

# FAMILIENORIENTIERTE HOCHSCHULEN IN PANDEMIE- ZEITEN - LESSONS LEARNT

Köln, 25. November 2021 | Prof. Dr. Frank Ziegele



„Die aktuelle Corona-Situation zeigt, unter welchem Druck eine Vielzahl der Mitarbeitenden und Studierenden unserer Hochschulen stehen. Vor allem Frauen leisten nach wie vor den Großteil der Care-Arbeit und erreichen derzeit etwa durch geschlossene Kitas und Schulen zunehmend ihre Belastungsgrenzen.“

- Sarah Wenz, Vorstand Familie in der Hochschule e.V.

(Quelle: [Pressemeldung zur CHE-Studie 24.02.2021](#) | [FidH – Familie in der Hochschule \(familie-in-der-hochschule.de\)](#))

*Krise als  
„Brennglas“*

*Lern-  
effekte*

*Offenheit für  
Wandel*

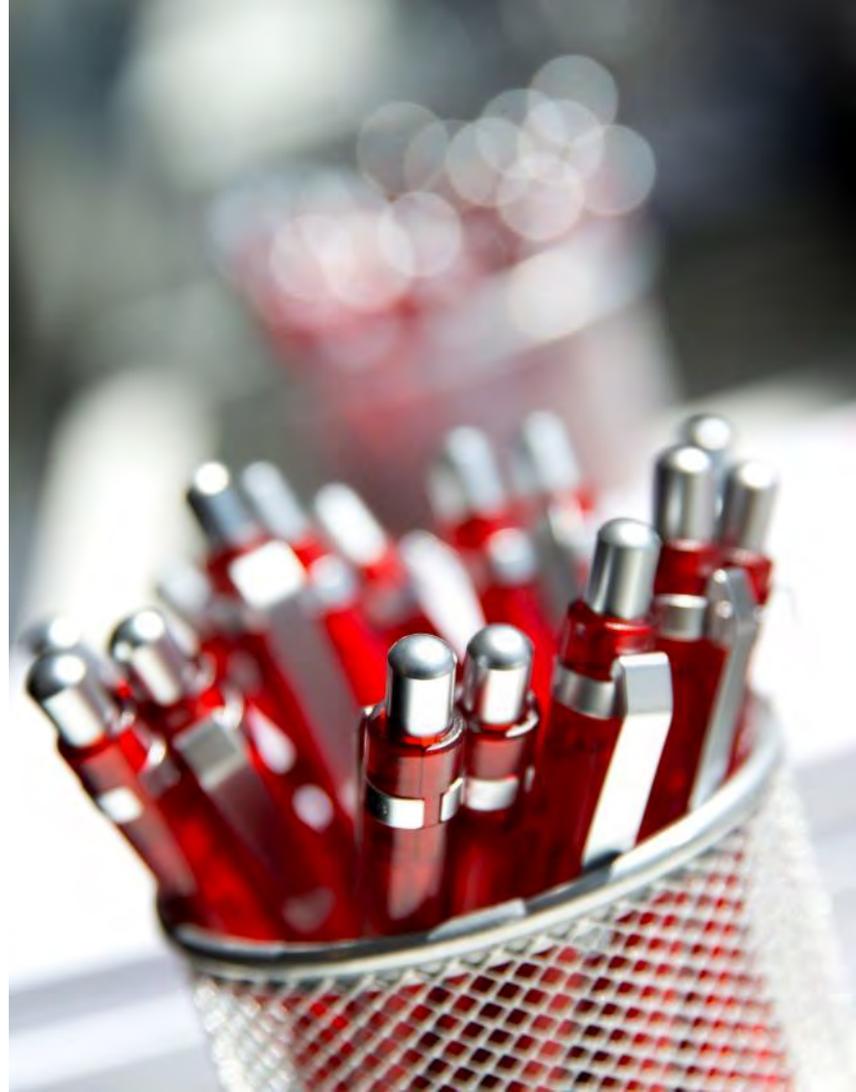
*Neuer Normal-  
betrieb*



Quelle: <https://twitter.com/katjaberlin/status/1360325626801053696/photo/1>

# AGENDA

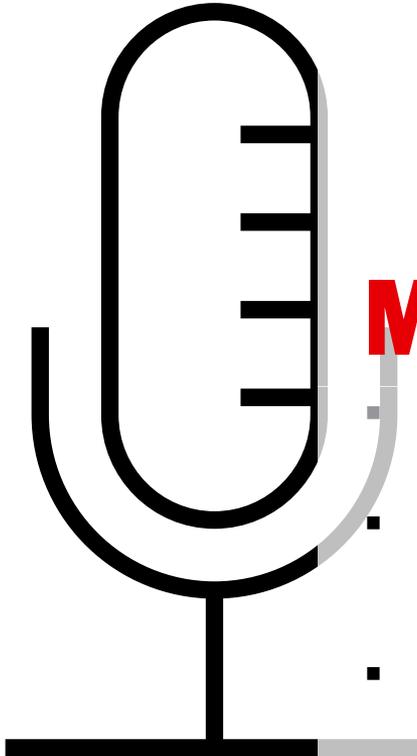
- Ziel der Studie und Methodik
- Herausforderungen
- **Lessons Learnt**
- **Handlungsempfehlungen**
- Fazit und Ausblick





## **ZIELE DER STUDIE**

Familienorientierung an Hochschulen „auf den Prüfstand stellen“ und Verbesserungsvorschläge aus den Krisenerfahrungen entwickeln (Lessons Learnt und Handlungsempfehlungen)



# METHODISCHES VORGEHEN

- Leitfadengestützte Interviews mit Familienverantwortlichen
- 6 deutsche und 1 österreichische Hochschule(n), Mitglieder Familie in der Hochschule e.V.
- Interviews wurden in **zwei Themenblöcke** gegliedert:
  - Das „Alte“, Herausforderungen und gute Erfahrungen während der Pandemie (Befragungszeitraum: Juni - September 2020)
