

Claudia Peus
Susanne Braun
Tanja Hentschel
Dieter Frey *Hrsg.*

Personalauswahl in der Wissenschaft

Evidenzbasierte Methoden
und Impulse für die Praxis

 Springer

Personalauswahl in der Wissenschaft

Claudia Peus
Susanne Braun
Tanja Hentschel
Dieter Frey
(Hrsg.)

Personalauswahl in der Wissenschaft

Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis

Mit Geleitworten
von Johanna Wanka und Wolfgang A. Herrmann

Mit 51 Abbildungen und 12 Tabellen

 Springer

Herausgeber_innen

Dr. Susanne Braun

Technische Universität München, Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Dieter Frey

Ludwig-Maximilians-Universität München

Dipl.-Psych. Tanja Hentschel

Technische Universität München

Prof. Dr. Claudia Peus

Technische Universität München

ISBN 978-3-662-48111-0

978-3-662-48112-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-662-48112-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autor_innen und die Herausgeber_innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor_innen oder die Herausgeber_innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Grußwort für die Publikation »Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis« im Teilprojekt Wissenschaft des Vorhabens AuBeFühr



Der Blick auf die Befunde der Bildungsstatistik kann uns freuen: Mädchen und junge Frauen sind anteilmäßig in fast allen Schulstufen gleich vertreten wie Jungen und junge Männer. Mädchen und junge Frauen erzielen im Durchschnitt sogar bessere Noten und höhere Bildungsabschlüsse. Jedoch sinkt der Frauenanteil mit jeder Stufe der wissenschaftlichen Karriereleiter. Während unter den wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeitenden an Hochschulen Frauen annähernd paritätisch vertreten sind, ist nur etwa jede fünfte Professur von einer Frau besetzt. Die Ursachen: fortbestehende Geschlechterstereotype, von Männern dominierte Netzwerke, der Mangel an familienfreundlichen Strukturen im Wissenschaftssystem und die Befristung von Beschäftigungsverhältnissen vor der Professur. Nachwuchswissenschaftlerinnen entscheiden sich deshalb häufig nach der Promotion für einen Berufsweg außerhalb der Wissenschaft.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat daher in den zurückliegenden Jahren durch verschiedene Förderinstrumente einen Wandel der kulturellen, strukturellen und institutionellen Rahmenbedingungen angestoßen – mit dem Pakt für Forschung und Innovation, der Exzellenzinitiative und der Förderbekanntmachung »Frauen an die Spitze«. Gerade das Professorinnenprogramm trägt wesentlich dazu bei, die Zahl der Professorinnen an Hochschulen zu erhöhen und gleichzeitig gleichstellungspolitische Strukturen zu stärken.

Um zukünftig den Anteil von Frauen in Spitzenpositionen in Wissenschaft und Forschung weiter zu steigern und Chancengerechtigkeit zu ermöglichen, ist neben der Erhöhung der Familienfreundlichkeit eine unvoreingenommene, gendersensible Personalauswahl und -beurteilung auch im Wissenschaftssystem erforderlich. In dem Vorhaben »Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft – Wie unterscheiden sich Männer und Frauen?« wurde genau das untersucht. Detaillierte Erkenntnisse über die Personalauswahl in der Wissenschaft sind in dieses Buch eingeflossen und Grundlage für daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen.

Mehr Frauen in Spitzenpositionen ergeben sich nicht von selbst. Auch Wissenschaft und Forschung müssen das bisherige Personalauswahlverfahren selbstkritisch überdenken. Ich bin überzeugt davon, dass alle Organisationen im Wissenschaftssystem davon profitieren!

Prof. Dr. Johanna Wanka

Bundesministerin für Bildung und Forschung

Vorwort des Präsidenten der TUM, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang A. Herrmann zum Buch »Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis«



Die besten Talente für die Wissenschaft zu gewinnen, ist heute wichtiger denn je. Die Aufgaben sind vielfältiger und anspruchsvoller als jemals zuvor. Es gilt, innovative Forschungsprojekte zu entwickeln, in Lehre und Weiterbildung zu begeistern, Drittmittel einzuwerben und den Transfer der Erkenntnisse in die Gesellschaft zu befördern, all dies vor dem Hintergrund einer im internationalen Wettbewerb stehenden Wissenschaftslandschaft.

Entsprechend haben wir an der Technischen Universität München (TUM) die Gewinnung und Weiterentwicklung der besten Talente in den Mittelpunkt unserer strategischen Ausrichtung im Zukunftskonzept der Exzellenzinitiative gestellt. In diesem Rahmen haben wir ein neues attraktives Berufungs- und Karrieresystem gestartet und bieten unseren Wissenschaftler_innen wie Wissenschaftsmanager_innen die Möglichkeit, sich gezielt weiter zu qualifizieren. Dabei setzt das evidenzbasierte und zugleich praxisorientierte Curriculum »Effektives Wissenschaftsmanagement« neue Maßstäbe.

Führungskräfte im Wissenschaftssystem stehen vor der Herausforderung Menschen, die vielfältige komplexe Aufgaben erfolgreich meistern können, auszuwählen und ihnen optimale Bedingungen für die Entfaltung ihres Potentials zu bieten. An der TUM bieten wir ihnen dazu gezielte Weiterbildungsprogramme an. Vielfältige Erfahrungen daraus sowie wissenschaftliche Erkenntnisse aus einem mehrjährigen Forschungsprojekt zur Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in der Wissenschaft, das – gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie dem Europäischen Sozialfonds – an der TUM durchgeführt wurde, sind in dieses Buch eingeflossen. Es bietet allen, die mit der Personalauswahl in Wissenschaftsorganisationen betraut sind, nicht nur einen kompakten Überblick über die wichtigsten Erkenntnisse, sondern stellt in Form von Leitfragen, Checklisten und konkreten Beispielen eine praktische Orientierungshilfe dar. Good Practice-Beispiele aus Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Deutschland und den USA zeigen schließlich aktuelle Ansätze auf und regen zur Weiterentwicklung der eigenen Personalmanagementstrategien an.

Das vorliegende Buch präsentiert profunde Kenntnisse, Methoden und Erfahrungen. Es gibt Empfehlungen für die Praxis anstelle theoretischer Exkurse. Möge es für Personalauswahlprozesse als Teil des immer wichtiger werdenden professionellen Forschungs- und Wissenschaftsmanagements in Wissenschaftsorganisationen ein unverzichtbarer Begleiter werden!

Wolfgang A. Herrmann

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang A. Herrmann
Präsident der TUM

Vorwort

Wissenschaftsorganisationen spielen gerade in der heutigen Wissensgesellschaft eine entscheidende Rolle. Sie sind zum einen Orte, an denen Wissen generiert und Methoden für dessen Anwendung entwickelt werden. Gleichzeitig sind sie Stätten des kritischen Dialogs, an denen gesellschaftliche Phänomene theorie- und evidenzbasiert analysiert werden. Schließlich übernehmen Wissenschaftsorganisationen zentrale Funktionen in der Aus- und Weiterbildung. Angesichts dieser vielfältigen gesellschaftsgestaltenden Rollen ist es entscheidend, die besten Talente für Wissenschaftsorganisationen zu gewinnen und ihnen dort optimale Möglichkeiten zur Entfaltung ihres Potentials zu bieten. Aber gelingt das bisher?

