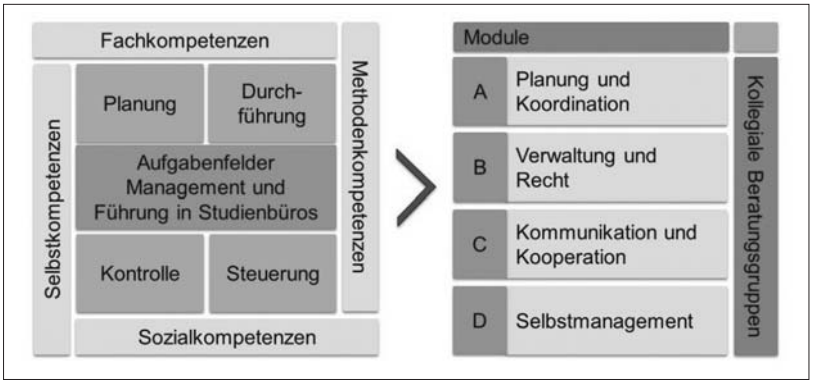
3.4 Professionalisierung des Managements von Studium und Lehre

Im Zuge des Bologna-Prozesses wurde die Professionalisierung des Studienmanagements an den Hochschulen vorangetrieben. Mit der Einführung einer integrierten Campus-Software hat die **JGU** in allen Fachbereichen sogenannte Studienbüros eingerichtet. Die dort verorteten Studienmanager/innen tragen die Verantwortung, die Studiengänge der jeweiligen Fächer zu organisieren und zu deren Qualitätsentwicklung beizutragen. An dieser Schnittstelle arbeiten in der Regel Nachwuchswissenschaftler/innen, die vor ihrem fachlichen Hintergrund Studium und Lehre organisieren.

Das Projekt Professionalisierung des Managements von Studium und Lehre, finanziert aus Mitteln des BMBF, hat zum Ziel Studienmanager/innen in die Lage zu versetzen, ihre berufliche Profilierung und Professionalisierung auf dem Gebiet des Wissenschaftsmanagements auszubauen. Erstmals wird in 2015 das Zertifikat „Management in Studium und Lehre" verliehen, das ein zentraler Baustein dieser Bemühungen sein soll (vgl. Choi 2014a, 2014b).

Konkrete Projektziele sind, die Studienmanager/innen dabei zu unterstützen, den vielfältigen Beratungs-, Kommunikations- und Koordinierungsaufgaben gerecht zu werden, auch in Zeiten hoher Arbeitslast im Bereich der Lehre ihre professionelle Handlungsfähigkeit zu erhalten, die Weiterentwicklung der Steuerungsstrukturen und Integration der Studienbüros in bestehende Strukturen auf Seiten der Fachbereiche zu unterstützen sowie Serviceleistungen für die Qualitätsentwicklung der Fächer im Bereich der Lehre durch ein professionelles Qualitäts- und Mobilitätsmanagement anzubieten. Im Zentrum steht der Aufbau von Kompetenzen, die für das Management im Bereich Studien und Lehre wichtig sind.

Abbildung 1: Aufbau Weiterbildungsprogramm „Management von Studium und Lehre" (Choi 2014a, S. 13)



Im Sinne der Hochschulentwicklung entsteht durch das Projekt gleichzeitig eine fachbereichsübergreifende Vernetzung und Kooperationskultur im Bereich des Managements von Studium und Lehre.

Die **Bergische Universität Wuppertal** bietet über das Zentrum für Weiterbildung ein Zertifikat „Qualitätsmanagement in Studium und Lehre" an, das sich vor allem an wissenschaftliche Mitarbeiter/innen richtet. Die Weiterbildungsangebote sollen grundlegende Management-

und Kommunikationskompetenzen sowie Konzepte und Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung an Hochschulen vermitteln (http://www.zwb.uni-wuppertal.de/interne-weiterbildung/zertifikatsprogramm-qualitaetsmanagement-in-studium-und-lehre.html [26.05.2015]. In diesem Programm liegt der Schwerpunkt auf den Themen Qualität in der Universität, Projektmanagement und Kommunikation.
Die **Georg-August-Universität Göttingen** bietet Mitarbeiter/innen in den Studiendekanaten Weiterqualifizierungsangebote zu unterschiedlichen Themengebieten ihres Aufgabenprofils an. Auch hier sind Kommunikationsthemen, Methoden der Arbeit mit Gruppen, aber auch Methoden der kollegialen Fallberatung und Supervisionsangebote zu finden (http://www.uni-goettingen.de/de/122531.html [26.05.2015]).

3.5 Studien(fach)beratung

Neben dem Management von Studium und Lehre sind die Anforderungen an die Studienberatung und Studienfachberatung gestiegen. Dies zeigt sich auch im Angebot für diese Zielgruppe. So bieten zum Beispiel die **Goethe-Universität Frankfurt**, die **Ludwig-Maximilians-Universität München** sowie die **JGU** Ausbildungen für Studienberater/innen und Studienfachberater/innen an. In modularen Veranstaltungen werden Beratungsthemen wie Grundlagen der Beratung, Rahmenbedingungen und Methoden, Diversität in der Beratung, rechtliche Fragen und Berufsorientierung im Studium bearbeitet. Flankiert werden die Veranstaltungen in der Regel durch Reflexionstreffen und Supervisions-Angebote zur Bearbeitung von eigenen Fällen (GU Frankfurt: https://www.uni-frankfurt.de/54935375/Sose2015_Programm_Final.pdf. LMU: http://www.uni-muenchen.de/weiterbildung/lmu_mitarb/interne_wbg/veranstalt/08beraterqualifizierung/index.html; JGU: http://www.zww.uni-mainz.de/2125.php [26.05.2015]).

3.6 Management von Forschungsverbünden

Im Management von Forschungsverbünden, exemplarisch Exzellenzcluster im Rahmen der Exzellenzinitiative, aber auch Sonderforschungsbereiche etc. sind eine Reihe von Einsatzfeldern für Wissenschaftsmanager/innen entstanden. Das Thema Forschungsmanagement findet sich in der Regel in den oben beschriebenen Studiengängen, Lehrgängen und Einzelveranstaltungen externer Anbieter. Die **Deutsche Forschungsgemeinschaft** bietet in Kooperation mit dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement hierzu ein eigenes Programm an, das Wissenschaftsmanager/innen, die in einem DFG-geförderten Projekt tätig sind, offen steht (http://www.zwm-speyer.de/forum [26.05.2015]. Die **Universitäten Basel und Freiburg** widmen sich dem Thema Forschungsverbundmanagement mit einem gemeinsamen Workshop-Angebot (http://www.forschungsverbundmanagement.net/weiterbildung/id_prozesse_gestalten.php [26.05.2015]).

4. Schlussfolgerungen

Die angeführten Good-Practice-Beispiele zeigen, dass die Personalentwicklung an Hochschulen Wissenschaftsmanager/innen als Zielgruppe erkannt hat und für sie Angebote entwickelt. Es gibt nicht die Zielgruppe, sondern eine Reihe von Funktionen im Wissenschaftsmanagement, für die passgenaue Angebote entwickelt werden können.
Dieser erste Überblick zeigt, dass das Personalentwicklungsangebot für das Wissenschaftsmanagement noch relativ „weiterbildungslastig" ist. Dies ist sicherlich darauf zurückzuführen, dass das Wissenschaftsmanagement noch mitten in einem Professionalisierungsprozess ist, der stark auf den Aufbau von Kompetenzen und Qualifikationen setzt. In den Bereichen, in denen die Professionalisierung schon weiter fortgeschritten ist, zeigen sich andere Personalentwicklungsinstrumente, wie zum Beispiel kollegiale Beratung.
An diesem Punkt scheint das Feld noch weiter ausbaufähig: Es kann Aufgabe der Personalentwicklung sein, Vernetzungen von Wissenschaftsmanager/innen in der eigenen Hochschule zu unterstützen und zu begleiten. Es könnten hochschulübergreifende Kooperationen, zum Beispiel mit regionalem Bezug, aufgebaut werden, um die Möglichkeiten der kollegialen Beratung und des peer-learning stärker zu nutzen.
Inzwischen werden Positionen im Wissenschaftsmanagement an Hochschulen mit der Voraussetzung ausgeschrieben, formale Qualifikationen im Wissenschaftsmanagement vorzuweisen. Hier kann die Personalentwicklung bei der Festlegung eines Anforderungsprofils sowie der Personalauswahl unterstützen. Gleichzeitig kommt der Personalentwicklung eine beratende und begleitende Rolle bei der Einführung neuer Funktionen im Wissenschaftsmanagement zu, z.B. als Ergebnis von Organisationsentwicklungsprozessen.
Aufgabe der Personalentwicklung ist es sicherlich auch, Wissenschaftsmanager/innen der eigenen Hochschule bei der Auswahl externer Weiterbildungsnagebote zu beraten und einen Überblick über externe Weiterbildungsangebote zu haben.
Hier könnte es Aufgabe des UniNetzPE sein, Aktivitäten sichtbar und Angebote zur Bündelung zu machen.

Literaturverzeichnis

Choi, F. (2014a): Studiengänge professionell managen: Weiterbildungsprogramm für Studienmanagerinnen und -manager. Vortrag auf der „LOB-Tagung: Professionalisierung von Lehre, Studienfachberatung und Studienmanagement. Herausforderungen nach Bologna" am 30.09.2014 an der JGU Mainz. URL: https://www.lob.uni-mainz.de/files/2014/10/02_Choi_Studiengaenge_professionell_managen_Endfassung.pdf [26.05.2015]

Choi, F. (2014b): Personalentwicklungskonzept zur Professionalisierung des Studienmanagements. Internes Arbeitspapier der JGU. Mainz.

Eisoldt, F. (2012): Dokumentation des Forums Akteure, Jahrestagung des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement, URL: http://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/dokumentation.html [26.05.2015]

Gautschi, P. (2015): Konkurrenz belebt das Geschäft? Entwicklung und Profil eines dynamischen Feldes im Weiterbildungsmarkt Wissenschaftsmanagement. In: Zeitschrift Wissenschaftsmanagement, H. 1. Bonn, S. 46-49.

Heimann, K. (2015): Frauen managen Hochschule – auf dem Weg zur Kanzlerin. In: DUZ, H. 2. URL: http://www.duz.de/duz-karriere/2015/02/auf-dem-weg-zur-kanzlerin/301 [26.05.2015]

Schneijderberg, C./Schneider, N./Teichler, U. (2014): Die Berufssituation von Hochschulprofessionellen. Aufgaben, Tätigkeiten, Kompetenzen, Rollen und berufliche Identität, Kassel. URL: http://www.uni-kassel.de/einrichtungen/incher/forschung/governance-und-organisation/hopro-hochschulprofessionen/broschuere-die-berufssituation-von-hochschulprofessionen.html [26.05.2015]
Schneijderberg, C. (2014): „Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre an Universitäten", Vortrag LOB-Tagung JGU Mainz, 30.09.2014. URL: https://www.lob.uni-mainz.de/files/2014/10/Schneijderberg_LOB-Mainz_20140930.pdf [26.05.2015]

■ **Elke Karrenberg,** Sprecherin Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten, Leiterin Referat Personalservice und -entwicklung, Johannes Gutenberg-Universität Mainz,
E-Mail: elke.karrenberg@uni-mainz.de

NEUERSCHEINUNG

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

ISBN 978-3-937026-96-1,
Bielefeld 2015,
181 Seiten, 26.80 Euro zzgl. Versand

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

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

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

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

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

Kristin Knipfer & Claudia Peus

Evidenzbasierte Förderung von Führungskompetenzen als Erfolgsfaktor für Wissenschaftseinrichtungen

Kristin Knipfer

Claudia Peus

Akademische Führungskräfte sind zunehmend mit einer Reihe von überfachlichen Anforderungen konfrontiert. Fragen effektiver Führung haben entsprechend an Bedeutung gewonnen: Wie finde ich die besten Köpfe für mein Team? Unter welchen Bedingungen geben Mitarbeiter ihr Bestes? Wie werden heterogene Persönlichkeiten zu Teamplayern? Wie kann ich meine Einheit strategisch ausrichten? Dieser Beitrag beschreibt einen evidenzbasierten Ansatz zur Förderung von Führungskompetenzen in der Wissenschaft am Beispiel des Weiterbildungsprogramms der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der Technischen Universität München.

1. Zur Relevanz von Führungskompetenzen in Wissenschaftseinrichtungen

Eine qualitative Untersuchung von May, Peus, Dünzl und Frey (2011) zeigt, dass in der Wissenschaft – neben einem erfreulicherweise häufig kooperativen Führungsstil (vgl. Schmidt/Richter 2009) – oftmals „negative Führung" erlebt wird: Die Führungskraft ist häufig nicht ansprechbar, kümmert sich wenig um die Belange ihrer Mitarbeitenden und „lässt die Dinge einfach laufen" (laissez-faire). Andere Führungskräfte führen stark autokratisch, beziehen ihre Mitarbeitenden in wichtige, sie betreffende Entscheidungen kaum ein und bestimmen über ihre Köpfe hinweg über deren Ressourcen. Oder sie zeigen Verhaltensweisen, die darauf ausgerichtet sind, die Arbeit und das Engagement der Mitarbeitenden für die Verfolgung eigener Ziele auszunutzen und Leistungen des Teams als Eigene darzustellen. Diese Verhaltensweisen sind nicht effektiv – stattdessen führen sie zu hoher Unzufriedenheit der Mitarbeitenden, fördern Konflikte in Forschungsteams und mindern insgesamt die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. May et al. (2011) konnten zeigen, dass nicht nur der Charakter (bspw. hoher Ehrgeiz oder starke Unsicherheit) ein solches Führungsverhalten bedingt, sondern auch eine mangelnde Ausbildung in Bezug auf Führungs- und Managementkompetenzen eine ausschlaggebende Ursache ist.

Diese Forschungsergebnisse weisen deutlich darauf hin, dass neben einer systematischeren Auswahl von Führungskräften unter Berücksichtigung von Führungskompetenzen auch die gezielte Vorbereitung und Weiterbildung von Führungskräften in der Wissenschaft notwendig ist. Die Forschungsergebnisse haben entsprechend Konsequenzen sowohl für die Personalauswahl, als auch für eine strategische Personalentwicklung, die Führungs- und Managementkompetenzen explizit in den Blick nimmt und entsprechende Angebote macht, Führungskompetenzen schon früh zu stärken. Auch wenn die Bedeutung professioneller Führung an Hochschulen zugenommen hat, sind Strukturen und Programme zu ihrer Förderung nach wie vor selten (vgl. Peus/Braun/Weisweiler/Frey 2010; Peus/Sparr/Knipfer/Schmid 2012).

2. „Führend Wissen Schaffen": Evidenzbasierte Weiterbildung an der Technischen Universität München

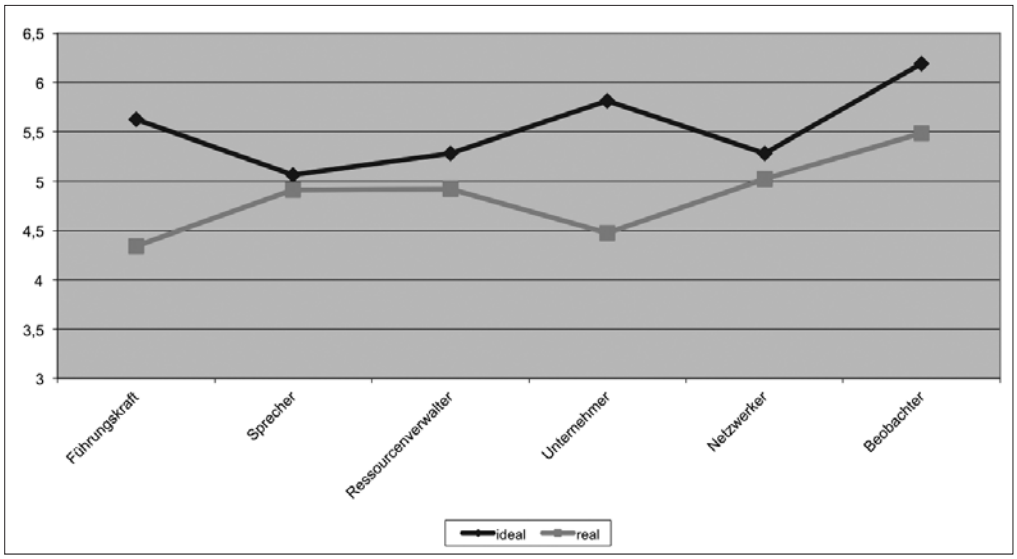
Aus unserer Sicht ist für die Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen zur Entwicklung von Führungskompetenzen ein evidenzbasiertes Vorgehen besonders sinnvoll. In einem ersten Schritt sollten immer systematische, wissenschaftliche Studien zur relevanten Fragestellung (z.B. Wie lässt sich effektive Führung in Wissenschaftsorganisationen charakterisieren?) herangezogen werden. Im Idealfall liegt ausreichende Evidenz vor, um die gewonnenen Erkenntnisse direkt in Handlungsprinzipien wie bspw. Weiterbildungsmaßnahmen zu übersetzen. Eine Sicherung der Effektivität im Rahmen einer wissenschaftlich fundierten Evaluation ist schließlich maßgeblich für eine Weiterentwicklung von Best Practice in der Weiterbildung (Braun/Nazlic/Weisweiler/Peus/Frey 2009). Ein solches evidenzbasiertes Vorgehen ist aus unserer Sicht gerade in der Wissenschaft vielversprechend: Erstens trägt ein solches Vorgehen zur Akzeptanz des Qualifizierungsangebots bei, stellt doch die Generierung von Erkenntnissen sowie deren Prüfung den Kern von wissenschaftlichen Einrichtungen dar. Zweitens ist ein evidenzbasierter Ansatz entscheidend, wenn man knappe Ressourcen zielgerichtet und wirksam einsetzen will.

Die Technische Universität München (TUM) hat erfolgreich einen evidenzbasierten Ansatz realisiert: Im Mai 2011 wurde eine Professur mit dem Ziel, die Themenbereiche Führung und Wissenschaftsmanagement in For-

schungseinrichtungen zu bearbeiten, eingerichtet. Das Team von derzeit neun wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen um Prof. Claudia Peus untersucht in vielfältigen Forschungsprojekten, welche Faktoren die Innovations- und Leistungsfähigkeit von Forschungseinrichtungen bestimmen. Dabei steht besonders die Professionalisierung der Führung im Vordergrund. Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse entwickelt das Team der Professur in Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung Konzepte zur strategischen Personalentwicklung an der TUM und hat unter anderem ein wissenschaftlich fundiertes Trainingsangebot im Bereich Führung und Wissenschaftsmanagement etabliert (http://www.rm.wi.tum.de/). Die Professionalisierung der Führungskompetenzen von Wissenschaftler/innen und Wissenschaftsmanager/innen wird dabei gleichermaßen berücksichtigt wie die Weiterentwicklung notwendiger Kompetenzen im Bereich Forschungs- und Wissenschaftsmanagement.

Die Qualifizierungskonzepte und Weiterbildungsmaßnahmen werden aus aktuellen Forschungserkenntnissen abgeleitet und anhand wissenschaftlicher Methoden evaluiert. So wird sichergestellt, dass die Angebote evidenzbasiert sind und die Teilnehmenden wirksam in der Bewältigung ihrer überfachlichen Aufgaben unterstützt werden. Die Kurskonzepte sind, was die wissenschaftliche Fundierung und die Anwendung pädagogisch-didaktischer Methoden angeht, generalisierbar – aber sie sind auch kontext-spezifisch insofern, als der Kontext und die Anforderungen, denen Führungskräfte in der Wissenschaft begegnen, explizit berücksichtigt werden.

Abbildung 1: Ideale und reale Ausübung von Rollen von Professor/innen aus Mitarbeitersicht (Peus/Weisweiler/Frey 2009)



3. Anforderungen an Führungskräfte in der Wissenschaft

Zur Beschreibung der vielfältigen Anforderungen von Manager/innen werden in der Forschung sechs Rollen herangezogen: die Rolle der Führungskraft (d.h. Anleitung von Mitarbeitern), des Sprechers (d.h. Repräsentation der Einheit nach außen), des Netzwerkers (d.h. Aufbau und Pflege des Netzwerks), des Unternehmers (d.h. Einführung von Veränderungen), des Beobachters (d.h. Beobachtung der Entwicklungen im jeweiligen Feld) und des Ressourcenverwalters (d.h. gezielter Einsatz von Ressourcen). Dieses Modell wurde erfolgreich zur Beschreibung der Anforderungen an wissenschaftliche Führungskräfte angewendet (Peus/Weisweiler/Frey 2009): In einer Untersuchung der Rollen von Professor/innen wurden deren Mitarbeitende im Hinblick auf die Ausübung dieser sechs Rollen durch ihre Professor/innen befragt. Dabei zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen der wahrgenommenen und der geforderten Rollenausübung auf allen Dimensionen mit Ausnahme der Sprecherfunktion (vgl. Abbildung 1). Die größten Diskrepanzen ergaben sich dabei für die Rollen des Unternehmers sowie der Führungskraft. Diese Untersuchung zeigt empirisch, dass aus Sicht der Mitarbeitenden vor allem in diesen zwei Bereichen besondere Anforderungen an Professoren bestehen, die diese aktuell nur unzureichend erfüllen (können).

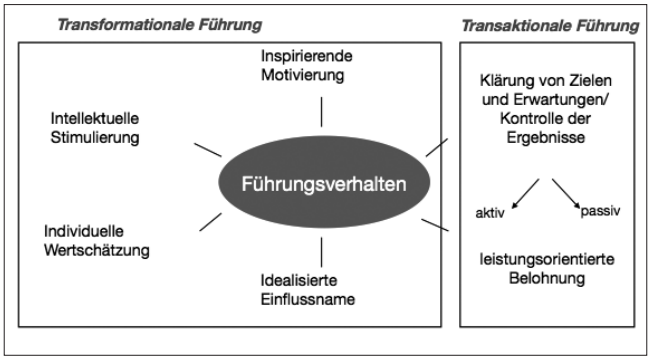
In Übereinstimmung mit den Ergebnissen der o.g. Befragung zeigte sich in eine Interviewstudie der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, dass Professor/innen neben ihren klassischen Rollen in Forschung und Lehre zunehmend Anforderungen in den Bereichen Führung und Wissenschaftsmanagement wahrnehmen, für die sie sich nicht immer ausreichend qualifiziert fühlen (Sparr/Pircher-Verdorfer/Zeng/Peus 2012). Die Interviewten äußerten entsprechend die Notwendigkeit, sich in Bezug auf diese beiden Aspekte der Berufstätigkeit weiter zu qualifizieren.

4. Forschungsergebnisse zur effektiven Führung in der Wissenschaft

Bei einer evidenzbasierten Entwicklung von Qualifizierungskonzepten stellt sich aus wissenschaftlicher Sicht zunächst die Frage, welches Führungsverhalten die Forschungs- und Innovationsleistung in wissenschaftlichen Einrichtungen fördert. In der Forschung ist eine Vielzahl an Theorien entwickelt worden, die unterschiedliche Aspekte der Führung bzw. Führungsverhaltensweisen beschreiben; der wissenschaftliche Kontext ist jedoch in vielerlei Hinsicht ein Besonderer, und die Übertragbarkeit der Forschungserkenntnisse aus der Wirtschaft scheint nur eingeschränkt sinnvoll oder möglich. Beispielsweise ist ein Führungsstil, der Zielvorgaben und (monetäre) Leistungsanreize bei Erfüllung bzw. Sanktionen bei Nicht-Erreichen der Ziele in den Mittelpunkt stellt (d.h. Kernaspekte der sogenannten transaktionalen Führung, Bass

1999) nur begrenzt realisierbar und nicht angemessen (siehe auch Peus/Welpe/Weisweiler/Frey 2015).
Im wissenschaftlichen Umfeld bietet dagegen die transformationale Führung einen vielversprechenderen Ansatz (Braun/Peus/Weisweiler/Frey 2013): Transformationale Führung ist gekennzeichnet durch eine motivierende Zukunftsvision, ein Eingehen auf die Potenziale und Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeitenden, eine Kultur des kritischen Hinterfragens und eine Vorbildfunktion der Führungskraft (vgl. Abbildung 2). Ein solcher Führungsstil trägt zur erfolgreichen Bewältigung der Anforderungen, die sich für wissenschaftliche Führungskräfte aus dem Spannungsfeld zwischen Autonomie und Zielausrichtung ergeben, bei (siehe auch Peus et al. 2015).
Tatsächlich konnten Claudia Peus und Susanne Braun in einer empirischen Untersuchung unter Einbezug von 371 Mitarbeitenden aus 40 wissenschaftlichen Teams zeigen, dass Teams mit transformationalen Führungskräften besser zusammenarbeiten, zufriedenere Mitarbeiter haben und letztlich auch mehr publizieren (Braun/Peus/Weisweiler/Frey 2013). Transformationale Führung steht also nicht nur mit erwünschten Arbeitseinstellungen (auf Team- und Individualebene), sondern auch mit wissenschaftlicher Leistung in signifikant positivem Zusammenhang. Vertrauen sowohl in die Führungskraft als auch innerhalb des Teams hat sich dabei als wichtiger vermittelnder Mechanismus gezeigt.

Abbildung 2: Transformationale und transaktionale Führung (nach Bass 1999)



5. Förderung transformationaler Führung

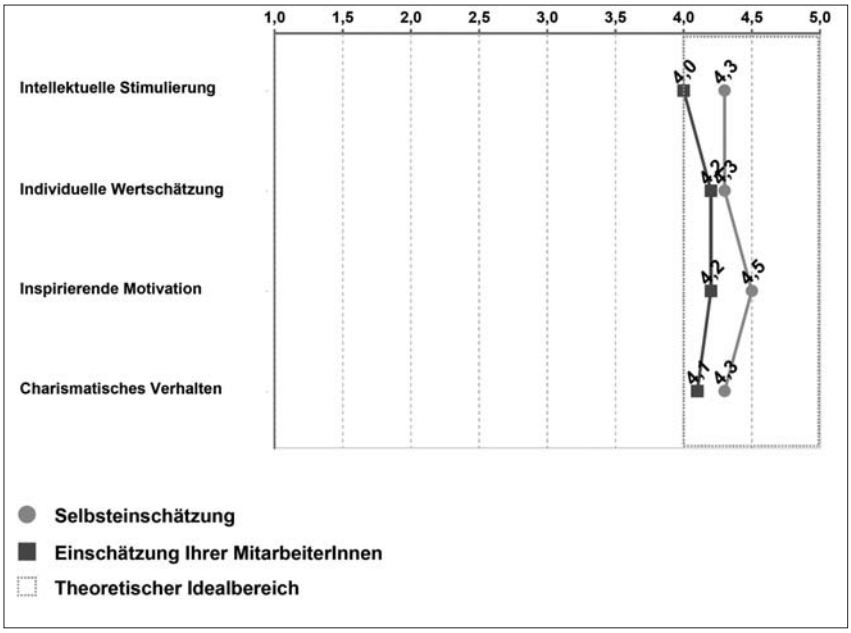
Die beschriebenen Ergebnisse verdeutlichen die Bedeutsamkeit von motivierender und inspirierender Führung für die Wissenschaft. Entsprechend bildet das Konzept der transformationalen Führung die wissenschaftliche Grundlage für unsere Führungstrainings: Die Führungsprinzipien transformationaler Führung werden im Rahmen unserer Trainings von Dozent/innen mit wissenschaftlichem Hintergrund (i.d.R. Mitarbeitende der Professur) vermittelt und erklärt. Mit diesem theoretischen Wissen als „Handwerkszeug" geht es dann vor allem darum, die eigenen Stärken und Entwicklungspotentiale zu erkennen und die persönliche Entwicklung durch Reflexion zu fördern. Ziel unserer Trainings ist es, Klarheit über die Rolle einer Führungskraft in Wissenschaftsorganisationen zu vermitteln, Reflexion über das eigene Verhalten anzuregen, sowie Methoden und Verhaltensweisen effektiver Führung zu vermitteln und deren Umsetzung in die Praxis zu erproben.