  - Das „Neue“, was nach der Corona wichtig ist

A stylized stick figure illustration in black and grey. The figure is shown from the side, with its right arm extended forward and slightly downward, as if holding or pointing towards the text. The figure's head is a simple circle, and its legs are simple lines. The overall style is minimalist and graphic.

# HERAUSFORDERUNGEN

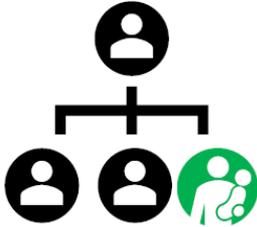
Probleme im „Lockdown“: Keine externe Kinderbetreuung/Pflege von Familienangehörigen

- Fehlende **strukturelle Verankerung** von Familienorientierung in HS
- Wenig Kommunikation und **Commitment** gegenüber Mitarbeitenden
- **Leistungsbeurteilung**: fehlende Berücksichtigung von „nicht-relevanter Zeit“
- Ausmaß an **Flexibilität** unzureichend
- **Hochschulinterne** und **gesetzliche** Regelungen unzureichend

# Die familienorientierte Hochschule: Lessons Learnt aus der Corona-Pandemie

## HOCHSCHULFÜHRUNG

Familiengerechtigkeit auf Leitungsebene  
personell verankern



## KULTUR

Familiengerechtigkeit im Hochschulalltag  
leben



## FLEXIBILISIERUNG

Ausweitung des Homeoffice auf  
nichtwissenschaftliches Personal beibehalten

## GESETZE UND TARIFVERTRÄGE

BAföG-Anspruch auf Teilzeitstudierende  
ausweiten



## HOCHSCHULINTERNE REGELUNGEN

Leistungsbeurteilung kontextsensibel vornehmen



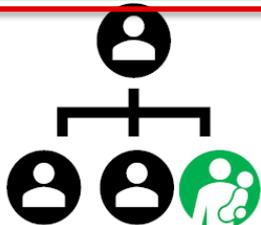
## PERSONALENTWICKLUNG

Karriereplanung als Lebensplanung  
verstehen und gestalten

Mehr unter: [www.che.de/download/familienorientierte-hochschule](http://www.che.de/download/familienorientierte-hochschule)

