



UNIVERSITÄT
KOBLENZ · LANDAU



Personalentwicklungskonzept für den Wissenschaftsbereich (inkl. Wissensmanagement)

Verabschiedet vom Senat am 11. Dezember 2018

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Präambel.....	4
1 Einleitung	4
1.1 Personalentwicklung an der Universität Koblenz-Landau	4
1.2 Leitbild.....	5
2 Strukturelle Verankerung der Personalentwicklung	7
3 Ziele, Handlungsfelder und Zielgruppen.....	9
3.1 Ziele.....	9
3.2 Handlungsfelder	9
3.3 Zielgruppen.....	9
4 Handlungsfelder	11
4.1 Neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Einstieg erleichtern.....	11
4.1.1 Konzept	11
4.1.2 Geplante Maßnahmen für die Zielgruppe: neu berufene Professorinnen und Professoren	12
4.1.3 Geplante Maßnahmen für die Zielgruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Beschäftigten im Wissenschaftsmanagement.....	13
4.2 Karrierewege eröffnen und ermöglichen	13
4.2.1 Konzept.....	13
4.2.2 Geplante Maßnahmen	14
4.3 Förderliche Beschäftigungsbedingungen schaffen.....	15
4.3.1 Konzept.....	15
4.3.2 Geplante Maßnahmen.....	15
4.4 Überfachlichen Kompetenzerwerb fördern	16
4.4.1 Konzept.....	16
4.4.2 Geplante Maßnahmen.....	17
4.5 Arbeitsalltag unterstützen.....	18
4.5.1 Konzept.....	18
4.5.2 Geplante Maßnahmen.....	18
4.6 Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern.....	19
4.6.1 Konzept	19
4.6.2 Geplante Maßnahmen.....	20
4.7 Mobilität und Internationalisierung vorantreiben, Diversität wertschätzen.....	20

4.7.1 Konzept.....	20
4.7.2 Geplante Maßnahmen.....	21
4.8 Personalentwicklung im und für das Wissenschaftsmanagement.....	22
4.8.1 Konzept.....	22
4.8.2 Geplante Maßnahmen.....	23
5 Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses	24
5.1 Selbstverständnis und Anlage der Nachwuchsförderung.....	24
5.2 Förderung in den Phasen der Promotion.....	27
5.2.1 Übergang in die Promotion.....	27
5.2.2 In der Promotionsphase	28
5.2.3 Übergang in die Postdoc-Phase bzw. in außeruniversitäre Karrieren	31
5.3 Unterstützungsspektrum für die Postdoc-Phase.....	32
5.4 Allgemeine Aspekte und Perspektiven.....	34
6 Qualitätssicherung und Ausblick	36
6.1 Verständnis als Personalentwicklungsstrategie	36
6.2 Qualitätssicherung	36
6.3 Ausblick.....	36
7 Anhang.....	37

Vorwort

Die nachhaltige Förderung unseres Personals ist ein zentrales Anliegen der Universität Koblenz-Landau. Wir verstehen Personalentwicklung dabei als Führungsaufgabe und fördern verantwortliches Handeln der Beschäftigten mit Leitungsfunktion in allen Bereichen und auf allen Ebenen. Als Präsidentin bekenne ich mich zu dieser Verantwortung. Gemeinsam mit der kollegialen Universitätsleitung habe ich das Personalentwicklungskonzept von Anfang an begleitet und unterstützt. Das vorliegende Konzept dient als Selbstverpflichtung, die Personalentwicklung an unserer Universität weiterhin mit Leben zu füllen.

Die Entwicklung des wissenschaftlichen Personals ist Kernaufgabe jeder Universität. Hierzu gehören insbesondere die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und die Vorbereitung auf Karrieren in Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Auch das wissenschaftliche Personal, das sich nicht (mehr) in Qualifikationsphasen befindet, hat spezifische Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarfe, die wir adressieren. Um als verantwortungsbewusster Arbeitgeber individuelle Karriereentwicklung zu ermöglichen, legen wir besonderen Fokus auf die Gestaltung von Karriereübergängen – sei es in die Promotion, in die Postdoc-Phase oder den Übergang in den außeruniversitären Arbeitsmarkt.

Darüber hinaus ist Personalentwicklung ein wichtiger Aspekt der Organisationsentwicklung. Unsere Ziele in diesem Bereich sind die Gewinnung und Bindung gut ausgebildeten Personals, der Erhalt personengebundener Wissensbestände sowie eine effiziente Organisation und Governance von Forschung, Lehre und Verwaltung. Dies geschieht oft an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung, weshalb die Beschäftigten im Bereich des Wissenschaftsmanagements ebenfalls Zielgruppe unserer Personalentwicklungsarbeit sind.

Personalentwicklung trägt dazu bei, übergeordnete strategische Ziele zu erreichen. Hierzu gehören die Ermöglichung exzellenter Forschung und Lehre, die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Internationalisierung sowie die Gleichstellung. Last but not least fördert eine gelungene Personalentwicklung die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und schafft ein fruchtbares Arbeitsumfeld.

Mein besonderer Dank gilt den engagierten Kolleginnen und Kollegen, die das vorliegende Konzept unter Koordination der Vizepräsidentin für Studium, Lehre und wissenschaftlichen Nachwuchs, Prof. Dr. Gabriele E. Schaumann, erarbeitet haben: Dr. Florian Bernstorff, Prof. Dr. Nicole Hoffmann, Prof. Dr. Svenja Mareike Kühn, Dr. Heidrun Ludwig, apl. Prof. Dr. Marcus Naumer, Dr. Kathrin Ruhl, Prof. Dr. Uta Schaffers und Dr. Christian Schmidt.

Nun ist es an uns allen, die geplanten Maßnahmen mit Begeisterung und Mut umzusetzen.

Ihre



Prof. Dr. May-Britt KALLENRODE

Präsidentin der Universität Koblenz-Landau

Präambel

Personalentwicklung an Universitäten leistet einen unverzichtbaren Beitrag zur Sicherstellung guter Forschung und guter Lehre. Das vorliegende Konzept beschreibt die strategische Ausrichtung akademischer Personalentwicklung und der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Koblenz-Landau. Sie wurde von der Universitätsleitung, federführend durch die Vizepräsidentin für Studium, Lehre und wissenschaftlichen Nachwuchs, im Zusammenwirken mit den Fachbereichen, zentralen Einrichtungen, Vertreterinnen und Vertretern der avisierten Zielgruppen sowie in Abstimmung mit den Hochschulgremien erarbeitet. Im Zuge des Entwicklungsprozesses wurde das *Steering Committee* wissenschaftlicher Nachwuchs konstituiert, das die strategischen Aspekte der Nachwuchsförderung der Universität in Zukunft mitgestaltet und den Prozess der Entwicklung des Personalentwicklungskonzepts begleitet hat. Auch fand ein intensiver Austausch mit den Fachbereichen statt; Hochschulrat und Gesamtpersonalrat waren ebenfalls an der Erarbeitung des Konzeptes beteiligt. Das Präsidialkollegium hat das vorliegende Konzept am 29.11.2018 beschlossen und sich in einer Grundsatzentscheidung zur Personalentwicklung als strategischem Handlungsfeld der Universitätsleitung bekannt. Durch die Verabschiedung des Konzeptes zur Personalentwicklung im Senat am 11.12.2018 und seine Grundsatzentscheidung zur Einführung der Tenure-Track-Professur als Karriereweg am 16.10.2018 hat die Universität bereits erste Meilensteine zur Implementierung einer erfolgreichen Personalentwicklung erreicht.

Um einen schrittweisen Aufbau der erforderlichen Strukturen und eine praktische Erprobung der Maßnahmen zu ermöglichen, wird dieses Konzept zunächst in einer Pilotierungsphase von 2019 bis 2022 implementiert. Im Rahmen dieses schrittweisen Aufbaus werden Maßnahmen evaluiert und optimiert, Zuständigkeiten festgelegt und die Akteure vernetzt. Auch werden die ausgewählten Handlungsfelder auf ihre Relevanz geprüft. Am Ende der Pilotphase soll die Personalentwicklung strukturell verankert und universitätsweit akzeptiert sein. Die Umsetzung der Maßnahmen und der Erfolg des Gesamtkonzeptes werden evaluiert; ggf. erfolgen entsprechend umfangreiche Überarbeitungen im Konzept. Es ist dabei erklärtes Ziel, weitere Zielgruppen zu identifizieren und zu adressieren, und eine nachhaltige Personalentwicklungs- und Führungskultur zu etablieren.

1 Einleitung

1.1 Personalentwicklung an der Universität Koblenz-Landau

Die Universität Koblenz-Landau gehört mit ca. 17.400 Studierenden zu den mittelgroßen Universitäten Deutschlands. Im Jahre 1990 aus der Erziehungswissenschaftlichen Hochschule Rheinland-Pfalz hervorgegangen, hat sie ihre historischen Wurzeln in der Lehrerbildung und daraus ein starkes Profil in der Bildungsforschung entwickelt. Weitere international anerkannte Forschungsbereiche liegen in Materialwissenschaften, der Informatik, den Sozial- und Geisteswissenschaften sowie in den Umweltwissenschaften und der Psychologie. Seit ihrer Gründung als Universität hat sie die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses als Handlungsfeld definiert und zuletzt in den „Entwicklungslinien 2013 -

2020“ als zentrales Handlungsfeld benannt (s. 10 - 11).¹ Mit Blick auf ihre Entwicklung als Organisation formuliert dieses Dokument als Zukunftsperspektive die Erarbeitung und Implementierung „ein[er] langfristige[n] und nachhaltige[n] Konzept[s] zur Personalentwicklung“ (s. 23). Das vorliegende Konzept ist somit ein erster Schritt zur Erreichung dieses selbst gesteckten Ziels. Bereits jetzt bietet das Interdisziplinäre Promotionszentrum (IPZ) zahlreiche Maßnahmen zur Personalentwicklung und Nachwuchsförderung im wissenschaftlichen Bereich an. Zudem hat das IPZ ein Begleitprogramm und eine Form der Promovierendenbeteiligung im IPZ geschaffen, die es ermöglichen, dass die Promovierenden gestaltend Einfluss auf die Nachwuchsförderung nehmen können, obwohl die Promovierendenvertretung noch nicht im Hochschulgesetz verankert ist. Darüber hinaus werden zahlreiche Maßnahmen zur Personalentwicklung und Hochschuldidaktik auf Projektbasis – zentral und dezentral – angeboten. Die Erkenntnisse daraus bildeten einen wichtigen Baustein für die Entwicklung dieses Konzepts. Zugleich gewinnt Personalentwicklung auch in den Bereichen der Professorinnen und Professoren sowie der dauerhaft beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement eine hohe strategische Bedeutung für die Universität.

Auch im Bereich der organisationsbezogenen Personalentwicklung existiert ein Angebotssportfolio im Bereich der Fort- und Weiterbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität Koblenz-Landau. Sie haben beispielsweise die Möglichkeit, an den kostenfreien Bildungsangeboten des Hochschulevaluierungsverbands Südwest, der Interuniversitären Weiterbildung (IUW) und weiterer Träger teilzunehmen.

1.2 Leitbild

Es ist eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung, die Universität bei der Erreichung ihrer strategischen Ziele zu unterstützen. In diesem Sinne versteht sich die universitäre Personalentwicklung als integraler Bestandteil gelingender Organisationsentwicklung. Das Konzept orientiert sich am „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten“ von Uni-NetzPE, dem Netzwerk Personalentwicklung an Universitäten in Deutschland, sowie dem „Rahmenkonzept Personalentwicklung“ in der Landesverwaltung des Landes Rheinland-Pfalz.

Innovationen in Forschung und Lehre werden maßgeblich von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern während ihrer Karriereentwicklung hervorgebracht. Organisation und Personen profitieren wechselseitig von den dabei erzielten Erfolgen. Die Universität versteht daher **Personalentwicklung als wichtige Führungsaufgabe** im doppelten Sinn: Zum einen sieht sie sich in der Verantwortung, personelle, infrastrukturelle und finanzielle Rahmenbedingungen und Angebote für eine optimale Personal- und Karriereentwicklung bereitzustellen. Zum anderen sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zugleich Führungskräfte und nachgeordnetes Personal. So bekleiden sie nach ihrem Hochschulabschluss betreuende Positionen und nehmen dann zum Teil auch Führungsaufgaben wahr, werden jedoch gleichzeitig von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern fortgeschrittener Karrierestufen betreut, angeleitet und ggf. personalverantwortlich geführt. In diesem

¹ s. auch HochSchG § 2 Absatz 1

wechselseitigen Führungsprozess unterstützt die Universität Personal mit Führungsaufgaben dabei, ihnen zugeordnete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ihren individuellen Karrierewegen zu fördern, deren Potenzial auszuschöpfen und wichtige fachliche oder organisationsbezogene Expertise dauerhaft an die Universität zu binden. Dies beinhaltet auch, dass Führungskompetenzen zunehmend in den Fokus von Personalentscheidungen treten, bei Professuren zu den Auswahl- bzw. Evaluationskriterien gehören und Weiterbildungen in diesem Bereich gefördert werden.

Die Entwicklung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler während ihrer jeweiligen Qualifikationsphase bedarf vorwiegend der Betreuung im individuellen fachlichen und wissenschaftsstrategischen Kontext. Hierbei sind die Übergangsphasen zwischen den Karrierestufen besonders bedeutend, da dort Orientierung und Entscheidung zwischen Karrierewegen – beispielsweise in der Wissenschaft, im Wissenschaftsmanagement oder in außeruniversitären Berufsfeldern – herbeigeführt werden und besondere Bedarfe bestehen. Daher gestaltet die Universität die Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Leitidee, **Übergänge zu gestalten**. Hierzu gehört die Förderung besonders qualifizierter Absolventinnen und Absolventen am Übergang zur Promotion ebenso wie die Unterstützung promovierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Einstieg in die Postdoc-Phase. Da gerade an der Übergangsphase nach der Promotion der drop-out von Wissenschaftlerinnen am höchsten ist², werden insbesondere Wissenschaftlerinnen in der Postdoc-Phase bzw. am Übergang zur Habilitation gefördert. Die Universität verfolgt Gleichstellung als strategisches Ziel und betrachtet „Chancengleichheit [als] durchgängiges Leitprinzip in allen Aufgaben der Universität“ (Entwicklungslinien 2013 - 2020, S. 16). Nicht zuletzt stellt das Ankommen an der Universität auch einen wichtigen Übergang dar, weshalb die Unterstützung in der Einarbeitungsphase am Arbeitsplatz ein wichtiges Handlungsfeld der Personalentwicklung ist. Dies ist auch Teil eines breiten Verständnisses einer universitären Willkommenskultur, die sowohl neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch nationale und internationale Gäste wertschätzend willkommen heißt.