Einen optimalen Standard erreichen zu können setzt neben dem Wollen auch das entsprechende Wissen sowie Können (d.h. Skills) voraus. Vielfältige aktuelle Initiativen wie die Einführung eines professionellen Berufungsmanagements an der Technischen Universität München, die Neuaufstellung des Personalmanagements an der RWTH Aachen oder die Neukonzeption der Personalstrategie der Fraunhofer Gesellschaft, die in diesem Buch beschrieben werden, zeigen wie ernsthaft das Bestreben vieler Wissenschaftsorganisationen ist, die besten Talente für sich zu gewinnen. Eine besondere Herausforderung liegt in der Problematik, dass Frauen trotz gleicher oder besserer Ausbildung im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen in Führungspositionen in der Wissenschaft unterrepräsentiert sind. Eine professionelle Personalauswahl hat daher den Auftrag, die besten Talente unabhängig von ihrem Geschlecht für die Wissenschaft zu gewinnen. Innovative Umsetzungskonzepte können dazu beitragen, Entscheidungsträger_innen für Chancengerechtigkeit der Geschlechter in Wissenschaft und Forschung zu sensibilisieren. Die Verantwortung für die Auswahl von Mitarbeitenden liegt im konkreten Fall meist bei den Professor_innen, Arbeitsgruppen- oder Abteilungsleiter_innen. Diese werden allerdings noch zu selten darauf vorbereitet professionelle Personalauswahl durchzuführen, und das obwohl Fehlentscheidungen in der Personalauswahl oft verheerende Konsequenzen haben. Wie selbstverständlich wird erwartet, dass sie über das Wissen und Können verfügen, um einen Personalauswahlprozess professionell zu gestalten und dabei die besten – oder idealerweise die für ihren Bereich geeignetsten – Talente zu identifizieren und zu binden. An diesem Punkt setzen wir mit dem vorliegenden Buch an.

Unser **erstes Ziel** besteht darin, Wissen darüber zu vermitteln, wie ein Personalauswahlprozess professionell gestaltet werden kann und welche Methoden sich dabei in empirischen Studien als besonders valide erwiesen haben. Da die Beurteilung und Auswahl von Personen auch von Phänomenen beeinflusst wird, die den Auswählenden nicht bewusst sind (wie z.B. Stereotype oder Beurteilungsfehler bei der Beurteilung von Frauen und Männern), möchten wir diese Phänomene vor Augen führen. Damit möchten wir, wie Marie Jahoda, eine Pionierin der Sozialwissenschaften es formulierte, unsere Aufgabe als Wissenschaftler_innen in den Human- und Sozialwissenschaften wahrnehmen »das Unsichtbare sichtbar zu machen«.

Unser **zweites Anliegen** ist es, die Erkenntnisse direkt nutzbar zu machen und das Zusammenspiel zwischen der wissenschaftlichen Erkenntnis und seiner Implementierung zu befördern. Seit vielen Jahren halten wir daher Workshops zur Personalauswahl in der Wissenschaft – sei es im Rahmen strukturierter Programme wie »Effektives Wissenschaftsmanage-

ment« an der TU München, dem Programm des LMU Center for Leadership and People Management der LMU München, dem »Hochschul- und Wissenschaftsprogramm« der DFG oder maßgeschneiderten Workshops für Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in ganz Deutschland. Viele Erfahrungen, Fragen und Anregungen aus diesen Veranstaltungen möchten wir in diesem Buch anhand von Checklisten, Leitfragen und konkreten Beispielen weitergeben. Good-Practice-Beispiele zur Personalauswahl aus unterschiedlichen Organisationen in Deutschland und den USA zeigen darüber hinaus auf, wie verschiedene Konzepte und Methoden in der Praxis implementiert werden können.

Kurz gefasst möchten wir mit diesem wissenschaftlich fundierten und gleichzeitig praxisorientierten Buch eine Lücke schließen und zur weiteren Professionalisierung der Personalauswahl in Wissenschaftsorganisationen beitragen, so dass die besten Talente unabhängig von ihrem Geschlecht ausgewählt werden. Wir hoffen, dass dieses Buch zum einen relevante Hintergrundinformationen transportiert, zum anderen aber auch bei der Vorbereitung und Durchführung von Personalauswahlprozessen konkrete Vorschläge liefert, um zentrale Fragen wie die Folgenden zu beantworten: Wie erstelle ich ein Anforderungsprofil? Wie kann ich den Pool geeigneter Bewerbender erweitern? Wie gestalte ich ein Bewerbungsinterview? Wie teste ich spezifische Fähigkeiten der Bewerbenden? Wie erkenne ich, ob jemand Potential besitzt, auch wenn die Person noch recht jung ist und daher noch nicht viel vorzuweisen hat? Wie treffe ich die Entscheidung, wenn ich ähnlich qualifizierte Bewerbende habe?

Danke sagen möchten wir dem Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie dem Europäischen Sozialfonds, deren langjährige Förderung die Herausgabe dieses Buchs ermöglicht hat, genauso wie allen Autor_innen, die ihre fachliche Expertise, empirischen Erkenntnisse und praktischen Erfahrungen in diesem Werk zur Verfügung stellen. Bedanken möchten wir uns auch bei Luisa Mütz und Regina Dutz, die mit ihrem Engagement zur Entstehung dieses Werks beigetragen haben. Ein besonderer Dank gilt Kerstin Löwe, die das Projekt sowie die Arbeit an diesem Werk tatkräftig unterstützt hat.

Allen Lesenden wünschen wir eine spannende Lektüre, interessante Einsichten in aktuelle Forschungserkenntnisse sowie nützliche Anregungen für die weitere Professionalisierung ihrer Personalauswahlprozesse. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Auswahl und Zusammenarbeit mit Ihren Teams!

Claudia Peus, Susanne Braun, Tanja Hentschel & Dieter Frey

Autorinnen und Autoren



Fred G. Becker

Nach akademischen Stationen in Wuppertal, Köln, Siegen, München und Jena ist er seit 1996 Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Personal, Organisation und Unternehmensführung, an der Universität Bielefeld. Seine Forschungsgebiete betreffen: Motivation und Anreizsysteme, Personalbeurteilungen, Transfersteuerung der Personalentwicklung, demografieorientierte Personalarbeit, strategisch-orientiertes Personalmanagement sowie akademisches Personalmanagement.



Tanja Bipp

ist Professorin für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Innerhalb ihrer Forschung befasst sie sich u.a. mit den Themen Persönlichkeit und Arbeit, Effekte von Zielen und Feedback, Arbeitsplatzgestaltung sowie Arbeit und Gesundheit.