Unser Ansatz stellt dabei den Lernenden in den Mittelpunkt: Die Reflexion und Diskussion persönlicher Herausforderungen ist neben der Vermittlung der theoretischen Grundlagen ganz zentral für unsere Kurse (Schmid/Knipfer/Peus 2015). So ist sichergestellt, dass erlebte Schwierigkeiten im Führungsalltag als Entwicklungsmöglichkeit gesehen und aktiv wahrgenommen werden. Wir begleiten den Trainingstransfer in der Regel mit Leitfragen für die Reflexion solcher Herausforderungen (siehe auch Knipfer/Scholl/Kump 2014). Unser Trainingskonzept trägt dadurch nicht nur zum Erwerb notwenigen Hintergrundwissens, sondern auch ganz aktiv zum Trainingstransfers bei.
Ein besonderes Angebot für Führungskräfte ist eine persönliche Führungsstilanalyse, die persönliche Stärken und Entwicklungspotenziale aufzeigt: Die Führungskräfte schätzen sich hinsichtlich ihrer Verhaltensweisen der transaktionalen und transformationalen Führung zunächst selbst ein. Gleichzeitig nehmen die Mitarbeitenden und Kolleg/innen eine Fremdeinschätzung des Führungsverhaltens vor. Fremd- und Selbsteinschätzung werden dann in einem persönlichen Ergebnisbericht gegenübergestellt und rückgemeldet (vgl. Abbildung 3). So können die Führungskräfte unmittelbar erkennen, wo die persönlichen Stärken aber auch Verbesserungsbereiche im eigenen Führungsstil liegen.
Unsere Erfahrungen zeigen, dass die wissenschaftliche Fundierung der vermittelten Konzepte und Ansätze im Hochschulbereich besonders wertgeschätzt – wenn nicht sogar erwartet – wird. Eine ständige wissenschaftlich fundierte Evaluation unserer Weiterbildungsangebote stellt die kontinuierliche Weiterentwicklung des Angebots sicher. Die enge Verknüpfung von Forschung und Praxis erlaubt es, die angebotenen Personalentwicklungsmaßnahmen stets um aktuellste Forschungsergebnisse zu erweitern und kontinuierlich zu verbessern.

6. Schlussfolgerungen

Das Thema Führung an Hochschulen und die Förderung von Führungskompetenzen hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Die gezielte Förderung von Führungskompetenzen von (leitenden) Wissenschaftler/innen ist aus unserer Sicht ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Steigerung der Innovations- und Leistungsfähigkeit von wissenschaftlichen Einrichtungen. Bei der Beschreibung effektiver Führung in Hochschulen bieten die Konzepte transaktionaler und transformationaler Führung einen geeigneten Ansatzpunkt. Aktuelle empirische Studien zeigen die Wirksamkeit eines transformationalen Führungsstils in Forschungsteams und deuten auf eine hohe Bedeutsamkeit dieser Ansätze in der Wissenschaft hin. Das vorgestellte Qualifizierungskonzept kombiniert erfolgreich die Vermittlung von theoretischem Hintergrundwissen mit systematischem Feedback und angeleiteter Reflexion, um den Transfer in den Führungsalltag bestmöglich zu unterstützen. Das evidenzbasierte Vorgehen der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement hat sich an als effektiv erwiesen und leistet einen wertvollen Beitrag zur Etablierung einer professionellen Führungskultur in der Wissenschaft bei.

Abbildung 3: Das persönliche Führungsprofil: Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung von Aspekten der transformationalen Führung



Peus, C./Braun, S./Weisweiler, S./Frey, D. (2010): Kompetent führen, führend forschen? Professionalisierung der Führungskompetenz an deutschen Universitäten. OrganisationsEntwicklung, 1, S. 38-45.

Peus, C./Sparr, J.L./Knipfer, K./Schmid, E. (2012): Führend Wissen schaffen. Mehr als Einzelmaßnahmen: Zur Bedeutung professioneller Führung. Wissenschaftsmanagement, 4, S. 14-17.

Peus, C./Weisweiler, S./Frey, D. (2009, Mai): Professor = leader? An investigation of faculty roles. Vortrag auf dem 14. Kongress der European Association of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela, Spanien.

Peus, C./Welpe, I./Weisweiler, S./Frey, D. (2015): Führung an Hochschulen. In: Felfe, J. (Hg.): Trends der psychologischen Führungsforschung. Göttingen.

Schmid, E./Knipfer, K./Peus, C. (2015): Wissen alleine reicht nicht. Förderung von Selbst(lern)kompetenzen in der Führungskräfteentwicklung: Executive-MBA-Ausbildung an der TUM School of Management. PERSONALFÜHRUNG, 1, S. 50-57.

Schmidt, B./Richter, A. (2009): Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation. Fuührungsstile von Professorinnen und Professoren. Beiträge zur Hochschulforschung, 31(4), S. 8-35.

Sparr, J.L./Pircher Verdorfer, A./Zeng, M.A./Peus, C. (2012): Innovation und Forschungsleistung an den Universitäten: Hindernisse und Chancen aus der Perspektive von Wissenschaftlern und Wissenschaftsmanagern. Hochschulmanagement, Jg. 7/H. 4, S. 98-104.

Literaturverzeichnis und weiterführende Literatur

Bass, B. M. (1999): Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), pp. 9-32.

Braun, S./Nazlic, T./Weisweiler, S./Peus, C./Frey, D. (2009): Effective leadership development in higher education: Individual and group level approaches. Journal of Leadership Education, 8, pp. 195-206.

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

Knipfer, K./Scholl, A./Kump, B. (2014): Lernen durch Reflexion: Lösungsansätze für die Zukunft. Wirtschaftspsychologie aktuell. Zeitschrift für Personal und Management, 3, S. 19-23.

May, D./Peus, C./Dünzl, M./Frey, D. (2011, September): Ausprägungen, Ursachen und Auswirkungen negativer Führung im Wissenschaftskontext. Präsentation auf der 7. Tagung der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Rostock.

■ **Dr. Kristin Knipfer,** Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Dozentin im Weiterbildungsprogramm der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, TU München,
E-Mail: kristin.knipfer@tum.de

■ **Dr. Claudia Peus,** Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, TU München, Vice Dean of Executive Education, TUM School of Management, E-Mail: claudia.peus@tum.de

Standard-Literatur im UniversitätsVerlagWebler

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Anke Hanft (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements

Das Buch liefert grundlegende Informationen zu Managementkonzepten und -methoden sowie zu den derzeit diskutierten Reformansätzen im Hochschulbereich. Erstmalig werden dabei auch die durch den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien in Lehre und Administration ausgelösten Veränderungen umfassend berücksichtigt. Etwa 100 Begriffe werden in alphabetischer Reihenfolge erläutert. Durch vielfältige Querverweise und ein umfassendes Stichwortverzeichnis ist sichergestellt, dass Leserinnen und Leser schnell und gezielt auf die sie interessierenden Informationen zugreifen können.

Bielefeld 2004, 2. Auflage, ISBN 10 3-937026-17-7, 525 Seiten, 34.20 Euro zzgl. Versand

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

Anke Waldau

Zielgruppenorientierung in der akademischen Personalentwicklung: Angebote bedürfnisorientiert zuschneiden und kommunizieren

Anke Waldau

Ein systematisches, professionelles und zielgruppenspezifisch abgestimmtes Personalentwicklungskonzept gilt als zunehmend unabdingbar für Universitäten (vgl. Müller/Karrenberg in diesem Band). Um dem Anspruch gerecht zu werden, mit Personalentwicklung sowohl die Universitäten beim Erreichen ihrer strategischen Ziele zu unterstützen als auch die einzelnen Wissenschaftler/-innen bei ihrer individuellen beruflichen Entfaltung optimal zu begleiten, müssen alle Personalentwicklungsangebote eingebunden sein in ein ganzheitliches Konzept und gleichzeitig erkennbar maßgeschneidert für jede einzelne Zielgruppe sein.
Dieser Artikel beschäftigt sich mit der zielgruppenorientierten Umstrukturierung von bestehenden Personalentwicklungsangeboten für Wissenschaftler/innen und der bedürfnisorientierten Kommunikation dieser am Beispiel der Angebote des Academic Staff Developments der Universität Konstanz. Zur besseren Anschaulichkeit dieses komplexen marketingorientierten Weiterentwicklungsprozesses und seiner Ergebnisse werden zwei Praxisbeispiele genauer beleuchtet.

1. Akademische Personalentwicklung an der Universität Konstanz

An der Universität Konstanz ist das Academic Staff Development bereits seit seiner Gründung 2008 strukturell als zentrale Einrichtung der akademischen Personalentwicklung verankert. Der besondere Fokus auf den wissenschaftlichen Nachwuchs ergibt sich aus dem Profil der Universität Konstanz. Mit dem Gesamtziel exzellenter Forschung und Lehre verpflichtet sich die Universität Konstanz in ihrem Leitbild[1] (Universität Konstanz 2013) in besonderem Maße der Nachwuchsförderung und sieht sich in der Verantwortung für den Verbleib ihrer Nachwuchswissenschaftler/innen. Die Weiterentwicklung des Amtes des Prorektors bzw. der Prorektorin für Forschung zu dem des Prorektors bzw. der Prorektorin für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs veranschaulicht die Bedeutung des Themas für Strategie und Ziele der Universitätsleitung ebenso wie die Schaffung von nachhaltigen Rahmenbedingungen wie dem Konstanzer Kodex für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zwischen Promotion und Professur[2] (Universität Konstanz 2014).

Seit der Gründung wurde das Angebot des Academic Staff Development stetig ausgebaut. Zunächst kamen zunehmend strukturbildende Aufgaben in enger Zusammenarbeit mit dem Prorektor für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs hinzu. Durch die Zusammenführung von akademischer Personalentwicklung und Hochschuldidaktik im Jahr 2011 unter ein Dach konnte ein Gesamtkonzept für die Kompetenzentwicklung in Forschung, Lehre und Management umgesetzt werden. Im Jahr 2012 kam die Zielgruppe Professor/innen hinzu, mit besonderem Fokus auf neuberufene Professor/innen.
Heute unterstützt das Academic Staff Development Wissenschaftler/innen aller Karrierestufen (von Promotionsinteressierten bis zu Professor/innen) bei Erwerb und Vertiefung von Kompetenzen hinsichtlich Forschung, Lehre und Management, die für eine erfolgreiche Tätigkeit in und außerhalb der Wissenschaft relevant sind. Das Angebot umfasst professionelle Beratung und Coaching, fachübergreifende Seminare und Workshops sowie Information rund um die wissenschaftliche Karriere. Die Angebote sind an einzelne Karrierestufen angepasst. Spezifische Angebote wurden für Nachwuchswissenschaftler/innen, international mobile Nachwuchswissenschaftler/innen, für Interessierte an alternativen Karrierewegen sowie neuberufene Professor/innen entwickelt. Gleichzeitig ist das Academic Staff Development für Rektorat und Universität die zentrale Kompetenzstelle für Nachwuchsförderung, Personalentwicklung und Lehrentwicklung. In diesen Bereichen schafft die Einrichtung für die Universität Strukturen, gestaltet Prozesse und führt Expertenberatungen durch.
Alle Angebote des Academic Staff Development haben den Anspruch, aktiv zur Kultur der Kreativität und der Wertschätzung, insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses, der Universität Konstanz beizutragen und zudem Wissenschaftler/innen in ihrer individuellen Entwicklung optimal zu begleiten.

[1] www.profil.uni-konstanz.de/leitbild/
[2] www.uni-konstanz.de/nachwuchskodex/

2. Systematische Weiterentwicklung von Personalentwicklungsangeboten

Die akademische Personalentwicklung hat den Auftrag, bestmöglich zum Erreichen der gesamtuniversitären Ziele – z.B. in der Nachwuchsförderung – beizutragen. Dazu muss neben der Beratung der Universität bei der Bildung von geeigneten Nachwuchsförderstrukturen vor allem ein passgenaues, zielgruppenspezifisches und bedürfnisorientiertes Angebot mit dem Ziel der Kompetenzentwicklung in Forschung, Lehre und Management für die Wissenschaftler/innen der Universität geschaffen werden. Um dieses Ziel zu erfüllen, ist das bloße zur Verfügung Stellen von Angeboten nicht ausreichend. Die Zielgruppen müssen das Angebot perzipieren, es für sich als nützlich erkennen und schließlich auch annehmen. Um die Zielgruppen mit dem Angebot bestmöglich zu erreichen, ist von Seiten der Personalentwicklung zum einen eine effiziente Kommunikationsstrategie notwendig und zum anderen eine erfolgreiche Bindung der Teilnehmenden wichtig, die bereits Angebote wahrgenommen haben. Dazu ist sowohl Teilnehmer/innennähe wichtig, das heißt an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausgerichtete Angebote, als auch Teilnehmer/innenzufriedenheit (vgl. Pepels 2009, S. 1327). Dies bedeutet für universitäre Personalentwicklungen, dass sie, um ebendiese Nähe und hohe Zufriedenheit erreichen zu können, ihre Angebote auf deren Bedürfnisse zuschneiden und sie anschließend effektiv kommunizieren müssen. Es versteht sich von selbst, dass die Angebote in der Umsetzung eine entsprechende Qualität erfüllen müssen.

2.1 Wissenschaftliche Fundierung des Prozesses

Das umfangreiche Angebot des Academic Staff Development (derzeit rund 70 Veranstaltungen und 500 Beratungen pro Jahr) wurde in den vergangenen Jahren bereits mit einer breiten Palette von Instrumenten beworben (Veranstaltungsbroschüre, Poster, Flyer, Internetauftritt, Social Media, E-Mails über spezifische Verteiler, Begrüßungsgespräche und -veranstaltungen). Auch durch Weiterempfehlung zufriedener Teilnehmer/innen ist die Einrichtung in allen Teilen der Universität bekannt und ihr Angebot wird gut angenommen.

Die Abbildung der oben genannten strukturellen Erweiterungen des Academic Staff Developments sowie die Einführung des neuen Corporate Designs der Universität machten 2014 einen Relaunch der Öffentlichkeitsarbeitsmaßnahmen notwendig. In diesem Kontext stellte sich das Academic Staff Development der Herausforderung, die breite Palette der gewachsenen Angebote in ein aktuelles, zielgruppenspezifisch kommunizierbares Konzept zu überführen. Während die Angebote schon immer bedarfsorientiert entwickelt worden waren, wurde das Gesamtangebot nun strukturiert auf seine Bedürfnisorientierung geprüft und entsprechend nachgeschärft, indem Einzelangebote zugeschnitten und gebündelt wurden. Letztendlich sollte die Kommunikation entsprechend bedürfnisorientiert ausgerichtet werden.

Bei einem solchen Prozess müssen, wie bei inhaltlichen Fragen zur Personalentwicklung, auch bei der strukturellen Arbeit an den Angeboten wissenschaftlich fundierte Methoden zum Einsatz kommen, um dem eigenen Anspruch der Professionalität gerecht zu werden. Dafür sollten sich Personalentwicklungen die grundlegenden Prinzipien und Instrumente des Marketing zunutze machen. Marketing darf hier weder als Gewinnoptimierungs-Strategie noch als pures Erstellen von Werbematerial missverstanden werden. Vielmehr sollte Marketing als die „konsequente Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen des Marktes bzw. des Kunden" (Bruhn 2012, S. 53) betrachtet werden. Seit der Erweiterung von Marketing auch auf nicht-kommerzielle Bereiche in den 1970er Jahren durch Kotlers „Generic Concept of Marketing" (1972) hat es sich in allen Bereichen, die mit Austauschprozessen irgendeiner Art zu tun haben, etabliert. In diesem Sinne ist Marketing als integraler Bestandteil auch von Universitäten und deren Einrichtungen heutzutage als ein allgemein anerkanntes Entwicklungsinstrument nicht mehr wegzudenken. Dabei werden die Funktionalisierung von Marketingprinzipien und der Einsatz von Marketinginstrumenten im universitären Kontext dann zu einem Mehrwert, wenn sie den spezifischen Bedingungen an wissenschaftlichen Einrichtungen Rechnung tragen und bei ihrer Implementierung entsprechende Anpassungen vorgenommen werden.

2.2 Marketing als Instrument

Auch wenn Universitäten in einem immer größer werdenden Wettbewerb unter anderem um finanzielle Ressourcen stehen, können sie doch nicht im klassischen Sinne als Unternehmen bezeichnet werden. Vielmehr sind sie als öffentliche Institutionen, deren Aufgaben und Ziele in Forschung, Lehre und Wissenstransfer liegen, Nonprofit-Organisationen (vgl. Bruhn 2012, S. 21ff.). Dies gilt in noch größerem Maße auch für die einzelnen Service-Einrichtungen einer Universität, wie sie die Personalentwicklungs-Einheiten darstellen.

Hauptunterschied zu wirtschaftlichen Unternehmen ist, dass das Oberziel dieser Einrichtungen nicht etwa monetärer Art ist, sondern eine „nicht-gewinnorientierte Bedürfnisbefriedigung und Versorgung verschiedener Anspruchsgruppen […] im Vordergrund" (Bruhn 2012, S. 21) steht. Das Paradigma der Bedürfnisorientierung bedeutet, dass weniger materielle Produkte im Fokus der Arbeit stehen, sondern vor allem Leistungen, welche die Befriedigung der oft sehr heterogenen Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen zum Ziel haben. Daraus ergibt sich auch eine Fokussierung auf die Beziehung zu den Zielgruppen und einen darauf ausgerichteten Marketingprozess (vgl. Bruhn 2012, S. 31f.).

Die Anspruchsgruppen der akademischen Personalentwicklung sind Wissenschaftler/innen verschiedener Karrierestufen, deren Bedürfnisse oft besonders durch ihren akademischen „Status" begründet und daher institutionell bedingt sehr heterogen sein können. Die Bedürfniserfüllung wird durch Leistungen wie Beratung, Coaching, Weiterbildung und Informationen erreicht. Marketinginstrumente aus dem Bereich des Nonprofit-Marketing können also durch die Personalentwicklungen bei der Ausrichtung ihres Marketingprozesses und damit der Entwicklung und Kommunikation ihrer Angebote in Richtung ihrer Zielgruppen gewinnbringend eingesetzt werden.

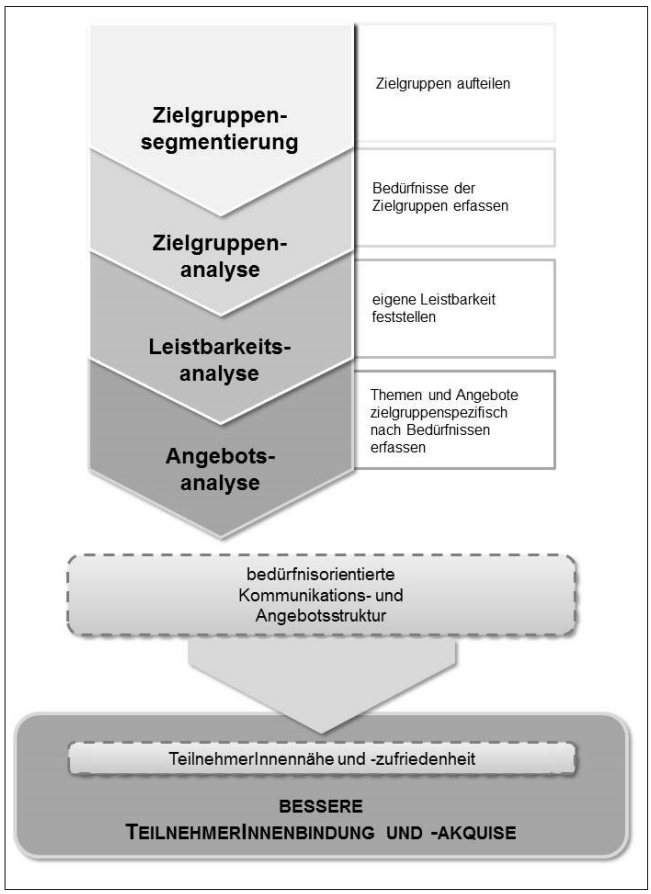
3. Prozess der Bedürfnisorientierung

Um eine nachhaltige Karriereentwicklung bieten zu können, ist es nötig, Wissenschaftler/innen nicht nur punktuell, sondern in ihrer gesamten Karriere zu begleiten. Dazu ist eine gute Teilnehmer/innenbindung wichtig. Diese wird einerseits erreicht durch Teilnehmer/innennähe, das heißt an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausgerichtete Angebote. Andererseits ist Teilnehmer/innenzufriedenheit eine weitere Grundvoraussetzung (vgl. Meffert 2012, S. 130). Zufriedene Teilnehmer/innen nutzen auch zukünftig das Angebot und sind gleichzeitig gute Multiplikator/innen. Diese Zufriedenheit wird erreicht, wenn die Erwartungen an Personalentwicklungsangebote bei der Teilnahme daran (größtenteils) erfüllt werden. Die Erwartungen wiederum ergeben sich „aus den individuellen Bedürfnissen der (aktuellen oder potentiellen) [Teilnehmer/innen] […], aus ihren Erfahrungen in vergleichbaren Situationen und aus an sie gerichteter Kommunikation, die vom Anbieter ausgeht" (Pepels 2009, S. 1335). Das Academic Staff Development hat mit dem Ziel der größeren Teilnehmer/innenbindung daher einen Prozess der Bedürfnisorientierung ihres existierenden Gesamtangebots durchgeführt.
Im Folgenden werden zunächst der Aufbau und die Gestaltung dieses Prozesses dargestellt. Anschließend werden die zentralen Ergebnisse und deren Wirkungen sowie Praxisbeispiele aufgezeigt und kommentiert.

3.1 Aufbau

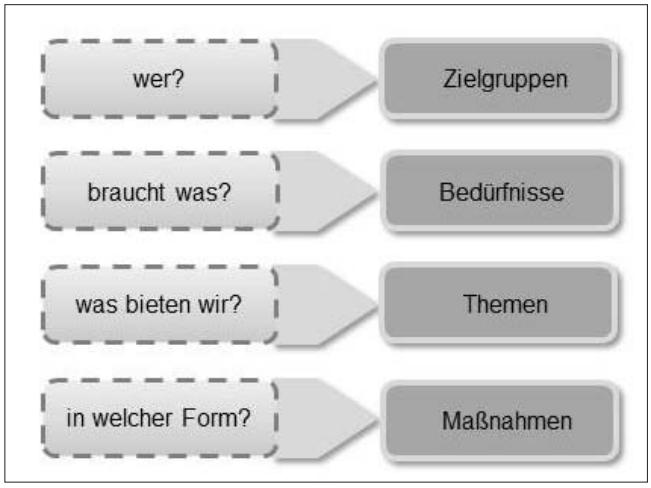
Der Prozess der Bedürfnisorientierung des Gesamtangebotes des Academic Staff Development bediente sich grundlegender Marketingprinzipien, welche an die besonderen Gegebenheiten des universitären Kontextes angepasst wurden.
Die übergeordneten Ziele des Prozesses waren eine optimierte Gewinnung von Teilnehmer/innen für das Angebot des Academic Staff Development und eine verstärkte Bindung der Teilnehmer/innen an das Academic Staff Development und dessen Angebote. Um dies zu erreichen, sollte einerseits die Angebotsstruktur noch deutlicher bedürfnisorientiert ausgerichtet werden und andererseits eine entsprechend bedürfnisorientierte Kommunikationsstruktur erarbeitet und in die Praxis umgesetzt werden.
Im Prozess wurde zunächst eine Zielgruppensegmentierung vorgenommen. Ziel hiervon war, die bisher angenommenen Zielgruppen des Angebots durch eine genauere Analyse nachzuschärfen und besser gegeneinander abzugrenzen. Prinzipiell gilt, dass die Zielgruppen in sich möglichst homogen und untereinander möglichst heterogen sein sollten (vgl. Meffert 2012, S. 186). Eine gewisse Unschärfe wird dabei natürlich immer bleiben. Sind die Zielgruppen klar definiert und beschrieben, fällt es leichter, Bedürfnisse zu ermitteln und Angebote entsprechend zuzuschneiden und letztendlich zielgruppenspezifisch und bedürfnisorientiert zu kommunizieren. Im Detail wurde dabei eine Segmentierung nach Merkmalen der Zielgruppen vorgenommen und zunächst von den Karrierestufen dieser ausgegangen, da die Zielgruppen so offiziell an der Universität angesprochen werden (zum Beispiel auch in E-Mail-Verteilern). Das heißt, die Zielgruppen wurden für den Prozess eingeteilt in Promotionsinteressierte, Promovierende, Postdocs, Unabhängige Konstanzer Nachwuchswissenschaftler/innen, Nachwuchsgruppenleiter/innen, Juniorprofessor/innen, Habilitierende, Etablierte Professor/innen, Neuberufene Professor/innen, Universitäre Führungskräfte sowie institutionelle Zielgruppen. Anschließend wurden die angenommenen Zielgruppen beschrieben und nachgeschärft. Dabei entstanden unter anderem auch zusätzliche Querschnittszielgruppen, wie zum Beispiel Lehrende oder international mobile Wissenschaftler/innen.
In einem zweiten Schritt wurden in der Zielgruppenanalyse für die einzelnen Zielgruppen Bedürfnisse erfasst. Die Besonderheit, dass in Konstanz im Academic Staff Development die Referentinnen zertifizierte Coaches sind und daher Inhouse-Coaching angeboten werden kann, bewirkt eine große Nähe zu den Coachees. Daher wurde dem Team über die Jahre ein sehr guter Einblick in die tatsächlichen, unterschiedlichsten Bedürfnisse der Teilnehmer/innen gewährt. Zusätzlich konnte auf schriftliche Bedarfsabfragen bei den Zielgruppen sowie auf standardisierte Abfragen in der Veranstaltungsevaluation zurückgegriffen werden. Beides schafft äußerst gute Voraussetzungen dafür, Angebote auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/innen zuzuschneiden.
Nun folgte eine Leistbarkeitsanalyse, deren Ziel es war, die Kommunizierbarkeit von Bedürfnissen festzustellen, indem ein Abgleich mit der eigenen Leistbarkeit erfolgte. Dieser Schritt ist wichtig, um sicherzustellen, dass in

Abbildung 1: Schema des marketingorientierten Prozesses der Bedürfnisorientierung



der Kommunikation in Richtung der Zielgruppen realistische und erfüllbare Erwartungen geweckt werden, denn sollten hier Angebot und Erwartung zu sehr divergieren, wird das übergeordnete Ziel der Bindung der Teilnehmer/innen verfehlt.
Im letzten Schritt wurde eine Angebotsanalyse durchgeführt, welche die strukturierte Erfassung aller vom Academic Staff Development abdeckbaren Themen und Angebote in Relation zu den zielgruppenspezifischen und kommunizierbaren Bedürfnissen als Ergebnis hatte. Die einzelnen Bedürfnisse der Zielgruppen wurden mit allen Themen und Maßnahmen des Academic Staff Development abgeglichen, um sowohl ein kohärentes Gesamtangebot zu haben als auch einzelne Angebote individuell anpassen zu können.
Die Ergebnisse wurden zusammengeführt, so dass die Themen und Maßnahmen des Academic Staff Development auf die spezifischen Bedürfnisse der unterschiedlichen Zielgruppen zugeschnitten werden können. Schematisch kann die Zusammenführung der Ergebnisse von den Zielgruppen und deren Bedürfnissen aus gedacht folgendermaßen dargestellt werden:

Abbildung 2: Schematische Darstellungen der Ergebniszusammenführung



Damit entstand insgesamt eine bedürfnisorientierte Angebotsstruktur, an der schließlich die bedürfnisorientierte Kommunikationsstruktur ausgerichtet werden kann (siehe 4. Ergebnisse und Wirkung).

3.2 Gestaltung

Um gute Ergebnisse zu erzielen, ist es in einem derart komplexen Prozess von unschätzbarem Nutzen, die gesamte Expertise eines Teams miteinzubeziehen. Gleichzeitig ist es wichtig, dass der Prozess strukturiert abläuft und zeitlich zu bewältigen bleibt. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurde im Academic Staff Development eine Lenkungsgruppe gebildet, die sich zusammensetzte aus dessen Leiterin und einem Expert/innen-Team für Öffentlichkeitsarbeit. Innerhalb der Lenkungsgruppe war die Autorin als Expertin dafür zuständig, den Prozess zu gestalten und zu lenken. Zu jedem Prozessschritt leistete die Lenkungsgruppe intensive Vorarbeiten (Brainstormings, Strukturierung der Inhalte, Handouts, Flipcharts…). Anschließend wurde jeder Schritt gemeinsam mit dem gesamten Team bearbeitet und Ergänzungen sowie Umstrukturierungen vorgenommen. Das Gesamtergebnis wurde durch die Lenkungsgruppe in einem Ergebnishandout festgehalten, auf Basis dessen nun die weitere Öffentlichkeitsarbeit stattfindet. Die Erarbeitung der Öffentlichkeitsarbeitsmaterialien findet mit Unterstützung der Stabstelle Kommunikation und Marketing der Universität Konstanz statt.