# Die familienorientierte Hochschule: Lessons Learnt aus der Corona-Pandemie

**HOCHSCHULFÜHRUNG**  
Familiengerechtigkeit auf Leitungsebene  
personell verankern



**KULTUR**  
Familiengerechtigkeit im Hochschulalltag  
leben

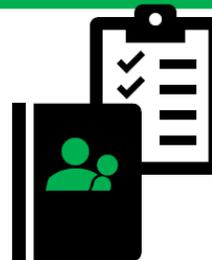


**FLEXIBILISIERUNG**  
Ausweitung des Homeoffice auf  
nichtwissenschaftliches Personal beibehalten

**GESETZE UND TARIFVERTRÄGE**  
BAföG-Anspruch auf Teilzeitstudierende  
ausweiten



**HOCHSCHULINTERNE REGELUNGEN**  
Leistungsbeurteilung kontextsensibel vornehmen



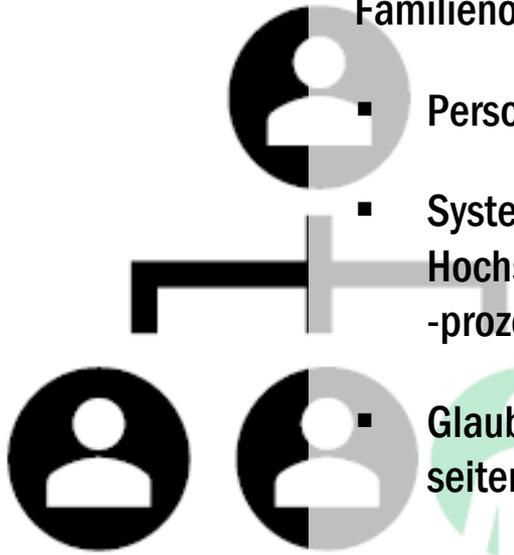
**PERSONALENTWICKLUNG**  
Karriereplanung als Lebensplanung  
verstehen und gestalten



Mehr unter: [www.che.de/download/familienorientierte-hochschule](http://www.che.de/download/familienorientierte-hochschule)

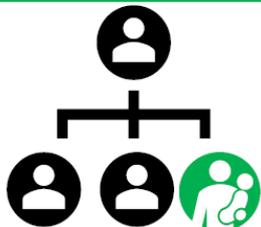
# HOCHSCHULFÜHRUNG

Familienorientierung sollte als Querschnittsthema strukturell verankert werden:

- 
- Personelle **Verankerung** der Familiengerechtigkeit **auf Leitungsebene**
  - Systematische **Anbindung der Familienverantwortlichen** an die Hochschulleitung (z. B. Anbindung an konkrete Entscheidungsorgane und -prozesse), Vernetzung der Verantwortlichen
  - Glaubwürdige **Kommunikation** und ein klares **Commitment** für Familienbelange seitens der Hochschulleitung, explizite Botschaften
  - Familiengerechtigkeit konstant **in allen Entscheidungsprozessen** aus Perspektive der unterschiedlichen Zielgruppen mit Familienverantwortung mitdenken
  - Top-Down Führung (während Pandemie stark) in ausgewogene Balance mit **Partizipationsprozessen** zum Thema Familiengerechtigkeit bringen