Die Universität bekennt sich zudem zu ihrer Verantwortung, die für eine Karriereentwicklung ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erforderlichen **Rahmenbedingungen** im Sinne universitärer Standards zu schaffen – wohl wissend, dass die flächendeckende Schaffung von Beschäftigungsverhältnissen mit Qualifizierungsoption mit entsprechender Lehrverpflichtung und Befristungsdauer, die Bereitstellung von Übergangsfinanzierungen oder von Mitteln für den Promotionsabschluss sowie eine gezielte personelle Unterstützung von Projektanschüben strukturelle Herausforderungen sind und kluger Konzepte des Personalmanagements, insbesondere in den Übergangsphasen, bedürfen.

Zu den Rahmenbedingungen guter Forschung und guter Lehre gehört, dass die Universität als Organisation ihren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern optimale Unterstützung bieten kann. Diese Unterstützung wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in wissenschaftsunterstützenden Bereichen, in der Verwaltung sowie im Wissenschaftsmanagement geleistet. Bestimmte Aufgaben und Funktionen des Wissenschaftsmanagements weisen dabei eine besondere Nähe und Interdependenz zu den genuin wissenschaftlichen

² vgl. Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2017, z.B. Tab. B23, S. 123

Tätigkeitsfeldern auf. Personalentwicklung in diesem Bereich stellt, als wichtige Voraussetzung für gelingende Nachwuchsförderung sowie die Entwicklung des wissenschaftlichen Personals insgesamt, eine unverzichtbare Säule der hier vorgestellten Strategie dar.

2 Strukturelle Verankerung der Personalentwicklung

Als wichtigste Personalentwicklerinnen und Personalentwickler fungieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst – in ihrer jeweiligen Karrierestufe oder in den Übergangsphasen. Ihnen sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, ihre eigene Kompetenzentwicklung voranzutreiben und Unterstützung einzufordern. Zudem sollen sie für die besonderen Herausforderungen und Anforderungen in den Übergangsphasen sensibilisiert werden. Für die (Fach-)Vorgesetzten mit und ohne Personalverantwortung, oft in doppelter Rolle als sich entwickelnde Nachwuchswissenschaftlerin oder sich entwickelnder Nachwuchswissenschaftler, gehört Personalentwicklung zum Kern ihrer Führungsaufgabe. Es ist Ziel der Universität, eine Kultur der Mitarbeiterführung zu etablieren, die eine respektvolle und wechselseitig unterstützende Zusammenarbeit ermöglicht. Ein Großteil der Personalentwicklungsarbeit findet damit auch in den Fächern und Fachbereichen statt. Diese können eigenverantwortlich Maßnahmen zur Personalentwicklung erarbeiten, bei deren Umsetzung sie im Sinne dieser Personalentwicklungsstrategie umfassende Unterstützung durch zentrale Stellen erhalten.

Die strukturelle Verankerung der Personalentwicklung steht auf mehreren Säulen. Zur Entwicklung des Personalentwicklungskonzepts, seiner Umsetzung und Koordination wurde, zunächst auf Projektbasis und in Zuständigkeit der Vizepräsidentin für Studium, Lehre und wissenschaftlichen Nachwuchs, ein **Referent für Personalentwicklung** eingestellt. In der Pilotphase wird diese Stelle strukturell im Zuständigkeitsbereich der Universitätsleitung verankert und ggf. zu einem eigenständigen Referat umstrukturiert, um die zentralen und dezentralen Personalentwicklungsmaßnahmen in die Personalentwicklungsstrategie zu integrieren und die geplanten Maßnahmen zu koordinieren. Auch fungiert diese Stelle als zentraler Ansprechpartner für Fragen, Themen und Ideen im Bereich Personalentwicklung.

Das **Interdisziplinäre Promotionszentrum (IPZ)** stellt ein zielgruppenorientiertes Kursangebot bereit und koordiniert die Beratungs- und Mentoringangebote. Am IPZ sollen zukünftig eine **Promovierendenvertretung** und eine **Postdoktorandinnen- und Postdoktorandenvertretung** verortet sein. Das Ziel dieser Vertretungen ist die Beteiligung der Promovierenden und Postdoktorandinnen und Postdoktoranden an den Förder- und Entwicklungskonzepten des wissenschaftlichen Nachwuchses. Perspektivisch sollen diese Vertretungen – sofern durch das Hochschulgesetz möglich – Vertreterinnen und Vertreter mit beratender Stimme in die Gremien entsenden.

Die **Stabsstelle Strategische Personalplanung (SPP)** koordiniert zentral die Einrichtung und Besetzung von Professuren und Juniorprofessuren und unterstützt damit die strategische Entwicklung der Universität in Forschung und Lehre. Dazu gehören auch die Begleitung und Qualitätssicherung der entsprechenden Berufungs- und Evaluierungsverfahren gemäß der Berufungsrichtlinie und der Tenure-Satzung. Beide Dokumente legen dabei einen Fokus auf Personalführungs- und Lehrkompetenz und integrieren damit Elemente der Perso-

Personalentwicklung in das Berufungswesen der Universität. Hochschuldidaktische Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote der Hochschuldidaktischen Arbeitsstelle (HDA) und des Hochschulevaluierungsverbundes Südwest ermöglichen den in der Lehre tätigen Universitätsangehörigen den Erwerb der erforderlichen didaktischen Kompetenzen. Sie gehören somit zu den elementaren Rahmenbedingungen zur Sicherstellung guter Lehre. Die Stabsstelle Qualitätssicherung und -entwicklung in Studium und Lehre (QSL) stellt sicher, dass das Leitbild „Gelingender Studienprozess“, welches in Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure entwickelt wurde, umgesetzt wird. Zudem hat sich die Universität eine entsprechende Teilgrundordnung für das Qualitätsmanagementsystem zur Qualitätssicherung in Forschung, Studium, Lehre und wissenschaftlicher Nachwuchsförderung gegeben. Die Personalentwicklungsarbeit unterstützt die Erreichung der Ziele im Bereich forschungsorientierter Lehrkompetenz durch geeignete Angebote.

Das Referat für Forschungsförderung in der Abteilung Hochschulentwicklung stellt spezielle Angebote für junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zur Unterstützung der Entwicklung eines eigenständigen wissenschaftlichen Profils bereit und berät bei der Antragstellung. Das Referat für Internationalisierung und das EU Büro beraten beim Ausbau der internationalen Mobilität und Vernetzung. Das Alumni-Referat koordiniert den Austausch mit ehemaligen Mitgliedern der Universität, fördert dadurch die Vernetzung der Universität und erschließt ein externes Expertinnen- und Experten-Netzwerk. Darüber hinaus strebt die Universität die Intensivierung bestehender Vernetzungen mit nationalen Fachverbänden (wie z.B. UniWiND) und den Abschluss weiterer Kooperationen und Mitgliedschaften (z.B. UniNetzPE, Netzwerk Wissenschaftsmanagement) an.

Um die Personalentwicklung strukturell in die Hochschulentwicklung einzubeziehen und als strategisches Handlungsfeld der Hochschulleitung zu etablieren, sind folgende Maßnahmen avisiert bzw. bereits in Umsetzung:

- Einbeziehung der Personalentwicklung in den laufenden Strategieprozess der Universität und die daraus resultierenden Strategiepapiere, um sie als strategisches Handlungsfeld intern und extern sichtbar zu machen,
- Erhöhung der internen Sichtbarkeit durch den Aufbau einer Webseite zur Personalentwicklung,
- weitere Maßnahmen zur Erhöhung der internen Sichtbarkeit der Personalentwicklung, z.B. im Rahmen von Begrüßungsveranstaltungen für neuberufene Professorinnen und Professoren bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und durch Vorstellung des Konzeptes in den Fachbereichen,
- Antrag auf Mitgliedschaft bei UniNetzPE zur externen Vernetzung und zum Austausch von best practice Beispielen,
- institutionelle Mitgliedschaft der Universität in beruflichen Verbänden des Wissenschaftsmanagements, z.B. Netzwerk Wissenschaftsmanagement oder Zentrum für Wissenschaftsmanagement,
- Umstrukturierung und ggf. Ausbau der zentralen Personalentwicklung
- Etablierung und Sichtbarmachung der zentralen Personalentwicklung als Ansprechpartner und Unterstützungseinheit für die dezentrale Personalentwicklung in den Fachbereichen und weiteren Einrichtungen.

3 Ziele, Handlungsfelder und Zielgruppen

3.1 Ziele

Die Personalentwicklungsstrategie der Universität Koblenz-Landau verfolgt diese Ziele:

- Ermöglichung individueller Karriereverläufe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Sicherung der professionellen Handlungsfähigkeit aller in der Forschung, Lehre und im Wissenschaftsmanagement tätigen Personen durch stetige Fort- und Weiterbildungsangebote
- Unterstützung bei der Erreichung wichtiger strategischer Ziele der Universität durch gezielte Weiterbildungsangebote
- Erhalt und Weiterentwicklung benötigter organisationsbezogener Handlungskompetenzen im Bereich von Kommunikation, Führung und Organisation
- Erhalt und Weiterentwicklung der benötigten administrativen Expertise für die akademische Selbstverwaltung
- nachhaltige Vernetzung der fort- und weiterbildenden und nachwuchsfördernden Einrichtungen sowie zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Etablierung einer förder- und entwicklungsorientierten Kommunikationskultur zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Schaffung von Entwicklungs-, ggf. Aufstiegs- und breiten beruflichen Perspektiven für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere für den wissenschaftlichen Nachwuchs
- Schaffung von Entwicklungs-, ggf. Aufstiegs- und breiten beruflichen Perspektiven für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Wissenschaftsmanagement

3.2 Handlungsfelder

Zur Erreichung der genannten Ziele wurden die folgenden Handlungsfelder identifiziert:

1. Neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Einstieg erleichtern
2. Karrierewege eröffnen und ermöglichen
3. Förderliche Beschäftigungsbedingungen schaffen
4. Überfachlichen Kompetenzerwerb fördern
5. Arbeitsalltag unterstützen
6. Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern
7. Mobilität und Internationalisierung vorantreiben, Diversität wertschätzen
8. Personalentwicklung im und für das Wissenschaftsmanagement

3.3 Zielgruppen

Die Angebote der Personalentwicklung richten sich an alle vorrangig wissenschaftlich oder in wissenschaftsnahen Bereichen tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die in Kapitel 4 beschriebenen Handlungsfelder adressieren diese Zielgruppe in ganzer Breite und richten sich an folgende Personengruppen:

- wissenschaftlicher Nachwuchs (in sehr breiter Definition) – s. Kap. 5
 - Promovierende

- Postdocs
- Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren mit und ohne Tenure Track
- wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Wissenschaftsmanagement – s. Kap. 4.8
- neu- und erstberufene Professorinnen und Professoren
- wissenschaftliches Personal mit Führungsaufgaben (z.B. Dekaninnen und Dekane, Leiterinnen oder Leiter von Prüfungs- und anderen Ausschüssen)
- wissenschaftliches Personal mit Daueraufgaben in Forschung und Lehre, das sich nicht (mehr) in Qualifizierungsphasen befindet
- wissenschaftliches Personal in zentralen Einrichtungen

Unter wissenschaftlichem Nachwuchs versteht die Universität Koblenz-Landau alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit dem Ziel der Promotion, der Berufbarkeit auf eine Professur oder dem Erwerb wissenschaftlicher Qualifikationen für wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Karriereziele. Diese Personen haben in der Regel noch keine Lebenszeitanstellung an der Universität erreicht oder streben diese gar nicht an. Insbesondere für die verschiedenen Promotionsphasen (Übergang in die Promotionsphase, Durchführung und Abschluss der Promotion, Übergang in den Beruf oder die Postdoc-Phase) haben sich die vielfältigen Angebote des IPZ seit mehr als zehn Jahren bewährt. Diese sollen nun sukzessive und umfassend auf die komplette Postdoc-Phase unter Einbeziehung der Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren ausgebaut werden. In diesem Kontext wird der an der Universität seit 2002 praktisch erprobte Weg des Tenure Track satzungsförmig geregelt und universitätsweit vereinheitlicht.

Im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses steht vor allem die Förderung solcher personen- und fachbezogenen Kompetenzen im Vordergrund, die zum Gelingen einer Karriere in Forschung und Lehre, in der Regel außerhalb unserer Universität, beitragen können. Organisationsbezogene Handlungsfähigkeit steht mit Blick auf diese Zielgruppe an zweiter Stelle. Deshalb orientiert sich die hier formulierte Strategie für diese Zielgruppe am Leitbild der eher individuumszentrierten Personenentwicklung.

Eine weitere Zielgruppe stellen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Wissenschaftsmanagement dar, die an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wissenschaft tätig sind. Diese Gruppe unterscheidet sich in ihren Entwicklungsbedarfen teilweise grundlegend vom Personal, das in Forschung und Lehre wissenschaftlich tätig ist: Denn noch fehlen klare Karrierewege und Qualifikationsprofile für diese Tätigkeiten, die sowohl wissenschaftliche als auch administrative und strategische Kompetenzen erfordern. Zudem ist dieser Bereich eng mit einer Personalentwicklung verbunden, die das Ziel verfolgt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Entwicklungspotenziale in der eigenen Organisation zu ermöglichen. Individuelle Personalentwicklung unterstützt hier auch direkt Interessen der Organisationsentwicklung, indem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützt werden, organisationsspezifisches Wissen aufzubauen, und indem diese Expertise längerfristig an die Universität gebunden wird.

