

# **Personalentwicklungskonzept für den wissenschaftlichen Bereich**

## **Julius-Maximilians-Universität Würzburg**

Ausarbeitung der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal auf Basis des *Rahmenkonzepts für Personalentwicklung der Julius-Maximilians-Universität Würzburg* (Stand: 03.05.2016); verabschiedet in der Sitzung der Universitätsleitung am 22.05.2017

## Inhalt

Präambel .....	3
1. Herausforderungen der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal der JMU.....	4
2. Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal der JMU.....	5
3. Modell der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal der JMU.....	7
3.1 Zielgruppen .....	7
3.2 Kompetenzmodell des Personalentwicklungskonzeptes für das wissenschaftliche Personal der JMU.....	11
3.3 Konsequenzen für die Maßnahmengestaltung.....	13
3.4 Maßnahmenbereiche .....	16
4. Implementierung.....	26
5. Finanzierung.....	26
6. Qualitätssicherung.....	27

### Anlagen

1. Bestehende Personalentwicklungsangebote der Julius-Maximilians-Universität Würzburg
2. Entwicklungsdimensionen des Kompetenzmodells für das wissenschaftliche Personal der Julius-Maximilians-Universität im Detail
3. Umsetzungsplan des Personalentwicklungskonzeptes der Julius-Maximilians-Universität Würzburg

## Präambel

Die Julius-Maximilians-Universität Würzburg (JMU) sieht es als eine zentrale Aufgabe an, ihrem gesamten Personal ein strukturiertes, bedarfsgerechtes Programm an Unterstützungs- und Serviceleistungen anzubieten, die der Optimierung von beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten und Karrierechancen dienen. Aus diesem Verständnis heraus hat die JMU in den letzten Jahren verschiedene Angebote erarbeitet, die die berufliche Entwicklung sowohl des wissenschaftlichen als auch des wissenschaftsunterstützenden Personals fördern.

2016 hat die Universität ihre Strategie, Ziele und Prinzipien für die Personalentwicklung in einem *Rahmenkonzept für Personalentwicklung* niedergelegt, das von der Universitätsleitung verabschiedet wurde.<sup>1</sup> Das Rahmenkonzept wird durch das aktuelle Konzept zur *Gleichstellung von Frauen und Männern in Studium und Lehre 2015–2020*,<sup>2</sup> das Gleichstellungskonzept im nichtwissenschaftlichen Bereich,<sup>3</sup> die Internationalisierungsstrategie der JMU<sup>4</sup> und die Tenure-Track-Ordnung ergänzt.<sup>5</sup>

Die JMU begreift die Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Bereich als Leitungsaufgabe in der direkten Verantwortung des Präsidiums. Im vorliegenden Konzept werden die im Rahmenkonzept definierten Ziele und Prinzipien mit Blick auf das wissenschaftliche Personal ausgearbeitet und konkretisiert. Zielgruppen sind mithin alle ProfessorInnen, JuniorprofessorInnen, wissenschaftlichen MitarbeiterInnen auf Dauerstellen und Wissenschaftlichen MitarbeiterInnen auf Qualifizierungsstellen sowie Lehrkräfte für besondere Aufgaben,<sup>6</sup> die an der JMU tätig sind.

Aufgabe der Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Bereich ist es, eine Organisationskultur zu schaffen, die verlässliche Gestaltungsspielräume und Chancen für das wissenschaftliche Personal schafft und diese mit adäquaten Strukturen und Angeboten nach innen und außen sichtbar und transparent macht. Durch diese Angebote sollen WissenschaftlerInnen aller Karrierestufen in die Lage versetzt werden, sowohl ihre eigene Karriereentwicklung bewusst voranzutreiben als auch bei der Erfüllung von Betreuungs- und Führungsaufgaben selbst die Entwicklung nachfolgender Generationen von WissenschaftlerInnen im Sinne der Chancengerechtigkeit und der Bestenauslese mitzugestalten.

Zentrales Ziel der Personalentwicklung der JMU ist die Förderung der Chancen des wissenschaftlichen Personals für Karrieren im akademischen und außerakademischen Bereich durch Maßnahmen und Angebote zur Ausbildung überfachlicher Kompetenzen. Hierzu wird im Folgenden das entsprechende Maßnahmenportfolio beschrieben. Bestehende Maßnahmen werden im Berichtszeitraum 2017–2020 evaluiert und weiter ausgebaut und im Hinblick auf eine höhere Nutzerfreundlichkeit zu einem kohärenten Konzept zusammengefasst.

---

<sup>1</sup> Julius-Maximilians-Universität Würzburg: Rahmenkonzept für Personalentwicklung, Stand 03.05.2016. Zitiert als: Rahmenkonzept.

<sup>2</sup> Julius-Maximilians-Universität Würzburg: Gleichstellung von Frauen und Männern in Studium und Lehre. Grundsätze und Maßnahmen 2015–2020. Mai 2016. Zitiert als: Gleichstellungskonzept.

<sup>3</sup> Julius-Maximilians-Universität Würzburg: Gleichstellungskonzept im nichtwissenschaftlichen Bereich nach dem Bayerischen Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern (BayGlG). Geltungsbereich bis 2018. März 2016. Zitiert als: Gleichstellungskonzept im nichtwissenschaftlichen Bereich.

