

Aktive Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen als Bestandteil eines wertschätzenden Berufungsmanagements an der Universität Konstanz

Marion Woelki & Michaela David

- 18.1 Berufungsverfahren unter neuen Bedingungen – 250**
 - 18.1.1 Entwicklungen in der Wissenschaftspolitik – 250
 - 18.1.2 Veränderungen der Karrieremuster und des Bewerbungsfelds – 251
- 18.2 Geschlechtergerechte Gestaltung von Berufungsverfahren – 251**
 - 18.2.1 Professionalisierung – 251
 - 18.2.2 Wertschätzender Umgang mit Bewerbenden – 254
- 18.3 Aktive Rekrutierung – 254**
 - 18.3.1 Erfolgreiche Strategie – 254
 - 18.3.2 Empfehlungen – 255
- 18.4 Schlussbemerkung – 256**
- Literatur – 257**

Um erfolgreich Wissenschaftlerinnen zu berufen und gleichzeitig faire und transparente Berufungsverfahren zu gewährleisten, bedarf es zum einen eines wertschätzenden Berufsmanagements, das individuelle Bedarfe der Bewerbenden berücksichtigt und Diskriminierungen vermeidet. Darüber hinaus kann durch eine standardisierte »aktive Rekrutierung« der Pool möglicher Kandidatinnen für eine Professur besser ausgeschöpft werden.

18.1 Berufungsverfahren unter neuen Bedingungen

Auswahlverfahren für die Besetzung neuer Professuren an Hochschulen sind komplexe Aushandlungsprozesse, in denen rechtliche Vorgaben der Landeshochschulgesetze ebenso berücksichtigt werden müssen wie hochschulpolitischen Interessen der Hochschulleitung sowie Fach- und Einzelinteressen auf dezentraler Ebene. Berufungsverfahren werden als Kernprozesse der akademischen Selbstverwaltung und Mitbestimmung der Peers begriffen. Wie sehr diese jedoch durch die Hochschulleitung gesteuert werden, hängt von der Autonomie gegenüber den Wissenschaftsministerien und der (finanziellen) Autonomie der Fakultäten ab. Für Gleichstellungsakteur_innen ist eine tatsächliche Mitgestaltung der Auswahlverfahren schwierig und teils nicht erfolgreich, da ihr Auftrag, den Professorinnenanteil zu erhöhen, oft als nicht legitime und wissenschaftsfremde Einmischung in fachliche Diskurse und Beurteilungen wahrgenommen wird. Veränderungen der Rahmenbedingungen für Berufungen eröffnen nun neue Spielräume, Chancengleichheit umzusetzen und Wissenschaftlerinnen zu fördern, wie exemplarisch am wertschätzenden Berufsmanagement der Exzellenzuniversität Konstanz aufgezeigt wird.

18.1.1 Entwicklungen in der Wissenschaftspolitik

Zielvorgaben aushandeln

Der Wissenschaftsrat fordert in seinen Empfehlungen seit 2005 Chancengleichheit in Berufungsverfahren. Durch Exzellenzinitiative, Professorinnenprogramm und forschungsorientierte Gleichstellungsstandards (FGS) der DFG sind finanzielle Anreize und wirksame Instrumente geschaffen worden, die Berufungspraxis zu überdenken. Bei der Beurteilung der wissenschaftlichen Leistung der Bewerbenden sollen die Rahmenbedingungen der Qualifikationsphase (Stellen, Stipendien, Lehrverpflichtung, Unterbrechungen) berücksichtigt und Verfahren transparent gestaltet werden. Im Leitfaden der FGS forderte die DFG die Universitäten auf, Maßnahmen gegen Stereotypisierungen zu ergreifen, um »objektivere« Auswahlverfahren zu gewährleisten. Hinzu kommt die politische Vorgabe, den Professor_innenanteil auf Grundlage des Kaskadenmodells zu erhöhen, was Orientierung der Zielvorgaben am Frauenanteil der darunterliegenden Qualifikationsphase bedeutet (z.B. wird für Professuren der Frauenanteil an den

bundesweiten Habilitationen oder den Juniorprofessuren herangezogen). Dies führte in Konstanz dazu, dass mit Fachbereichen Zielvorgaben auf Basis der zu erwartenden Berufungsverfahren ausgehandelt wurden.