Matthias Blümke

Dr. phil. Matthias Blümke, Diplom-Psychologe sowie Akademischer Rat und Nachwuchsgruppenleiter am Lehrstuhl für Sozialpsychologie, Psychologisches Institut, Universität Heidelberg. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf sozialer Interaktion sowie sozialen und kognitiven Prozessen in diagnostischen Verfahren und deren methodischen Problemen.



Uwe Bott

Pädagoge und seit Januar 2011 Leiter der Abteilung Personalentwicklung des Helmholtz Zentrums München. Hauptaufgabe ist die Konzeption, Umsetzung und Evaluation effektiver und differenzierter Personal- bzw. Organisationsentwicklungsinstrumente auf der Basis eines strategischen Personalmanagements.



Anja Bräunig

Dr. jur. Anja Bräunig leitet seit 2012 den Referentenstab für Berufungsangelegenheiten der Technischen Universität München. Sie zeichnet u.a. verantwortlich für die Umsetzung der strategischen Projekte TUM FACULTY TENURE TRACK und TUM FACULTY EXECUTIVE SEARCH im Rahmen des Zukunftskonzepts »TUM. The Entrepreneurial University« zur Exzellenzinitiative 2012.



Susanne Braun

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am LMU Center for Leadership and People Management, Ludwig-Maximilians-Universität München (seit 2007), und an der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, Technische Universität München (seit 2012). Nach ihrer Promotion war sie an der New York University und an der University of California in Berkeley als Visiting Scholar tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Führung sowie Gender und Diversity in Organisationen.



Marieke van den Brink

Associate Professor in Strategic Human Resource Management at the Radboud University Nijmegen. Her main research interest focuses on ways (gender) inequalities are produced and countered in organizations, especially in recruitment and selection. She is currently conducting large scale case study research on organizational learning and change towards more diversity in organizations.



Molly Carnes

Co-Director of WISELI and a Professor of Medicine. For the past decade, she has been studying ways in which unconscious (implicit) assumptions about groups underrepresented in STEMM infiltrate decision-making processes and conspire unintentionally against STEMM workforce diversity.



Michaela David

Dipl. Sozialpädagogin (FH) und seit 2013 Referentin für Gender Mainstreaming im Referat für Gleichstellung und Familienförderung an der Universität Konstanz und zuständig für Gleichstellung und Berufungsverfahren. Ihr Forschungsschwerpunkt verbindet Hochschul- und Geschlechterforschung mit Organisationssoziologie.



Eve Fine

Researcher and Director of Curriculum Design and Implementation at WISELI. She is an Historian of Science, specializing in women physicians in the 19th and early 20th Century U.S.



Dieter Frey

Ehemaliger Inhaber des Lehrstuhls für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU). Seit 2007 leitet er als Gesamtverantwortlicher das LMU Center for Leadership and People Management, ein Forschungs-, Trainings- und Beratungsinstitut der LMU. Er ist Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften und wurde 1998 zum deutschen Psychologie-Preisträger (Psychologe des Jahres) gewählt.



Thorana Grether

Diplom-Psychologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personal- und Organisationspsychologie der RWTH Aachen University. Gleichzeitig unterstützt sie Prof. Dr. Doris Klee in ihrer Funktion als Berufungsbeauftragte und Prorektorin für Personal und wissenschaftlichen Nachwuchs.



Jo Handelsman

Former co-Director of WISELI and is currently Professor of Molecular, Cellular and Developmental Biology at Yale University. Research in the Handelsman lab focuses on understanding diversity in microbial communities and their role in infectious disease.



Tanja Hentschel

Diplom-Psychologin und seit 2011 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, TUM School of Management, Technische Universität München. Nach ihrem Studienabschluss 2010 an der Technischen Universität Dresden, verbrachte sie für zwei Semester einen Forschungsaufenthalt an der New York University (NYU). Ihre Forschungsschwerpunkte sind Personalauswahl, Geschlechterstereotype und Diversity. Tanja Hentschel bietet Trainings zu den Themen Personalauswahl, Gender und Diversity, sowie Führung für Zielgruppen aus Wissenschaft und Wirtschaft an.



Maren Hiltmann

Diplom-Psychologin und Senior Consultant der eligo GmbH. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Prozessberatung, Entwicklung von Instrumenten sowie der Durchführung von Projekten und Trainings rund um die Themen Personalauswahl, Potenzialanalyse, Personalentwicklung, Online-Assessment und onlinegestützte Beratung.



Lisa K. Horvath

Wissenschaftliche Mitarbeiterin (PostDoc) an der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, TUM School of Management, Technische Universität München. Während ihrer Promotion (Universität Bern) war sie Visiting Scholar an der New York University. Ihre Forschungsschwerpunkte sind geschlechtergerechte Sprache in der Arbeitswelt (z.B. Personalauswahl), Geschlechterstereotype und Karriereverläufe zum Beispiel für Frauen in Führungspositionen oder Väter in Elternzeit. Trainings bietet sie zu den Themen Gender-Kompetenz und geschlechtergerechte Sprache an.



Uwe Peter Kanning

Diplom-Psychologe und Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personaldiagnostik, soziale Kompetenzen und fragwürdige Methoden der Personalarbeit.



Doris Klee

Seit Oktober 2011 Prorektorin für Personal und wissenschaftlichen Nachwuchs an der RWTH Aachen University. In dieser Funktion ist sie für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen der Personalentwicklung und Nachwuchsförderung sowie die Etablierung von familienfreundlichen Arbeits- und Forschungsstrukturen verantwortlich. Als Berufungsbeauftragte ist sie zudem für die Qualitätssicherung und Chancengleichheit bei Berufungsverfahren zuständig.



Antje Kückemanns

Diplom-Journalistin, leitet die Gruppe Talentmanagement in der Zentrale der Fraunhofer-Gesellschaft. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Kompetenzmanagement, in der Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie im Karrieremanagement und der Nachwuchsförderung.



Alexander Kurz

Vorstand Personal, Recht und Verwertung der Fraunhofer-Gesellschaft. Er ist zudem Honorarprofessor an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Er hatte zuvor national und international verschiedene Positionen im Wissenschaftsmanagement inne.



Ljubica Lozo

Diplom-Psychologin; mehrjährige Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin mit Forschungsschwerpunkten in Emotionspsychologie und angewandter Sozialpsychologie. Schwerpunkte der heutigen Tätigkeit: Konzeption und Umsetzung von Programmen zur Karriereplanung in der Wissenschaft an der Universität Würzburg.



Klaus G. Melchers

Seit 2012 Professor an der Universität Ulm und Leiter der Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie. Seine Forschungsschwerpunkte liegen vor allem im Bereich Personalauswahl und umfassen unter anderem Assessment Center, Einstellungsinterviews, Bewerberreaktionen und unterschiedliche Aspekte von Selbstdarstellung in Auswahl-situationen. Weitere Arbeitsfelder betreffen die Themen Persönlichkeitserfassung im Arbeitskontext und Beurteilertraining.



