

CHANCE:POSTDOCS

CHANCENGLEICHHEIT IN DER POST-DOC-PHASE
IN DEUTSCHLAND — GENDER UND DIVERSITY

[Plädoyer für einen nachhaltigen Umgang mit wissenschaftlichem Personal]

Team Chance

Institut für Sozial- und Organisationspädagogik und Institut für Erziehungswissenschaft der Universität Hildesheim

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



Liebe Leserinnen und Leser,

Diese Broschüre bietet Ihnen einen Einblick in die Beschäftigungssituation, die beruflichen Perspektiven und die Arbeitsbedingungen von Promovierten an Universitäten und Hochschulen in Deutschland. Es handelt sich dabei um eine für die Promovierten, die Hochschulen und das Wissenschaftssystem brisante sowie bislang noch zu wenig erforschte Thematik. Die Zeit nach der Promotion, auch Postdoc-Phase genannt, ist ein relativ offener Karriereabschnitt: unübersichtlich und kaum einheitlich geregelt. Es handelt sich um eine Übergangsphase nach dem Erwerb des Doktorgrads, welche in der wissenschaftspolitischen Diskussion oft lediglich als Durchgangsstadium auf dem Weg zur Berufung auf eine Professur an einer Hochschule gesehen wird.

Mit dem Projekt „Chancengleichheit in der Postdoc-Phase in Deutschland — Gender und Diversity“ (Chance:Postdocs) – gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union (ESF) unter dem Förderkennzeichen 01FP1207/08 – konnte diese „Phase“ in der wissenschaftlichen Karriere erstmals bundesweit und fächerübergreifend in den Blick genommen werden. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor_innen.

Die **Postdoc-Phase** ist unter Gendergesichtspunkten interessant, da auf dieser Ebene der wissenschaftlichen Qualifikation nach wie vor Prozesse zu greifen scheinen, die zu einem Ausschluss von Frauen führen (Lind 2006; Metz-Göckel/Selent/Schürmann 2010). In der Phase von der Promotion bis zur Habilitation fiel der Frauenanteil beispielsweise im Jahr 2010 fächerübergreifend betrachtet von ca. 44 Prozent auf 25 Prozent (BuWiN 2013). Deshalb liegt der Schwerpunkt der hier präsentierten Ergebnisse auf der Frage, welche Relevanz „Gender“ für das Arbeiten in Wissenschaftsorganisationen zukommt. Wir möchten unsere Ergebnisse und Anregungen aber als darüber hinaus weiterführend verstanden wissen, machen sie doch deutlich, dass die Wissensproduktion und auch die Formierung von Wissenschaftskarrieren nicht neutral verlaufen. Herkunft und Geschlecht, auch Alter, familiäre Situation und viele anderen Faktoren spielen eine Rolle und haben Gewicht für den Verlauf und die Formatierung wissenschaftlicher Karrieren.

Postdocs definieren wir als akademische Mitarbeiter_innen (einschließlich Juniorprofessor_innen und Inhaber_innen befristeter Professuren) und erfahrene Forscher_innen mit bis zu 10 Jahren Lehr- und Forschungserfahrung nach der Promotion. Sie sind habilitiert/nicht habilitiert bzw. befristet/unbefristet beschäftigt. Diese zunächst sehr breit angelegte Arbeitsdefinition mussten wir unter Rückbezug auf unsere Daten anschließend noch erweitern, da sich auch Forscher_innen mit mehr als 10 Jahren Erfahrung im Sample befanden (Gundlach/Korff 2015), was die Heterogenität dieser Personengruppe unterstreicht. Während die Bezeichnung (promovierter) „wissenschaftlicher Nachwuchs“ ein typisch deutscher Begriff ist, ist die hier gewählte Bezeichnung „Postdoc“ für Menschen nach der Promotion international geläufiger (wenn auch nicht präziser). Trotz der diffusen Verwendungsmöglichkeiten des Begriffs soll er im Folgenden zugrunde gelegt werden, weil dadurch eine prägnante Abgrenzung zum promovierenden wissenschaftlichen Nachwuchs möglich ist.

Nach einer kurzen Diskussion des Begriffs der Chancengleichheit (1) gehen wir auf die Ergebnisse des Projekts „Chance:Postdocs“ ein (2), kommen dann zu unserem Plädoyer für einen nachhaltigen Umgang mit wissenschaftlichem Personal an deutschen Hochschulen (3) und schließen mit unseren Empfehlungen (4).

Diese Broschüre richtet sich dabei an Personalverantwortliche, Stabsstellen für Forschung und Nachwuchsförderung sowie Gleichstellungsbeauftragte in Wissenschaftsorganisationen.

Inhalt

Chancengleichheit (?) in der Postdoc-Phase in Deutschland	1
Ausgangslage	1
Chancengleichheit	1
Projekt „Chancengleichheit in der Postdoc-Phase in Deutschland – Gender und Diversity“	2
Ergebnisse: Auf einen Blick.....	3
Der nachhaltige Umgang mit wissenschaftlichem Personal	6
Organisationsanalyse	6
Personal- und Organisationsentwicklung	7
Evaluation der eingesetzten Maßnahmen	9
Personalentwicklung ohne Organisationsentwicklung? – Faire und gute Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen für wissenschaftliches Personal	9
Personalisierung durch organisationale Freisetzung	9
Faire und gute Bedingungen für wissenschaftliches Personal	10
Literatur	12
Impressum	16

Chancengleichheit (?) in der Postdoc-Phase in Deutschland

Ausgangslage

In den vergangenen Jahren – etwa seit 1990 – sind die wissenschaftlichen Organisationen in Deutschland grundlegend reformiert worden. Ziel war und ist es, sie für den internationalen und nationalen Wettbewerb in der Wissensproduktion zu stärken. Dabei wurde u.a. die kompetenzorientierte Ausbildung von Wissenschaftler_innen als eine wesentliche Ressource der Organisationsentwicklung zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit angesehen. Die Qualifikationsphasen (BA; MA) und die Promotionsphase wurden neu strukturiert. Die Neugestaltung der Promotionsphase - in Form der strukturierten Promotion - ist output- und wettbewerbsorientierter und bindet die Promovierenden verstärkt an die Organisation Universität (Baader/Schröer 2013). Zudem wurden die Beschäftigungsbedingungen der Professor_innen dynamisiert und z.B. an Erfolgskriterien geknüpft.

Zwei Desiderate sind in diesem Prozess auszumachen: erstens ist keine umfassende Perspektive für die sog. wissenschaftlichen Angestellten bzw. Mitarbeiter_innen entwickelt worden und zweitens hat sich bisher in der Personal- und Organisationsentwicklung der wissenschaftlichen Organisationen keine Aushandlungskultur um gute oder faire Arbeitsbedingungen für diese Personengruppe etablieren können. Diese Entwicklung, so unsere grundlegende These, kulminiert aktuell in der Situation der Beschäftigungsgruppe der sog. Postdocs, die einerseits durch die Reformen in den Qualifikationsphasen keine neuen Perspektiven erhalten haben und andererseits in der Reform des Professor_innen-Status durch die Einführung der Juniorprofessur letztlich „überdeckt“ wurden. Die Phase nach der Promotion (Postdoc-Phase) ist gegenwärtig unsicher und prekär. Frauen scheiden in den wesentlichen Übergangphasen von einer „Qualifikationsstufe“ zur nächsten häufiger aus als Männer.