Des Weiteren adressieren die Angebote der Personalentwicklung die Gruppe der neu- und erstberufenen Professorinnen und Professoren, deren Ankommen sowohl an der Universität Koblenz-Landau als auch in der möglicherweise neuen Rolle als Führungskraft erleichtert werden soll. Hierzu wird Unterstützung bei der Einarbeitung am neuen Arbeitsplatz,

beim Erwerb von Führungs- und Betreuungskompetenz wie auch bei der Rollenfindung als Vorgesetzte oder Vorgesetzter angeboten. In ihrer Rolle als Vorgesetzte und Betreuerinnen bzw. Betreuer nehmen die Mitglieder dieser Zielgruppe als Multiplikatoren unmittelbar Einfluss auf die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Um Führungskräfte bei der verantwortlichen Ausübung ihrer Tätigkeiten zu unterstützen, werden sukzessive Coachings und Schulungen im Bereich Führungskompetenz eingeführt. Während der Pilotphase wird ein Konzept erarbeitet, welche dieser Angebote intern vorgehalten und welche durch externe Expertise getragen werden können. Nicht zuletzt fördern diese Angebote auch Pflege und Ausbau der universitären Willkommenskultur.

Für die Zielgruppen der Professorinnen und Professoren und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Wissenschaftsmanagement bedarf es Angebote zum Aufbau und zur Weiterentwicklung organisationsbezogener Kompetenzen. Neben der Förderung individueller Karriereziele sollen Qualifikationen gefördert werden, die eine wertschätzende Zusammenarbeit gewährleisten, Handlungssicherheit auch in neuen, bislang unregelmäßigen Situationen aufbauen und Wissensbestände sinnvoll miteinander vernetzen (→ Wissensmanagement). Die Strategie folgt in diesen Bereichen dem eher klassischen Leitbild einer Personalentwicklung, die eine gute Balance zwischen individuellen und organisationsbezogenen Interessen und Qualifikationen zum Ziel hat.

Die genannten Angebote sind nicht auf die explizit angesprochenen Zielgruppen beschränkt, sondern stehen grundsätzlich allen wissenschaftlichen und im Wissenschaftsmanagement tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedarfsorientiert offen. Geeignete Angebote werden zudem auch für Beschäftigte der Verwaltung geöffnet. Auch wird mittelfristig angestrebt, weitere Zielgruppen in den Blick zu nehmen. Hierzu zählt insbesondere das wissenschaftsunterstützende Personal, dessen Weiterentwicklung mittelbaren Einfluss auf die Arbeit des wissenschaftlichen Personals hat.

4 Handlungsfelder

4.1 Neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Einstieg erleichtern

4.1.1 Konzept

Die Art und Weise, wie sich die Universität Koblenz-Landau Bewerberinnen und Bewerbern gegenüber darstellt, wie sie sich als Arbeitgeberin präsentiert und wie neue Beschäftigte den Einstieg im neuen Arbeitsumfeld erleben, ist prägend für das weitere Arbeitsverhältnis und die Arbeitszufriedenheit. Die Universität setzt sich daher zum Ziel, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf wertschätzende Art und Weise willkommen zu heißen. Im Sinne des Leitbildes übernimmt die Universität von Beginn des Beschäftigungsverhältnisses an Verantwortung für ihre Beschäftigten und versteht deren Unterstützung und Entwicklung als wichtige Führungsaufgabe. Durch unterstützende Maßnahmen wird dabei auch der Übergang an die und der Arbeitseinstand an der Universität erleichtert.

Mit einem professionellen **Onboarding** bietet die Universität neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuelle Unterstützung für den Start in den Job. Onboarding bedeutet über die aufgabenbezogene Einarbeitung hinaus die systematische und passgenaue Heranfüh-

rung der neuen Beschäftigten an die Struktur sowie die Organisations- und Kommunikationskultur der Universität sowie der jeweiligen Fach- und Arbeitsbereiche und schließt die soziale Integration der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters ein. Ziel des Onboardingprozesses ist es, dass sich neue Mitarbeitende willkommen und informiert fühlen, um ihren Aufgaben an der Universität motiviert, kompetent und uneingeschränkt nachgehen zu können.

Onboarding schließt direkt an die Entscheidung der Bewerberin oder des Bewerbers und der Universität an, zusammen zu arbeiten. Es umfasst drei Phasen

- Phase 1: Vorbereitungen vor dem ersten Arbeitstag
- Phase 2: die Gestaltung des unmittelbaren Arbeitsbeginns
- Phase 3: die Einarbeitungs-, Aufbau- oder Probezeit

Derzeit sind entsprechende Maßnahmen vorrangig dezentral in den einzelnen Fachbereichen bzw. Arbeitseinheiten organisiert. Zur Professionalisierung und Systematisierung des Prozesses werden in einem ersten Schritt **Checklisten** erarbeitet, die der Gesamtuniversität, den Fachbereichen, Instituten und Fachvorgesetzten ein strukturiertes Onboarding über alle drei Phasen ermöglichen. Die zentrale Personalentwicklung unterstützt die Fachbereiche und Einrichtungen bei der Erstellung relevanter Materialien und ggf. der Durchführung von Begrüßungsveranstaltungen für neue Beschäftigte. Die Universität Koblenz-Landau versteht Onboarding als wichtige Führungsaufgabe und sensibilisiert daher Führungskräfte auf Ebene der Fachbereiche für diese Aufgabe. Über die konkrete Ausgestaltung der Maßnahmen in den Arbeitseinheiten entscheiden diese in Abstimmung mit der zentralen Personalentwicklung, die bei Konzeption und Durchführung der Maßnahmen unterstützt.

4.1.2 Geplante Maßnahmen für die Zielgruppe: neu berufene Professorinnen und Professoren

Alle geplanten Maßnahmen werden im vertrauensvollen Austausch zwischen zentralen und dezentralen Stellen konzipiert und durchgeführt. Die zentrale Personalentwicklung steht dabei als Ansprechpartner unterstützend zur Verfügung. Es wird angestrebt, hierfür praktikable Prozesse zu entwickeln.

→ verantwortlich: zentrale Personalentwicklung, Dekanate, Institutsleitungen

- Willkommensveranstaltungen und -gespräche für Neuberufene
 - „Neuberufenen-Tag“
 - Willkommens- und Dienstantrittsgespräch mit dem Dekan/der Dekanin und der Institutsleitung
 - individuelle, auf die jeweilige Situation abgestimmte Startbegleitung für Neuberufene
 - jährliche Willkommensveranstaltung mit (einzelnen Mitgliedern) der Universitätsleitung / der Präsidentin
 - spezielle Angebote für Juniorprofessorinnen und -professoren (vgl. Kap. 5.3 und 5.4)
- Informationsmaterial für Neuberufene, das passend für jede der drei Onboarding-Phasen bereitgehalten wird (z.B. **Welcome Package** mit allgemeinem Informationsmaterial zur Universität und der Region; **Leitfaden „Erste Schritte an der Universität**

Koblenz-Landau“ zur Vorbereitung des Dienstbeginns; Übersicht zu den jeweils individuell relevanten Studiengangs- und Fachstrukturen; Broschüre bzw. digitales Angebot „Neu an der Universität Koblenz-Landau“ mit Informationen zu/von zentralen Einrichtungen, Ansprechpersonen und Serviceangeboten; Dokument „Informationen des Fachbereichs“)

- bedarfsorientierte Angebote im Bereich Personalführungs- und Lehrkompetenz

4.1.3 Geplante Maßnahmen für die Zielgruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Beschäftigten im Wissenschaftsmanagement

→ verantwortlich: der/die direkte (Fach)vorgesetzte (unterstützt durch das Sekretariat), Fachbereiche, Institute; unterstützt durch die zentrale Personalentwicklung

- Willkommensveranstaltungen und -gespräche für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. Zentrale Begrüßungs- und Informationsveranstaltung unter Beteiligung wichtiger Ansprechpersonen am jeweiligen Standort; Schriftliche und/oder persönliche Begrüßung im Fachbereich bzw. der jeweiligen Einrichtung durch zentrale Kontaktpersonen; Einführungs- und Orientierungsgespräch zu Beginn des Arbeitsverhältnisses; Strukturierte Begleitung der Einarbeitungsphase)
- Informationsmaterial für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. Welcome Package mit allgemeinem Informationsmaterial zur Universität; Broschüre „Neu an der Universität Koblenz-Landau“ mit Informationen zu/von zentralen Einrichtungen, Ansprechpersonen und Serviceangeboten; schriftliche Informationen von/für Nachwuchswissenschaftlerinnen; „Getting-Started-Dokument“ mit Informationen über Infrastruktur, Kommunikation und Regeln des unmittelbaren Arbeitsbereichs)

4.2 Karrierewege eröffnen und ermöglichen

4.2.1 Konzept

Wissenschaftliche Karrieren bzw. Karrieren von Personen mit wissenschaftlichen Abschlüssen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Heterogenität aus, die aus unterschiedlichen Fächerkulturen, unterschiedlichen Karrierezielen und zum Teil fehlender Klarheit hinsichtlich Karriere- und Aufstiegsperspektiven resultiert. Da aktuell ca. 85% der Promovierten eine dauerhafte Tätigkeit außerhalb der Wissenschaft einnehmen,³ gehört hierzu insbesondere auch die Vorbereitung auf den außeruniversitären Arbeitsmarkt bzw. auf Tätigkeiten im schnell wachsenden Bereich Wissenschaftsmanagement, für den es bisher noch keine etablierten Qualifizierungswege gibt. Auch Karrierewege innerhalb der Universität, die nicht in eine Professur münden, dürfen dabei nicht vergessen werden.

Die Universität Koblenz-Landau ist bestrebt, Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierewege sowohl im eigenen Hause zu schaffen als auch die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dabei zu unterstützen, sich auf eine mögliche Karriere außerhalb der Universität vorzubereiten. In diesem Sinne handelt es sich bei vielen Angeboten weniger um klassische Personalentwicklung, sondern um Personenentwicklung, die individuelle Karriereverläufe ermöglichen und die damit verbundenen Karriereübergänge begleiten soll. Im Rahmen der

³ vgl. BuWiN 2017, S. 187; vgl. auch Abb. B62 und B63

klassischen Personalentwicklung strebt die Universität an, organisationsinterne Karrierewege bereitzustellen, um qualifiziertes Personal und dessen Know-how dauerhaft an die Universität zu binden. In diesem Kontext fungiert Personalentwicklung als ein zentrales Element der Organisationsentwicklung.

4.2.2 Geplante Maßnahmen

Etablierung neuer Karrierewege

1. Die Einführung des **Tenure Track** als neuem Karriereweg zielt auf die Zielgruppe des wissenschaftlichen Nachwuchses. Eine Tenure-Track-Professur ermöglicht eine frühere Entscheidung über den Verbleib im Wissenschaftssystem und ist ohne Haushalts- oder sonstige Vorbehalte ausgestaltet. Im Sinne der strategischen „Entwicklungslinien 2013 - 2020“ sollen diese Professuren zur Gewinnung „hervorragender Nachwuchswissenschaftler“ dienen und entsprechend „mit eigenen Ressourcen ausgestattet“ (S. 5) sein. Die Tenure-Satzung der Universität Koblenz-Landau⁴ regelt die entsprechenden Verfahren, so dass der neue Karriereweg nicht nur eine bessere Planbarkeit der wissenschaftlichen Karriere und eine frühzeitige Entscheidung über den Verbleib im universitären Wissenschaftssystem ermöglicht. Durch eine angemessene Ausstattung der Tenure Track-Professuren und optionale Unterstützungsangebote wie Mentoring, Coaching und weitere Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten finden die Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber auch Rahmenbedingungen vor, in denen sie ihr Potenzial voll entfalten zu können. Regelungen zum sog. "unechten Tenure Track" für ausgezeichnete Juniorprofessorinnen und -professoren und zum "fast track" für bewährte Professorinnen und Professoren bieten zudem weitere Karriereoptionen. Die Verfahren sind durch entsprechende Qualitätskreisläufe gesichert.

2. Gezielte Qualifikation für Stellen im Wissenschaftsmanagement der Universität (Kompetenz- und Wissenserhalt): s. hierzu ausführlich Kap. 4.8

Entwicklung bestehender Karrierewege:

1. Neben den Professorinnen und Professoren leisten viele befristet wie unbefristet beschäftigte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des akademischen Mittelbaus einen unverzichtbaren Beitrag zu guter Forschung und guter Lehre an der Universität Koblenz-Landau. Bei denjenigen, die keine Professur anstreben, zielt Personalentwicklung vor allem darauf ab, die individuelle fachliche Kompetenz zu erhalten und zu fördern, die Qualifizierung zum Angebot guter Lehre zu verbessern und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung im Rahmen der Dienstaufgaben zu eröffnen, etwa durch Übertragung von Tätigkeiten mit höherer Verantwortung (z.B. fachliche Führung jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).

2. Um die Expertise der in Forschung und Lehre erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Universität zu bewahren, sollen sie zudem in sinnvoller Weise als Vermittlerinnen und Vermittler in das Personalentwicklungskonzept für den wissenschaftlichen Nachwuchs und ggf. für das Wissenschaftsmanagement eingebunden werden.

3. Die „Richtlinie der Universität Koblenz-Landau zur Einrichtung, Ausschreibung und Besetzung von Professuren und Juniorprofessuren“ (kurz: Berufungsrichtlinie) garantiert qua-

⁴ „Satzung und Qualitätssicherungskonzept der Universität Koblenz-Landau zur Einrichtung, Ausschreibung und Besetzung von Juniorprofessuren (W1) mit und ohne Tenure Track sowie zur Besetzung von Professuren unter Verzicht auf eine Ausschreibung“ (kurz: Tenure-Satzung)

litätsgesicherte Berufungsverfahren mit transparent definierten Prozessabläufen. Sie definiert zudem Kompetenzen in den Bereichen Forschung, Lehre und Personalführung, die in den entsprechenden Verfahren angemessene Berücksichtigung finden. Die Universität fördert den Erhalt und die Weiterentwicklung dieser Kompetenzen durch geeignete Maßnahmen und Angebote.