# Die familienorientierte Hochschule: Lessons Learnt aus der Corona-Pandemie

**HOCHSCHULFÜHRUNG**  
Familiengerechtigkeit auf Leitungsebene  
personell verankern



**KULTUR**  
Familiengerechtigkeit im Hochschulalltag  
leben

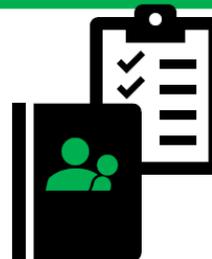


**FLEXIBILISIERUNG**  
Ausweitung des Homeoffice auf  
nichtwissenschaftliches Personal beibehalten

**GESETZE UND TARIFVERTRÄGE**  
BAföG-Anspruch auf Teilzeitstudierende  
ausweiten



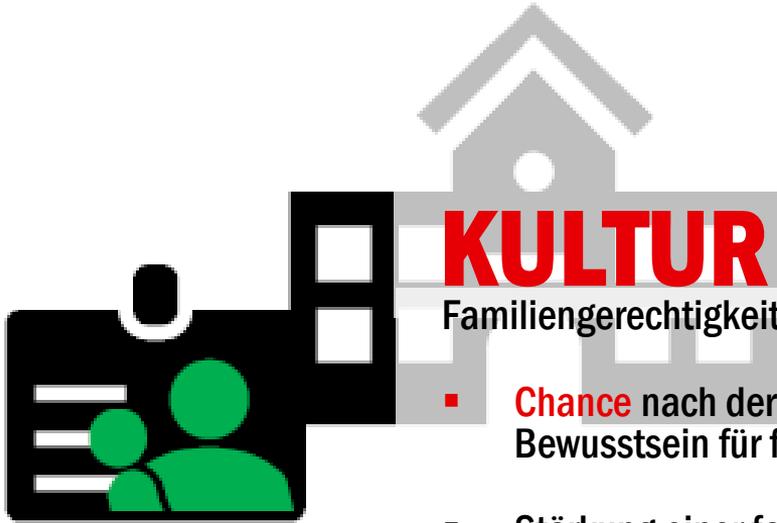
**HOCHSCHULINTERNE REGELUNGEN**  
Leistungsbeurteilung kontextsensibel vornehmen



**PERSONALENTWICKLUNG**  
Karriereplanung als Lebensplanung  
verstehen und gestalten



Mehr unter: [www.che.de/download/familienorientierte-hochschule](http://www.che.de/download/familienorientierte-hochschule)



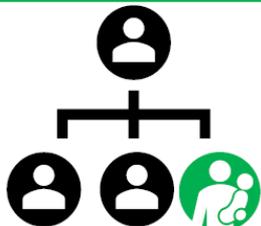
Familiengerechtigkeit muss im Hochschulalltag gelebt werden:

- **Chance** nach der Krise: Ganzheitlichere Sicht auf Mitarbeiter\*innen, Bewusstsein für familiäre Belastungen, Vertrauenskultur
- Stärkung einer familienorientierten Kultur über die „**harten Instrumente**“ **Leitbild der Hochschule** oder **Hochschulstrategie** → hilft jedoch wenig, wenn sie im Alltag nicht umgesetzt wird!
- **Sensibilisierung** durch Hochschulleitungen und Führungskräfte **für das Thema Familie, Hebel für Kultur**: Heldengeschichten, Rituale, etc.
- Familienverantwortung auch **Aufgabe der Männer**

# Die familienorientierte Hochschule: Lessons Learnt aus der Corona-Pandemie

## HOCHSCHULFÜHRUNG

Familiengerechtigkeit auf Leitungsebene  
personell verankern



## KULTUR

Familiengerechtigkeit im Hochschulalltag  
leben



## FLEXIBILISIERUNG

Ausweitung des Homeoffice auf  
nichtwissenschaftliches Personal beibehalten

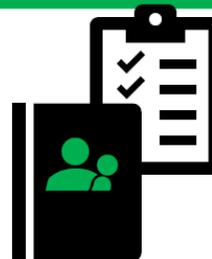
## GESETZE UND TARIFVERTRÄGE

BAföG-Anspruch auf Teilzeitstudierende  
ausweiten



## HOCHSCHULINTERNE REGELUNGEN

Leistungsbeurteilung kontextsensibel vornehmen

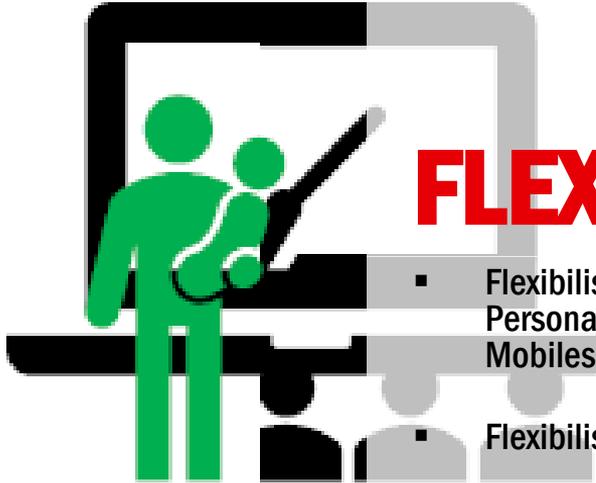


## PERSONALENTWICKLUNG

Karriereplanung als Lebensplanung  
verstehen und gestalten



Mehr unter: [www.che.de/download/familienorientierte-hochschule](http://www.che.de/download/familienorientierte-hochschule)



