

# **Führung an Hochschulen: Kernthema einer geschlechtergerechten akademischen Personalentwicklung**

(Bettina Duval, Alexandra Hassler, Marion Woelki)

Personalentwicklung an deutschen Hochschulen gewinnt – auch aufgrund der Exzellenzinitiative und den Anforderungen der Wissenschaftsorganisationen wie der DFG – zunehmend an Bedeutung. Allein im Jahr 2013 beschäftigten sich deutschlandweit vier große Tagungen mit dieser Thematik<sup>1</sup>. Eine aktuelle Herausforderung in diesem Kontext besteht darin, die Konzepte und Themen der Personalentwicklung und der Gleichstellung zu einem Gesamtkonzept einer geschlechtergerechten Personalentwicklung zusammenzufügen. Im folgenden Artikel stellen die Autorinnen dies am Beispiel von „Führung“ als zentralem Thema einer geschlechtergerechten Personalentwicklung vor und zeigen für die Universität Konstanz auf, wie Maßnahmen auf der Ebene der Organisation Hochschule verzahnt sowie auf der Individualebene gestaltet werden können.

## **Geschlechtergerechte Akademische Personalentwicklung**

Personalentwicklung an Hochschulen kann sich sowohl an WissenschaftlerInnen als auch an nichtwissenschaftliche Mitarbeitende richten. In diesem Artikel fokussieren wir uns auf die akademische Personalentwicklung, also die Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Bereich. (Akademische) Personalentwicklung verstehen wir, wie der Stifterverband, als „strategisches Handlungsfeld“ (Schlüter; Winde: 2009: 8) der Hochschulentwicklung. Dabei „sollten ganzheitliche Ansätze verfolgt werden, die auf eine gezielte Kompetenzentwicklung gerichtet sind und eine systematische Förderung und Begleitung des akademischen Personals beinhalten. Im Kern geht es um die Entwicklung von Kompetenzen, die unmittelbar auf die Gestaltung der Hochschulen, auf die Profilierung und Positionierung von Forschung und Lehre zurückwirken und insbesondere über die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses für einen nicht unerheblichen Teil der Gesellschaft von besonderer Bedeutung sind“ (Schlüter; Winde: 2009: 8). Akademische Personalentwicklung ist also sowohl aus der Perspektive der Organisation als auch aus der individuellen Perspektive der WissenschaftlerInnen zu betrachten. Aus der Perspektive der Hochschule zielt sie, vor dem Hintergrund des gewachsenen ökonomischen Drucks und des zunehmenden (internationalen) Wettbewerbs der letzten Jahre, sowohl auf die Gewinnung und Entwicklung der sogenannten „besten Köpfe“ als auch auf eine Entwicklung der Organisation ab. Im Hinblick auf die ebenfalls stark gestiegenen und veränderten Anforderungen an die einzelnen WissenschaftlerInnen unterstützt sie auf der Individualebene dabei, dem gewachsenen Aufgabenspektrum und den Herausforderungen der Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie/Privatleben im Sinne einer work/life balance adäquat zu begegnen.

---

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

Aus beiden Perspektiven besteht dabei die Notwendigkeit die Vielfalt der WissenschaftlerInnen zu berücksichtigen und ihre Bedarfe sowie Bedürfnisse zu kennen und zu analysieren, um sie optimal begleiten und eventuelle strukturelle Hürden abbauen zu können: „Geschlechtergerechte Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich braucht Genderkompetenz und zwar sowohl als Bestandteil der Individualförderung als auch als Bestandteil der Organisationsentwicklung“ (BuKof: 2007: 8). Dabei erweist sich die enge Verzahnung von Akademischer Personalentwicklung und Gleichstellung sowie Vereinbarkeitsmaßnahmen als sinnvoll und besonders zielführend. „Gleichstellung und akademische Personalentwicklung repräsentieren in Bezug auf die Förderung von Wissenschaftlerinnen sich ergänzende Perspektiven und agieren auf Organisations- und Individualebene“ (Duval; Hayn; Hell: 2012: 10).