<sup>4</sup> Julius-Maximilians-Universität Würzburg: Internationalisierungsstrategie der Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Dezember 2016. Zitiert als: Internationalisierungsstrategie.

<sup>5</sup> Tenure-Track-Ordnung der Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Qualitätssicherungskonzept

gem. Art. 18 Abs. 3 Satz 5 Bayerisches Hochschulpersonalgesetz (BayHSchPG). Mai 2017. Zitiert als: Tenure-Track-Ordnung.

<sup>6</sup> Im Folgenden werden Lehrkräfte für besondere Aufgaben zur Erleichterung der Lesbarkeit unter den Oberbegriff „wissenschaftliche MitarbeiterInnen“ subsumiert.

## 1. Herausforderungen der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal der JMU

Eine der zentralen Herausforderungen der Personalentwicklung im wissenschaftlichen Bereich erwächst aus der Tatsache, dass eine über die vergangenen Jahre kontinuierlich gestiegene Anzahl an WissenschaftlerInnen auf Qualifizierungsstellen einer bundesweit annähernd gleichgebliebenen Zahl an Professuren und Dauerstellen für wissenschaftliche MitarbeiterInnen gegenübersteht. Da W2- und W3-Professuren durchschnittlich erst im fünften Lebensjahrzehnt besetzt werden, erweist sich das Karriereziel Professur oftmals erst spät als Sackgasse.<sup>7</sup> Die hohe Konkurrenz zahlreicher BewerberInnen um wenige Stellen sorgt für mehr Wettbewerb an den Universitäten, erfordert aber angesichts des im System angelegten Überhangs von wissenschaftlichem Nachwuchs die Entwicklung transparenter Strategien für den Wechsel in alternative Karrieren an der Universität sowie in Wirtschaft, Verwaltung, Kultur und Bildung.

Konzepte der Personalentwicklung für wissenschaftliches Personal müssen Lösungen dafür bieten, wie die spezifischen Bedarfe heterogener Gruppen (WissenschaftlerInnen auf Qualifizierungs- und Dauerstellen, JuniorprofessorInnen und ProfessorInnen) angemessen adressiert werden können. Im Bereich der Qualifizierungsstellen gilt es dabei zum einen transparente und verlässliche Rahmenbedingungen für verschiedene Qualifizierungsphasen zu etablieren und Nachwuchskräften unter anderem durch angemessene Vertragslaufzeiten ein förderliches Umfeld für die Erbringung der entsprechenden Leistungen zu bieten. Zum anderen ist die Dynamik des Gesamtsystems zu gewährleisten, welche einen kontinuierlichen Wechsel in diesen Positionen erfordert und Übergänge in andere Beschäftigungsfelder innerhalb und außerhalb der Universität impliziert. Die spezifischen Bedarfe des Personals mit dauerhaften Beschäftigungsverhältnissen differieren nicht nur nach der Zugehörigkeit zum Mittelbau bzw. zur Professorenschaft, gerade erstere Gruppe ist auch durch sehr unterschiedliche Aufgabenprofile und Entwicklungsmöglichkeiten gekennzeichnet. Nachhaltige Konzepte für die strategische Personal- und Organisationsentwicklung an Universitäten müssen daher einerseits qualifizierungsorientierte Dynamik gezielt fördern und andererseits positionsorientierte Kontinuität systematisch sichern. Dies hat zur Konsequenz, dass einzelne Unterstützungsmaßnahmen sowohl nutzergruppenspezifisch als auch karrierephasengerecht angelegt sein müssen.

Personalentwicklungsmaßnahmen müssen sich heute auch daran messen lassen, wie sie Anschlussfähigkeit zwischen verschiedenen Karrierepfaden und Sektoren fördern. Hohe Dynamik gepaart mit dem Anliegen, maximale Offenheit und gleichzeitig größere Berechenbarkeit für individuelle Karrierewege zu bieten, stellt dabei zunächst eine planerische Herausforderung dar und verlangt die Verfügbarkeit einer hinreichenden Datenbasis.

Originäres Ziel forschungsintensiver Universitäten ist die Ausbildung und Förderung exzellenter WissenschaftlerInnen sowie die Rekrutierung der besten Talente aus dem internationalen Wissenschaftsraum. Das Ziel der Bestenauslese kann ohne strategische Personalentwicklung und die dazu nötigen Maßnahmen langfristig nicht gewährleistet werden. Personalentwicklung als integraler Bestandteil einer (Be-)Förderungskultur sorgt für Transparenz und Nachhaltigkeit bei der individuellen Karriereplanung und dient als Grundlage für die strategische Organisationsentwicklung.

---

<sup>7</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten, 2014, S. 7f. Zitiert als: WR 2014.