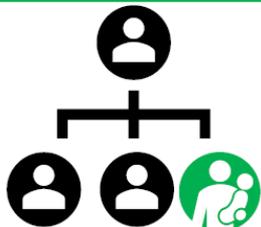
# FLEXIBILISIERUNG

- Flexibilisierung von **Arbeitsmodellen** inkl. **Arbeitsort** und **Arbeitszeit** (insbesondere für das Personal im Hochschulmanagement) für Mitarbeitende, entbürokratisierte Dienstvereinbarung  
Mobiles Arbeiten, Vertrauensarbeitszeit, ergebnisorientierte Führung
- Flexibilisierung des **Studiums** (Asynchronität, Prüfungsmodi, Teilzeit, Prozessbegleitung)
- Flexibilisierung der **Betreuungsangebote**, der **Angebote der Familienservices** und der **Gremienarbeit**
- Großes Potential für die **Freisetzung von Zeitressourcen**, die den Familienalltag erleichtern können
- Aber: Gefahr der **Entgrenzung**

# Die familienorientierte Hochschule: Lessons Learnt aus der Corona-Pandemie

## HOCHSCHULFÜHRUNG

Familiengerechtigkeit auf Leitungsebene  
personell verankern



## KULTUR

Familiengerechtigkeit im Hochschulalltag  
leben



## FLEXIBILISIERUNG

Ausweitung des Homeoffice auf  
nichtwissenschaftliches Personal beibehalten

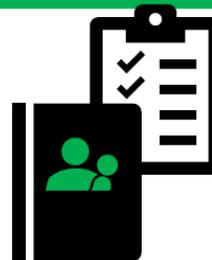
## GESETZE UND TARIFVERTRÄGE

BAföG-Anspruch auf Teilzeitstudierende  
ausweiten



## HOCHSCHULINTERNE REGELUNGEN

Leistungsbeurteilung kontextsensibel vornehmen



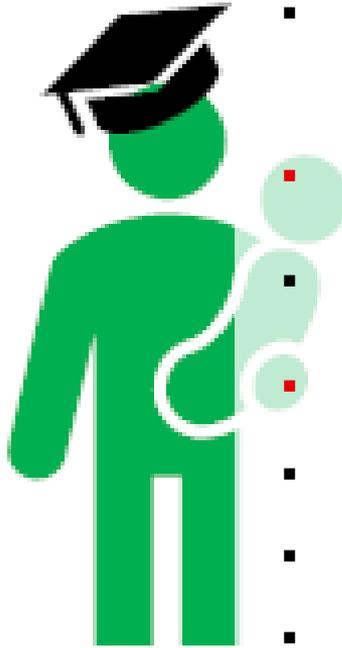
## PERSONALENTWICKLUNG

Karriereplanung als Lebensplanung  
verstehen und gestalten



Mehr unter: [www.che.de/download/familienorientierte-hochschule](http://www.che.de/download/familienorientierte-hochschule)

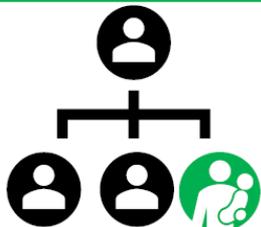
# PERSONALENTWICKLUNG



- Querschnittsthema **strukturell in Personalentwicklung** verankern, z. B. Verzahnung Personalabteilung und Familienbüro
- **Sensibilisierungsangebote** für Führungskräfte schaffen, Führung auf **Distanz**
- Angebote und Evaluationen im **Gesundheitsbereich** familienspezifisch konzipieren
- **Faire Leistungsevaluationen** durch Berücksichtigung von Familienverantwortung
- Berücksichtigung von **Care-Tätigkeiten** in Einstellungs- und Berufungsverfahren
- Zusätzliche **Finanzierungspools** für studentische Hilfskräfte etc.
- Stärkung von **alternativen Karrieremodellen**, die der Lebensrealität von Akademiker\*innen entgegenkommen, z. B.
  - Jobsharing-Modelle/ Tandemprofessuren
  - Die Professionalisierung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements als alternativer Karriereweg