Wir haben es also mit zwei Entwicklungen zu tun:

- einerseits mit einer politisch gewollten Dynamisierung und eindimensionalen Konkurrenzsteigerung im akademischen Mittelbau, die zu prekären Beschäftigungsbedingungen und weithin fehlenden Karriereoptionen geführt hat;
- andererseits mit Ausschlussprozessen in wissenschaftlichen Organisationen, die es bestimmten Personengruppen schwerer machen als anderen, dauerhaft in Wissenschaftsorganisationen Fuß zu fassen.

So ist bekannt, dass Männer den einzigen verbliebenen wissenschaftlichen Karriereweg an deutschen Hochschulen – den zur Professur – häufiger erfolgreich absolvieren als Frauen. Beide Entwicklungen verlaufen parallel und ihre langfristige Wechselwirkungen und Konsequenzen sind noch nicht auszumachen. Für einen nachhaltigen Umgang mit wissenschaftlichem Personal müssen aber beide in den Blick genommen werden.

Chancengleichheit

Die aktuell schwierige Situation nach der Promotion führt zu einem Verlust von Wissenschaftlerinnen an den Hochschulen. Beispielsweise ist Deutschland im europäischen Vergleich eines der Länder mit den am wenigsten von Frauen besetzten Professuren. Hier wird von der sogenannten „Leaky Pipeline“ gesprochen: zahlreiche Frauen verlassen die akademische Laufbahn bevor sie eine Professur in Aussicht haben. Derzeit beschränken sich die Untersuchungen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland vor allem auf die erfolgreichen Promotionen und

Karrieren derer, die dem Wissenschaftssystem erhalten bleiben. Die Fragen, die sich bezüglich des Schwunds im Pool der akademischen Nachwuchskräfte stellen, sind vielseitig. Unser Fokus liegt auf der Frage, welche Formen und Strukturen in der Ausgestaltung der Postdoc-Phase vorhanden sind und sich dabei aus einer geschlechter- und diversity-gerechten Perspektive als förderlich im Hinblick auf eine Chancengleichheit erwiesen haben.

Chancengleichheit in der Phase der Promotion spielt auf der Ebene der bildungspolitischen Diskurse eine zentrale Rolle, so war Chancengleichheit ein wichtiges wissenschafts- und bildungspolitisches Argument im Diskurs um die Einführung der strukturierten Promotionsförderung. Mit dem Versprechen nach mehr Transparenz durch die neuen Strukturen war vor allem auch die Hoffnung nach mehr Chancengleichheit für Frauen verbunden (Allmendinger 2007). Faktisch ist es jedoch so, dass Chancengleichheit in den Programmen selbst – etwa bei den Programmverantwortlichen – kaum reflektiert wird (Korff/Roman 2013). Deshalb wurde im Projekt „Chancengleichheit in der strukturierten Promotionsförderung an deutschen Hochschulen - Gender und Diversity“* ein Instrument zur Selbstevaluation von Chancengleichheit entwickelt (Baader/Korff/Schröder 2013). In vielen so genannten „Förderprogrammen“ für Postdocs fehlt eine Forderung nach Chancengleichheit gar völlig.

Unser Verständnis von „Chancengleichheit“ knüpft an das der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) an und schließt Aspekte von „Gender und Diversity“ ein. „Chancengleichheit und Gleichstellung zahlen sich auf mehrfache Weise aus: sie ermöglichen es, das Talentpotenzial voll auszuschöpfen. Divers zusammengesetzte Arbeitsgruppen zeichnen sich wegen der Vielfalt der Perspektiven, Erfahrungen und Fähigkeiten ihrer Mitglieder durch Kreativität und Innovation aus. Damit wirkt sich Gleichstellung positiv auf die Qualität der Forschung aus und bringt einen beträchtlichen Mehrwert. Die Tatsache, dass der Anteil von Männern und Frauen bei Studienbeginn etwa ausgeglichen ist, der Frauenanteil aber im Verlauf der wissenschaftlichen Karriere drastisch sinkt, muss erschrecken. Es ist kaum zu ermessen, wie viel wissenschaftliches Potenzial ungenutzt bleibt, weil die Strukturen im deutschen Wissenschaftssystem noch immer so ausgestaltet sind, dass es für Wissenschaftlerinnen schwierig oder unattraktiv ist, eine Karriere in der Wissenschaft zu verfolgen.“ (DFG 2015).

Mit Blick auf die Promovierten an deutschen Hochschulen spielt diese strukturelle Perspektive und deren organisationale Untersetzung jedoch kaum eine Rolle. Ausgenommen hiervon sind die Gleichstellungsbeauftragten an den Universitäten und Hochschulen, die sich noch am stärksten für diese Phase verantwortlich fühlen, denn dort existiert das Wissen, dass der Frauenanteil gerade nach der Promotion zurückgeht. Insgesamt scheinen in dieser Phase immer noch „einfach Hazard“ als „der Universitätslaufbahn eigenes Moment“ zu dominieren, wie Max Weber dies bereits 1919 in „Wissenschaft als Beruf“ (Weber 2002) beschrieben hat und keine Perspektive, die sich konzeptionell an Chancengleichheit unter Einschluss von Gender und Diversity orientiert.

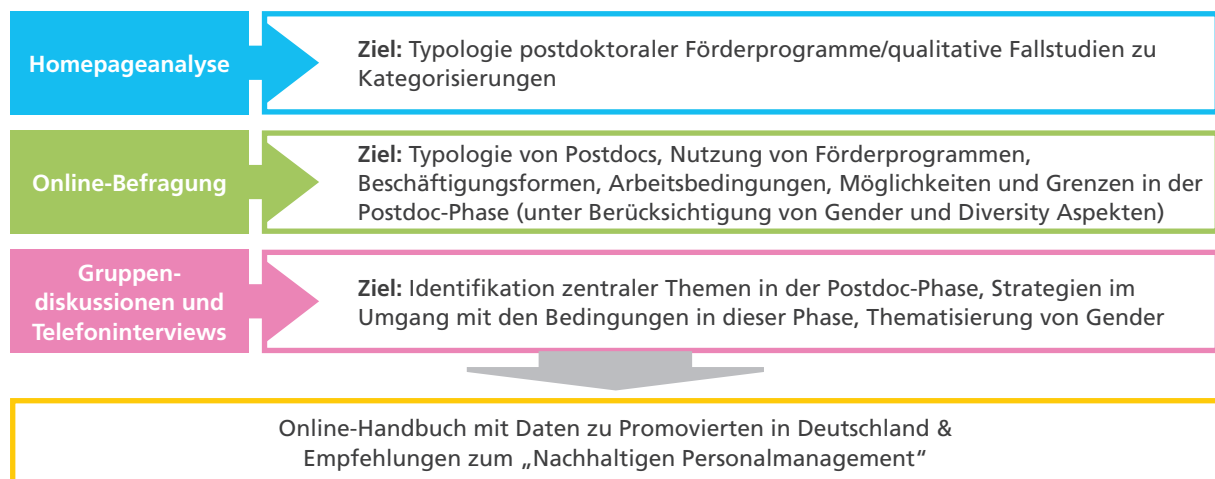
Projekt „Chancengleichheit in der Postdoc-Phase in Deutschland – Gender und Diversity“

Das Projekt „Chance:Postdocs“ ist ein Forschungsvorhaben an der Universität Hildesheim mit dem Ziel einer Analyse zu bundesweit existierenden Formen und Strukturen von Qualifizierungswegen

* Dabei handelt es sich um das Forschungsprojekt *Chancengleichheit in der strukturierten Promotionsförderung an deutschen Hochschulen – Gender und Diversity* (2008–2012; FKZ: 01FP0836/37) der Stiftung Universität Hildesheim, welches aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Bekanntmachung „Frauen an die Spitze“ und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert wurde.