Das vorliegende Konzept unterstützt den Prozess der flächendeckenden Implementierung von Maßnahmen der Personalentwicklung als strategisches Handlungsfeld der JMU und leistet damit nicht nur einen zentralen Beitrag zur strategischen Organisationsentwicklung der Universität, sondern auch zu einem Kulturwandel hin zu mehr Transparenz und Planbarkeit von Karrierewegen in der Wissenschaft. Zur adäquaten Berücksichtigung der vielfältigen Aspekte bei der Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Bereich sieht das Konzept die Einführung einer „Task Force Personalentwicklung Wissenschaft“ vor, in der VertreterInnen aller an den Personalentwicklungsmaßnahmen beteiligten Gruppen unter Leitung des Universitätspräsidiums zusammenwirken. Aufgabe dieses Gremiums ist die Evaluation und Optimierung der Angebote zur Personalentwicklung im wissenschaftlichen Bereich in Abstimmung mit den spezifischen Anforderungen von WissenschaftlerInnen unterschiedlicher Karrierestufen und Fachrichtungen sowie die Anregung neuer Angebote, die z.B. weitere außeruniversitäre Karrierechancen abdecken.

## **2. Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal der JMU**

Die JMU verfolgt das Ziel, ihrem wissenschaftlichen Personal optimale Rahmenbedingungen zur Entfaltung des eigenen Potentials und zur individuellen Karriereentwicklung entsprechend der jeweiligen Karrierephase zu bieten. Dabei spielen neben der Sensibilisierung für Querschnittsthemen, wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Chancengerechtigkeit, die frühzeitige und kontinuierliche Unterstützung bei der beruflichen Orientierung.

In den vergangenen Jahren erfolgreich etablierte Strukturen und Maßnahmen sorgen an der JMU bereits heute für ein dichtes Netz an Service-, Beratungs- und Fortbildungsangeboten für WissenschaftlerInnen aller Karrierephasen. Hierzu zählen beispielsweise Angebote in den folgenden Bereichen:

- hochschuldidaktische Weiterbildung (ProfiLehre und ProfiLehrePlus)
- akademische Weiterbildung, z.B. Fachkurse im Tierschutz, Strahlenschutz (Center for Continuing Education)
- Vorbereitung auf weiterführende Karrierephasen und alternative Karrierepfade (Career Center)
- Unterstützung bei Drittmittelansuchen (Research Advancement Centre)
- Förderung von Ausgründungen und Technologietransfer, Beratung zum Umgang mit Erfindungen usw. (Servicezentrum Forschung und Technologietransfer)
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Familienservicestelle)
- Chancengerechtigkeit (z.B. SCIENTIA, MENTORING med, PROMI – Promotion inklusive, Kontakt- und Informationsstelle für Studierende mit Behinderung und chronischer Erkrankung (KIS))
- Internationalisierung (Servicezentrum International Affairs/International Office)
- Konfliktmanagement (Konfliktberatungsstelle)

Im Besonderen ist hier auch auf Maßnahmen für die Promotionsphase zu verweisen. Die JMU hat bereits 2006 die University of Würzburg Graduate Schools (UWGS) als zentrale wissenschaftliche Einrichtung zur strukturierten Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses etabliert. Die UWGS deckt mit ihren vier Graduate Schools alle Profildomänen der Universität ab (Life Sciences; Science & Technology; Humanities; Law, Economics &

Society). Grundlegende Prinzipien der strukturierten Promotion sind 2016 im Zuge einer Novellierung in der Rahmenpromotionsordnung der Universität verankert worden.

Eine Übersicht zu den bestehenden Angeboten für WissenschaftlerInnen an der JMU ist als Anlage 1 beigefügt und auf der Homepage der Personalentwicklung stets aktuell verfügbar.

Für die Fortentwicklung der Personalentwicklung für WissenschaftlerInnen der JMU werden folgende Aufgaben ins Auge gefasst:

