

*Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will,
für den ist kein Wind ein günstiger.*

Seneca

Instrumente und Herausforderungen für eine geschlechtergerechte akademische Personalentwicklung: Aktuelle bundesweite Debatten und die Situation an der Universität Stuttgart

Nicola Hille

In den letzten Jahren ist zu beobachten, dass die akademische Personalentwicklung – auch aufgrund der Exzellenzinitiative und den Anforderungen der Wissenschaftsorganisationen wie beispielsweise der DFG – zunehmend an Bedeutung gewinnt. Allein im Jahr 2013 fanden deutschlandweit vier große Tagungen zu dieser Thematik statt¹.

Die Ergebnisse dieser Tagungen haben gezeigt, dass die Hochschulen in Deutschland auf dem Gebiet der Personalentwicklung keine Vorreiterrolle übernehmen und bisher mehrheitlich Personalverwaltung anstelle von Personalentwicklung betreiben – so das Fazit von Ada Pellert, die auf dem Aachener Symposium „Personalentwicklung im Wissenschaftsbetrieb“ am 1. Oktober 2013 einen der beiden Eröffnungsvorträge hielt. Die Präsidentin und Gründungsprofessorin der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW) in Berlin sprach über die Bedeutung und Zukunft der

1 Dortmund: "Potenziale für die Zukunft – Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs", 1.2.2013, veranstaltet von der Technischen Universität Dortmund; Berlin: „Perspektiven der Akademischen Personalentwicklung. Chancen der Karriereförderung in der Wissenschaft“, 12.6.2013, veranstaltet vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und der Universität Konstanz; Aachen: „Symposium Personalentwicklung im Wissenschaftsbetrieb – tragfähige Konzepte für Hochschulen“, 1./2.10.2013, veranstaltet von der RWTH Aachen; Essen: „Personalentwicklung an Hochschulen – weiterdenken. Berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleiten“, 28.11.2013, veranstaltet von der Universität Duisburg Essen.

Personalentwicklung und bilanzierte, dass Personalentwicklung nach wie vor ein Entwicklungsgebiet an den Hochschulen sei.² Personalentwicklung im weitesten Sinn, so Pellert, „umfasst alle Aktivitäten, Aktionen und Prozesse, die eine Organisation entwickelt oder benutzt, um die Leistung zu verbessern und das Potenzial ihrer Mitglieder (human resources) zu fördern.“³

Die zunehmende Autonomie der Hochschulen eröffnet neue Möglichkeiten, akademische Personalentwicklung auch als hochschulpolitisches Steuerungsinstrument zu nutzen und dabei der Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit Aufwind zu geben.⁴

1. Was ist Personalentwicklung?

Im Allgemeinen bedeutet Personalentwicklung die Gewinnung, Förderung und Bindung der „besten Köpfe“ – sowohl im akademischen Bereich als auch im Verwaltungsbereich, wenngleich eine Personalentwicklung im Verwaltungsbereich andere Ziele als eine Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich verfolgt. Im Bereich der Verwaltung sollen Veränderungsprozesse gestaltet werden, während im Wissenschaftsbereich die Nachwuchsförderung im Fokus steht. Zur Personalentwicklung im nicht-wissenschaftlichen Bereich gehören alle Maßnahmen, die dazu dienen, die Organisation und deren Mitglieder zu befähigen, neue Herausforderungen zu bewältigen. Somit unterstützt eine gelungene Personalentwicklung im Verwaltungsbereich die Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit der Gesamtorganisation. Bei der Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich übernehmen die Professorinnen und Professoren die Verantwortung für ihren wissenschaftlichen Nachwuchs.

2 Für weitere Informationen zum Symposium „Personalentwicklung im Wissenschaftsbetrieb. Tragfähige Konzepte für Hochschulen“, vom 1.-2. Oktober 2013 an der RWTH Aachen siehe: http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Die_RWTH/Jobs_Ausbildung/Personalentwicklung/~djph/Symposium-Personalentwicklung (Zugriff: 20.06.2014).

3 Ada Pellert: Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien, Köln, Graz: Böhlau-Verlag 1999, S. 233.

4 Siehe beispielsweise Ada Pellert: Gender Mainstreaming und die Personal- und Organisationsentwicklung an Universitäten, in: C. Corchard, B. Doetsch, K. Neumann (Hrsg.): Der Zeit einen Schritt voraus: Gender konsequent. Qualitätssteigerung der Hochschulentwicklung durch Gender Mainstreaming. Münster: LIT-Verlag 2005.

In beiden Bereichen – bei der akademischen Personalentwicklung und bei der Personalentwicklung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im nicht-wissenschaftlichen Dienst – muss bei der Entwicklung der Maßnahmen eine konsequente Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklung verfolgt werden.

Personalentwicklung ist als Teil der Organisationsentwicklung ein breites Handlungsfeld, das alle Maßnahmen zur Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenzen umfasst und somit eine strategische Daueraufgabe einer Hochschule darstellt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Besonderheit der Personalentwicklung an Hochschulen aus ihrem Ausbildungsauftrag resultiert: Die Hochschulen entwickeln das Personal nicht ausschließlich für eigene Zwecke, sondern verantworten die Ausbildung von wissenschaftlich qualifiziertem Personal für Karrierewege auch außerhalb des Hochschulsystems.⁵

Zu berücksichtigen ist auch, dass die Ziele von Personalentwicklung aus der Perspektive der verschiedenen Ebenen einer Organisation unterschiedlich aussehen. Die Ziele der Personalentwicklung aus der Sicht der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen mit dem gesamten Personalentwicklungskonzept der Hochschule in einer Wechselwirkung, wenngleich sie sich in den Schwerpunktsetzungen unterscheiden können.

In den folgenden Ausführungen liegt der Fokus auf der akademischen Personalentwicklung.

2. *Die akademische Personalentwicklung*

Aus personaler und organisatorischer Sicht ergeben sich besondere Herausforderungen an ein Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal, die folgende fünf Kompetenzbereiche (Handlungsfelder) umfassen:

1. Forschung
2. Lehre und Hochschuldidaktik
3. Führung und Kommunikation

5 Siehe S. Brockschnieder, R. Deckert, G. Klaus, M. Mehrrens, U. Senger und M. Thren: Konzeptioneller Rahmen für Personalentwicklung an Hochschulen, in: A. Schlüter und M. Winde (Hrsg.): *Akademische Personalentwicklung – Eine strategische Perspektive*, Essen: Edition Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, S. 10.

Nicola Hille

4. Administrative Kompetenzen
5. Selbstkompetenzen

Die Genderkompetenz ist eine Querschnittskompetenz, die für alle fünf Handlungsfelder essentiell ist. Ihre wichtigsten Maßnahmen sind Antidiskriminierung, Gleichstellung, Gender Mainstreaming und Familienfreundlichkeit.

Die Personalentwicklungsabteilung einer Hochschule steht vor der anspruchsvollen Aufgabe, für die einzelnen Zielgruppen und Personen der Hochschule jeweils passgenaue Kompetenzen und Maßnahmen zu entwickeln und dabei in besonderem Maße der Chancengleichheit verpflichtet zu sein.

Die Generalsekretärin der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), Dorothee Dzwonnek, hat in ihrem Vortrag „Personalentwicklung als Schlüssel für die Qualifizierung von Führungskräften im Wissenschaftssystem. Best Practice-Beispiele aus dem Handeln der DFG“, den sie am 2. Oktober 2013 auf dem Symposium „Personalentwicklung im Wissenschaftsbetrieb. Tragfähige Konzepte für die Hochschule“ an der RWTH Aachen hielt, die konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen der Geschäftsstelle der DFG vorgestellt. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft hat in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement in Speyer die Fortbildungsreihe „Berufsbild Wissenschaftsmanagement“⁶ konzipiert und in diesem Rahmen wichtige Faktoren für eine geschlechtergerechte Personalentwicklung formuliert:

- die passgenaue Zielgruppendefinition von Maßnahmen
- die Berücksichtigung der spezifischen Bedarfe der Beschäftigten
- die Abstimmung der Maßnahmen mit den verschiedenen Karrierestufen.

6 Diese Fortbildungsreihe beinhaltet einen Lehrgang Wissenschaftsmanagement, Workshops für wissenschaftliche Nachwuchsführungskräfte und das Forum „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“. Die Zielgruppe für den Lehrgang Wissenschaftsmanagement sind Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger, die ihre Fach- und Methodenkompetenz erweitern und ihre Sozialkompetenz professionalisieren möchten. Die Zielgruppe für die Workshops sind Nachwuchsgruppenleiterinnen und Nachwuchsgruppenleiter sowie Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren. Das Forum „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ richtet sich an Administratorinnen und Administratoren sowie an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die ihre Managementkenntnisse ausbauen möchten.

Am Beginn einer erfolgreichen Personalentwicklung steht die richtige Personalauswahl. Die Personalrekrutierung ist ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Integration von Frauen in die Wissenschaft und zur Steigerung des Frauenanteils an Führungspositionen in der Wissenschaft.⁷

2.1 Kompetenzentwicklung in der akademischen Personalentwicklung

Um die Zielgruppen der akademischen Personalentwicklung entlang ihrer jeweiligen Qualifikationsphasen (Promotion, Postdoc-Phase, Professur) professionell unterstützen zu können und zugleich auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im akademischen Verwaltungsbereich kontinuierlich in ihrer weiteren beruflichen Professionalisierung zu fördern, bedarf es gut durchdachter Konzepte, die berücksichtigen, dass Hochschulen funktional gesehen sehr komplexe Organisationen sind.

Ein Personalentwicklungskonzept für die verschiedenen Zielgruppen einer Hochschule muss in seiner Konzeption auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Qualifikationsstufen der Teilgruppen zugeschnitten sein und die Organisation als Ganzes im Blick haben.

Eine gelungene akademische Personalentwicklung trägt zur Kompetenzentwicklung des wissenschaftlichen Personals bei und ermöglicht zugleich auch, das Verwaltungspersonal enger mit den Sichtweisen und Erfordernissen des Wissenschaftsbetriebes vertraut zu machen.

Für die Ermittlung der Schwerpunkte und der gezielten Ausrichtung von Personalentwicklung für die unterschiedlichen Zielgruppen müssen immer auch die richtigen Fragen gestellt werden. Sie können beispielsweise lauten:

- Welche strategischen Ziele werden mit der Personalentwicklung insgesamt verfolgt?
- Liegt ein Personalentwicklungskonzept vor?
- Wo kann die Personalentwicklung bei einer möglichen Bandbreite von Fort- und Weiterbildungsangeboten bis hin zu gezielten Maßnahmen im Rahmen einer strategischen Hochschulentwicklung verortet werden?
- Wie kommen die Personalentwicklerinnen bzw. Personalentwickler zu neuen Themen, Zielen und Programmen?

⁷ Siehe auch den Beitrag von Claudia Peus, Tanja Hentschel und Susanne Braun in dieser Publikation.

Nicola Hille

- Wie greifen Personalentwicklerinnen bzw. Personalentwickler die strategischen Ziele der Hochschule auf?
- Wie eruieren die Personalentwicklerinnen bzw. Personalentwickler die Bedarfe der verschiedensten Organisationseinheiten?
- Wie ermitteln die Personalentwicklerinnen bzw. Personalentwickler die jeweilige Arbeitssituation in bestimmten Bereichen?
- Wie erfahren die Personalentwicklerinnen bzw. Personalentwickler die Bedarfslage der Mitarbeitenden?⁸

3. *Personalentwicklung als Zukunftsthema*

Personalentwicklung ist eine Investition in die Zukunft und zugleich ist die Begleitung und kontinuierliche Förderung von (Nachwuchs-)Führungskräften eine strategische und zielorientierte Maßnahme der Hochschule. Personalentwicklung soll darüber hinaus Werte vermitteln und organisationsförderliche Haltungen entwickeln. Geschlechtergerechte akademische Personalentwicklung berücksichtigt zudem auch die subtilen Hindernisse für die Wissenschaftskarriere von Frauen und setzt Steuerungsinstrumente zur Gender- und Diversity-Sensibilisierung ein, weil Genderkompetenz und Diversity-Management wesentliche Bestandteile einer qualitativ hochwertigen Personalentwicklung sind.

In ihrem Beitrag „Hochschulen benötigen Strategien“⁹ erläutern Martin Mehrrens, Dieter Tappe und Roswitha Katner die Verantwortung der Hochschulen in Bezug auf Wissenstransfer und Innovation. Aus dieser Verantwortung leite sich die künftige Rolle der Personal- und Organisationsentwicklung ab, denn: „die Personal- und Organisationsentwicklung übernimmt hierbei neben Dienstleistungsfunktionen auch innovative Gestaltungsaufgaben“ und „bewegt sich im Spannungsfeld von offensiv ausgerichteter Entwicklung und Grenzen setzenden Rahmenbedingungen.“¹⁰

Präzise analysiert Martin Mehrrens in seiner Studie „Führungskräfteentwicklung als kritischer Erfolgsfaktor einer aktiven Hochschulentwick-

8 Diese Fragen wurden beispielhaft in der BuKoF-Handreichung „Geschlechtergerechte Personalentwicklung“ (2007) vorgestellt. Siehe: http://www.bukof.de/tl_files/Veroeffentl/handreichung-personalentwicklung.pdf (Zugriff: 10.06.2014).

9 Erschienen in der Fachzeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung“, 6. Jg., Heft 4/2011, S. 100-102.

10 Ebd., S. 103.

lung“¹¹, in welcher Weise die sich schnell verändernden Rahmenbedingungen an den Hochschulen hohe Anforderungen an Professorinnen und Professoren als akademische Führungskräfte stellen.

4. Steuerungsbereiche der Personalentwicklung

Personalentwicklung ist ein aktiver Beitrag zur Hochschulentwicklung, denn sie verfolgt einen ganzheitlichen, aus organisatorischen Anforderungen abgeleiteten Ansatz der Förderung und Begleitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Steuerung der Personalentwicklung beginnt, nachdem die Ziele festgelegt wurden. Die Aufgaben der Steuerung lassen sich in die Bereiche Diagnostik, Entwicklung, Implementierung und Evaluation einteilen.

Diagnostik:	Da die Ziele der Universität und die Personalstruktur fortlaufenden Veränderungen unterworfen sind, ist auch der Personalentwicklungsbedarf daraufhin abzustimmen. Diesen Bedarf festzustellen, ist Aufgabe der Diagnostik.
Entwicklung:	Nachdem der Personalentwicklungsbedarf festgestellt wurde, können konkrete, bedarfsadäquate Maßnahmen entwickelt werden.
Implementierung:	Bei der Implementierung eines Personalentwicklungskonzepts müssen die Besonderheiten des universitären Umfelds berücksichtigt und eine umsichtige Kommunikationsstrategie gewählt werden. Die Partizipation bei der Entwicklung führt zu einer höheren Annahme und Akzeptanz bei der Umsetzung von Maßnahmen.
Evaluation:	In regelmäßigen Zeitabständen werden neu gewonnene Informationen zusammengestellt und in einem Ist-Soll-Vergleich mit den Zielen und Kompetenzanforderungen einer geschlechtergerechten Personalentwicklung abgeglichen.