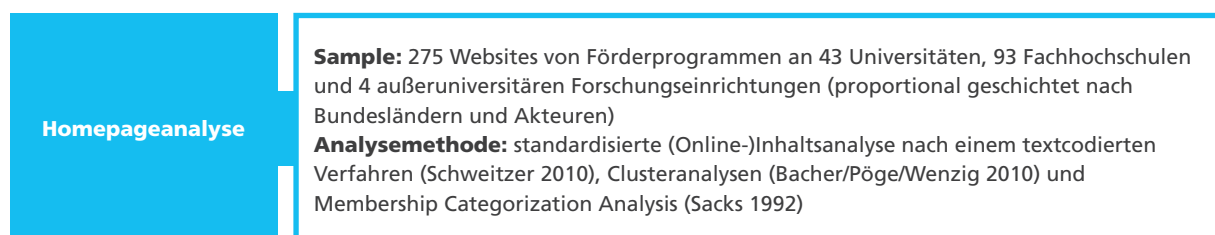
in der Postdoc-Phase unter dem Blickwinkel von Gender und Diversity. Das Team interessierte hierbei insbesondere, welche Förderstrukturen vom wissenschaftlichen Nachwuchs tatsächlich genutzt werden und inwieweit Programme zu Qualifizierung, Information, Vernetzung und Mentoring sowie zur finanziellen Unterstützung in der Postdoc-Phase dazu beitragen, dass ein Ausstieg aus dem Wissenschaftssystem weniger wahrscheinlich wird. Dabei verfolgten wir einen Forschungsansatz, der nicht nur „Köpfe“ – im Sinne von „drop-in“ oder „drop-out“ zählt, sondern auch danach fragt, was die Wissenschaftler_innen, die sich in dieser Phase befinden, beschäftigt, wie sie diese beurteilen und sich darin positionieren. Die Broschüre soll einen Beitrag zur nachhaltigen Optimierung entsprechender Förderstrukturen und Chancengleichheit an deutschen Wissenschaftsorganisationen leisten.

Die Methoden zur Erhebung qualifizierender Wege in der Postdoc-Phase bilden eine Mischung aus quantitativen und qualitativen Forschungsansätzen. Durchgeführt wurden eine repräsentative Untersuchung von Postdoc-Programmen auf Homepages von Universitäten und Hochschulen sowie außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Daran anschließend wurden bundesweite und fächerübergreifende Befragungen durchgeführt, die mittels einer standardisierten Online-Befragung und in Form von Gruppendiskussionen und Telefoninterviews von Postdocs erfolgten.



Dabei lag der Fokus auf den institutionellen und organisationalen Strukturen. Geklärt werden sollte unter anderem, inwieweit die Hochschulen selbst die Postdoc-Phase im Fokus ihrer Förderstrukturen haben, wie diese aussehen, und ob sie dabei Gender- und Diversity-Aspekte berücksichtigen. Zudem sollte sowohl durch die Analyse aggregierter Daten und vorhandener Dokumente als auch aus der Perspektive von sich weiterqualifizierenden Postdocs untersucht werden, welche Strukturen sich identifizieren lassen, die sich gerade im Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit als förderlich und nachhaltig erwiesen haben.

Ergebnisse: Auf einen Blick...



Wie stellt sich die „öffentlich sichtbare Förderlandschaft“ an deutschen Wissenschaftsorganisationen dar? Diese Frage galt es mit der Homepageanalyse – einer Analyse des Angebots von Förderprogrammen an Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen – zu klären. Die gefundenen Programme wurden mittels Clusteranalyse zu Typen zusammengefasst, um einen Überblick über die Struktur der Förderlandschaft zu gewinnen.

Das Angebot von Förderprogrammen in der Postdoc-Phase besteht demnach zum größten Teil aus freien Informationen (Typus „Search“) und Förderprogrammen, die finanzielle Unterstützung gewähren (Typus „Cash“). Somit wird in den Förderprogrammen die Postdoc-Phase in den meisten Fällen als ein selbständig „gesuchter“ Karriereweg bzw. als ein Karriereweg über selbständig einzuwerbende Forschungsmittel entworfen. Es lassen sich aber auch zwei weitere Typen zur Formung von Karrierewegen in der Postdoc-Phase ausmachen. Diese konzentrieren sich auf der einen Seite eher auf kurzfristig angelegte Qualifizierung und Beratung (Typus „Flow“) – so zum Beispiel von (ausländischen) Postdocs einmalig genutzte Angebote, wie Welcome Centers, Deutschkurse für ausländische Postdocs, Workshops zur Karriereplanung etc. Auf der anderen Seite handelt es sich um Förderprogramme, die auf eine eher „längerfristige“ Qualifizierung und Finanzierung hin zur Professur ausgelegt sind (Typus „Grow“), wie z. B. Mentoring-Programme speziell für Frauen (Böhringer/Gundlach/Korff 2014).

Fazit

Die bundesweite Untersuchung postdoktoraler Förderung hat gezeigt, dass diese weitgehend in Form zeitlich **befristeter und personalisierter Programme** erfolgt. Es gibt relativ wenige Programme mit Gender- oder Diversity-Bezug. Die Programme adressieren zumeist nur spezifische Teilaspekte und Kompetenzen auf dem Weg zur Professur. Sie blenden die spezifische Problematik dieser Beschäftigtengruppe weitgehend aus. Förderung ist vor allem auf das **Ziel „Professur“** ausgerichtet. Und – was man nicht vergessen darf – eine postdoktorale Förderung ist gar nicht überall vorhanden. Das hat sich vor allem im Abgleich mit der Online-Befragung von Promovierten gezeigt.

Online-Befragung

Sample: bereinigter Datensatz von 539 Postdocs (401 Wissenschaft und 104 Wirtschaft) von 879 Personen, die auf den Online-Fragebogen zugegriffen haben. Per Mail und Schneeballverfahren kontaktiert wurden insgesamt 3262 Promovierte (deutschlandweite proportional geschichtete Zufallsstichprobe nach Fächern)

Analysemethode: Clusteranalysen (Bacher/Pöge/Wenzig 2010) und Faktorenanalysen (Hauptachsenanalyse)

In Anbetracht der Ergebnisse aus der Homepageanalyse erschien es sinnvoll, Postdocs und die Postdoc-Phase in Deutschland genauer zu beleuchten und die Phase in ihre einzelnen Abschnitte aufzuschlüsseln. Die forschungsleitenden Fragen waren:

- Welche Typen von Postdocs gibt es?
- Wie korrespondieren diese Typen mit einzelnen Abschnitten der Postdoc-Phase?
- Welche Förderung wird von den Postdoc-Typen genutzt und wer bleibt von den Angeboten ausgeschlossen?