- Bei der Umsetzung des hier vorliegenden Personalentwicklungskonzepts für den wissenschaftlichen Bereich sind die Fakultäten ebenso wie die einschlägigen Stabsstellen und Abteilungen der Universität zusammen mit RepräsentantInnen außeruniversitärer Karrierewege einzubeziehen, um die Angebote für NachwuchswissenschaftlerInnen kontinuierlich und bedarfsgerecht zu optimieren.
- Da ein Großteil der DoktorandInnen und PostdoktorandInnen sich für ein anderes Karriereziel als die Professur entscheidet, ist es wichtig, frühzeitig Perspektiven für den Wechsel in Karrieren außerhalb des akademischen Bereichs, z.B. in Wirtschaft und Gesellschaft aufzuzeigen. Gleichzeitig sollen NachwuchswissenschaftlerInnen, die sich für eine wissenschaftliche Karriere entscheiden, in allen Qualifizierungs- und Bewährungsphasen gezielte Unterstützungsangebote erhalten.
- Während Service und Beratung bereits eine hohe thematische Abdeckung für spezifische Bedarfe des wissenschaftlichen Personals erreicht haben, sind Maßnahmen in den Bereichen Training, Mentoring und Coaching ihrem Entstehungskontext geschuldet bisher häufig nur für Teilzielgruppen ausgelegt. Um optimale Rahmenbedingungen für das wissenschaftliche Personal zu schaffen, sollen die bestehenden Angebote daher zu einem kohärenten Portfolio weiterentwickelt werden, das alle Karrierephasen bis hin zur Professur adressiert.
- Strategische Personalentwicklung fußt auf quantitativen und qualitativen Daten, um Planung, Evaluierung und Qualitätssicherung auf Ebene der Einzelmaßnahmen sowie für die gesamte Organisation leisten zu können. Mit der Implementierung eines integrierten Berichtswesens an der JMU wurden bereits Weichen für ein datenbasiertes Personalmanagement gestellt. Die vorhandenen Strukturen sollen mit Fokus auf eine kontinuierliche karrierephasenspezifische Erfassung der verschiedenen Beschäftigtengruppen als Basis für eine transparente und bedarfsgerechte Personalentwicklungsplanung ausgebaut werden.
- Um den Karriereweg als wissenschaftliche/r MitarbeiterIn mit Daueraufgaben als Alternative zur Professur schärfer zu konturieren und Qualifizierungswege, Karrierephasen und Entwicklungsmöglichkeiten herauszuarbeiten sind ebenfalls bessere Informationsgrundlagen erforderlich. Auf Basis der strategischen Personalplanung in den Fakultäten soll daher im Jahr 2018 erhoben werden, welche Stellenprofile aktuell mit Daueraufgaben im Mittelbau verknüpft sind, um in der Fortschreibung des Personalentwicklungskonzepts für das wissenschaftliche Personal nach 2020 entsprechende Bedarfe spezifischer berücksichtigen zu können. Mit Blick auf die Organisationsentwicklung ist dafür Sorge zu tragen, dass für beständige Aufgaben in den Bereichen Forschung, Lehre, Forschungs- und Informationsinfrastrukturen sowie Transfer/Translation eine ausreichende Zahl an Dauerstellen mit klaren Stellenprofilen ausgewiesen und mit qualifiziertem Personal besetzt wird.

### 3. Modell der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal der JMU

Die JMU engagiert sich im eigenen Interesse und im Interesse der Gesellschaft für die Identifizierung und Förderung der besten Talente für die Wissenschaft. Die Verantwortung für diese Aufgabe liegt beim Präsidium, das unter Einbeziehung der einschlägigen Stabstellen und Fachabteilungen dem wissenschaftlichen Personal Personalentwicklungsmaßnahmen anbietet, die sowohl die Karrieredynamik als auch die berufliche Planbarkeit fördern. Die „Task Force Personalentwicklung Wissenschaft“ entwickelt und optimiert gemeinsam mit den Fakultäten, der Universitätsfrauenbeauftragten, VertreterInnen außeruniversitärer Karrierewege und weiteren Stakeholdern bedarfsgerechte Angebote. Als Grundlage für die Personalentwicklungsplanung wird das bestehende Managementinformationssystem derzeit in Kooperation zwischen der Abteilung 4 – Servicezentrum Personal und dem Referat A 1 – Planung und Berichtswesen um ein personalspezifisches Modul erweitert.

Die Querschnittsthemen Diversität, Chancengerechtigkeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf fließen bei der Ausgestaltung der Maßnahmen zur Personalauswahl und Personalentwicklung in das Design von Regeln, Strukturen und Prozessen ein.

Folgende Fairnessregeln bilden die Grundlage aller karrierebezogenen Auswahl- und Entscheidungsprozesse der JMU:

- **Ergebnisfairness:** Entscheidungen werden auf Basis von verbindlichen Regeln getroffen.
- **Prozedurale Fairness:** Verfahren sind transparent und für alle Beteiligten einheitlich.
- **Informationale Fairness:** Informationen zur weiteren Entwicklung werden ehrlich, rechtzeitig und umfassend ausgetauscht.
- **Interaktionale Fairness:** Wertschätzung und Respekt sind Grundlagen für den Umgang miteinander.<sup>8</sup>

Chancengerechtigkeit an der JMU bedeutet auch und im Besonderen, dass karrierebezogene Auswahl- und Entscheidungsprozesse nicht von wissenschaftsfremden Faktoren wie Geschlecht, Religion, ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung, Alter oder Gesundheitszustand abhängig gemacht werden dürfen

#### 3.1 Zielgruppen

Die JMU fördert im wissenschaftlichen Bereich zwei Karrierewege: die akademische Führungslaufbahn mit dem Karriereziel Professur und die Fachlaufbahn (siehe auch Abb. 1, S. 10).

##### *Akademische Führungslaufbahn*

Eine akademische Führungslaufbahn folgt dem Karriereziel der Professur. Der Weg zur Professur führt über verschiedene Qualifizierungs- und Bewährungsphasen mit unterschiedlichem Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen. Zur konzeptionellen Abgrenzung der

---

<sup>8</sup> Vgl. Streicher B., Frey D.: Fairness-Check bei Wandelprojekten: Vier Dimensionen von Gerechtigkeit und wie man sie berücksichtigt. In: Organisationsentwicklung, 4/2008, S. 70–75.