11 Erschienen in der Fachzeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung“, 2. Jg., Heft 4/2008, S. 96-101.

5. *Strukturen und Prozesse einer akademischen Personalentwicklung*

Akademische Personalentwicklung betrachtet die Hochschule als Ganzes, ist eine wichtige Säule der Hochschulentwicklung und dient der Positionierung und Profilierung in der Hochschullandschaft. Eine ganzheitliche akademische Personalentwicklung hat sowohl das wissenschaftliche als auch das nicht-wissenschaftliche Personal im Blick. Für eine Hochschule ist die Personalentwicklung eine zentrale Aufgabe, denn mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist sie nicht nur eine professionell lehrende, sondern auch selbst eine lernende Organisation. Deshalb ist die Entwicklung des Personals eine lebenslange Aufgabe, die nicht nur die Qualifizierung in den Bereichen Lehre und Forschung betrifft, sondern auch die Förderung sozialer und persönlicher Kompetenzen.

Ein Personalentwicklungskonzept sollte Fortbildungen beinhalten, die sowohl die arbeitsplatzbezogenen Erfordernisse als auch die persönlichen Fähigkeiten und Neigungen der Beschäftigten berücksichtigen. Eine geschlechtergerechte Personalentwicklung fördert ein diskriminierungsfreies und die Gleichstellung förderndes Umfeld und berücksichtigt die soziale und familiäre Situation der Beschäftigten im Sinne des Audits „Familien-gerechte Hochschule“. Personalentwicklung bietet Wiedereinstiegshilfen für Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer und fördert die Verwirklichung individueller Entwicklungs- und Karriereziele. Die Ziele der Hochschulentwicklung, wie beispielsweise Innovationsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit werden durch eine effektive Personalentwicklung auf allen Ebenen beeinflusst und gesteuert.

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass Personalentwicklung im Hochschulbereich eine Daueraufgabe ist.

6. *Effektive Instrumente für eine geschlechtergerechte akademische Personalentwicklung*

6.1 Die proaktive Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen

Um geschlechtsspezifische Hindernisse im wissenschaftlichen Qualifikationsweg beobachten zu können, hat das Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung / Center of Excellence Women and Science (CEWS) geschlechterspezifische Statistiken zur Verfügung gestellt. Sie sind ein wesentliches Instrument, um retrospektive Verlaufsanalysen tätigen und auch fachspezifisch die entscheidenden Kriterien herausfiltern zu

können, die zeigen, wann und warum Frauen aus der Wissenschaft ausscheiden. Die vom CEWS erstellten Studien über Karrierewege von Wissenschaftlerinnen sind auch eine wichtige Grundlage für die Diskussionen und Empfehlungen zur Gleichstellungspolitik seitens der Wissenschaftsorganisationen, allen voran der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und des Wissenschaftsrats (WR). Auf statistischen Analysen aufbauend untersucht das CEWS die Ursachen der Unterrepräsentanz von Wissenschaftlerinnen. Mit den Projekten „Anstoß zum Aufstieg“ und „Encouragement to Advance“ erprobte das CEWS auch gleichstellungspolitische Interventionen, mit denen anhand von Karriere- und Berufungstrainings eine bessere Chancengleichheit von Frauen und Männern bei der Personalrekrutierung erzielt werden sollte.

Die Wissenschaftlerinnen-Datenbank FemConsult unterstützt Hochschulen bei der Suche nach Frauen für die Besetzung von Führungspositionen in der Wissenschaft, um damit den Frauenanteil nachhaltig zu erhöhen. Die Datenbank FemConsult steht seit 2001 online zur Verfügung. Sie enthält wissenschaftliche Profile von mehreren tausend promovierten und habilitierten Wissenschaftlerinnen aller Fachrichtungen aus dem deutschsprachigen Raum und bietet damit ein wirkungsvolles Instrument zur Rekrutierung von Expertinnen. Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Ministerien und Gleichstellungsbeauftragte erhalten jederzeit einen Überblick über das Potenzial qualifizierter Wissenschaftlerinnen. Kostenfrei können sie passende Kandidatinnen für die Besetzung von Professuren und Lehrstuhlvertretungen, für Gutachten, Vorträge, Beratungen oder EU-Tätigkeiten, als Mentorinnen oder für die Mitwirkung in Gremien und Kommissionen recherchieren und aktuelle Anfragen und Ausschreibungen schnell und gezielt an diese adressieren.

Darüber hinaus wurden jüngst auch in einem vom CEWS koordinierten EU-Projekt existierende Wissenschaftlerinnen-Datenbanken im europäischen Forschungsraum untersucht, um ein Modell für eine europäische Wissenschaftlerinnen-Datenbank zu entwickeln.¹²

Interessant in diesem Kontext ist auch das jüngste Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten aus dem Jahr 2013, das vom Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS (Center of Excellence Women and Science) publiziert wurde. In dieses Ranking eingeflossen sind die Daten von 316 Hochschulen. Seit seiner ersten Erarbeitung im Jahr 2003 hat sich dieses Ranking, das nach wie vor das einzige

12 Für weitere Informationen siehe: <http://www.gesis.org/cews/das-cews>.

Ranking zu Gleichstellungsaspekten an deutschen Hochschulen ist, bei dem umfangreiche Indikatoren berücksichtigt werden, als ein Bestandteil der Qualitätssicherung für Gleichstellung an Hochschulen etabliert. Zielstellung des Rankings ist es, „die Leistungen der Hochschulen im Bereich der Gleichstellung von Frauen und Männern mit Hilfe quantitativer Indikatoren kontinuierlich zu vergleichen. Die regelmäßige Veröffentlichung im Abstand von zwei Jahren soll dabei Veränderungen und Trends sichtbar machen.“¹³

6.2 Diversity Management

Das Thema Diversity Management hat in den letzten Jahren einen rasanten Aufstieg in der Öffentlichkeit, der Politik, der Wirtschaft und der Wissenschaft genommen. Auch für die geschlechtergerechte Personalentwicklung ist ein gelungenes Diversity Management eine Herausforderung, denn Vielfalt und Gleichstellung sind von zentraler Bedeutung. Vielfalt bezieht sich auf Lebenslagen von Menschen und beschreibt deren Unterschiedlichkeiten mit Blick auf Kategorien wie Geschlecht, ethnische und soziale Herkunft, Religion und Alter. Für die Mitglieder einer Universität gilt die Aussage: Wissenschaft ist international, interdisziplinär und bunt. Heterogen zusammengesetzte wissenschaftliche Arbeitsgruppen und ein stetiger internationaler Austausch prägen eine Hochschule. Somit sind die Akzeptanz von Vielfalt und ein gelingendes Diversity Management zwei entscheidende Grundvoraussetzungen für die Qualität und Zukunftsfähigkeit einer Hochschule.

6.3 Zielquoten

Die Förderung der Chancengleichheit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ist der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) ein besonderes Anliegen, das als pragmatisches Ziel bereits seit 2002 in der Satzung verankert ist, mit dem Ziel, die Anzahl der Wissenschaftlerinnen auf der Ebene der Projektleitung zu erhöhen, qualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen durch entsprechende Karrierefördermaßnahmen zu unter-

13 Jutta Dahloff, Vorwort zum Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten des CEWS im Jahr 2013, S. 5.

stützen und damit zugleich auch die Vereinbarkeit von Familie und wissenschaftlicher Karriere zu verbessern.

2006 hatten sich die in einer Allianz zusammengeschlossenen Wissenschaftsorganisationen¹⁴ darauf verständigt, innerhalb der nächsten fünf Jahre (bis 2011) den Anteil von Frauen an Führungspositionen in der Wissenschaft deutlich zu erhöhen. Folgende vier Maßnahmenkomplexe sollten diesem Ziel dienen: (1) eine entsprechende Organisationsentwicklung, (2) Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben, (3) mehr Transparenz und (4) eine Evaluation nach fünf Jahren.

In der Zeitschrift des Verbandes Hochschule und Wissenschaft im Deutschen Beamtenbund (vhw) wurde 2012 bilanziert: „Vor allem in der außeruniversitären Forschung hat die Offensive für Chancengleichheit ein sichtbares politisches Signal gesetzt und für mehr Verbindlichkeit gesorgt, vielfältige gleichstellungspolitische Maßnahmen wurden initiiert und umgesetzt.“¹⁵ An den Hochschulen und Universitäten hingegen, so das Fazit, gibt es nur einzelne Erfolge zu vermelden; die erzielten Fortschritte insgesamt bleiben jedoch maßgeblich hinter den Vorstellungen zurück – so die Aussage des Vorsitzenden des Wissenschaftsrates, Prof. Dr. Wolfgang Marquardt.¹⁶ Deshalb sind, so die Schlussfolgerung des Wissenschaftsrates, unbedingt auch weiterhin Maßnahmen erforderlich. Gefordert wird, flexible, am Kaskadenmodell orientierte Zielquoten verbindlich an den Hochschulen und Universitäten zu implementieren, um der Entwicklung den notwendigen Nachdruck zu verleihen. Weiterhin wird festgehalten, dass der Teilhabe von Wissenschaftlerinnen in wissenschaftlichen und wissenschaftspolitischen Gremien eine wichtige Funktion zukommt. Hierzu lautet die Forderung des Wissenschaftsrates: „In den Schlüsselgremien der Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie der Wissenschaftsorganisationen selbst ist eine adäquate – am besten paritätische – Beteiligung von Frauen zu realisieren. Sie sollte mindestens 40 Prozent betragen.“¹⁷ In der „Offensive für Chancengleichheit“ werden al-

14 Dabei handelt es sich um folgende sieben Wissenschaftsorganisationen: Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Hochschulrektorenkonferenz, Leibniz-Gemeinschaft, Max-Planck-Gesellschaft, Wissenschaftsrat. Siehe Pressemitteilung des Wissenschaftsrates Nr. 36 vom 29. November 2006 und Wissenschaftsrat (Hrsg.): *Exzellenz in Wissenschaft und Forschung. Neue Wege in der Gleichstellungspolitik*, Köln 2007.

15 Heft Nr. 2/2012: *Informationen und Meinungen zur Hochschulpolitik*, S. 8.

16 Ebd.

17 Ebd.

so mit Nachdruck mehr Führungspositionen für Wissenschaftlerinnen gefordert. Wie kann vor dem Hintergrund dieser Forderungen und Zielsetzungen eine geschlechtergerechte Personalentwicklung an Hochschulen im wissenschaftlichen Bereich aussehen? Die unzureichende Planbarkeit von Karriereverläufen wird als ein entscheidender Hemmfaktor und als ein Hindernis für viele Wissenschaftlerinnen angesehen. Die in der Allianz zusammengeschlossenen Wissenschaftsorganisationen sind sich in ihrer Forderung einig, die Qualifikationsschritte nach der Promotion transparenter und planbarer zu gestalten. Um ein höheres Maß an Planungssicherheit zu erreichen, fordern sie, dass bei Befristungen von Arbeitsverträgen längere Laufzeiten vorzusehen sind. Nachdrücklich bilanziert der Wissenschaftsrat im zweiten Halbjahr 2012, dass eine Chancengleichheit ohne einen entsprechenden Kulturwandel in den Wissenschaftsorganisationen und den einzelnen Hochschulen nicht zu erreichen ist und dass der notwendige Kulturwandel von den Leitungsebenen initiiert, konsequent gefordert und über die einzelnen Einrichtungsebenen hinweg kommuniziert werden muss.¹⁸

6.4 Stellungnahmen zur Planbarkeit wissenschaftlicher Karrieren

Am 24. April 2012 hat sich die 12. Mitgliederversammlung der HRK einstimmig auf die Verabschiedung von „Leitlinien für die Ausgestaltung befristeter Beschäftigungsverhältnisse mit wissenschaftlichem und künstlerischem Personal“ verständigt. Darin heißt es in der Einleitung: „Die Hochschulen tragen Verantwortung für unbefristetes und befristetes Personal. [...] Die individuell verschiedenen Karrierewege des wissenschaftlichen Nachwuchses müssen planbar und transparent sein: Es sind Qualifikationsziele zu vereinbaren, aus denen sich die Befristung ableitet, d.h. das Qualifikationsziel muss in der Befristungszeit erreichbar und wissenschaftlich ausführbar sein. [...] Das Bewusstsein um diese Aufgabe verstärkt eine Kultur der Verantwortung für den wissenschaftlichen Nachwuchs, und diese ist von jeder Hochschule individuell zu gestalten. Die Hochschulen müssen dazu die strukturellen Voraussetzungen schaffen.“¹⁹

18 Heft Nr. 2/2012: Informationen und Meinungen zur Hochschulpolitik, S. 8.

19 Nachzulesen unter: <http://www.hrk.de/themen/hochschulsystem/aktuelle-beschluesse>. Beschluss vom 24. April 2012 (Zugriff: 20.06.2014).

In einer entsprechenden Pressemitteilung der Hochschulrektorenkonferenz vom 24. April 2012 wird gefordert, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal qualifizieren, um gleichzeitig mit ihren Leistungen einen größtmöglichen Beitrag zur Innovationskraft der Hochschulen leisten zu können. Um beides zu gewährleisten, müssen die Arbeitsverhältnisse planbar und die Befristungsbedingungen transparent sein. Dabei seien die Grundsätze der Gleichstellung zu berücksichtigen.²⁰ Weiter heißt es in der Pressemitteilung, dass den Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern überfachliche Fortbildungen ermöglicht werden sollen und dass sie bei der Karriereplanung durch die Hochschule unterstützt werden müssen. Zudem sollte im Rahmen von Führungskräfte-Trainings für die besonderen Bedürfnisse von befristet beschäftigten Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern sensibilisiert werden.²¹

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Empfehlung der HRK in drei Teile gliedert. Die erste Forderung, die in den Leitlinien bereits in der Einleitung (Teil 1) genannt wird, ist die Schaffung struktureller Voraussetzungen für eine optimale Ausgestaltung befristeter Beschäftigungsverhältnisse und eine geschlechtergerechte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Der zweite Teil der Leitlinien befasst sich mit dem Hintergrund der wissenschaftsspezifischen Befristungsmöglichkeiten von Arbeitsverhältnissen und der dritte Teil der Leitlinien widmet sich den Handlungsempfehlungen für eine gute personalpolitische Praxis, zu der die Planbarkeit (III.1), die Transparenz (III. 2) und die Gleichstellung (III. 3) gehören. Zuletzt wird ein Ausblick auf die Umsetzung der Handlungsempfehlungen an den Hochschulen gegeben (III.4).