Um diese Zusammenarbeit der lange gewachsenen Gleichstellungsarbeit und der relativ jungen Disziplin der Akademischen Personalentwicklung auf Organisationsebene wie auch auf Individualebene zu gestalten, ist das Modell wechselseitiger Integration (vgl. Duval; Hayn; Hell: 2012) hilfreich (vgl. Abb. 1). Auf Organisationsebene zielt die Gleichstellung auf eine übergreifende Gleichstellungsstrategie ab, die – unter Einbeziehung der Perspektive der Personalentwicklung – Karriereanforderungen auf den inzwischen vielfältigen Karrierewegen und benötigte Kompetenzen reflektieren muss. Ebenso sollte sie auf Transparenz und breite Partizipation in den Prozessen sowie eine kritische Auseinandersetzung mit dem Qualifikationsbegriff achten. Die Akademische Personalentwicklung sollte bei der Formulierung ihrer Personalentwicklungsstrategie stets Geschlechtergerechtigkeit und Zielgruppenunterschiede mit einbeziehen. Die Expertise hierzu kommt aus der Gleichstellung. Auf der Individualebene gilt es die Gleichstellungsmaßnahmen an integrativen Karrieremodellen sowie der Kompetenzstärkung auszurichten und alle Qualifizierungsmaßnahmen an den professionellen Standards der Personalentwicklung zu orientieren. Hier ist wiederum die enge Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung hilfreich. Die Maßnahmen der Personalentwicklung müssen sich immer auch an ihrem Potenzial zur Frauenförderung messen lassen und Karrierekontinuität reflektieren.



Abbildung 1: Modell der wechselseitigen Integration von Personalentwicklung und Gleichstellung als Basis einer geschlechtergerechten Personalentwicklung (Duval; Hayn; Hell: 2012: 12)

## **Führung als Thema an der Hochschule – und dann noch geschlechtergerecht?**

Der Führungsbegriff ist ein viel diskutierter und definierter Begriff (für einen Überblick vgl. Neuberger: 2002: 3ff). Grundlegend kann Führung als „zielbezogene Einflussnahme“ (Rosenstiel: 2009: 3 mit Bezug auf Rosenstiel, Molt, Rüttinger 2005 und Neuberger 2006) gefasst werden. Diese Einflussnahme kann über Strukturen sowie durch Menschen (vgl. Rosenstiel: 2009: 3ff), also über interpersonale Interaktion erfolgen. Führen kann als Überbegriff für ein Bündel von Aufgaben verstanden werden, als komplexer Prozess, der eine Vielzahl von Kompetenzen erfordert. Gebert (2002) definiert als Schlüsselkompetenz von Führenden die Befähigung „zur Freisetzung und Durchsetzung von Innovation, zur Stützung unternehmerischer Orientierung, zur Wissensgenerierung und Integration, zur Vermittlung als sinnhaft erlebter längerfristiger Perspektiven, zur Freisetzung von Mut und Vertrauen sowie zum Ausbalancieren widersprüchlicher Handlungsanforderungen“ (Gebert: 2002: 20).

Hochschulen zeichnen sich durch Besonderheiten in den Führungsstrukturen aus. Die hohe Autonomie der Einheiten (Professuren, Arbeitsgruppen, Institute), die Selbstverwaltung sowie das Prinzip der Freiheit in Forschung und Lehre (vgl. Peus et al.: 2010: 41) bedingen eine besondere Hochschul- und damit Führungskultur. Die Führungsbeziehungen im Hochschulkontext, gerade zwischen ProfessorInnen und NachwuchswissenschaftlerInnen, sind nach wie vor geprägt von einer hohen Privatheit und daher struktureller Reflexion nur schwer zugänglich. Die bereits beschriebenen Veränderungen im Hochschulsystem und die wachsenden Anforderungen an ProfessorInnen haben dazu geführt, dass der Wahrnehmung von Führungsaufgaben – im Rahmen eines insgesamt gewachsenen Rollen- und Aufgabenspektrums – mittlerweile eine besondere Bedeutung zukommt. Gleichzeitig ist die Vorbereitung auf die Rolle als Führungskraft, wie außerhalb des Wissenschaftssystems üblich, in die akademische Ausbildung (noch) nicht in adäquater Form integriert. Darüber hinaus (und hier liegt eine der besonderen Herausforderungen für die akademische Personalentwicklung) wird der Entwicklung der Führungskompetenz im wissenschaftlichen Kontext wenig Bedeutung beigemessen bzw. wird sie gegenüber der Reputation in der Scientific Community als nachrangig betrachtet. ProfessorInnen sehen sich selbst meist als ForscherInnen und Lehrende, die aktive Rolle des „Führens“ ist ihnen eher fremd.