18.1.2 Veränderungen der Karrieremuster und des Bewerbungsfelds

Neben den Veränderungen in den politischen Rahmenbedingungen haben sich wissenschaftliche Karrierewege ausdifferenziert (Juniorprofessuren, Nachwuchsgruppenleitungen) und beschleunigt sowie durch zunehmende Internationalität der Hochschulen und durch Effekte der Gleichstellungspolitik die Profile und Ansprüche von Bewerbenden verändert. Der Frauenanteil bei Bewerbungen liegt in Konstanz bei 25 %; tendenziell sind die Bewerberinnen jünger, weiblicher und internationaler als vor zehn Jahren. So ist z.B. die Familienplanung meist nicht abgeschlossen, sodass insbesondere Wissenschaftlerinnen familienfreundliche Rahmenbedingungen benötigen, um ihre Professur anzutreten und auszuüben. Auch Wissenschaftler thematisieren in Berufungsverhandlungen zunehmend Dual Career (Ziel ist es, »Karrierepaaren einen gemeinsamen Lebens- und Arbeitsort zu bieten, das Potenzial der Partner_innen für die Wissenschafts- und Wirtschaftsregion zu nutzen und ihre Integration in Konstanz nachhaltig zu unterstützen« [Universität Konstanz, Dual Career Policy 2011]) und Kinderbetreuungsplätze. Aufgrund verstärkten Wettbewerbs um Wissenschaftlerinnen können familienfreundliche Angebote die Gewinnbarkeit, v.a. von Bewerberinnen, erhöhen. Dies verändert die Wahrnehmung der Bewerbenden von »Bittstellern« hin zu »Umworbenen«, auch damit Berufungslisten nicht platzen.

Familienbedarfe erkennen

18.2 Geschlechtergerechte Gestaltung von Berufungsverfahren

Die Ausgestaltung von Berufungsverfahren wurde durch hochschulpolitische Anforderungen, z.B. des Wissenschaftsrates, beeinflusst und hat sich individuellen Bedarfen von Bewerbenden angepasst. Eine professionelle Durchführung nutzt rechtliche und hochschulpolitische Handlungsspielräume und erweitert sie um hochschulinterne Maßnahmen.

18.2.1 Professionalisierung

Nach wenig erfolgreichen Versuchen, Führungskräfte und Berufungsverantwortliche über Informationsveranstaltungen für Genderthemen zu sensibilisieren, initiierte der Kanzler 2011 in Kooperation mit dem

Commitment herstellen



▣ **Abb. 18.1** Die gezielte Ansprache von Wissenschaftlerinnen ist ein Erfolgsfaktor für die Universität Konstanz (© Coloures-pic/Fotolia)

Referat für Gleichstellung und Familienförderung (RGF) die AG »Wertschätzendes Berufungsmanagement«. Um von Beginn an ein hohes Commitment herzustellen, wurden alle für Berufungsverfahren relevanten Schnittstellen (Kanzler, Geschäftsführungen der Dekanate, Dekane, Qualitätsmanagement, Personalabteilung, Abteilungsleitung Abteilung für Akademische und Internationale Angelegenheiten, Referat für Gleichstellung und Familienförderung) dazu geladen.