4. Ergebnisse und Wirkung

Ein Hauptergebnis des Prozesses ist die Zweiteilung der Gesamtzielgruppe des Academic Staff Development in die beiden übergeordneten Hauptzielgruppen der Universität als Institution und die der einzelnen Wissenschaftler/innen. Die Bedürfnisse dieser beiden Gruppen sind grundlegend unterschiedlich. Die Universität als Institution interessieren strukturelle Themen rund um Nachwuchsförderung und Lehrentwicklung während für die einzelnen Wissenschaftler/innen die Gestaltung ihrer Karriere und damit individuelle Themen im Zentrum stehen. In unserer Öffentlichkeitsarbeit kommunizieren wir daher in die strukturelle und individuelle Richtung sowohl unterschiedliche Themen und Maßnahmen als auch in unterschiedlichen Medien, zu unterschiedlichen Zeitpunkten sowie mit einer auf die jeweilige Zielgruppe ausgerichteten Sprache. Nicht nur die Universität als Institution sondern auch die einzelnen Wissenschaftler/innen werden so ganz gezielt angesprochen und erhalten jeweils nur die auf ihre spezifischen Bedürfnisse ausgerichteten Informationen. Insgesamt ist der Fokus der Kommunikation noch stärker zielgruppen- und bedürfnisorientiert.
Die übergeordnete Zielgruppe der Wissenschaftler/-innen wird nun in sich aufgeteilt nach Karrierestufen (Promovierende, Postdocs, Unabhängige Konstanzer Nachwuchswissenschaftler/innen, Professor/innen) und zusätzlichen Querschnittszielgruppen (wie Lehrende, Frauen, Internationale sowie Interessierte an alternativen Karrierewegen). Die entsprechenden Angebote wurden noch stärker auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Bündelung von Einzelmaßnahmen zu Angebotspaketen nach dem Aktionsprinzip (vgl. Bruhn 2012, S. 60), wie sie im unten folgenden Praxisbeispiel des Zertifikats „Führung, Management, Wissenstransfer" detailliert beschrieben wird. Die erhöhte Bedürfniserfüllung und Teilnehmendenzufriedenheit zeigt sich hier besonders stark in Weiterempfehlungen und stark gestiegener Nachfrage nach diesem Zertifikat.
Für die Gesamtzielgruppe der individuellen Wissenschaftler/innen ergab sich eine bedürfnisorientierte Angebotsstruktur, die ausgehend von Hauptthemen die Maßnahmen (aufgeteilt in Programme und Einzelmaßnahmen) des Academic Staff Development erfasst und in der somit alle Angebote verortet werden können.
Für die zielgruppenspezifische Kommunikation werden aus dieser Gesamtstruktur die Themen und Angebote abgeleitet und in Bezug auf die relevanten Bedürfnisse kommuniziert. So werden neuberufene Professor/innen zum Beispiel mit dem exklusiven Angebot „Professur am See" bedient und zu den einzelnen darin enthaltenen Angeboten persönlich durch die Leiterin des Academic

Abbildung 3: Angebotsstruktur für die Hauptzielgruppe Wissenschaftler/innen

Staff Development eingeladen. Dies geschieht nicht nur per E-Mail, sondern auch durch den zusätzlichen Versand von Briefen. Promovierende hingegen werden über einen Verteiler in nicht-personalisierten E-Mails angeschrieben.
Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Anmeldezahlen nach der Umstellung auf bedürfnisorientierte Angebote und Kommunikation steigen.

5. Praxisbeispiele

Nach Abschluss des Prozesses zur Konzepterstellung werden die dargestellten Ergebnisse derzeit sukzessive für alle Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit umgesetzt. Wie die bedürfnisorientierten Angebote und deren Kommunikation sowie die Wirkung im Einzelnen aussehen, wird im Folgenden anhand von zwei bereits umgesetzten Praxisbeispielen dargestellt.

5.1 Bedürfnisorientierter Zuschnitt von Angeboten am Beispiel des Zertifikates „Führung, Management, Wissenstransfer"

Ein großes Bedürfnis von Nachwuchswissenschaftler/innen ist der Nachweis von Kompetenzen in Bewerbungsverfahren. Dieses ist dem Bedürfnis der Kompetenzerweiterung übergeordnet. Um das Hauptbedürfnis bestmöglich erfüllen zu können, wurde an der Universität Konstanz das Zertifikat „Führung, Management, Wissenstransfer"[3] eingeführt, mit dem einzelne Maßnahmen zur Weiterentwicklung wissenschafts- und lehrrelevanter sowie übergeordneter Kompetenzen für Nachwuchswissenschaftler/innen nach dem Aktionsprinzip zu einem Maßnahmenbündel zusammengefasst wurden. Es dient somit letztendlich dem Ziel der Nachwuchswissenschaftler/innen, sich auf dem wissenschaftlichen oder außerwissenschaftlichen Arbeitsmarkt erfolgreich zu etablieren. Durch die Bündelung der bereits bestehenden bedürfnisorientierten Einzelmaßnahmen – Workshops zur Kompetenzerweiterung – wird ein Hauptbedürfnis erfüllt und somit steigt die Attraktivität der Angebote. Es konnte eine deutlich höhere Akquiserate und eine bessere Bindung der Teilnehmenden festgestellt werden. Diese hängen direkt mit der gestiegenen Zufriedenheit mit dem Angebot und der Teilnehmer/innennähe zusammen. Zusätzlich fungieren die zufriedenen Teilnehmer/innen als Multiplikator/innen, indem sie den Erwerb des Zertifikats anderen Nachwuchswissenschaftler/innen weiterempfehlen. Messbar ist der Erfolg dieses Zuschnitts an den deutlich gestiegenen Anmeldezahlen zu diesem Thema.

5.2 Bedürfnisorientierte Kommunikation am Beispiel der Ausschreibungstexte von Angeboten

Die Kommunikation der Angebote wurde in besonderem Maße angepasst und ist nun stärker bedürfnisorientiert ausgerichtet. Dabei werden die vom Academic Staff Development angenommenen Bedürfnisse selbstverständlich nicht direkt an die Zielgruppen kommuniziert, sondern bieten lediglich den internen Hintergrund bei der Kommunikation. Besonders anschaulich lässt sich dies an der Formulierung der Ausschreibungstexte von Angeboten verdeutlichen. Für diese wurde ein standardisiertes Schema entwickelt, welches ein maßgeschneidertes Tool zur bedürfnisorientierten Kommunikation bildet.

[3] http://www.asd.uni-konstanz.de/zertifikate/zertifikat-fuehrung-management-wissenstransfer/

Schema für Ausschreibungstexte:
1. Kontextualisierung des Workshop-Themas in der Arbeitswelt der Wissenschaftler/innen,
2. Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Wissenschaftler/innen,
3. Angebot und Inhalte des Workshops (Überblick/Einführung/Vertiefung zum Thema),
4. Wichtigster Benefit durch Workshop für Teilnehmende,
5. Starker Abschlusssatz.

Die Kontextualisierung des Workshop-Themas in der Arbeitswelt der Wissenschaftler/innen bietet einerseits einen emotionalen Anknüpfungspunkt für die Zielgruppe und zeigt andererseits die Relevanz des Themas für die Einzelnen auf. Dadurch wird implizit am Bedürfnis nach stetiger beruflicher und/oder persönlicher Weiterentwicklung angeknüpft. Das Aufzeigen von individuellen Weiterentwicklungsmöglichkeiten innerhalb dieses Themas stellt dar, warum es sich für die stark in Forschung und Lehre eingebundenen Nachwuchswissenschaftler/innen lohnt, sich die Zeit für den Besuch des Workshops zu nehmen und nimmt das Bedürfnis nach Kompetenzerweiterung auf. Der Überblick über das Angebot und die Inhalte des Workshops sowie die Nennung des wichtigsten Benefits für die Teilnehmenden kanalisiert die Erwartungen der Teilnehmer/innen. Ziel ist es, diese realistisch und erfüllbar zu halten und damit die Zufriedenheit der Teilnehmenden nach Besuch des Workshops leichter erreichen zu können. Der starke Abschlusssatz kondensiert schließlich das Ziel und den Benefit des Workshops und knüpft nochmal an das angenommene Hauptbedürfnis der Zielgruppe an.

Beispiel:
„Lehrportfolios zur Dokumentation von Lehrerfahrung werden in Bewerbungs- und Berufungsverfahren immer häufiger als integraler Bestandteil verlangt. Bisher gibt es allerdings nur spärliche systematische Richtlinien und Leitfragen, die beim Verfassen eines eigenen Lehrportfolios unterstützen.
Dieser halbtägige Workshop bietet Ihnen eine Einführung in den Aufbau und die Struktur eines Lehrportfolios. Sie haben die Möglichkeit, mit Beratung einer Expertin auf diesem Gebiet ein eigenes Konzept, erste Elemente oder einzelne Bausteine für Ihr eigenes Lehrportfolio zu entwickeln.
Wir erleichtern Ihnen damit den Einstieg in die systematische Dokumentation Ihrer Lehrerfahrung. Bereiten Sie so heute schon Ihre Bewerbung von morgen vor!"

Es lässt sich feststellen, dass Ausschreibungstexte, die nach diesem Schema verfasst sind, eine hohe Anmeldequote bei den kommunizierten Angeboten als Wirkung haben.

6. Fazit

Um ein professionelles und auf die Zielgruppen spezifisch zugeschnittenes akademisches Personalentwicklungskonzept an Universitäten zu etablieren, ist es nötig, dieses kontinuierlich zu überprüfen und systematisch an die strukturellen sowie individuellen Bedürfnisse der Zielgruppen anzupassen. Ein solches Konzept muss dabei ganzheitlich und nachhaltig sein und sowohl die Universität beim Erreichen ihrer strategischen Ziele, wie auch individuelle Wissenschaftler/innen bei ihrer beruflichen Entfaltung bestmöglich unterstützen. Während die Angebote der Personalentwicklungen bereits an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientiert sind, wird es dem Konzept helfen, durch eine detaillierte Zielgruppenanalyse und strukturierte Erfassung der jeweiligen Bedürfnisse der Zielgruppen einen spezifischen Zuschnitt der Angebote vorzunehmen. Bei der Entwicklung des Konzeptes können sich Personalentwicklungen wissenschaftlich fundierter Methoden bedienen, wie die auf den wissenschaftlichen Kontext übertragbaren Grundprinzipien und Instrumente des Nonprofit-Marketing. Mit diesen kann ein Prozess der Bedürfnisorientierung aller Angebote und deren zielgruppenspezifische Kommunikation effizient und effektiv gestaltet werden. Die Ergebnisse eines solchen Prozesses, wie er im Academic Staff Development der Universität Konstanz durchgeführt wurde, zeigen, dass durch eine konsequente bedürfnisorientierte Grundausrichtung der Personalentwicklungsangebote in einem Gesamtkonzept und die Kommunikation dieser in Richtung der Zielgruppen eine sofortige bedeutsame Wirkung erzielt wird.

Literaturverzeichnis

Bruhn, M. (2012): Marketing für Nonprofit-Organisationen – Grundlagen, Konzepte, Instrumente. Stuttgart.
Kotler, P. (1972): A Generic Concept of Marketing. In: Journal of Marketing, Jg. 36/H. 2, S. 46-54.
Meffert, H./Brumann, C./Kirchgeorg, M. (2012): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden.
Pepels, W. (2009): Handbuch des Marketing. München.
Universität Konstanz (2013): Leitbild. Konstanz.
Universität Konstanz (2014): Konstanzer Kodex für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zwischen Promotion und Professur. Konstanz.

■ **Anke Waldau,** Referentin im Academic Staff Development der Universität Konstanz,
E-Mail: anke.waldau@uni-konstanz.de

Reihe Witz, Satire und Karikatur über die Hochschul-Szene

Otto Wunderlich (Hg.): Entfesselte Wissenschaft.

ISBN 3-937026-26-6, Bielefeld 2004, 188 Seiten, 19.90 Euro zzgl. Versand

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

Daniela Pachler, Angela Kuonath, Julia Specht, Simone Kaminski, Silke Weisweiler & Dieter Frey

Das Multiplikatoren-Projekt an der Ludwig-Maximilians-Universität München – ein innovatives Personalentwicklungsangebot im Bereich Hochschullehre

Daniela Pachler

Angela Kuonath

Julia Specht

Simone Kaminski

Silke Weisweiler

Dieter Frey

In den letzten Jahren ist die Qualität der Lehre an deutschen Hochschulen und damit verbunden auch die Weiterqualifizierung des wissenschaftlichen Personals im Bereich Lehre in den Fokus des öffentlichen Interesses gerückt (Hilbrich/Schuster 2014). Das Multiplikatoren-Projekt, das 2012 im Rahmen des Qualitätspakts Lehre (Lehre@LMU) an der Ludwig-Maximilians-Universität München initiiert wurde, setzt an dieser Entwicklung an. Mithilfe eines innovativen Weiterbildungskonzeptes möchte das Projekt, das an das LMU Center for Leadership and People Management angegliedert ist, durch die universitätsweite Weiterbildung engagierter Lehrender zu Multiplikatoren guter Lehre ein flächendeckendes Bewusstsein für gute Lehre an der LMU München stärken und dies wissenschaftlich begleiten. Dabei werden insbesondere fachspezifische Unterschiede berücksichtigt.

1. Die Ausgangslage

1.1 Bedarfssituation

Spätestens durch die Studienreform im Zuge des Bologna-Prozesses 2007 hat sich das Augenmerk der Öffentlichkeit in den letzten Jahren vermehrt auf qualitativ hochwertige Lehre gerichtet (Hilbrich/Schuster 2014). Damit wandelte sich auch die Bedarfslage an deutschen Universitäten grundlegend, da neben der fachlichen Expertise nun zunehmend auch die Lehrkompetenz des wissenschaftlichen Personals eine wichtige Rolle einnimmt und ein Wandel der Lehr-Lernkultur zu beobachten ist. Der Fokus dieses Wandels liegt insbesondere in dem Wechsel von einer lehrenden- zu einer studierendenzentrierten Lehre, bei der nicht mehr ausschließlich Wissen, sondern mithilfe innovativer Lehrmethoden auch praxis- und forschungsrelevante Kompetenzen erworben werden sollen (Hochschulrektorenkonferenz 2013). Sowohl für junge Lehrende als auch für viele erfahrene Lehrende ergeben sich dadurch neue Herausforderungen im Bereich Hochschullehre.

1.2 Handlungsimplikationen

Um diesen gestiegenen Anforderungen an das wissenschaftliche Personal zu begegnen, empfiehlt der Wissenschaftsrat (2008) den Ausbau von hochschulischen Fortbildungseinrichtungen im Bereich Lehre. Insbesondere gefördert durch die Exzellenzinitiative, sind daher an vielen deutschen Hochschulen mittlerweile Personalentwicklungseinrichtungen entstanden, die sich neben der Qualifizierung in den Bereichen Führung, Teamarbeit, Management und Selbstkompetenz (Briedis/Jaksztat, Schneider/Schwarzer/Winde 2013; Frey/Peter/Weisweiler 2013; Weisweiler/Peter/Peus/Frey 2011; Schlüter/Winde 2009) auch gezielt mit der Weiterbildung im Bereich der Hochschullehre befassen (Fendler/Gläser-Zikuda 2013). Dieses bestehende Angebot zur Förderung von Lehrkompetenzen reicht, gemessen an der Zahl des akademischen Personals, jedoch nicht aus, um dem oben beschriebenen Bedarf an Lehrentwicklungsmaßnahmen gerecht zu werden. Gleichzeitig dienen bisherige hochschuldidaktische Weiterbildungsangebote vorwiegend dem Erwerb fächerübergreifender Lehrkompetenzen. Insbesondere durch den Fokus auf Forschungs- und Praxisbezüge rücken allerdings fachspezifische Besonderheiten in den Vordergrund. Das Multiplikatoren-Projekt an der LMU München setzt als Weiterbildungs-

programm im Bereich Lehre an diesen Gegebenheit an, berücksichtigt fachspezifische Unterschiede in der Lehre und hat zum Ziel, durch die Schaffung eines Multiplikatoren-Effekts eine möglichst große Anzahl an Lehrenden zu erreichen.

1.3 Ausblick

In diesem Artikel werden wir zunächst auf dieses Multiplikatoren-Prinzip eingehen und im Anschluss das Projekt sowie dessen zentrale Bausteine beschreiben. Abschließend möchten wir die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Projekts zusammenfassen und einige wichtige Erfahrungen, die im Rahmen des Projekts gesammelt wurden, als Handlungsempfehlungen weitergeben.

2. Was sind Multiplikatoren guter Lehre?

2.1 Allgemeines Begriffsverständnis

Die Grundlage für unsere Definition eines Multiplikators guter Lehre an der LMU München bildet ein sozialwissenschaftliches Verständnis des Begriffs. Demnach ergreifen Multiplikatoren Initiative, zeigen Engagement und schaffen es so, Kolleg/innen zu motivieren und mitzureißen. Sie stoßen Lernprozesse an und tragen letztlich zu einer neuartigen Leistung bei (vgl. Oldenburg 2011; Zacher/Felfe/Glander 2008).

2.2 Multiplikatoren guter Lehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Multiplikatoren guter Lehre an der LMU München sind damit Ansprechpartner/innen sowie Vorbild zum Thema Lehre und geben ihre Erfahrungen in diesem Bereich an ihre Kolleg/innen weiter. Sie vereinen hochschuldidaktische Kompetenz, Engagement in der Lehre, gute Kenntnisse der Fakultät, guten Kontakt zu den Studierenden und Offenheit für neue Ideen. Damit Multiplikatoren fakultätsweit als Ansprechpartner/innen und Botschafter/innen zum Thema Lehre auf allen Ebenen der Fakultät dienen können, agieren die Multiplikatoren guter Lehre an der LMU München in der Regel im Tandem, das sich idealerweise aus einem/r Professor/in und einem/r Vertreter/in des Mittelbaus zusammensetzt.

Insgesamt strebt das Multiplikatoren-Projekt damit einen Bottom-Up-Prozess zur Veränderung der Lehr-Lernkultur an. Lehrende an allen Fakultäten haben die Möglichkeit, sich als Multiplikatoren guter Lehre mit einer bedarfsgerechten, fakultätsspezifischen Projektidee zur Verbesserung der Lehre zu bewerben und so die Idee „Für Lehre begeistern. Kompetent Lehren." voranzubringen. Für die Auswahl der Multiplikatoren legen wir Wert darauf, dass interessierte Lehrende spezifische Ziele zur Förderung der Lehre an ihren Fakultäten formulieren und Vorschläge zum Erreichen der Zielgruppen, der Umsetzung und Nachhaltigkeit der geplanten Maßnahmen sowie zum Einsatz bereitgestellter Ressourcen machen. Um die Akzeptanz der Multiplikatoren in den jeweiligen Fakultäten zu stärken, wird die finale Auswahl der Tandems mit den jeweiligen Dekanen/Dekaninnen bzw. Studiendekan/innen abgestimmt.

3. Das Multiplikatoren-Projekt

3.1 Unsere Vision

Die Vision des Multiplikatoren-Projekts ist es, neben der Forschung die Lehre an der LMU München zu fördern und eine Lehrkultur zu etablieren, die geprägt ist durch Exzellenz sowohl in den Lerninhalten wie auch der Didaktik, der Transparenz inhaltlicher Zusammenhänge, der Wertschätzung des Individuums und der Verknüpfung von Forschung und Lehre. Da wir gute Lehre insbesondere auch als zentralen Aspekt für die spätere Exzellenz des wissenschaftlichen Nachwuchses in Forschung und Lehre sehen, ist es unser Ziel, ein flächendeckendes Bewusstsein für gute Lehre an der LMU München zu stärken und die Entwicklung einer Vorstellung zu guter Lehre zu fördern.

3.2 Die Projekt-Bausteine

Neben der gezielten Auswahl der Multiplikatoren soll die Vision des Programms durch die Realisierung von drei zentralen Projektbausteinen erreicht werden:
1. „Weiterbildung",
2. „Projekte",
3. „Begeistern, Weitergeben, Multiplizieren".

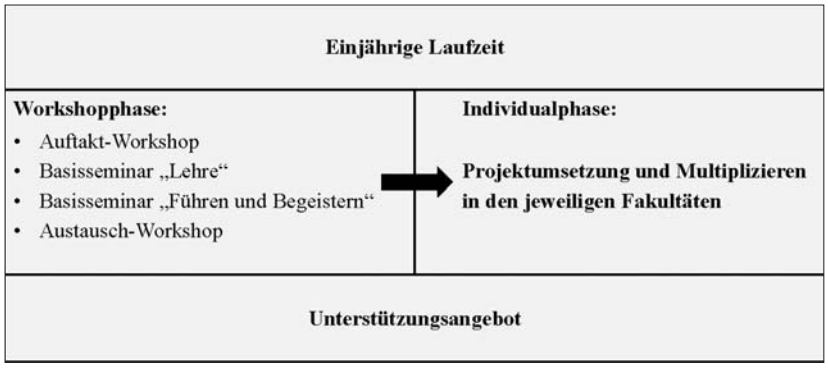
Diese „Bausteine", die den Erfolg des Multiplikatoren-Projekts sichern sollen, werden im Folgenden näher erläutert.

3.2.1 Weiterbildung

Um die Multiplikatoren bestmöglich auf ihre Aufgaben vorzubereiten, beginnt das Programm mit einer Workshop-Phase (Abbildung 1), die speziell auf die Bedarfslage der späteren Multiplikatoren zugeschnitten ist. In dieser Phase erwerben die Teilnehmern/innen in erster Linie relevantes Wissen und Kompetenzen. Außerdem soll diese Phase den Projektteilnehmern/innen auch die Gelegenheit bieten, sich untereinander auszutauschen und zu vernetzen. Im sogenannten **„Auftaktworkshop"** werden das Fundament für die Tätigkeit als Multiplikator gelegt, Projektziele und die eigene Rollenklärung erarbeitet sowie organisatorische Details und Rahmenbedingungen geklärt. Weitere für das Projekt relevante Inhalte können sich die Teilnehmer/innen im Verlauf des Programms in den themenspezifischen Basisseminaren **„Lehre"** und **„Führen und Begeistern"** aneignen. Hier stehen zum einen die nicht fachspezifischen Grundlagen des Lehrens und Lernens im Vordergrund (Basisseminar „Lehre"), die den Multiplikatoren erleichtern, im weiteren Verlauf des Programms als Vorbild für die Kolleg/innen zu agieren und Ansprechpartner/innen zu Lehre in den Fakultäten zu sein. Zum anderen sind die Themen der Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation zentral (Basisseminar „Führen und Begeistern"), um einen Veränderungsprozess in Bezug auf den Stellenwert von Lehre in Gang zu setzen (Gerkhardt/Frey 2006). Den letzten Baustein der Workshop-Phase bildet der **„Austauschworkshop"**. Die Multiplikatoren erhalten hier die Gelegenheit, sich nach dem Prinzip der kollegialen Beratung (z.B. Dilk/Littger 2013) gegenseitig Feedback auf ihre Projektideen zu geben

und sich zusätzlich Rückmeldung vom Multiplikatoren-Projektteam einzuholen.
Zusätzlich zu dieser Workshop-Phase zu Beginn des Programms werden den Multiplikatoren während der gesamten Projektlaufzeit im Rahmen von regelmäßigen Kolloquien Impulsvorträge zu lehrerelevanten Themen angeboten. Auf diese soll unter Punkt „3.2.4 Unterstützungsangebot" näher eingegangen werden.

Abbildung 1: Der Ablauf des Multiplikatoren-Projekts



3.2.2 Projekte
Im Anschluss an die Workshop-Phase folgt die Individual-Phase (vgl. Abbildung 1), in der die Multiplikatoren ihre Projektideen im Bereich Lehre an ihren jeweiligen Fakultäten umsetzen. Durch die eigenständige Wahl der Projektthemen kann gezielt auf die Expertise der Teilnehmer/innen zurückgegriffen sowie auf die Gegebenheiten an den einzelnen Fakultäten eingegangen werden. So kennen die Multiplikatoren als Fakultätsangehörige die spezifischen Herausforderungen ihrer Fakultäten im Bereich der Lehre und können mit ihren Projektideen spezifisch und flexibel auf diese Bedarfslagen eingehen. Zugleich stellt die Autonomie im Sinne der freien Wahl des eigenen Projektvorhaben einen wichtigen Bedingungsfaktor für die intrinsische Motivation der Teilnehmer/innen dar, die wiederum für das spätere Engagement im Projekt von Bedeutung ist (Deci/Ryan 1987).
Die Inhalte der Lehrprojekte sind vielfältig. Sie umfassen Themen wie die Verbesserung der Lehrevaluation, die Gestaltung neuer Curricula oder den Einsatz von E-Learning und innovativer Lehrveranstaltungsformate. Auch die Weiterbildung der Lehrenden an den jeweiligen Fakultäten durch Seminare, die Einführung von Lehrhospitationen oder Peer-Teaching sowie die Initiierung einer Kommunikationsplattform zum Diskurs über gute Lehre sind Inhalte der Projektvorhaben.

3.2.3 Begeistern, Weitergeben, Multiplizieren
Neben der Umsetzung der eigenen Projektideen besteht eine weitere wichtige Aufgabe der Multiplikatoren darin, ein Umdenken in Bezug auf den Stellenwert von Lehre zu initiieren, die eigenen Kolleg/innen für das Thema zu begeistern und Erfahrungen in der Lehre weiterzugeben. Hierzu stehen den Multiplikatoren verschiedene a) formelle und b) informelle Mittel zur Verfügung.

a) Formelle Wege des Multiplizierens stellen beispielsweise die Vorstellung der eigenen Projektidee zur Förderung der Lehre im Fakultätsrat oder in weiteren Gremien dar. Viele Teilnehmer/innen nutzen zudem die Durchführung „Runder Tische", um den Austausch über Lehre zwischen Dozierenden und Studierenden anzustoßen. Auch die Publikation des Projektvorhabens in Fachzeitschriften oder die Übernahme von Funktionen, wie die des/der Evaluierungsbeauftragten der Fakultät, bieten sich an, um Kolleg/innen zu informieren.
b) Neben diesen formellen Wegen, spielt die regelmäßige informelle Kommunikation in kollegialen Gesprächen und mit Studierenden eine zentrale Rolle im Veränderungsprozess. Nach der Sozialkognitiven Lerntheorie und dem Prinzip des Lernens am Modell (Bandura 1963) wirken Multiplikatoren guter Lehre zudem als Vorbilder, die ihren Kolleg/innen als Modell für gute Lehre dienen und so dazu anregen, Kompetenz, Innovation und Wertschätzung in der Lehre zu implementieren. Durch den vielfältigen Einbezug der Kolleg/innen in die Projekte sowie durch die Funktion der Multiplikatoren als Ansprechpartner/in zu fachspezifischen Belangen der Lehre, kann eine im Vergleich zu bestehenden hochschuldidaktischen Fortbildungen größere Zielgruppe der Fakultätsangehörigen erreicht werden.

Um die Teilnehmer/innen bei der Aufgabe des Multiplizierens bestmöglich zu fördern, unterstützt das Multiplikatoren-Projektteam gezielt durch Marketingmaßnahmen und -unterlagen wie Flyer oder Poster, der Erstellung eines Jahrbuchs, der Publikation in Fachzeitschriften und der universitätsweiten Bekanntmachung des gesamten Projekts. Das weitere Unterstützungsangebot wird im folgenden Kapitel näher erläutert.

3.2.4 Das Unterstützungsangebot
a) Erweitertes Seminarangebot:
Um eine zeitliche Flexibilität zu gewährleisten und dem individuellen Bedarf der Teilnehmer/innen gerecht zu werden, steht den Multiplikatoren zusätzlich zu den programmspezifischen Workshops (siehe Kapitel 4.1 Weiterbildung) ein optionales Seminarangebot in den Bereichen Führungs-, Selbst- und Lehrkompetenz durch das LMU Center for Leadership and People Management zur Weiterbildung zur Verfügung.
b) Kolloquien:
Zudem erhalten die Multiplikatoren die Gelegenheit, sich in monatlich stattfindenden Kolloquien über Schwerpunktthemen in der Lehre, wie beispielsweise zu rechtlichen Aspekten in der Hochschullehre, zum Umgang mit Lehrevaluationen, Feedback im Lernprozess oder der Rolle bestimmter Lehrmethoden wie selbstgesteuertem und kooperativem Lernen zu infor-

mieren. Die Kolloquien bieten zugleich die Möglichkeit zum interdisziplinären Austausch.

c) Sach- und Hilfskraftmittel:
Um die Teilnehmer/innen hinsichtlich der zusätzlichen Arbeitsbelastung, die mit der Durchführung der Projektvorhaben einhergeht, zu entlasten, werden für jedes Multiplikatoren-Tandem Hilfskraftgelder und Sachmittel bereitgestellt.

d) Fachliche Betreuung und Coaching:
Weitere Unterstützungsangebote im Rahmen des Multiplikatoren-Projekts stellen das Angebot fachlicher Betreuung durch das Projektteam sowie die Unterstützung durch professionelle Coaches beziehungsweise externe Dozenten dar. Diese decken unterschiedliche Themenschwerpunkte ab, weisen jedoch alle Erfahrungen im universitären Kontext auf, um den Bedarfen der wissenschaftlichen Zielgruppe gerecht zu werden. Das Coachingangebot zeichnet sich durch hohe Flexibilität aus und kann deshalb über das gängige Angebot von Lehrhospitationen an Universitäten hinaus bedarfsgerecht an den vielfältigen Projektvorhaben der Multiplikatoren ansetzen. Die Teilnehmer/innen nutzen das Angebot in Form von Einzel- oder Gruppencoachings im Team sowie zur Gestaltung von Workshops mit den Kolleg/innen. Themen, die die Multiplikatoren bis zum jetzigen Zeitpunkt im Einzel- oder Gruppencoaching behandelt haben, waren beispielsweise Zeit- und Selbstmanagement, Motivation, Projektplanung, Konzeption von Multiple-Choice-Klausuren oder auch die Auswahl von Mitarbeitern. Im Bereich der Gestaltung von Workshops spielten unter anderem die Durchführung von Prüfungen und deren Benotung, das Leiten von Seminardiskussionen oder die Lehrevaluation eine wichtige Rolle. Das Coaching- und Beratungsangebot ist in dieser Form im universitären Kontext neuartig und wurde von den Projekt-Teilnehmer/innen sehr gut aufgenommen. Gut 96% der Multiplikatoren, die ein Coaching in der einen oder anderen Form in Anspruch genommen haben, waren hierbei zufrieden mit dem Coaching-Prozess.