Die bundesweite und fächerübergreifende Online-Befragung von Postdocs hat ergeben, dass die Gruppe der Postdocs differenzierter betrachtet werden muss, als dies häufig geschieht. So lassen sich etwa anhand der Verweildauer in der Postdoc-Phase folgende vier Gruppen unterscheiden: Postdocs, die sich eher in einer Anfangsphase, einer Übergangsphase bzw. Zwischenphase oder in einer Endphase befinden. Über die Gruppen hinweg lässt sich mit der abnehmenden Anzahl der Promovierten von Cluster I bis Cluster IV zudem ein (zeitlicher) Verlauf – auch wenn es sich hier nur

um einen „künstlichen Verlauf“ handelt – der Postdoc-Phase nachzeichnen, bei welchem auf dem Weg zu einer möglichen Professur scheinbar Personen „verloren gehen“, also aus der Wissenschaft aussteigen oder das Tätigkeitsfeld wechseln. Die prozentuale Verteilung der Geschlechter zwischen den Gruppen macht deutlich, dass sich im Verhältnis zu den anderen Gruppen mehr Frauen unter den „potenziellen Aussteigern“ befinden (Korff/Gundlach 2015).

Fazit

Mit diesem Untersuchungsschritt konnten erstmalig bundesweit und fächerübergreifend wichtige Erkenntnisse zur Struktur der Beschäftigtengruppe der Promovierten an deutschen Universitäten, Hochschule und außeruniversitären Forschungseinrichtungen gewonnen werden. Es wurde deutlich, dass die Promovierten an deutschen Wissenschaftsorganisationen, die häufig als homogene Gruppe betrachtet werden, eine in sich heterogene Gruppe - z. B. bzgl. ihrer Beschäftigungsverhältnisse, ihrer Arbeitsbedingungen und ihrer bisherigen Verweildauer im Wissenschaftssystem - ist, die für sich unterschiedliche Karrierewege sehen und auf deren Belange differenziert eingegangen werden muss.

Gruppendiskussionen und Telefoninterviews

Sample: 9 deutschlandweite, fächerübergreifende Gruppendiskussionen (41 Teilnehmer_innen, davon 31 Frauen und 10 Männer) und 31 Telefoninterviews (18 Frauen und 13 Männer)

Analysemethode: Membership Categorization Analysis und qualitative Inhaltsanalyse

Um die subjektiven Erfahrungen der Postdocs für eine chancengerechte Gestaltung der Postdoc-Phase nutzbar zu machen, galt es neben organisationalen, auch individuelle Prozesse in den Blick zu bekommen. Es wurden sowohl Gruppen als auch Einzelpersonen interviewt, um einerseits kollektiv hergestellte Positionierungen zu Fragen von Gender und Diversity in der Postdoc-Phase abbilden und andererseits individuelle Positionierungen zur Sprache bringen zu können. Dabei stand die Frage im Mittelpunkt, wie Geschlecht und Diversity Aspekte bzw. Unterschiedlichkeit von Postdoktorand_innen in ihrem Lebens- und Arbeitszusammenhang wahrgenommen und bewertet werden. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Wahrnehmung von Förderung (durch Programme oder Personen) in dieser Phase.

Fazit

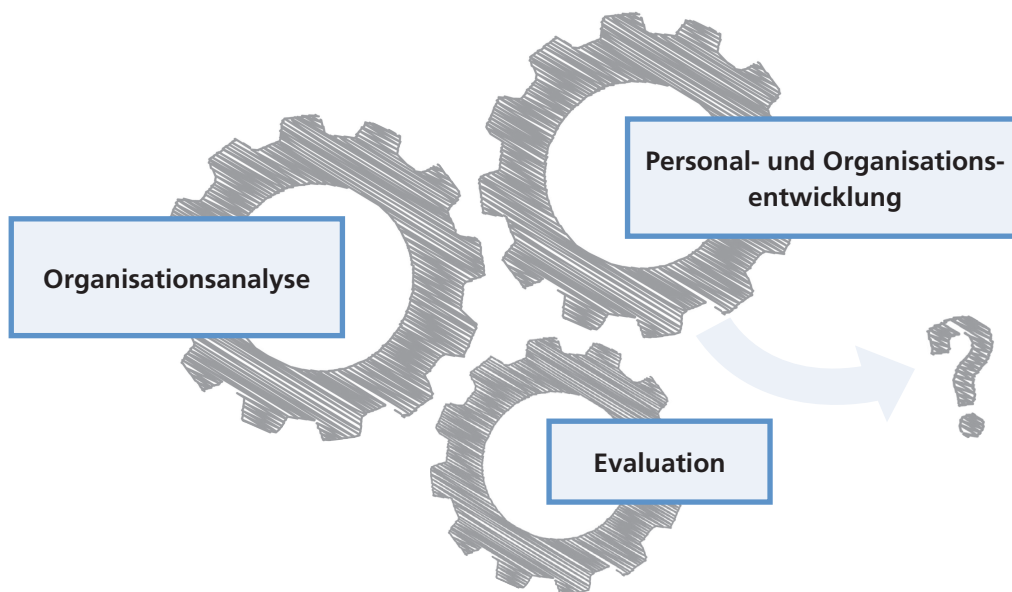
Bisherige Untersuchungen nahmen vor allem das Problem des Ausstiegs oder des Ausschlusses von Frauen aus dem Wissenschaftssystem in den Blick. Die Ergebnisse unserer Gruppendiskussionen und Interviews mit Postdocs zeigen jedoch, dass bereits im Vorfeld von Ausstiegsentscheidungen **Strategien** entwickelt werden, mit dem **potenziellen „Scheitern“ einer wissenschaftlichen Karriere hin zur Professur umzugehen**. Dem gilt es in künftigen Forschungsvorhaben noch stärker nachzugehen, insbesondere hinsichtlich der Frage, ob sich Frauen und Männer diesbezüglich unterscheiden. Darüber hinaus verweisen unsere Ergebnisse auf alltägliche Praktiken der Thematisierung und De-Thematisierung von Geschlecht in Wissenschaftsorganisationen. Auch an diesem Punkt besteht weiterer Forschungsbedarf, denn möglicherweise trägt die vergeschlechtlichte Arbeitsatmosphäre dazu bei, dass verstärkt Frauen Wissenschaftsorganisationen den Rücken kehren. Hinsichtlich der Wahrnehmung von Förderung zeigte sich, dass Promovierte immer noch stark von persönlicher Förderung durch Institutsleitungen abhängig sind.

Der nachhaltige Umgang mit wissenschaftlichem Personal

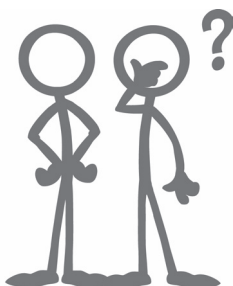
Untersuchungen haben gezeigt, dass die Gruppe der befristet tätigen Promovierten an deutschen Universitäten und Hochschulen gegenwärtig stetig anwächst (Expertenkommission Forschung und Innovation 2012, S. 50). Innerhalb dieser Gruppe scheint es eine größer werdende Gruppe von Promovierten zu geben, die permanent befristet tätig sind, wie unsere eigenen Untersuchungen ergeben haben. Das ist eine höchst problematische Entwicklung auch vor dem Hintergrund, dass da Promovierende und Promovierte an Universitäten, Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen nach wie vor als „wissenschaftlicher Nachwuchs“ verstanden werden (BuWiN 2013). Entsprechend wird diese Gruppe nur durch (temporäre) Programme gefördert und durch Personalentwicklungskonzepte von Wissenschaftsorganisationen kaum adressiert.