Regelungen gestalten

Die AG reflektierte Barrieren im Berufungsprozess, Möglichkeiten fairer, transparenter und effizienter Verfahren und wie der Anteil von Bewerberinnen erhöht werden kann. Ziele waren, Good Practices der Sektionen vorzustellen, den Berufungsprozess zu bilanzieren und zu professionalisieren. Die Richtlinie zur Berufungspolitik wurde u.a. um einen geschlechtergerechten und wertschätzenden Verfahrensablauf und Umgang mit Bewerbenden sowie die aktive Rekrutierung erweitert (▣ Abb. 18.1). Wesentliche Neuerungen waren u.a. Gleichstellungsziele im Antrag auf (Wieder-)Zuweisung einer Professur und die Beschlussfassung zur Liste an Rektorat und Senat aufzunehmen, eine größtmögliche Transparenz auf Gremienwegen und eine gute Einbindung der Gleichstellungsvertretungen. In der AG wurden z.B. die Checkliste geschlechtergerechte Berufungsverfahren für Vorsitzende (▣ Tab. 18.1), ein Beispielanschreiben zur aktiven Rekrutierung und eine Vorlage zur Dokumentation diskutiert und verabschiedet. Zudem wurden neue Funktionen von Kommissionsmitgliedern eingeführt: Seit 2013 ist ein Mitglied der Berufungskommission als Beauftragte_r für aktive Rekrutierung zuständig und im Zuge der LHG-Novellierung Baden-Württemberg erhielt die Gleichstellungsbeauftragte (GB) Stimmrecht.

Checkliste erstellen

Auch die Rahmenbedingungen für eine effektive Arbeit der Gleichstellungsvertretungen (die Gleichstellungsbeauftragte übergibt ihren Gleichstellungsauftrag in Berufungsverfahren an Vertretungen, i.d.R. Postdocs der Fachbereiche; dadurch werden sie in Gleich-

■ **Tab. 18.1** Auszug aus der Checkliste: geschlechtergerechte Berufungsverfahren Universität Konstanz

Prozessphasen	Zuständigkeiten	Umsetzung
(Wieder-)Zuweisungsantrag	Sektionsvorstand, Fachbereich, Sektionsgleichstellungsbeauftragte	Wurde im Antrag die Gleichstellungssituation des Fachbereiches berücksichtigt?
		Wurden im Antrag Gleichstellungsziele erläutert?
		Wurden im Vorfeld der Ausschreibung potenzielle Bewerberinnen recherchiert?
		Für Fachbereiche, die die Zielvorgaben des Gleichstellungsplanes noch nicht erfüllt haben: Ist die Teil-Denomination geprüft und ggf. aktualisiert worden?
Aktive Rekrutierung (AR) während der Ausschreibung	Beauftragte für AR & BK-Mitglieder	Konnten potenzielle Kandidatinnen identifiziert werden?
	Beauftragte für AR	Wurden geeignete Kandidatinnen persönlich angesprochen?
Beschluss der Liste und Gremienweg	BK-Vorsitz	Wurden am Ende die Auswahlkriterien zueinander ins Verhältnis gesetzt und auf einen Genderbias hin geprüft?
		Entspricht der Anteil der Kandidatinnen, die zu Vorträgen eingeladen waren, in etwa dem Anteil von Wissenschaftlerinnen auf der Liste?
		Wurde das Verfahren hinsichtlich der aktiven Rekrutierung dokumentiert und Rektorat, Senat und Gleichstellungsbeauftragter vorgelegt?

stellungsarbeit geschult, im Fachbereich sichtbar und sind als zukünftige Bewerberinnen vorbereitet) in Berufungskommissionen werden konstant weiterentwickelt und institutionalisiert, z.B. die Einführung in ihre Rolle und Aufgaben, der prozessorientierte Leitfaden für ihre Tätigkeit und monatliche Treffen mit GB und RGF, um in der Kommissionsarbeit gleichstellungsbezogene Fragen lösungsorientiert zu klären. In einem soziologischen Forschungsprojekt wurde ein Tool zur besseren Datenerhebung in den einzelnen Verfahrensstufen entwickelt (eine programmierte Excel-Tabelle fungiert als Synopse; die Wissenschaftler_innen werden je Tabellenblatt bis hin zu den Listenplätzen in den einzelnen Verfahrensschritten abgebildet; ein separates Tabellenblatt dokumentiert die aktiv Rekrutierten). Nach der Listenstellung dokumentiert die Gleichstellungsvertretung ihre Arbeit in Stellungnahme und Fragebogen, damit die GB das Verfahren im weiteren Gremienweg adäquat vertreten und ggf. von ihrem Einspruchsrecht Gebrauch machen kann.