Wilfried Müller

2002 bis 2012 Rektor der Universität Bremen und von 2007 bis 2011 Vize-Präsident der Hochschulrektorenkonferenz für Lehre und Studium. Heute ist er als freiberuflicher Hochschulberater tätig. An der Universität Bremen hatte er bis zu seiner Pensionierung eine Professur für »Sozialwissenschaftliche Technikforschung« inne. Seine gegenwärtigen Arbeitsschwerpunkte sind Führungsverhalten, Studienreform im Bologna-Prozess und wissenschaftliche Profilbildung.



Claudia Peus

Seit 2011 Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement an der Technischen Universität München sowie seit 2014 Vice Dean of Executive Education der TUM School of Management. Nach ihrer Promotion an der LMU München war sie als Visiting Scholar an der Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology sowie als Post-Doctoral Fellow an der Harvard University tätig. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit den Themen Führung und Führungskräfteentwicklung, Wissenschaftsmanagement sowie (internationalem) Personalmanagement und leitet das AuBeFühr-Projekt »Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in der Wissenschaft«.



Ellen Schmid

Studium der Psychologie in Bamberg und London und Abschluss als Master in Arbeits- und Organisationspsychologie. Im Anschluss im europäischen Forschungszentrum von General Electric tätig und dort für Personalauswahl und -beurteilung sowie Personalentwicklung und Training zuständig. Seit September 2011 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich Führung. Sie bietet Trainings zu Themen der Führung und Auswahl von Mitarbeitenden sowie Teamarbeit für Zielgruppen aus Wissenschaft und Wirtschaft an.



Emanuel Schreiner

Studium der technologie- und managementorientierten Betriebswirtschaftslehre an der TU München. Seit 2011 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der TU München. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Teamarbeit und Führung von Teams, insbesondere in innovativen Kontexten. Außerdem bietet er Trainings zu Themen der Teamarbeit, Führung von Mitarbeitenden und Kooperation in Organisationen für Zielgruppen aus Wissenschaft und Wirtschaft an.



Jennifer Sheridan

Executive and Research Director of the Women in Science & Engineering Leadership Institute (WISELI) at the University of Wisconsin-Madison. Her research uses quantitative methods to assess the status of women in academic science and engineering, particularly at the faculty level.



Ricarda Steinmayr

Diplom-Psychologin und Professorin für Pädagogische Psychologie an der TU Dortmund. Ihre Forschung umfasst Determinanten schulischen und beruflichen Erfolgsverhaltens, Diagnostik in pädagogischen und arbeitsbezogenen Handlungsfeldern, Motivationsentwicklung und Geschlechtsunterschiede in kognitiven Leistungsmaßen.



Nina Steinweg

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung CEWS (GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften). Ihre Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte sind Geschlecht und Recht in der Wissenschaft, Wirksamkeit von Gleichstellungspolitiken und -maßnahmen sowie Organisations- und Personalentwicklung in der Wissenschaft.



Amy Wendt

Co-Director of WISELI and a Professor of Electrical and Computer Engineering. Dr. Wendt's lab works to develop an understanding of the behavior of plasmas involved in the use of ionized gases for materials processing.



Karl Westhoff

Bis zu seiner Emeritierung 2012 Inhaber der Professur »Diagnostik und Intervention« an der TU Dresden. Er arbeitet jetzt als Berater, Coach und Trainer.



Brigitte Winkler

Geschäftsführende Partnerin von A47 Consulting, Beratung für Unternehmensentwicklung und Managementdiagnostik in München (www.a47-consulting.de) und Mitherausgeberin der Zeitschrift Organisationsentwicklung (www.zoe-online.org). Sie ist für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung wie auch als Supervisorin, Mediatorin und als Senior Coach zertifiziert und berät Wirtschaftsunternehmen, Kliniken und Hochschulen bei der Auswahl und Entwicklung ihrer Führungskräfte.

**Marion Woelki**

Politikwissenschaftlerin, seit 1995 an der Universität Konstanz als Frauenreferentin und seit 2008 Leiterin des Referats für Gleichstellung und Familienförderung an der Universität Konstanz. Von 2001 bis 2004 war sie Beraterin des Deutschen Entwicklungsdienstes in Cuenca/Ecuador für Gender Studies. 2012 erfolgte eine Ausbildung zur Diversityberaterin.

**Heinrich Wottawa**

Emeritierter Professor der Fakultät für Psychologie, Ruhr-Universität Bochum, und Geschäftsführer der eligo GmbH. Er ist Experte für eignungsdiagnostische Prozessberatung und auf den Gebieten Personalauswahl, Potenzialanalyse, Personalentwicklung, Online-Assessment, onlinegestützte Beratung, Methodenlehre und Evaluation.

**Markus Zanner**

Seit 2011 Kanzler der Universität Bayreuth. Zuvor war er 10 Jahre an TU München u.a. als wissenschaftlicher Referent, Koordinator des Zukunftskonzepts »TUM. The Entrepreneurial University« und als Geschäftsführer des »Institute for Advanced Studies – TUM-IAS« tätig.

Inhaltsverzeichnis

I	Ausgangslage: Besonderheiten des Kontexts Wissenschaft und Personalauswahl	
1	Herausforderungen der Personalauswahl in der Wissenschaft: Berufungsverfahren an deutschen Universitäten	3
	<i>Dieter Frey, Susanne Braun & Claudia Peus</i>	
1.1	Einleitung	4
1.2	Berufungsverfahren in der Übersicht	6
1.2.1	Anforderungsprofil und Ausschreibung	6
1.2.2	Zusammensetzung der Kommission	7
1.2.3	Definition von Bewertungskriterien	8
1.2.4	Vorträge und Kommissionsgespräch	9
1.2.5	Kommissionsvorsitzende und Dekane	10
1.2.6	Abstimmung	10
1.2.7	Externe Gutachten	10
1.2.8	Entscheidungen von Senat, Präsidium und Ministerium	11
1.3	Chancen und Herausforderungen	11
1.4	Fazit	13
	Referenzen	14
2	Geschlecht und Personalauswahl an Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen	15
	<i>Nina Steinweg</i>	
2.1	Einleitung	16
2.2	Geschlecht in der Wissenschaft	16
2.3	Geschlechtersensible Qualitätssicherung	18
2.4	Phasen der Personalauswahl	19
2.4.1	Anforderungsprofil und Ausschreibung	19
2.4.2	Bewerbungspool	19
2.4.3	Präsentation und Auswahlgespräch	20
2.4.4	Geschlecht und Exzellenz in der Leistungsbewertung	21
2.5	Fazit	22
	Referenzen	24
3	Chancengleichheit durch professionelle Personalauswahl in der Wissenschaft	29
	<i>Susanne Braun, Tanja Hentschel, Claudia Peus & Dieter Frey</i>	
3.1	Einleitung	30
3.2	Das Projekt »Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in der Wissenschaft«	32
3.3	Frauen in der Wissenschaft: Einflussfaktoren	34
3.3.1	Geschlechterstereotype	35
3.3.2	Geschlechterstereotype in der Wissenschaft	35
3.4	Strukturierter Prozess der Personalauswahl	36
3.4.1	Anforderungsprofil	37