Bedarfe bezieht sich das Personalentwicklungskonzept der JMU auf das von der EU-Kommission entwickelte *Framework for Research Careers*, das die folgenden Phasen einer Karriere in der Wissenschaft definiert.<sup>9</sup>

### **R1 *First Stage Researcher (up to the point of PhD)***

Voraussetzung für die Qualifizierungsphase R1 an deutschen Universitäten ist in der Regel ein mit sehr gutem Ergebnis abgeschlossenes Hochschulstudium. Dieser Qualifizierungsabschnitt wird meist mit der Promotion beendet. Die Forschungsarbeiten für eine Promotion markieren den Übergang vom Studium zum eigenständigen wissenschaftlichen Arbeiten. Eine Promotion muss einen substantiellen Beitrag zum Wissenszuwachs im jeweiligen Fachgebiet leisten. Insbesondere PromovendInnen, die auf Haushaltsstellen beschäftigt sind, erwerben auch erste Lehrerschaft. Ein großer Teil der WissenschaftlerInnen verlässt die Universität am Ende dieser Karrierephase, um beispielsweise in der industriellen Forschung und Entwicklung tätig zu werden, sich als Selbständige/r zu etablieren oder anspruchsvolle und leitende Positionen in Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und Gesellschaft wahrzunehmen.

### **R2 *Recognised Researcher (PhD holders or equivalent who are not yet fully independent)***

Für den Eintritt in die Qualifizierungsphase R2 wird eine mit sehr gutem Ergebnis abgeschlossene Promotion vorausgesetzt. Die Qualifizierungsphase R2 sollte in der Regel maximal vier Jahre umfassen. Sie dient in erster Linie der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung. Dazu gehören der Nachweis wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit, die Schärfung des eigenen wissenschaftlichen Profils, der Aufbau von Kooperationen und Netzwerken sowie die Übernahme von Lehrveranstaltungen und erste Erfahrungen in der Projektleitung. Zudem soll diese Phase genutzt werden, um sich darüber klar zu werden, welches Karriereziel realistisch erreicht werden kann, und um weitere überfachliche Kompetenzen zu erwerben. Ähnlich wie für R1 gilt, dass der Karriereweg der Mehrzahl der PostdoktorandInnen nicht zu einer Professur führt. Daher ist die Universität in der Verantwortung, diese Phase mit Blick auf Aufgaben und Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Übergänge in andere Karrierewege innerhalb und außerhalb der Universität erleichtert werden. Neben den bereits in R1 genannten alternativen Karrierewegen ist gerade für diese Zielgruppe, die vertiefte Erfahrungen im Wissenschaftsbetrieb gesammelt hat, auch eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement besonders relevant.

### **R3 *Established Researcher (researchers who have developed a level of independence)***

Voraussetzungen für den Übergang in Phase R3 sind eine herausragende Promotionsleistung, eine in der Regel zwei- bis vierjährige Tätigkeit als Postdoc, überdurchschnittliche wissenschaftliche Leistungen (in der Regel nachgewiesen durch einschlägige Publikationen) sowie häufig Auslandserfahrungen. In dieser Karrierephase trifft eine Vielzahl unterschiedlicher Karrierewege zur Professur aufeinander, die von der klassischen Habilitation über die Nachwuchsgruppenleitung (z.B. Emmy Noether,

---

<sup>9</sup> Vgl. European Commission. Directorate General For Research & Innovation. Directorate B – European Research Area Skills: Towards a European Framework For Research Careers, Brüssel, 21. July 2011.:Online im Internet unter: [https://cdn5.euraxess.org/sites/default/files/policy\\_library/towards\\_a\\_european\\_framework\\_for\\_research\\_careers\\_final.pdf](https://cdn5.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/towards_a_european_framework_for_research_careers_final.pdf) (15.04.2017).



ERC, JMU Nachwuchsgruppen) und Juniorprofessur (mit und ohne Tenure Track) bis hin zur befristeten W2-Professur (mit Tenure Track) reichen. Dementsprechend unterschiedlich sind auch die Rahmenbedingungen, die für die Ausgestaltung dieser Karrierephase gelten, wie der Ausprägungsgrad der Weisungsabhängigkeit. Zudem sind all diese genannten Punkte stark abhängig von der jeweiligen Fachkultur.

WissenschaftlerInnen dieser Karrierephase sollen ihre Aufgaben in Forschung, Lehre, Betreuung, Prüfung und Nachwuchsförderung weitestgehend selbstständig wahrnehmen, eigenständig Drittmittel einwerben, über ein Netz an Kooperationen verfügen und durch ihr wissenschaftliches Profil in der Community sichtbar sein. Zudem sollten in dieser Phase weitere Führungsaufgaben, Aufgaben in der akademischen Selbstverwaltung und innerhalb der Fachcommunity übernommen werden.

#### **R4 *Leading Researcher (researchers leading their research area or field)***

Voraussetzungen für diese Karrierephase sind ein abgeschlossenes Studium, besondere Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit (in der Regel nachgewiesen durch herausragende Promotionsleistung), zusätzliche wissenschaftliche Leistungen, die durch eine Habilitation bzw. habilitationsadäquate Leistungen erbracht wurden (z.B. im Rahmen einer Juniorprofessur), pädagogisch-didaktische Eignung sowie häufig die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln. In dieser Phase der Konsolidierung und Etablierung stehen Herausforderungen bei der personellen und finanziellen Organisation des Lehrstuhls bzw. der Arbeitsgruppe oder des Instituts, in der Lehre und bei der Betreuung und Begleitung von Studierenden, DoktorandInnen und WissenschaftlerInnen der Karrierephase R3 an. Zudem werden Aufgaben innerhalb der Hochschule (z.B. akademische Selbstverwaltung) und in der Disziplin (u.a. als Peer Reviewer in High-Impact-Factor Journals oder für Förderorganisationen) erwartet.