20 Nachzulesen unter: <http://www.hrk.de/presse/pressemitteilungen/presse-mitteilung/meldung/hrk-mitgliederversammlung-leitlinien-fuer-befristete-beschaeftigungsverhaeltnisse-in-den-hochschule> (Zugriff: 20.06.2014).

21 Ebd.

Unter Punkt III.3 (Gleichstellung) finden sich folgende Forderungen: „Eine höhere Beteiligung von Frauen an der wissenschaftlichen, karriere-relevanten Qualifizierung ist selbstverständlich auch bei der Befristung von Arbeitsverträgen zu gewährleisten. [...] Befristungen sind so zu gestalten, dass wissenschaftliche Karriere und familiäre Inanspruchnahme für Männer und Frauen vereinbar sind.“²²

Unter Punkt III.4 (Umsetzung an den Hochschulen) bilanziert die Mitgliederversammlung der HRK im Frühjahr 2012: „Um ihrer Verantwortung für die befristeten Beschäftigungsverhältnisse gerecht zu werden, sind die Hochschulen aufgefordert, sich hochschulspezifische Standards zu setzen, nach denen sie innerhalb des rechtlichen Rahmens die Verträge ihres Personals ausgestalten. Dabei berücksichtigen sie die genannten Ziele der Planbarkeit, Transparenz und Gleichstellung. Es wird empfohlen, dass von den Fakultäten bzw. Fachbereichen Dauerstellenkonzepte aufgestellt werden, um die Anzahl der Dauerstellen in einem angemessenen Verhältnis zu den befristeten Qualifikationsstellen zu halten. Diese sind mit der Hochschulleitung abzustimmen. Die Hochschulen sollten eine Bündelung der vorhandenen Angebote in den Bereichen Career Services, Mentoring und Schlüsselqualifikation vornehmen, um den Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern Möglichkeiten überfachlicher Fortbildung und Unterstützung in der Karriereplanung zu gewähren. Im Rahmen von Führungskräfte Trainings sollten Vorgesetzte für die besonderen Bedürfnisse von befristet beschäftigten Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern sensibilisiert werden.“²³

In der hier auszugsweise zitierten Entschließung sind folgende Forderungen und Empfehlungen formuliert, auf die ich in meinen nachfolgenden Ausführungen verschiedentlich Bezug nehmen werde:

1. Etablierung einer Kultur der Verantwortung für den wissenschaftlichen Nachwuchs
2. Schaffung struktureller Voraussetzungen für eine optimale Ausgestaltung befristeter Beschäftigungsverhältnisse
3. Durchsetzung einer geschlechtergerechten Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

22 Ebd. Nachzulesen in der Zeitschrift des Verbandes Hochschule und Wissenschaft im Deutschen Beamtenbund (vhw), Heft 2/2012, S. 4 und unter: <http://www.hrk.de/themen/hochschulsystem/aktuelle-beschluesse>. Beschluss vom 24. April 2012 (Zugriff: 20.06.2014).

23 Ebd.

Diese drei Aufgabengebiete lassen sich auch mit den Zielgrößen Planbarkeit, Transparenz und Gleichstellung umschreiben. Für die Qualitätssicherung der Arbeitsbedingungen des wissenschaftlichen Nachwuchses ist die Frage der Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Familie eine zentrale Maßnahme. Eine Kultur der Verantwortung gegenüber dem wissenschaftlichen Nachwuchs berücksichtigt neben der Planbarkeit und Transparenz wissenschaftlicher Karrieren auch die Vereinbarkeitsthematik, denn sie hat eine Schlüsselfunktion für die Gleichstellung.

Wissenschaftliche Studien zeigen bisher eine weitgehende Unvereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Familienplanung auf. Grundlage dieser Bilanz ist das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und Europäischem Sozialfonds der Europäischen Union (ESF) geförderte Forschungsprojekt des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) „Fachkulturen und weibliche Wissenschaftskarrieren: Erfolgsfaktoren von Frauenförderung sichtbar machen“. Dieses Projekt befasste sich mit der Frage, welche strukturellen und kulturellen Unterschiede dazu führen, dass die verschiedenen Fachbereiche sehr unterschiedliche Erfolge hinsichtlich der Frauenförderung aufzeigen können.²⁴

7. Zur Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses an deutschen Hochschulen

Für die akademische Personalentwicklung an Hochschulen kann bilanziert werden, dass die Situation des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses von gravierenden Unstimmigkeiten gekennzeichnet ist.²⁵ Dies verdeutlicht auch der „Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013“, der statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland enthält und von einem Forschungskon-

24 Pressemitteilung des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) vom 11. April 2012. Nachzulesen in der Zeitschrift des Verbandes Hochschule und Wissenschaft im Deutschen Beamtenbund (vhw), Heft 2/2012, S. 9: Unvereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Familie.

25 Siehe hierzu Hanna Kauhaus (Hrsg.): 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.

sortium herausgegeben wird.²⁶ Dieser Bericht beruht auf der Selbstverpflichtung der Bundesregierung, gemäß Bundestagsbeschluss vom 18. Juli 2009 regelmäßig einmal pro Legislaturperiode mit wechselnden Schwerpunkten über die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland zu informieren. Nachdem der vorherige Bundesbericht aus dem Jahr 2008 das Hauptaugenmerk auf die Qualifizierungsphasen und Abschlüsse sowie den internationalen Vergleich gelegt hatte – vor allem bis zum erfolgreichen Abschluss der Promotion – werden in dem Bundesbericht 2013 der berufliche Verbleib nach der Promotion innerhalb der Wissenschaft und in anderen Bereichen sowie die Beschäftigungsbedingungen und Karriereperspektiven von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern im Hochschulbereich intensiv beleuchtet.²⁷

Da es sich um einen Bundesbericht handelt, konnte die Perspektive der einzelnen Hochschulen sowie die spezifische Situation der Länder nur vereinzelt berücksichtigt werden. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Analyse der Entwicklungen auf Bundesebene. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse des Berichtes in einem Überblick zusammengefasst:

Hochschulpolitische Leitthemen:

- Sorge um die Attraktivität des wissenschaftlichen Berufsweges wächst
- Durchlässigkeit des Qualifizierungssystems dient Zukunftsfähigkeit
- Chancengerechtigkeit ist noch nicht verwirklicht
- Qualitätssicherung verzeichnet Bedeutungszuwachs

Den Ausgangspunkt der politischen Debatte bildet die Bedeutung des wissenschaftlichen Nachwuchses für das Hochschulsystem sowie für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung Deutschlands. Hierbei wächst die Sorge um die Attraktivität des wissenschaftlichen Berufsweges. Im aktuellen Bericht heißt es hierzu: „Gerade vor dem Hintergrund dieser Bedeutung ist die Debatte von der Sorge geprägt, das deutsche System der wissenschaftlichen Qualifizierung könnte auf Grund längerer Phasen beruflicher Unsicherheit, des hohen Befristungsanteils der Beschäfti-

26 Der Bericht 2013 wurde unter der Leitung von Dr. Anke Burkhardt vom Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (HoF) in Kooperation mit einem Forschungskonsortium erstellt.

27 Der Bericht ist nachzulesen unter: http://www.buwin.de/site/assets/files/1002/6004283_web_verlinkt.pdf (Zugriff: 20.06.2014).

gungsverhältnisse und der im Vergleich mit anderen (forschungsnahen) Berufsfeldern für Hochqualifizierte niedrigen Bezahlung für exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nicht attraktiv genug sein. [...] Eng verknüpft mit der Frage der Attraktivität wird das Verhältnis von Wettbewerb und Kontinuität innerhalb des Qualifizierungssystems diskutiert. Über einen Wettbewerb sollen Leistungsanreize gesetzt und die Gewinnung hervorragender Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler gefördert werden. Gleichzeitig muss dem Bedarf an qualifiziertem wissenschaftlichem Personal durch die Eröffnung längerfristiger beruflicher Perspektiven in der Wissenschaft Rechnung getragen werden. Angesichts der Tatsache, dass gerade die in Deutschland übliche Promotion nicht nur für eine Karriere im Bereich der academia im engeren Sinne qualifiziert, sondern auch für eine Vielzahl von Berufen in Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft, besteht eine zentrale Herausforderung darin, die wissenschaftliche Qualifizierung auch für Berufe in Wirtschaft und Verwaltung anschlussfähig zu machen.“²⁸

Neben der Sorge um die Attraktivität des wissenschaftlichen Berufsweges und dem Tatbestand der mangelnden Durchlässigkeit des Qualifizierungssystems steht die Verwirklichung der Chancengerechtigkeit auf dem Prüfstand im aktuellen Bundesbericht.

Das für unser Anliegen einer geschlechtergerechten Personalentwicklung zentrale Fazit lautet: Die Chancengleichheit ist noch nicht verwirklicht. Der Bericht enthält hierzu folgende Ausführungen: „Trotz zahlreicher Förderprogramme und messbarer Erfolge für Wissenschaftlerinnen sind immer noch deutliche Geschlechterdifferenzen im wissenschaftlichen Qualifizierungs- und Karriereverlauf zu erkennen. Bisher nicht hinreichend im Fokus öffentlicher Aufmerksamkeit stehen weitere Aspekte von Chancengerechtigkeit wie regionale, soziale und ethnische Herkunft, kultureller oder religiöser Hintergrund sowie familiäre Belastungen, Krankheiten oder Behinderungen, die die Berufsperspektiven auf dem akademischen Arbeitsmarkt nach wie vor beeinflussen.“²⁹

Auch die Qualitätssicherung verzeichnet einen Bedeutungszuwachs. Für die geschlechtergerechte Personalentwicklung an Hochschulen und die Verwirklichung von Chancengleichheit ist es förderlich, sämtliche Maßnahmen der Gleichstellung mit einer Qualitätssicherung zu verankern. Der Bundesbericht 2013 hält hierzu folgende Entwicklungen fest: „Einen

28 Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013, S. 4-5.

29 Ebd., S. 5.

relativ neuen Aspekt der hochschulpolitischen Debatte stellt das Thema Qualitätssicherung dar. Dabei geht es zum einen um die Frage, ob das wissenschaftliche Qualifizierungssystem (einschließlich der vielfältigen Förderprogramme) so gestaltet ist, dass wissenschaftliche Leistungen von möglichst hoher Qualität erbracht werden können. Zum anderen wird nach den Standards guter wissenschaftlicher Arbeit und der Gewährleistung ihrer Einhaltung gefragt. Im Hinblick auf die Attraktivität des deutschen Qualifizierungssystems für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler aus dem In- und Ausland wird der Entwicklung und Anwendung transparenter und verbindlicher Qualitäts- und Verfahrensstandards für Promotionen und sonstige wissenschaftliche Leistungen zunehmend Bedeutung beigemessen.³⁰

Bei den Entwicklungen und Trends in der Förderpraxis hält der Bundesbericht 2013 folgende Ergebnisse fest:

„Die Gewichtung der verschiedenen Qualifizierungswege und das Spektrum der Unterstützungsangebote variieren in Abhängigkeit von der Fächerkultur und der Qualifizierungsphase. Die Hauptverantwortung für die wissenschaftliche Qualifizierung tragen die Universitäten und gleichgestellte Hochschulen mit Promotionsrecht. Sie werden in ihren Bemühungen durch die Nachwuchsförderung von Bund und Ländern, Forschungseinrichtungen und Förderorganisationen unterstützt, zu deren Anliegen es zählt, hochschulpolitisch gewollte Entwicklungen (z.B. Chancengerechtigkeit, Internationalisierung) gezielt zu fördern, einen Beitrag zur finanziellen Absicherung und Verbesserung der Rahmenbedingungen wissenschaftlicher Qualifizierung zu leisten sowie die Anerkennung und Honorierung überdurchschnittlicher Leistungen zu ermöglichen.“³¹

Die Förderung der strukturierten Promotion kann durch Graduiertenkollegs und -schulen oder durch vielfältige Promotionsförderung in Eigeninitiative der Hochschulen erfolgen. Die von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) oder von anderen außeruniversitären Forschungseinrichtungen finanzierten strukturierten Promotionsangebote (Graduiertenkollegs) haben an Bedeutung gewonnen. Darüber hinaus entwickeln immer mehr Hochschulen Dachstrukturen für die Doktorandenausbildung im Sinne einer übergeordneten Organisationseinheit. Ziel dieser Dachstrukturen ist die Vermittlung überfachlicher Kompetenzen und Softskills sowie der Unterstützung, Beratung und Vernetzung der Promovierenden.

30 Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013, S. 5.

31 Ebd., S. 7.

Die Qualifizierungswege und Fördermöglichkeiten in der Post-doc-Phase sind vielfältig. Diese Phase, die vorrangig auf die Berufungsfähigkeit für eine Universitätsprofessur vorbereitet, ist eine sehr heterogene Qualifizierungsphase. Im Bundesbericht 2013 wird die Post-doc-Phase wie folgt beschrieben:

„Inhalt und Grenzen der Post-doc-Phase exakt zu bestimmen, fällt schwer. Unstrittig ist eine erfolgreich abgeschlossene Promotion als Zugangsvoraussetzung. Was folgt, ist eine Orientierungsphase, die im Fall der Entscheidung für eine universitäre Karriere in eine Phase der Qualifizierung für eine Professur einmündet. Die inhaltliche und zeitliche Ausgestaltung dieses Abschnittes, in dem der Qualifizierungsaspekt zunehmend durch eigenständige wissenschaftliche Tätigkeit abgelöst wird, zeichnet sich durch Vielgestaltigkeit aus. Im Zentrum steht die Erlangung der Berufungsfähigkeit. Der Nachweis der geforderten zusätzlichen wissenschaftlichen Leistung kann auf verschiedene Art erbracht werden. Die Landeshochschulgesetze sehen in der Regel wahlweise eine Habilitation, habilitationsadäquate Leistungen oder eine Juniorprofessur vor. Es können aber auch Tätigkeiten als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter an einer Hochschule oder außeruniversitären Forschungseinrichtung sowie wissenschaftliche Tätigkeiten in einem anderen gesellschaftlichen Bereich anerkannt werden. [...] Im Bereich der Post-doc-Förderung hat sich das Förderinstrument der Nachwuchsgruppenleitung zum festen Bestandteil der Förderlandschaft entwickelt. Durch die Nachwuchsgruppenleitung soll herausragenden jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern die Möglichkeit gegeben werden, mit einem eigenen Team und entsprechender Ausstattung selbständig zu forschen und sich dadurch für eine Professur zu qualifizieren. Das Modell wurde als Alternative zum traditionellen Weg der langen Assistentenzeit und anschließender Habilitation konzipiert und findet zunehmend Verbreitung.“³²

Für unsere Zielsetzung einer geschlechtergerechten Personalentwicklung sind vor allem auch die Ausführungen zu den Berufswegen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im aktuellen Bundesbericht interessant. Bei den Ausführungen werden folgende fünf Sachverhalte hervorgehoben:

32 Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013, S. 9-10.