In einem Prozessportal (es bildet Geschäftsprozesse inklusive aller dazu notwendigen Informationen ab und ist im Intranet für alle Internen einsehbar) wurden verschiedene Verfahrensabläufe aufgenommen (z.B. Wiederzuweisung oder neue Professur), Gleichstellungsaspekte in den jeweiligen Prozessstufen berücksichtigt und mit Dokumenten für die Kommissionsarbeit hinterlegt. Die Neuerungen führten dazu, dass Gleichstellung im Verfahrensablauf von allen Beteiligten (Fachbereich, Senatsberichterstattung, Rektorat) thematisiert wird. Im

Begleitende Forschung initiieren

neuen »Informationsblatt für Neuberufene« (2014) sind die Verfahren und Servicestellen für Gleichstellung und Familienförderung aufgeführt. Flankiert wird die Professionalisierung seit 2008 durch ein umfassendes Monitoring und hausinternes Forschungsprojekt, dessen Ergebnisse der Weiterentwicklung dienen.

18.2.2 Wertschätzender Umgang mit Bewerbenden

Eingeladene Kandidat_innen können in vielen Fachbereichen Gespräche mit potenziellen Kolleg_innen und Studierenden führen und erhalten Informationen zu Angeboten rund um Wissenschaft und Familie sowie Dual Career. Häufig wird ein gemeinsames Essen, eine Führung durch Universität, den Fachbereich oder ein Besuch im Kinderhaus angeboten. Ziel ist es, Kandidat_innen willkommen zu heißen, sich für ihre Bedarfe zu interessieren und sich außerhalb der klassischen Bewerbungssituation zu begegnen. Die Universität zeigt sich von ihrer besten Seite, denn die Organisationskultur einer kleinen, jungen Campusuniversität verspricht kurze und unbürokratische Wege, flache Hierarchien und individualisierten Service. Der Erfolg dieser Haltungsänderung zeigt sich im positiven Feedback in den seit kurzem stattfindenden Willkommensseminaren für Neuberufene.

18.3 Aktive Rekrutierung

Definition

Die aktive Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen beinhaltet die gezielte Recherche nach und die persönliche Kontaktaufnahme mit potenziellen Kandidatinnen für eine Professur oder Juniorprofessur im Rahmen eines Berufungs- oder Auswahlverfahrens (Universität Konstanz, Empfehlungen für aktive Rekrutierung 2013).

18.3.1 Erfolgreiche Strategie

Das Gleichstellungsmonitoring der Berufungsverfahren ergab, dass der Frauenanteil der Bewerbungen über das Verfahren hinweg gehalten wird bzw. leicht anstieg, woraufhin sich die Bemühungen darauf fokussierten, Wissenschaftlerinnen zur Bewerbung zu ermutigen und die Rekrutierungspraktiken transparent und wertschätzend zu gestalten. Eine Abfrage unter den neuberufenen Professorinnen (2008–2011) zeigte, dass 72 % aktiv rekrutiert wurden und 77 % davon sich sonst nicht in Konstanz beworben hätten – dies, obwohl sie offensichtlich die Qualifikation und Passung zur ausgeschriebenen Pro-