4. Handlungsempfehlungen und Fazit

Das Multiplikatoren-Projekt stellt eine Weiterbildungsmaßnahme dar, die im Sinne des aktuellen Veränderungstrends der deutschen Hochschullandschaft ein stärkeres Bewusstsein für gute Lehre fördern soll. Im Folgenden möchten wir zuerst die zentralen Erfolgs-Prinzipien des Münchner Multiplikatoren-Projekts im Rahmen dieses Veränderungsprozesses zusammenfassen. Anschließend soll anhand ausgewählter Prinzipien auf die Herausforderungen bei der Durchführung des Projekts und deren Bewältigung eingegangen werden.

4.1 Zusammenfassung der zentralen Prinzipien des Multiplikatoren-Projekts

Neben der großen Reichweite durch den Multiplikator-Effekt, zählen die Förderung der intrinsischen Motivation durch die Umsetzung selbstgewählter Projekte, das Tandem- sowie das Bottom-Up-Prinzip bei der Auswahl und Besetzung der Multiplikatoren und insbesondere auch der fakultätsübergreifende Austausch und die kollegiale Beratung aller Projektteilnehmer/innen, zu den wichtigen Erfolgsfaktoren im Projekt. Die folgende Übersicht (vgl. Tabelle 1) stellt unsere zehn zentralen Handlungsempfehlungen bzw. Prinzipien, die wir bei der bisherigen Umsetzung des Multiplikatoren-Projekts als Erfolgsfaktoren identifizieren konnten, noch einmal zusammenfassend dar.

Tabelle 1: Zentrale Prinzipen des Multiplikatoren-Projekts an der LMU München

1. Große Reichweite durch Multiplikator-Effekt	6. Fakultätsübergreifender Austausch und kollegiale Beratung
2. Berücksichtigung fachspezifischer Aspekte der Lehre	7. Bedarfsorientierte Konzeption des Gesamtprojekts anhand der Bedarfslage an der LMU München
3. Intrinsische Motivation durch Umsetzung selbstgewählter Projekte	8. Systematische Begleitung der Multiplikatoren
4. Tandem-Prinzip	9. Ehemalige Multiplikatoren als Alumni
5. Veränderung der Lehr-Lernkultur durch Bottom-Up-Ansatz	10. Begleitforschung und Qualitätssicherung

Die folgenden ausgewählten Prinzipien möchten wir gezielt nochmals im Hinblick auf die Herausforderungen bei der Durchführung des Projekts und dem damit einhergehenden Veränderungsprozess erläutern und Empfehlungen geben, wie diesen vorgebeugt und begegnet werden kann.

4.2 Berücksichtigung fachspezifischer Aspekte der Lehre

Wie zu Beginn erwähnt, stellen fachspezifische Besonderheiten eine Herausforderung für die Weiterbildung im Bereich der Lehre dar. Neben allgemeingültigen Konzepten für die Lehre weisen die einzelnen Fachdisziplinen eine große Heterogenität auf, die in übergreifenden Veranstaltungen zu Lehre nur schwer abzudecken ist. Das Multiplikatoren-Projekt ermöglicht es nicht nur durch die Weiterbildung engagierter Lehrender zu Multiplikatoren guter Lehre, eine große Anzahl der wissenschaftlich Beschäftigten zu erreichen, sondern auch auf die Besonderheiten der einzelnen Fachdisziplinen einzugehen. Die Multiplikatoren können als Experten der Lehre an ihrer Fakultät gezielt Spezifika, gängige Lehrpraktiken und Erfahrungen weitergeben und so der fächerbedingten Heterogenität gerecht werden.

4.3 Bedarfsorientierte Konzeption des Gesamtprojekts anhand der Bedarfslage an der LMU München

Eine weitere Herausforderung besteht darin, universitätsweit Begeisterung und Akzeptanz für das Projekt zu schaffen und ein Bewusstsein für gute Lehre zu stärken, obwohl die Lehre neben der Forschung häufig noch eine eher untergeordnete Rolle spielt. Gängige Literatur zu Veränderungsprozessen in Organisationen zeigt, dass hierbei insbesondere Kommunikation eine zentrale Rolle spielt (Gerkhardt/Frey 2006). In diesem Sinne wurden im Vorfeld des Multiplikatoren-Projekts alle Dekanate über das Projekt informiert und eine Analyse zu den Bedarfslagen der einzelnen Fakultäten erstellt. Dies ermöglichte zum einen die bedarfsgerechte Gestaltung des Projekts und zum anderen die Unterstützung der Projektvorhaben im weiteren Verlauf. Darüber hinaus wurde zu Beginn des Projekts mittels einer Großveranstaltung über relevante Inhalte des Projekts informiert und kontinuierlich über verschiedene Werbematerialien, wie beispielsweise Poster und Flyer für das Projekt geworben. Auch im weiteren Verlauf wurden die Multiplikatoren und ihre Projekte auf der Projekthomepage sichtbar gemacht und in einem Jahrbuch der Universitätsöffentlichkeit zugänglich gemacht. Eine zentrale Rolle in der Kommunikation des Veränderungsprozesses kommt jedoch den Multiplikatoren zu, die Kolleg/innen sowie Fakultätsangehörige in ihre fakultätsspezifischen Projekte einbeziehen und für gute Lehre begeistern.

4.4 Begleitforschung und Qualitätssicherung

Des Weiteren war, bedingt durch die hohe Innovativität der Multiplikatoren-Weiterbildung, eine professionelle Qualitätssicherung von großer Bedeutung. Neben der wissenschaftlichen Fundierung unserer Projektbausteine werden alle Bestandteile des Projekts (vgl. Abbildung 1) kontinuierlich evaluiert. Dies ermöglicht es, die einzelnen Bausteine während der Projektlaufzeit noch spezifischer an die Zielgruppe anzupassen (u.a. durch die Erweiterung des Weiterbildungsangebots). Auch dient die Evaluierung als Begleitforschung zu erfolgskritischen Faktoren beim Einsatz und der Weiterbildung von Multiplikatoren. Erste Ergebnisse der Evaluation des ersten und zweiten Jahrgangs der Multiplikatoren verdeutlichen, dass sich die Multiplikatoren nach dem Programm im Vergleich zum Beginn des Programms als kompetenter im Bereich Lehre sehen $t(40) = 3.04$, $p < .01$, das Lehrklima an der Universität positiver einschätzen $t(37) = 3.17$, $p < .01$ und sich tendenziell optimistischer über den Gesamterfolg des Multiplikatoren-Projekts äußern $t(40) = 1.8$, $p = .07$.

4.5 Verstetigung und Nachhaltigkeit

Ein häufig angeführter Kritikpunkt bei zeitlich und damit finanziell begrenzten Projekten betrifft das Thema der Nachhaltigkeit, weshalb wir nachfolgend explizit auf diesen Punkt eingehen möchten. Das Multiplikatoren-Projekt begegnet dieser Herausforderung zum einen durch eine gezielte Auswahl der Projektvorhaben der einzelnen Multiplikatoren-Tandems. Neben Kriterien wie Erfahrungen in der Lehre, Motivation und beruflicher Stellung der Multiplikatoren, spielt insbesondere die Reichweite und Möglichkeit der Verstetigung der Projektvorhaben eine Rolle bei der erfolgreichen Bewerbung. Auch wenn die Nachhaltigkeit nicht bei allen Projekten garantiert werden kann, zeigen erste Erfahrungen, dass viele der bisherigen Projektvorhaben wie beispielsweise die Erstellung eines Leitbildes zu guter Lehre an der Fakultät, die Verbesserung des bestehenden Evaluationsverfahrens oder die Erweiterung des E-Learning-Portfolios auch nach Beendigung der jeweiligen Projekte durch die Fakultätsangehörigen genutzt werden können. Des Weiteren besteht für ausgewählte Projekte die Möglichkeit einer Anschlussfinanzierung über das Jahr der Multiplikatorentätigkeit hinaus und somit eine längerfristige Perspektive. Zentral ist für uns weiterhin, dass die während der Projektlaufzeit gewonnenen Erfahrungen nicht verloren gehen. Daher werden alle ehemaligen Projektteilnehmer/innen als Alumni auch weiterhin zu unseren Veranstaltungen eingeladen und können so weiterhin als Ansprechpartner/innen zu guter Lehre fungieren und im Austausch mit aktuellen und ehemaligen Multiplikatoren bleiben.

Abschließend lässt sich festhalten, dass durch ein Weiterbildungskonzept in Form eines Multiplikatoren-Projekts ein großer Anteil des wissenschaftlichen Personals in die Weiterbildung zu Lehre integriert werden kann. Zugleich lassen sich durch diesen Weiterbildungsansatz die an der Universität bestehende Heterogenität sowie fachspezifische Aspekte der Lehre berücksichtigen. Die weiteren Multiplikatoren-Jahrgänge werden Aufschluss darüber geben, welche Erfolgskriterien sich auf lange Sicht als zentral erweisen.

Literaturverzeichnis

Briedis, K./Jaksztat, S./Schneider, J./Schwarzer, A./Winde, M. (2013): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs: Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme. (www.his.de/winbus/projektbericht_personalentwicklung.pdf, vom 10.02.2014)

Deci, E. L./Ryan, R. M. (1987): The Support of Autonomy and the Control of Behavior. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 53/No. 6, pp. 1024-1037.

Dilk, A./Littger, H. (2013): Schnelle Hilfe von nebenan: Kollegencoaching. In: managerSeminare, H. 180, S. 70-74.

Fendler, J./Gläser-Zikuda, M. (2013): Angebot und Nachfrage hochschuldidaktischer Weiterbildung. Eine Bestandsaufnahme an deutschen Hochschulen. [Offers and demands of higher education trainings: an inventory study at German universities and universities of applied sciences]. In: Empirische Pädagogik, Jg. 27/H. 2, S. 164-182.

Frey, D./Peter, T./Weisweiler, S. (2013): Personalentwicklung für WissenschaftlerInnen zur Verbesserung von Forschung und Lehre am Beispiel des LMU Center for Leadership and People Management. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE), Jg. 8/H. 4, S. 89-94.

Gerkhardt, M./Frey, D. (2006): Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen: Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Jg. 4, S. 48-59.

Hilbrich, R./Schuster, R. (2014): Qualität durch Differenzierung? Lehrprofessuren, Lehrqualität und das Verhältnis von Lehre und Forschung. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Jg. 36/H. 1, S. 71-89.

Hochschulrektorenkonferenz (2013): Empfehlung der 15. Mitgliederversammlung der Hochschulrektorenkonferenz Karlsruhe, Europäische Studienreform. (http://www.hrk.de/uploads/tx_szconvention/Empfehlung_Europaeische_Studienreform_19112013.pdf, vom 19.11.2013)

Oldenburg, F. (2011): Wie Social Entrepreneurs wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland. In: Hackenberg, H./Empter, S. (Hg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. Wiesbaden.

Schlüter, A./Winde, M. (2009): Akademische Personalentwicklung: Eine strategische Perspektive. (http://www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/akademische_personalentwicklung/akademische_personalentwicklung_2009.pdf, vom 10.02.1014)

Weisweiler, S./Peter, T./Peus, C./Frey, D. (2011): Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen – Professionalisierung von Selbst-, Führungs- und Lehrkompetenzen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Jg. 6/H. 3, S. 325-340.

Wissenschaftsrat (2008): Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium. (http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/8639-08.pdf, vom 26.11.2013).

Zacher, H./Felfe, J./Glander, G. (2008): Lernen im Team: Zusammenhänge zwischen Personen- und Teammerkmalen und der Leistung von Multiplikatoren. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 52/H. 2, S. 81-90.

■ **Daniela Pachler,** M.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Trainerin, Ludwig-Maximilians-Universität, LMU Center for Leadership and People Management,
E-Mail: daniela.pachler@psy.lmu.de

■ **Dr. Angela Kuonath** (geb. Neff), Projektleitung Multiplikatoren-Projekt (Lehre@LMU), Ludwig-Maximilians-Universität, LMU Center for Leadership and People Management,
E-Mail: angela.neff@psy.lmu.de

■ **Julia Specht,** M.Sc., wissenschaftliche Mitarbeiterin und Trainerin, Ludwig-Maximilians-Universität, LMU Center for Leadership and People Management, E-Mail: julia.specht@psy.lmu.de

■ **Dr. Simone Kaminski,** Projektleitung Peer-to-Peer-Mentoring Projekt (Lehre@LMU), Ludwig-Maximilians-Universität, LMU Center for Leadership and People Management,
E-Mail: simone.kaminski@psy.lmu.de

■ **Dr. Silke Weisweiler,** Leitung Center for Leadership and People Management, Ludwig-Maximilians-Universität, LMU Center for Leadership and People Management,
E-Mail: weisweiler@psy.lmu.de

■ **Dr. Dieter Frey,** Leiter des LMU Center for Leadership and People Management, Ludwig-Maximilians-Universität, LMU Center for Leadership and People Management,
E-Mail: dieter.frey@psy.lmu.de

Hochschulwesen Wissenschaft und Praxis

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

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

Die Situation des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland ist von gravierenden Unstimmigkeiten gekennzeichnet – darüber herrscht weitgehend Einigkeit. Doch wie sind diese Unstimmigkeiten zu beurteilen: Handelt es sich um Interessenkonflikte zwischen Universitäten und Nachwuchswissenschaftlern, oder haben sich Rahmenbedingungen entwickelt, die Nachteile für alle Beteiligten mit sich bringen? Und: Welche Handlungsoptionen haben die verschiedenen Akteure im Wissenschaftssystem, um die Rahmenbedingungen der Postdoc-Phase zu verbessern?
Der vorliegende Band dokumentiert die Ergebnisse des gleichnamigen Symposiums, das die Graduierten-Akademie der Friedrich-Schiller-Universität Jena im November 2012 veranstaltete. Vertreter der Universitäten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsförderer, Landes- und Bundespolitik, Wirtschaft, Hochschulforschung und Postdocs brachten ihre Sichtweisen ein und arbeiteten gemeinsam an Perspektiven zur Gestaltung der Postdoc-Phase.

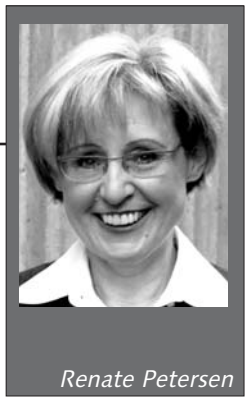
Bielefeld 2013, ISBN 13: 978-3-937026-88-6, 127 Seiten, 24.80 Euro zzgl. Versand

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

Renate Petersen

Mentoring als Beitrag zur Lernenden Organisation

Das Beispiel „MediMent“ am Universitätsklinikum Essen



Renate Petersen

Zur Unterstützung individueller akademischer Karrieren hat Mentoring in der Wissenschaft eine lange Tradition. Neben unzähligen informellen Förderbeziehungen wurden Ende des letzten Jahrhunderts formelle Programme implementiert, die insbesondere als Chancengleichheitsmaßnahme darauf abzielen, die Unterrepräsentanz von Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen mittelfristig auszugleichen. Es hat sich gezeigt, dass die Kombination von Mentoring, Seminaren zum Erwerb überfachlicher Schlüsselkompetenzen und Netzwerkaktivitäten geeignet ist, die Teilnehmenden vielfältig fortzubilden, ihre Selbstkompetenzen zu stärken und ihre Karriere zu befördern.

Es stellt sich nun die Frage: Kann ein formales Mentoring-Programm mehr? Welches Veränderungspotenzial für die Organisation birgt diese Form der individuellen Weiterbildung von promovierten Nachwuchswissenschaftler/-innen? Was bewirkt die Generierung zusätzlicher Netzwerkstrukturen im Rahmen eines Inhouse-Mentorings durch die Transformation von individuellem zu kollektivem Wissen? Inwieweit verknüpft diese Form der Personalentwicklung individuelle und institutionelle Ziele?

Nach der Darstellung von zwei Mentoring-Formaten an der Medizinischen Fakultät der Universität Duisburg-Essen werden theoretische Überlegungen zum Konstrukt „Lernende Organisation“ auf ihre Anwendbarkeit im wissenschaftlichen Feld überprüft. Im Kapitel ‚Methodisches Vorgehen‘ wird beschrieben, wie vorhandene Programm-Evaluationen nachträglich auf ihre impliziten Aussagen zu möglichen organisationalen Entwicklungspotenzialen untersucht werden. Die Präsentation der Ergebnisse geschieht in zwei Schritten: Individuelle Gewinne für Mentees und Mentor/innen werden zusammengefasst und anschließend auf ihre gleichzeitige institutionelle Funktion für die Fakultät analysiert. Im nächsten Schritt werden die vorangegangenen Überlegungen in verschiedene organisationale Lerndisziplinen eingeordnet, um weitere Hinweise über mögliche Beiträge von Mentoring zum Wissensmanagement der Fakultät zu erhalten.

1. Zwei Mentoring-Formate

An der Medizinischen Fakultät der Universität Duisburg-Essen starteten die MediMent-Programme 2005 erstmalig exklusiv als One-to-one-Mentoring für weibliche PostDocs. Im Jahre 2009 wurde ein Peer-Mentoring-Programm für Frauen und Männer zusätzlich eingerichtet. Inzwischen sind beide Formate an der Fakultät fest implementiert.

Die Mentoring-Programme wurden seinerzeit nicht mit der Intention eingerichtet, einen expliziten Beitrag für die Organisationsentwicklung der Fakultät zu leisten. Im Vordergrund stand die Förderung der Chancengleichheit für weibliche Nachwuchswissenschaftlerinnen. Im Verlauf von zehn Jahren wurde immer deutlicher, dass die Institution ebenfalls von diesen Programmen profitiert. Nachstehend werden die beiden Mentoring-Formate detailliert vorgestellt.

1.1 MediMent-One-to-one

Wissenschaftlerinnen wird der Aufbau einer One-to-one-Mentoringbeziehung mit Professor/innen bzw. habilitierten Fakultätsmitgliedern des Essener Fachbereichs Medizin angeboten, die frei von einem hierarchisch definierten Über-/Unterordnungsverhältnis ist. Der besondere Anreiz dieser Form von Personalentwicklung liegt in der einzigartigen Beziehung zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee, in der Gestaltungsfreiheit dieser Beziehung, die im Dialog der Beteiligten ausgehandelt und durch Einbindung in professionelle Fortbildungsmaßnahmen begleitend unterstützt wird. Mentor/innen erleichtern den Zugang zu wichtigen Netzwerken, der Frauen durch die hierarchische Strukturierung des medizinischen Systems noch immer erschwert ist. Zusätzlich (!) zur One-to-one-Mentoring-Beziehung werden interdisziplinär zusammengesetzte Peer-Groups unter den Wissenschaftlerinnen gebildet. Diese parallel zum One-to-one-Format eingesetzte Mentoring-Form betont insbesondere den Vernetzungsgedanken: Peer-Mentoring bedeutet, dass sich die Teilnehmer/innen als Mitglieder einer interdisziplinär und damit nicht-konkurrent zusammengesetzten Kleingruppe von vier bis fünf Personen mit statusgleichen bzw. -ähnlichen Wissenschaftler/innen mit der Planung ihrer akademischen Laufbahn auseinandersetzen. So wird eine wechselseitige Unterstützung durch kollegiale Beratung und durch den Austausch von Erfahrungswissen ermöglicht.

Die Mentees reflektieren gemeinsam Laufbahnziele, ihre Rolle als Wissenschaftler/in und planen strategisch ihre

nächsten Schritte. Sie haben z.B. die Gelegenheit, Einblicke in andere Formen der Arbeits(zeit)organisation oder der Konfliktbewältigung zu bekommen. Die Reflexion der eigenen Publikationstätigkeit gehört ebenso dazu wie die Möglichkeit, im Kolleg/innenkreis Publikationen oder geplante Vorträge vorab präsentieren zu können. Hinzu gewonnenes Wissen können sie sowohl für ihre Aufstiegsplanung nutzen, als auch gegebenenfalls in ihre eigenen Arbeitsfelder einbringen.
Aus Abbildung 1 ist ersichtlich, dass Nachwuchswissenschaftlerinnen je eine Mentorin bekommen und gleichzeitig in einer Kleingruppe organisiert sind (vgl. Petersen/Sauerwein 2010).

1.2 MediMent-Peer

In diesem MediMent-Format haben die teilnehmenden Frauen und Männer (jeweils vier bis sechs, gemischtgeschlechtlich zusammengesetzt) die Möglichkeit, zu den Treffen ihrer Peer-Group Wunsch-Mentor/innen einzuladen, die sie beraten und gegebenenfalls auch über einen Teil der Projektlaufzeit begleiten. Als Mentor/innen fungieren Professorinnen und Professoren sowie habilitierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Medizinischen Fakultät und der Hochschulverwaltung, die sich aktiv an dieser Form der Nachwuchsförderung beteiligen möchten. Sie beraten die Kleingruppe bei der Laufbahnplanung und vermitteln ihr erprobtes Handlungswissen.
Abbildung 2 zeigt, dass z.B. eine Kleingruppe im Programmverlauf von zwei Jahren 16 Mentor/innentreffen durchführte, wodurch sich zugleich die Sichtbarkeit der einzelnen Nachwuchswissenschaftler/innen in der Fakultät erhöhte.
Für beide Programme gilt, dass im Austausch mit den Beteiligten der unterschiedlichen Statusgruppen sowie der eigenen Peer-Groups die eigene Laufbahn weiterentwickelt und Strukturen und Spielregeln des Wissenschaftsbetriebes transparent gemacht werden. Gleichzeitig soll durch den Aufbau eines Netzwerkes gezielt die Integration in der Scientific Community verbessert werden (vgl. Petersen/Sauerwein 2010).
Zu jedem Programmdurchlauf gehört ein Seminar- und Veranstaltungsprogramm, an dem die Mentees stets gemeinsam mit den ihnen vertrauten Kolleg/innen ihrer Mentoringlinie teilnehmen. In Abbildung 3 werden zunächst die Programmstruktur und inhaltliche Details der beiden MediMent-Programme komprimiert dargestellt.

2. Theoretisches Konstrukt „Lernende Organisation"

Im Rahmen der Mentoring-Programme werden individuelle Bedarfe nach Unterstützung der Persönlichkeits- und Karriereentwicklung sowie institutionelle Bedarfe nach systematischer Wissensaneignung als Vorbereitung auf vielfältige künftige Führungsaufgaben im Wissenschaftsfeld verknüpft. Dieser Vorgehensweise kann die folgende Definition von ‚Personalentwicklung an Universitäten' zugrunde gelegt werden:

Abbildung 1: Beispielnetzwerk MediMent 1:1

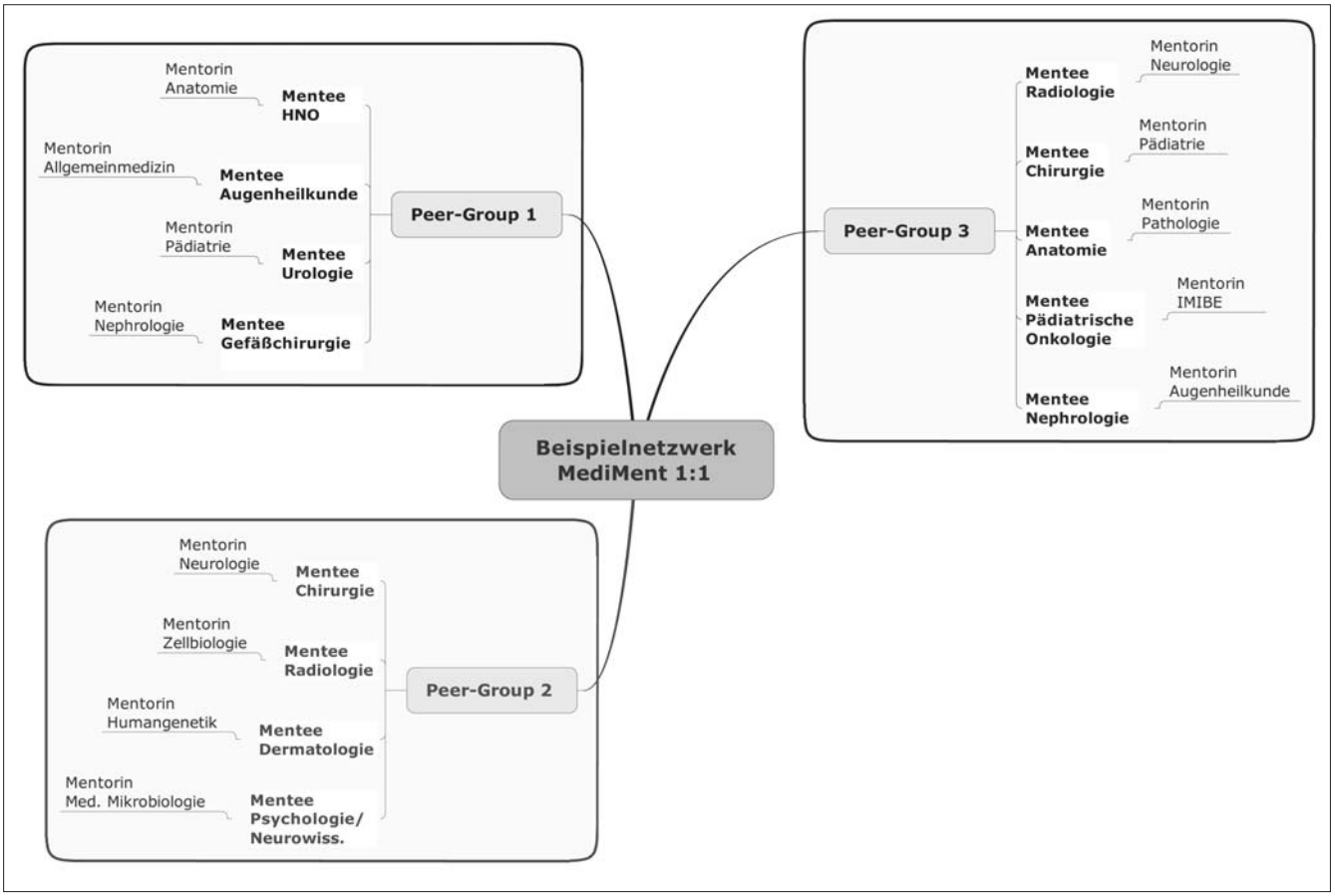
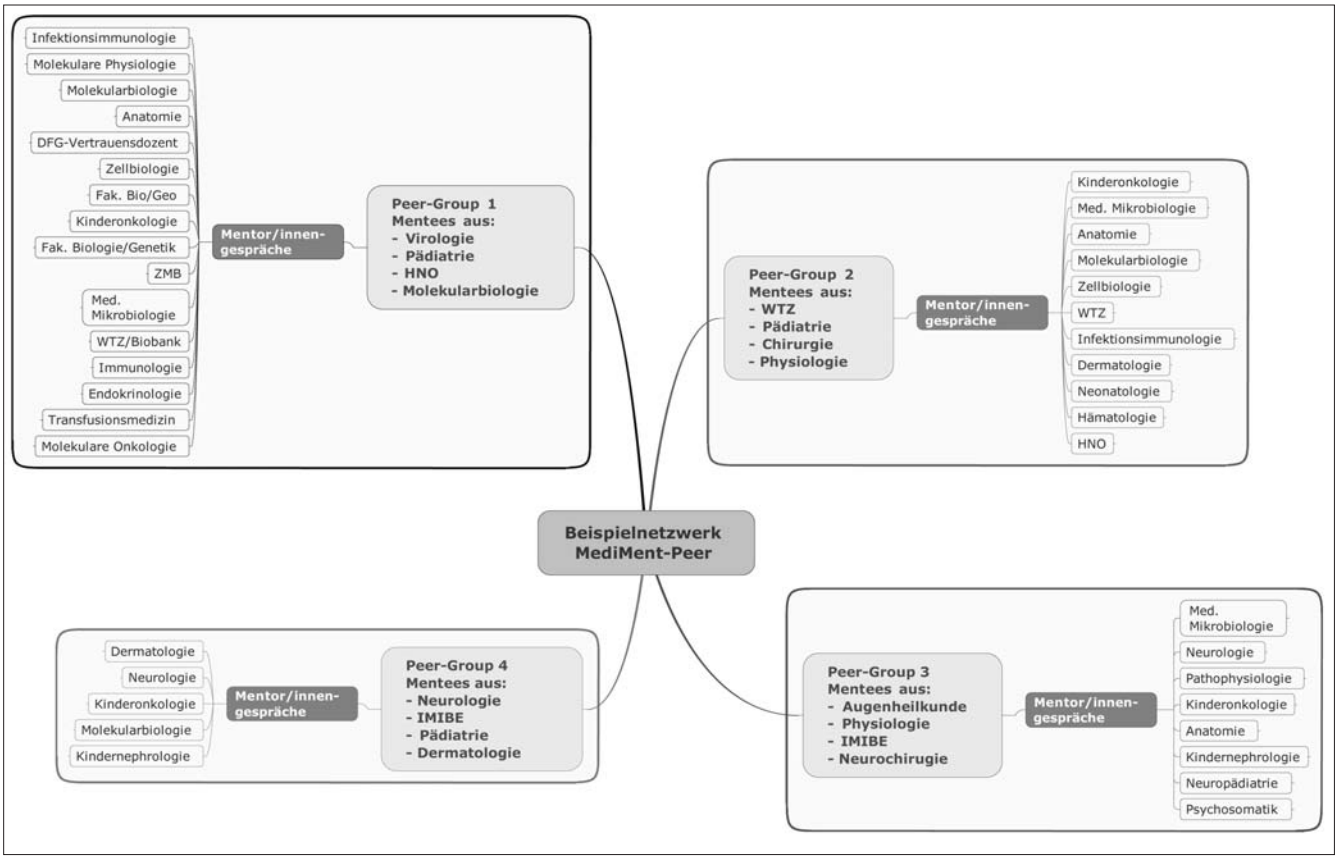


Abbildung 2: Beispielnetzwerk MediMent-Peer



Personalentwicklung in der Hochschule bedeutet nach Schulz:

> „…eine wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte, systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigen in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement und Administration zur Erreichung, Berücksichtigung und Sicherung der strategischen Ziele der Universität sowie der individuellen beruflichen Entwicklung (Schulz 2015, S. 32).