3.4.2	Ansprache von Kandidat_innen	38
3.4.3	Bewertung der schriftlichen Unterlagen	40
3.4.4	Arbeitsproben	41
3.4.5	Interview	42
3.4.6	Entscheidung	43
3.4.7	Onboarding	45
3.5	Fazit	45
	Referenzen	46

II Handlungsempfehlungen zur Personalauswahl an Hochschulen und Forschungseinrichtungen – idealtypischer Prozess

4	Anforderungsanalyse für offene Positionen in der Wissenschaft	51
	<i>Ljubica Lozo, Tanja Bipp, Ricarda Steinmayr & Matthias Blümke</i>	
4.1	Anforderungsanalysen für offene Positionen in der Wissenschaft	52
4.1.1	Anforderungsanalysen im Prozess der Personalauswahl	52
4.1.2	Der Nutzen von Anforderungsanalysen: empirische Befunde	53
4.2	Anforderungsanalysen im Hochschulkontext	55
4.2.1	Grundlegende Methoden der Anforderungsanalyse	55
4.2.2	Beispiele für methodische Zugänge der Anforderungsanalyse	56
4.2.3	Alternative Ansätze: Kompetenzmodelle	59
4.3	Fazit	60
	Referenzen	62
5	Passende Talente ansprechen – Rekrutierung und Gestaltung von Stellenausschreibungen	65
	<i>Tanja Hentschel & Lisa K. Horvath</i>	
5.1	Einführung	66
5.2	Rekrutierung	66
5.2.1	Schritte der Rekrutierung	67
5.2.2	Interne und externe Rekrutierung	68
5.3	Stellenanzeigen als wichtiges Rekrutierungswerkzeug	72
5.3.1	Inhalte	72
5.3.2	Gestaltung	73
5.3.3	Gezielte Ansprache von Frauen und anderen Gruppen in Stellenanzeigen	73
5.4	Fazit	79
	Referenzen	80
6	Sichtung von Bewerbungsunterlagen	83
	<i>Uwe Peter Kanning</i>	
6.1	Einführung	84
6.2	Kriterien der Sichtung von Bewerbungsunterlagen	85
6.2.1	Formale Kriterien	85
6.2.2	Anschreiben	89
6.2.3	Lebenslauf	90
6.2.4	Zeugnisse, Arbeitszeugnisse und Referenzen	93
6.2.5	Publikationen und Drittmittelwerbungen	96

6.3	Weitere Auswahlsschritte vor dem ersten persönlichen Kontakt	97
6.4	Fazit und Empfehlungen	98
	Referenzen	99
7	Arbeitsproben	103
	<i>Klaus G. Melchers</i>	
7.1	Einleitung	104
7.2	Was sind Arbeitsproben?	104
7.3	Wichtige Aspekte für die Auswahl und Verwendung von Arbeitsproben	106
7.3.1	Durchführung einer Anforderungsanalyse	106
7.3.2	Auswahl einer oder mehrerer repräsentativer Aufgaben	107
7.3.3	Umsetzung der jeweiligen Aufgaben in Arbeitsproben	107
7.3.4	Festlegung eines einheitlichen Bewertungsmaßstabs	109
7.4	Vorhersagekraft von Arbeitsproben	109
7.5	Wahrnehmung von Arbeitsproben auf Seiten der Bewerber_innen	110
7.6	Fazit	112
	Referenzen	113
8	Einsatz strukturierter Interviewtechniken bei der Auswahl von Wissenschaftler_innen	115
	<i>Brigitte Winkler</i>	
8.1	Einführung	116
8.2	Komponenten eines strukturierten Interviews	118
8.2.1	Formen strukturierter Interviewverfahren	120
8.2.2	Das biografische Interview (BI)	121
8.2.3	Situational Interview (SI)	124
8.2.4	Multimodales Interview (MMI) [®]	125
8.2.5	Entscheidungsorientiertes Gespräch (EOG)	127
8.3	Berufserfolgsrelevante Kompetenzen	128
8.3.1	Das Meta-Kompetenzmodell von Heyse und Erpenbeck (2004)	128
8.3.2	Integration weiterer Methoden in ein strukturiertes Interview	130
8.3.3	Identifikation von Potenzialindikatoren	130
8.4	Leitfaden für die Vorbereitung und Durchführung eines strukturierten Interviews	134
8.4.1	Anforderungsanalyse	134
8.4.2	Konstruktion eines Interviewleitfadens	135
8.4.3	Fragetechniken	137
8.4.4	Urteilsfindung	137
8.5	Fazit	141
	Referenzen	143
9	Entscheidungsfindung	147
	<i>Heinrich Wottawa & Maren Hiltmann</i>	
9.1	Systematisches Denken lohnt sich!	148
9.1.1	Wer erlebt gerne Dissonanzen?	148
9.1.2	Reicht nicht unser »Bauchgefühl«?	150
9.1.3	Warum an der DIN 33430 orientieren?	151
9.2	Ein wenig Zeitaufwand ist nötig!	152
9.2.1	Kompetenzen oder Potenziale?	153

9.2.2	Welche Zahlen, Fakten liegen vor?	154
9.3	Und wen nimmt man jetzt?	155
9.4	Die Eignungsbeurteilung ist nur der erste Schritt zum Erfolg	156
9.4.1	Veto-Recht der Führungskraft?	156
9.4.2	Haben Bewerber_innen ein Recht auf Wahrheit?	157
9.4.3	Wie lange hält die Begeisterung an?	158
9.5	Fazit	158
	Referenzen	159
10	Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen	161
	<i>Emanuel Schreiner & Ellen Schmid</i>	
10.1	Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen	162
10.2	Onboarding in der Wissenschaft	163
10.3	Erfolgsfaktoren im Onboarding	165
10.4	Führung in den ersten 100 Tagen	165
10.5	Die ersten 100 Tage	168
	Referenzen	172
III	Handlungsempfehlungen zur Personalauswahl an Hochschulen und Forschungseinrichtungen – Professor_innen	
11	Professor_innenauswahl in universitären Berufungsverfahren: Idealtypische Gestaltung auf Basis der wissenschaftlichen Personalforschung	175
	<i>Fred G. Becker</i>	
11.1	Einführung	176
11.2	Prozessuale Darstellung	177
11.2.1	Berufungsverfahren und -kommission	177
11.2.2	Auswahlverfahren und Berufungskette	178
11.2.3	Aufgaben- und Anforderungsprofil, Auswahlinstrumente	179
11.2.4	Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen	183
11.2.5	Persönliche Bewerbervorstellung	185
11.2.6	Entscheidung, Gutachten und Listenvorschlag	186
11.3	Fazit	187
	Referenzen	189
12	Myths about Meritocracy and Transparency: The Role of Gender in Academic Recruitment	191
	<i>Marieke van den Brink</i>	
12.1	Myths	192
12.1.1	Myth 1: The concept of scientific excellence is gender neutral	192
12.1.2	Myth 2: Professorial appointment practices are transparent and decision makers are held accountable	196
12.2	Recommendations	198
12.2.1	Awareness of bias in the construction of excellence	198
12.2.2	Accountability and transparency	199
	References	200