1. Langfristig verlassen die meisten Promovierten die Hochschulen
2. Hoher Befristungsanteil an Universitäten
3. Wissenschaftlicher Nachwuchs nimmt Aufgaben in Forschung und Lehre wahr
4. Zufriedenheit Promovierter mit beruflicher Situation an Universitäten fällt differenziert aus
5. Promovierte wünschen mehr Selbständigkeit und auch mehr Rückmeldung bei der wissenschaftlichen Arbeit.

Die hohe Anzahl von befristeten Laufzeiten (Punkt 2), die Frage der Zufriedenheit des wissenschaftlichen Nachwuchses (Punkt 4) und der Aspekt der Selbständigkeit (Punkt 5) werden im Folgenden näher beleuchtet. Der hohe Befristungsanteil der wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen ist signifikant für alle Hochschulen. Im Bericht erfahren wir, dass in den ersten sechs Jahren nach der Promotion etwa fünf von sechs wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern an Universitäten befristet beschäftigt sind.

Interessant ist auch die differenzierte Beantwortung der Zufriedenheit Promovierter mit ihrer beruflichen Situation: „Mit den Tätigkeitsinhalten sind promovierte wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Universitäten (sehr) zufrieden, mit der Beschäftigungssituation (Sicherheit, Aufstiegsmöglichkeiten, Einkommen) sowie dem Betriebsklima eher unzufrieden.“³³ Eine für unser Thema zentrale Bilanz im Bundesbericht 2013 lautet: „Fast die Hälfte der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Promotion an Universitäten wünscht sich sowohl mehr Selbstbestimmung, als auch ein höheres Maß an Führung und Rückmeldung.“³⁴ Wenn sich fast 50 Prozent aller Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler ein höheres Maß an Führung und Rückmeldung wünschen, so ist hier ein signifikanter Handlungsbedarf im Bereich der Personalführung und Personalentwicklung zu erkennen. Dieser Handlungsbedarf, der auch im Nationalen Bildungsbericht „Bildung in Deutschland“³⁵ hervorgehoben wird, stellt eine wichtige Ausgangslage für die weiteren Überlegungen dar.

33 Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013, S. 21.

34 Ebd., S. 21.

35 Bildung in Deutschland 2012, hrsg. von der Autorengruppe Bildungsberichterstattung, Bielefeld 2012.

Der Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2013 wird durch eine Stellungnahme der Bundesregierung zum Bundesbericht ergänzt. In dieser Stellungnahme werden folgende zentrale Herausforderungen und Lösungsansätze aus Sicht der Bundesregierung identifiziert:

1. Der wissenschaftliche Nachwuchs braucht planbare, verlässliche und transparente Karrierewege:

„Die Bundesregierung fordert die Hochschulrektorenkonferenz auf, einen Orientierungsrahmen zu entwickeln, der mit Blick auf eine funktionsdifferenzierte Personalstruktur Eckdaten für Transparenz und Planbarkeit der Karrierewege setzt und gleichwohl Spielraum für die Vielfalt der hochschulspezifischen Ansätze lässt. Sie fordert die Länder auf, für eine angemessene Grundausstattung zu sorgen und zu überprüfen, inwieweit das Verhältnis befristeter und unbefristeter Stellen an den Hochschulen verändert werden muss und Tenure Track-Modelle weiter ausgebaut werden sollten.“³⁶

2. Die Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen müssen dauerhafte Strukturen für Personalberatung und Personalentwicklung schaffen:

„Dies ist eine genuine strategische Aufgabe der Leitungen dieser Einrichtungen.“³⁷

3. Die Handhabung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes muss verbessert werden:

„Vertragslaufzeiten sollten sich in der Qualifikationsphase an dem für eine wissenschaftliche Qualifizierung erforderlichen Zeitbedarf orientieren und bei Befristungen wegen Drittmittelfinanzierung am Zeitraum der Mittelbewilligung. Die Arbeitgeber des wissenschaftlichen Personals sind aufgefordert, ihre Personalverantwortung verantwortungsvoller wahrzunehmen. Wir werden die Entwicklung nicht nur weiter beobachten, sondern auch

³⁶ Stellungnahme der Bundesregierung zum Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013, S. 2.

³⁷ Ebd., S. 2.

überprüfen, ob die von den Hochschulen und Forschungseinrichtungen ergriffenen Maßnahmen Wirkung entfalten.“³⁸

4. In der Post-doc-Phase ist mehr Mobilität und größere Durchlässigkeit zwischen dem Arbeitgeber Wissenschaft und anderen Beschäftigungsfeldern erforderlich.

„Berufe außerhalb der Wissenschaft müssen auch für Post-docs zur attraktiven Selbstverständlichkeit werden. Notwendig ist ein Mentalitätswechsel bei Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Arbeitgebern außerhalb des Wissenschaftssystems: Eine Karriere außerhalb der Wissenschaft ist keine Karriere zweiter Klasse. Das gilt gerade in einer Zeit, in der die Bedeutung wissenschaftlicher Erkenntnisse für Wirtschaft und Gesellschaft stetig zunimmt.“³⁹

5. Für weitere Maßnahmen und zielgerechte Steuerung müssen alle am Steuerungsprozess beteiligten Akteurinnen und Akteure mehr über die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses wissen. Die Bundesregierung plant, eine breit gefächerte Datengewinnungsstrategie zu initiieren.

In ihrer Stellungnahme geht die Bundesregierung auch dezidiert auf die Bedeutung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Wissensgesellschaft ein und weist ausdrücklich darauf hin, dass die Nachwuchsförderung optimiert werden muss:

„Der Bundesregierung ist es ein zentrales Anliegen, für die Nachwuchsförderung Bedingungen zu schaffen, die dazu beitragen, dass sich Potenziale junger Menschen optimal entfalten und gerade auch Hochqualifizierte ihre Chancen in Deutschland optimal wahrnehmen können. Die Personalstruktur an Hochschulen fällt nicht in die Zuständigkeit des Bundes, sondern in die Länderzuständigkeit. Im Rahmen der verfassungsrechtlichen Möglichkeiten fördert die Bundesregierung den wissenschaftlichen Nachwuchs durch eine Reihe von Maßnahmen im Rahmen der Programm- und Projektförderung sowie in erheblichem Umfang indirekt durch die institutionelle Förderung sowohl der Wissenschafts- und Mittlerorganisationen als auch der außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Darüber

38 Stellungnahme der Bundesregierung zum Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013, S. 2-3.

39 Ebd., S. 3.

hinaus leistet der Bund auch im Rahmen der Ressortforschung einen wichtigen Beitrag zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses.“⁴⁰

Eine Empfehlung der Bundesregierung in Bezug auf die Themen „Vergleichbarkeit“ und „Transparenz“ ist, dass die Hochschulen in einen Austausch über die entstandenen und potenziell zu entwickelnden Qualifikations- und Karrierewege eintreten. Mit Blick auf das gesamte System sollte diskutiert werden, wie in einem definierten Rahmen sowohl die Vielfalt der hochschulspezifischen Ansätze als auch die notwendige Transparenz und Planungssicherheit für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler gewährleistet werden können.

In der Stellungnahme der Bundesregierung zum BuWIN 2013 wird bilanziert:

„Untersucht man die Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Angestelltenverhältnis an Universitäten, die mit 86% die größte Beschäftigungsgruppe innerhalb des hauptberuflichen wissenschaftlichen Personals unterhalb der Professur ausmacht, wird deutlich, dass zwischen 2000 und 2010 der Anteil der Befristung von 79% auf 90%, der Teilzeitbeschäftigung von 38% auf 45% und die Drittmittelfinanzierung von 36% auf 43% angestiegen sind. Aus Sicht der Bundesregierung sollte es allen beteiligten Akteuren ein zentrales Anliegen sein, hier erheblich mehr sektorale Mobilität zu schaffen, denn die Kompetenz der Hochqualifizierten ist ein wertvolles Gut, das diese Gesellschaft dringend braucht – innerhalb von Hochschulen und Forschungseinrichtungen, aber auch außerhalb des wissenschaftlichen Bereichs im engeren Sinne.“⁴¹

Diese statistischen Auswertungen verdeutlichen, wie wenig Planungssicherheit der wissenschaftliche Nachwuchs innerhalb Deutschlands hat. Die Befristung der Arbeitsverträge und die immer kürzer werdenden Laufzeiten stellen ein folgenreiches Dilemma für die betroffenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dar und sie beeinträchtigen die Qualität und Nachhaltigkeit der Forschung.

Inwiefern berechenbare Karrierewege und stabile Beschäftigungsverhältnisse die Grundlage für qualifizierte Arbeit in der Wissenschaft sind, wurde auch auf der 6. Wissenschaftskonferenz „Baustelle Hochschule – Attraktive Karrierewege und Beschäftigungsbedingungen gestalten“ der

40 Stellungnahme der Bundesregierung zum Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013, S. 4.

41 Ebd., S. 9.

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) im September 2012 in Herrsching am Ammersee diskutiert.⁴²

Auch die Allianz der Wissenschaftsorganisationen in Deutschland⁴³ hat die große Bedeutung eines verantwortungsvollen Umgangs mit den Befristungsregelungen sowie der damit verbundenen besonderen Personalfürsorge erkannt und bereits 2011 in einer Pressemeldung thematisiert.⁴⁴

Einige Monate später verabschiedete die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) in einem einstimmigen Beschluss der Mitgliederversammlung vom 24. April 2012 ihre Empfehlungen zu den „Leitlinien für die Ausgestaltung befristeter Beschäftigungsverhältnisse mit wissenschaftlichem und künstlerischen Personal“.

Mit dem Thema der Befristung von Arbeitsverträgen befasst sich auch der bereits erwähnte Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013 sehr ausführlich. Die abschließende Empfehlung, die die Bundesregierung in ihrer Stellungnahme zur Karriereplanung für den wissenschaftlichen Nachwuchs an Hochschulen gibt, lautet:

„Um eine kontinuierliche Förderung des immer neu zu gewinnenden wissenschaftlichen Nachwuchses zu ermöglichen, ist die Phase der Qualifizierung im Wissenschaftssystem nicht auf Dauer, sondern auf Zeit angelegt. Dass es im Anschluss an die – regelmäßig befristete – Post-doc-Phase kaum dauerhafte Positionen gibt, ist in der Personalstruktur der Hochschulen begründet. Um hier Veränderungen herbeizuführen, sind die Hochschulen gemeinsam mit den Ländern aufgefordert, ihre Bemühungen zur Verbesserung der Karriereperspektiven des wissenschaftlichen Nachwuchses und damit der Attraktivität des Berufs Wissenschaftlerin oder

42 Siehe „Herschinger Kodex“: www.herschinger-kodex.de (Zugriff: 20.06.2014).

43 Die „Allianz der deutschen Wissenschaftsorganisationen“ ist ein formloser Verbund einiger deutscher Wissenschaftsorganisationen. Mitglieder sind die Alexander von Humboldt-Stiftung, die Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina, die Deutsche Forschungsgemeinschaft, der Deutsche Akademische Austauschdienst, die Fraunhofer-Gesellschaft, die Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren sowie die Hochschulrektorenkonferenz, die Leibniz-Gemeinschaft, die Max-Planck-Gesellschaft und der Wissenschaftsrat. Die Allianz veröffentlicht in unregelmäßigen Abständen Stellungnahmen zu forschungspolitischen Themen. Die Stellungnahmen sind über das Internet zugänglich, jeweils auf der Seite der gerade federführenden Organisation.

44 Die Pressemitteilung vom 13. Dezember 2011 ist nachzulesen unter: <http://www.hrk.de/allianz/erklarungen/pressemitteilung-vom-13122011> (Zugriff: 20.06.2014).

Wissenschaftler zu intensivieren.“⁴⁵ Empfohlen wird, das Verhältnis befristeter und unbefristeter Stellen an den Hochschulen zu überdenken und Tenure Track-Modelle, die eine frühzeitige Planbarkeit der Karriere ermöglichen, auszubauen. [...] Außerdem sollten die Hochschulen systematisch Personalentwicklungsinstrumente für den wissenschaftlichen Nachwuchs etablieren. Die Karriereplanung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler muss verstärkt als Aufgabe der Hochschule insgesamt wahrgenommen werden und damit als eine zentrale strategische Aufgabe der Hochschulleitungen. Dies sollten auch die Länder als die für die Hochschulen Verantwortlichen verstärkt einfordern.“⁴⁶

Die Befristung der Arbeitsverträge mit immer kürzeren Laufzeiten ist also eine wesentliche „Baustelle“ im Wissenschaftssystem. Eine andere grundlegende „Baustelle“ ist die Erzielung von Chancengerechtigkeit zwischen den Geschlechtern.

7.1 Chancengerechtigkeit für den wissenschaftlichen Nachwuchs

In der Stellungnahme der Bundesregierung zur Chancengerechtigkeit wird zunächst festgehalten, dass die Frauenanteile in allen untersuchten Stufen der wissenschaftlichen Qualifizierung und Karriere in der Zeit zwischen 2000 und 2010 – also innerhalb von zehn Jahren – gestiegen sind. Dies ist eine erfreuliche Tatsache. Trotz dieser erkennbaren Fortschritte lassen sich zugleich aber auch im Hinblick auf die Positionierung von Frauen im Wissenschaftssystem weiterhin gravierende Missstände feststellen. In der Stellungnahme der Bundesregierung werden deutliche Geschlechterdifferenzen im wissenschaftlichen Qualifizierungs- und Karriereverlauf erkannt und es wird die Phase nach der Promotion bzw. die Phase während der Habilitation als die entscheidende Barriere im Qualifizierungsverlauf von Frauen benannt.⁴⁷ Zugleich wird auf die „zwiespältige Rendite“ der Promotion bei Frauen verwiesen, denn diese sind nach der Promotion hinsichtlich zahlreicher Beschäftigungsbedingungen wie Vertragsdauer, Vertragsumfang, Gehalt, Berufszufriedenheit und der Wahrnehmung von Lei-

45 Stellungnahme der Bundesregierung zum Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013, S. 11.

46 Ebd., S. 11.

47 Ebd., S. 12.

tungspositionen in einer ungünstigeren Position als ihre männlichen Kollegen.