4.3 Förderliche Beschäftigungsbedingungen schaffen

4.3.1 Konzept

Es ist strategisches Ziel der Universität, gute Rahmenbedingungen für ihre Beschäftigten zu schaffen, zu bewahren und stetig weiterzuentwickeln. Zu diesem Zweck hat sie sich Leitlinien über „Gute Beschäftigungsbedingungen“ gegeben, die Grundsätze insbesondere für die Gestaltung befristeter Arbeitsverhältnisse festlegen. Trotz der engen Vorgaben des bestehenden Stellenplans werden Maßnahmen entwickelt, um die Einrichtung von Beschäftigungsverhältnissen mit Qualifizierungsoption zu ermöglichen und ein angemessenes Verhältnis befristeter und unbefristeter Stellen in den Instituten und Arbeitsbereichen sicherzustellen. Auch für Beschäftigte im Wissenschaftsmanagement, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Professorinnen und Professoren sollen adäquate Rahmenbedingungen in angemessener Infrastruktur geschaffen werden, um deren Entwicklung zu ermöglichen. Für alle Zielgruppen beinhaltet dies

- eine transparente, strukturierte, formalisierte und vorurteilsfreie Rekrutierung auf allen Stellen und Funktionen,
- ein angemessenes Verhältnis des Umfangs und der Befristungsdauer von Beschäftigungsverhältnissen zu Umfang und Dauer der Aufgaben, die mit einer Stelle verbunden sind,
- die Diversität aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren verschiedenen Dimensionen wertzuschätzen und auf individuelle Bedarfe hinsichtlich der Arbeitsbedingungen in angemessener Weise einzugehen,
- dabei alle Maßnahmen und Entscheidungen auf ihre Wirkung hinsichtlich der Gleichstellung der Geschlechter zu prüfen,
- die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen und zu verbessern,
- auch langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement eine Weiterentwicklung ihres Tätigkeitsprofils zu ermöglichen,
- sowie die Etablierung einer Wertschätzungskultur in der Universität.

Für den wissenschaftlichen Nachwuchs benennt Kapitel 5 weitere qualitätssichernde Maßnahmen für die Qualifizierungsphasen, die ebenfalls eine Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen zum Ziel haben.

4.3.2 Geplante Maßnahmen

- Befristete Beschäftigungsverhältnisse sollen grundsätzlich auf die Möglichkeit der Gewährung einer Qualifizierungsoption mit reduziertem Lehrdeputat geprüft werden.

- Angebote zur Promotionsabschlussfinanzierung, zur Finanzierung von Übergangsphasen und zur Orientierung in der frühen Postdoc-Phase (d.h. die ersten zwei Jahre nach der Promotion) (s. Kapitel 5).
- Aufbau eines umfassenden Qualitätsmanagements für Berufungsverfahren (s. Berufsrichtlinie). Auch wird die Durchführung der Verfahren sinnvoll durch Beratungs- und Schulungsangebote unterstützt (z.B. rechtliche/formale Schulungsangebote für Kommissionsmitglieder; organisatorische und koordinierende Begleitung der Verfahren).
- Transparente Darstellung und Qualitätssicherung der Verfahren zur Berufung und Evaluierung von Juniorprofessuren; Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren mit/ohne Tenure Track partizipieren gleichberechtigt an den Fachbereichsmitteln. (Details zur Ausstattung regelt die Tenure-Satzung).
- Führungskompetenzen erhalten im Sinne des Leitbilds „Personalentwicklung als Führungsaufgabe“ zunehmend höheren Stellenwert bei Ausschreibungen und Besetzungen von Führungspositionen.
- Trotz begrenzter Ressourcen ermöglicht strategische Personalplanung die Fortführung von Karrieren über eine Stufe hinaus.
- Für langjährige, bewährte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden (die tarifvertraglich geregelten) Möglichkeiten zur Weiterentwicklung im Rahmen der Dienstaufgaben geschaffen, etwa durch Übertragung von Tätigkeiten mit höherer Verantwortung (z.B. fach- und studiengangspezifische Studienberatung, Modulkoordination etc.).
- Einführung eines universitätsübergreifenden Lehrpreises.

4.4 Überfachlichen Kompetenzerwerb fördern

4.4.1 Konzept

Das Bekenntnis zum **lebenslangen Lernen** steht im Zentrum der zentralen Personalentwicklungsmaßnahmen für das gesamte wissenschaftliche Personal und das Personal im Wissenschaftsmanagement der Universität, unabhängig davon, welche und wie viele Karrierephasen an der Universität Koblenz-Landau absolviert werden. Im Sinne einer umfassenden Personalentwicklung ist es dabei von nachrangiger Bedeutung, ob es sich um unbefristetes oder befristetes Personal handelt. Um sinnvolle Kompetenzentwicklung zu ermöglichen, bedarf es einer strukturierten Erhebung des Qualifizierungsbedarfes sowie der Förderung des Austauschs mit den Fach- und Dienstvorgesetzten über jeweils nötige Weiterentwicklungen. Auch wird der Transfer in den Arbeitsalltag sichergestellt und durch sinnvolle Maßnahmen ermöglicht. Der überfachliche Kompetenzerwerb erfolgt dabei durch Angebote auf drei Ebenen:

- Kurse zu Schlüsselqualifikationen und allgemeinen Management- und Führungskompetenzen und Hochschuldidaktik, sowie zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben in Wissenschaftsverbänden und interdisziplinären Forschungsgruppen, fach- und geldgeberspezifische Schulungen und Beratungen für die Antragstellung im Drittmittelbereich (Forschungsförderung)

- Weiterbildungen zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben in Gremien (z.B. Berufungs- und Evaluierungskommissionen, Prüfungsausschüsse, Prodekanin/ Prodekan, Dekanin/Dekan, (Vize-)Präsidentin/Präsident), zur Gremien- und Beteiligungsstruktur an der Universität Koblenz-Landau sowie zur Hochschulsteuerung, -strategie, -governance und -politik (hier greift die Universität zum Teil auf externe Angebote zurück und ergänzt, wo sinnvoll und erforderlich, durch eigene Angebote, die auf die eigene Universität zugeschnitten sind)
- in Ergänzung zur fachlichen Weiterqualifizierung in den Fachbereichen und Einrichtungen fördert die Universität den nachhaltigen und lebenslangen Kompetenzerwerb ihres Personals über den engeren Arbeitskontext hinaus

4.4.2 Geplante Maßnahmen

- Erarbeitung einer Weiterbildungsrichtlinie bzw. einer Dienstvereinbarung, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ermöglicht und den Transfer in den Arbeitsalltag gewährleistet
- Ausbau der Vernetzung und Kooperation anbietender Einrichtungen sowie verbesserte Koordinierung des bestehenden Angebots durch regelmäßigen Dialog zwischen den anbietenden Einrichtungen
- Aufbau und Pflege einer zentralen Weiterbildungswebseite
- Ermöglichung der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen als Dienstzeit, ggf. finanzielle Unterstützung in Form der Übernahme von Reise- und Weiterbildungskosten
- Schulungen für Vorsitzende und Mitglieder von Berufungs- und Evaluierungskommissionen
- Ausbau der Angebote für erfahrene wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- perspektivisch: Aufbau eines zentralen Weiterbildungsportals
- perspektivisch: Zusammenführung bestehender Angebote zu einem umfassenden, modularen Weiterbildungszertifikat

Individuelle Karrierewege erfordern individuelle Weiterbildungsmaßnahmen: zusätzlich zum vorgehaltenen Angebot werden die Weiterbildungsbedarfe erhoben und für die Planung genutzt. Es werden transparente Regelungen zur Nutzung der Fort- und Weiterbildungsangebote geschaffen, die gleichzeitig Handlungsspielräume eröffnen (z.B. bei dringend bzw. kurzfristig erforderlichen spezifischen Qualifizierungsmaßnahmen). Auch die vorhandenen Angebote im Rahmen der Bildungsfreistellung werden sichtbar gemacht. Die bestehende Webseite wird diesbezüglich überarbeitet und regelmäßig aktualisiert.

Zusätzlich nutzt die Universität intensiver als bisher externe Netzwerke; dazu gehören bspw. IUW, der Qualitätszirkel Promotion (QZP), UniWiND und andere. Darüber hinaus sondiert die Universität mögliche Kooperationen, über die weitere Angebote genutzt werden können (z.B. UniNetzPE, das Netzwerk Wissenschaftsmanagement und andere).

4.5 Arbeitsalltag unterstützen

4.5.1 Konzept

Wie in den Entwicklungslinien 2013 - 2020 formuliert, strebt die Universität eine „[e]ffektivere Organisation von Verwaltungsabläufen und damit Verringerung der zeitlichen Belastung des wissenschaftlichen Personals“ (S. 17) an. Um reibungsloses Arbeiten und ungehinderte persönliche Entwicklung zu ermöglichen, gelten transparente und klar kommunizierte Regelungen für die Durchführung der Arbeitszeit. Hierfür werden auch die Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und Maßnahmen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung Psychische Belastung sinnvoll in das Gesamtportfolio der Personalentwicklung integriert und an zentraler Stelle sichtbar gemacht.

Im Rahmen der universitären Digitalisierungsstrategie stellt der Ausbau effizienter Verwaltungsprozesse ebenso ein strategisches Ziel der Universität dar wie der Aufbau eines digitalen Organisationsgedächtnisses zur Unterstützung regelmäßiger Tätigkeiten. Um die Potentiale der Digitalisierung zur Verbesserung und Erleichterung von Arbeitsabläufen voll ausschöpfen zu können, sind dafür benötigte Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung integraler Bestandteil der Personalentwicklungsstrategie.

Die Universität ist sich zudem ihrer Verantwortung nicht nur für das bei ihr beschäftigte Personal bewusst, sondern pflegt auch einen wertschätzenden und fördernden Umgang mit assoziierten Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie weiteren externen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Das Ziel ist daher, im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten praktikable Regelungen zur Erleichterung des Arbeitsalltags zu finden.

Um das tägliche Arbeiten produktiv und teamorientiert zu gestalten, arbeitet die Universität Koblenz-Landau darauf hin, eine wertschätzende und angstfreie Kommunikations- und Führungskultur zu etablieren. Dazu gehört etwa der Bereich Konfliktmanagement. Die Universität entwickelt derzeit Prozesse und schafft Strukturen, um Konflikte zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten zu vermeiden oder zielorientiert zu lösen. Wichtige Aspekte dabei sind die Sensibilisierung für mögliche Interessenkonflikte sowie der verantwortliche Umgang mit Führungsaufgaben durch die jeweils zuständigen Stellen und Einrichtungen.

4.5.2 Geplante Maßnahmen

- Sichtbarmachung von Ansprechpersonen aufseiten der Verwaltung, zentraler Einrichtungen und der Universitätsleitung (z.B. in einem übersichtlichen, regelmäßig aktualisierten Geschäftsverteilungsplan)
- Erstellung von Leitfäden und Prozessabläufen sowie Benennung von Ansprech- bzw. Ombudspersonen zum Konfliktmanagement
- Etablierung der zentralen Personalentwicklung als Ansprech- und Beratungseinheit
- Digitalisierung zur Steigerung der Sichtbarkeit von Informationen und zur Erleichterung des Austausches zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nutzen (z.B. in Form einer Übersicht aktueller Forschungsprojekte, bestehender Kooperationen und Mitgliedschaften in Netzwerken und Verbänden)
- Handreichungen für neue Amtsträgerinnen und Amtsträger zur Gremienarbeit und zu Prozessabläufen
- Unterstützungsangebote für Mitglieder der Prüfungsausschüsse

- Prozessabbildungen für Berufungsverfahren
- Schulungen für Gremienmitglieder (Berufungs- und Evaluierungskommissionen)
- Beratungsangebote für Dekanate
- Informationen (ggf. Schulungen) zu Verwaltungsabläufen
- Workshops zu Drittmittelanträgen
- Angebote zum Konfliktmanagement und Etablierung entsprechender Prozesse

In vielen dieser Bereiche besteht Bedarf an Schulungs- und Informationsangeboten. So erfordert eine nachhaltige Implementierung der digitalen Innovationen sinnvolle und adressatengerechte Unterstützung. Daher werden umfassende Informationen zur Verfügung gestellt, Informationsangebote über Verwaltungsabläufe für (neue) Beschäftigte ausgebaut und die Entwicklung und Konzipierung von Schulungen, Online-Tutorials und Info-Materialien unterstützt.

Ein mögliches Instrument zur Verbesserung der Führungs- und Kommunikationskultur sowie zur nachhaltigen Ermöglichung individueller Entwicklungsperspektiven sind regelmäßige Feedbackgespräche zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und jeweiligen Vorgesetzten. Daher wird mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dem Personalrat, den Fachbereichen und Einrichtungen sondiert, ob bzw. inwieweit solche regelmäßigen Gespräche als Mittel zur Erhebung der individuellen Entwicklungspotenziale und -bedarfe, konkreter Probleme und gegenseitiger Erwartungen eingesetzt werden können und sollen.

4.6 Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern

4.6.1 Konzept

Die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zählt zu den zentralen Querschnittsaufgaben unserer Universität. Die Universität hat sich frühzeitig zu zahlreichen Maßnahmen verpflichtet, die eine Vereinbarkeit von Studium, Berufstätigkeit und wissenschaftlicher Karriere mit der Erziehung von Kindern oder der Betreuung bzw. Pflege von Angehörigen erleichtern sollen. Sowohl die Grundordnung als auch die aktuell gültigen „Entwicklungslinien 2013 - 2020“ benennen Familienfreundlichkeit als strategisches Ziel der Universität. Bereits in Umsetzung befindliche Maßnahmen umfassen insbesondere:

- gebündelte Bereitstellung relevanter Informationen zu allen finanziellen Aspekten, insbesondere den verschiedenen, oft unübersichtlichen staatlichen Möglichkeiten zur Unterstützung von Eltern, Alleinerziehender, Pflegender, etc.
- Einrichtung von Still- und Wickelräumen
- Ausbau universitärer Betreuungsmöglichkeiten (Kindertagesstätten, Ferienbetreuung)
- Schaffung und Ausbau von Beratungsangeboten (durch die Studierendenwerke, die beiden Frauenbüros, das Women Career Center (WCC), das IPZ und weiteren Einrichtungen)

Darüber hinaus wirkt der universitäre Gleichstellungsplan „darauf hin, dass bei Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb der regulären Arbeitszeit den familiären Belastungen der Teilnehmenden Rechnung getragen wird (z.B. durch Unterstützung von Kinderbetreuungsangeboten)“ (S. 7). Gleiches soll künftig auch für zentrale Gremientermine gelten.

Auch legt die Universität großen Wert darauf, Teilzeitbeschäftigten „die gleichen beruflichen Aufstiegs- und Fortbildungschancen einzuräumen wie Vollzeitbeschäftigten. Dies gilt sowohl für die Qualifikations- und Eignungsbeurteilungen als auch für die Besetzung von Leitungsfunktionen. Die Universität ist bemüht, Leitungsfunktionen so zu gestalten, dass sie von Teilzeitbeschäftigten wahrgenommen werden können“ (S. 6). Die Universität bekennt sich ausdrücklich zur Weiterentwicklung der Maßnahmen hin zu einer familiengerechten Hochschule für alle ihre Mitglieder.