# Die familienorientierte Hochschule: Lessons Learnt aus der Corona-Pandemie

**HOCHSCHULFÜHRUNG**  
Familiengerechtigkeit auf Leitungsebene  
personell verankern



**KULTUR**  
Familiengerechtigkeit im Hochschulalltag  
leben



**FLEXIBILISIERUNG**  
Ausweitung des Homeoffice auf  
nichtwissenschaftliches Personal beibehalten

**GESETZE UND TARIFVERTRÄGE**  
BAföG-Anspruch auf Teilzeitstudierende  
ausweiten



**HOCHSCHULINTERNE REGELUNGEN**  
Leistungsbeurteilung kontextsensibel vornehmen



**PERSONALENTWICKLUNG**  
Karriereplanung als Lebensplanung  
verstehen und gestalten



Mehr unter: [www.che.de/download/familienorientierte-hochschule](http://www.che.de/download/familienorientierte-hochschule)

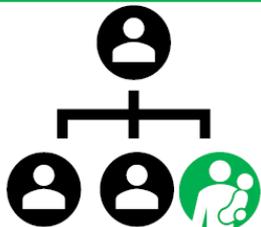
# HOCHSCHULINTERNE REGELUNGEN

Regelungsbedarfe, die in der Krise offenkundig geworden sind:

- Festschreibung eines **Nachteilsausgleichs** für Studierende, Promovierende und Mitarbeitende mit familiären Verpflichtungen
- Regelungen zu **geldwerten Leistungen für Betreuungsgengpässe** (z.B. Kostenübernahme für Babysitter)
- Einführung eines **kriteriengeleiteten Maßnahmenkatalogs**, der mögliche Unterstützungsmaßnahmen systematisch aufführt
- „**Blended**“ Familienservice

# Die familienorientierte Hochschule: Lessons Learnt aus der Corona-Pandemie

**HOCHSCHULFÜHRUNG**  
Familiengerechtigkeit auf Leitungsebene  
personell verankern



**KULTUR**  
Familiengerechtigkeit im Hochschulalltag  
leben



**FLEXIBILISIERUNG**  
Ausweitung des Homeoffice auf  
nichtwissenschaftliches Personal beibehalten

**GESETZE UND TARIFVERTRÄGE**  
BAföG-Anspruch auf Teilzeitstudierende  
ausweiten



**HOCHSCHULINTERNE REGELUNGEN**  
Leistungsbeurteilung kontextsensibel vornehmen



**PERSONALENTWICKLUNG**  
Karriereplanung als Lebensplanung  
verstehen und gestalten



Mehr unter: [www.che.de/download/familienorientierte-hochschule](http://www.che.de/download/familienorientierte-hochschule)

*„Die Krise hat irgendwie viele Fälle produziert,  
aber es braucht jetzt eine strukturelle Lösung“*



## **HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN (I)**

- Familienorientierung im Sinne eines **zeitgemäßen Hochschulmanagements** oder als **Profilthema**
- Erfahrungen aus der Krise nutzen, um **neue Konzepte** für den "Normalbetrieb" zu etablieren (Rückfall in alte Muster vermeiden)
- Familienorientierung auf **Leitungsebene** verankern



## **HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN (II)**

- Familienorientierte **Kultur** an der Hochschule aktiv fördern
- Unbürokratische **Flexibilisierung** von Arbeitsort und -zeit beibehalten
- Gleiche Arbeitsbedingungen für **Personal im Wissenschaftsmanagement** wie für die Wissenschaft
- **lebensphasenorientierte Personalpolitik** ermöglichen



# HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN (III)

- Flexibilisierung des **Studiums**, Unterstützung individuelle Lernbiografien
- Flexible **Familienservice-Angebote**
- Familiengerechtigkeit als **Querschnittsthema** in der Personalentwicklung verankern
- Familienverantwortliche sollten mit Blick auf den Normalbetrieb als „**Change Agents**“ fungieren