13	Die ideale Berufungsverhandlung	203
	<i>Markus Zanner</i>	
13.1	Ausgangslage: Rahmenbedingungen von Berufungsverhandlungen	204
13.2	Berufungsverfahren in einer Hand	204
13.3	Auftritt der handelnden Akteure: Berufungen sind Chefsache!	207
13.4	Happy End: Wann ist eine Berufungsverhandlung erfolgreich?	208
	Referenzen	209
IV	Good Practice: Standards und Projekte an Hochschulen und Forschungseinrichtungen im deutschsprachigen Raum	
14	Die Besten finden, die Besten binden – Effektives Personalmanagement an der RWTH Aachen University	213
	<i>Doris Klee & Thorana Grether</i>	
14.1	Place to Be und Recruitment Strategy	214
14.1.1	Attract	215
14.1.2	Identify	215
14.1.3	Recruit	216
14.1.4	Welcome	219
14.2	Zielgruppenspezifische Personalentwicklung	219
	Referenzen	221
15	Professionelles Berufungsmanagement an der Technischen Universität München	223
	<i>Anja Bräunig</i>	
15.1	Herausforderungen für die Berufungspolitik	224
15.2	Merkmale des Berufungsmanagements an der Technischen Universität München ..	226
15.2.1	Wertschätzende Berufungs- und Verhandlungskultur	226
15.2.2	Berufungsmanagement und Berufungsstrategie	229
15.3	Aktuelle Aspekte einer fortwährenden Professionalisierung von Berufungsverfahren	230
15.3.1	Screening als Berufungsinstrument	231
15.3.2	Überfachliche Kompetenzen als Auswahlkriterien	231
16	Wissenschaft und Transfer in einem Job geht nicht? Doch! – Personalauswahl bei Fraunhofer	233
	<i>Alexander Kurz & Antje Kückemanns</i>	
16.1	Besonderheiten der Personalauswahl bei Fraunhofer	235
16.2	Integriertes Personalmanagement	236
16.3	Personalauswahl in der Praxis	237
16.3.1	Anforderungsanalyse	238
16.3.2	Stellenausschreibung	238
16.3.3	Vorauswahl	238
16.3.4	Auswahlverfahren	238
16.3.5	Einstellung	239
16.4	Fazit	239
	Referenzen	240

17	Systematische Personalauswahl über differenzierte Anforderungsprofile und strukturierte Interviews	241
	<i>Uwe Bott</i>	
17.1	Zielsetzung: transparente und valide Auswahlprozesse	242
17.2	Lösungsansatz: strukturierte Auswahlinterviews über differenzierte Anforderungsprofile	243
17.2.1	Anforderungsprofil erstellen	243
17.2.2	Gestaltung strukturierter Auswahlinterviews	245
17.3	Anwendungsbeispiel: Auswahl von High Potential Postdocs im Helmholtz Zentrum München	246
17.4	Fazit	248
	Referenzen	249
18	Aktive Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen als Bestandteil eines wertschätzenden Berufungsmanagements an der Universität Konstanz	251
	<i>Marion Woelki & Michaela David</i>	
18.1	Berufungsverfahren unter neuen Bedingungen	252
18.1.1	Entwicklungen in der Wissenschaftspolitik	252
18.1.2	Veränderungen der Karrieremuster und des Bewerbungsfelds	253
18.2	Geschlechtergerechte Gestaltung von Berufungsverfahren	253
18.2.1	Professionalisierung	253
18.2.2	Wertschätzender Umgang mit Bewerbenden	256
18.3	Aktive Rekrutierung	256
18.3.1	Erfolgreiche Strategie	256
18.3.2	Empfehlungen	257
18.4	Schlussbemerkung	258
	Referenzen	259
19	Assessment Center in Berufungsverfahren der Universität Bremen	261
	<i>Wilfried Müller</i>	
19.1	Zunahme der nichtfachlichen Anforderungen an Professor_innen	262
19.2	Überprüfung der sozialen Fähigkeiten in Berufungsverfahren	263
19.3	Personalberater_innen in Berufungsverfahren	263
19.3.1	Erste Erfahrungen mit dem Assessment Center	264
19.4	Konsequenzen und Resultate des Verfahrens	266
19.5	Fazit	267
	Referenzen	267
20	Eignungsinterview – Drei Werkzeugkästen: das EOG, die TAToo und das DIPA	269
	<i>Karl Westhoff</i>	
20.1	Auftragsklärung	270
20.2	Anforderungsanalyse	271
20.3	Interviewdesign	272
20.3.1	Fragen im Entscheidungsorientierten Gespräch	273
20.3.2	Konstruktion eines Leitfadens	273
20.4	Vorbereitung und Training für die Interviewer_innen	276
20.5	Durchführung des EOG	276

20.6	Auswertung des EOG und Rückmeldung an Interviewpartner_innen	277
20.7	Dokumentation und Evaluation	278
20.8	Zusammenfassung	278
	Referenzen	279
21	Searching for Excellence & Diversity® Workshop: Improving Faculty Diversity by Educating Faculty Search Committees	281
	<i>Jennifer Sheridan, Eve Fine, Molly Carnes, Amy Wendt, & Jo Handelsman</i>	
21.1	Creating a Workshop for Faculty Search Committees – Background and Rationale	282
21.2	Content of Searching for Excellence & Diversity® Workshops	283
21.2.1	Element I: Run an Effective and Efficient Search Committee	283
21.2.2	Element II: Actively Recruit an Excellent and Diverse Pool of Candidates	284
21.2.3	Element III: Raise Awareness of Unconscious Assumptions and their Influence on Evaluation	284
21.2.4	Element IV: Ensure a Fair and Thorough Review of Candidates	284
21.2.5	Element V: Develop and Implement an Effective Interview Process	285
21.2.6	Element VI: Successfully Hire Your Selected Candidate	285
21.3	Implementing Searching for Excellence & Diversity® Workshops	285
21.4	Implementation Success Factors	286
21.5	Implementation Challenges	286
21.6	Outcomes for Searching for Excellence & Diversity® Workshops	287
	References	289
	Serviceteil	291
	Stichwortverzeichnis	292

Mitarbeitendenverzeichnis

Prof. Dr. Fred G. Becker

Universität Bielefeld
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für BWL: Personal, Organisation
und Unternehmungsführung
Universitätsstr. 25
33615 Bielefeld