Das Mentoring-Programm als ein Format der Personalentwicklung bildet die Teilnehmenden nicht nur fort, sondern es eröffnet ihnen auch die Möglichkeit zur „Professionalisierung ihrer Arbeitsbereiche" (Schulz 2015, S. 31).

Gemäß Macha ist

> „das ‚tacit Knowledge', das implizite Wissen, (…) solange eine ungenutzte Ressource, solange es nicht durch Weiterbildung im Diskurs als bewusstes verfügbares Wissen in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Führungskräfte (…) zu Tage gefördert wird (…)" (Macha 2007, S. 63).

Es kann somit davon ausgegangen werden, dass es sich im Mentoring um den Beitrag zu einem Prozess der wechselseitigen systemischen Beeinflussung von Einzelnen und System handelt. Zunächst wird die Veränderung beim Einzelnen und seiner Potenzialentwicklung angesetzt. Organisationales Lernen geschieht über personale Lernprozesse von Individuen und wird dann über vielfältige Interaktionsprozesse und initiierte Handlungen an die Organisation zurückgegeben (vgl. Macha 2007, S. 72).

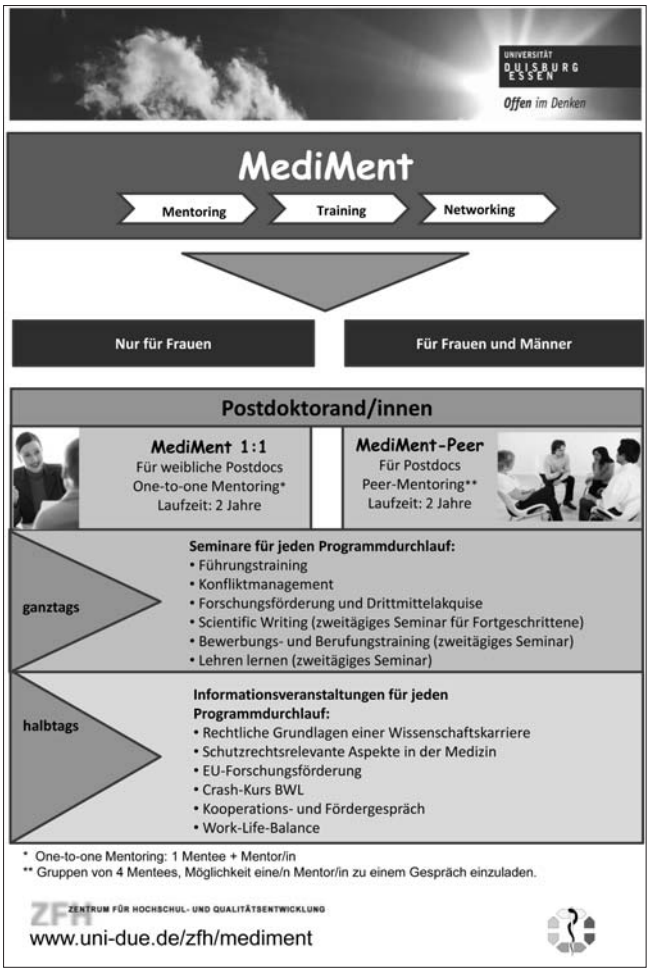
Eine einheitliche Begriffsfassung der Lernenden Organisation (LO) existiert nicht. Peter Senge als einer der führenden Wissenschaftler auf diesem Gebiet versteht darunter eine Organisation, die kontinuierlich ihre Fähigkeit zur Gestaltung der eigenen Zukunft erweitert und sich ständig in Bewegung befindet (vgl. Senge 2008). Grundlage hierfür sind die Menschen in Organisationen:

> „Organisationen lernen nur, wenn die einzelnen Menschen etwas lernen. Das individuelle Lernen ist keine Garantie dafür, dass die Organisation etwas lernt, aber ohne individuelles Lernen gibt es keine lernende Organisation" (Senge 2008, S. 171).

Eine wichtige Basis für die Diskussion um die LO legten Humberto Maturana und Francisco Varela. Die beiden chilenischen Biologen haben sich Anfang der Siebzigerjahre mit der Organisation lebender Systeme beschäftigt. Sie betrachten Lebewesen als autopoietische Systeme, die sich selbst in einer „basalen Zirkularität" reproduzieren können. Autopoietische Systeme reproduzieren die Elemente, aus denen sie bestehen, mit Hilfe der Elemente, aus denen sie bestehen. Sie sind in ihrer inneren Struktur, die für die Steuerung der Reproduktion maßgeblich ist, als geschlossene Systeme zu betrachten (vgl. Maturana/Varela 1987, S. 55ff.).

Peter Senge hat in seinen Überlegungen zur Lernenden Organisation verschiedene Disziplinen markiert, die beherrscht sein müssen, um die Herausforderungen anstehender Unternehmensveränderungen zu bestehen. Senge hat vordergründig die ökonomische Entwicklung wettbewerbsabhängiger Unternehmen im Blick. Nach

Abbildung 3: Übersicht Gesamtkonzept



Schulz (2015) ist die Personalentwicklung als integraler Bestandteil der Organisationsentwicklung an Hochschulen allerdings

> „eine abhängige Variable der Ausrichtung und Zielsetzung der Universität. Sie beantwortet die durch gesellschaftlichen Wandel und durch Hochschulreformen entstandenen Qualifizierungsbedarfe. Sie sind so zu gestalten, dass sich bedarfsorientierte, systematische Wissensvermittlung mit arbeitsintegrierten Formen des Lernens verbinden" (Schulz 2015, S. 33).

Gemäß Steinmann/Schreyögg werden

> „Lernende Organisationen (…) heute in der Tendenz als ‚anti-strukturell' beschrieben, d.h. es sollen Organisationen sein, die sich von dem Steuerungsinstrument Organisationsstruktur weitgehend lösen und sich stattdessen für einen permanenten Wandel rüsten. Die mündliche Kommunikation und die hierarchiefreie Vernetzung nach eigenem Ermessen sollen an die Stelle strikter struktureller Verordnung treten" (Steinmann/Schreyögg 1999, S. 463).

Im medizinischen Wissenschaftsfeld schafft interdisziplinäre Zusammenarbeit über die Grenzen institutioneller Abteilungsstrukturen hinweg eine Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven und gilt als eine der Voraussetzungen für Qualität.

Die MediMent-Programme sind Inhouse-Angebote, bei denen sowohl die Mentees als auch die Mentor/innen in dieselbe Organisation eingebunden sind. Hierdurch wird ein gemeinsamer (Mentoring-)Erfahrungsraum gebildet. Im Mentoring werden organisationale Entwicklungsprozesse nicht strategisch gestaltet. Somit handelt es sich nicht um gezielt strategisch gesteuertes Verhalten zur Veränderung der Organisation, wie es von Becker definiert wird: Er sieht Organisationsentwicklung …

> „als dauerhaften, managementbegleitenden, zielbezogenen Prozess der Veränderung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert" sieht und als „ein Konzept des übergreifenden, ganzheitlichen und geplanten Wandels" begreift (Becker 2005, S. 722).

Peter Senge selbst bezeichnet die LO als eine „Vision", als eine Richtung, in die sich eine Organisation entwickeln sollte. Die nachfolgend beschriebenen fünf Disziplinen werden als Gestaltungsempfehlungen im Sinne von handlungsleitenden Ideen verstanden, die sich wechselseitig unterstützen sollen:

- Personal Mastery – Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung:
  Mitarbeitende sollen dazu ermutigt werden, kontinuierlich nach Weiterentwicklung ihrer eigenen Fähigkeiten zu streben. Es ist eine Institutionskultur erforderlich, die hierzu ausdrücklich einlädt. Grundlegend ist die unbedingte Freiwilligkeit der Teilnahme an Personalentwicklungsangeboten, die ausdrücklich die Gesamtpersönlichkeit fördern sollen. Durch kontinuierliche Selbstverbesserung der Mitglieder einer Organisation werden deren Fähigkeiten angehoben (vgl. Senge 2008, S. 173ff.).
- Mental Models – Mentale Modelle:
  Hier geht es um die Frage, wie wir die Welt um uns herum wahrnehmen? Es liegt der konstruktivistische Ansatz zugrunde, dass das Gegenüber ein anderes Abbild der Realität hat als man selbst. Unausgesprochene individuelle Grundannahmen werden transparent gemacht, so dass sie Gegenstand der Entwicklung werden können. In diesem Sinne sind mentale Modelle gedankliche Bilder von Ursachen, Zusammenhängen und Abläufen. Idealerweise sollen Menschen in Organisationen Strukturen vorfinden, in denen sie hierüber in den Dialog treten und gemeinsam neue bestmögliche mentale Modelle für jede erdenkliche Situation entwickeln können (vgl. Senge 2008, S. 213ff.).
- Shared Visioning – Gemeinsame Vision:
  Gemeinsame Visionen entstehen, wenn alle Mitglieder der Organisation die gemeinsamen Ziele verstehen und verinnerlichen. Jeder begreift den Zweck und seine Aufgabe zum Erreichen des gemeinsamen Ziels. Damit die Individuen ihre Arbeitsleistung und ihr Wissen in die Organisation einbringen, ist es wichtig, dass die Vision der Organisation mit individuellen Werten und Zielen übereinstimmt. Visionen besitzen eine emotionale Komponente (vgl. Senge 2008, S. 251ff.).
- Team Learning – Lernen im Team:
  Team-Lernen findet statt, wenn die Mitglieder einer Gruppe sich als gleichberechtigte Gesprächspartner betrachten und in innerer Verbundenheit einander verstehen. Sie treten miteinander in den Dialog und sind bemüht, über die Grenzen des individuellen Ver-

stehens hinauszukommen. Hier wird aus dem Team mehr als die Summe seiner Mitglieder, denn „bei einem Dialog gelangt der Einzelne zu Einsichten, die er allein einfach nicht erreichen könnte" (Senge 2008: 293). Teamlernen ist die synergetische Weiterentwicklung von individuellem Wissen und Kompetenzen. Voraussetzung des Teamlernens ist eine entsprechende „Wissenskultur", d.h. ein Umfeld, in dem gemeinsame Reflexion und Lernen aus Erfahrung gefördert werden (vgl. Senge 2008, S. 284ff.). Funktionierende Teams werden zu einem „Mikrokosmos für das Lernen in der ganzen Organisation" (Senge 2008, S. 287).

- Systems Thinking – Denken in Systemen:
  Die ersten vier Disziplinen müssen systematisch miteinander und gleichzeitig mit dem Blick auf das Gesamtgeschehen verknüpft werden, um komplexe organisatorische Wechselwirkungen zu erkennen. Das zu erwartende Verhalten kann analysierbar und bearbeitbar werden. Senge verwendet hier die Metapher, dass „Wald und Bäume" (Senge 2008, S. 158) gleichzeitig in den Blick zu nehmen sind. Grundlage für die Initiierung dieser Prozesse sind kommunikative Bedingungen, die dies durch persönlichen Austausch ermöglichen (vgl. Senge 2008, S. 75).

Senges Konzept der LO setzt auf eine endogene Erklärung organisationalen Wandels. Organisationen können somit aus eigener Kraft aus ihren Erfahrungen lernen und neue Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten aufdecken. Das organisationale Lernen als Rückgriff auf individuelles Lernen wird von Heidenreich als „kumuliertes Ergebnis individueller Lernerfolge" verstanden (Heidenreich 2000, S. 107ff.).
Senges Konzept ist durch die analytische Trennung in fünf Disziplinen für die vorliegende Arbeit geeignet, die verschiedenen Lern- und Kommunikationsprozesse im Mentoring retrospektiv in ihrem potenziellen Beitrag für die Entwicklung der Organisation zu betrachten.

3. Methodisches Vorgehen

Seit dem Start im Jahre 2005 haben 107 weibliche und 33 männliche Nachwuchswissenschaftler/innen an neun Programmdurchläufen teilgenommen, von denen zwei aktuell andauern. Es liegen detaillierte Evaluationen von sieben Programmdurchläufen im Zeitraum von 2005 bis 2013 vor. Befragt wurden Mentees nach ihrer subjektiven Einschätzung der Wirksamkeit ihrer Programmteilnahme und ihrer Zufriedenheit mit den einzelnen Programm-Modulen. Im Sinne einer entwicklungsorientierten Evaluation stand gleichzeitig die künftige Verbesserung der Programme im Fokus.
Die beteiligten Mentor/innen wurden ebenfalls um ihre Beurteilung aus dem Fokus ihrer Mentor/innenrolle gebeten. Weiterhin liegen Protokolle der persönlichen Abschlussbilanzen mit Mentees vor, die in Form von Round-table-Gesprächen am Ende jedes Programmdurchlaufs durchgeführt wurden.
Darüber hinaus wurde im Jahr 2013 eine Langzeitbefragung der bis zu diesem Zeitpunkt teilgenommenen Nachwuchswissenschaftler/innen durchgeführt (5 Programmlinien). Es sollte herausgefunden werden, wie die Teilnehmer/innen im Rückblick subjektiv die Wirkung des Programms auf ihre berufliche Entwicklung beurteilen, wie ihre Karriereentwicklung seit der MediMent-Teilnahme verlaufen ist, wie nützlich die interdisziplinäre Konzeption für sie war und letztlich, ob sich aus ihrer Sicht die Zeitinvestition für die Programmteilnahme gelohnt habe.
Befragt wurden die Mentees durch standardisierte Online-Fragebögen mit ergänzenden offenen Fragen. Die vorliegenden Abschlussberichte (vgl. Petersen 2006-2013) sowie die Langzeitevaluation (vgl. Petersen 2015) bilden die Grundlage für diese Arbeit.
Es liegt derzeit keine theoriegeleitete Befragung zu den MediMent-Programmen vor, die sich explizit auf Effekte für die Organisation bezieht. Aufgrund der Team-Reflexionen der Programmkoordinatorin und der aus vier Professor/innen bestehenden Lenkungsgruppe wurde nach einigen Programmdurchläufen deutlich, dass die Fakultät ihrerseits in verschiedener Hinsicht sehr durch die Implementierung der Programme profitiert.

4. Ergebnisse: Von individuellen Benefits zum Gewinn für die Organisation

Aus den Abschlussbefragungen (vgl. Petersen 2006-2013) bzw. der Langzeitevaluation (Petersen 2015) werden Gewinne für Mentees und Mentor/innen extrahiert und in Clustern zusammengefasst. Jedes Ergebnis wird zunächst dahingehend überprüft, welcher praktische Benefit sich hieraus für die Fakultät ergibt.
Anschließend werden diese Wirkungen unter Zugrundelegung der fünf Disziplinen einer Lernenden Organisation (Senge 2008) betrachtet. Es wird auf dieser Grundlage versucht, die Frage zu beantworten, in welcher Weise das Wissensniveau der Medizinischen Fakultät durch diese Personalentwicklungsmaßnahme angehoben werden kann.

4.1 Individuelle Gewinne für Mentees – Gewinne für die Institution

Individuelle Gewinne für Mentees	Gewinne für die Institution
Thematische Profilierung	
Mithilfe bei der Identifizierung des Forschungspotenzials und Beratung bei der Konturierung des wissenschaftlichen Profils.	Die Hervorhebung und Förderung von persönlichen Potenzialen dient der wissenschaftlichen Weiterentwicklung im spezifischen Feld.
Praktische Empfehlungen	
Persönliche Zielentwicklung und Entscheidungshilfen.	Kompetente Beratung verhindert Irr- und Umwege und entlastet die Fachbetreuer/innen.
Unterstützung bei der Planung von wissenschaftlichen Publikationen; auch:	Geringere Häufigkeit von Korrekturschleifen. Der sich üblicherweise an

Kurs Scientific Writing.	Vorgesetzte richtende Beratungsbedarf verringert sich. Durch kompetente, schon früh ansetzende Beratung wird die Publikationsdichte für die Fakultät erhöht.
Beratung zur Drittmittelakquise und Strategien für Forschungsanträge.	Potenziell höhere Antrags- und Genehmigungshäufigkeit für die Fakultät.
Feldwissen	
Erwerb von Wissen über die Gestaltung von wissenschaftlichen Kooperationen.	Potenziell reduziert sich durch das Wissen um Chancen und Risiken einer wiss. Kooperation die Schwelle, eine Beteiligung an einer Kooperation anzustreben. Die Spielregeln einer solchen Beziehung zu kennen, verringert die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns.
Information über Mitarbeit in Gremien: Mitgliedschaft wo und warum?	Die Fakultät ist an engagierten Gremienmitgliedern interessiert, die eine Bereitschaft zur Teilnahme zeigen. Nachwuchswissenschaftler/innen, die über die Strukturen und Funktionen informiert sind und wissen, was sie erwartet, sind eher geneigt, in einem Gremium mitzuwirken.
Vorbereitung auf Habilitation und Berufung.	Professionelle Begleitung reduziert Abbrecherquoten. Exzellente Forschungsarbeiten stärken wissenschaftliche Erkenntnisprozesse und heben das Ansehen der Fakultät.
Managementkompetenzen	
Erwerb von Kenntnissen zum Zeit- und Selbstmanagement.	Reibungslose Arbeitsabläufe sind in der Hochschulmedizin unerlässlich. Mitarbeiter/innen, die selbstorganisiert sind, wirken effizient am Klinik-/Forschungsgeschehen mit.
Erwerb von Team- und Projektmanagementkompetenz.	Auch Forschergruppen unterliegen gruppendynamischen Prozessen. Das Wissen darum, sowie erworbene Konflikt- und Projektmanagementkompetenzen verbessern arbeitsgruppeninterne Abläufe in der Institution.
Erwerb von Führungs- und Konfliktkompetenz.	In Seminaren und im Austausch mit Mentor/innen erworbene Führungskompetenz steht häufig im Kontrast mit erlebtem Führungsverhalten. Neu erlernte Handlungsmuster können von Mentees in der Funktion als Arbeitsgruppenleiter/innen praktisch erprobt werden. Sie wirken positiv auf die Führungskultur des jeweiligen Klinik-/Institutsbereichs.
Fachdidaktische Kompetenzen	
Zertifikatskurs ‚Lehren lernen' (einerseits zur Erfüllung der Habilitationsordnung notwendig, andererseits ist ein Lehrportfolio als Ergänzung zum persönlichen Bewerbungsprofil auf eine Professur hilfreich.	Die Qualität der Lehre an der Fakultät wird durch das Erlernen professioneller didaktischer Methoden verbessert. Erhöhung der Medienkompetenz: Als Beispiel sei hier ein gemeinsames E-Learning-Projekt einer Mentee und ihrer Mentorin genannt, die hierfür einen Preis erhielten.
Querschnittsaspekte einer Wissenschaftskarriere	
Gelegenheit zum Austausch über die Thematik ‚Work-Life-Balance' in der Medizin.	Zufriedene Mitarbeiter/innen, die in ausgewogener Balance ihr Arbeits- und Berufsleben gestalten, sind für die Institution von besonderem Wert. Sie wirken positiv in ihr Tätigkeitsfeld hinein.
Umgang mit Konkurrenzen erlernen.	Konkurrenz wird häufig als belastend erlebt und kann sich blockierend auf das Leistungsverhalten auswirken. Ein erlernter deeskalierender Umgang damit kann die Arbeitsatmosphäre beruhigen.
Vernetzung	
Unterstützung bei der Herstellung wiss. Kontakte und Kennenlernen von Networking-Spielregeln.	Die Kommunikationswege im Krankenhausalltag werden durch persönliche Kontakte gestärkt (z.B. im Konsiliardienst). Potenziell entstehen für die Fakultät zusätzliche Kooperationen und im Idealfall gemeinsame Drittmittelanträge mit Fakultätsmitgliedern oder Peers.

4.2 Individuelle Gewinne für Mentor/innen – Gewinne für die Institution

Individuelle Gewinne für Mentor/innen	Gewinne für die Institution
Freude, Wissen weiterzugeben/Rollenmodell zu sein und die Nachwuchsförderung aktiv zu unterstützen.	Aktive Einbindung der Fakultätsmitglieder in die Nachwuchsförderung. Beratungen durch Mentor/innen sind kostenneutral für die Institution.
Reflexion eigener Werthaltungen.	Generationen-übergreifender Diskurs wird punktuell in der Fakultät angeregt.
Entwicklung eines besseren Verständnisses für die jüngere Generation durch Perspektivenwechsel.	Durch den (näherungsweise) hierarchiefreien Umgang mit den Mentees kann ein Perspektivenwechsel erleichtert werden. Hierdurch kann ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn entstehen, der kommunikativ in die Institution rückgekoppelt wird.
Mentor/innen vergrößern ihr Netzwerk.	Durch die interdisziplinäre Programmausrichtung besteht die Möglichkeit, Einblicke in Fragestellungen und Strukturen bisher wenig beachteter medizinischer Felder zu erhalten.
Ein Mentor/innen-Netzwerk entsteht.	Über die Gemeinsamkeit, Mentor/in zu sein, können Kontakte entstehen, die (zunächst!) wissenschaftlich unbegründet sind, jedoch Entwicklungspotenzial versprechen.
Männliche Mentoren erfahren im persönlichen Austausch mehr über Karrierehindernisse von Frauen.	Das intensiviert das Verständnis für die Genderproblematik. Als Dienstvorgesetzte bringen sie ihr neues Wissen in ihre Arbeitsbereiche ein.

4.3 Verknüpfung: Mentoring und Lernende Organisation

Nachdem im vorigen Abschnitt die praktischen Gewinne für die Fakultät dargestellt wurden, soll nun anhand der analytischen Trennung nach Senge (2008) begründet werden, in welcher Weise das Vorgehen in einem Mentoring-Programm die genannten 5 Disziplinen einer Lernenden Organisation berührt.

4.3.1 Persönlichkeitsentwicklung

Durch das Angebot, an den MediMent-Programmen teilzunehmen, bietet die Universität den Nachwuchswissenschaftler/innen ein unterstützendes Umfeld zu ihrer weiteren Karriereentwicklung und zum Erwerb wissenschaftlicher Schlüsselkompetenzen an. Die Teilnahme unterliegt der Freiwilligkeit. Mit ihrer Bewerbung bekunden sie den ausdrücklichen Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung.
In einem wechselseitig wertschätzenden Umfeld mit Statusgleichen und (näherungsweise) hierarchiefrei agierenden Mentor/innen ist es leichter, persönliche (Karriere-)Visionen zu entwickeln. Aufstiegsziele, die zu Programmbeginn noch unspezifisch waren, konkretisieren sich im Austausch mit anderen und enden nicht selten im Abschluss der Habilitation, einer wissenschaftlichen Höchstleistung.
Im Mentoring-Programm geschieht Lernen gleich mehrfach: durch intensive Interaktion mit Mentor/innen, anderen Mentees und in Seminaren. Teilnehmende haben die Möglichkeit, verborgene Annahmen aufzudecken und ihre persönlichen Fähigkeiten auszubauen. Das neu erworbene Wissen wird im Wege der Rückkopplung in die Organisation eingebracht und dient gleichzeitig deren Weiterentwicklung.

4.3.2 Mentale Modelle

Im Mentoring wird über die unterschiedlich oder ähnlich wahrgenommene Realität des eigenen wissenschaftlichen Tätigkeitsfeldes mit Mentor/innen, anderen Mentees und in Seminaren diskutiert. Vorhandene „innere Bilder" werden im Austausch kommuniziert und kritisch reflektiert. Es kann vermutet werden, dass eine „kollektive Reflexion der institutionellen Abläufe immer dort stattfindet, wo es durch den persönlichen Austausch zu einer Irritation von routinierten Handlungs- und Denkschemata" (Schlüter/Berkels 2014, S. 345) kommt. Mentale Modelle sind als neues Wissen nun sichtbar und können ggfs. zum Gegenstand von (Organisations-) Entwicklungsprozessen gemacht werden.

4.3.3 Gemeinsame Vision

Forschende in der Hochschulmedizin teilen als gemeinsame Vision das Ziel, die Heilung von Krankheiten voranzubringen: „Ich möchte, dass an diesem Tumor nur noch 20% der Patienten sterben, wenn ich einmal in Rente gehe. Heute sind es noch 80%", so beschreibt eine Teilnehmerin ihre ganz persönliche Vision, die sie mit anderen teilt. Sie wollen forschen und publizieren und möchten gemeinsam ihre jeweils individuelle Karriere befördern.
Eine weitere gemeinsame Vision ist es, Beruf und Privatleben miteinander vereinbaren zu können.
Durch den Austausch mit anderen Programmbeteiligten erlernen sie Strukturen und Spielregeln des Wissenschaftsfeldes und erkennen, wie diese zur jeweiligen Zielerreichung ineinandergreifen. Sie möchten durch ihre aktive Beteiligung am (Forschungs- Klinik und Lehr-)Geschehen die Institution zum Erfolg führen und erkennen, dass sie als Einzelne einen Anteil an der Veränderung des Ganzen haben.

4.3.4 Lernen im Team

Die gemeinsame Planung der Wissenschaftskarriere in interdisziplinär und damit nicht-konkurrent zusammenge-

setzten Peer-Groups generiert innere Verbundenheit. Hier wird die emotionale Dimension betont: „Wir sitzen gemeinsam im selben Boot und unterstützen uns auf dem Weg zum Ziel." Sie erleben sich als gleichberechtigte Gesprächspartner ‚auf Augenhöhe' in einem traditionell hierarchischen Arbeitsfeld. Sie erreichen Karriere- und Forschungsziele auf der Basis der gemeinsam geteilten Vision. Sie sind im kommunikativen Austausch getragen von dem Vertrauen darauf, verstanden zu werden.
Diese ganz persönliche Erfahrung setzt Maßstäbe für den Anspruch an künftige Arbeit im Team.