4.6.2 Geplante Maßnahmen

- Abbau von Hindernissen durch
 - Unterstützung von flexibleren Arbeitszeitmodellen, die individuellen Lebensrealitäten gerecht werden (z.B. Elternschaft, Familienplanung, Pflege, u.a.)
 - flexible Ermöglichung von Teilzeitbeschäftigung
 - flexible, klar formulierte und transparente Regelungen zur Gestaltung der Arbeitszeit, z.B. in Form von home office oder situativem mobilem Arbeiten
- Unterzeichnung der Charta „Familie in der Hochschule“ und Mitgliedschaft im Best Practice-Club „Familie in der Hochschule e.V.“
- Erarbeitung von Handreichungen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Unterstützung der Dekanate durch Erstellung von „welcome packages“ mit Informationen für neue/werdende Eltern
- Benennung und bessere Sichtbarmachung von Ansprechpersonen
- Sensibilisierung von Führungskräften für Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsfragen
- Unterstützung bei Suche nach Tagespflege- und Betreuungsoptionen (Babysitter-Börse)
- transparente Regelungen zur KiTa-Nutzung
- Sicherstellung, dass bei der Einrichtung (bzw. bei der Beantragung bei externen Geldgebern) von nachwuchsfördernden Einrichtungen wie Graduiertenkollegs und -schulen Kinderbetreuungszuschläge eingeplant werden
- stärkere Vernetzung aller Gremien, die Vereinbarkeitsmaßnahmen umsetzen, um z. B. deren Beratungstätigkeiten zu bündeln
- Ausbau des Angebots an Schulungen zur Erleichterung der Vereinbarkeit
- Förderung von Frauen in Leitungsfunktionen, Erhöhung des Anteils an W2- und W3-Professorinnen und Förderung von Frauen am Übergang zur Habilitation

4.7 Mobilität und Internationalisierung vorantreiben, Diversität wertschätzen

4.7.1 Konzept

Erfahrungen in anderen Organisationen und im internationalen Bereich zu ermöglichen, gehört zum Kern der Personalentwicklungsstrategie der Universität Koblenz-Landau. Der Blick über den Tellerrand der eigenen Organisation weitet den Horizont; die Erfahrung, dass Universitäten und Wissenschaft an anderen Orten möglicherweise ganz anders oder überraschend ähnlich funktionieren, schärft den Blick für die eigene Organisation und gibt wert-

volle Impulse für die persönliche und die organisatorische Weiterentwicklung der Universität. Nicht zuletzt sind internationale Erfahrungen ein zunehmend relevantes Kriterium in Berufungs- und Stellenbesetzungsverfahren an wissenschaftlichen Einrichtungen und stellen damit einen wichtigen Aspekt individueller Personen- und Personalentwicklung dar.

Deshalb fördert die Universität den internationalen und den interorganisatorischen Austausch sowohl des wissenschaftlichen Nachwuchses, des dauerhaft beschäftigten wissenschaftlichen Personals als auch des Personals im Wissenschaftsmanagement.

Zugleich findet eine wachsende Zahl internationaler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an die Universität Koblenz-Landau, um zu forschen, neue Verbindungen zu knüpfen und ihren Horizont zu erweitern. Auch wenn in vielen Bereichen Englisch als Verkehrssprache etabliert ist, sind zumindest Grundkenntnisse der deutschen Sprache und (Arbeits-)Kultur Voraussetzung für eine soziale Integration der internationalen Kolleginnen und Kollegen. Ebenso tragen das Training interkultureller Sensibilität und gute Englischkenntnisse der deutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Erfolg international zusammengesetzter Teams bei.

Wie in ihrer Internationalisierungsstrategie verabschiedet, wird die Universität ihr bereits vorhandenes Angebot an interkulturellen Trainings und Sprachkursen bedarfsgerecht weiterentwickeln und für das Personal in Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement öffnen. Diese Angebote können ggf. in Kooperation mit externen Partnern bereitgestellt werden. Darüber hinaus gehört hierzu auch die Sensibilisierung des Personals für weitere Aspekte der Diversität und Heterogenität wie z.B. soziale Herkunft, Bildungshintergrund, Alter, religiöse, kulturelle, sexuelle und ethnische Identität. Dies gilt insbesondere für Personal mit Führungsaufgaben. Nicht zuletzt bekennt sich die Universität zu ihrer Verantwortung für Personal mit jedweder Form körperlicher, seelischer oder sonstiger Einschränkungen. Die Universität strebt Barrierefreiheit für alle Arbeitsbereiche an.

4.7.2 Geplante Maßnahmen

- Ausbau der Maßnahmen zur Internationalisierung und zur Förderung einer Willkommenskultur im Rahmen der Internationalisierungsstrategie
- Förderung des Erwerbs sprachlicher und interkultureller Kompetenzen durch entsprechende Schulungsangebote
- Unterstützung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement, die einen internationalen Austausch anstreben, z.B. im Rahmen von ERASMUS Plus
- Ausbau spezifischer Sprachschulungen sowie mehrsprachiger Weiterbildungsangebote
- Ausarbeitung von Vorlagen und Musterverträgen für internationale Kooperationen (im Rahmen von binationalen/cotutelle Promotionsvorhaben, internationalen Studien- und double-degree-Programmen und internationaler nachwuchsfördernder Einrichtungen)
- Sensibilisierung für Heterogenität und Diversität (als Führungsaufgabe)
- aktive Rekrutierung internationaler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler
- Umsetzung von Barrierefreiheit in digitalen wie in physischen Arbeitskontexten

4.8 Personalentwicklung im und für das Wissenschaftsmanagement

4.8.1 Konzept

Mit dem Schlagwort Wissenschaftsmanagement sind Tätigkeitsfelder innerhalb des Wissenschaftssystems adressiert, die weder der Handlungslogik von Forschung und Lehre noch derjenigen der „klassischen“ öffentlichen Verwaltung folgen. Sie zielen weder auf Gewinn und Weitergabe methodisch abgesicherter Erkenntnis, noch nehmen sie die Rolle aktiver Rechtsaufsicht wahr. Dennoch lässt sich Wissenschaftsmanagement nicht trennscharf von Wissenschaft und Verwaltung unterscheiden. Wissenschaftsmanagement gehört häufig zum Stellenprofil von (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen. Die Koordination einer Graduiertenschule, die eigene Habilitation sowie Aufgaben in der Lehre sind oft in derselben Person vereint. Gleichzeitig hat sich die klassische Hochschulverwaltung gewandelt. In Zeiten wettbewerblich orientierter Hochschulpolitik ist sie mehr denn je von strategischen Erwägungen geleitet und agiert selbst zunehmend in der Rolle eines Managements für die Wissenschaft.

Die Tätigkeitsfelder im Wissenschaftsmanagement erscheinen sehr heterogen; dies zeigt sich bereits in den unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen, die teils dem wissenschaftlichen, teils dem nicht-wissenschaftlichen Bereich zugeordnet sind. Dazu zählen unter anderem Forschungs- oder Präsidialreferentinnen und -referenten, Qualitätsmanagement, Wissenschaftsmarketing und -kommunikation, die Geschäftsführung von Fachbereichen und zentralen Einrichtungen, die Koordination von Forschungsprojekten, die Studiengangsentwicklung und -koordination, akademische Personalentwicklung sowie Transfer- und Internationalisierungsbeauftragte. Ihre grundlegende Gemeinsamkeit liegt in der **Schnittstellenfunktion**, die sie zwischen Wissenschaft und Verwaltung, zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit oder Wissenschaft und Wirtschaft wahrnehmen. Dabei orientieren sie sich in der Regel an strategischen Zielen ihrer Einrichtung und sind darauf ausgerichtet, Freiräume und Entwicklungsperspektiven für gute Forschung und Lehre zu schaffen und ihre Legitimation zu sichern. Daraus resultiert eine vergleichsweise umfassende Kenntnis der Strukturen der eigenen Organisation und des Wissenschaftssystems auf nationaler und internationaler Ebene.

Die Diversität in diesem Feld wird zusätzlich durch die **Vielfalt seiner Zugangswege** gesteigert. Je nach Funktion und Nähe zur wissenschaftlichen Tätigkeit haben Wissenschaftsmanagerinnen und -manager zuvor häufig in Wirtschaft, Verwaltung oder Politik gearbeitet. Der Übergang aus einer wissenschaftlichen Karriere erfordert, neben Grundkenntnissen des Wissenschaftssystems, vor allem erprobte kommunikative Kompetenzen und eine Affinität zum strategischen und lösungsorientierten Denken.

Die Personalentwicklung für den Bereich des Wissenschaftsmanagements verfolgt daher folgende Ziele:

1. Den **Aufbau und den Erhalt** jenes **organisationsspezifischen Wissens** und jener **Handlungskompetenzen**, die für die strategischen Aufgaben und die Wahrnehmung einer Schnittstellenfunktion benötigt werden: Die Universität bietet, ggf. in Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern, ein entsprechendes Portfolio von Fort- und Weiterbildungen an. Dazu gehören beispielsweise Kenntnisse rechtlicher, organisatorischer und syste-

mischer Rahmenbedingungen, umfassende kommunikative Kompetenzen, die Befähigung, Prozesse der Organisationsentwicklung zu begleiten und zu koordinieren oder auch betriebswirtschaftliche Grundlagen.

2. Die Schaffung von **Entwicklungs- und Karriereperspektiven** für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Tätigkeitsprofil auf das Wissenschaftsmanagement ausgerichtet ist. Um dies zu ermöglichen, wird ein Konzept entwickelt, das Vereinbarungen zu karriereförderlichen Entwicklungszielen ermöglicht. Dies kann in wissenschaftsnahen Bereichen auch die Möglichkeit zur Promotion beinhalten, wenn es z.B. um Karrieren im Forschungsmanagement oder im Studienmanagement geht. Es ist das Ziel der Universität, die Expertise von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Wissenschaftsmanagement dauerhaft an die Organisation zu binden. Dafür schafft die Universität einerseits horizontale Entwicklungswege, z.B. durch einen Wechsel aus dem Qualitätsmanagement in die Studiengangsentwicklung oder die Geschäftsführung eines Fachbereichs. Sie gewährleistet andererseits, dass auch die eigenen Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager Gelegenheit zur Bewerbung auf Leitungspositionen in der Universitätsverwaltung erhalten. Sie unterstützt sie bei ihrer beruflichen Weiterqualifikation und nutzt alle Möglichkeiten des Tarifrechts, um erfahrenen und hochqualifizierten Wissenschaftsmanagerinnen und -managern auch monetäre Anreize zu bieten, um deren Verbleib an der Universität zu sichern.

3. Für **Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler**, welche bereits eigene praktische Erfahrungen im (Wissenschafts-)Management (z.B. Koordination eines Forschungsschwerpunktes o.ä.) gesammelt haben und darin eine positive Berufsperspektive für sich sehen, schafft die Universität **Freiräume und Möglichkeiten zur individuellen Gestaltung des Übergangs**. Interessierte Personen finden leicht zugängliche Hinweise auf spezifische Beratungsangebote, etwa externer Kooperationspartner. Sie erhalten, vorbehaltlich der Verfügbarkeit, Zugang zum Fort- und Weiterbildungsportfolio der Universität im Bereich des Wissenschaftsmanagements. Zudem werden mit interessierten Personen Optionen beraten, in das Wissenschaftsmanagement an der Universität zu wechseln und damit der Organisation erhalten zu bleiben.

4.8.2 Geplante Maßnahmen

- **Bestandsaufnahme** der an der Universität Koblenz-Landau vorhandenen Tätigkeitsfelder und des Personals, die dem Wissenschaftsmanagement zuzurechnen sind (Es wird angestrebt, eine möglichst eindeutige Regelung zu treffen, welche wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Tätigkeiten bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesem Bereich angehören.)
- Förderung der **internen Vernetzung** der Wissenschaftsmanagerinnen und -manager der Universität Koblenz-Landau und damit Sichtbarmachung als Personengruppe mit spezifischen Kompetenzen, Erfahrungen und Entwicklungsbedarfen; Unterstützung der Vernetzung durch zentral koordinierte regelmäßige Vernetzungstreffen
- Universitätsweite **Sichtbarmachung und Sensibilisierung** für Existenz und Funktion des Wissenschaftsmanagements als Tätigkeitsfeld in der Organisation Universität
- **Ermöglichung** und ggf. **finanzielle Unterstützung** selbst organisierter informeller Weiterbildungsformate wie Peer-to-Peer-Beratung, Arbeitskreise, Workshops mit externen Expertinnen und Experten oder Kamingsgesprächen

- Implementierung eines **Monitorings** zum individuellen und organisationsbezogenen **Fort- und Weiterbildungsbedarf** im Bereich des Wissenschaftsmanagements
- Aufbau eines **Beratungs-, Fort- und Weiterbildungsportfolios** v.a. durch Kooperationsvereinbarungen mit professionsbezogenen Institutionen und Netzwerken des Wissenschaftsmanagements (ZWM, Netzwerk Wissenschaftsmanagement, IUW)
- Bereitstellung eines **zentralen Budgets** für individuelle Weiterbildungsmaßnahmen
- Schaffung von Karriereperspektiven durch Erarbeitung eines **strategischen Instrumentariums zur Bindung erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** und ihrer Expertise an die Universität

5 Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Promovierende wie auch Postdoktorandinnen und Postdoktoranden leisten einen maßgeblichen Beitrag zu Forschung und Lehre und sind Garanten der Hochschule von morgen. Daher gehört die gezielte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu den Kernaufgaben einer Universität. Vor diesem Hintergrund skizziert das folgende Kapitel zunächst Eckpunkte des diesbezüglichen Selbstverständnisses der Universität Koblenz-Landau (5.1), geht dann auf die Umsetzung im Kontext der verschiedenen Phasen wissenschaftlicher Werdegänge ein (5.2 Promotion und 5.3 Postdoc), um abschließend allgemeinere Perspektiven aufzugreifen (5.4).