Wir halten hingegen einen nachhaltigen Umgang mit dem wissenschaftlichen Personal für erforderlich, auch wenn die vorherrschenden Formen des Personalmanagements generell als schwer übertragbar auf Wissenschaftsorganisationen gelten (Pellert/Widmann 2008). Zum einen empfinden sich die (wissenschaftlichen) Beschäftigten nicht so sehr als Personal, sondern eher als Expert_innen und zum anderen bewegen sich die Hochschulen nur schrittweise in Richtung der Rolle von Arbeitgeber_innen. Unsere eigenen Ergebnisse weisen in eine ähnliche Richtung, insofern die Befragten aufgrund fehlender Personalentwicklung gegenwärtig vor allem die persönliche Förderbeziehung zu einem/r Vorgesetzten als wichtig für ihren Karrierefortschritt angeben.

Wir empfehlen drei ineinander greifende Strategien, um zur nachhaltigen Berücksichtigung der Belange der promovierten Beschäftigten in Wissenschaftsorganisationen zu kommen.



Organisationsanalyse



Kennen Sie das...?

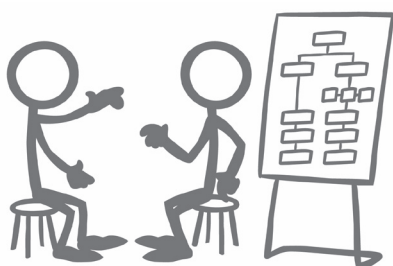
- Sie stellen fest, dass Ihre Organisation nicht so (geschlechts-)neutral ist, wie das von außen den Anschein hat.
- Ihre Organisation tut sich schwer damit, mit Vielfalt umzugehen. Bei der Besetzung und Entfristung von Stellen dominiert das Prinzip, im Zweifelsfall möglichst passgenaue Kandidat_innen auszuwählen.

Lange Zeit wurde sowohl in der Forschung als auch in politischen Programmen in der Suche nach Gründen für die Benachteiligung von Frauen in der Wissenschaft bei den Frauen selbst angesetzt. Im Glauben an das meritokratische Prinzip wurden die Organisationsformen des Hochschulwesens als „neutral“ mystifiziert. Dank der Gender-Forschung zu Hochschule und Wissenschaftssystem weiß man inzwischen, dass dem nicht so ist, sondern dass auch Hochschulen „gendered“ sein können.

So zeigen beispielsweise die Ergebnisse unserer Gruppendiskussionen, dass es durchaus Praktiken der Thematisierungen von Geschlecht gibt, die potentiell diskriminierend für Frauen sind. Mit diesem Perspektivwechsel auf Gender-Praktiken in Organisationen, die durch die Gender-Forschung angestoßen wurde, wurde auch die Wahrnehmung von Praktiken zur Herstellung und Relevant-Setzung von Unterschieden („Diversity“) allgemein vorbereitet. Hier geht es also um die Rekonstruktion der in den Organisationen selbst eingelagerten sozialen Prozesse und Mechanismen, die zum Ausstieg von bestimmten Personengruppen führen. In der Konzeption der „gendered organizations“ geht Joan Acker (1990) davon aus, dass gegenwärtige gesellschaftliche Strukturen, in die bereits Geschlechtsdifferenzen und -ungleichheiten eingebettet sind, auf Organisationen wirken und sie prägen. Organisationen sind vergeschlechtlicht, weil die unterschiedliche Verteilung von Einkommen, Aufgaben und Positionen zwischen Frauen und Männern nicht beliebig ist, sondern systematisch (Wilz 2004). Acker weist darauf hin, dass es sich um vergeschlechtlichte Substrukturen handelt, die in der Organisation verankert sind. Sie unterscheidet dabei zwischen der Ebene der Struktur, Kultur, Interaktion und Kognition. Versuchen Sie diese Ebenen bei den Überlegungen, Befragungen und Maßnahmen zu berücksichtigen und diese nicht nur für das Geschlecht, sondern auch für Diversity in den Blick zu nehmen.

Wir empfehlen daher eine Organisationsanalyse, die soziale Praktiken (der Erzeugung und Aufrechterhaltung) sozialer Benachteiligung berücksichtigt bzw. auf den unterschiedlichen Ebenen zu identifizieren sucht. Bei einer solchen (zyklischen) Organisationsanalyse gilt es sowohl organisationale, als auch individuelle Prozesse in den Blick zu bekommen. Sie kann z. B. eine Mitarbeiter_innen-Befragung beinhalten, die sowohl quantitativ als auch qualitativ durchgeführt wird. Dazu kann aber auch gehören, gezielt Beobachtungen von Arbeitsprozessen in der eigenen Organisation durchzuführen oder durchführen zu lassen – wie etwa im Projekt „Gendered University“, das an der Universität Dresden durchgeführt wird. Mit Blick auf soziale Praktiken und die durch sie etablierten Strukturen können in einem zweiten Schritt Maßnahmen der Personalentwicklung gesetzt werden, die an diesen Punkten ansetzen.

Personal- und Organisationsentwicklung



Kennen Sie das...?

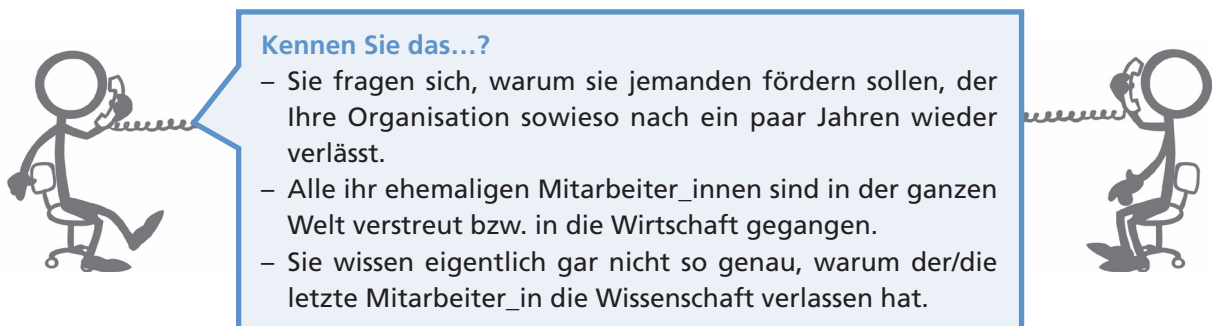
- Die Personalfuktuation ist bei Ihnen so hoch, dass alle paar Jahre das Personal (fast) komplett ausgetauscht ist und so kontinuierliche Forschung und Lehre kaum möglich sind.
- Nur durch massiven Druck ist es möglich, (entfristete) Stellen durchzuboxen.
- Und keiner kennt oder nutzt die Angebote, die Sie oder Ihre Organisation zur Förderung bzw. Weiterqualifizierung bereitstellen.

Wir halten es für wichtig, promovierte Mitarbeiter_innen, obwohl sie momentan noch überwiegend befristet beschäftigt sind, als wichtige Beschäftigtengruppe wahrzunehmen und in die Personalentwicklung einzubeziehen. Sie überwiegend mit befristeten Programmen unter der Rubrik

„wissenschaftlicher Nachwuchs“ zu bedienen, reicht nicht aus. Dazu gehört auch als eine Maßnahme die Entfristung von Stellen im Mittelbau. Die **Entfristung von Stellen sollte mit der Strategie- und Organisationsentwicklung für die Hochschule insgesamt verknüpft** werden (HIS 2004) und vor dem Hintergrund der Berücksichtigung von Chancengleichheit erfolgen.