Obwohl zur Verbesserung der Situation von Frauen im Wissenschaftssystem ein umfangreiches Maßnahmenpaket der Bundesregierung, der Förderorganisationen und der Forschungseinrichtungen gehört und diese Maßnahmen mehrheitlich auch erfolgreich umgesetzt werden, lassen sich nach wie vor Missverhältnisse in Bezug auf eine geschlechtergerechte Förderung und eine geschlechtergerechte Personalentwicklung im deutschen Wissenschaftssystem aufzeigen.

Bei den Fördermaßnahmen, die in den letzten Jahren umgesetzt wurden – wie beispielsweise das Anfang 2013 von Bund und Ländern verlängerte Professorinnenprogramm, dessen Ziel es ist, den Anteil von Professorinnen an den deutschen Hochschulen gezielt zu steigern –, ist eine willkommene Begleiterscheinung, dass neben der quantitativen Verbesserung der Frauenanteile im Hochschulbereich auch eine Begutachtung von Gleichstellungskonzepten erfolgt und somit auch die qualitative Verbesserung von Strukturen für mehr Chancengerechtigkeit umgesetzt wird. Hilfreich ist hierbei auch, dass die Verbesserung der Chancengleichheit ein zentrales Ziel in den großen Initiativen des BMBF ist – zu verweisen ist beispielsweise auf die Exzellenzinitiative, den Hochschulpakt 2020 und den Pakt für Forschung und Innovation. Mit dem Pakt für Forschung und Innovation verfolgen Bund und Länder sowie die Wissenschaftsorganisationen das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Forschung durch eine bessere Ausschöpfung der vorhandenen Potenziale zu steigern. Für unser Anliegen einer geschlechtergerechten Personalentwicklung ist es bedeutsam, dass in diesem Pakt die Chancengleichheit bei der Ausbildung von wissenschaftlichem Nachwuchs und in Leitungspositionen von Beginn an eingefordert wurde. Als Instrumente zur Erzielung von Chancengleichheit wurden eine Vielzahl von Initiativen gestartet, wie beispielsweise der Aufbau von Mentoring-Programmen oder die gezielte Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen. 2013 haben die Pakt-Organisationen entsprechend der Forderung von Bund und Ländern in der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) Zielquoten nach den jeweils einrichtungsspezifischen Kaskadenmodellen festgelegt.

Dennoch sind zum Abbau der Geschlechterdifferenzen auch künftig weiterhin verstärkte Anstrengungen notwendig; dies ist auch das Fazit der Stellungnahme der Bundesregierung zur Chancengerechtigkeit.⁴⁸

Nachdem die Phase nach der Promotion als das entscheidende Zeitfenster für die weitere wissenschaftliche Karriere von Frauen eruiert worden ist, wird es die Aufgabe der einzelnen Hochschulen sein, zu überlegen, welche Handlungsoptionen die verschiedenen Akteurinnen und Akteure im Wissenschaftssystem haben, um die Rahmenbedingungen der Postdoc-Phase allgemein und für Wissenschaftlerinnen im Speziellen zu verbessern.

Weil Frauen im akademischen Bereich bisher auf vielen Qualifikations-ebenen noch unterrepräsentiert sind, müssen sich die jeweiligen Maßnahmen der Personalentwicklung immer auch an ihrem Potenzial zur Frauenförderung messen lassen. Da die Gleichstellung der Geschlechter ein Grundprinzip des Gemeinschaftsrechtes darstellt und juristisch verankert ist, muss es eine der vorrangigen Aufgaben der Hochschulen sein, die Implementierung einer geschlechtergerechten Personalentwicklung nachhaltig voranzutreiben. Das Einbinden von Gleichstellungsexpertisen in Personalentwicklungsmaßnahmen für alle Statusgruppen ist daher eine Grundvoraussetzung zum Erfolg.

Eine Maßnahme, die an der Universität Konstanz erfolgreich umgesetzt wurde, ist die Formulierung und Etablierung eines Genderkodex, in welchem eine gendergerechte Führungskultur als Ziel der Personalentwicklung festgelegt wurde.⁴⁹ Der Genderkodex wurde 2010 von der Universität Konstanz eingeführt. Ihm folgten bereits ein Jahr später – 2011 – zwei Nachwuchskodizes, die 2013 zum „Konstanzer Kodex für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zwischen Promotion und Professur“ erweitert wurden, in dem der Anspruch der Universität um Transparenz und Planbarkeit der Karrieren im Nachwuchsbereich formuliert wurde.⁵⁰

Die Erarbeitung eines solchen „Genderkodex“ könnte auch für die Universität Stuttgart eine sinnvolle Maßnahme sein.

48 Stellungnahme der Bundesregierung zum Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013, Punkt 3: Chancengerechtigkeit, S. 14.

49 Nachzulesen unter: <http://www.gleichstellung.uni-konstanz.de/universitaet-gestalten/gender-kodex> (Zugriff: 20.06.2014).

50 Siehe: <http://www.uni-konstanz.de/nachwuchskodex>. Siehe auch den Beitrag von Duval, Hassler und Woelki in dieser Publikation.

8. Gleichstellungspolitik und strategische Personalentwicklung an der Universität Stuttgart

In den nun folgenden Ausführungen möchte ich die Instrumente und Herausforderungen für eine geschlechtergerechte Personalentwicklung an der Universität Stuttgart erläutern, mit dem Verweis, dass bei der Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen immer berücksichtigt werden muss, wie die Einzelmaßnahmen zu den Gesamtmaßnahmen und Zielvereinbarungen einer Hochschule passen. Personalentwicklung ist Teil der Organisationsentwicklung und muss als solche spezifisch geplant und durchgeführt werden.

8.1 Wo findet Personalentwicklung an der Universität Stuttgart statt?

Fort- und Weiterbildungen an der Universität Stuttgart organisieren das Personaldezernat, die Stabsstelle Sicherheitswesen, das Rechenzentrum, das Zentrum für Lehre und Weiterbildung und das Sprachenzentrum. Dem Zentrum für Lehre und Weiterbildung sind die Koordinierungsstelle für wissenschaftliche Weiterbildung (KWW), das Studium Generale und der Arbeitsbereich Hochschuldidaktik zugeordnet.⁵¹ Im Rahmen verschiedener Projekte bietet auch das Gleichstellungsreferat Weiterbildungsveranstaltungen an. Somit ist die Personalentwicklung an der Universität Stuttgart an verschiedene Trägerinstitutionen delegiert. Zu überlegen ist, inwieweit eine Trennung von akademischer und nicht-akademischer Weiterbildung für die zukünftige Entwicklung sinnvoll ist. Bei der Konzeption der Leitlinien für die Personalentwicklung an der RWTH Aachen wurde beispielsweise entschieden, die akademische Personalentwicklung nicht von der Personalentwicklung für die Verwaltung zu trennen. Obwohl die Bedürfnisse und Ziele im Verwaltungs- und Wissenschaftsbereich mitunter sehr verschieden sind, wurde der Aufbau von Parallelstrukturen für den Bereich der Personalentwicklung trotzdem als nicht förderlich angesehen.⁵²

51 Weitere Informationen über das Zentrum für Lehre und Weiterbildung (zlw) sind dem Interview mit Edith Kröber und Simone Loewe in dieser Publikation zu entnehmen.

52 Siehe hierzu den Beitrag von Doris Klee und Thorana Grether in dieser Publikation.

8.2 Welche gleichstellungspolitischen Ziele hat sich die Universität Stuttgart gesetzt?

Die Universität Stuttgart hat sich erweiterte gleichstellungspolitische Ziele im Rahmen ihres Struktur- und Entwicklungsplanes und der darin enthaltenen Zielvorgaben gesetzt.

Die gesetzliche Grundlage bildet hierfür Paragraph 4 des Landeshochschulgesetzes (LHG), der den Hochschulen in Baden-Württemberg die Aufgabe zuweist, bei der Wahrnehmung aller Aufgaben die tatsächliche Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern als durchgängiges Leitprinzip zu berücksichtigen. Damit verbunden ist die Beseitigung bestehender Nachteile, die aktive Förderung der Erhöhung der Frauenanteile auf allen Ebenen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, und die Unterstützung einer besseren Vereinbarkeit von Familie und wissenschaftlicher Tätigkeit.

Die Gleichstellungsbeauftragte wirkt bei der Durchsetzung der verfassungsrechtlich gebotenen Chancengleichheit von Frauen und Männern und bei der Beseitigung bestehender Nachteile für wissenschaftlich tätige Frauen sowie Studentinnen mit, ist weisungsunabhängig und wird personell von den Mitarbeiterinnen im Gleichstellungsreferat unterstützt. Das Gleichstellungsreferat ist als Stabsstelle bei der Universitätsleitung angesiedelt. Damit ist das Thema Gleichstellung auf der obersten universitären Leitungsebene verankert. Auf Fakultätsebene sind die Dekane mit der Thematik verantwortlich befasst, da bereits seit 1996/97 jede Fakultät verpflichtet ist, einen jährlichen Bericht zur Situation der Frauen, zur Umsetzung des Gleichstellungsplans und der darin enthaltenen fakultätsspezifischen Zielvorgaben zu erstellen.⁵³ Darüber hinaus haben die Fakultäten 2009 zum ersten und 2012 zum zweiten Mal selbst Zielvorgaben zur Erreichung von Frauenanteilen auf den unterschiedlichen Qualifikations- und Stausebenen beschlossen. Diese Zielvorgaben gingen in die jeweili-

53 Für weitere Informationen siehe: www.uni-stuttgart.de/gleichstellungsbeauftragte/gleichstellung/gesetzl_gl/richtlinienff.html (Zugriff: 20.06.2014).

Die Berichte aller Fakultäten werden ungekürzt in den jährlichen Bericht der Gleichstellungsbeauftragten aufgenommen, den diese gemeinsam mit dem Bericht des Rektors in der öffentlichen Sitzung des Senats und des Universitätsrats vorstellt. Die Berichte der Gleichstellungsbeauftragten ab 2002 finden sich unter www.uni-stuttgart.de/gleichstellungsbeauftragte/publikationen/bericht.html (Zugriff: 20.06.2014).

gen Struktur- und Entwicklungspläne (SEPUS 2008-2012 und SEPUS 2013-2017) sowie in das Ende 2009 verabschiedete Genderkonzept ein.

In das Leitbild der Universität wurde die Gleichstellung als durchgängige Aufgabe im Sinne des Gender Mainstreaming integriert. In der Grundordnung der Universität Stuttgart⁵⁴ ist die Gleichstellungsbeauftragte der Universität seit vielen Jahren ebenso verankert wie es die von akademischen Beschäftigten und Studierenden seit dem Wintersemester 1996/97 gewählten Fakultätsgleichstellungsbeauftragten sind.

In den letzten Jahren wurden an der Universität Stuttgart mehrere Richtlinienpapiere und Konzepte zum Thema Gleichstellung verabschiedet, die im Folgenden vorgestellt werden:

- der (vom LHG geforderte) Gleichstellungsplan als integraler Bestandteil des Struktur- und Entwicklungsplans (SEPUS) der Universität Stuttgart von 2008-2012. Er enthält Zielvorgaben für die Universität als Ganze sowie Zielvorgaben der Fakultäten für die Besetzung von Professuren und für Stellenbesetzungen im Akademischen Mittelbau. Hier ist die Universität dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg gegenüber zur Umsetzung verpflichtet.
www.uni-stuttgart.de/gleichstellung/pdf/SEPUS_Gleichstellungsplan.pdf
- SPIRIT. Gender und Diversity an der Universität Stuttgart
Dieses Gleichstellungskonzept wurde 2008 im Zusammenhang mit dem Stuttgarter Antrag für das Professorinnenprogramm entworfen. Die darin enthaltenen zentralen Maßnahmen zu Gender und Diversity insbesondere im MINT-Bereich sind zunächst in das Genderkonzept der Universität und dann in den neuen Gleichstellungsplan im SEPUS 2013-2017 eingeflossen. Hier ist die Universität dem BMBF gegenüber zur Umsetzung verpflichtet: www.uni-stuttgart.de/gleichstellung/pdf/SPIRIT_Professorinnenprogramm.pdf

54 www.uni-stuttgart.de/zv/bekanntmachungen/Grundordnung_UniStuttgart_20.07.2010.pdf (Zugriff: 20.06.2014).

- Genderkonzept der Universität Stuttgart. Qualität durch Chancengleichheit - Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor
Vorrangige Ziele sind die Erhöhung des Professorinnenanteils sowie die Gewinnung und Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses. Zur Erreichung der fakultätsspezifischen Zielvorgaben zu den Frauenanteilen auf allen Qualifikations- und Stusebenen inklusiv der Führungsebenen sollen Maßnahmen in den Bereichen Organisationsentwicklung, Personalrekrutierung, Personalmanagement und Personalentwicklung, Nachwuchs MINT-Fächer, Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie sowie Qualitätssicherung dienen. Hier ist die Universität der DFG gegenüber zur Umsetzung verpflichtet.
www.uni-stuttgart.de/gleichstellung/pdf/Genderkonzept_komplett.pdf

Die erwähnten Richtlinienpapiere wurden mit der Erarbeitung des Struktur- und Entwicklungsplanes 2013-2017 inhaltlich zu einem einheitlichen Papier zusammengeführt.

Die Integration von Gleichstellung als Kriterium in die Verfahren zur Qualitätssicherung ist seit Start eines strukturierten Qualitätsmanagements durch die Stabsstelle Qualitätsentwicklung an der Universität Stuttgart im Frühjahr 2009 thematisiert worden. Allerdings muss hier noch mit Nachdruck daran gearbeitet werden, die Genderthematik in die Instrumente der Qualitätssicherung zu integrieren.

Die Evaluation der gleichstellungspolitischen Aktivitäten wurde an der Universität Stuttgart von Anfang an betrieben, um sie auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse laufend zu optimieren.