### **Universitäre Führungskräfte als zentrale Zielgruppe einer geschlechtergerechten Personalentwicklung**

An der Schnittstelle zwischen den strategischen Zielen bzw. dem Profil der Organisation und der individuellen Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses kommt den ProfessorInnen bzw. akademischen Führungskräften eine zentrale Rolle zu.

Ihnen obliegt durch die Auswahl von NachwuchswissenschaftlerInnen sowie durch die Mitarbeit in Berufungskommissionen ein großer Teil der Auswahl und der Gewinnung der „besten Köpfe“ für ihren Nachwuchs ebenso wie für die Peergroup, sprich den Fachbereich oder die Fakultät. Sie sind auch diejenigen, die in direktem Kontakt mit dem wissenschaftlichen Nachwuchs stehen, diesen führen und gezielt fördern. Dabei sind sie häufig die ersten und wichtigsten Ansprechpersonen für NachwuchswissenschaftlerInnen und haben somit „bei der Beratung und Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses eine wichtige Aufgabe“ (Briedis et al.: 2013: 8). Die Betreuung und Förderung von jungen WissenschaftlerInnen findet somit hauptsächlich im täglichen, forschenden Miteinander in den Arbeitsgruppen statt.

Gerade durch diese zentrale Stellung und „MultiplikatorInnen-Funktion“ stellen die Professorinnen und Professoren bzw. akademischen Führungskräfte im Hinblick auf eine geschlechtergerechte Personalentwicklung eine zentrale Zielgruppe dar. Sie gezielt zu unterstützen, ihre Leitungs- und Führungsaufgaben anzunehmen und – insbesondere auch geschlechtersensibel – zu erfüllen, ist damit eine zentrale Aufgabe und besonders geeigneter Ansatzpunkt im Hinblick auf die Entwicklung geschlechtergerechter Maßnahmen in der akademischen Personalentwicklung.

Eine besondere Herausforderung besteht dabei darin, dass ProfessorInnen zunächst einmal „von der Richtigkeit und Wichtigkeit akademischer Personalentwicklung überzeugt werden“ (Briedis et al.: 2013: 8) müssen und „kontinuierlich in die Aktivitäten der Personalentwicklungsstellen einbezogen werden, um teilweise vorhandene Vorbehalte gegen Personalentwicklung weiter abzubauen und sich in diesem Bereich weiter zu qualifizieren“ (Briedis et al.: 2013: 8). Darüber hinaus gilt es, das Thema Führung an der Hochschule zu positionieren und die Aspekte geschlechtergerechter Führung zu vermitteln.

### **Zentrale Handlungsfelder und Aspekte im Bereich Führung vor dem Hintergrund einer geschlechtergerechten akademischen Personalentwicklung**

Teile der Führungsaufgaben, wie sie die akademische Personalentwicklung versteht, sind im wissenschaftlichen Setting im Begriff der Betreuung enthalten. Betreuung kann als wissenschaftliche Förderung verstanden werden, auch im Sinne der Förderung der weiteren wissenschaftlichen Karriere (vgl. DFG: 2013: 18). Führung geht aber über diese wissenschaftliche Förderung hinaus und nimmt ergänzende Themen und Handlungsfelder in den Blick.

Auf der Ebene der Organisation Hochschule ist es von besonderer Bedeutung, geschlechtergerechte (und im besten Falle familienfreundliche und diversitygerechte) Führungskulturen zu etablieren, zu fördern und zu kommunizieren, welche die Betreuungskultur(en) an der Hochschule einschließen und ergänzen. Die Verzahnung von Geschlechtergerechtigkeit und Familienfreundlichkeit in den organisationalen Maßnahmen ist von Vorteil, dennoch müssen beide klar inhaltlich getrennt voneinander gedacht werden, denn beide Konzepte haben sowohl Schnittmengen als auch trennscharfe Unterschiede.

Auf der Individualebene sind die Entwicklung von Führungskompetenzen unter besonderer Berücksichtigung geschlechtergerechter Führung, die Unterstützung von Transparenz in der Kommunikation von Leistungs- und Potenzialbewertung sowie die Förderung einer geschlechtergerechten Personalauswahl von besonderer Bedeutung.