5.1 Selbstverständnis und Anlage der Nachwuchsförderung

Nachwuchsförderung wird an der Universität Koblenz-Landau als *Gesamtaufgabe* verstanden, die *in gemeinsamer Verantwortung* getragen wird: Die Hochschulleitung, zentrale Organisationseinheiten und Einrichtungen, verschiedene Gremien, die Fachbereiche, die Institute, die Mitglieder der Universität und insbesondere die Betreuenden sehen sich der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses verpflichtet. Dabei gilt es, das Prinzip der wechselseitigen Verantwortung bei gleichzeitiger Eigenverantwortlichkeit und wissenschaftlicher Autonomie des akademischen Nachwuchses zu wahren. Einen hohen Stellenwert hat die Verpflichtung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, der Betreuerinnen und Betreuer und der Institution als Ganzes auf die Einhaltung von Qualitätsstandards und Regeln „guter wissenschaftlicher Praxis“ sowie „gelingender Lehre“ (vgl. „Verfahrensordnung zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis an der Universität Koblenz-Landau“, „Teilgrundordnung zur Qualitätssicherung und -entwicklung in Studium und Lehre an der Universität Koblenz-Landau“ sowie „Leitbild Gelingender Studienprozess“).

Zu den zentralen Voraussetzungen einer erfolgreichen wissenschaftlichen Karriere gehört ein unterstützendes Umfeld, das die Entwicklung der eigenständigen Arbeit ermöglicht und für *Transparenz, Planbarkeit und Kontinuität* bei gleichzeitiger Flexibilität Sorge trägt. Um die für eine gezielte Karriereförderung erforderlichen Rahmenbedingungen optimal auszurichten, ist v.a. die Heterogenität der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler und ihrer Wege in den Blick zu nehmen und in der Umsetzung der verschiedenen Fördermaßnahmen auf unterschiedlichen Handlungs- und Angebotsebenen

zu berücksichtigen. Die Universität Koblenz-Landau legt dabei großen Wert auf die *Vielfalt der Fächer* und bekennt sich ausdrücklich zum Wert unterschiedlicher Wissenschafts- und Fachkulturen. Als Parameter der weiteren Differenzierung des Blicks werden zudem die jeweilige Qualifikationsphase, das Qualifikationsformat, der Finanzierungskontext, die individuelle Situation der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie ihre Karriereplanung innerhalb und außerhalb der Universität zur Strukturierung herangezogen, wobei die Gestaltung der Übergänge in die jeweils nächste Qualifikationsstufe gesondert berücksichtigt wird. Dabei ist sich die Universität der Tatsache bewusst, dass die Mehrheit der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler ihre Karrierewege nicht auf das Berufsziel „Professorin/Professor“ ausrichtet.

In der Umsetzung wird die *fachliche Betreuungsarbeit der Kolleginnen und Kollegen aus den Fachbereichen* von verschiedenen integrierten Gesamtstrategie-Anliegen der Universität Koblenz-Landau flankiert; wie v.a. die universitären Konzepte zur *Gleichstellung*, zur *Internationalisierung*, zur *Qualitätssicherung und -entwicklung* sowie zur *Digitalisierung*.

Überdies wurden fachbereichsübergreifende Einrichtungen zur gezielten Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses etabliert. Dazu gehört das *Interdisziplinäre Promotionszentrum (IPZ)*, das seit 2006 campusübergreifend als zentrale Einheit für die begleitende Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses aktiv ist. Es führt einerseits Informationen zur Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität zusammen, koordiniert diese und sorgt für ihre Verbreitung; andererseits stellt das IPZ den Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern aller Fächer spezifische Angebote und vielfältige Hilfestellungen in diversen Formaten und Detaillierungsgraden auf verschiedenen Stufen ihres Qualifizierungsweges in einem eigenen, mit den anderen Einheiten abgestimmten Programm zur Verfügung. Die beiden *Welcome Center* an den Standorten Koblenz und Landau fungieren seit 2014 überdies als erste Anlaufstellen insbesondere für internationale Studierende, Promotionsinteressierte, Doktorandinnen/Doktoranden und Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler. Sie bieten v.a. Beratung und Unterstützung bei der Klärung administrativer und organisatorischer Fragen.

Bevor in den Teilkapiteln auf das Förderspektrum im Einzelnen eingegangen wird, greift die folgende Tabelle die verschiedenen Akteure, Zielgruppen und Unterstützungsformen bereits auf und veranschaulicht die Gesamtstruktur des Ansatzes im Überblick.

Eckpunkte zu Selbstverständnis und Anlage der Nachwuchsförderung an der Universität Koblenz-Landau

In universitärer Gesamtverantwortung

Universitätsleitung

zentrale Einrichtungen

(Post-) Doktorand*innen

Betreuende Hochschullehrende

Fachbereiche/Institute

eingebunden in zentrale universitäre Strategien

Qualitätsmanagement

Gleichstellung

Internationalisierung

Digitalisierung

Wertebasis

Transparenz

Planbarkeit

Kontinuität

Flexibilität

Vielfalt

Phasen- bzw. statusensible Unterscheidung der Zielgruppen

Promotions-
interessierte

Individual
Promovierende

Strukturiert
Promovierende

Internationale
Promovierende

*im
Über-
gang*

Postdocs
(recognised)

Postdocs
(established)

*im
Über-
gang*

Junior-
professor*innen

Zentrale Formen der Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Fachliche
Betreuung

Informations-
medien

interne
Vernetzung

externe
Vernetzung

finanzielle
Förderung

organisatorische
Absicherung

Beratung

Veranstaltungen

Kurse

Zertifikate

Mentoring

Coaching

5.2 Förderung in den Phasen der Promotion

5.2.1 Übergang in die Promotion

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses setzt an der Universität Koblenz-Landau bereits vor der Promotion an, um Interessierte über die Promotion und damit verbundene Karrierechancen zu informieren und auf diese Qualifikationsphase gezielt vorzubereiten. Die inhaltliche, organisatorische und finanzielle Gestaltung des Übergangs in die Promotion stellt sowohl für Studierende als auch für Berufstätige eine Herausforderung dar. Daher stehen an der Universität Koblenz-Landau sowohl in den Fachbereichen als auch durch die zentralen Einrichtungen vielfältige Beratungs- und Vorbereitungsangebote sowie umfängliche Informationsmöglichkeiten zur Verfügung.

In der Übergangsgestaltung wird dabei gesondertes Augenmerk auf die verschiedenen Zugangsvoraussetzungen gelegt. Gerade die Vielfalt der Abschlüsse (z.B. im Bereich Lehramt, FH/HAW, internationale Abschlüsse) erfordert neben einer guten Zusammenarbeit aller Beteiligten dauerhaft strukturelle Anpassungen der Möglichkeiten des Einstiegs in die Phase der Promotion (vgl. u.a. die Angebote ergänzender Studienleistungen oder von Eignungsfeststellungsverfahren).

Die Fachbereiche und Fächer fördern Promotionsinteressierte insbesondere durch spezifische Angebote in der Masterphase: Forschungsorientierte Masterstudiengänge, u.a. mit Projektmodulen, die aktive Einbeziehung von Lehrveranstaltungen und fortgeschrittenen Studierenden in wissenschaftliche Tagungen, die Entwicklung forschungsorientierter Formate für die Präsentation studentischer Arbeiten sowie individuelle Förderung und Beratung (auch im Hinblick auf Institutionen der Begabtenförderung) sind Beispiele für die inhaltliche Heranführung und Vorbereitung Studierender auf eine mögliche Promotion. Dekanate, Promotionsausschüsse sowie die Hochschullehrerinnen und -lehrer bieten – auch externen – Interessierten in Form von individueller Beratung sowie allgemein zugänglichen Materialien auf den Homepages der Fächer einen Überblick über formale Zugangsvoraussetzungen und -möglichkeiten.

Das IPZ informiert Promotionsinteressierte mittels gedruckter und digitaler Medien über die verschiedenen Wege in die Promotion, Promotionsfinanzierung sowie die jeweiligen Ansprechpartnerinnen und -partner. Die Kernkompetenz des Zentrums liegt dabei in der Bereitstellung individueller Beratungsangebote – u.a. zu Entscheidungsfindung, Zugangsvoraussetzungen, Promotionsfinanzierung bzw. Stipendien – sowie zielgruppengerechter Workshops und Veranstaltungen.

Auch in Form weiterer Projekte bemüht sich die Universität darum, Promotionsinteressierte zu gewinnen und zu beraten, etwa im Rahmen des IPZ-Veranstaltungspakets und -zertifikats „*PROMotivaTION*“, das in Zusammenarbeit mit dem Projekt *ZuGewinn für FH-/HAW-Absolventinnen* organisiert wird und Interessierte während ihrer Entscheidung begleitet.

Darüber hinaus wurden verschiedene Drittmittelprojekte eingeworben, die sich spezifisch der Förderung von Frauen in der Wissenschaft widmen. So werden z.B. im Rahmen des Mentoring-Programms *ment² Masterstudentinnen*, die sich für eine Promotion interessieren, an eine wissenschaftliche Karriere herangeführt. Zudem ermöglicht es das *Förderprogramm für Nachwuchswissenschaftlerinnen (NaWi)*, sich innerhalb der Förderdauer auf einen Stipendien- oder Drittmittelantrag für die Promotionsfinanzierung zu konzentrieren.

Insgesamt sollen die Beratungs- und Veranstaltungsangebote für Promotionsinteressierte im IPZ und in den Fachbereichen sukzessive weiterentwickelt und ausdifferenziert sowie fortlaufend an die Bedarfe der Zielgruppen und die heterogenen Zugangsvoraussetzungen angepasst werden. Dabei sollen die vielfältigen Promotionsmöglichkeiten, die u.a. je nach Finanzierungskontext sehr divergieren können (Stelle an der Universität, Einzelstipendium, Stipendien oder Stellen im Kontext von strukturierten Programmen, anderweitige Quellen), noch deutlicher aufgezeigt werden.

5.2.2 In der Promotionsphase

An der Universität Koblenz-Landau führen verschiedene Wege zur Promotion. Es sind die klassische Individualpromotion, die strukturierte in Programmen, die teilstrukturierte und die kooperative sowie die binationale Promotion möglich. Doch nicht nur die Wahl des Promotionsformats hat Auswirkungen auf die Bedarfe der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, sondern auch der Finanzierungskontext sowie die spezifische Fachkultur: Promovierende, die auf einer Landes- oder Drittmittelstelle oder als abgeordnete Lehrerinnen und Lehrer an der Universität arbeiten, sich über Stipendien oder eine externe Beschäftigung finanzieren oder die Promotion mit Partnern außerhalb der Universität (z.B. Forschungseinrichtungen, FHs/HAWs, Industrie, Universitäten im Ausland) durchführen, verfügen z.B. über divergierende Zeitbudgets, Zugang zu wissenschaftlichen Netzwerken und Ressourcen. Unterschiedliche Fachkulturen wiederum erfordern etwa jeweils andere Forschungsbedingungen und Publikationsformate.

Derzeit hat an der Universität Koblenz-Landau jeder der acht Fachbereiche eine eigene Promotionsordnung. Eine Rahmenpromotionsordnung soll künftig einheitliche Standards zu z.B. Zugangsvoraussetzungen und Kriterien für kooperative Promotionsverfahren schaffen. In diesem Prozess soll ausdrücklich die Diversität der Fachkulturen gewahrt bleiben: Fach- und fachbereichsspezifische Regelungen, die darauf basieren, sollen weiterhin ihren Platz in den Verfahrensregeln finden bzw. ergänzend in separaten Ordnungen verankert werden.

Finanzierung der Promotion

Historisch und strukturell bedingt ist der Anteil an haushaltsfinanzierten Beschäftigungsverhältnissen zur Weiterqualifikation mit einer Promotion oder Habilitation an der Universität Koblenz-Landau vergleichsweise niedrig und je nach Fächer- und Fachbereichskultur unterschiedlich verteilt. Um bessere Beschäftigungsbedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs zu schaffen, hat die Universität in einem ersten Schritt den Lehreinheiten die Möglichkeit gegeben, Beschäftigungsverhältnisse mit Qualifizierungsoption einzurichten und die damit verbundene Verringerung der Lehrkapazität durch Lehraufträge zu kompensieren. Auch für die nächsten Jahre ist es ein wichtiges Anliegen, nach Möglichkeit, den Anteil an Beschäftigungsverhältnissen mit Qualifizierungsoption angemessen weiter auszubauen.

Aufgrund der signifikanten Steigerung der Forschungsaktivitäten innerhalb der Fachbereiche konnte eine hohe Zahl an Drittmittelstellen zur Beschäftigung von Promovierenden eingerichtet werden. Zahlreiche Doktorandinnen und Doktoranden promovieren dabei auch in Graduiertenschulen und Graduiertenkollegs, in denen sie über Stellen oder Stipendien finanziert werden:

- Forschungskolleg Koblenz Institute of Advanced Ceramic Material Properties Studies (ab 2019)
- Graduate Academy SERIOR
- Graduiertenakademie Profil³ Bildung·Mensch·Umwelt (B·M·U)
- DFG-Graduiertenkolleg Statistische Modellierung in der Psychologie in Kooperation mit den Universitäten Freiburg, Heidelberg, Mannheim und Tübingen
- DFG-Graduiertenkolleg Crossing Boundaries: Propagation of In-Stream Environmental Alterations to Adjacent Terrestrial Ecosystems (SystemLink) (ab 2019)
- DFG-Graduiertenkolleg Unterrichtsprozesse (UpGrade)
- Graduiertenschule Genderforschung (GGf)
- Graduiertenschule Herausforderung Leben

Die Universität bemüht sich weiterhin darum, den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern die bestmögliche Unterstützung für die Einwerbung von Drittmitteln sowie die nötige Infrastruktur (räumlich etc.) zu bieten, um die drittmittelfinanzierte strukturierte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu steigern. Des Weiteren wird durch das Forschungsreferat und das IPZ der Universität eine umfassende, auch personalisierte Beratung über Stipendienmöglichkeiten im In- und Ausland angeboten.

