

# 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

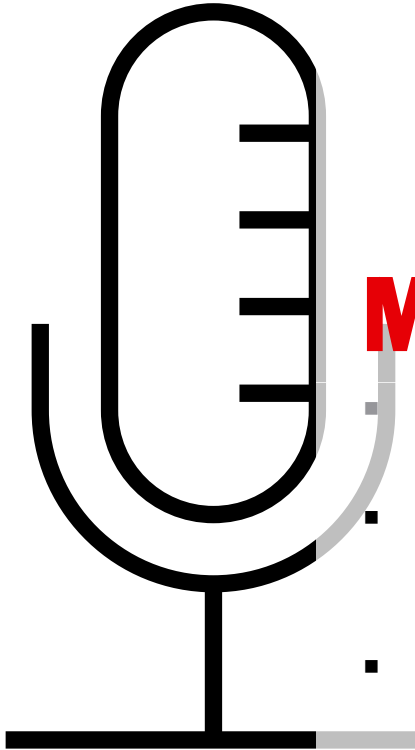
- Ziel der Studie und Methodik
- Herausforderungen
- **Lessons Learnt**
- **Handlungsempfehlungen**
- Fazit und Ausblick





## **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 in black and grey, appearing to be in a dynamic, possibly struggling or balancing pose. The figure is composed of thick black and grey lines, with a circular head. It is positioned on the left side of the slide, partially overlapping the main text area.

# HERAUSFORDERUNGEN

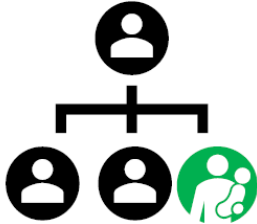
Probleme im „Lockdown“: Keine externe Kinderbetreuung/Pflege von Familienangehörigen

- 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

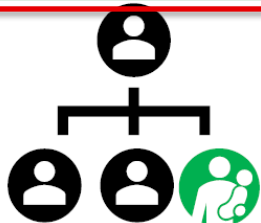


Mehr unter: [www.che.de/download/familienorientierte-hochschule](http://www.che.de/download/familienorientierte-hochschule)



# 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



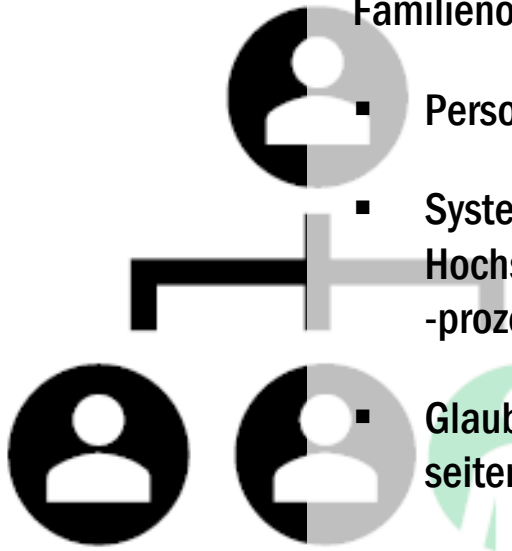
**PERSONALENTWICKLUNG**  
Karriereplanung als Lebensplanung  
verstehen und gestalten



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

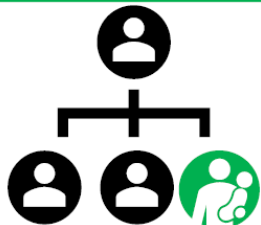
# HOCHSCHULFÜHRUNG

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



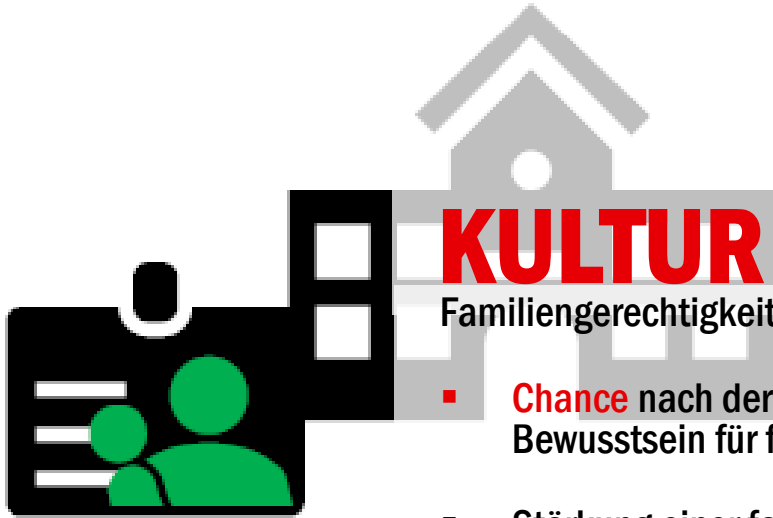
**HOCHSCHULINTERNE REGELUNGEN**  
Leistungsbeurteilung kontextsensibel vornehmen