#### ***Fachlaufbahn***

In den verschiedenen Leistungsbereichen der Universität – Forschung, Lehre, Forschungs- und Informationsinfrastrukturen sowie Transfer/Translation – fallen dauerhafte Aufgaben für WissenschaftlerInnen an, die spezifische Fachkenntnisse und Kompetenzen erfordern. Um eine sachgerechte und kontinuierlich orientierte Wahrnehmung dieser Aufgaben sicherzustellen, sieht die JMU hierfür Dauerstellen für wissenschaftliche MitarbeiterInnen in angemessenem Umfang vor.<sup>10</sup> Diese Dauerstellen sind gesetzlich den Personalkategorien „Wissenschaftliche MitarbeiterInnen“ und „Lehrkräfte für besondere Aufgaben“ zugeordnet.

Eine unbefristete Beschäftigung als wissenschaftliche MitarbeiterIn bietet neben dem Weg zur Professur insbesondere für promovierte WissenschaftlerInnen eine attraktive Karrierealternative innerhalb des Wissenschaftssystems. Auch dieser Karriereweg kann zu einer Führungsposition führen. Von der akademischen Führungslaufbahn unterscheidet sich die Fachlaufbahn primär dadurch, dass wissenschaftliche MitarbeiterInnen anders als ProfessorInnen auch dann, wenn sie selbst Führungsaufgaben wahrnehmen, grundsätzlich weisungsgebunden sind und im Regelfall einen stärker fokussierten Aufgabenbereich haben. So sind WissenschaftlerInnen in der Fachlaufbahn an der JMU beispielsweise in der Betreuung von Großgeräten und/oder Core Facilities tätig, sichern mit ihrer spezifischen Expertise dauerhaf-

---

<sup>10</sup> Vgl. Rahmenkonzept, S. 8.

te Kompetenz für anspruchsvolle Methoden und Techniken in der Forschung, begleiten klinische Studien oder nehmen primär Aufgaben in Lehre und Lehrorganisation wahr.

Die Fachlaufbahn folgt in der Regel bis zur frühen Postdoc-Phase (R2), seltener auch bis zur Habilitation (R3), dem Weg der akademischen Führungslaufbahn. Das ist insofern funktional, als es sich um hochspezialisierte Tätigkeitsfelder handelt, für die ein entsprechender disziplinärer Ausbildungshintergrund und ein vertieftes Verständnis und Können zu der in der Disziplin jeweils üblichen Methoden, Prozessen, Standards und Rahmenbedingungen notwendig sind.

Auf Grund der hohen Diversität in der Gruppe der Fachkräfte in der Fachlaufbahn muss auf eine phasenspezifische Beschreibung an dieser Stelle verzichtet werden. Dauerstellen in der Fachlaufbahn werden an der JMU bedarfsgerecht auf Ebene der Organisationseinheiten in Stellenbeschreibungen definiert. Wie bereits als Aufgabe für die Fortentwicklung der Personalentwicklung unter Abschnitt 2 definiert, werden die aktuell vorhandenen Stellenprofile im Jahr 2018 erhoben, um sowohl Karriereverläufe wie Entwicklungsbedarfe schärfer fassen und im Angebotsportfolio der Personalentwicklung besser abbilden zu können. Die jeweils spezifische Fortbildung in der Fachlaufbahn wird als Gegenstand eines individuellen Entwicklungsplans geregelt.