Individuelle Betreuung

Die Promotionsbetreuung erfolgt laut den gültigen Promotionsordnungen der Universität Koblenz-Landau durch einen Betreuer/eine Betreuerin, wobei die konkreten Formate in der Ausgestaltung der Betreuungspraxis – u.a. im Hinblick auf die Fachkulturen – variieren. Möglich sind darüber hinaus erweiterte Betreuungsformen wie Tandems oder Kooperationen mit externen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, beispielsweise von FHs/HAWs oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen, in dem die zweitbetreuende Person in den Prozess informell eingebunden wird und, sollte sie den in der betreffenden Promotionsordnung formulierten Kriterien entsprechen, zu gegebener Zeit offiziell als Gutachterin oder Gutachter fungieren kann. Darüber hinaus werden auch internationale Promotionen (Joint Doctoral Degrees bzw. Cotutelle) durch entsprechende Vereinbarungen mit ausländischen Universitäten gefördert. Administrative Unterstützung findet dies im Referat für internationale Zusammenarbeit der Universität. Im Sinne der Qualitätssicherung und Effizienzsteigerung soll ein Leitfaden für die Durchführung von *Cotutelle-Verfahren* entwickelt werden, der zudem alle einzubeziehenden Stellen und Ansprechpartnerinnen und -partner enthält.

Zur Klärung wechselseitiger Erwartungen zwischen Betreuerin/Betreuer und Doktorandin/Doktorand sowie zur Schaffung von Verbindlichkeit und Transparenz ist eine Betreuungsvereinbarung nach den Standards der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) erarbeitet worden. Sie dient der Qualitätssicherung des Promotionsverfahrens und kann im Laufe des Promotionsprozesses aktualisiert sowie dem Verlauf und Fortkommen des Forschungsprozesses angepasst werden. Besonders in den Fällen, in denen eine enge Verbindung zwischen Dienstaufgaben und Promotionsprojekt besteht, ist eine anfängliche Klärung hinsichtlich der Trennlinien von Bedeutung, um spätere Konflikte zu vermeiden. Neben solchen präventiven Maßnahmen arbeitet die Universität Koblenz-Landau derzeit an einer Optimierung und Modifizierung ihres Konfliktmanagements, in dem die Zuständigkei-

ten, Handlungsspielräume und Verantwortlichkeiten verschiedener Akteure (z.B. Ombudspersonen für die Gute wissenschaftliche Praxis, Zentrale und Dezentrale Gleichstellungsbeauftragte, Personalrat, IPZ) geregelt und zugänglich gemacht werden.

Darüber hinaus wurden Angebote für Betreuende etabliert, die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern am Anfang ihrer Karriere in der Betreuungsverantwortung unterstützen und es Betreuenden mit langjähriger Betreuungserfahrung ermöglichen, ihre Rolle zu reflektieren und ihre Erfahrungen einzubringen. So hat etwa der *Qualitätszirkel Promotion (QZP)*, in dem das IPZ Mitglied ist, einen Betreuenden-Workshop konzipiert und Informationsmaterialien erarbeitet, die bereits häufig eingesetzt werden. Eine Ausweitung solcher Angebote und die Schaffung eines universitätsinternen Netzwerks zum kollegialen Austausch über das Thema Promotionsbetreuung werden angestrebt.

Übergreifende Maßnahmen und Instrumente

Zusätzlich zur individuellen fachlichen Betreuung steht den Promovierenden aller Fachbereiche der Universität Koblenz-Landau ein phasensensibles und in Teilen fächerorientiertes Kurs- und Veranstaltungsangebot zur Verfügung, das zum einen die wissenschaftliche Arbeit unterstützt und zum anderen übergeordnete Schlüsselkompetenzen (z.B. Kurse wie „Vorbereitung auf die Disputation“, „Presenting in English“ oder „Gespräche steuern, Meetings moderieren“) und Karrierewege der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler fördert.

Hier greift in erster Linie das umfangreiche Angebot des IPZ, das seine Veranstaltungen auf die unterschiedlichen Bedarfe aller Promovierenden in den verschiedenen Qualifikationsphasen mit ihrem teils sehr divergierenden Hintergrund ausrichtet. Das IPZ arbeitet dabei eng mit den Fachbereichen, den Einheiten der strukturierten Promotionsprogramme sowie weiteren Einrichtungen der Universität zusammen, so dass die Nachwuchsförderung hier kooperativ und mit den entsprechenden Synergieeffekten gestaltet werden kann. Das Veranstaltungsangebot sowie die ebenfalls offerierten individuellen Beratungen sollen künftig insbesondere für den Bereich berufliche Orientierung und Karriereplanung ausgebaut und modularisiert werden. Zu den weiteren Einrichtungen der Universität, die aus ihrer inhaltlichen Ausrichtung ebenfalls Angebote für Promovierende bereithalten, gehören z.B. das *Methodenzentrum* (Methodenkurse und -beratung), die *Hochschuldidaktische Arbeitsstelle* (HDA) (Veranstaltungen zur Professionalisierung in der Rolle als Lehrende) oder das *Gründungsbüro* (Begleitung und Unterstützung von Ausgründungen aus dem Wissenschaftsbereich).

In den Fachbereichen und Fächern sowie in den strukturierten Programmen finden darüber hinaus zahlreiche Maßnahmen zur konkreten inhaltlichen und fachbezogenen Förderung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler statt (vgl. z.B. das *Promotionsprogramm Bildungsforschung* im Fachbereich 1). Die Betreuenden, die Institute und Programme sorgen für einen intensiven fachlichen Austausch, organisieren und fördern Nachwuchstagungen, Doktorandenkolloquien, Workshops und Summer Schools, es werden Mittel für Vortragsreisen und Teilnahmen an wissenschaftlichen Tagungen zur Verfügung gestellt, es erfolgen Einladungen von Gastvortragenden zu relevanten Themen sowie die Förderung und strukturelle Unterstützung selbstorganisierter Zusammenschlüsse und Arbeitsgruppen Promovierender. Da für eine wissenschaftliche Karriere die Vernetzung in der *scientific community* unerlässlich ist, wird der Austausch innerhalb einer Fachcommunity

sowie die Präsentation und damit einhergehende Sichtbarkeit der eigenen Forschung nicht allein durch die Institute, die Fachbereiche oder Programme, sondern auch durch verschiedene zentrale Förderelemente an der Universität Koblenz-Landau unterstützt, z.B. durch den Forschungsfonds der Universität für internationale Tagungen.

Im Kontext der Nachwuchsförderung gilt schließlich ein besonderes Augenmerk dem Aspekt der Gleichstellung: Das bereits erwähnte *Förderprogramm NaWi* unterstützt die Weiterqualifizierung von Nachwuchswissenschaftlerinnen der Universität Koblenz-Landau, um den Frauenanteil an Wissenschaftskarrieren zu erhöhen. Die konzipierten Förderlinien zielen darauf ab, Nachwuchswissenschaftlerinnen bei der Schärfung des eigenen wissenschaftlichen Profils zu unterstützen, den Übergang zwischen verschiedenen Qualifikationsstufen zu erleichtern und (Post-)Docs mit Kind(ern) zu entlasten. Ein entscheidendes Instrument für die Planung bzw. Weiterentwicklung des wissenschaftlichen Profils, insbesondere im Übergang in die folgende Qualifikationsstufe, bietet zudem das bereits erwähnte Mentoring-Programm *ment²*. Neben den Vernetzungs- und Kursangeboten werden mittels eines One-to-One-Mentoring individuell Bedarf und Zielsetzungen der Mentees aufgegriffen, um erforderliche Schritte im Qualifikationsprozess zu identifizieren. Das *Women Career Center* hält zudem Workshops und Informationsveranstaltungen für Absolventinnen zum Thema Karriere bereit.

Der Anteil internationaler Promovierender ist an der Universität Koblenz-Landau in den vergangenen Jahren stetig gestiegen, was auf die vielfältigen internationalen Forschungsoperationen und die eingeführten englischsprachigen Studiengänge zurückzuführen ist. Die *Welcome Center* an beiden Campi unterstützen internationale Doktorandinnen und Doktoranden bei organisatorischen und administrativen Belangen und es stehen englischsprachige Veranstaltungs- und Förderangebote zur Verfügung. Forschungsaufenthalte oder Konferenzteilnahmen im Ausland können teils durch interne Programme finanziert werden. Das *Akademische Auslandsamt* informiert Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zudem über externe Förderprogramme und übernimmt z.T. deren verwaltungsmäßige Abwicklung. Die Angebote für die internationalen Promovierenden sollen in Zukunft weiter ausgebaut werden.

5.2.3 Übergang in die Postdoc-Phase bzw. in außeruniversitäre Karrieren

Für die Promovierenden stehen in der Abschlussphase der Promotion zunächst v.a. die Fertigstellung der Dissertation und die Vorbereitung auf Disputation oder Rigorosum im Vordergrund. Dennoch ist es sinnvoll, bereits während der Promotionsphase ein Bewusstsein bzw. eine Perspektive für die Zeit danach zu entwickeln und sich über mögliche wissenschaftliche und außerwissenschaftliche Karrieren zu informieren. Um die Promovierenden darauf vorzubereiten, werden auch von Seiten der Universität Möglichkeiten der Reflexion weiterer beruflicher Perspektiven bereitgestellt. Dabei wird neben den Herausforderungen, die eine wissenschaftliche Laufbahn mit sich bringt (Publikationstätigkeit, Sichtbarkeit in der wissenschaftlichen Community, falls möglich bereits Lehrtätigkeit und Organisation eigener wissenschaftlicher Veranstaltungen oder Projekte), auch das breite Spektrum außeruniversitärer bzw. außerwissenschaftlicher Karrieren aufgezeigt. Angesichts des jüngsten Wachstums des Arbeitsmarktsegments im Bereich des Wissenschaftsmanagements bzw. im Hinblick auf die Expansion des sog. *third space* sind diese Karriereoptionen in Zukunft gesondert zu berücksichtigen (vgl. Kap. 4.8).

Für eine Entscheidungsfindung können neben der Betreuerin/dem Betreuer, Kolleginnen und Kollegen in den Fachbereichen und Einrichtungen der Universität sowie, innerhalb der entsprechenden Programme, Mentorinnen und Mentoren angesprochen werden, um deren Kenntnisse über Anforderungen an eine wissenschaftliche Karriere oder alternative Berufswege in die Planung einzubeziehen. Außerdem wird dies über entsprechende Workshops, Coachings sowie konkrete Angebote für Praktika und Kontakte etwa zu Wirtschaft und kulturvermittelnden Organisationen geleistet und perspektivisch ausgebaut.

5.3 Unterstützungsspektrum für die Postdoc-Phase

Postdoktorandinnen sind promovierte Wissenschaftlerinnen bzw. Postdoktoranden sind promovierte Wissenschaftler, deren Karriere- bzw. Qualifizierungsverlauf in zwei Stufen gefasst wird, beginnend mit der Orientierungsphase als sog. *recognised researcher*. In dieser ersten Phase sollten die Entscheidung für oder gegen einen Verbleib im Wissenschaftsbereich weiter reflektiert und die jeweils erforderlichen Weichen gestellt werden. Damit gut ausgebildete Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die als Garanten der Zukunft der Universitäten wertgeschätzt werden, eine Karriere in der Wissenschaft realisieren können und dort ihre Innovationskraft, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zur Verfügung stellen, bedarf es attraktiver Angebote von Seiten der Hochschulen, ein anregendes Forschungs- und Lebensumfeld und ein ausgereiftes System von universitätseigenen Strukturen, die es den Forscherinnen und Forschern ermöglichen, ihre Chancen für einen Verbleib im universitären System oder in außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu erhöhen. Diejenigen, die eine wissenschaftliche Karriere anstreben, werden ihre Perspektiven, Strategien und Karriereschritte in der Profilierungsphase als sog. *established researcher* in aller Regel auf die Erlangung einer Professur richten. Hier gibt es verschiedene Formen und Kulturen der Qualifikation: Neben der klassischen Habilitation und habilitationsäquivalenten Leistungen besteht die Möglichkeit, sich im Rahmen einer Juniorprofessur oder Nachwuchsgruppenleitung für die Berufung auf eine unbefristete Professur zu qualifizieren.

Finanzierung der Postdoc-Phase

Für die Finanzierung der Postdoc-Phase gilt das, was bereits im Kontext der Promotionsphase angeführt wurde: Die Universität ist bestrebt, den Anteil an Beschäftigungsverhältnissen mit Qualifizierungsoption weiter auszubauen, die die Arbeit an einer Habilitation oder an habilitationsadäquaten Leistungen erlauben und zudem der im Verhältnis zur Promotion veränderten Lebensphase der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie deren höherer Qualifikationsstufe Rechnung tragen. Eine wichtige Rolle für die Finanzierung dieser Phase spielen zudem Postdoc-Stipendien, die Einwerbung von Drittmittelprojekten und Fellowships. Die Universität Koblenz-Landau stellt über das Forschungsreferat und das IPZ umfassende Informationen über universitätsinterne und -externe Fördermöglichkeiten zur Verfügung. Da die Erhöhung der Sichtbarkeit in der *scientific community* in dieser Phase eine eminent wichtige Rolle spielt, sollen die bereits bestehenden Möglichkeiten der Förderung von Publikationen und der Teilnahme an Konferenzen, Arbeitsgruppen und Tagungen im In- und Ausland weiter ausgebaut werden.

Zudem hat die Universität Koblenz-Landau zur Verbesserung der Transparenz und Planbarkeit einer wissenschaftlichen Karriere die Tenure-Track-Professur als strategische Maßnahme eingeführt. Diese langfristige Karriereoption, die durch ein transparentes Evaluationsverfahren begleitet wird, soll erfolgreichen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern eine verlässliche Zukunftsperspektive eröffnen.

Individuelle Betreuung

In aller Regel sind Postdocs den Herkunfts-Instituten und -Fächern eng verbunden, da sie dort eine Position in der Lehre innehaben, in angegliederten Drittmittelprojekten tätig sind oder als Fellows in den Instituten forschen. Individuelle Betreuungen durch Professorinnen und Professoren sind nicht zwingend vorgeschrieben, finden jedoch in aller Regel statt, wobei Habilitationen oder habilitationsadäquate Leistungen durch die Habilitationsordnungen der Fachbereiche und Fächer geregelt werden, die die jeweilige Fachkultur berücksichtigen.