**PERSONALENTWICKLUNG**  
Karriereplanung als Lebensplanung  
verstehen und gestalten



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



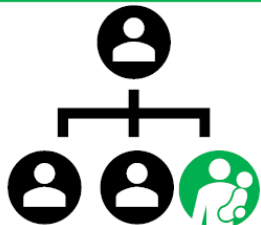
Familiengerechtigkeit muss im Hochschulalltag gelebt werden:

- **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

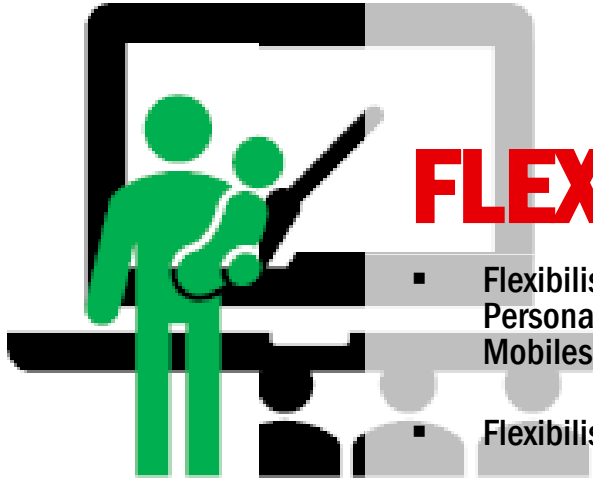


## PERSONALENTWICKLUNG

Karriereplanung als Lebensplanung  
verstehen und gestalten



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



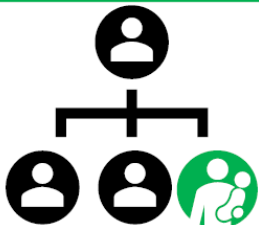
# FLEXIBILISIERUNG

- 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



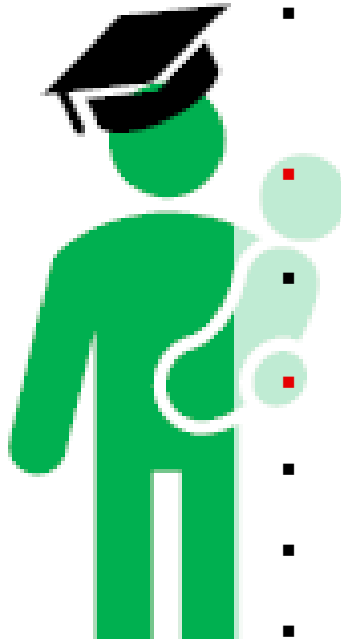
## PERSONALENTWICKLUNG

Karriereplanung als Lebensplanung  
verstehen und gestalten



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

# PERSONALENTWICKLUNG



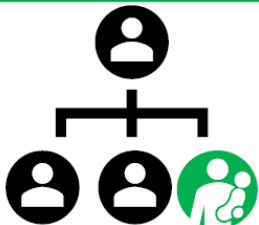
- Querschnittsthema **strukturell in Personalentwicklung** verankern, z. B. Verzahnung Personalabteilung und Familienbüro
- **Sensibilisierungsangebote** für Führungskräfte schaffen, Führung auf **Distanz**
- Angebote und Evaluationen im **Gesundheitsbereich** familienspezifisch konzipieren
- **Faire 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)

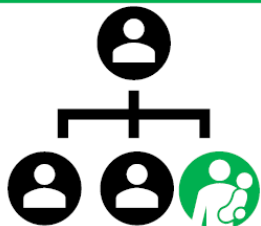
# HOCHSCHULINTERNE REGELUNGEN

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)