Prof. Dr. Tanja Bipp

Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Fakultät für Humanwissenschaften
Institut für Psychologie
Lehrstuhl Psychologie II, ABO
Röntgenring 10
97070 Würzburg

Dr. Matthias Blümke

Universität Heidelberg
Psychologisches Institut: Sozialpsychologie
Hauptstr. 47–51
69117 Heidelberg

Dr. Uwe Bott

Helmholtz-Zentrum München –
Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit
und Umwelt (GmbH)
Personalentwicklung
Ingolstädter Landstr. 1
85764 Neuherberg

Dr. jur. Anja Bräunig

Technische Universität München
Berufungen und Dual Career Service
Arcisstr. 21
80333 München

Dr. Susanne Braun

Ludwig-Maximilians-Universität München
LMU Center for Leadership
and People Management
Geschwister-Scholl-Platz 1
80539 München
Technische Universität München
TUM School of Management, Professur
für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement
Arcisstraße 21
80333 München

Prof. Dr. Marieke van den Brink

Radboud Universiteit Nijmegen
Faculty of Management Sciences
Thomas van Aquinostraat 3
Nijmegen, Netherlands

Molly Carnes, M.D., M.S.

University of Wisconsin-Madison
Women in Science & Engineering Leadership
Institute
3065 Mechanical Engineering Building
1513 University Avenue
Madison, WI 53706, USA

Dipl.-Soz.päd (FH) Michaela David

Universität Konstanz
Referat für Gleichstellung und Familienförderung
Universitätsstr. 10
78464 Konstanz

Eve Fine, Ph.D.

University of Wisconsin-Madison
Women in Science & Engineering Leadership
Institute
3065 Mechanical Engineering Building
1513 University Avenue
Madison, WI 53706, USA

Prof. Dr. Dieter Frey

Ludwig-Maximilians-Universität München
LMU Center for Leadership
and People Management
Geschwister-Scholl-Platz 1
80539 München

Dipl.-Psych. Thorana Grether

Karlsruher Institut für Technologie
International Department gGmbH
Schlossplatz 19
76131 Karlsruhe

Jo Handelsman, Ph.D.

Yale University
Kline Biology Tower, #904
219 Prospect Street
New Haven, CT 06520, USA

Dipl.-Psych. Tanja Hentschel

Technische Universität München
TUM School of Management
Professur für Forschungs-
und Wissenschaftsmanagement
Arcisstr. 21
80333 München

Dipl.-Psych. Maren Hiltmann

eligo GmbH
Universitätsstr. 142
44799 Bochum

Dr. Lisa K. Horvath

Technische Universität München
TUM School of Management
Professur für Forschungs-
und Wissenschaftsmanagement
Arcisstr. 21
80333 München

Prof. Dr. Uwe Peter Kanning

Hochschule Osnabrück
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Caprivistr. 30a
49076 Osnabrück

Prof. Dr. Doris Klee

RWTH Aachen University
Rektorat
Templergraben 55
52062 Aachen

Dipl.-Journ. Antje Kückemanns

Fraunhofer-Gesellschaft
Talentmanagement
Hansastr. 27c
80686 München

Prof. Dr. Alexander Kurz

Fraunhofer-Gesellschaft
Personal, Recht und Verwertung
Hansastr. 27c
80686 München

Dr. Ljubica Lozo

Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Mentoring in Science
Mensanebengebäude am Hubland/Apt.6
97074 Würzburg

Prof Dr. Klaus G. Melchers

Universität Ulm
Institut für Psychologie und Pädagogik
Arbeits- und Organisationspsychologie
Albert-Einstein-Allee 41
89069 Ulm

Prof. Dr. Wilfried Müller

Rutenstr. 26
28203 Bremen

Prof. Dr. Claudia Peus

Technische Universität München
TUM School of Management
Professur für Forschungs-
und Wissenschaftsmanagement
Arcisstr. 21
80333 München

Ellen Schmid, M.Sc.

Technische Universität München
TUM School of Management
Professur für Forschungs-
und Wissenschaftsmanagement
Arcisstr. 21
80333 München

Dipl.-Kfm. Emanuel Schreiner

Technische Universität München
TUM School of Management
Professur für Forschungs-
und Wissenschaftsmanagement
Arcisstr. 21
80333 München

Jennifer Sheridan, Ph.D.

University of Wisconsin-Madison
Women in Science & Engineering Leadership
Institute
3065 Mechanical Engineering Building
1513 University Avenue
Madison, WI 53706, USA

Prof. Dr. Ricarda Steinmayr

Technische Universität Dortmund
Institut für Psychologie, FK 12
Erziehungswissenschaft, Psychologie
und Soziologie
Emil-Figge-Str. 50
44227 Dortmund

Dr. Nina Steinweg

GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften
Abteilung Dauerbeobachtung der Gesellschaft,
Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft
und Forschung CEWS
Unter Sachsenhausen 6–8
50667 Köln

Amy Wendt, Ph.D.

University of Wisconsin-Madison
Electrical and Computer Engineering
3065 Mechanical Engineering Building
1513 University Avenue
Madison, WI 53706, USA

Prof. Dr. Karl Westhoff

Wiesenstr. 63a
51371 Leverkusen

Dr. Brigitte Winkler

A47 Consulting - Beratung für Unternehmens-
entwicklung und Managementdiagnostik
Agnesstr. 47
80798 München

M.A. Marion Woelki

Universität Konstanz
Referat für Gleichstellung und Familienförderung
Universitätsstr. 10
78464 Konstanz

Prof. Dr. Heinrich Wottawa

eligo GmbH
Universitätsstr. 142
44799 Bochum

Dr. Markus Zanner

Universität Bayreuth
Zentrale Universitätsverwaltung
95440 Bayreuth

Gefördert durch:

Das dieser Publikation zugrundeliegende Vorhaben »Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft – Wie unterscheiden sich Männer und Frauen?« (Teilprojekt Wissenschaft) wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter dem Förderkennzeichen 01FP1070/71 gefördert. Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

GEFORDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

Ausgangslage: Besonderheiten des Kontexts Wissenschaft und Personalauswahl

- Kapitel 1** **Herausforderungen der Personalauswahl
in der Wissenschaft:
Berufungsverfahren an deutschen Universitäten** – 3
Dieter Frey, Susanne Braun & Claudia Peus
- Kapitel 2** **Geschlecht und Personalauswahl an Hochschulen
und außerhochschulischen Forschungsein-
richtungen** – 15
Nina Steinweg
- Kapitel 3** **Chancengleichheit durch professionelle
Personalauswahl in der Wissenschaft** – 29
Susanne Braun, Tanja Hentschel, Claudia Peus & Dieter Frey

Herausforderungen der Personalauswahl in der Wissenschaft: Berufungs- verfahren an deutschen Universitäten