Personalentwicklung umfasst nicht nur alle personenbezogenen Maßnahmen, die geeignet sind, die Arbeitsleistung bzw. die Qualifikation der Mitarbeiter_innen zu erhalten bzw. zu verbessern. Des Weiteren zählen dazu **berufliche Weiterbildung** und die **Vermittlung von Schlüsselqualifikationen** (Förderprogrammen), genauso wie **Laufbahn- und Personalplanung (Beratung und Verwaltung)**. Sie geht für uns über eine reine Personalverwaltung hinaus (Einstellungen und Ausscheiden). Daher gilt es auch organisationale Prozesse, wie Organisationsformen der Arbeit (Einzelarbeit, Gruppen- und Projektarbeit), Arbeitsschutz, transparente Auswahlrichtlinien für Ausschreibungen, Einstellungen und Berufungsverfahren in den Blick zu nehmen (Hochschulrektorenkonferenz 2014; Stifterverband 2013; HIS 2004).

Wir halten es für wesentlich, dabei auch eine auf Nachhaltigkeit angelegte Perspektive einzunehmen.



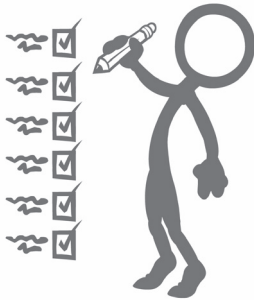
Kennen Sie das...?

- Sie fragen sich, warum sie jemanden fördern sollen, der Ihre Organisation sowieso nach ein paar Jahren wieder verlässt.
- Alle ihr ehemaligen Mitarbeiter_innen sind in der ganzen Welt verstreut bzw. in die Wirtschaft gegangen.
- Sie wissen eigentlich gar nicht so genau, warum der/die letzte Mitarbeiter_in die Wissenschaft verlassen hat.

Unsere Ergebnisse haben gezeigt, dass viele Postdocs sich schon lange bevor sie die Wissenschaft verlassen, mit Ausstiegsgedanken beschäftigen. Sie entwickeln einen „Plan B“ und bereiten sich darauf vor, nicht auf Dauer in der Wissenschaft bleiben zu können. In Wissenschaftsorganisationen herrscht hingegen die Auffassung vor, dass die Richtigen (=die Besten) den „Hazard“ schon überleben und übrigbleiben werden. Das ist jedoch nicht der Fall. Zahlreiche Forschungsergebnisse zeigen, dass die Auswahl der verbleibenden Personen nicht entlang von Leistungsparametern, sondern entlang anderer sozialer Kategorisierungen und Passungsverhältnisse erfolgt. Für die Kategorie „Gender“ ist das besonders gut erforscht.

Für Wissenschaftsorganisationen wird es künftig zentral sein, dem gezielt entgegen zu wirken und auf eine höhere Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung hinzuarbeiten. Dazu würde beispielsweise auch das Prinzip „gehen lassen, um zurück kehren zu können“ gehören. Das kann dann bedeuten, den Kontakt zu ehemaligen Mitarbeiter_innen aufrecht zu erhalten oder attraktive Rückkehroptionen in die Wissenschaft anzubieten und so alternative Karrierewege zu fördern.

Evaluation der eingesetzten Maßnahmen



Kennen Sie das...?

- Sie haben Programme, Maßnahmen und Interventionen etabliert, wissen aber gar nicht wie diese aufgenommen bzw. was sie gebracht haben.
- Sie wissen gar nicht anhand welcher Kriterien sie Erfolg, Qualität und die Wirksamkeit messen sollen.
- Es steht gar nicht fest welche (zentrale oder externe) Stelle die Evaluation(en) durchführt und ob das entsprechende Personal dafür geschult ist.

Während Evaluationsinstrumente in der Lehre bereits etabliert sind, kommen sie an anderen Stellen der Hochschulen kaum zum Einsatz. Auch wenn Sie das Gefühl haben von allen Seiten evaluiert zu werden, fehlt es doch in den meisten Fällen an einem systematischen, langfristigen und auch hier nachhaltigem Einsatz. Die zentralen Ziele oder Funktionen der Evaluation sind **Partizipation aller Beteiligten**, Erkenntnisfunktion, Optimierungsfunktion, Kontrollfunktion, Entscheidungsfunktion und Legitimationsfunktion. Um diese Ziele erreichen zu können, ist es von Belang, dass auch die Ziele der Programme und Maßnahmen konkretisiert, gemeinsam mit den unterschiedlichen Gruppen an den Hochschulen ausgehandelt und messbar gemacht werden. Insgesamt sollten sich die Instrumente der (Selbst-)Evaluation an den methodischen Standards der empirischen Grundlagenforschung orientieren, um eine auf wissenschaftlicher Basis fundierte Diskussion über den nachhaltigen Umgang mit wissenschaftlichem Personal zu ermöglichen (Bortz/Döring 2006; Stockmann 2006).

Personalentwicklung ohne Organisationsentwicklung? – Faire und gute Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen für wissenschaftliches Personal

Personalisierung durch organisationale Freisetzung

Menschen, die nach der Promotion in wissenschaftlichen Organisationen verbleiben (möchten), sehen sich mit unklaren und unsicheren beruflichen Perspektiven konfrontiert. Es überwiegen befristete Arbeitsverträge, mit denen häufige Ortswechsel und nicht selten der Verzicht auf familiäre Beziehungen und Kinder verbunden sind (BuWiN 2013; Metz-Göckel/Möller/Auferkorte-Michaelis 2009). Für Promovierte in Deutschland gibt es kaum „Laufbahnen“ an den jeweiligen Hochschulen, die beispielsweise in eine Professur oder eine andere anerkannte Position einmünden, sondern überwiegend „gemachte Karrieren, deren Muster einem Flickwerk gleichen“ (Enders 2003, S. 257). Dadurch entstehen eine Vielzahl von Übergängen, an denen vor allem Frauen aus dem Wissenschaftssystem ausscheiden. Es gelingt Frauen noch immer in geringerem Ausmaß als Männern, dauerhaft an Universitäten auf unbefristeten vollen Professuren oder Positionen Fuß zu fassen. Die Beschäftigung von Frauen im Wissenschaftsbetrieb scheint vielmehr vor allem auf dem zunehmenden Einsatz befristeter Beschäftigungsverhältnisse auch im Wissenschaftsbetrieb (Achatz/Hinz 2001) zu basieren.

Auf die Fähigkeiten oder vielmehr Persönlichkeitsmerkmale, die erforderlich sind, um diese permanente berufliche Unsicherheit zu bewältigen, wurde vielfach hingewiesen (Krawietz/Raithelhuber/Roman 2013; Enders 2008; Weber 2002). Es ist bezeichnend, dass diese Fähigkeiten nicht nur die fachliche Qualifikation und intellektuellen Fähigkeiten betreffen, sondern vielmehr intrinsische Motivation oder auch die Bereitschaft Risiken einzugehen und auszuhalten, was wiederum eine gut ausgebildete Unterstützungsstruktur im privaten und beruflichen Bereich voraussetzt. Die Veränderungen in der deutschen Hochschullandschaft, die wir eingangs skizziert haben, haben diesen Druck auf Promovierte noch zusätzlich verstärkt.