Ende der 1980er Jahre wurde an der Universität Stuttgart eine erste Situationsanalyse mit ausführlichem Zahlenanhang erstellt. Seit Wahl der ersten Frauenbeauftragten der Universität Stuttgart im Jahr 1992 wurden regelmäßig Berichte über ihre Arbeit veröffentlicht, die stets auch einen statistischen Teil enthielten. Dieser veränderte und erweiterte sich im Laufe der Jahre entsprechend den Veränderungen an der Universität Stuttgart. Die Zahlen werden heute aufgrund einer standardisierten Abfrage von der Zentralen Verwaltung zur Verfügung gestellt. Somit verfügt die Universität seit fast 20 Jahren über ein ausgefeiltes und im Laufe der Jahre immer wieder verfeinertes Controlling-Instrument. Da die Gleichstellungsbeauftragte ihren Bericht in einer öffentlichen Sitzung des Senats und des Universitätsrats abgibt, wird sowohl den von ihr benannten positiven als auch

den kritischen Entwicklungen eine breite Öffentlichkeit zuteil. Diese ist als Instrument des Controllings nicht zu unterschätzen.⁵⁵

Zu den gleichstellungspolitischen Zielen der Universität Stuttgart kann auch der Anspruch gerechnet werden, durch möglichst große Familiengerechtigkeit die Teilhabe von Studentinnen und Wissenschaftlerinnen mit Familienpflichten an Studium und wissenschaftlicher Tätigkeit zu erhöhen. 2012 wurde die Universität Stuttgart als familiengerechte Hochschule im Rahmen des gleichnamigen Audits zertifiziert. Die Verleihung des Zertifikats fand am 30.08.2012 in Berlin statt. Die von Rektor und Kanzlerin unterzeichnete Zielvereinbarung umfasst insgesamt 17 Ziele und 58 Maßnahmen mit folgenden drei Schwerpunktbereichen⁵⁶:

- Arbeits-/Studienorganisation
- Führung
- Serviceangebote für Familien.

Gerade im Bereich Führung ergeben sich durch den Anspruch der Universität, familiengerechter zu werden, auch Aufgaben für die Personalentwicklung.

8.3 Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Stuttgart

Voraussetzung für eine geschlechtergerechte Personalentwicklung ist die geschlechtergerechte Personalrekrutierung. Hierzu gehören transparente, strukturierte und formalisierte Verfahrensabläufe sowie Verfahrensregeln für vorurteilsfreie Beurteilungen. Die Universität Stuttgart hat einen Leitfaden für die Durchführung von Berufungsverfahren erstellt, in den die Themen Gendersensibilität, gendergerechte Beurteilung wissenschaftlicher Leistung und Qualifikation sowie aktive Rekrutierung geeigneter

55 Alle Berichte seit 2002 sind auf der Homepage der Gleichstellungsbeauftragten hinterlegt:
www.uni-stuttgart.de/gleichstellungsbeauftragte/publikationen/bericht.html
(Zugriff: 20.06.2014). Außerdem wird der Bericht sowohl universitätsintern als auch extern an zahlreiche Kooperationspartnerinnen und –partner in gedruckter Form verschickt. Ferner wird in den universitätseigenen Medien auf ihn hingewiesen.

56 Siehe: <http://www.uni-stuttgart.de/familiengerecht> (Zugriff: 20.06.2014).

Kandidatinnen integriert wurden. Die Aufforderung zu aktiver Rekrutierung qualifizierter Bewerberinnen im Rahmen von Berufungsverfahren im Gleichstellungsplan der Universität und im Berufungsleitfaden hat Erfolge gezeigt. In diesem Leitfaden werden auch Hinweise gegeben, wie diese Rekrutierung erfolgen kann; ferner müssen die diesbezüglichen Aktivitäten der Berufungskommissionen dokumentiert werden. Die Gleichstellungsbeauftragte bzw. ihre Stellvertreterinnen begleiten alle Berufungsverfahren aktiv, solange Bewerberinnen beteiligt sind, und geben zu jedem Berufungsverfahren eine Stellungnahme ab. Im Bereich der Stellenbesetzungen haben sich alle Fakultäten und der Senat darauf verpflichtet, die im Gleichstellungsplan der Universität festgelegten Verfahrensregeln zu beachten. Dadurch soll sichergestellt werden, dass Bewerbungen von Wissenschaftlerinnen besondere Beachtung finden und Frauen bei vergleichbarer Qualifikation vorrangig eingestellt werden.

Eine geschlechtergerechte Personalentwicklung fördert und unterstützt auch die individuellen Lebensentwürfe. Seit 2009 bietet die Universität Stuttgart mit dem Dual Career Programm – angesiedelt im Dezernat Personal der Zentralen Verwaltung – hoch qualifizierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern professionelle Unterstützung bei ihren Mobilitätsentscheidungen. Um auf die meist sehr spezifischen Situationen von Dual Career-Partnerinnen und -Partnern reagieren zu können, verfügt das Programm über ein heterogenes Portfolio an Kooperationspartnern. Hierzu zählen zum einen das von der Universität Stuttgart koordinierte Hochschulnetzwerk DualcareerSolutions sowie außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Unternehmen und öffentliche Institutionen. Das aus 12 Hochschulen der Region Stuttgart und Ulm bestehende Netzwerk hat die berufliche Integration beider Partner eines Dual Career Couples als zentrales Anliegen formuliert.⁵⁷

Auf Bundesebene ist das Dual Career Programm der Universität Stuttgart Mitglied im Dual Career Netzwerk Deutschland (DCND), das sich im Juni 2010 als Zusammenschluss von Dual Career Services deutscher Hochschulen in Berlin gegründet hat. Das DCND wurde in den ersten drei Jahren vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft finanziell unterstützt. Wesentliche Ziele sind die Professionalisierung der Arbeit mit Dual Career Couples, (inter)nationale Lobbyarbeit sowie die Weiterqualifizie-

⁵⁷ Nähere Informationen unter: www.dual-career-solutions.de (Zugriff: 20.06.2014).

zung der DCC-Verantwortlichen. Derzeit besteht das Netzwerk aus 32 Mitgliedshochschulen.⁵⁸

Bei einer geschlechtergerechten Personalentwicklung sind auch Vorkehrungen gegen persönliche Abhängigkeiten zu treffen. Die Graduierten-Akademie der Universität Stuttgart (GRADUS) hat zum Ziel, im Zusammenwirken mit den Fakultäten und den bestehenden Einrichtungen, dem wissenschaftlichen Nachwuchs in der strukturierten Doktorandenqualifizierung eine hochwertige Ausbildung anzubieten, zu sichern und diese weiterzuentwickeln. Die Förderung der Entwicklung einer jeden Doktorandin und eines jeden Doktoranden zu einer selbstständigen Forscherpersönlichkeit steht im Mittelpunkt des Qualifikationskonzepts. Diese Art formalisierter Ausbildung in der Promotionsphase beugt auch der Gefahr persönlicher Abhängigkeiten vor.⁵⁹

Die Ausführungen zur Gleichstellungspolitik und zur strategischen Organisations- und Personalentwicklung an der Universität Stuttgart zeigen, dass eine geschlechtergerechte Personalentwicklung nur unter Berücksichtigung der strukturellen Gleichstellungsstandards und der personellen Gleichstellungsstandards verwirklicht werden kann. Für die gleichstellungsorientierte Personalentwicklung beteiligt sich die Universität Stuttgart an zahlreichen unterstützenden Maßnahmen zur Gewinnung von jungen und qualifizierten Frauen. Seit 1997/98 werden zur Gewinnung und Förderung von Studentinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen verschiedene Projekte durchgeführt.

Für Studentinnen bietet die Universität Stuttgart drei hochwertige Programme an:

- Femtec.Network Careerbuilding für den weiblichen Führungsnachwuchs aus Ingenieur- und Naturwissenschaften
- meccanica femminile
- Jumeta. Junior Mentoring Tandem

Das Femtec.Network ist eine Public Private Partnership zwischen der Femtec GmbH Berlin, führenden technischen Universitäten (RWTH Aachen, TU Berlin, TU Darmstadt, TU Dresden, KIT Karlsruhe, nth niedersächsische technische hochschule, Universität Stuttgart, ETH Zürich)

58 Siehe: <http://www.dcmd.org/index.php/das-netzwerk.html> (Zugriff: 20.06.2014).

59 Für weitere Informationen siehe den Beitrag von Michael Lorenz in dieser Publikation.

und international agierenden Industrieunternehmen (ABB, Bosch, Daimler, Deutsche BP, EADS, eon, EnBW, Porsche, Telekom, Thyssen-Krupp). Ziel des Projekts ist es, weiblichen Führungsnachwuchs in den Ingenieur- und Naturwissenschaften heranzubilden sowie neue und innovative Formen der Ausbildungszusammenarbeit zwischen Universitäten und Industrie zu etablieren. Im Rahmen eines Careerbuilding-Programms erhalten herausragende Studentinnen der Ingenieur- und Naturwissenschaften die Chance, frühzeitig die Weichen für einen erfolgreichen Berufseinstieg als zukünftige Führungskraft zu stellen und sich auf die Anforderungen des Berufslebens vorzubereiten. Das Programm ist aktiv an der Schnittstelle von Universität und Beruf angesiedelt.⁶⁰

Weiterhin wird seit 2010 jedes zweite Jahr an der Universität Stuttgart die „meccanica femminile“ durchgeführt. Diese Frühjahrshochschule für Studentinnen der Elektrotechnik, des Maschinenbaus und verwandter Studiengänge ist ein Kooperationsprojekt mit dem vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (MWK) geförderten Netzwerk „Frauen. Innovation. Technik (F.I.T.)“, angesiedelt an der Hochschule Furtwangen. Dem Programmbeirat des Projekts gehört die Gleichstellungsbeauftragte unserer Universität an. Bei der *meccanica femminile* werden Studentinnen von Universitäten, Hochschulen sowie Dualen Hochschulen im Rahmen einer 5-tägigen Frühjahrshochschule mit Wissenschaftlerinnen und Ingenieurinnen aus der Praxis zusammengebracht. Ziel ist es, die Studentinnen durch Role Models zu unterstützen und untereinander zu vernetzen. In Vorlesungen, Workshops und Seminaren werden sowohl tiefere fachliche als auch genderspezifische Themen behandelt.⁶¹

Das Junior Mentoring Tandem „jumeta“⁶² startete im Winter 2012 mit 21 Tandems in die Modellphase. Zielgruppe sind Bachelorstudentinnen aller Studienfächer, denen die Perspektive auf eine wissenschaftliche Weiterqualifizierung und ggf. auf eine wissenschaftliche Laufbahn eröffnet werden soll, um eine Kontinuität in der Förderung hochqualifizierter Frauen entlang des wissenschaftlichen Qualifikationsweges zu ermöglichen. Beschlossen hat das Junior-Programm der Mentoring-Beirat der Universität Stuttgart.⁶³ Geboten wird den Bachelorstudentinnen für die Laufzeit eines Jahres eine one-to-one-Mentoring-Begleitung durch eine

60 Siehe: www.uni-stuttgart.de/femtec; www.femtec.org (Zugriff: 20.06.2014).

61 Siehe: www.meccanica-feminale.de (Zugriff: 20.06.2014).

62 Siehe: <http://www.uni-stuttgart.de/jumeta> (Zugriff: 20.06.2014).

63 Siehe: www.uni-stuttgart.de/mentoring/beirat/index.html (Zugriff: 20.06.2014).

Doktorandin. Hinzu kommt ein Gruppen-Mentoring, bei dem die Studentinnen Förderbeziehungen zu Professorinnen anbahnen können, ferner Module zur Vermittlung relevanter Schlüsselqualifikationen (unter Vergabe von Leistungspunkten) und die Vermittlung von Netzwerkkontakten. Nach Abschluss der Pilotphase wurde Ende 2013 im Mentoring-Beirat positiv über eine Weiterführung des Projekts entschieden.

Das „Mentoring-Programm für Frauen in Wissenschaft und Forschung“ wurde 2003/04 ins Leben gerufen, mit dem Ziel, Chancengleichheit für Nachwuchswissenschaftlerinnen herzustellen, die eine Karriere in Wissenschaft, Industrie, Kultur, Medien oder Verwaltung anstreben. Zielgruppe dieses Programms sind hochqualifizierte und motivierte Studentinnen aller Fächer kurz vor dem Abschluss des Studiums sowie Nachwuchswissenschaftlerinnen von der Doktorandin bis zur Juniorprofessorin. Das Programm bietet den Mentees neben der one-to-one-Mentoring-Beziehung mit einer Führungspersönlichkeit aus Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur, Medien oder anderen beruflichen Bereichen folgende weitere Angebote:

- peer mentoring in Erfolgsteams
- bedarfsorientierte Weiterbildungsveranstaltungen
- Einzelcoaching.

Ziel ist es, die Mentees während der Qualifikationsphase zu stärken, beim Übergang von der wissenschaftlichen Qualifikation in die Berufstätigkeit innerhalb oder außerhalb der Wissenschaft zu unterstützen, ihnen durch die Mentorenschaft sowie die Vernetzung auf unterschiedlichen Ebenen informelles Wissen und Kontakte zu vermitteln und dadurch ihre Karrierechancen zu optimieren. Den Mentorinnen und Mentoren werden Vernetzungsveranstaltungen und ein Gruppencoaching angeboten. In der Zeit seines Bestehens wurde das Programm zweimal intern und extern evaluiert. Die jeweiligen Ergebnisse sowie die Ergebnisse laufender Befragungen flossen in die Verbesserung des Programms ein. Universitätsintern kooperiert das Programm seit 2009 auf vertraglich geregelter Basis mit der Graduiertenschule GSaME und seit 2010 mit dem Exzellenzcluster SimTech; weitere Kooperationen mit Forschungsbereichen sind in Vorbereitung. Außerdem arbeitet es mit AlumniUS, dem zentralen Alumni-Netzwerk der Universität Stuttgart, zusammen und gründete 2012 eine

Arbeitsgruppe Mentoring, die sich aus den Verantwortlichen aller Mentoringmaßnahmen an der Universität zusammensetzt.⁶⁴

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei einer geschlechtergerechten Personalentwicklung im Rahmen der Kompetenzerweiterung für Führungskräfte und im Rahmen der Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen verstärkt auch auf die höhere Beteiligung von Frauen an Förderverfahren von Forschungsförderungsorganisationen und auf die gezielte Nominierung von Wissenschaftlerinnen für Wissenschaftspreise hingewirkt werden muss.

Für die erfolgreiche und nachhaltige geschlechtergerechte und gleichstellungsorientierte Personalentwicklung ist auch ein gleichstellungsorientiertes Finanzmanagement, wie die interuniversitäre leistungsorientierte Mittelvergabe (LoM)⁶⁵ des Landes Baden-Württemberg, eine wichtige Grundlage. Für die inneruniversitäre LoM an der Universität Stuttgart erfolgte 2008 der Beschluss, vier Prozent der insgesamt inneruniversitär zu verteilenden Mittel aufgrund von Erfolgen im Bereich der Gleichstellung zu vergeben. Da jedoch die dadurch zu verteilenden Summen nicht hoch genug waren, um einen echten Anreiz für erfolgreiche Gleichstellungsarbeit in den Fakultäten zu bilden, beschloss das Rektorat der Universität Stuttgart 2010, diese Mittel in zentrale Gleichstellungsmaßnahmen fließen zu lassen. Von diesen wiederum können alle Fakultäten gleichermaßen profitieren.