4.3.5 Systemisches Denken
Durch die „Wissenszirkulation zwischen den Generationen" (Kade 2004, S. 67) sowie durch den Austausch über Fachgrenzen, Statusebenen und Funktionsbereiche hinweg, wird unter den Teilnehmenden im Mentoring immer wieder das Gesamtsystem in der Interdependenz seiner Wirkmechanismen betrachtet und analysiert. Es muss allerdings bezweifelt werden, dass allein durch eine bessere Einsicht in systemische Zusammenhänge die Steuerungsfähigkeit der Organisation erhöht werden kann. Individuelle Einsicht transformiert sich nicht umstandslos in bessere organisatorische Abläufe. Die Fakultätsmitglieder haben jedoch die Möglichkeit, neues Wissen über den Fakultätsrat oder andere Gremien in den organisationalen Diskurs zu geben.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Die Ausführungen zeigen, dass die Mentoring-Programme einen Beitrag zur Generierung einer Fakultätskultur leisten, indem sie die Erschließung von Wissensressourcen durch das wechselseitig wertschätzende Mit- und Voneinanderlernen im konkurrenzfreien Raum fördern. Der strategische Nutzen dieses Formates der akademischen Nachwuchsförderung ist ebenso in den hieraus folgenden positiven Auswirkungen auf die Kommunikationskultur der Medizinischen Fakultät zu sehen.
Durch den persönlichen Austausch von Mentees und Mentor/innen auf einer nichthierarchischen Ebene kann neues Wissen entstehen, das in formalen Weiterbildungsformaten nicht zugänglich ist. Alle beteiligten Mentor/innen sind als Fakultätsmitglieder über den Weg der Gremien und des Fakultätsrates direkt oder indirekt an der Leitung der Fakultät beteiligt. Neue Impulse können somit auf direktem Wege auf der Führungs- und damit Entscheidungsebene diskutiert werden.
Die Intensivierung der Vernetzung mobilisiert die brachliegende Kompetenz der in die Fakultät involvierten Insider. Zukunftsweisende Projekte und Veränderungen können sich entwickeln.
Der Austausch über Statusgrenzen hinweg hilft, die soziale Distanz zu verringern.
Der Kommentar einer Teilnehmerin, sie fühle sich jetzt am Campus mehr zu Hause, verweist auf eine höhere Identifikation der teilnehmenden Nachwuchswissenschaftlerin mit der Organisation. Die Möglichkeit, an einem qualifizierten Personalentwicklungsprogramm teilnehmen, innere Bilder von erlebten Strukturen und Spielregeln kommunizieren, gemeinsame Visionen teilen zu können und positive Teamarbeit zu erleben, lässt gleichzeitig eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit erwarten. Denkbar ist hierdurch ebenfalls eine Reduzierung von Drop-outs in der Wissenschaft.
Der nach außen sichtbare Erfolg des Programms führt über den Weg des Imagegewinns zu einem Standortvorteil für die Fakultät. Sie steigert hierdurch ihre Attraktivität für Nachwuchswissenschaftler/innen als ‚guter' Arbeitgeber.
Gleichzeitig wird die Organisation durch die Thematisierung der Geschlechterperspektive im Rahmen dieser Programme für Fragen der Chancengleichheit sensibilisiert. Durch den Anspruch, Wissenschaftlerinnen verstärkt zu fördern, werden die Bemühungen um die Aufhebung des „Effizienz- und Exzellenzdefizits" (Wintermantel 2008, S. 369) unterstützt.
An dieser Stelle sollten weitere Forschungsarbeiten ansetzen, die weiterführende Erkenntnisse über den Einfluss der Mentoring-Programmteilnahme auf die Organisationsentwicklung zeigen. Schon jetzt soll darauf hingewiesen werden, dass die Messbarkeit der Steigerung der Leistungsfähigkeit eines Systems im Wege des Bildungscontrollings schwierig ist. Es sind Fragen zu klären, was unter ‚Erfolg' zu subsumieren ist. Bleibt er reduziert auf harte Faktoren, wie die Einwerbung von Drittmitteln, die Steigerung der Forschungsaktivität und damit die Erhöhung der Publikationsdichte? Anhand welcher Kriterien kann Kulturveränderung gemessen werden? Organisationaler ‚Erfolg' ist immer multifaktoriell bedingt. Eine Kausalität zwischen der Programmteilnahme und einer tatsächlich erreichten organisationalen Entwicklung herzustellen, ist durch nicht messbare Faktoren, z.B. Einflüsse von außen, problematisch.

Literaturverzeichnis

Becker, M. (2005): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Auflage, Stuttgart.
Heidenreich, M. (2000): Die Organisationen der Wissensgesellschaft. In: Hubig, C. (Hg.): Unterwegs zur Wissensgesellschaft: Grundlagen – Trends – Probleme. Berlin.
Kade, S. (2004): Alternde Institutionen – Wissenstransfer im Generationenwechsel. Bad Heilbrunn.
Macha, H. (2007): Transformation der Organisation durch Potenzialentwicklung und Netzwerkbildung. In: Tomaschek, N. (Hg.) (2007): Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen. Heidelberg.
Maturana, H./Varela, F. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Bern.
Petersen, R. (2015): MediMent hat mich gestärkt, motiviert und die Habilitation entmystifiziert. Mentoring für PostDocs an der Medizinischen Fakultät der Universität Duisburg-Essen – In: Hoffer-Pober, A. (Hg.): Mentoring in der Universitätsmedizin. Wien. Im Erscheinen.
Petersen, R./Eggert A./Grümmer, R./ Schara, U./Sauerwein, W. (2012): The mentoring of women for medical career development. International Journal of Mentoring and Coaching in Education, Vol. 1(2): 155. www.emeraldinsight.com/2046.6854.htm
Petersen, R./Sauerwein, W. (2010): Innovative Ansätze zur Personalentwicklung in der Hochschulmedizin. In: Berendt, B./Voss H.-P./Wildt J. (Hg): Neues Handbuch Hochschullehre. Berlin. J 1.6, NHLL 2 41 10 03, S. 1-20.
Petersen, R.: Abschlussberichte über folgende Programmdurchläufe (www.uni-due.de/zfh/mediment)
MediMent I: Laufzeit 2005-2006 (One-to-one-Mentoring)
MediMent II: Laufzeit 2006-2008 (One-to-one-Mentoring)
MediMent-Peer I: Laufzeit 2009-2011 (Peer-Mentoring)
MediMent III: Laufzeit 2010-2012 (One-to-one-Mentoring)
MediMent-Peer II: Laufzeit 2011-2013 (Peer-Mentoring)
MediMent IV: Laufzeit 2012-2014 (One-to-one-Mentoring)
MediMent-Peer III: Laufzeit 2013-2015 (Peer-Mentoring)
Senge, P. M. (2008): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart.

Schlüter, A./Berkels, B. (2014): Mentoring als Transmissionsriemen für das Neue in Organisationen? In: Weber, S. M./Göhlich, M./Schröer, A./Schwarz, J. (Hg.): Organisation und das Neue. Wiesbaden.
Schulz, S. (2015): Personalentwicklung an Hochschulen – weiterdenken. Berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleiten. Bielefeld.
Steinmann, H./Schreyögg, G. (1999): Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 4. Überarbeitete und erw. Auflage. Wiesbaden. S. 463.
Wintermantel, M. (2008): Braucht die Wissenschaft eine Frauenquote? Wissenschaftsorganisationen antworten. In: Forschung und Lehre, Jg. 15/H. 6. http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/?p=573 (Aufruf 6.3.2014)

■ **Dr. Renate Petersen,** Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen, E-Mail: renate.petersen@uni-due.de

NEUERSCHEINUNG

Heidi Schelhowe, Melanie Schaumburg & Judith Jasper (Hg.)

Teaching is Touching the Future
Academic Teaching within and across Disciplines
Tagungsband

Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen

Nur aus den Disziplinen – mit einer fachbezogenen Hochschuldidaktik – erwächst die Kompetenz, Inhalte aktuell, forschungsnah und international zu gestalten. Akademische Bildung heißt Bildung am Fach, heißt auch die Herausbildung eines Habitus und einer Persönlichkeit, die sich selbst in einem Fach verankert und sich als dort gebildet wahrnimmt. Sie übernimmt dies in ihr Selbstkonzept und lernt sich in ihrer Stellung und in ihrem Beitrag zur Gesellschaft als Expertin, als Experte begreifen – so das Credo der Tagungsverantwortlichen.

Dieser Band fasst eine Fülle von Ergebnissen der Tagung „Teaching is Touching the Future – Academic Teaching within and across Disciplines" an der Universität Bremen zusammen. In 62 Beiträgen aus den Fächergruppen Mathematik, Naturwissenschaften, Kunst und Musik, Rechtswissenschaften, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Sprach-, Kultur- und Geisteswissenchaften wird der (durchaus unterschiedliche) Stand fachbezogener Reflexion über Lehre und Studium sichtbar. Der Band bietet so eine Fülle von Anregungen bis zu ausgearbeiteten Reformkonzepten, die für einen Transfer bereit stehen. Adressen der AutorInnen erleichtern die Kontaktaufnahme für vertiefende Dialoge.

Über viele andere hochschuldidaktische Tagungen hinausgehend, nahm diese Tagung eine in den Fachdisziplinen verankerte Reflexion von Lehre und Studium zum Ausgangspunkt. Damit wurde eine Zusammenkunft unterschiedlicher Disziplinen und Fächergruppen allein unter dem Focus von Lehre und Studium auf einer Konferenz riskiert, während solche Diskurse und Reflexionen sonst eher (wenn überhaupt) in monodisziplinären Treffen oder auf allgemein hochschuldidaktischen Konferenzen stattfinden. – Ein wunderbares Reservoir an Ideen und Lösungen.

ISBN 978-3-937026-97-5,
Bielefeld 2015,
390 Seiten, 56.90 Euro zzgl. Versand

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

Silke Schröder

Wie können die Hochschulen (exzellente) Wissenschaftlerinnen gewinnen und halten?

Gleichstellung als zentrales Steuerungsinstrument in der Organisationsentwicklung von Hochschulen – Bedeutung für den wissenschaftlichen Bereich

Silke Schröder

1. Vorbemerkung

Dieser Artikel befasst sich schwerpunktmäßig mit Gleichstellung für den wissenschaftlichen Bereich. Er basiert auf Ergebnissen eines von 2011 bis 2014 an der FernUniversität in Hagen durchgeführten Forschungsprojekts JurPro zu Karrieren in der Rechtswissenschaft, das vom BMBF im Programm „Frauen an die Spitze" gefördert worden ist.[1] Es sollten Anhaltspunkte ermittelt werden, wie die Organisationskultur und -struktur in rechtswissenschaftlichen Fakultäten zu verbessern sind, um Karriereverläufe von Frauen in der Rechtswissenschaft zu unterstützen. Insgesamt sollten die Arbeiten in Handlungsempfehlungen für Maßnahmen zur Stärkung des Potentials an Wissenschaftlerinnen münden.[2]

Die Rechtswissenschaften sind eines der universitären Fächer mit einer nach wie vor eklatanten Unterrepräsentanz von Frauen in den Professuren. Nur knapp 11% der C4/W3 Professuren sind von Frauen besetzt, insgesamt liegt der Professorinnenanteil bei rd. 14,8%[3], wobei Jura sich von einem „Männerfach" mit einem Studentinnenanteil von unter 10% in den 1960er Jahren zu einem „Frauenfach" mit aktuell 57% Studentinnen entwickelt hat. Der Gleichstand von Männern und Frauen bei den Studienanfängern wurde bereits in den späten 1990er Jahren erreicht. Diese Änderung hat sich nicht in akademischen Karrieren niedergeschlagen. An den absolvierten Promotionen sind Frauen nur noch mit 38,1% präsent, an den Habilitationen mit einem noch erheblich geringeren Anteil.[4] In den Geisteswissenschaften ist die Situation z.T. etwas besser, in den Naturwissenschaften z.T. noch schlechter, befriedigend in keinem Fach.[5]

Zur Erarbeitung der Handlungsempfehlungen waren neben der Auswertung der zur Verfügung stehenden Fachliteratur eine wichtige Erkenntnisquelle 24 teilstrukturierte Interviews mit Gleichstellungsbeauftragten und Expertinnen der Gleichstellungsarbeit an zwölf Universitäten in NRW, Bayern, Berlin, Bremen und Schleswig-Holstein im Zeitraum zwischen dem dritten Quartal 2011 und dem vierten Quartal 2012. Zitate aus diesen Interviews sind in die Darstellung eingearbeitet worden, wobei das Kürzel ZGB für Zentrale, FGB für Fakultätsgleichstellungsbeauftragte und E für sonstige Expertinnen aus Hochschulleitungen steht.

2. Bedeutung der Gleichstellungsarbeit für Wissenschaftlerinnen an Hochschulen

Gleichstellungsarbeit im wissenschaftlichen Bereich an Hochschulen ist vor dem Hintergrund der zunehmenden, demografisch bedingten Verknappung des Wissenschaftsnachwuchses und der trotz dieser Tatsache auf niedrigem Niveau verharrenden Zahlen von Frauen in universitären Führungspositionen von besonderer Wichtigkeit. Mit Programmen und Maßnahmen dem linearen ‚Verfall' der Beteiligung von Frauen auf dem Weg zur Professur entgegenzuwirken, ist zentrale Aufgabe der Gleichstellungsarbeit an Hochschulen.

Da die demografische Entwicklung auf einen baldigen und dramatischen Mangel an Fach- und Führungskräften zusteuert, der alle Arbeitgeber – einschließlich der deutschen Universitäten – treffen wird, führt die nüchterne Betrachtung konsequent zu der Notwendigkeit, Maßnahmen zur Frauenförderung – auch im Sinne eines Demografie-Managements – entsprechende ökonomische Bedeutung beizumessen. Somit kommt der universitären Gleichstellungsarbeit und den damit betrauten Akteurinnen vor dem Hintergrund des ‚Business Case', nämlich der Notwendigkeit der Ausschöpfung weiblichen Potenzials an Hochschulen und der dafür erforderlichen Verbesserung der Rahmenbedingungen von Frau-

[1] De jure und de facto: Professorinnen in der Rechtswissenschaft. Eine Untersuchung der Bedingungen von Professorinnenkarrieren zur Verbesserung der Organisationsstruktur und -kultur in der Rechtswissenschaft. Projektwebsite: www.fernuni-hagen.de/jurpro

[2] Als Voraussetzungen dafür war definiert:
differenzierte Einblicke in die Situation von Professorinnen in der Rechtswissenschaft zu gewinnen,
die spezifischen Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in höheren wissenschaftlichen Positionen im Fach Rechtswissenschaft zu erfassen, besondere Karrierehindernisse und -chancen herauszufiltern,
die Faktoren zu ermitteln und zu beschreiben, die die rechtswissenschaftliche Fachkultur konstituieren.

[3] Daten von 2012. Zu Details vgl. Roloff/Schultz (2015): Vom Studium zur Juraprofessorin – ein Werdegang aus statistischer Sicht.

[4] Da die Fallzahlen der Habilitationen (auch in anderen Studienfächern) relativ niedrig ausfallen, schwanken die Prozentwerte jährlich stark. Im Jahr 2012 hatten Frauen einen Anteil von 26,5%, im Jahr zuvor nur von 7,1% (2 von 28 neu Habilitierten), im Durchschnitt der Jahre 1980-2012 waren es 13,9%.

[5] Roloff/Schultz, s. Fn. 3, geben auch Vergleichsdaten zu anderen Fächern.

en in Wissenschaftskarrieren, die zu einem Anstieg von Professorinnen und Frauen in universitären Funktionen mit Verantwortung führen soll, besondere Verantwortung zu. Vor dem Hintergrund, dass im Zeitfenster 2010 bis 2019 etwa 30% aller bundesdeutschen Professuren neu besetzt werden müssen, tun sich einerseits gute Karriereperspektiven für Wissenschaftler/innen auf und ist andererseits die geschlechtergerechte Entwicklung der Hochschulen unabdingbar.

3. Rechtliche Grundlagen der Gleichstellung an Hochschulen

Seit Ende der 1990er Jahre wurden das Hochschulrahmengesetz (HRG) und die Landeshochschulgesetze (LHG) novelliert, um den deutschen Hochschulen durch Deregulierung sowie mehr Leistungsorientierung mit Anreizsystemen ein höheres Maß an Autonomie zu verschaffen und somit zu mehr Wettbewerbsfähigkeit zu verhelfen. Einbezogen wurden Regelungen zur Gleichstellung an Hochschulen, die sich auf die Gleichstellungsgesetz der Länder, die in den 1990er Jahre erlassen worden waren, beziehen. Es wurde explizit die Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst und an Hochschulen zum politischen Ziel erklärt, verbunden mit der Aufgabe, die Fortschritte in diesem Bereich regelmäßig einer öffentlichen Bewertung zu unterziehen.

Seit der 2. Hälfte der 1980er Jahre waren zwar schon Gleichstellungsbeauftragte eingesetzt worden, zu dieser Zeit häufig noch Frauenbeauftragte genannt, sie hatten aber noch keine klar definierten Kompetenzen und waren in der Ausstattung ihres Amtes auf das Wohlwollen der Hochschulleitungen angewiesen. Die rechtlichen Regelungen haben Klarheit geschaffen und ihnen Rechtssicherheit gegeben. Ursprünglich als unabhängige Interessenvertreterin der weiblichen Beschäftigten gedacht, ist das Amt im Laufe der Zeit in die Verwaltungsstrukturen eingebettet worden und sind Gleichstellungsbeauftragte zu Gleichstellungsmanagerinnen geworden oder auf dem Weg dorthin (Schultz 2013).

In einigen Bundesländern sind die Gleichstellungsaufgaben verteilt auf eine für den nichtwissenschaftlichen Bereich zuständige Gleichstellungsbeauftragte und die für den wissenschaftlichen Bereich zuständige Frauenbeauftragte. In anderen nehmen Gleichstellungsbeauftragte die Aufgaben gebündelt wahr. Im Folgenden wird einheitlich der Terminus Gleichstellungsbeauftragte verwendet, zumal Gleichstellung als Aufgabe sich nicht mehr nur auf Frauenförderung bezieht. Die Ausführungen sind aber fokussiert auf Gleichstellung für den wissenschaftlichen Bereich.[6]

Es wird die weibliche Sprachform verwendet, weil bis heute nur in geringem Umfang männliche Gleichstellungsbeauftragte eingesetzt oder gewählt worden sind. Im Bundesgleichstellungsgesetz, im Landesgleichstellungsgesetz NRW, im Chancengleichheitsgesetz Baden-Württemberg u.a. ist bislang ausdrücklich geregelt, dass als Gleichstellungsbeauftragte eine Frau zu bestellen ist (§ 15 Abs. 3 S. 1 LGG NRW) oder dass „wahlberechtigt und wählbar … die weiblichen Beschäftigten der Dienststelle" sind (§ 17 Abs. 1 Chancengleichheitsgesetz Baden-Württemberg, § 19 Abs. 1 S. 3 BGleiG). Frauenbeauftragte sind immer weiblich.

Der rechtliche Rahmen, in dem Gleichstellungsarbeit stattfindet, ist eine wichtige, aber nicht allein entscheidende Grundlage für die Qualität von Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Das große Engagement, mit dem viele Gleichstellungs- bzw. Frauenbeauftragte ihr Amt ausfüllen, hat sicherlich nur bedingt mit der ihnen zur Verfügung stehenden Gesetzeslage zu tun. *„…es hängt von der Persönlichkeit der Gleichstellungsbeauftragten ab. Da kann man machen, was man will, also wenn da nicht jemand ist, der versucht, wirklich bestimmte Ziele durchzusetzen, können Sie mit den Gesetzen auch nicht viel machen."*[7] Allerdings – und dieses Argument wurde in den Interviews von den Expertinnen häufig angeführt – kann eine ausführlich und klar formulierte Gesetzeslage für den positiven Rückenwind sorgen, der für ein wichtiges Ziel der Gleichstellungsarbeit, nämlich nachhaltig einen Bewusstseinswandel herbeizuführen, erforderlich ist. In der Analyse des Projekts ‚JurPro' verdeutlichte sich, dass neben der jeweiligen Landespolitik für die Um- und Durchsetzung der gleichstellungsrechtlichen Rahmenbedingungen mehr die Kultur an den einzelnen Hochschulen, insbesondere die jeweilige Fakultätskultur und die Überzeugungen der dort und in den Hochschulleitungen tätigen Personen ausschlaggebend ist.

Zur Zeit werden basierend auf den in den letzten 15-20 Jahren in der Gleichstellungsarbeit gesammelten Erfahrungen und vor dem Hintergrund eines erweiterten Gleichstellungsanliegens in der deutschen Politik Novellierungen der Landeshochschulgesetze und der Gleichstellungsgesetze diskutiert und vorbereitet.

4. Wandel der Gleichstellungsarbeit

„Gleichstellungsbeauftragte sind qua Historie und qua Gesetz eher der Interessenvertretung verpflichtet als den Steuerungszielen der Leitung" (Zuber 2013, S. 154).

Die an Hochschulen praktizierte Gleichstellungsarbeit ist durch einen starken Wandel geprägt. Mit der zunehmenden Ökonomisierung der Hochschule vor dem Hintergrund eines internationalen Bildungswettbewerbs und einer wachsenden institutionalen Selbststeuerung bewegt sich die Arbeit von Gleichstellungsakteurinnen im Spannungsverhältnis zwischen unabhängiger Interessenvertretung und dienstleistungsbezogener Wertschöpfung.

Die Entwicklungen in der Hochschulpolitik der letzten Jahre haben dazu geführt, dass sich Hochschulleitungen im Rahmen von Exzellenzinitiativen und Förderprogrammen des Themas sichtbar annehmen und die Gleichstellungsbeauftragten und -akteurinnen der Hochschulen eine Aufwertung ihres Amtes und eine Verbreiterung ihres Verantwortungsbereichs erfahren haben. War die Frauenbeauftragte früher eine ehrenamtliche Interessenvertreterin, berufen durch einen bottom-up gesteuerten Wahlvorgang, so bekleidet sie heute ein – in der Regel –

[6] Vgl. Schröder/Berghahn (2014): In diesem Artikel werden beispielhaft die Regelungen der Länder NRW, Bayern und Berlin verglichen.

[7] ZGB 6, S. 13, 24-27.

professionell ausgestattetes Amt, das eine Schlüsselfunktion in der Professionalisierung, der Zukunftsbefähigung und auch der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Hochschule einnimmt (Schultz 2013). Viele neue Strukturen der Gleichstellungsarbeit sind geschaffen worden. Diese schließen die Tätigkeiten von Berufungsmanagerinnen über Diversity Managerinnen bis hin zu Gender-Qualitätsbeauftragten ein. Man kann also sagen, dass sich die Gleichstellungsarbeit an deutschen Hochschulen mit dem durch den europäischen wie auch globalen Bildungswettbewerb hervorgerufenen Innovations- und Qualitätsdruck kongruent entwickelt und als Baustein der zunehmenden Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement zu sehen ist.

Im Rahmen der wachsenden, auch ökonomischen Selbststeuerung der Hochschulen durch die Novellierungen des Hochschulrahmengesetzes und der Landeshochschulgesetze sind Hochschulleitungen heutzutage für die Ausgestaltung ihrer Budgets zunehmend auf die Einwerbung von Drittmittelprojekten, bzw. Beteiligung daran angewiesen. Dabei stehen auch viele Gelder für die Gleichstellung bereit, z.B. vom Bund in Form von Programmen und Initiativen wie etwa dem Professorinnenprogramm oder von der DFG für die Umsetzung der DFG-Gleichstellungsstandards und können hierfür von den Universitäten beantragt werden. Nicht zuletzt dadurch sind sowohl die Sach- wie die Personalmittel, die die Hochschulen für Gleichstellungsarbeit verwenden können, im Verlauf der letzten Jahre stark angestiegen.[8] Funktionen, die die Tätigkeit der Gleichstellungsbeauftragten unmittelbar unterstützen, wurden geschaffen und teils in Stabsstellen, teils im Verwaltungsbereich verankert. Referentinnen, Projektmitarbeiterinnen für Mentoringprogramme, Assistentinnen oder Familienbüros – viele zusätzliche Stellen im Gleichstellungsbereich sind in jüngster Zeit an Hochschulen etabliert worden.

Gleichstellungspolitische Funktionen lassen sich zunehmend in die Cluster strategische Planung, operative Umsetzung und Kontrolle ausdifferenzieren. Allerdings kann die hochschulinterne Gleichstellungspolitik und -arbeit nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie in der Hochschulleitung fest verankert ist. Dies scheint sich im Rahmen der Professionalisierung des Hochschulmanagements auch dank exogenem Druck zu erfüllen. Denn: die Integration von Gleichstellung als strategischer Zielsetzung *„…erweist sich mittlerweile als Wettbewerbsvorteil bei der Beantragung von Forschungsmitteln oder der Nachbesetzung von Professuren. Diese Entwicklung hat produktive Kooperationsformen zwischen Hochschulleitung und Gleichstellungsbeauftragten begünstigt und zur Formulierung hochschulweiter, strategischer Zielsetzungen im Bereich Gleichstellung geführt"* (Schacherl/Roski/Erbe 2014, S. 61).

Die gute Nachricht ist folglich, dass sich Gleichstellung zunehmend als Qualitätskriterium einer zukunftsorientierten Hochschule durchzusetzen scheint, zum einen, weil Fördersummen erheblicher Größenordnung in Aussicht gestellt werden, aber auch weil im Rahmen einer zunehmend internationalen Personalgewinnung, also im *‚war for talent'*[9] der Hochschulen, dies von der Generation Y der Nachwuchswissenschaftler, die Wert auf eine Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf legen, als gegebene Rahmenbedingung erwartet wird, etwa auch mit Blick auf die Thematik von Dual Career Couples.

5. Verankerung von Gleichstellungsaufgaben in der Hochschulstruktur

„…die Wettbewerbsfähigkeit ist im Grunde genommen ja auch an der Kategorie Gender orientiert. Also es ist ja sozusagen ein Qualifikationsmerkmal, und deswegen kann sich das eigentlich keine Universität erlauben, da nicht mitzumachen."[10]

„Und das sind natürlich schöne Standards, die eben von den ganzen Forschungseinrichtungen und auch von der Politik inzwischen eingerichtet wurden, die unglaublich bestärken, und die Hochschulleitung merkt, sie kommt nicht drum rum, und sie tut gut dran, sich damit zu befassen, weil inzwischen dadurch auch einige Drittmittel in der Hochschule landen und man damit auch ein bisschen Reputation gewinnen kann und auch nicht so weit zurückfallen darf. … Und heute wissen die, Mensch, da ist dann die Perspektive, wir können an 1,5 Millionen Euro Drittmittel kommen, wenn wir richtig gut sind. Also schreibt man ein Gleichstellungskonzept."[11]

Die Verankerung von Gleichstellung in Leitbildern und Zielvereinbarungen im Rahmen der universitären Außendarstellung ist ein wichtiger Beitrag zur Profilbildung der Hochschulen. Zunehmend etablieren sich breitgefächerte Strukturen der Gleichstellungsarbeit und werden von Vertretern der Hochschulleitung als zentraler Fokus in der Organisations- und Personalentwicklung angesehen und verfolgt. Besonders erfolgreich geschieht dies dort, wo eine Verbindlichkeit der Maßnahmen in konkreten Zielvereinbarungen und Frauenförderplänen festgeschrieben wird. Dies war allerdings bei ca. 25% der im Rahmen des Projekts befragten Hochschulen (noch) nicht der Fall. Dort wo konkrete Zielvereinbarungen mit Fakultäten getroffen werden, betrifft dies auch meist nur eine Auswahl von Fachbereichen und nicht ihre Gesamtheit. Zu bedenken ist, dass das Aufstellen und das regelmäßige Anpassen der Frauenförderpläne und die damit verbundenen Aushandlungsprozesse einen hohen Arbeitsaufwand bedingen, den die Gleichstellungsbeauftragten allein kaum leisten können und in die neben Gremien der Gleichstellungsarbeit verschiedene Instanzen und Bereiche der Hochschulverwaltung einbezogen sind.

Die Verteilung von Gleichstellungsaufgaben innerhalb der Hochschule betrachtend, ist es auffällig, dass sich hier je nach Universität sehr heterogene Strukturen und eine Verteilung von Verantwortung gebildet haben. Die im Rahmen des Projekts JurPro vorgefundenen Strukturen, in denen Gleichstellungsakteurinnen an Hochschulen tätig sind, finden sich in der folgenden Darstellung.

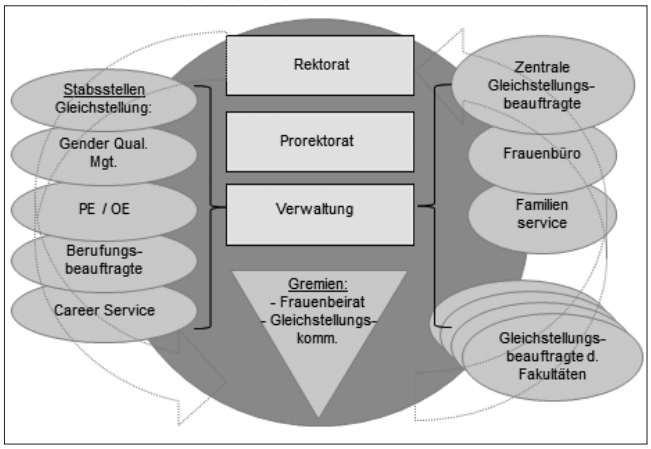
8 Dies ist offensichtlich, leider liegt hierzu aber kein vergleichendes Zahlenwerk vor.

9 Ursprünglich geprägt von Mc Kinsey/Company (1997), vgl. auch Michaels/Handfield-Jones/Axelrod (2001): The War for Talent. Boston: Harvard Business Press.

10 E 5, S. 13, Z. 12-22.

11 ZGB 7, S. 21, Z. 2-8; Z. 15-21.

Abbildung 1: Verankerung von Gleichstellung in der Hochschule



Im Sinne einer thematischen Zuordnung haben die Akteurinnen der Gleichstellung grundsätzlich ihre Aufgabe dort, wo

- es um die Förderung eines kulturellen Wandels der Organisation Hochschule mit Blick auf Geschlechtergleichheit und -neutralität geht,
- die Sicherstellung von Gender-Indifferenz (Neutralität) in hochschulinternen Prozessen wie etwa den Berufungsverfahren gewährleistet werden muss,
- Maßnahmen zur Talentförderung und -sicherung entwickelt und unterstützt werden, die dafür Sorge tragen, weibliche Talente in die Wissenschaft zu bringen und dort zu halten,
- es um die Einführung und Unterstützung von Maßnahmen geht, die Wissenschaftler/innen eine Verbesserung ihrer Zeitressourcen für ihre berufliche Tätigkeit ermöglicht, wie etwa durch Bereitstellen von Angeboten zur Kinderbetreuung.