Insgesamt besteht durch die oben beschriebenen Umstrukturierungen ein äußerst unausgewogenes Verhältnis von vielen Aspirant_innen und wenigen verfügbaren permanenten Stellen und anerkannten Positionen. Die Phase nach der Promotion (Postdoc-Phase) ist deshalb als unsicher und prekär zu bezeichnen. Frauen reagieren darauf häufiger als Männer mit Ausstieg in den wesentlichen Übergangsphasen von einer „Qualifikationsstufe“ zur nächsten. Auf dieser Ebene der wissenschaftlichen Qualifikation scheinen demnach nach wie vor Prozesse zu greifen, die zu einem Ausschluss von Frauen führen.

In der Literatur wird sehr häufig das Herausdiffundieren der Frauen aus der „Pipeline“ in dem Karriereabschnitt betont (Lind 2006; Metz-Göckel/Selent/Schürmann 2010; Fox 2011). Die Beschäftigung von Frauen im Wissenschaftsbetrieb scheint vor allem auf dem zunehmenden Einsatz befristeter Beschäftigungsverhältnisse auch im Wissenschaftsbetrieb (Achatz/Hinz 2001) zu basieren.

Faire und gute Bedingungen für wissenschaftliches Personal

Promovierte an deutschen Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind eine äußerst heterogene Beschäftigtengruppe, die in unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen steht (die meisten befristet) und unterschiedlich lange Berufserfahrung vorzuweisen haben. Auch sind es nicht immer Beschäftigungsverhältnisse im arbeitsrechtlichen Sinn, beispielsweise arbeiten weiterhin Personen durch ein Postdoc-Stipendium gefördert an den Hochschulen und zählen dadurch arbeitsrechtlich nicht zum Personal. Diese Gruppe wird in der Regel durch programmformige Maßnahmen adressiert (Böhringer/Gundlach/Korff 2014), die zeitlich befristet sind und meistens davon ausgehen, dass die Zielgruppe nur temporär in dieser Phase verbleibt – also entweder auf eine Professur berufen wird oder die Universität verlässt. Individuelle Defizite sollen ausgeglichen und Kompetenzen vermittelt werden. Solche Maßnahmen aber auch andere Maßnahmen werden der Heterogenität und Diversität der Beschäftigtengruppe der Promovierten an deutschen Universitäten nicht gerecht. Sie ersetzen nicht eine systematische Personal- und Organisationsentwicklung.

Denn Lernen in Organisationen sollte nicht nur reaktiv als Anpassung an Arbeitsanforderungen in Form von expliziten Qualifizierungsmaßnahmen erfolgen, sondern muss stets als Gestaltungs- und Umgestaltungsprozess in Wechselwirkung mit sich verändernden Umwelten verstanden werden (Hanft 1998, S. 46). Die Verknüpfung mit der organisationalen Perspektive ergibt sich in einem zweiten Schritt, wenn darüber hinaus gefragt wird, was die Organisation von ihren Mitarbeitenden lernen kann, wie sie sich umgestalten muss, um gute Arbeit zu ermöglichen. Metz-Göckel/Kamski/Selent (2006) beobachteten für den Hochschulbereich bereits einen Perspektivwechsel, in welchem sich die Aufmerksamkeit weg von personellen und individuellen Defizitzuschreibungen hin zu integrativen Maßnahmen der Organisationsentwicklung verschiebt. Ferner weisen sie darauf hin, dass Fördermaßnahmen, die auf eine höhere Beteiligung von Frauen an den Hochschulen zielen, eine prozessorientierte Evaluation erhalten sollten (ebd., S. 137).

Auch wir folgen der Perspektive, dass Personalentwicklung an der Hochschule gegenwärtig vor allem als Teil der Organisationsentwicklung aufzufassen ist und begreifen alle Maßnahmen der Personalentwicklung unter strategischen Gesichtspunkten. Die Fokussierung auf personalisierende Einzelmaßnahmen, die allein auf die/den einzelnen Postdoc gerichtet sind, verschärft vor allem den Wettbewerb unter den Postdocs (Beaufays/Engels/Kahlert 2012).

Zwar hat sich in der Personalentwicklung insgesamt im Kontext der Wettbewerbspolitik ein Verständnis von Personalentwicklung durchgesetzt, dass auf die qualifikatorische und personale Entwicklung von Mitarbeiter_innen vor allem abzielt. Doch demgegenüber gilt es deutlich zu machen, dass derartige Maßnahmen leer laufen, wenn die organisationalen Rahmenbedingungen für Personalentwicklung und ein nachhaltiges Personalmanagement nicht gegeben sind. Es geht somit gleichermaßen um die Förderung von Individuen und um eine wechselseitige Bezugnahme zwischen Personal- noch Organisationsentwicklung (Schreyögg 2003, S. 15).

Wir betrachten Personalentwicklung daher als den Teil betrieblicher Abläufe und Strategien, der einerseits auf die Verbesserung der Fähigkeiten und Kompetenzen von Individuen ausgerichtet ist, der andererseits auch die Basis und die Bedingungen für Organisationsentwicklung und -politik formt (Neuberger 1994, S. 3 ff.). Entsprechend bildet Personalentwicklung die Schnittstelle zu den individuellen und organisationalen Lernprozessen und Organisationspolitiken an den Hochschulen. Resultierend sollten sich auch die Überlegungen zu einer Konzeption einer **systematischen Personalentwicklung** konzentriert auf das Verhältnis zwischen den Postdocs als Akteur_innen und der **Hochschule als Organisation** richten.

Empfehlungen

- Lockerung oder Abschaffung des WissZeitVG
- Mehr entfristete Stellen schaffen
- Weniger Personalverwaltung, mehr Personal- und Organisationsentwicklung
- Hohe Fluktuation ist nicht gleichbedeutend mit hohem Innovationspotential
- Frauenquote einführen
- Mehr transparente Möglichkeiten schaffen, die eigene Stelle zu beantragen – für Promovierende und Promovierte

Literatur

Achatz, J./Hinz, T. (2001): Wandel einer Wissenschaftsorganisation und die Integration von Frauen. In: Zeitschrift für Soziologie, 30 (5), S. 323 – 340.

Acker, J. (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Gender & Society 4 (2), S. 139–158.

Allmendinger, J. (2007): Es muss wehtun. Online verfügbar unter http://www.zeit.de/2007/30/Es_muss_wehtun (Stand: 28.11.2012).

Baader, M. S./Schröer, W. (2013): Strukturierte Promotionsförderung als Laboratorium des Universitätsumbaus – zur Zukunft der Chancengleichheit in der Organisation von Promotion. In: Korff, S./Roman, N. (Hrsg.): Promovieren nach Plan? Chancengleichheit in der strukturierten Promotionsförderung. Wiesbaden: Springer VS, S. V-X.

Bacher, J./Pöge, A./Wenzig, K. (2010): Clusteranalyse. Anwendungsorientierte Einführung in Klassifikationsverfahren. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag.

Beaufaÿs, S. (2004): Wissenschaftler und ihre alltägliche Praxis: Ein Einblick in die Geschlechterordnung des wissenschaftlichen Feldes. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 5 (2), Art. 10. Online verfügbar unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/613> (Stand: 03.04.2014).

Beaufays, S./Engels, A./Kahlert, H. (2012): Einfach Spitze? Neue Geschlechterperspektiven auf Karrieren in der Wissenschaft. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Böhringer, D./Gundlach, J./Korff, S. (2014): Nachwuchs im Netz: Eine Untersuchung von Förderprogrammen für Postdocs. In: Beiträge für Hochschulforschung 4/2014, S. 52-72.

Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl. Berlin: Springer.

Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten und der Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen e. V. (2007): Handreichung geschlechtergerechte Personalentwicklung. Online verfügbar unter: http://www.bukof.de/tl_files/Veroeffentl/handreichung-personalentwicklung.pdf (Stand: 20.05.2015).

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013): Bundesbericht zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (BuWiN). Bonn: W. Bertelsmann Verlag.

DFG – Deutsche Forschungsgemeinschaft (2015): Allgemeine Informationen zur Chancengleichheit als Aufgabenfeld der DFG. Online verfügbar unter: http://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/chancengleichheit/allgemeine_informationen/index.html#micro13639705 (Stand: 07.05.2015).

Enders, J. (2003): Flickwerkkarrieren und Strickleitern in einer prekären Profession. Ein Beitrag zur Nachwuchspolitik an den Hochschulen. In: Hitzler, R./Pfadenhauer, M. (Hrsg.), Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns. Opladen: Leske & Budrich, S. 253 – 262.

Enders, J. (2008): Professor werden ist sehr schwer, Professor sein dann gar nicht mehr? Zur Personalstrukturreform der deutschen Universitäten. In: Matthies, H./Simon, D. (Hrsg.), Wissenschaft unter Beobachtung. Effekte und Defekte von Evaluationen. In: Leviathan, Sonderheft 25, S. 83 – 99.

Expertenkommission Forschung und Innovation (2012): Gutachten zur Forschung, Innovation und Technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands. Online verfügbar unter: http://www.e-fi.de/fileadmin/Gutachten/EFI_Gutachten_2012_deutsch.pdf (Stand: 01.06.2015).

Fox, M.F. (2011): Work and Family Conflict in Academic Science: Patterns and Predictors Among Women and Men in Research Universities. In: *Social Studies in Science*, 41, S. 715–735.

Gundlach, J./Korff, S. (2015, in Veröffentlichung): Datenhandbuch. Paderborn/Hildesheim: Bonifatius, Online verfügbar unter: <http://www.hochschuleundbildung.de> (Zugriff ab Juli 2015).

Hanft, A. (1998): Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und 'organisationalem Lernen'. 2. Auflage, München: Mering.

HIS: Hochschul-Informationen-System (2004): Personalkonzepte und -modelle als Bestandteil der Hochschulentwicklung (Schwerpunkt: Universitäten). Kurzinformation Bau und Technik. Online verfügbar unter: http://www.his-he.de/pdf/pub_kib/kib200402.pdf (Stand: 29.05.2015).

Hochschulrektorenkonferenz (2014): Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur. Online verfügbar unter: http://www.hrk.de/uploads/tx_szconvention/HRK_Empfehlung_Orientierungsrahmen_13052014.pdf (Stand: 29.05.2015).

Korff; S./Roman, N. (Hrsg.) (2013): Promovieren nach Plan. Chancengleichheit in der strukturierten Promotionsförderung, Wiesbaden: Springer VS.

Korff, S./Gundlach, J. (2015): Von nichts, kommt nichts? - Typen von Postdocs in der „Förderlandschaft“ deutscher Wissenschaftsorganisationen. Eingereicht: Beiträge für Hochschulforschung, 4.

Krawietz, J./Raithelhuber, E./Roman, N. (2013): Übergänge in der Hochschule. In: Schröer, W./Stauber, B./Walther, A./Böhnisch, L./Lenz, K. (Hrsg.): Handbuch Übergänge. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 651-687.

Lind, I. (2006): Kurzexpertise zum Themenfeld Frauen in der Wissenschaft. Erstellt vom Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung im Auftrag der Robert Bosch Stiftung. Bonn: CEWS.

Metz-Göckel, S./Kamski, I./Selent, P. (2006): Riskieren, promovieren und profilieren. Wissenschaftliche Nachwuchsförderung als universitäres Profilelement. In: *Personal- und Organisationsentwicklung*, 1 (2), S. 40–47.

Metz-Göckel, S./Möller, C./Auferkorte-Michaelis, N. (2009): Wissenschaft als Lebensform – Eltern unerwünscht? Kinderlosigkeit und Beschäftigungsverhältnisse des wissenschaftlichen Personals aller nordrhein-westfälischen Universitäten. Opladen: Budrich.

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

Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. 2. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.

Pellert, A./Widmann, A. (2008): Personalmanagement in Hochschulen und Wissenschaft. Münster: Waxmann.

Sacks, H. (1992): Lectures on Conversation. Oxford: Basil Blackwell.

Schreyögg, A. (2003): Personalentwicklung—was ist das? In: Schreyögg, A./Lehmeier, H. (Hrsg.): Personalentwicklung in der Schule, Bonn: Verlag für Psychologie, S. 13 – 31.

Schweitzer, E. J. (2010): Politische Websites als Gegenstand der Online-Inhaltsanalyse. In: Welker, M./Wünsch, C. (Hrsg.): Die Online-Inhaltsanalyse. Forschungsobjekt Internet. Köln, S. 44-102.

Stifterverband für die deutsche Wissenschaft/HIS-Institut für Hochschulforschung (2013): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarfe, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme. Online verfügbar unter: http://www.stifterverband.com/akademische_personalentwicklung/personalentwicklung_wissenschaftlicher_nachwuchs.pdf (Stand: 08.05.2015).

Stockmann, R. (2006). Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster: Waxmann Verlag.

Weber, M. (2002): Wissenschaft als Beruf. In: Kaesler, D. (Hrsg.): Max Weber. Schriften 1894-1922. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag, S. 474-511.

Wilz, S. M. (2004): Relevanz, Kontext und Kontingenz. Zur neuen Unübersichtlichkeit in der Gendered Organization. In: Pasero, U./Priddat, B. P. (Hrsg.): Organisationen und Netzwerke. Der Fall Gender. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 227-258.

Impressum

HerausgeberInnen:

„Team Chance“:
Meike Sophia Baader
Daniela Böhringer
Svea Korff
Navina Roman
Wolfgang Schröer

Publikation ist im Selbstverlag erschienen:

Stiftung Universität Hildesheim
Institut für Sozial- und Organisationspädagogik und Institut für Erziehungswissenschaft
Universitätsplatz 1
D-31141 Hildesheim
chance@uni-hildesheim.de

Grafisches Konzept, Gestaltung und Druck:

Bonifatius GmbH, Druck – Buch – Verlag, Paderborn

Erstaufgabe:

1200 Stück
Hildesheim, 2015

Bildnachweise:

Gestaltung Signet (Titelseite): Peter Kreibich
S. 6 - Problem mit Kreativität lösen-66661534 - Fotolia.com, S. 7 - stock-vector-stick-figure-business-strategy-118028503 - Shutterstock.com, S. 8 - stock-vector-stick-figure-business-strategy-118028503 - Shutterstock.com, S. 8 - stock-vector-stick-figure-business-strategy-118028503 - Shutterstock.com, S. 9 - stock-vector-stick-figure-goal-174826187 - Shutterstock.com.

Das dieser Veröffentlichung zugrunde liegende Vorhaben „Chancengleichheit in der Postdoc-Phase in Deutschland - Gender und Diversity“ wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter den Förderkennzeichen 01FP1207 und 01FP1208 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor_innen.

ISBN 978-3-00-048761-3

ISBN (Internet) 978-3-00-049030-9

ISBN-A 10.978.300/0490309

Link zur Titeltarte: <http://dx.doi.org/10.978.300/0490309>

Die Broschüre ist als Open Access Angebot verfügbar unter:

<https://www.uni-hildesheim.de/bibliothek/publikationsserver-hildok/>