### **Konkrete Maßnahmen an der Universität Konstanz in den Handlungsfeldern**

#### **Förderung geschlechtergerechter Führungskulturen**

Die Universität Konstanz verpflichtet sich auf Organisationsebene in ihrem Profil der Nachwuchsförderung sowie der Gleichstellung von Frauen und Männern, der Chancengleichheit und der Familienförderung. Sie ist als familiengerechte Hochschule bereits zum dritten Mal auditiert, hat zweimal das Prädikat „total e-quality“ erhalten und sich im Jahr 2010 einen Genderkodex<sup>2</sup> auferlegt, in welchem „gendergerechte Führungskulturen“ als Ziel der Personalentwicklung festgehalten ist.

---

<sup>2</sup> <http://www.gleichstellung.uni-konstanz.de/universitaet-gestalten/gender-kodex/> (Zugriff 08.02.2014)

Bereits im Jahr 2011 folgten zwei Nachwuchskodizes, die 2013 zum „Konstanzer Kodex für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zwischen Promotion und Professur“<sup>3</sup> zusammengefasst und erweitert wurden. In diesem Kodex ist die akademische Personalentwicklung, mit Angeboten wie Coaching und Training für alle WissenschaftlerInnen zwischen Promotion und Professur, als besonderes Förderinstrument der Universität für ihren wissenschaftlichen Nachwuchs festgeschrieben. Zudem wurde im August 2013 eine Neufassung der universitätsweiten Promotionsordnung vorgelegt und darin verpflichtende Betreuungsvereinbarungen eingeführt. Die Universität Konstanz legt großen Wert auf die Begrüßung der neuen WissenschaftlerInnen, das Academic Staff Development organisiert für das Rektorat je eine Willkommensveranstaltung für neuberufene ProfessorInnen, für neuberufene JuniorprofessorInnen sowie für neue Promovierende. Das Thema Führung ist in allen Formaten ein zentrales Thema.

Mit der Gründung des Academic Staff Development als Einrichtung zur Personalentwicklung und individuellen akademischen Karriereförderung für alle WissenschaftlerInnen der Universität hat sich die Universität Konstanz zur Bedeutung der Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich bekannt. Ein zentrales Thema des Academic Staff Development ist das Thema Führungskompetenzen. Gleichstellung wird im Academic Staff Development in allen Strategien und Maßnahmen als zentrale Dimension begriffen. Um dies zu gewährleisten hat das Academic Staff Development eine „doppelte Zielgruppenperspektive“ implementiert (vgl. Duval; Hayn; Hell: 2012): Die Zielgruppen der akademischen Personalentwicklung werden dabei entlang der Qualifikationsphasen (Promotion, Postdoc-Phase, Professur) definiert, und zusätzlich quer dazu die Zielgruppe der Wissenschaftlerinnen. Die Querschnitts-Zielgruppe der Wissenschaftlerinnen ist bei der Leitung des Academic Staff Development angesiedelt und wird bei allen Angeboten, auch zum Themenkreis Führung, im Sinne des Gender Mainstreamings mitbedacht. Weiterhin werden aber auch passgenau zugeschnittene Angebote nur für Wissenschaftlerinnen konzipiert.

## **Förderung von Führungskompetenzen**

### Angebote für Neuberufene

Auf Wunsch des Rektorats bietet das Academic Staff Development seit 2013 ein Angebotspaket für neuberufene Professorinnen und Professoren an. Dieses startet beim Neuberufenen-Empfang mit einer Podiumsdiskussion zu Führungsthemen sowie einem Abendessen mit dem Rektor. Zudem enthält es ein Willkommensgespräch, Weiterbildungen zu den Themen Führung und Hochschuldidaktik sowie das Angebot eines Einzelcoachings und die Möglichkeit, Teambuilding für das neue Team in Anspruch zu nehmen. Mit dem Angebot verbindet sich die Hoffnung, neuberufene ProfessorInnen für die Themen Führung und Hochschuldidaktik zu sensibilisieren und in ihrer Kompetenzerweiterung zu unterstützen. Die mit den Angeboten einhergehende Vernetzung untereinander und mit dem Rektorat unterstützt das Einfinden in die neue (Führungs-)Rolle. Die Kultur der Universität als geschlechtergerechte, familienfreundliche Universität wird im Willkommensgespräch vermittelt. Ebenso die Bedeutung, die Nachwuchsförderung an der Universität hat. Die Handlungsfelder Führung, Nachwuchsförderung, Chancengerechtigkeit und Vereinbarkeit werden in der Führungsweiterbildung für Neuberufene angesprochen. Mit dem Empfang sowie dem Willkommensgespräch werden die ProfessorInnen gleich zu Beginn für die Führung und Personalentwicklung – auch unter Genderperspektive – interessiert. Damit verbindet

---

<sup>3</sup> <http://www.uni-konstanz.de/nachwuchskodex/> (Zugriff 08.02.2014)

sich auch die Hoffnung, dass die Neuberufenen zu „MultiplikatorInnen“ werden, um die Führungskultur in die Fachbereiche und in ihre Nachwuchsförderung weiterzutragen und dort zu verankern.