# FAZIT & AUSBLICK

- **Veränderungsbereitschaft:** An allen befragten Hochschulen wurden **neue Ansätze** geschaffen
- „Window of opportunity“: Die Chance sollte an jeder Hochschule genutzt werden, um Familienorientierung strukturell in einem **Gesamtkonzept** zu verankern – jetzt ist der Zeitpunkt!
- **Strukturelle Lösungen** müssen **zu den Hochschulen passen** – je nach Hochschulprofil, Größe, finanzieller Ausstattung und Studierendenschaft

# PROF. DR. FRANK ZIEGELE

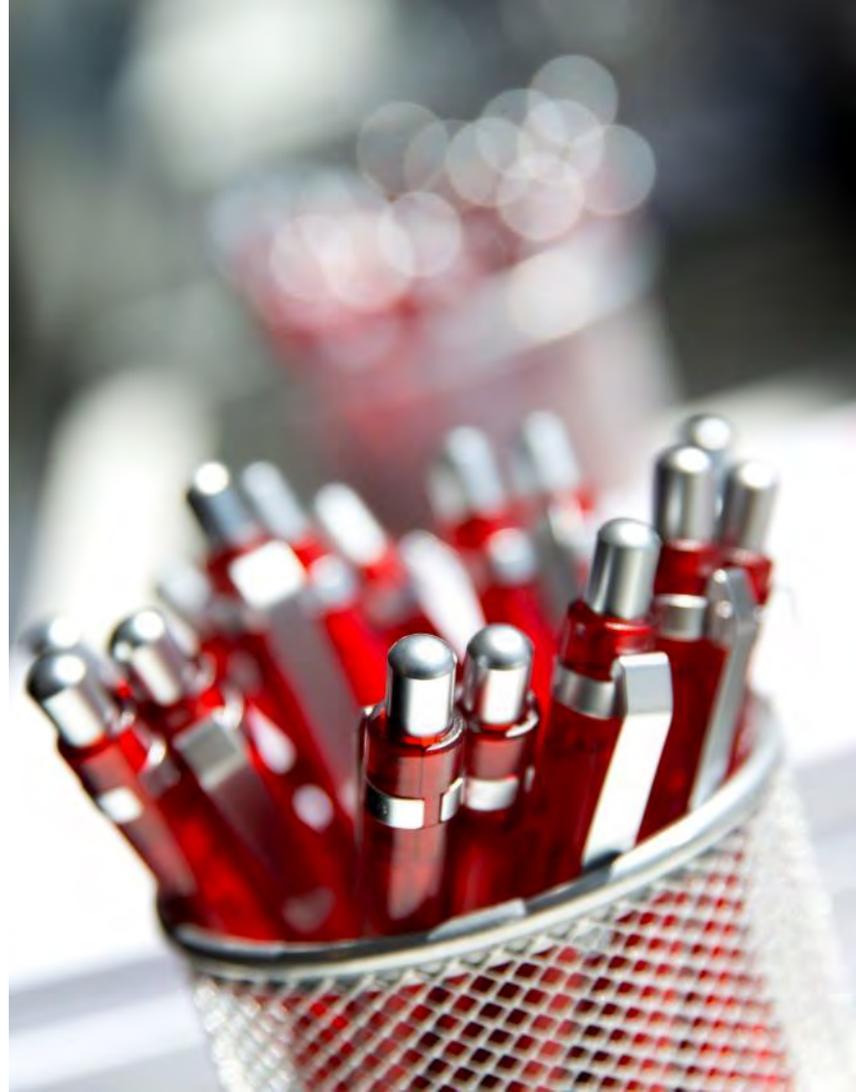
**CHE**

Gemeinnütziges Centrum für  
Hochschulentwicklung GmbH

Verler Straße 6  
33332 Gütersloh

[frank.ziegele@che.de](mailto:frank.ziegele@che.de)

[www.che.de](http://www.che.de)



Heute steht ein **Studium** nahezu jedem offen.

**Hochschulen** und **Politik** müssen ein erfolgreiches Studium ermöglichen. Wir bieten ihnen dafür **Impulse** und **Lösungen**.

Alle **Studieninteressierten** sollen das passende Angebot finden. Wir bieten ihnen die dafür nötigen **Informationen** und schaffen **Transparenz**.

Mehr unter [www.che.de](http://www.che.de)