An einigen der im Projekt ‚JurPro' untersuchten Hochschulen, ist die Entwicklung bereits so weit fortgeschritten, dass eine explizite Verankerung von Gleichstellungsarbeit in der Hochschulleitung stattgefunden hat. Hierzu sei die Universität Augsburg genannt, die als erste Hochschule Bayerns eine Präsidentin gewählt hat, die Gleichstellung zur Chefinnensache gemacht hat, oder etwa die an einigen Universitäten erfolgte Kombination von Aufgaben der Hochschulsteuerung im Verbund mit Gleichstellung (Universität Köln, Prorektorat für Planung, Finanzen und Gender; FU Berlin, Vizepräsidentin mit Verantwortung für die ZE Frauen- und Geschlechterforschung; Universität Bielefeld, Stellvertretung des Kanzlers zuständig für Gleichstellung). Die Umsetzung von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe von zentraler Wichtigkeit wird so eher sichergestellt, als durch eine ausschließliche Übertragung der Aufgabe an die (de)zentrale(n) Gleichstellungsbeauftragte(n). Eine explizite Einarbeitung in das Profil der Hochschule ist derzeit eher noch die Ausnahme, umso größer ist die Außenwirkung, wenn eine Universität wie z.B. die Universität Augsburg als Zielsetzung formuliert, „…die geschlechtergerechteste und familienfreundlichste Hochschule in Bayern zu werden…"[12]. Hervorzuheben ist auch das Beispiel der Universität Bielefeld, die bei der Auswahl ihres neuen Rektors 2009 u.a. das Kriterium der Genderkompetenz als personalentscheidend ansetzte.[13]

Auffällig sind die im Vergleich sehr unterschiedlichen Verankerungen der Gleichstellungsarbeit außerhalb des Amts der Gleichstellungsbeauftragten. Hier führt die Vielfalt teilweise drittmittelabhängiger Projektstellen zu einer manchmal schwer nachvollziehbaren organisatorischen Zuordnung und Aufgabenverteilung. In gewisser Weise erscheint diese Anreicherung durch zusätzlich geschaffene (Stabs-)stellen als zwar organisches, aber unkontrolliertes Wachstum. Diese heterogenen Strukturen sind von außen betrachtet schwer verständlich und können intern nur funktionieren, wenn es allen Beteiligten ‚um die Sache' und nicht um das Abstecken ihrer Kompetenzen und Autoritäten geht. Hier sind die vielschichtigen Gleichstellungsstrukturen der Universität Köln mit einer Prorektorin für Planung, Finanzen und Gender, der Referentin für Gender-Qualitätsmanagement, der zentralen Frauenbeauftragten, der Abteilung Dual Career and Family Support etc. sicher ein Beispiel dafür, wie das Zusammenspiel zwischen den Akteurinnen trotz Überschneidungen und Interdependenzen gut funktionieren kann.

Ob sich dieses Modell kopieren oder verallgemeinern lässt, sei dahingestellt. Allerdings kann festgestellt werden, dass aufgrund der sehr unterschiedlichen, disziplinarischen Zuordnung und Vielfältigkeit der Aufgabenspektren notwendigerweise Reibungsverluste vorkommen. Es gibt *„…keine einheitliche Wissensbasis, so dass sich die GleichstellungsakteurInnen die benötigten Kompetenzen für die Gleichstellungspraxis vor Ort vielfach nach eigenem Ermessen … aneignen. Demnach scheint es unerlässlich, die Funktionen und Tätigkeitsbereiche der verschiedenen Akteurinnen und Akteure klar zu definieren und Strukturen der Vernetzung, Kommunikation und Kooperation einzuführen, um unverbundene, konkurrierende und sich behindernde Doppelstrukturen auszuschließen und die vorhandene Gender-Expertise effektiv zu nutzen"* (Kortendiek et al. 2013, S. 398).

6. Erfordernis einer Weiterentwicklung des Gleichstellungsmanagements in den Hochschulleitungen

„Aber ich glaube nicht, dass es zwingend notwendig ist, ein [Gleichstellungs-]Konzept in dem Sinne zu verschriftlichen, was man für Vorstellungen hat, welche Prozentsätze und so weiter, wenn es einem nicht gelingt, es wirklich in tragende Strukturen, Organisationsmodelle der Hochschule zu integrieren."[14]

Bedingt durch den zunehmenden Druck auf die Hochschulen, ein professionelles Hochschul- und auch Wissenschaftsmanagement einzurichten, hat auch die Bewertung von Gleichstellungsaspekten und -aktivitäten für Hochschulleitungen einen neuen Stellenwert bekommen. Mit dem gleichstellungspolitischen Handlungs-

12 http://www.uni-augsburg.de/einrichtungen/frauenbeauftragte/gender_mainstreaming/

13 http://www.uni-bielefeld.de/gender/pdf/Zwischenbericht-Uni-Bielefeld-online-Version.pdf

14 ZGB 3, S. 22-23, Z. 27-3.

druck einhergehend sind die Anforderungen sowohl an die personellen Kapazitäten als auch an die Qualität der Gleichstellungsarbeit in der Hochschule gestiegen.
Die bislang satellitenartige Anordnungen von haupt- und ehrenamtlichen Gleichstellungsbeauftragten sowie die Verteilung von Stabsstellen mit Aufgaben der Frauenförderung, Diversity Management und Gleichstellung quer durch die Verwaltung können nicht im Interesse der Verantwortlichen in Hochschulleitungen sein. Um Reibungsverluste zu vermeiden und um sowohl Effizienz als auch die Effektivität von Gleichstellungsaktivitäten an Hochschulen zu stärken, müssten die Hochschulleitungen das Ziel haben, die verschiedenen Stellen und Funktionsträger/innen stärker zu vernetzen und auch eine Kooperation mit anderen Hochschulen anzustreben, um größere Einheitlich- und somit Vergleichbarkeit durch standardisierte Handlungsleitfäden und bei den gleichstellungsbezogenen Steuerungsinstrumenten sowie im Angebot an Fort- und Weiterbildung für Akteurinnen der Gleichstellung zu erzielen (Vollmer 2013, S. 37).
Die gebündelten Anforderungen, die sich den Hochschulen im Kontext Gleichstellung im Hinblick auf die Gestaltung von Wettbewerbsfähigkeit, Attraktivität als Arbeitgeber und Studienort und auf die Möglichkeit der Einwerbung von Drittmitteln stellen, erfordern von den Universitätsleitungen eine komplexe Übersetzungsleistung externer Treiber in ein intern fragmentiertes System dezentraler Einheiten. Diese Leistung ist im Hinblick auf die Umsetzung von Gleichstellung in der Hochschule als besonders wichtig zu erachten, da das Maß der Identifikation und des Engagements der Leitung nachweislich zu umfangreicherer Unterstützung mittels finanzieller und personeller Ressourcen führt (Macha/Gruber/Struthmann 2011, S. 267).
Im Sinne des sich auch in den Hochschulen zunehmend ausbreitenden Ansatzes von ‚New Public Management' (Hood 1995) wird für die Hochschulleitung daher sowohl für die Akquise zusätzlicher Gleichstellungsmittel, als auch für die Rechtfertigung von Ausgaben ein Controlling der gleichstellungsrelevanten Aktivitäten und Maßnahmen unerlässlich sein. Die im Rahmen des Projekts ‚JurPro' der FernUniversität Hagen untersuchten Angebote der Gleichstellungsarbeit der Hochschulen erwecken aktuell allerdings eher den Eindruck, dass Mittel und Maßnahmen zwar erfolgreich akquiriert werden, deren Management hinsichtlich eines ganzheitlich wirksamen Gesamtrahmens aber noch ausbaubedürftig erscheint.

7. Gleichstellung als Motor von Personal- und Organisationsentwicklung

„Gender Mainstreaming bedeutet, …, Potenzialentwicklung der Einzelnen: Die Kompetenzen der Beschäftigten und ihre Potenziale sind die Basis für die Entwicklung von Organisationen. … In der ‚Lernenden Organisation' wird Entwicklung des Systems abhängig von der Entwicklung der Mitglieder" (Macha et al. 2010, S. 213).
Strukturen und Maßnahmen der Gleichstellung dienen der Realisierung eines Organisationsentwicklungsprozesses hin zu einer geschlechtergerechten Universität. Dadurch werden nicht nur die Chancen einzelner Wissenschaftlerinnen gestärkt, sondern die Karrierebedingungen innerhalb des Organisationskomplexes Hochschule insgesamt verbessert.
Damit dieser Systemwechsel mit dem dafür notwendigen Kulturwandel innerhalb der Organisation bemerkbar wird, gilt *„… dass eine bestimmte kritische Masse, also ein bestimmter Frauenanteil nötig ist, im Fachkontext wird er mit 30% benannt, um Veränderungen in Organisationen überhaupt erreichen zu können. … Dazu sind komplexe Veränderungsprozesse nötig, die an den zentralen Arbeits-, Organisations- und Entscheidungsstrukturen ansetzen, sie transparenter machen, das Wissenschafts- und Leistungsverständnis, die Wissenschaftskultur selbst sowie die Diskursformen und Lehrinhalte betreffen"* (Franzke 2011, S. 167).
Um diese kritische Masse zu erreichen, stellt Gleichstellung im Sinne einer systemischen Personalentwicklung die organisationalen Veränderungen in eine Wechselbeziehung zu dem sich daraus ableitenden Entwicklungsbedarf des Einzelnen (Remy 2013). Daraus leiten sich Maßnahmen für die folgenden Themenfelder ab:

- Kulturentwicklung, d.h. Fortentwicklung der gemeinsam getragenen Werte und Akzeptanz beim Einzelnen, Verinnerlichung nach Innen und Transport dieser Werte nach Außen.
- Gewinnung, im Sinne von Rekrutierung, nach für alle Teilnehmer transparenten und nachvollziehbaren Kriterien, die der Veränderung des Systems Rechnung tragen und den spezifischen Anforderungen der Fachbereiche gerecht werden.
- Führung und Entwicklung, verstanden als Begleitung und Unterstützung der Potenzialentfaltung der Einzelnen in Übereinstimmung mit den Anforderungen der Hochschule.
- Bindung, um eine Nachhaltigkeit der Beiträge des Einzelnen zu Gunsten der Hochschule zu erreichen.

Bei der Veränderung der Selbstwahrnehmung der Hochschule und der sich daraus ableitenden Gestaltung der Anforderungen an den Einzelnen und umgekehrt auch an die Hochschule, können die Akteurinnen der Gleichstellung eine maßgebliche Rolle im Prozess der Organisationsentwicklung, den viele Hochschulen derzeit aufgrund der zahlreichen auf sie einwirkenden Veränderungen durchlaufen, wahrnehmen.
Insbesondere bei der Rückkoppelung, der Anpassung, die das System Hochschule an die veränderten Lebensrealitäten seiner Mitarbeiterinnen leisten muss, um deren Leistungsbereitschaft bekommen und halten zu können, liegt eine zentrale Aufgabe der Gleichstellungsbeauftragten als Repräsentantin der Wissenschaftlerinnen der Hochschule. Insofern nimmt sie eine wichtige Mittlerfunktion im Spannungsfeld externer Einwirkungen auf die Hochschule und bedürfnisveränderter Anforderungen der Mitarbeiterinnen im Prozess der Organisationsentwicklung ein.

8. Die Gleichstellungsbeauftragten – Akteurinnen mit unterschiedlichen Kompetenzen

„Ein kleiner Wandel ist schon eingetreten. Aber der ist weder nachhaltig, ich erlaube mir mal die Bemerkung,

ich glaube wenn ich hier wegginge und jemand anders meine Position einnehmen würde mit einem anderen Naturell, mit einer anderen Persönlichkeit, könnte das auch wieder zurückschlagen. Das sag ich ganz offen."[15]
Als Interessenvertreterin verfolgt die Gleichstellungsbeauftragte einer Hochschule als übergeordnete Zielsetzung die Herstellung von Chancengleichheit für Wissenschaftlerinnen in ihrer (beruflichen) Entwicklung und ihren Karriereperspektiven im universitären Betrieb. Eine grundlegende Verteilung von Kompetenzen in der Gleichstellungsarbeit findet sich zwischen den Funktionen der zentralen und der Fakultätsgleichstellungsbeauftragten (Wapler 2011).
Die Bedeutung, die der zentralen Gleichstellungsbeauftragten beigemessen wird, lässt sich an der Ausstattung ablesen, ihr Einfluss hängt von der Anerkennung ihrer Kompetenzen durch die Hochschulleitung und Einbindung in die Hochschulprozesse ab. Obgleich eine steigende Wertschätzung und Professionalisierung von Gleichstellungsarbeit zu bemerken ist, muss ein definierter Einflussrahmen gegeben sein, damit die Kompetenzen der Gleichstellungsakteurinnen greifen können. *„Entscheidend für die Durchsetzung von Gleichstellungsaufgaben ist eine strukturell verankerte Kooperationsbeziehung zwischen Fachkompetenz (Genderexpertise) und Entscheidungskompetenz (Leitungsfunktion)"* (Maurer 2010, S. 88).
Hieraus lässt sich als Schlussfolgerung ableiten, dass die Gleichstellungsbeauftragten bei mangelnder organisationaler Verankerung mit ihrer Expertise wenig ausrichten können. Maurer stellt hierzu fest, dass Gleichstellungsakteurinnen aufgrund des begrenzten Zugangs zu direkten Ressourcen wie Finanz- und Personalmitteln besonders darauf angewiesen sind, ihr soziales Kapital durch den Aufbau von Netzwerken und die Zusammenarbeit mit Akteurinnen in einflussreichen Positionen zu stärken. Je besser vernetzt die Gleichstellungsbeauftragten mit ihrer Hochschulleitung sind, desto bessere Möglichkeiten haben sie, Gleichstellungsanliegen im Hochschulbetrieb erfolgreich zu beeinflussen.
Die Aufteilung der Aufgaben zwischen zentraler und den Fakultätsgleichstellungsbeauftragten sieht meistens vor, dass die zentrale Gleichstellungsbeauftragte für die allgemeinen Themen und die Strategieentwicklung und -umsetzung in Fragen der Gleichstellung zuständig ist, wohingegen die Fakultätsgleichstellungsbeauftragte dies für ihren speziellen Fachbereich verantwortet und insbesondere bei Berufungen als Ansprechpartnerin die Interessen von Bewerberinnen wahren soll.
Strukturell besteht hier ein schwer ins Gewicht fallendes Manko: Die Funktion der Fakultätsgleichstellungsbeauftragten birgt viele wichtige Aufgaben, kann aber derzeit an vielen Hochschulen nur auf Sparflamme ausgefüllt werden, da es sich bei der Tätigkeit meist um ein reines Ehrenamt handelt. Obgleich die Fakultätsgleichstellungsbeauftragten aufgrund ihrer begrenzten Kompetenzen und Kapazitäten sicher nicht so zentral prägend für die Organisationsentwicklung der jeweiligen Hochschule agieren (können) und zentrale Initiativen und Maßnahmen in den Fakultäten dadurch häufig an Durchschlagskraft verlieren, sind sie dennoch maßgeblich für die Akzeptanz der Gleichstellungsanliegen und die Förderung von weiblichem wissenschaftlichen Nachwuchs in den jeweiligen Fakultäten verantwortlich. Auch und insbesondere bei Berufungsverfahren kommt ihnen eine zentrale Rolle zu. Es ist ihnen aber aus zeitlichen und Kapazitätsgründen oft nicht möglich, sich so intensiv einzubringen, wie es eigentlich erforderlich wäre. Da aber die Gleichstellungsarbeit an Hochschulen zunehmend der Professionalisierung der entsprechenden Institution dienen soll und muss, wird auch das Profil der Fakultätsbeauftragten entsprechend erfolgskritischer. Unabdingbar ist eine gute Vernetzung zwischen zentralen und Fakultätsgleichstellungsbeauftragten.
Die Frage ist, wie sich der anstehende Generationswechsel auf die Gleichstellungsarbeit auswirken wird. Die Akteurinnen, die seinerzeit oft Teil der zweiten Frauenbewegung waren und sie mit gestalteten, sehen die heutige Professionalisierung ihres Feldes teilweise kritisch. Die Wichtigkeit eines nachhaltigen Controllings oder einer effektiven PR ihrer Maßnahmen ist zwar unbestritten, und eine Eingliederung der ursprünglich so hart erkämpften Funktionen in den Verwaltungsapparat der Universitäten erleichtert viele Abläufe. Gleichzeitig steht dies in Konflikt zur Rolle der unabhängigen Interessenvertreterin, als die Gleichstellungsakteurinnen ursprünglich ihre Aufgabe angetreten haben. Dieser Dualität ohne Reibungsverluste gerecht zu werden, stellt für sie häufig einen Drahtseilakt dar. Die Integration der Gleichstellungsthematik in Fragen der zentralen Steuerung der Hochschule und die Professionalisierung der vorhandenen Strukturen, bereitet nicht wenigen Akteurinnen auch Sorgen. Die Frage ob die verbesserte Ausstattung in Abhängigkeit von Fördermitteln gleichzusetzen ist mit einem Zuwachs an Qualität der Interessenvertretung, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Im Zuge der Effizienz- und Effektivitätskontrolle von Gleichstellungsarbeit im Sinne einer Quantifizierbarkeit, ergibt sich, dass bestimmte qualitative Aspekte der Gleichstellung keine Berücksichtigung mehr erfahren. Ebenso besteht das Risiko, dass bedingt durch den temporären Charakter drittmittelabhängiger Stellen und Maßnahmen der Gleichstellung, eine Verstetigung des Kulturwandels, der die Grundlage für nachhaltig verbesserte Karrierechancen von Frauen im Wissenschaftsbetrieb bildet, nicht stattfindet.

9. Profilentwicklung und Qualifizierung – Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit

„…also ich halte das für gar nicht stoppbar sozusagen, dass sich hier Gleichstellungsarbeit professionalisiert. Ob sie wirklich eingebunden werden soll in die Vernetzung einer Verwaltung, das halte ich für fragwürdig. Denn dann wäre sie nicht mehr unabhängig, sondern ein Teil einer Verwaltung."[16]
Ein wichtiger Aspekt für die erfolgreiche Zukunft der Gleichstellungsarbeit an Hochschulen ist deren Professionalisierung. Trotz der wachsenden Zahl an hochschul-

[15] ZGB, S. 22, Z. 6-10.
[16] ZGB 6, S. 34, Z. 16-19.

internen Stellen im Gleichstellungsbereich, *„existiert weder eine zertifizierte Ausbildung noch ist jemals ein allgemeingültiges spezifisches Kompetenzprofil entwickelt worden"* (Vollmer 2013, S. 35).
Bislang scheint die Profilgestaltung der Gleichstellungsbeauftragten maßgeblich durch persönliches learning-by-doing und ein rein personenabhängiges Maß an Engagement geprägt zu sein.
„Wenn sie [die Gleichstellungsbeauftragte] alle Erfahrungen selbst gemacht hat, die sie für eine künftige effektive Arbeit benötigt, ist ihre Amtszeit häufig um" (Steffens/Reichle/Winter 2004, S. 73).
Übergreifend hilfreich könnten hier Kompetenzprofile sein (Schultz 2013), die den Akteurinnen einen Anforderungskatalog ihrer Aufgabe und dementsprechende Entwicklungsfelder darlegen, dies möglicherweise auch hochschulübergreifend, um einen Standard im Sinne von ‚good practice' zu etablieren, der den Anforderungen an das Amt der Gleichstellungsbeauftragten Transparenz und messbare Qualitätsmerkmale verleiht (Roski/Schacherl 2014, S. 58).
Die derzeitige Situation, dass z.B. eine Sekretärin eines Lehrstuhls als Fakultätsgleichstellungsbeauftragte Berufungsverfahren begleitet, ohne seitens ihrer Vita oder Ausbildung entsprechende Erfahrung hierfür mitzubringen, muss als schwierig erachtet werden, zumal neben den dem Amt zur Verfügung stehenden Ressourcen auch der eigene fachliche Bezug zum Thema als Indikator für den Professionalisierungsgrad gewertet wird (Blome et al. 2013, S. 292). Um eine entsprechende Expertise in diesem Bereich herzustellen, bedarf es einer Neuausrichtung des Amtes der Fakultätsgleichstellungsbeauftragten und einer Bereitstellung von hinreichenden Mitteln dafür. Bislang geht mit der spärlichen Ausstattung eine Marginalisierung des Amtes einher, die der Intention widerspricht. Gerade in der Begleitung von Berufungsverfahren führt der geringe Status des Amts zu dem *„…Malus, wegen ihrer Funktion oftmals als eher störend für den Ablauf des Verfahrens wahrgenommen zu werden"* (Steffens/Reichle/Winter 2004, S. 79).
Durch eine zunehmende Professionalisierung würde die Position der Gleichstellungsarbeit insgesamt gestärkt – dies unter anderem unter Zuhilfenahme von Qualifikationsangeboten wie sie z.B. an der FU Berlin angeboten werden. Dort wird mit dem Programm FUTURA ein Qualifikationsprogramm für genderkompetentes Handeln für Akteurinnen im Gleichstellungsbereich der Hochschule angeboten, das in den Themenfeldern „Grundlagen der Gleichstellungsarbeit", „Konfliktmanagement", „Rhetorik", „Öffentlichkeitsarbeit" und „Projektmanagement" Kompetenzen vermittelt.[17]
Idealerweise entwickelt sich so ein Tandem aus zentraler und Fakultätsgleichstellungsbeauftragter, das sowohl auf der Ebene der zentralen Hochschulsteuerung als auch innerhalb der Fakultäten auf der Basis eines Gender Consulting Konzept angefragt wird, wie es an der TU München oder an der Universität Augsburg mit dem Gender Zentrum geschieht. Ziel dieser Beratungskonzepte ist es, die Sensibilisierung und Qualifizierung der Hochschulmitglieder zur Anwendung des Gender-Mainstreaming-Prinzips in der täglichen Arbeitspraxis voranzutreiben und die entsprechenden Fakultäten, Einrichtungen und Mitglieder der Hochschule hinsichtlich Fragen der Gleichstellung von Frauen und Männern zu beraten. Sollten Fakultäten zukünftig nach dem Beispiel der Exzellenzinitiative[18] Zukunftskonzepte für ihre wissenschaftliche Ausrichtung und personelle Aufstellung konzipieren, könnte Gender Consulting dabei eine wichtige Rolle bei der Festlegung der angestrebten Zielsetzungen, der organisatorischen Anforderungen für ihre Umsetzung und externer Rahmenbedingungen spielen.[19]
Einhergehend mit einem wachsenden Maß an Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit und deren Akteurinnen wird der fortwährende Kampf um die Wahrnehmung und Bedeutung des eigenen Amts im Sinne einer Interessenvertretung in den Hintergrund treten. Aber: „Gesichert ist bislang noch nichts", sagte Hildegard Macha, Leiterin des Gender Zentrums der Universität Augsburg und frühere zentrale Frauenbeauftragte zu der Zielerreichung universitärer Gleichstellungsarbeit im Rahmen der GESIS Konferenz zur Gleichstellungsarbeit im November 2012. Die Tatsache, dass Mittel, Strukturen und Einflussrahmen in der Gleichstellungsarbeit immer wieder neu eingefordert und ausgefochten werden müssen, führt unweigerlich dazu, dass ein nicht unerheblicher Prozentsatz der Anstrengungen auf den Selbsterhalt der Funktion aufgewendet werden muss. In Zeiten, in denen die Gleichstellungsbeauftragten auch mit interner Konkurrenz durch die Schaffung von zusätzlichen Stellen wie Berufungsmanagerinnen, Gender-Qualitätsbeauftragten etc. konfrontiert werden, kann das Bestreben nach Selbsterhalt überproportional zunehmen. Dass die Zielsetzung nicht der Selbsterhalt, sondern die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit an der Hochschule ist, darf nicht aus dem Fokus rücken. Nur durch die zunehmende Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit kann die notwendige Effizienz der Gleichstellungsarbeit entstehen, sie sich als Querschnittsaufgabe auf allen Ebenen der Hochschule etablieren und sich „Zellen der Geschlechtergerechtigkeit" bilden und ausbreiten (Macha et al. 2010, S. 345). Der für eine uneingeschränkte Akzeptanz der Gleichstellungsarbeit notwendige Kulturwandel, der die Mitglie-

[17] FUTURA, Weiterbildung mit Zertifikat 2012-2014, FU Berlin. *http://www.fu-berlin.de/sites/frauenbeauftragte/foerdern/weiterbildung/futura/* An der FernUniversität gab es von 1990-1998 ein weiterbildendes Studium „Frauen im Recht", das von Gleichstellungsbeauftragten zur Qualifizierung genutzt wurde. Es wurde abgelöst von dem Weiterbildenden Studium „Qualifizierung für Gleichstellungsarbeit", das im Rahmen des Projekts der virtuellen Lehre VINGS (Virtual International Gender Studies) entwickelt worden war und bis 2008 durchgeführt wurde. Seitdem wird ein Genderbaustein im Master of Laws angeboten, der im Rahmen der sog. Akademiestudien im Gasthörerstatus belegt und absolviert werden kann. *http://www.fernuni-hagen.de/ls_haratsch/lehre/kurse/k55312.shtml* Obwohl dieser Baustein stärker juristisch geprägt ist als die Qualifizierung für Gleichstellungsarbeit, wird dieses Angebot von Gleichstellungsbeauftragten und Personalverantwortlichen zur Qualifizierung genutzt. Eine wichtige Ressource ist auch das von Berghahn und Schultz herausgegebene und im Dashöfer Verlag Hamburg erscheinende Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte.

[18] Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder: Sie „zielt darauf ab, gleichermaßen Spitzenforschung und die Anhebung der Qualität des Hochschul- und Wissenschaftsstandortes Deutschland in der Breite zu fördern und damit den Wissenschaftsstandort Deutschland nachhaltig zu stärken, seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und Spitzen im Universitäts- und Wissenschaftsbereich sichtbar zu machen." http://www.dfg.de/foerderung/programme/exzellenzinitiative/

[19] http://www.dfg.de/sites/flipbook/exin_auf_einen_blick/files/assets/basic-html/page118.html

der der Organisation Hochschule als Sparringspartner gewinnt, sie zu Beteiligten des *academic heartland* (Lillis 2007) bzw. zu Akteuren im Sinne eines systemischen Personalentwicklungsprozesses macht, steht noch aus. Denn bislang sind *„…die erzielten Verbesserungen (…) maßgeblich hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Von einer deutlichen Erhöhung des Anteils von Wissenschaftlerinnen in Führungspositionen, der zentralen Zielstellung der Offensive für Chancengleichheit, kann nicht die Rede sein"* (Wissenschaftsrat 2012). Ein deutlicherer Arbeitsauftrag ist kaum vorstellbar.

10. Kernfelder der Gleichstellungsarbeit für den wissenschaftlichen Bereich

Die wesentlichen Themenfelder, in denen die Akteurinnen und Akteure der Gleichstellungsarbeit aktuell und zukünftig entscheidenden Einfluss auf eine Verbesserung der Perspektiven von Frauen im Wissenschaftsbetrieb nehmen können, lassen sich in

- Überwindung von Karrierehemmnissen,
- Gleichstellungsorientierte Rekrutierung und
- Vereinbarkeit von Familie und wissenschaftlicher Karriere

zusammenfassen.

10.1 Überwindung von Karrierehemmnissen

„Da …, hängt es im Moment, glaube ich, wirklich absolut daran, dass die meisten einfach sagen, für das Gehalt tue ich mir diese Unsicherheit nicht an."[20]

Im Herbst 2013 appellierte die GEW auf der politischen Ebene mit der Formulierung des ‚Köpenicker Appells' an die neu gewählte Bundesregierung, mit der Umsetzung eines 100-Tage-Programms dafür Sorge zu tragen, dass Karrierewege in der Wissenschaft verlässlicher und berechenbarer werden. Andreas Keller, Hochschulexperte der GEW formulierte, *„…in Deutschland sind die Karrierewege für Wissenschaftlerinnen … besonders lang und steinig. Das ist nicht nur unfair gegenüber den Betroffenen, auch die Attraktivität des Arbeitsplatzes Hochschule und Forschung im Wettbewerb mit Arbeitgebern in der Industrie oder im Ausland leidet"* (Keller 2013). Um mehr Absolventinnen dazu bewegen zu können, sich für eine wissenschaftliche Qualifizierung für eine Professur zu entscheiden, ist es wichtig zu gewährleisten, dass es für den Fall des Scheiterns oder der Umentscheidung ein Auffangnetz gibt. Erforderlich wäre, Alternativen für eine dauerhafte und qualifizierte Tätigkeit in der Hochschulstruktur zu schaffen d.h. qualifizierte Stellen auf dem Weg „an die Spitze" auf verschiedenen Qualifikationsstufen, z.B. als ‚Lecturer' oder ‚Senior Lecturer' im Bereich des universitären Mittelbaus und dann in Form einer „kleinen Professur" als Junior Professor mit Tenure. Da in Deutschland die eigenständige Hochschullehrerebene unterhalb der Professur fehlt und der unselbständige Mittelbau über 80% des hauptberuflichen wissenschaftlichen Personals ausmacht, davon drei Viertel auf befristeten Qualifikations- und/oder Drittmittelstellen, ist die Perspektive für Nachwuchswissenschaftlerinnen mit Blick auf eine Verstetigung ihrer Tätigkeit im Mittelbau sehr unsicher. Dies besonders, da schlussendlich nur etwa 40% aller Habilitierten überhaupt die Chance auf das Erreichen einer Professur haben (Möller 2011, S. 44). Erschwerend kommt hinzu, dass die Qualitätsstandards in der Karriereentwicklung wenig transparent erscheinen.