8.4 Zukünftige Herausforderungen für eine geschlechtergerechte Personalentwicklung an der Universität Stuttgart

In ihrer Studie „Die wechselseitige Integration von akademischer Personalentwicklung und Gleichstellung – Möglichkeiten und Mehrwert am Beispiel der Universität Konstanz“⁶⁶ zeigen Bettina Duval, Doris Hayn und Silke Hell, dass die akademische Personalentwicklung vor dem Hintergrund gewachsener Anforderungen an das universitäre Personal zu einem Zukunftsthema wird. Hierdurch nimmt auch die Bedeutung der Gleichstellung als Querschnittsthema zu: „Gleichstellung und Vereinbar-

64 Für weitere Informationen siehe: www.uni-stuttgart.de/mentoring.

65 Vgl. § 13 Abs. 2 Satz 2 LHG.

66 Erschienen in der Fachzeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung“, 7. Jg., Heft 1/2012, S. 10-17.

keitsmaßnahmen einerseits und Personalentwicklung andererseits sind Teil moderner Universitäten geworden. Ihre Integration und Verzahnung zu einem Gesamtkonzept bieten die besten Ergebnisse für die Gewinnung und Förderung exzellenter WissenschaftlerInnen.“⁶⁷

Für die erfolgreiche Verzahnung von Personalentwicklung und Gleichstellung zu einer geschlechtergerechten Personalentwicklung sind entsprechende Sensibilisierungsmaßnahmen erforderlich. Folgende Maßnahmen können zur Sensibilisierung in Betracht gezogen werden:

- Statistiken, Gleichstellungsmonitoring und -controlling
- Zielgruppenbezogene Fort- und Weiterbildungen
- Gender- und Diversity-Trainings für Führungskräfte und Lehrpersonal.

Duval, Hayn und Hell haben in ihrer Untersuchung aufgezeigt, dass sich die themen- und kompetenzübergreifende Zusammenarbeit von Personalentwicklung und Gleichstellung als hoch effektiv erweist und beide Bereiche konzeptionell wie operativ bereichert, weil eine geschlechtergerechte Personalentwicklung an Hochschulen die Reflektion und Sensibilisierung für die Vielfalt und Bandbreite wissenschaftlicher Karrierewege und Kompetenzbereiche befördert. Hierdurch ermöglicht sie auch die Integration von Genderperspektiven in die verschiedenen Arbeitsgebiete, wodurch ein Beitrag zur Entwicklung der gesamten Hochschule und deren Profilbildung geleistet wird. Für die Umsetzung einer geschlechtergerechten Personalentwicklung ist es unabdingbar, möglichst viele Akteurinnen und Akteure einzubeziehen, um einen hohen Wirkungsgrad und Nachhaltigkeit zu sichern.

Für das Ziel einer geschlechtergerechten Personalpolitik und Personalentwicklung in allen Bereichen und Ebenen sind gezielte Projekte und innovative Verfahren zur Sicherung der Chancengleichheit im wissenschaftlichen Bereich und im Verwaltungsbereich notwendig. Transparenz und Selbstverpflichtung tragen zur Akzeptanz der Maßnahmen bei. Sie sind auch Voraussetzung für die Nachhaltigkeit und damit die Grundlage für einen kulturellen Wandel in der Wissenschaftskultur.

Bei allen Personalentwicklungskonzepten an der Universität Stuttgart sollte zukünftig eine Geschlechterrelevanzprüfung durchgeführt werden,

67 Fachzeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung“, 7. Jg., Heft 1/2012, S. 10. Die Autorinnen erläutern das Konstanzer Modell als Best-Practice Beispiel.

vor allem bei den Vorhaben, bei denen Gleichstellungsbelange nicht auf den ersten Blick ersichtlich sind. Auch wenn der Sachverhalt vermeintlich geschlechtsneutral ist, sollte eine Relevanzprüfung unternommen werden, um verdeckte Benachteiligungen, Beteiligungsdefizite und verfestigte Rollenmuster aufzuzeigen und hier gegensteuernde Maßnahmen vorzunehmen. Geschlechtersensible Personalentwicklungsinstrumentarien berücksichtigen, ob ein Geschlecht als Norm für das andere Geschlecht herangezogen wurde, denn oftmals werden Männer unbewusst in der „normsetzenden“ Rolle wahrgenommen.

Eine gleichstellungsorientierte Personalentwicklung muss deshalb immer auch auf drei verschiedenen Ebenen betrachtet werden:

1. der Strukturebene
2. der institutionellen Ebene
3. der individuellen Handlungs- und Entscheidungsebene.

Unter Berücksichtigung dieser drei Ebenen lässt sich eine nachhaltige geschlechtergerechte Personalentwicklung gestalten, wenn Gleichstellungsmotivation und Gleichstellungskompetenz zu einem Entscheidungskriterium bei der Besetzung von Führungspositionen und zu einem wichtigen Kriterium bei der Beurteilung von Führungskräften gemacht werden. Ein zentrales Instrument zur Zielerreichung ist das Gleichstellungscontrolling, das einerseits dazu dient, Chancengleichheit als Querschnittsaufgabe nachhaltig zu verankern und andererseits eine Orientierungshilfe für die Implementierung gleichstellungspolitischer Konzepte und Programme bietet.⁶⁸

Gertraude Krell hat folgende vier Ecksteine für eine erfolgsversprechende Gleichstellungspolitik definiert⁶⁹:

1. Realisierung von Chancengleichheit beim Zugang zu Führungspositionen
2. Abbau von Diskriminierungen in Arbeitsgestaltung

68 Vgl. Gertraude Krell: Gleichstellungspolitische Grundlagen. Grundlegend: Ecksteine, Gleichstellungscontrolling, Verständnis und Verhältnis von Gender und Diversity, in: Gertraude Krell / Renate Ortlieb / Barbara Sieben (Hrsg.): Chancengleichheit von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Wiesbaden, 2011 (6. Aufl.), S. 3-25, hier S. 8.

69 Ebd., S. 5.

3. Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Frauen und Männer ohne diskriminierende Folgen
4. Erhöhung der Gleichstellungskompetenz und Gleichstellungsmotivation von Führungskräften.

Der Indikator für eine erfolgreiche Gleichstellungspolitik und eine geschlechtergerechte Personalentwicklung sind die demokratischen Geschlechterverhältnisse an einer Hochschule. Sie sind erreicht, wenn der Zugang von Frauen und Männern zu allen Qualifikationsstufen gleichberechtigt ist. Geschlechterdemokratie impliziert die gleiche Partizipation von Frauen und Männern in allen Bereichen der Wissenschaft. Zur Herstellung einer solchen Gleichstellung sind oftmals Um- und Neuverteilungen von Ressourcen und Positionen notwendig – und damit auch eine Umverteilung von Macht.

Veränderungsprozesse an Hochschulen werfen immer auch die Frage nach deren professionellem Management auf. Dabei gewinnen Instrumente aus der Organisations- und Personalentwicklung an Bedeutung, wie beispielsweise die Einführung von Mitarbeitergesprächen, die Implementierung von kollegialer Beratung, die Begleitung von Teamentwicklungsprozessen, die Durchführung einer Konfliktklärung, die Einführung von Coaching-Maßnahmen für wissenschaftliche Führungskräfte und die Veränderung von Berufungsverfahren. Die Durchführung dieser Maßnahmen ist dann erfolgsversprechend, wenn die einzelnen Maßnahmen mit der nötigen Gender- und Diversitysensibilität umgesetzt werden.⁷⁰

8.5 Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation

Was ist eine Schlüsselqualifikation?

Schlüsselqualifikation ist ein Begriff, der von Dieter Mertens, dem früheren Direktor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1974 für eine Reform der Lehrlingsausbildung eingeführt wurde. Die Begriffsbildung sollte zum Ausdruck bringen, dass es auch in der Berufsausbildung

70 Siehe Christiane Jüngling und Daniela Rastetter: Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien, in: Gertraude Krell, Renate Ortlieb und Barbara Sieben (Hrsg.): Chancengleichheit von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Wiesbaden 2011 (6. Aufl.), S. 25-41.

um ein Verstehen von Zusammenhängen zwischen der Wirtschaft und der Gesellschaft sowie um die Fähigkeit zur Mitgestaltung demokratischer Lebensverhältnisse geht. Der Begriff „Schlüsselkompetenz“ wird im heutigen Verständnis noch umfassender verwendet, über den Arbeits- und Berufssektor hinaus, bezogen auf den gesamten gesellschaftspolitischen Zusammenhang. Laut einer Definition der Bildungscommission NRW aus dem Jahr 1995 sind Schlüsselqualifikationen „erwerbbar Fähigkeiten, Einstellungen, Strategien, Wissensselemente, die bei der Lösung von Problemen und beim Erwerb neuer Kompetenzen in möglichst vielen Inhaltsbereichen von Nutzen sind, so dass eine Handlungsfähigkeit entsteht, die es ermöglicht, sowohl individuellen Bedürfnissen als auch gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden.“⁷¹

Warum gehört Genderkompetenz zu den Schlüsselqualifikationen?

Genderkompetenz bezieht sich auf alle Lebensbereiche und ist in die modernen Personalentwicklungskonzepte und Weiterbildungsprogramme integriert, denn: „In Gendertrainings sollen die Teilnehmenden vor allem ihre Institution und ihren Arbeitsbereich unter einem geschlechterdifferenzierenden Blick zu betrachten lernen und herausarbeiten, an welchen Punkten im jeweiligen Arbeitsgebiet oder beruflichen Zusammenhang das Geschlechterverhältnis relevant ist und an welchen nicht. Da es sich um eine zielbestimmte Strategie zur Veränderung der Geschlechterrelationen handelt, sollen sie konkrete Ansatzpunkte entwickeln, wo Gender-Aspekte inhaltlich eine Rolle spielen und durch welche Maßnahmen sie in den Arbeitsablauf, in Entscheidungen und strukturelle Verbesserungen integriert werden können.“⁷²

Die Herausgeberinnen des „Handbuchs zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen“⁷³ – Eva Blome, Alexandra Erfmeier, Nina Gülcher und

71 Bildungscommission NRW: Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft. Denkschrift der Kommission „Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft“ beim Ministerpräsidenten des Landes NRW, Neuwied 1995, S. 32.

72 Siehe Sigrid Metz-Göckel / Christine Roloff: „Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation“, in: Journal Hochschuldidaktik, hrsg. vom Hochschuldidaktischen Zentrum der Universität Dortmund, 13. Jg., Nr. 1, März 2002, S. 7-11, hier S. 11.

73 Das Handbuch zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen ist in einer überarbeiteten und erweiterten zweiten Auflage 2013 bei Springer Fachmedien Wiesbaden erschienen.

Sandra Smykalla – haben die Strukturen und Prozesse der Gleichstellungspolitik im Hochschulbereich untersucht und bilanzieren, dass sich die Maßnahmen im Spannungsfeld von Geschlechterforschung und hochschulpolitischen Transformationen bewegen. Im ersten Teil des Handbuchs befassen sich die Herausgeberinnen mit den Grundlagen der Gleichstellungspolitik und analysieren in sechs Ansätzen, warum Frauen in der Wissenschaft unterrepräsentiert sind.⁷⁴ Im zweiten Teil des Handbuchs erläutern sie Programme, Strategien und Instrumente der Gleichstellung wie beispielsweise die Anreizsysteme von Leistungsorientierten Mittelvergaben (LoM), Zielvereinbarungen oder Auditierungsverfahren mit dem Erwerb eines Zertifikates, wie beispielsweise das „Total E-Quality-Prädikat“⁷⁵ oder das „audit familiengerechte hochschule“⁷⁶.

Die strategische und gendersensible Personalplanung und Führungskräfteentwicklung ist eine zentrale Aufgabe für die Hochschule. Dabei sind die Transparenz hinsichtlich möglicher Karriereoptionen und die Planbarkeit von Karrierewegen wichtige Grundlagen für eine geschlech-

74 Die sechs Ansätze sind: Der individualpsychologische Erklärungsansatz (1), Das biografische Erklärungsmuster (2), Der Zwei-Kulturen-Ansatz (3), Die homosoziale Kooption: das „Old Boys-Network“ (4), Die Reproduktion der Geschlechterhierarchie im Wissenschaftsalltag (5), Die Existenz von Stereotypen und Gender Bias (6).

75 TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V. zeichnet seit 1997 Organisationen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung sowie Verbände aus, die sich erfolgreich und nachhaltig für Chancengleichheit engagieren. Neben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht es um eine chancengerechte Personalbeschaffung und Personalentwicklung, um die Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz sowie um die Berücksichtigung von Chancengleichheit in den Unternehmensgrundsätzen.

76 Die berufundfamilie gGmbH bietet mit dem „audit familiengerechte hochschule“ ein Managementinstrument zur familiengerechten Gestaltung der Arbeits- und Studienbedingungen an Universitäten und Fachhochschulen an. Aufbauend auf dem audit berufundfamilie wurde 2001 damit begonnen, das zunächst für Unternehmen der Privatwirtschaft und öffentliche Institutionen entwickelte Instrument an die speziellen Bedingungen der Hochschulen anzupassen. Nach erfolgreicher Durchführung des „audit familiengerechte hochschule“ wird die Hochschule mit einem entsprechenden Zertifikat ausgezeichnet und erhält das Recht, das europaweit geschützte Signet zu führen. Eine auditierte Hochschule übernimmt gesellschaftliche Verantwortung und erfüllt gesetzliche Forderungen nach Gleichstellung der Geschlechter und Förderung Studierender und Beschäftigter mit Familienaufgaben. Die Universität Stuttgart wurde nach erfolgreicher Auditierung 2012 mit dem „audit familiengerechte hochschule“ der berufundfamilie gGmbH ausgezeichnet.

tergerechte Personalentwicklung, die wiederum dazu beiträgt, sich selbst reproduzierende Machtverhältnisse zu durchbrechen. Bei einer geschlechtergerechten Personalentwicklung ist auch zu berücksichtigen, ob eine Führung in Teilzeit möglich ist.