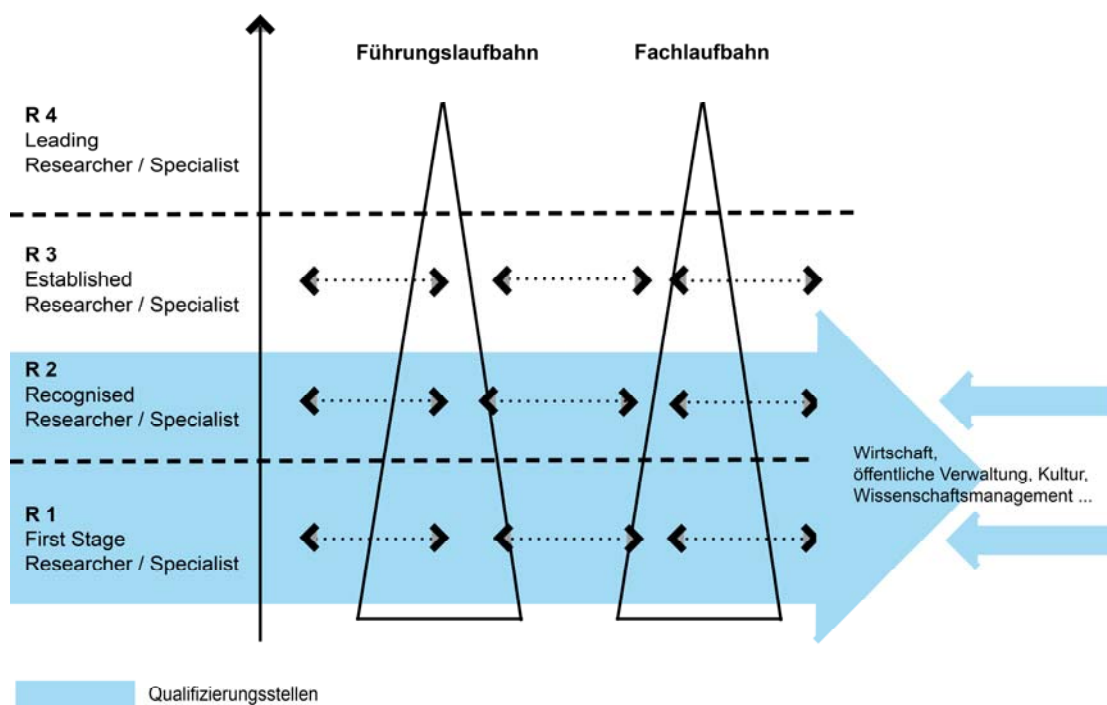


Abb. 1 Laufbahntypologie des Personalentwicklungskonzepts für wissenschaftliches Personal: Führungs- und Fachlaufbahn.

### 3.2 Kompetenzmodell des Personalentwicklungskonzeptes für das wissenschaftliche Personal der JMU

Wie in den strategischen Zielen des Rahmenkonzepts dargestellt, soll Personalentwicklung die Beschäftigten befähigen, „die strategischen Ziele für den eigenen Verantwortungsbereich zu interpretieren und [...] die individuellen Kompetenzen rollenbezogen zu sichern und daran ausgerichtet weiterzuentwickeln“.<sup>11</sup> Das Rahmenkonzept für Personalentwicklung legt eine allgemeine Struktur der Maßnahmen der Personalentwicklung an der JMU fest.<sup>12</sup> Die hier vorangestellte Strukturierung der Personalentwicklungsmaßnahmen hat einen hohen Nutzen für eine ganzheitliche Sicht auf die Personalentwicklung an der JMU, muss aber zwangsläufig für das wissenschaftliche Personal um ein spezifisches Kompetenzmodell von Entwicklungsdimensionen ergänzt werden. Das gewählte Modell (Abb. 2)<sup>13</sup> ist anschlussfähig an die Strukturvorgaben des allgemeinen Rahmenkonzepts der JMU. Es folgt in seinen Konsequenzen für die Gestaltung einer wissenschaftsspezifischen Personalentwicklung den durch den Wissenschaftsrat empfohlenen Karrierezielen und -wegen an Universitäten.<sup>14</sup>

Das hier verwendete Kompetenzmodell für wissenschaftliches Personal basiert auf dem in Großbritannien entwickelten *Researcher Development Framework*,<sup>15</sup> welches auf geeignetem Abstraktionsniveau und unter Berücksichtigung der relevanten Handlungsfelder und Entwicklungspotenziale vier für die Wissenschaft einschlägige Entwicklungsdimensionen beschreibt. Die vier im Kompetenzmodell (Abb. 2) definierten Entwicklungsdimensionen (**A**, **B**, **C**, **D**) werden jeweils in drei Bedarfswelder (**1**, **2**, **3**) weiter spezifiziert. Jedes Bedarfsweld steht dabei für ein definiertes Set an Kompetenzen bzw. Deskriptoren für Kompetenzen (siehe Anlage 2).

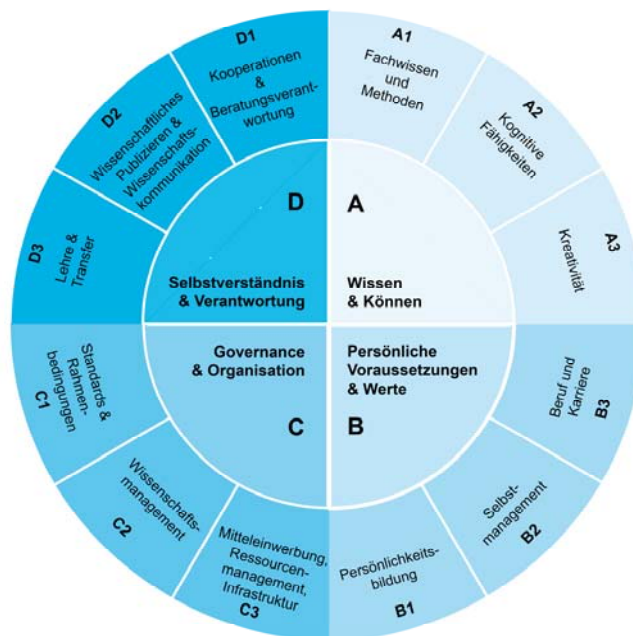


Abb. 2: Kompetenzmodell für das wissenschaftliche Personal

<sup>11</sup> Rahmenkonzept, S. 3.

<sup>12</sup> Vgl. Rahmenkonzept, S. 17.