#### Angebote für NachwuchswissenschaftlerInnen als derzeitige und zukünftige Führungskräfte

Das Academic Staff Development bietet seit seiner Gründung 2008 Führungstrainings sowie Coachings für Postdocs, Nachwuchsgruppenleitungen sowie JuniorprofessorInnen an. Dabei ist die Besonderheit von akademischen Führungskräften in einer „Sandwichrolle“ zu bedenken: NachwuchsgruppenleiterInnen und JuniorprofessorInnen haben Personal- und Betreuungsverantwortung für Promovierende und Studierende, teilweise auch für nichtwissenschaftliches Personal. Gleichzeitig befinden sie sich selbst in der Qualifizierungsphase. Und sie sind AnwärterInnen auf die Professuren von morgen. In den Führungstrainings gilt es unter einer Gleichstellungsperspektive die Führungsmotivation gerade bei WissenschaftlerInnen zu fördern, sowie alle (zukünftigen) wissenschaftlichen Führungskräfte in ihren Führungskompetenzen zu stärken. Dies schließt den konstruktiven Umgang mit frauen-, diversity- oder auch familienspezifischen Karrierehürden ein.

Fast alle Trainings zum Thema Führung richten sich gezielt an WissenschaftlerInnen *und* Wissenschaftler und thematisieren geschlechtergerechtes Führen als einen Aspekt von Führungskompetenz. Den Vorteil dieses Vorgehens sehen wir in der Vergrößerung der Zielgruppe, die mit den Maßnahmen angesprochen wird. Geschlechtergerechte Führung wird so auch an WissenschaftlerInnen vermittelt, deren Interesse nicht oder nicht unmittelbar diesem Thema galt (vgl. Duval; Hayn; Hell: 2012).

Im Hinblick auf die Konzeption der Führungstrainings besteht eine große Herausforderung darin, TrainerInnen zu finden, die Führungsexpertise mit Gleichstellungsexpertise verbinden. Für das Führungstraining für die neuberufenen ProfessorInnen arbeiten wir daher nun im Tandem: Ein externer Führungstrainer wird das Training zusammen mit der Leiterin des Academic Staff Development durchführen.

Die Einzelcoachings zum Thema Führung werden erfolgreich angenommen, weil sie die effiziente Bearbeitung von gezielten Fragestellungen ermöglichen. An der Universität Konstanz wird das Einzelcoaching von drei Inhouse-Coaches (vgl. Duval; Hell; Müller: 2014 i. E.) durchgeführt, welche alle über ausgewiesene Genderkompetenz verfügen sowie sich zur Qualitätssicherung monatlich zur Intervision treffen. Ergänzende Maßnahmen zur Etablierung des Themas Führung an der Universität

Das Thema Führung wird auch in andere Veranstaltungsformate eingebaut, z.B. die „Akademie am See“. Dieses internationale Tagungsformat wurde vom Referat für Gleichstellung und Familienförderung in Kooperation mit dem Academic Staff Development entwickelt und greift im regelmäßigen Turnus aktuelle Trends und Fragen des Wissenschaftssystems, insbesondere unter Gleichstellungs- und Diversity-Aspekten auf. Im Jahr 2014 widmet sie sich dem Thema „Gender, Mobilität und Internationalisierung“. Das Thema Führung wird sowohl Teil der Debatte auf dem Podium sein, aber auch in einem Workshop – unter dem Aspekt „Führen und Forschen in Vielfalt – Herausforderung Internationalität“ – vertieft werden, in dem die Teilnehmenden Führungsthemen mit ExpertInnen aus dem akademischen Umfeld diskutieren.