Gleichstellungsbasiertes
Monitoring einführen

fessur besaßen. Das bestätigte die These, dass Wissenschaftlerinnen bei Bewerbungen zurückhaltender sind, da sie scheinbar ihre Potenziale und Chancen niedriger einschätzen. Auch zeigte die Erfahrung aus den Berufungsverfahren der letzten Jahre, dass die »Tipps zur aktiven Rekrutierung« (2008) zu wenig beachtet wurden und es weiterhin Vorbehalte und Fragen bezüglich Erfolg sowie korrektem und konkretem Vorgehen zur aktiven Rekrutierung gab. Daraus resultierte, dass sie verbindlicher formuliert, grundlegend überarbeitet und an die Richtlinie zum wertschätzenden Berufungsmanagement gekoppelt wurden (2013). Ihre Basis bilden quantitative Ziele und qualitative Gestaltungsmomente.

Der Entwicklungsprozess war geprägt von regen Diskussionen und hoher Partizipation im Kontext der Exzellenzinitiative. Basierend auf dem Commitment, den Bewerberinnenanteil zu erhöhen, galt es, aktive Ansprachen zu formalisieren, ohne jedoch Erwartungen über Chancen auf Listenplatzierung oder Berufung zu wecken und die jeweilige Fachkultur einzubinden. Wichtig dabei sind Gespräche im Fach, um vor Bewerbungsende Rekrutierungsstrategien abzustimmen.

18.3.2 Empfehlungen

Die folgenden Ausführungen zeigen, welche Aspekte übergreifend zu regeln sind, um Kommissionsmitglieder für das Thema und Wissenschaftlerinnen für eine Professur zu gewinnen. Richtlinien, Leitlinien, Regelungen, Policies, Empfehlung oder Vereinbarung – diese strategischen Papiere können auf einer abgestimmten Entwicklung aufgebaut das Potenzial haben, ein Maximum an Übereinkünften hervorzubringen und einen mehr oder weniger verbindlichen Orientierungs- und Handlungsrahmen aufzuzeigen.

Must have

- Commitment über Prozess und Ziele
- Verbindliche Regelungen
- Ziel- und Zeitmarken vereinbaren
- Zuständigkeiten festlegen
- Transparenz über Dokumentation

Idealerweise werden vor dem Antrag auf (Wieder-)Zuweisung einer Professur gewinn- und berufbare Wissenschaftlerinnen identifiziert. Im Antrag ist ggf. darzulegen, wie aktiv rekrutiert werden wird. Aktiv rekrutiert werden soll, wenn eine der Zielmarken zutrifft: a) je nach Wertigkeit der Professur gilt der Bundesdurchschnitt von Wissenschaftlerinnen bei Promotionen, Habilitationen oder Juniorprofessuren im jeweiligen Fach im Verhältnis zu den eingegangenen Bewerbungen; b) die Gleichstellungsziele des Fachbereichs im Rahmen des Gleichstellungsplans sind noch nicht erreicht.

Wann und wie

Wer

Ein Kommissionsmitglied fungiert als Beauftragte_r für aktive Rekrutierung. Diese Funktion ist beim Antrag zur Einsetzung der Berufungskommission festzulegen. Der/die Vorsitzende fordert die Mitglieder vor der ersten Kommissionssitzung auf, Fachkolleg_innen nach potenziellen Bewerberinnen zu fragen und diese Informationen der/dem Zuständigen weiterzuleiten. Spätestens in der ersten Sitzung wird eine Liste mit potenziellen Kandidatinnen erstellt.

Die Dokumentation der aktiven Rekrutierung ist fester Bestandteil für Vorsitzende im Rahmen der Berichtspflicht gegenüber Rektorat und Senat, wofür ein Begleitbogen herangezogen werden kann. Die Gleichstellungsvertretung dokumentiert ebenfalls den Verlauf in einer Excel-Tabelle, die alle Wissenschaftler_innen in den einzelnen Verfahrensstufen abbildet und die aktive Rekrutierung bis hin zu den Listenplätzen aufzeigt.