8.6 Führen in Teilzeit als Instrument der geschlechtergerechten Personalentwicklung an der Universität Stuttgart

Mit der Möglichkeit, auch Führungspositionen in Teilzeit zu übernehmen, hat sich das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WBZ) in mehreren wissenschaftlichen Studien in den letzten Jahren befasst. Ausgangspunkt der WBZ-Studien war die Fragen, welche Herausforderungen und Chancen sich durch eine Teilzeitregelung in Führungspositionen ergeben. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass die Möglichkeit der Führung in Teilzeit, womit die Arbeitszeitverkürzung beim Führungspersonal gemeint ist, zu einer Reduzierung der Geschlechtersegregation am Arbeitsmarkt führen kann: „Wenn Managementaufgaben auch in Teilzeit ausgeübt werden können, sind diese Positionen leichter für Frauen zugänglich. Eine größere Verbreitung von „Teilzeit-Managern“ kann die Akzeptanz für teilzeitarbeitende Männer auf allen betrieblichen Ebenen erhöhen und eine gleichmäßigere Verteilung von Führungspositionen und Arbeitszeiten für beide Geschlechter begünstigen.“⁷⁷

Das Beispiel der Führung in Teilzeit zeigt, dass es entscheidend ist, die Gleichstellungsbeauftragten der Hochschulen als Impulsgeberinnen in die Konzeption von Personalentwicklungskonzepten und Organisationsentwicklungskonzepten einzubeziehen, mit dem Ziel, Gleichstellung an den Hochschulen sichtbar zu implementieren.

9. *Gleichstellungsorientierte Organisations- und Personalentwicklung als strategische Aufgabenfelder der Zukunft*

Akademische Personal- und Organisationsentwicklung sind ein wichtiges Zukunftsthema an deutschen Hochschulen und außeruniversitären For-

⁷⁷ Lena Hipp und Stefan Stuth: Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit, in: WZ Brief Nr. 15, Mai 2013, S. 2-3. Dieser Text steht auch online zur Verfügung unter: www.wzb.eu/de/publikationen/wzbrief-arbeit.

schungseinrichtungen. Immer komplexer werdende Aufgabenspektren und unsichere Karrierewege in der Wissenschaft verlangen nach einer professionellen Personalentwicklung. Dabei sind zwei der größten Herausforderungen für eine nachhaltige und geschlechtergerechte Personalentwicklung die große Anzahl von befristeten Stellen im akademischen Bereich und die kurze Laufzeit der Zeitverträge. Die hierdurch bedingte hohe Fluktuation der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Instituten und in den Fakultäten stellt eine Hürde für die nachhaltige Personalentwicklung dar. Dennoch muss es das Ziel einer akademischen Personalentwicklung sein, auch das befristet eingestellte wissenschaftliche Personal in bester Qualität weiterzubilden.

Personalentwicklung ist kein ‚nettes Beiwerk‘ des ‚eigentlichen‘ Hochschulgeschehens, sondern ein Faktor von strategischer Bedeutung. Die Art und Weise, wie Personalentwicklung betrieben wird, kann über den Erfolg oder Misserfolg der gesamten Hochschulentwicklung entscheiden.⁷⁸

Fragen, die für ein Gleichstellungscontrolling innerhalb der Fakultäten, Institute und Lehrstühle der Universität Stuttgart relevant sein könnten, lauten:

1. Sind in Ihrer Einrichtung Frauen in wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Führungspositionen beschäftigt oder an fachlich herausgehobenen Positionen ohne Führungsverantwortung tätig (als Projektleiterin, o.ä.)?
2. Beteiligen Sie Frauen an Ausschreibungsverfahren und Auswahlgremien?
3. Werden Frauen – auch in Teilzeit – beruflich gefördert (z.B. durch Mentoring-Programme)?
4. Ist Personalentwicklung für den wissenschaftlichen und wissenschaftsstützenden Bereich bereits ein Thema?
5. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter/innen bei der Kinderbetreuung (finanziell, organisatorisch)?
6. Hat die Gleichstellungsbeauftragte (in den Fakultäten) ausreichende Ressourcen, um wirksam arbeiten zu können?
7. Integrieren Sie gleichstellungspolitische Elemente in ihre Planungs- und Steuerungsinstrumente (z.B. monetäre und strukturelle Steuerungssysteme, Controllingsysteme, Evaluationsverfahren)?

78 Siehe hierzu die Untersuchung von Sören Brune, Felix Mutter, Dirk Rohr: Systemische Personalentwicklung an Hochschulen: Workshops und individuelle Beratung für Einsteiger, in: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, 7. Jg., Heft 3/2012, S. 75-81.

Instrumente und Herausforderungen für eine geschlechtergerechte akademische PE

8. Ist Chancengleichheit in das Leitbild Ihrer Organisation integriert?
9. Integrieren Sie Erkenntnisse aus der Frauen- und Genderforschung in Forschung, Lehre und Studium?
10. Fördern Sie die Gewinnung junger Frauen für ein Studium und ihre Chancen für wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Karrieren?

Die Ausführungen zeigen, dass geschlechtergerechte Personalentwicklung ein wesentliches Qualitätsmerkmal für eine Hochschule ist.

Die erfolgreiche Verzahnung einer gendersensiblen Organisations- und Personalentwicklung wird auch für die Universität Stuttgart der Prüfstand für die gesamte zukünftige Hochschulentwicklung sein. Da das Ziel der Chancengleichheit aller Universitätsangehörigen und der Gleichstellung der Geschlechter im Leitbild der Universität Stuttgart verankert ist, können wir mit Zuversicht in die Zukunft blicken – gemäß der Aussage des römischen Philosophen Seneca: *per aspera ad astra*.

Literatur

- Auferkorte-Michaelis, Nicole; Petersen, Renate; Rudack, Helga; Schmohr, Martina; Zimmermann, Ute (2012): Eine Universitätsallianz geht neue Wege: ScienceCareerNet Ruhr – eine Kooperation zur akademischen Personalentwicklung. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 3, S. 71-75.
- Baer, Susanne; Smykalla, Sandra; Hildebrandt, Karin (Hrsg.) (2009): Schubladen, Schablonen, Schema F. Stereotype als Herausforderungen für Gleichstellungspolitik (München).
- Blome, Eva; Erfmeier, Alexandra; Gülcher, Nina; Smykalla, Sandra (2013): Handbuch zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen. Von der Frauenförderung zum Diversity Management (Wiesbaden).
- Brendel, Sabine; Krömker, Sarah-Lena; Riedel, Anja; Scholz, Manuel (2012): Wo Coaching eine „schmerzende Lücke“ füllt: Zur Einschätzung von Coaching als Instrument der akademischen Personalentwicklung in Hochschulen. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 2, S.58-64.
- Brinker, Tobina (2007): Schlüsselkompetenzen als Chance zur Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulen. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 3, S. 66-72.
- Brune, Sören; Mutter, Felix; Rohr, Dirk (2012): Systemische Personalentwicklung an Hochschulen: Workshops & individuelle Beratung für Einsteiger. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 3, S. 75-83.

- Burkhardt, Anke; Schlegel, Uta (Hrsg.) (2003): Warten auf Gender Mainstreaming. Gleichstellungspolitik im Hochschulbereich (Halle-Wittenberg).
- Dalhoff, Jutta (Hrsg.) (2006): Anstoß zum Aufstieg - Karrieretraining für Wissenschaftlerinnen auf dem Prüfstand. CEWS-Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung; Nr. 4 (Bielefeld).
- Degenhardt, Marion; Granzin, Camilla, Schreck, Doris (2014): Betreuungskultur – Qualität und Praxis der Nachwuchsförderung. Konzept und Ergebnisse eines Tages zur Nachwuchsförderung an der Pädagogischen Hochschule Freiburg. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 4, S. 106-112.
- Döhling-Wölm, Jasmin (2011): Karrieren werden in Netzwerken gemacht. Strategisches Netzwerken als Förderinstrument der akademischen Personalentwicklung. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 1, S. 13-19.
- Dohmen, Dieter (2007): Personalentwicklung im demografischen Wandel. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 2, S. 35-39.
- Dräger, Katharina; Suter, Dagmar (2008): Fokus Laufbahn: Nachwuchsförderung und Gleichstellung an der Universität Zürich. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 4, S. 101-107.
- Duval, Bettina; Hayn, Doris; Hell, Silke (2012): Die wechselseitige Integration von akademischer Personalentwicklung und Gleichstellung. Möglichkeiten und Mehrwert am Beispiel der Universität Konstanz. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 1, S. 10-17.
- Frey, Dieter; Peter, Tanja; Weisweiler, Silke (2014): Personalentwicklung für Wissenschaftler/innen 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, Heft 4, S. 89-95.
- Funder, Maria (2014): Gender cage – revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung (Baden-Baden).
- Hörner, Katharina; Krane, Sibylla; Schelling, Jörg; Braun, Susanne; Frey, Dieter (2014): Eine fächerübergreifende Kooperation zur Führungskräfte- und Teamentwicklung an der LMU München. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 4, S. 95-102.
- Kauhaus, Hanna (Hrsg.) (2012): Das deutsche Wissenschaftssystem und seine Postdocs. Perspektiven für die Gestaltung der Qualifizierungsphase nach der Promotion (Bielefeld).
- Keller, Andreas; Pöschl, Doreen; Schütz, Anna (Hrsg.) (2013): Baustelle Hochschule: Attraktive Karrierewege und Beschäftigungsbedingungen gestalten. Bd. 120 der GEW-Materialien aus Hochschule und Forschung (Bielefeld).
- Klinkhammer, Monika (2006): Supervision und Coaching im Hochschul- und Forschungsbereich: Beschreibung eines Beratungsformates. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 4, S. 89-95.

Instrumente und Herausforderungen für eine geschlechtergerechte akademische PE

- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hrsg.) (2013): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland: wbv-open-access.de
- Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (Hrsg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen, Problemanalysen, Lösungen (Wiesbaden).
- Laske, Stephan; Auer, Manfred (2006): Strategisches akademisches Personalmanagement. Gedanken zum Versuch an Hochschulen Speck mit „Mäusen“ zu fangen. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 3, S. 65-69.
- Lind, Inken (2004): Aufstieg oder Ausstieg? Karrierewege von Wissenschaftlerinnen. Ein Forschungsüberblick, CEWS-Beiträge Frauen in Wissenschaft und Forschung; Nr. 2 (Bielefeld).
- Lind, Inken (2006): Kurzexpertise zum Themenfeld Frauen in Wissenschaft und Forschung. Robert Bosch Stiftung; CEWS, Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (Bonn).
- Lind, Inken (2007): Ursachen der Unterrepräsentanz von Wissenschaftlerinnen - Individuelle Entscheidungen oder Strukturelle Barrieren? In: Wissenschaftsrat (Hrsg.), Exzellenz in Wissenschaft und Forschung. Neue Wege in der Gleichstellungspolitik (Köln) S. 59 - 86.
- Lind, Inken; Löther, Andrea (2007): Chancen für Frauen in der Wissenschaft - eine Frage der Fachkultur?: Retrospektive Verlaufsanalysen und aktuelle Forschungsergebnisse. In: Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften 29 (2), S. 249-271.
- Mehrtens, Martin (2008): Führungskräfteentwicklung als kritischer Erfolgsfaktor einer aktiven Hochschulentwicklung. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 4, S. 96-101.
- Mehrtens, Martin; Tappe, Dieter, Katner, Roswitha (2011): Personal- und Organisationsentwicklung im Kontext eines dynamischen Umfelds. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 4, S. 88-90.
- Mehrtens, Martin; Tappe, Dieter, Katner, Roswitha (2011): Entwicklung erfordert Flexibilität und Stabilität. Neue Steuerungs- und Lösungsmodelle. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 4, S. 90-92.
- Mehrtens, Martin; Tappe, Dieter, Katner, Roswitha (2011): Bewegung verlangt nach Balance. Das Verhältnis der Hochschulen zu ihren Instituten. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 4, S. 92-93.
- Mehrtens, Martin; Tappe, Dieter, Katner, Roswitha (2011): Systemische Bescheidenheit. Nutzen, was da ist und sich gemeinsam entwickeln. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 4, S. 93-95.

- Mehrtens, Martin; Tappe, Dieter, Katner, Roswitha (2011): Mit dem Wissen von Heute die Fundamente für Morgen legen. Sichern, was da ist. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 4, S. 95-97.
- Mehrtens, Martin; Tappe, Dieter, Katner, Roswitha (2011): Rollenflexibilität und Gestaltungskompetenz. Neue Herausforderungen für akademische Führungskräfte. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 4, S. 97-100.
- Mehrtens, Martin; Tappe, Dieter, Katner, Roswitha (2011): Hochschulen benötigen Strategien. Forschung und Wissenstransfer benötigen eine strategische Ausrichtung. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 4, S. 100-103.
- Mehrtens, Martin; Tappe, Dieter, Katner, Roswitha (2011): Die künftige Rolle der Personal- und Organisationsentwicklung. Die Herausforderungen. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 4, S. 103-105.
- Metz-Göckel, Sigrid; Kamksi, Ilse; Selent, Petra (2006): Riskieren, promovieren und profilieren: Wissenschaftliche Nachwuchsförderung als universitäres Profilelement. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 2, S. 40-48.
- Pellert, Ada (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen (Wien).
- Reiber, Karin (2006): Hochschuldidaktische Weiterbildung als Kompetenzentwicklung. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Umsetzung. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 4, S. 95-101.
- Schluether, Almuthe (2005): Databases of Women Scientists – Overview, Best Practice Guideline and Future Perspectives (Bonn).
- Selent, Petra; Koch, Dorothee; Heusgen, Kirsten; Schürmann, Ramona; Metz-Göckel, Sigrid (Hrsg.) (2014): Wissenschaftliche Karriere muss man sich leisten können. Mobilität und Drop-Out des wissenschaftlichen Nachwuchses (Opladen).
- Senger, Ulrike (2006): Personalentwicklung junger Forschender zu Internationalen Führungskräften in und außerhalb der Hochschule. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 3, S. 80-85.
- Senger, Ulrike (2011): Von der Doktorandenausbildung zu Personalentwicklung junger Forschender. Innovative Konzepte an deutschen Universitäten (Bielefeld).
- Voigt, Ina (2007): Demografischer Wandel: Herausforderungen für Personalmanagement und Personalentwicklung. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 3, S. 58-61.
- Webler, Wolff-Dietrich (2006): Personalentwicklung an Hochschulen: Grundbegriffe und Stellenwert. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 1, S. 2-7.
- Webler, Wolff-Dietrich (2008): Möglichkeiten der Stärkung der Personalentwicklung an Hochschulen. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 1-2, S. 9-14.

Instrumente und Herausforderungen für eine geschlechtergerechte akademische PE

- Webler, Wolff-Dietrich (2011): Strategien zum Auf- und Ausbau der Lehrkompetenz als Teil der Personalentwicklung. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 1, S. 19-28.
- Webler, Wolff-Dietrich (2011): Unverzichtbare Einstellungen und Haltungen von Lehrenden im Hochschulbereich. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 4, S. 105-107.
- Winde, Mathias (2006): Wie kann modernes Personalmanagement an deutschen Hochschulen gefördert werden? In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Heft 3, S. 61-65.