## Maßnahmen zum Familienbewussten Führen

Im Rahmen des Best Practice Clubs „Familie in der Hochschule“ hat die Universität Konstanz Trainingsmodule sowie eine interaktive Theatermethode entwickelt. Anhand von realistischen Szenen aus dem Arbeitsalltag einer Führungskraft lernen die Teilnehmenden die Auswirkungen ihres Führungsverhaltens kennen und erweitern ihren Gestaltungsspielraum, indem sie gemeinsam neue Lösungen für die Szene entwickeln. Diese Trainings werden auf die unterschiedlichen Zielgruppen wie Nachwuchsgruppenleitungen, Schlüsselfunktionen des Wissenschaftsmanagements und ProfessorInnen zugeschnitten. Teile der entstandenen Materialien fließen in Führungstrainings des Academic Staff Developments im Sinne des Mainstreamings ein.

## **Transparenz in der Kommunikation von Leistungs- und Potenzialbewertung**

Transparente Erwartungen und Rückmeldungen helfen NachwuchswissenschaftlerInnen bei der Planung und Gestaltung ihrer Karrierephasen und bei der beruflichen Entscheidungsfindung über den weiteren Berufsweg. Hilfreiche Instrumente sind hier Betreuungsvereinbarungen im Promovierendenbereich sowie regelmäßige Jahresgespräche. Die Betreuungsvereinbarung ist an der Universität Konstanz seit August 2013 verpflichtend verankert in der Promotionsordnung und wird derzeit ergänzt durch einen vom Academic Staff Development entwickelten Leitfaden. Im Zuge der Angebote für Neuberufene werden auch Handreichungen zu Jahresgesprächen mit NachwuchswissenschaftlerInnen sowie zur Personalauswahl entwickelt. Alle Handreichungen entstehen in Kooperation mit dem Referat für Gleichstellung und Familienförderung und werden dort auf Geschlechtergerechtigkeit und Familienfreundlichkeit geprüft.

Im „Konstanzer Kodex für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zwischen Promotion und Professur“<sup>4</sup> ist der Anspruch der Universität an Transparenz und Planbarkeit der Karrieren im Nachwuchsbereich formuliert. Maßnahmen wie die verbindliche und transparente Formulierung der formalen Anforderungen an Qualifikationsschritte (zum Beispiel Stellenvergabe, Zwischenevaluation, Habilitation, Tenure Track) zu Beginn der wissenschaftlichen Tätigkeit an der Universität Konstanz und die Begleitung durch eine wissenschaftliche Betreuungsperson formulieren den Anspruch der Universität an sich selbst und an die wissenschaftlichen Führungskräfte, den Nachwuchs transparent und fair zu begleiten und zu fördern.

## **Personalauswahl und Stellenbesetzung**

Die Auswahl der sogenannten „besten Köpfe“ ist eine zentrale Führungsaufgabe an Hochschulen. Für ProfessorInnen werden an der Universität Konstanz derzeit Handreichungen zur Personalauswahl entwickelt, in denen geschlechtergerechte Personalauswahl ein zentrales Querschnittsthema sein wird. Zudem ist zu bedenken, welche Art von Stellen Bewerberinnen erhalten. Wissenschaftlerinnen befinden sich häufiger in sogenannten prekären Beschäftigungen, d.h. sie haben häufiger befristete und/oder Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse (vgl. Metz-Göckl, Selent, Schürmann: 2010: 14f).

Für neuberufene ProfessorInnen besteht zudem die Möglichkeit sich im Einzelcoaching zur Personalauswahl beraten zu lassen. Weiterhin berät das Academic Staff Development in Kooperation mit dem Referat für Gleichstellung und Familienförderung Institutionen der strukturellen Nachwuchsförderung wie das Zukunftskolleg oder das Exzellenzcluster bei der Auswahl ihrer Fellows.

---

<sup>4</sup> <http://www.uni-konstanz.de/nachwuchskodex/> (Zugriff 08.02.2014)

Im Unterschied zu Stellenbesetzungsverfahren für einzelne Promotions- oder Postdoc-Stellen erfolgt die Auswahl von ProfessorInnen in formalisierten Berufungsverfahren. Dort sind Gleichstellungskriterien und -akteurinnen inzwischen systematisch in die Prozessschritte integriert. Leitlinien und Checklisten regeln z.B., dass wenn die Zielvorgaben zur Frauenförderung noch nicht erfüllt wurden, bzw. sich deutlich zu wenige Frauen bewerben, „aktiv rekrutiert“ werden muss. Der Auswahlprozess hat die Zielvorgaben der jeweiligen Fachbereiche für die Frauenanteile im Blick. Dies sollen offen thematisiert werden, damit die Transparenz gewahrt werden kann. Checklisten für Berufungskommissionsvorsitzende sollen einen „Genderblindness“ verhindern und dafür sorgen, dass durch ein wertschätzendes Berufungsmanagement sich vor allem Wissenschaftlerinnen von den Angeboten der geschlechter- und familiengerechten Universität angezogen fühlen.