Die Verantwortung für Forschung, Lehre und Nachwuchs (plus Selbstverwaltung, Evaluation, Akkreditierung, Drittmitteleinwerbung etc.) sollte nicht nur bei Professoren liegen, sondern auf einen erweiterten Kreis von Stelleninhabern des Mittelbaus, die als eigenständige Wissenschaftler/innen tätig sind, verteilt werden. Bislang jedenfalls, sind *„langfristige Beschäftigungsperspektiven und somit ein sicherer Arbeitsplatz, an dem sich stabile und nachhaltige Qualitätsstandards entwickeln können, weil hierfür stabile Personenkreise verantwortlich zeichnen, …, an Universitäten Mangelware"* (Möller 2011, S. 44). Hier können die Gleichstellungsbeauftragten bewusstseinsschaffend wirken.

Der unterhalb der Professur bestehende Karriere-„Flaschenhals" mit unklaren Wartezeiten auf „Qualifikationsstellen" mit unsicherem Ausgang scheint viele Wissenschaftlerinnen auch vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Beruf und Familie abzuschrecken. In der Post-Doc-Phase befinden sich viele Frauen in dem Lebensabschnitt, in dem sie sich für eine Familiengründung entscheiden möchten. Dies führt zu überdurchschnittlich hohen Abwanderungsprozessen während der Qualifikationsphase, dem ‚Cooling-Out Effekt' (Lind 2006, S. 6).

Wenig einladend sind auch die insbesondere in den eher konservativ geprägten Fächern wie Jura, Medizin und Wirtschaftswissenschaften patriarchal geprägte Fächerkultur und der Mangel an weiblichen Vorbildern. Auch diese *‚vergeschlechtlichten Substrukturen'* wirken als Hürden. Maurer (2010) stellt dazu fest, dass es sich *hierbei „…um feine Mechanismen handelt, die den institutionellen Kontext und die sozialen Normen prägen, aber auf den ersten Blick nicht erkennbar sind. Sie sind das Ergebnis versteckter Regeln, eines gesellschaftlichen Raums, in dem Männer historisch gesehen gewohnt sind, alleine zu agieren, ihre Macht auszubauen und ihre Werte durchzusetzen. Die Regeln, Traditionen und Interaktionsmuster in der Wissenschaft sind auch nach dem Zutritt von Frauen von den männlichen Wissenschaftlern geprägt und auf männliche Rollenvorstellungen abgestimmt. Indem die Wissenschaft sich selbst als meritokratisch versteht und Leistung als ausschlaggebendes Selektionskriterium betrachtet, erschwert sie die Sicht auf solche möglichen sozialen und geschlechtlichen Schließungsprozesse"* (Maurer 2010, S. 81).

Diese Schließungsprozesse sind, so Maurer durch verschiedene Merkmalen charakterisiert. Hierzu gehören: die männliche Prägung des akademischen Habitus, homosoziale Kooptation und Passfähigkeit, eine Orientierung an der männlichen ‚Normalbiografie', vergeschlechtlichte Leistungserwartung und -erkennung, die Herausbildung geschlechtsspezifischer Selbstkonzepte und der Zugang zu bzw. Ausschluss von relevanten Netzwerken. Diese Merkmale wirken homogenisierend, umso ausgeprägter je stärker eine Fachkultur traditionell und männlich geprägt ist.

[20] FGB 5, S. 29, Z. 22-26.

Schon aufgrund der immer noch bestehenden Mehrheitsverhältnisse werden die Strukturen eher reproduziert als aufgelöst und wird diese Barriere für Frauen auf dem Weg zur Professur fixiert, wie sich bei unserer Untersuchung in der Rechtswissenschaft gezeigt hat. Da diese Mehrheitsverhältnisse seit Generationen bestehen, werden sie schlicht als Standard und nicht als charakteristisch männlich geprägt verstanden. Gherardi und Poggio (2011, S. 254) stellen hierzu fest: *„the glass ceiling is reproduced through the norms associated with masculinity assumed to be the universal, and therefore genderless and invisible, cultural model."*

10.2 Gleichstellungsorientierte Rekrutierung

Institutionen wie der Wissenschaftsrat, die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung und die Deutsche Forschungsgemeinschaft weisen in zahlreichen Berichten auf die Notwendigkeit der Sicherstellung von Gleichstellung in Berufungsverfahren hin. Umso erstaunlicher ist es, dass davon in der Realität, die Bewerberinnen in Auswahlverfahren juristischer Fakultäten wahrnehmen, bislang noch nicht viel angekommen zu sein scheint (Berghahn 2013).

Vorausgesetzt wird eigentlich ein formalisiertes, transparentes Verfahren, in dem die Gleichstellungsbeauftragte eine von Anfang an klar definierte Rolle spielt und sich eine paritätisch besetzte Berufungskommission mit einer geschlechts- und personenunabhängigen Ausschreibung und mit den auf diese eingehenden Bewerbungen unvoreingenommen auseinandersetzt. An einer Reihe von Universitäten sind inzwischen auch Berufungsmanager/innen eingesetzt, die für die ordnungsgemäße Durchführung des Verfahrens sorgen sollen (Gerding 2013).

Verschiedene Studien belegen, dass dies nicht der gelebten Realität entspricht. *„Bewerberinnen und Bewerber berichten insbesondere im internationalen Vergleich von einem unbefriedigenden Management ihrer Bewerbungen durch die Hochschulen. In diesen Bereich fallen formale Aspekte wie das Zusenden einer Rückantwort nach Eingang der Bewerbung, die Information über den Verfahrensablauf und Verfahrensstand, die Übermittlung einer Zusage im Erfolgsfall sowie einer Absage im, erheblich häufigeren, negativen Fall. Alle Befragten bis auf einige Berufungskommissionsvorsitzende kritisieren das Bewerbungsmanagement als außerordentlich unprofessionell. Die ungenügende Gestaltung der Kommunikation mit den Bewerberinnen und Bewerbern erscheint … besonders gleichstellungsrelevant"* (Färber/Spangenberg 2008, S. 232).

Da es bei der Besetzung von Professuren um die Verteilung von Macht zwischen Gruppierungen und einzelnen dominanten Professoren in Fachbereichen geht, lässt sich hier ganz besonders die Frage von Chancenverteilung bzw. -gleichheit festmachen. Ein Mangel an Aufbrechen bestehender, männlicher Netzwerke und etablierter Strukturen in Berufungsverfahren muss somit als einer der Hauptfaktoren gesehen werden, der für die ‚gläserne Decke' verantwortlich ist, an der Wissenschaftlerinnen auf dem Weg zur Professur scheitern. Solange hegemoniale Old-Boys-Netzwerke als Gatekeeper althergebrachte Pfründe verwalten können, kann ohne die Zuhilfenahme von klaren Regelungen zur Änderung der Verfahren nicht auf ein freiwilliges Loslassen von Macht gehofft werden.

„Es ist eine Struktur, eine Arbeitswelt, die für Männer vor 200 Jahren gemacht wurde, die nichts anderes zu tun hatten. Ob die immer effektiv arbeiten, sei dahin gestellt. … Und vielleicht ist es auch, das würde uns wahrscheinlich auch so gehen, sie neigen halt eher dem zu oder der Mensch neigt halt eher dem zu, was er kennt. Die Angst vor dem Fremden haben wir auch, wenn Sie unsere Migrationsprobleme anschauen. Und dadurch kommt auch die sog. geschlechtshomogene Rekrutierung."[21]

10.3 Vereinbarkeit von Familie und wissenschaftlicher Karriere

Die Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie muss zunehmend als wichtigste Grundlage, als ‚Erfolgsfaktor' für eine wachsende Beteiligung von Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen gesehen werden. Die Zeiten, in denen der Preis für eine wissenschaftliche Karriere der Verzicht auf ein Familienleben bedeuten musste, sind vorbei. „From fixing the women to fixing the institutions" hat es Viviane Willis-Mazzichi, Leiterin des Gender-Sektors der Generaldirektion Research & Innovation der EU, bei einem Vortrag in Berlin im Jahr 2011 genannt.[22]

Nach wie vor werden *„…Vereinbarkeitsproblematiken …als ‚weibliches Phänomen' markiert."* Somit befinden sich Wissenschaftlerinnen häufig in einem Arbeitsumfeld bzw. -klima ‚diskreter Diskriminierung', in dem die Vereinbarkeit von Familiengründung und Karriereverfolgung als Privatproblem abgestempelt bzw. tabuisiert wird (Möller 2011, S. 46).

Zahlreiche Studien bestätigen, dass Hochschulen hier mit den Rahmenbedingungen für wissenschaftliches Arbeiten besonders schlecht abschneiden. Die Mischung aus geforderter Mobilität, totaler zeitlicher Hingabe für die Wissenschaft, geringer Bezahlung, diffusem Anforderungskatalog für die Karriereplanung, befristeten Verträgen und mangelnder Rücksichtnahme von Vorgesetzten und Kollegen auf familiäre Verpflichtungen, veranlasst Frauen zum Rückzug. Dieser kann sie zu anderen Arbeitgebern oder auch in ihr Privatleben führen, sofern sie einen Partner haben, der in der Lage ist, allein den familiären Lebensunterhalt zu bestreiten. In der Rechtswissenschaft kommt nur ein Aspekt kaum zum Tragen, der in anderen Fächern Auswirkungen zeigt – eine Abwanderung von qualifizierten Wissenschaftlerinnen ins Ausland. Besonders in angelsächsischen Ländern sind vielfältigere Beschäftigungsmöglichkeiten im Mittelbau und mehr Möglichkeiten zu Festanstellungen (z.B. durch Dauerstellen als Lecturer und Senior Lecturer) vorhanden (Allmendinger/Eickmeier 2003). Nicht umsonst werden in einigen, insbesondere naturwissenschaftlichen Fächern bereits Rückgewinnungsprogramme für den wissenschaftlichen Nachwuchses durchgeführt und Maßnahmen gegen die Abwanderung eingeleitet.[23]

[21] ZGB 4, S. 23, Z. 33, S. 24, Z. 17-21.

[22] Deutscher Bundestag (2012) Frauen in Wissenschaft und Forschung – mehr Verbindlichkeit für Geschlechtergerechtigkeit. Drucksache 17/9978, 7.

Wollen die Hochschulen dem Verlust an Potenzial weiblicher Wissenschaftlerinnen also etwas entgegensetzen, werden sie um eine Verbesserung der Strukturen und Maßnahmen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht umhinkommen. Die Hochschule muss sich vom Ideal des Wissenschaftlers in Einsamkeit und Freiheit lösen, da sich die Bedürfnislagen von Frauen, aber auch zunehmend von Männern geändert haben. *„Und das ist heutzutage nicht mehr Einsamkeit, sondern Begleitung und Ermutigung und die Perspektive auf ein erfülltes Wissenschaftler(innen)leben mit Familie, Kindern, großer Flexibilität und Freiheit"* (Hachmeister 2012, S. 20).

11. Fazit

Es lässt sich feststellen, dass die Gleichstellungsszenerie an deutschen Hochschulen noch nie mit so viel Leben gefüllt war wie heute – und gleichzeitig starkem Druck ausgesetzt ist. Druck, weil viele personelle und Sachmittel in jährlichen Anträgen neu erkämpft werden müssen und weil bei dem wachsenden Einsatz von Ressourcen nachweisbare Erfolge sichtbar gemacht werden müssen. Die Einschätzung, dass Gleichstellung für die Hochschulen ein immer wichtigeres Qualitätsmerkmal darstellt, scheinen viele Akteure in der Leitung von Universitäten inzwischen zu teilen oder sie lassen sich zumindest zu einem wohlwollenden ‚Mitmachen' verleiten.

Zwei kritische Faktoren werden für den zukünftigen Erfolg entscheidend sein: erstens, ob die zahlreichen Fördermittel, Programme und Maßnahmen in eine nachhaltige Entwicklung an den jeweiligen Hochschulen münden werden und zweitens, ob die sich aktuell etablierenden Strukturen verstetigen lassen werden.

Neben einer dies positiv begleitenden Hochschulleitung sind fachlich qualifizierte Gleichstellungsakteurinnen wichtige Partnerinnen in der Realisierung von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe in den Strukturen und Prozessen zur Gewinnung, Führung, Förderung und dem Halten von Wissenschaftlerinnen. Instrumente sind in Form von geförderten Initiativen, wie etwa im DFG-Instrumentenkasten[24], vielfach vorhanden, deren bislang mangelnde Verstetigung in einer nachhaltigen Strukturveränderung innerhalb der Hochschulen allerdings das eigentliche Problem darstellt (Hachmeister 2012, S. 20). Diese Verstetigung kann aber nur dann funktionieren, wenn klare Gleichstellungsstrukturen geschaffen werden, deren Akteurinnen in ihrem Ämtern so ausgestattet und eingebunden sind, dass sie langfristig handlungsfähig sind, als kompetente Verhandlungs- und Gesprächspartnerinnen ernstgenommen werden können und in der Struktur der Hochschule nicht als Satelliten sondern in im Organigramm fest verankerten Entitäten agieren können.

In Zeiten, in denen Hochschulen zunehmend ökonomisiert werden und sich als ‚Entrepreneurial Universities' (Clark 1983) mit Fragen der Unternehmensführung hinsichtlich der Beschaffung und Verwendung von Ressourcen im Angesicht zunehmenden Wettbewerbs und immer weniger planbarer Mittel befassen müssen, spielen eine zukunftsorientierte und nachhaltige Organisations- und Personalentwicklung eine immer wichtiger werdende Rolle (Thornton 2014; Schultz 2014).

Ebenso wie in Unternehmen dies über Maßnahmen eines betrieblichen Diversity-Managements verfolgt wird, muss auch die Hochschule sich zukünftig noch mehr als ‚Lernende Organisation' denn als Summe profilierter Lehrstühle verstehen, deren zentrale Aufgabe die Entwicklung einer Team- und Führungskultur ist, in der die Stärke der Unterschiedlichkeit zum einen erwünscht ist, aber auch gelebt und in der Personalstruktur abgebildet wird (Zentrum für Frau in Beruf und Technik 2005).

Dem kann die Hochschule als Arbeitgeber derzeit wenig entgegensetzen, da sie, entsprechend der Definition von Organisations- und Personalmacht nach Luhmann, in beiden Bereichen in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt ist. Hüther und Krücken stellen hierzu fest, dass *„…deutschen Universitäten die klassischen, in anderen Organisationen vorhandenen Machtressourcen in zentralen Fällen gar nicht zur Verfügung stehen: Weder kann die Organisation über die Mitgliedschaft so disponieren, wie dies in Unternehmen der Fall ist, noch stehen der Organisation die in der öffentlichen Verwaltung vorhandenen Aufstiegs- und Karriereanreize zur Verfügung"* (Hüther/Krücken 2011).

Um ihre zentrale Rolle zukünftig sowohl effektiver als auch effizienter ausüben zu können, bedarf es eines höheren Maßes an Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit, sowie einer deutlich besseren Vernetzung zwischen Hochschulen. Ein gemeinsames Verständnis von den Voraussetzungen hinsichtlich Qualifikation und Kompetenzen für die Ausübung des Amts der Gleichstellungsbeauftragten wäre ebenso eine Verbesserung, wie etwa die Einführung eines Qualitätssiegels für ‚good practice' in der Gleichstellung an Hochschulen.

Literaturverzeichnis

Allmendinger, J./Eickmeier, A. (2003): Brain Drain. Ursachen für die Auswanderung akademischer Leistungseliten in die USA. Beiträge zur Hochschulforschung, Jg. 25/H. 2, S. 26-34. http://www.bzh.bayern.de/uploads/media/2-2003-allmendinger-eickmeier.pdf

Berghahn, S. (2013): Berufungsverfahren: das Nadelöhr zur Professur. In: Berghahn, S./Schultz, U. (Hg.): Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte. Hamburg. (Lieferung Nr. 48, Kap. 8.5).

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

Clark, B. (1983): The higher education system. Academic institutions in cross-national perspective. Berkeley, University of California Press.

Deutscher Bundestag (2011): Geschlechtergerechtigkeit in Wissenschaft und Forschung. Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage. Drucksache 17/7756. http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/077/1707756.pdf

Deutscher Bundestag (2012): Frauen in Wissenschaft und Forschung – mehr Verbindlichkeit für Geschlechtergerechtigkeit. Antrag der Abgeordneten. Drucksache 17/9978. http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/099/1709978.pdf

Deutscher Bundestag (2013): Frauen in Wissenschaft und Forschung – mehr Verbindlichkeit für Geschlechtergerechtigkeit. Beschlussempfehlung und Bericht. http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/123/1712365.pdf

Färber, C./Spangenberg, U. (2008): Wie werden Professuren besetzt? Chancengleichheit in Berufungsverfahren. Frankfurt, New York.

Franzke, A. (2011): Aufstieg mit Hindernissen: Vom Post-Doc zur Professur. In: Blättel-Mink, B./Franzke, A./Wolde, A. (Hg.): Gleichstellung im Reformprozess der Hochschulen. Sulzbach, S. 163-184.

23 Vgl. http://www.bildungsspiegel.de/bildungsnews/projekte-forschung/1349-programm-zur-rueckgewinnung-von-wissenschaftlerinnen-aus-dem-ausland-gestartet.html

24 http://www.instrumentenkasten.dfg.de/

Gerding, M. (2013): Gleichstellung in Berufungsverfahren. In: Berghahn, S./Schultz, U. (Hg.): Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte. Hamburg. (Lieferung Nr. 48, Kap. 8.7).
Gherardi, S./Poggio, B. (2011): Creating and Recreating Gender Order in Organizations. Journal of World Business, 36(3), pp. 245-259.
Hachmeister, C.-D. (2012): Einsam an der Spitze. Unterrepräsentanz von Frauen in der Wissenschaft aus Sicht von Professor(inn)en in den Naturwissenschaften. CHE, Arbeitspapier Nr. 153, April 2012. http://www.che-ranking.de/downloads/CHE_AP_153_Einsam_an_der_ Spitze.pdf
Hood, C. (1995): The New Public Management – Variations on a Theme. Accounting, Organizations and Society, Vol. 20, 2/3, pp. 93-109.
Hüther, O./Krücken, G. (2011): Wissenschaftliche Karriere und Beschäftigungsbedingungen. Soziale Welt, H. 3, S. 305-325.
Keller, A. (2013): GEW schlägt neuer Bundesregierung „Förderprogramm für verlässliche Karrierewege in der Wissenschaft" vor. Köpenicker Appell der GEW. 15.10.2013 http://www.gew.de/studium/presse/detailseite/neuigkeiten/gew-schlaegt-neuer-bundesregierung-foerderprogramm-fuer-verlaessliche-karrie rewege-in-der-wissenschaft-vor/
Kortendiek, B./Hilgemann, M./Niegel, J./Hendrix, U. (2013): Gender-Report 2013. Geschlechter(un)gerechtigkeit an nordrhein-westfälischen Hochschulen. Essen: Studien Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW, 17 http://www.genderreport-hochschulen.nrw.de/fileadmin/media/media-fgf/download/publikationen/Studie-17_Netzwerk-FGF_Gender-Report_2013.pdf
Lillis, D. (2007): Engaging the Academic Heartland: a key factor in the effectiveness of strategic planning and self study programs. 2nd European Quality Assurance Forum: Implementing and using quality assurance, strategy and practice, University La Sapienza, Rom, Italien, 15.-17.11.2007. http://works.bepress.com/deirdre_lillis/4/
Lind, I. (2006): Kurzexpertise zum Themenfeld Frauen in Wissenschaft und Forschung. Bonn: Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung, CEWS, und Robert Bosch Stiftung http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/publikation.pdf
Macha, H./Gruber, S./Struthmann, S. (2011): Die Hochschule strukturell verändern. Gleichstellung als Organisationsentwicklung an Hochschulen. Opladen, Farmington Hills: Budrich Press.
Macha, H./Handschuh-Heiß, S./Magg-Schwarzbäcker, M./Gruber, S. (2010): Gleichstellung und Diversity an der Hochschule. Implementierung und Analyse des Gender Mainstreaming-Prozesses. Opladen, Farmington Hills: Budrich Press.
Maurer, E. (2010): Fragile Freundschaften – Networking und Gender in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung. Frankfurt, New York.
Möller, C. (2011): Wissenschaftlicher Mittelbau – privilegiert oder prekär? Journal Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW, Nr. 28, S. 41-48.
Riegraf, B./Weber, L. (2014): Unternehmerische Hochschule. Veränderungen in der Gleichstellungspolitik und Auswirkungen auf die Gleichstellungsarbeit. In: Löther, A./Vollmer, L. (Hg.): Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen. Opladen, Berlin, Toronto. S. 74-86.
Remy, R. (2013): Systemische Personalentwicklung. In: Hartung, S. (Hg.): Gestalt im Management. S. 1-13.
Roski, M./Schacherl, I. (2014): Die Professionalisierung der Gleichstellungsarbeit im Reformprozess – Ausbau von Gleichstellungswissen und Genderkompetenz in Hochschulen. Gender, Band 6, H. 1, S. 44-64.
Schacherl, I./Roski, M./Erbe, I. (2014): Neue Hochschulsteuerung und Gleichstellung – die strategische Neuausrichtung und strukturelle Verankerung von Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. In: Löther, A./Vollmer, L. (Hg.): Gleichstellungsarbeit an Hochschulen. Neue Strukturen – neue Kompetenzen. Opladen, Berlin, Toronto. S. 57-73.
Schröder, S./Berghahn, S. (2014): Landesgleichstellungsgesetze und die Gleichstellung an Hochschulen – am Beispiel der Regelungen in NRW im Vergleich zu Bayern und Berlin. In: Berghahn, S./Schultz, U. (Hg.): Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte. Hamburg.
Schultz, U. (2013): Von der Interessenvertreterin zur Gleichstellungsmanagerin. Recht und Rechte der Gleichstellungsbeauftragten. Diskrepanzen zur Praxis. In: Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung NRW Düsseldorf (Hg.): Gleichstellungsrecht – Gleichstellungspraxis. Gender-Kongress 2012. S. 45-51. http://www.wissenschaft.nrw.de/fileadmin/Medien/Dokumente/Hochschule/Gleichstellung/Tagungsdokumentation-GenderKongres-2012.pdf
dies. (2014): Bisher wenig Wechsel im Genderregime an deutschen juristischen Fakultäten. Kommentar zum Artikel von Margaret Thornton: The Changing Gender Regime in the Neoliberal Legal Academy Zeitschrift für Rechtssoziologie, Jg. 33/H. 2, S. 253-264
Steffens, M.C./Reichle, B./Winter, C. (2004): Zum Einfluss der Frauenbeauftragten in Berufungsverfahren. Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, Jg. 22/H. 1, S. 73-91. http://www.uni-jena.de/GSB_Publikationen-EGOTEC-ldbfl4c6cn8h.html
Thornton, M. (2014): The Changing Gender Regime in the Neoliberal Academy, Zeitschrift für Rechtssoziologie, Jg. 33/H. 2, S. 235-251.
Vollmer, L. (2013): Von der Frauenförderung zum Gleichstellungsmanagement. Wissenschaftsmanagement, H. 2, S. 34-37. http://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/management/downloaddateien/wim_2013_02_lina_vollmer_von_der_frauenfoerderung_zum_gleichstellungsmanagement.pdf
Wapler, F. (2011): Gleichstellungsbeauftragte an Hochschulen. In: Berghahn, S./Schultz, U. (Hg.): Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte. Hamburg. (Lieferung Nr. 48, Kap. 8.1).
Wissenschaftsrat (2012): Fünf Jahre Offensive für Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern – Bestandsaufnahme und Empfehlungen. Drs. 2218-12, 25.02.2012. http://www.gleichstellung.uni-bonn.de/pdf-dokumente/wissenschaftsrat-2012
Zentrum Frau in Beruf und Technik (Hg.) (2005): Chancen gleich nutzen – Anregungen für die personalpolitische Praxis in Unternehmen. Castrop-Rauxel. http://www.zfbt.de/veroeffentlichungen/dokumente/chancen_gleich_nutzen.pdf
Zuber, S. (2013): Strukturfragen der Gleichstellungsarbeit am Beispiel der Exzellenzinitiative. Femina Politica, Jg. 22/H. 1, S. 153-161.

Alle zitierten Internetfundstellen wurden zuletzt am 24.07.2015 aufgerufen.

■ **Silke Schröder,** M.A., Geschäftsführerin Primobilia HR Solutions, E-Mail: hr@primobilia.de

Reihe: Hochschulmanagement und Personalentwicklung

NEUERSCHEINUNG im UniversitätsVerlagWebler:

Susanne Schulz (Hg.):
Personalentwicklung an Hochschulen – weiterdenken
Berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleiten
ISBN 978-3-937026-94-7, Bielefeld 2015,
269 Seiten, 46.60 Euro zzgl. Versand

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

Liebe Leserinnen und Leser,

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

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

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

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

Leichter Zugang für Sie zur Expertise!

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

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

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

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

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

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

Die Anzeigenpreise: auf Anfrage beim Verlag

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

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

Kontakt: info@universitaetsverlagwebler.de

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

Auf unserer Homepage www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben. Nach zwei Jahren sind alle Ausgaben eines Jahrgangs frei zugänglich.

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 1+2/2015
Themenschwerpunkt: Forschungs- und Innovationspolitik Südkoreas oder: Beiträge zum Verhältnis von Grundlagen- zu Angewandter Forschung

Ulrich Schreiterer
Back to the Future: Korea Bets on Basic Science to Spur Innovation and Growth

Gerold Heinrichs, Sabine Puch & Karin Kiewisch
Bi- und Multilaterale Forschungszusammenarbeit Deutschlands mit der Republik Südkorea

Hans-Dieter Daniel & Rüdiger Mutz
Methodenkritische Anmerkungen zum Leiden-Ranking

Gabi Reinmann
Triple Peer Review – Entwicklung eines neuen Peer Review-Verfahrens im Kontext der Bildungswissenschaften

Fo-Gespräch mit Dr. Bernd Ebersold

Fo-Gespräch mit Dr. Sabine Hunke

Wolff-Dietrich Webler
Der Innovations-Inkubator Lüneburg: F u. E-Transfer – Third Mission – Wissensbasierte Regionalentwicklung. Ein Konzept, mit Wissenschaft die Region zu stärken.

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 5+6/2015

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rezension

Helga Knigge Illner
Der Weg zum Doktortitel
(Jan Schmidt)

HM

Hochschulmanagement

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

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

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

Alexander Dilger
Zurück in die dirigistische Vergangenheit Das Hochschulzukunftsgesetz in NRW

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

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

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

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

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

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

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

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

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 3/2015
Persönlichkeit bilden – kein Ziel mehr seit Bologna?

Beratungsentwicklung/-politik

André Schnepper
Bausteine für aktivierende Hochschulen – Wie Persönlichkeitsbildung im Studium gelingen kann

Tino Bargel
Die eindimensionalen Studierenden – auf Spurensuche

Julia Franke & Lotta Westphal
Den eigenen Pfad finden

Ulrike Pluschke & Anna Deluweit
„It's the personality, stupid!" Grundlagen, Bedingungen und Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung im Studium am Beispiel der Bucerius Law School

Sascha Spoun & Sebastian Weiner
Hochschulbildung in Zeiten der Bolognareform

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Anna Bergstermann & Fabienne Theis
Verknüpfung von Weiterbildungs- und Studienberatung – ein neuer Beratungstyp an Hochschulen

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

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

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

Sarah Schmid
Handlungsoptionen der Hochschulen zur Steigerung des Studienerfolgs

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

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

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

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

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

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

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

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

UVW

Für weitere Informationen

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

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Verlags-Homepage:

www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
0521/ 923 610-12

Fax:
0521/ 923 610-22

Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

Anzeige

Eine neue Studiengruppe geht in Kürze an den Start!

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

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

Motivation der Studierenden

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

Künftige Berufsfelder

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

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

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

Zeitrahmen und Studienvolumen

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

Das Studium ist zeitlich so organisiert, dass es gut neben anderen Prozessen (Promotion, Projektarbeit usw.) bewältigt werden kann.

Studiengangsleiter: Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler
Kontakt: webler@iwbb.de, Tel: +49 (0)521-923 610-0

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