Es gelten für die Betreuungen die gleichen Qualitätsstandards und Forderungen, wie sie für die von Promovierenden formuliert wurden – allerdings unter Berücksichtigung der größeren wissenschaftlichen Autonomie auf dieser Qualifikationsstufe. Die Verbindung von selbständiger wissenschaftlicher Tätigkeit bei gleichzeitiger Abhängigkeit im Kontext der Qualifizierung (etwa Habilitationsverfahren oder Evaluierung bei Tenure-Track-Professuren) macht es erforderlich, dass alle Beteiligten aktiv an einem wechselseitigen Vertrauensverhältnis arbeiten. Neben der strukturellen Sicherung durch die Universität ist es in der konkreten Praxis dann auch Aufgabe der Betreuenden bzw. der jeweiligen Institute und Arbeitsgruppen, den Postdoktorandinnen und Postdoktoranden neben bzw. in ihrer Arbeit für das Institut oder Projekt die notwendigen Freiräume für die eigene Forschung zu bieten und die bestmögliche fachliche Unterstützung zukommen zu lassen. Die Universität trägt dafür Sorge, dass alle Beteiligten über die Möglichkeiten informiert werden, bei etwaigen Konflikten die entsprechenden Stellen einzuschalten, um eine produktive Arbeits- und Forschungsatmosphäre zu gewährleisten.

Übergreifende Maßnahmen und Instrumente

Postdoktorandinnen und Postdoktoranden, die eine wissenschaftliche Laufbahn anstreben, haben besondere Qualifizierungsbedarfe v.a. in den Feldern Publikationen, Drittmittelwerbung, Personalführung, Lehre und Betreuung, internationale Erfahrungen, Gutachtertätigkeit, überfachliche Zusatzqualifizierung und Gremienarbeit. Um Postdoktorandinnen und Postdoktoranden sowohl in der Orientierungs- als auch Profilierungsphase bedarfsorientiert unterstützen zu können, hält die Universität Koblenz-Landau in Grundzügen bereits begleitende Beratungs- und Fortbildungsangebote bereit: So bietet das IPZ etwa allgemeine Beratungsmöglichkeiten sowie Veranstaltungen zu Führungskompetenz, Bewerbungsverfahren, Vorbereitung auf Berufungsverfahren oder Konfliktmanagement an; in der HDA stehen spezialisierte hochschuldidaktische Veranstaltungen auf dem Programm. Es wird im Sinne der Internationalisierung angestrebt, insbesondere das englischsprachige Veranstaltungsangebot schrittweise auszubauen. Ebenso werden digitale wie gedruckte Informationsmaterialien – sofern nicht schon geschehen – auch auf Englisch zur Verfügung gestellt.

Diese Angebote sollen künftig mit Blick auf die genannten Qualifizierungsbedarfe in Form von modularisierten Zertifikatsprogrammen deutlich ausgebaut, unter Berücksichtigung der Kohortengröße auch auf die Gruppe der Juniorprofessorinnen, Juniorprofessoren und Neuberufenen ausgeweitet sowie um das Element des Mentorings erweitert werden. Die geplanten Maßnahmen und Instrumente sollen dabei unterstützen, einerseits die Sichtbarkeit der Postdoktorandinnen und Postdoktoranden bzw. Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren in der *scientific community* sowie ihre Kompetenzen zu erhöhen und sie andererseits in ihrer weiteren Karriereplanung zu fördern.

Es ist ein erklärtes Ziel der Universität Koblenz-Landau, die Karrierechancen von Frauen auch bei der Besetzung von Professuren zu steigern. So konzentriert sich etwa ment² auf den Übergang von Promotion zur Habilitation durch Trainings und die Mentoring-Tandems sowie gezielte Coaching- und Vernetzungsangebote. Auch wirkt die Universität, u.a. durch eine Aktualisierung des nach den forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG formulierten Gleichstellungsplans, auf die Beseitigung struktureller Ungleichheiten hin. Zudem wird sich die Universität um eine Fortsetzung der Förderung im Rahmen des *Professorinnenprogramms* bewerben.

5.4 Allgemeine Aspekte und Perspektiven

Die Universität Koblenz-Landau arbeitet intensiv daran, die Chancen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zu verbessern sowie Strukturen, die diesem Ziel dienen, auf- bzw. auszubauen. Sie sieht sich dabei eingebunden in gesamtgesellschaftliche und bildungs- wie wissenschaftspolitische Weichenstellungen auf der Makro-Ebene, in institutionelle Rahmenbedingungen auf der Meso-Ebene (etwa mit Blick auf zur Verfügung stehende Ressourcen und die u.a. stellenplanbezogenen Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten) sowie – auf der Mikro-Ebene – in die soziale Alltagspraxis der Koordination zahlreicher Akteurinnen und Akteure und ihrer sich stetig entwickelnden Interessen und Bedürfnisse. Das Zusammenspiel dieser Ebenen gilt es immer wieder aufs Neue auszutariieren und dabei auch strukturell für Nachhaltigkeit Sorge zu tragen.

Insofern bedarf es in der Wahrnehmung der Gesamtverantwortung eines soliden organisatorischen Rahmens, der gleichzeitig Freiräume und Flexibilität bietet. Dazu ist perspektivisch geplant, das – bei seiner Gründung v.a. auf Promovierende ausgerichtete – IPZ als zentrale Einrichtung in Zusammenarbeit mit der Universitätsleitung und den Fachbereichen bzw. Fächern sukzessive als koordinierende ‚Dachstruktur‘ im Bereich der Personalentwicklung für alle Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zu konfigurieren und entsprechend auszustatten, damit die spezifischen Bedarfe der verschiedenen Gruppen des wissenschaftlichen Nachwuchses systematisch erfasst und entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden können. In diesem Kontext sollen unter Beibehaltung des Akronyms eine Namensanpassung und Änderung der bestehenden Geschäftsordnung vorgenommen werden. Im Sinne der Qualitätssicherung und -entwicklung, d.h. auch um bestehende Formen und Maßnahmen weiterzuentwickeln, ist hierbei die Verbindung des ‚Dachs‘ zu allen ‚Räumen des universitären Hauses‘ von besonderer Bedeutung, d.h. die Vernetzung der bestehenden und künftigen Angebote und Maßnahmen sowie die der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler stellen eine zentrale Aufgabe

dar. Die Universität Koblenz-Landau strebt dabei sowohl eine institutionalisierte Verknüpfung sowie zahlreiche informelle Formate des kommunikativen Austauschs zwischen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern, fachlich Betreuenden und zentralen Akteurinnen und Akteuren an. Daneben stellt die konkrete Einbindung der Nachwuchsförderung in die universitären Gesamtstrategien zu z.B. Gleichstellung, Internationalisierung, Qualitätssicherung und -entwicklung sowie Digitalisierung eine beständige Aufgabe dar.

Von struktureller Relevanz ist auch die Frage der Interessenvertretung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler. In Ermangelung eines gesetzlich verankerten und bundesweit einheitlich geregelten Doktorandenstatus konnten Promovierende bislang nicht in dieser Rolle an der universitären Selbstverwaltung partizipieren, obgleich sie, wenn sie als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter angestellt oder als Promotionsstudierende immatrikuliert sind, über diese Statusgruppen Mitsprache erlangen können. Die Universität Koblenz-Landau wird auf dieser Basis ein Konzept für eine Nachwuchswissenschaftlervertretung entwickeln, das Promovierende, Post-Doktorandinnen und Postdoktoranden einschließt.

Neben diesen strategischen Aspekten liegen zahlreiche Optionen für die operative Seite vor, die bereits in den Kapiteln 5.2 und 5.3 angesprochen wurden. Von übergreifender Bedeutung ist zudem die Novelle des deutschen Hochschulstatistikgesetzes, das die Hochschulen seit Dezember 2017 verpflichtet, die Anzahl der Promovierenden zu erfassen. Durch die geplante Einführung einer entsprechenden Software zur Datenerhebung an der Universität Koblenz-Landau können, unter Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen, die Akteurinnen und Akteure im Bereich der Nachwuchsförderung die Promovierenden dann effektiver erreichen, um sie noch besser als bisher auf die verschiedenen Angebote und Fördermöglichkeiten aufmerksam zu machen und gleichzeitig den Informationsfluss im Sinne eines Monitorings strukturell zu etablieren. Auch kann auf diese Weise allen neu gewonnenen Doktorandinnen und Doktoranden sowie Postdoktorandinnen und Postdoktoranden und Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren etwa das vom IPZ entwickelte ‚Informations- und Willkommenspaket‘ zur Verfügung gestellt werden, welches sicherstellt, dass die Angebote der Universität zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses von Beginn an auch wahrgenommen und genutzt werden können. Es ist zudem zu prüfen, inwiefern unter Berücksichtigung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen einzelne Daten ebenfalls den Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern zur Verfügung gestellt werden können, um deren Austausch zu unterstützen.

Um in der Arbeit auch Impulse von außen aufnehmen zu können, wird weiterhin auf die Pflege der Vernetzung mit diversen – regionalen bis internationalen – Förderinitiativen und Austauschforen gesetzt. So ist die Universität Koblenz-Landau bzw. sind die entsprechenden Einrichtungen der Nachwuchsförderung aktives Mitglied u.a. bei *UniWiND*, im *Qualitätszirkel Promotion (QZP)* oder im *Forum Mentoring*.

Die Zukunft von Forschung und Lehre wird durch einen gut qualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchs wesentlich mitbestimmt. So ist die Universität Koblenz-Landau auch weiterhin bestrebt, den Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern auf allen Qualifikationsstufen gute Arbeitsbedingungen, ein anregendes Forschungsumfeld sowie relevantes Knowhow zur Verfügung zu stellen und vielfältige Perspektiven zu eröffnen.

6 Qualitätssicherung und Ausblick

6.1 Verständnis als Personalentwicklungsstrategie

Das vorliegende Konzept formuliert die Grundzüge der universitären Personalentwicklungsstrategie und vereint erstmalig die bestehenden Maßnahmen und Angebote im Bereich Personalentwicklung in einem Dokument. Die Universität Koblenz-Landau versteht akademische Personalentwicklung als wichtige Aufgabe und als strategisches Handlungsfeld der Universitätsleitung. Um dem gerade in der Aufbauphase zu erwartenden Korrektur- und Anpassungsbedarf Rechnung zu tragen, startet die Umsetzung dieses Konzept von 2019 bis 2022 in eine Pilotphase. Die Personalentwicklungsstrategie wird dabei als lernender Prozess, das Konzept als lernendes Dokument verstanden, deren stetige Fortentwicklung und Anpassung Kernbestandteil des strategischen Handlungsfelds Personalentwicklung sind.

6.2 Qualitätssicherung

Wie alle Organisationsbereiche der Universität Koblenz-Landau wird die Personalentwicklung in die Mechanismen des internen Qualitätssicherungssystems integriert. Hierbei kann größtenteils auf das bereits bestehende Portfolio von Instrumenten zurückgegriffen werden, die sich vor allem in der Evaluation von Lehrveranstaltungen und Studienprogrammen an der Universität bewährt haben. Sie werden den besonderen Fragestellungen, Adressatengruppen und strategischen Zielen entsprechend angepasst. Zu diesen Instrumenten gehören

- die regelmäßige Evaluation eigener und externer Fort- und Weiterbildungsangebote
- die regelmäßige Erhebung von individuellen und organisationalen Personalentwicklungsbedarfen
- ein geschlossener Qualitätskreislauf im Handlungsfeld Personalentwicklung, der ermöglicht und sicherstellt, dass die in den Evaluationen gewonnenen Erkenntnisse zur Weiterentwicklung dieser Strategie und des Angebotes genutzt werden
- die fortlaufende Anpassung dieser Strategie an die Gesamtstrategie der Universität Koblenz-Landau
- die Qualitätssicherung auch bei Angeboten externer Kooperationspartner, sowohl in Hinsicht auf die Teilnehmerzufriedenheit als auch in Hinsicht auf den erreichten Kompetenzzuwachs (die Universität Koblenz-Landau wird vertragliche Kooperationen im Bereich des Fort- und Weiterbildungsangebotes ausschließlich mit Partnerorganisationen vereinbaren, die über ein eigenes, zertifiziertes Qualitätsmanagement verfügen)

6.3 Ausblick

Als zentrales strategisches Handlungsfeld der Universitätsleitung ist Personalentwicklung Kernaufgabe universitären Handelns. Da gerade in der Aufbauphase neuer Strukturen und der Erprobung neuer Maßnahmen größerer Nachjustierungsbedarf entsteht, wird die Pilotphase auch dazu genutzt, einen stimmigen und praktikablen Fahrplan für die Evaluation

der Maßnahmen aufzustellen. Dieser Prozess erfolgt in enger Abstimmung mit der Universitätsleitung und dem Steering Committee wissenschaftlicher Nachwuchs, unter Berücksichtigung aller Erkenntnisse der regelmäßigen qualitätssichernden Maßnahmen und unter Einbeziehung der universitätsinternen Expertise (z.B. Methodenzentrum). Darüber hinaus wird in diesem Zuge überprüft, ob bzw. inwieweit weitere Handlungsfelder (z.B. Personalgewinnung) und Zielgruppen (z.B. wissenschaftsunterstützendes Personal) ergänzt werden können. Dadurch wird sichergestellt, dass die Personalentwicklung adäquat die Bedarfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter adressiert, den Erfordernissen moderner Hochschul-governance gerecht wird und die Universität bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützt.

7 Anhang

Entwicklungslinien 2013 - 2020 der Universität Koblenz-Landau. [verabschiedet vom Senat am 17.12.2013; verabschiedet vom Hochschulrat am 19.05.2014]

Gleichstellungsplan der Universität Koblenz-Landau. [Senatsbeschluss vom 23.05.2000]

Grundordnung der Universität Koblenz-Landau vom 24.11.2016.

Internationalisierungsstrategie 2030 der Universität Koblenz-Landau. [verabschiedet vom Senat am 12.07.2016; verabschiedet vom Hochschulrat am 21.07.2016]

Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hg.). Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017: Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, 2017.

Leitbild „Gelingender Studienprozess“ der Universität Koblenz-Landau. [Zustimmende Kenntnisnahme des Senats am 13.12.2016]

Leitlinien über „Gute Beschäftigungsbedingungen“ an der Universität Koblenz-Landau. [Zustimmende Kenntnisnahme des Senats am 01.12.2015]

Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz. „Rahmenkonzept Personalentwicklung in der Landesverwaltung“ vom 21.07.2015.

UniNetzPE. „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten.“ Verabschiedet am 27.11.2015.

Verfahrensordnung zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis an der Universität Koblenz-Landau. [verabschiedet vom Senat am 14.12.1999]