Der universitäre Arbeitskreis „wertschätzendes Berufungsmanagement“ wurde vom Referat für Gleichstellung und Familienförderung initiiert. Der Kanzler, die Dekane und verschiedene Verwaltungsbereiche befassen sich dabei auf Organisationsebene mit Standards und Qualitätssicherung von Berufungsverfahren gerade auch unter Gendersperspektive, die Vertreterinnen des Academic Staff Development sind Teil des Arbeitskreises.

### **Ausblick**

Das Thema „Führung“ eignet sich, um Maßnahmen in allen vier Feldern des „Modell der wechselseitigen Integration von Personalentwicklung und Gleichstellung“ (vgl. Abbildung 1) als Basis einer geschlechtergerechten Personalentwicklung zu positionieren und miteinander zu verzahnen. Zudem kann alleine mit der Thematisierung von „Führung“ als Thema und Aufgabe auch in der Wissenschaft ein Beitrag zu einer geschlechtergerechten Personalentwicklung geleistet werden. Dort wo ProfessorInnen Führung als Aufgabe und Verantwortung mit eigenem Kompetenzprofil wahrnehmen, wird die Akzeptanz größer, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen und sich auch für Aspekte des gendergerechten Führens zu öffnen. Es ist dann in der Verantwortung der akademischen Personalentwicklung alle Angebote zum Thema Führung geschlechtergerecht zu gestalten und auch frauenspezifische Bedarfe sowie Karrierehürden inklusiver konstruktiver Lösungsmöglichkeiten zu thematisieren.

Gerade jüngere WissenschaftlerInnen zeigen Interesse für Führungsthemen. Neuberufene ProfessorInnen sowie NachwuchswissenschaftlerInnen auf dem Weg zur Professur sind daher interessante Zielgruppen für Führungsangebote der akademischen Personalentwicklung. Perspektivisch ist es jedoch auch ein Ziel bereits etablierte ProfessorInnen der Universität anzusprechen. Dies könnte über den Ausbau von exklusiven Kurzformaten geschehen, aber auch bei der Übernahme von Führungs- und Leitungsaufgaben im Zuge der akademischen Selbstverwaltung oder von Verbundforschungsprojekten. Auch hier ist durchgehend auf Gendergerechtigkeit zu achten.

## Literatur

Briedis, Kolja et al. (2013): *Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme*. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

BuKoF (2007): Handreichung Geschlechtergerechte Personalentwicklung. BuKoF: Eigendruck. [http://www.bukof.de/tl\\_files/Veroeffentl/handreichung-personalentwicklung.pdf](http://www.bukof.de/tl_files/Veroeffentl/handreichung-personalentwicklung.pdf) (Zugriff: 08.02.2014). Deutsche Forschungsgemeinschaft (<sup>2</sup>2013): *Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis*. Denkschrift – Empfehlungen der Kommission „Selbstkontrolle in der Wissenschaft“. Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.

Duval, B., Hell, S., Müller, M. (2014 i.E.). Inhouse-Coaching für die Wissenschaft. In: *Tagungsband des Kongresses „Personalentwicklung an Hochschulen – weiterdenken. Berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleiten“*. Shaker Verlag.

Duval, B., Hayn, D., Hell, S. (2012): Die wechselseitige Integration von akademischer Personalentwicklung und Gleichstellung – Möglichkeiten und Mehrwert am Beispiel der Universität Konstanz. In: *P-OE. Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung*, 7. Jahrgang, 1/2012, S. 10-16.

Gebert, D. (2002): *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Metz-Göckel, S., Selent, P., Schürmann, R. (2010): Integration und Selektion. Dem Dropout von Wissenschaftlerinnen auf der Spur. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 32. Jahrgang, 1/2010, S. 8-35.

Neuberger, O. (<sup>6</sup>2002): *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag.

Peus, C. et al. (2010): Kompetent führen, führend forschen? Professionalisierung der Führungskompetenz an deutschen Universitäten. In: *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 1/2010, S. 38-45.

Rosenstiel von, L. (<sup>6</sup>2009): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel von, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3-27.

Schlüter, A.; Winde, M. (Hrsg.) (2009): *Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive*. Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.