Dieter Frey, Susanne Braun & Claudia Peus

- 1.1 Einleitung – 4**
- 1.2 Berufungsverfahren in der Übersicht – 6**
 - 1.2.1 Anforderungsprofil und Ausschreibung – 6
 - 1.2.2 Zusammensetzung der Kommission – 7
 - 1.2.3 Definition von Bewertungskriterien – 8
 - 1.2.4 Vorträge und Kommissionsgespräch – 9
 - 1.2.5 Kommissionsvorsitzende und Dekane – 10
 - 1.2.6 Abstimmung – 10
 - 1.2.7 Externe Gutachten – 10
 - 1.2.8 Entscheidungen von Senat, Präsidium und Ministerium – 11
- 1.3 Chancen und Herausforderungen – 11**
- 1.4 Fazit – 13**
- Referenzen – 14**

Dieses Kapitel beleuchtet Herausforderungen für die Personalauswahl in der Wissenschaft, insbesondere im Rahmen von Berufungsverfahren. Wissenschaftler_innen und Professor_innen, die in Personalauswahl- bzw. Berufungsverfahren ausgewählt werden, erbringen herausragende Leistungen in Forschung und Lehre an deutschen Universitäten. Wir vertreten die These: Mehrheitlich scheint es zu gelingen, offene Stellen in der Wissenschaft mit den passenden Personen zu besetzen – sonst würden sich die Erfolge in Forschung und Lehre nicht einstellen. Gleichzeitig gibt es Möglichkeiten zur kontinuierlichen Verbesserung der Personalauswahl in der Wissenschaft. Wir zeigen daher im Überblick die wesentlichen Schritte eines Berufungsverfahrens auf und verweisen jeweils auf die Vorteile sowie auf Herausforderungen, die sich aus dem bisherigen Vorgehen ergeben. Keineswegs sind wir der Meinung, dass angesichts dieses strukturierten Vorgehens die Verfahren vollkommen objektiv ablaufen, sondern immer auch Einflüssen wie Fehleinschätzungen, Vetternwirtschaft und Machtmissbrauch unterliegen. Unsere Betrachtung dient dazu, Veränderungsprozesse anzustoßen, um die Personalauswahl in der Wissenschaft weiter zu professionalisieren. Die Herausforderungen werden am Ende dieses Kapitels zusammengefasst und in den nachfolgenden Kapiteln mit konkreten Verbesserungsvorschlägen adressiert.

1.1 Einleitung

Personalauswahl an Universitäten professionalisieren

Viele Universitäten in Deutschland gehören international zu den besten ihrer Art. Diese Anerkennung wird im Ansehen des Forschungsstandorts Deutschland insgesamt und im Abschneiden in internationalen Forschungsrankings (z.B. The World University Ranking) sichtbar. Forschung ist getrieben durch exzellente Wissenschaftler_innen, denen es gelingt, ihre Einzelleistungen zu Teamleistungen auch fach- und institutionsübergreifend zu integrieren. Darum stehen Universitäten in Deutschland im Wettbewerb um »die besten Köpfe«. Im Kern geht es darum, qualifizierte Wissenschaftler_innen auf allen Stufen der wissenschaftlichen Laufbahn zu attrahieren und die Personen auszuwählen, die sowohl fachlich als auch menschlich zur Position und Organisation »passen«. Viele Universitäten in Deutschland sind in den letzten Jahren bestrebt, ihre Personalauswahl kritisch-konstruktiv zu reflektieren sowie zu professionalisieren, beispielsweise durch eine Neuorganisation ihres Berufungsmanagements (Armbruster, 2012; ► Kap. 15). Ist die Kritik an den aktuellen Standards in Berufungsverfahren begründet?

Ein Vergleich: Jeder Fußballfan beobachtet wöchentlich auf den Spielfeldern, dass Schiedsrichter Fehlentscheidungen treffen. Oft ist die Beurteilung der Schiedsrichterleistung davon abhängig, ob die eigene Mannschaft gewonnen oder verloren hat. Ähnlich ist es bei Berufungskommissionen: Im Nachhinein gibt es immer Personen, die sagen, sie könnten die jeweilige Berufsungsliste nicht nachvollziehen;

es lägen Fehlurteile der Kommission vor. Aber sehr oft ist es auch so, dass diejenigen, die der Kommission angehörten, von der Richtigkeit überzeugt sind, weil sie den gesamten Prozess im Detail kennen. Und ob die Liste in einem Berufungsverfahren letztlich gut ist oder nicht, hängt auch davon ab, ob und in welcher Reihenfolge die eigenen, präferierten Kandidat_innen berücksichtigt worden sind.

Die Ausgangsfrage bleibt: Was ist eine gute und was ist eine schlechte Auswahlentscheidung? Welches sind die relevanten Bewertungskriterien? Dies wird je nach Interessen- und Statuslage unterschiedlich beurteilt werden können und müssen. Sind kurz-, mittel- und langfristig tatsächlich die Kandidat_innen erfolgreich, die auf Platz eins der Liste standen, oder wären die Kandidat_innen auf den Plätzen zwei und drei erfolgreicher gewesen? Dies ist oft gar nicht einfach zu beurteilen, wie eine Analyse der Publikationsleistungen nach der Besetzung von Professuren an 74 italienischen Universitäten zeigt. Untersucht wurden 287 Berufungsverfahren an unterschiedlichen Fachbereichen. Zwar waren die ausgewählten Personen in den beiden Folgejahren produktiver als ihre Kolleg_innen, die bereits zuvor am Fachbereich gearbeitet hatten. Allerdings zeigte sich in 87,3 Prozent der untersuchten Berufungsverfahren, dass in den beiden Folgejahren mindestens eine nicht ausgewählte Person erfolgreicher publizierte als die ausgewählte Person (Abramo, D'Angelo & Rosati, 2014).

Wir argumentieren: Insgesamt ist die Auswahl von Professor_innen in Deutschland überwiegend strukturiert gestaltet und sollte zu rationalen Entscheidungen für die am besten geeigneten Kandidat_innen führen. Im Detail ist jedoch jeder einzelne Schritt eine Herausforderung, an der Verbesserungen ansetzen können. Zugegebenermaßen unterliegt jeder einzelne Schritt auch der Gefahr des Missbrauchs, um eigene Interessen zu Lasten des Gesamtinteresses zu vertreten. Die Herausforderungen wollen wir Überblick aufzeigen (▣ Abb. 1.1).

Im Folgenden wird eine Übersicht über das gängige inhaltliche und zeitliche Procedere eines Berufungsverfahrens, wie es an Universitäten in Deutschland üblich ist, gegeben. Wir denken, dass allein

Gute und schlechte Auswahlentscheidungen

Procedere und Einflussfaktoren auf Berufungsverfahren



▣ **Abb. 1.1** Gerade in homogen besetzten Berufungskommissionen können Präferenzen für bestimmte, den Kommissionsmitgliedern ähnliche Kandidat_innen die Entscheidungsfindung beeinflussen (© Isabelle Dinter)