Nice to have

Um Wissenschaftlerinnen bereits frühzeitig zu identifizieren und kennen zu lernen, können im Vorfeld z.B. Findungssymposien organisiert oder Einladungen als Gastwissenschaftlerin zu Kongressen und Vorträgen genutzt werden. Auf Grundlage der sorgfältigen Abstimmung und Recherche werden die Wissenschaftlerinnen i.d.R. persönlich durch den/die Beauftragte/n für aktive Rekrutierung angesprochen, z.B. durch eine schriftliche Kontaktaufnahme mit Wissenschaftlerinnen, die explizit im Auftrag der Berufungs- bzw. Auswahlkommission erfolgt.

18.4 Schlussbemerkung

Eine wesentliche Voraussetzung für ein gendergerechtes Berufsmanagement, das politischen Vorgaben zur Förderung von Wissenschaftlerinnen im Sinne von *affirmative action* berücksichtigt, ist die Einbindung der wesentlichen Akteure in den Prozess der Neugestaltung. In Konstanz konnte das Referat für Gleichstellung und Familienförderung im Rahmen der Hochschulentwicklung der Exzellenzinitiative strukturbildend wirken, wofür die gute interne Verortung und die Ressourcenausstattung wesentliche Bausteine waren. Es wird interessant sein zu beobachten, ob und wie sich die neuen Karrierewege auf die Entscheidungen bei der Erstplatzierung zugunsten von Wissenschaftlerinnen auswirken. Das umfassende Monitoring der Berufungsverfahren lässt zukünftig Auswertungen darüber zu, mit welcher Qualifikation Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler z.B. einen Listenplatz erhalten. Welche Rückschlüsse sich daraus für Nachwuchsförderung und Personalentwicklung ziehen lassen und welche Impulse für das Berufsmanagement daraus resultieren, wird sich mittelfristig zeigen.

Zum Weiterlesen

- Blome, E., Erfmeier, A., Gülcher, N. und Smykalla, S. (2013). Handbuch zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen. Von der Frauenförderung zum Diversity Management? (2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS.
- Brink, M. v. d., Benschop, Y. und Jansen, W. (2010). Transparency as a tool for gender equality. *Organization Studies*, Vol.31, 11, 1459–1483.
- Landeskonferenz niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter (LNHF) (Hg.). (2011). Gleichstellung als Qualitätskriterium in Berufungsverfahren Ergebnisse des Benchmarking-Verbundes an niedersächsischen Hochschulen. Heruntergeladen von http://www.mwk.niedersachsen.de/themen/hochschulrecht_niedersachsen/gleichstellung/dialoginitiative/dialoginitiative-18753.html

Literatur

-
- Dual Career Policy der Universität Konstanz; zugegriffen auf <http://www.familie.uni-konstanz.de/dual-career/>
- Familienfreundliche Angebote der Universität Konstanz; zugegriffen auf <http://www.familie.uni-konstanz.de/programme-fuer-eltern/>
- Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG; heruntergeladen von http://dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/forschungsorientierte_gleichstellungsstandards.pdf
- Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg (Landeshochschulgesetz – LHG) Vom 1. Januar 2005 *), Fassung vom 01.04.2014, Gültig ab 09.04.2014.
- Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs (LaKoG) (Hg.). (2011). Faire Berufungsverfahren. Empfehlungen zur Qualitätssicherung und Chancengleichheit. Eine Handreichung.
- Richtlinie »Berufungspolitik und wertschätzendes Berufungsverfahren für die Besetzung einer W 3-Professur an der Universität Konstanz« vom 20. Juni 2013, aktualisiert am 10. Juni 2014.
- Wissenschaftsrat (2005). Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren. Jena.
- Wertschätzendes Berufsmanagement und aktive Rekrutierung der Universität Konstanz, Zugriffen auf <http://www.gleichstellung.uni-konstanz.de/geschlechtergerechtes-berufsmanagement>