<sup>13</sup> Vgl. RDF; S. 2. Eigene Darstellung

<sup>14</sup> Vgl. WR 2014, S. 41ff.

<sup>15</sup> Vitae 2010 Careers Research and Advisory Centre (CRAC) Limited: Researcher Development Framework, 2011. Zitiert als: RDF. Anmerkung: Das RDF ist als zentrales Element zur Implementierung des "Concordat to Support the Career Development of Researchers (2008)" im Auftrag der Research Councils UK und der Universities UK entwickelt worden.

Als gestaltungsrelevant für die JMU Personalentwicklung des wissenschaftlichen Personals werden basierend auf dem RDF die folgenden vier Entwicklungsdimensionen definiert:

#### **A. Wissen & Können**

Für die Erbringung von Forschungsleistungen benötigen Forschende *Fachwissen und Methodenkompetenz (A1)*, besondere *kognitive Fähigkeiten (A2)*, wie Analyse-, Problemlösungs- und Abstraktionsvermögen und kritisches Denken sowie *Kreativität (A3)* bei der Gestaltung und Entwicklung ihres Forschungsfeldes.

#### **B. Persönliche Voraussetzungen & Werte**

Zum Erreichen der formalen Ziele der jeweiligen Phasen einer universitären Laufbahn sollten WissenschaftlerInnen bestimmte persönliche Voraussetzungen und Werte mitbringen, die sie im Laufe ihrer Karriere weiterentwickeln und festigen. Diese werden mit den Bedarfsfeldern *Persönlichkeitsbildung (B1)* (z.B. Begeisterungsfähigkeit, Reflexionsvermögen und Verantwortungsbewusstsein), *Selbstmanagement (B2)* (z.B. Zeitmanagement, Prioritäten setzen und die eigene Work-Life-Balance) und *Beruf und Karriere (B3)* (z.B. kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung oder Chancenwahrnehmung) adressiert.

#### **C. Governance & Organisation**

Eine wissenschaftliche Tätigkeit ist eingebettet in Führungs- und Organisationsstrukturen, die formelle und informelle Bedingungen zur Verfolgung der eigenen Karriereziele setzen. WissenschaftlerInnen machen sich mit wissenschaftlichen *Standards und Rahmenbedingungen (C1)* vertraut und entwickeln ihr Können im *Forschungsmanagement (C2)*, z.B. bei der Planung und Risikoabschätzung eines Forschungsprojektes oder der Entwicklung einer eigenen Forschungsstrategie. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung und Abhängigkeit von Drittmitteln erlangen WissenschaftlerInnen mit Fortschreiten ihrer Karriere auch Managementkompetenzen, die *Mitteleinwerbung, Ressourcenmanagement und Infrastruktur (C3)* betreffen.

#### **D. Berufliches Selbstverständnis & gesellschaftliche Verantwortung**

Die Entscheidung für eine wissenschaftliche Qualifizierung und Karriere setzt immer auch ein berufliches Selbstverständnis voraus, das sich im Laufe der Karriere in Form von *Kooperationen und Beratungsverantwortung (D1)* und der Bereitschaft zur Gestaltung und Führung widerspiegelt und weiterentwickelt. Hierzu gehört auch der Transfer der eigenen Forschungsergebnisse sowohl in die Wissenschaftscommunity als auch in die Gesellschaft. WissenschaftlerInnen sollten somit über Kompetenzen in den Bereichen *Wissenschaftliches Publizieren & Wissenschaftskommunikation (D2)* und *Lehre und Transfer (D3)* verfügen und diese weiterentwickeln können.

### 3.3 Konsequenzen für die Maßnahmengestaltung

Strategische Personalentwicklung braucht bedarfsorientierte Angebotsstrukturen. Insbesondere in der ersten und zweiten Karrierephase (R1, R2, vgl. folgende Abschnitte und Abb. 1) sind den NachwuchswissenschaftlerInnen im Rahmen der Personalentwicklungsmaßnahmen Karrieremöglichkeiten im außeruniversitären Bereich und Zusatzkenntnisse für diese zu vermitteln. Für die Karrierephasen R1–R4 können folgende Bedarfe an überfachlichem Wissen und Know-how und damit verbundener organisationaler Steuerung beschrieben werden:

#### R1 First Stage Researcher (up to the stage of PhD)

Qualifizierungsziele in der Phase R1 bilden einen Schwerpunkt in den unter Abschnitt 3 eingeführten Entwicklungsdimensionen **A Wissen & Können** und **B Dispositionen & Werte**. Für den wissenschaftlichen Nachwuchs in R1 geht es zunächst um den Aufbau von *Fachwissen und Methoden (A1)*. Bei der Verfassung erster eigener wissenschaftlicher Arbeiten werden *Kognitive Fähigkeiten (A2)* und *Kreativität (A3)* gefördert und gefordert. Durch erste wissenschaftliche Arbeiten als Teil des beruflichen Handelns wird auch Gelegenheit dazu gegeben, die eigenen Dispositionen und Werte (*Persönlichkeitsbildung (B1)*, *Selbstmanagement (B2)* und *Beruf und Karriere (B3)*) im Hinblick auf das Karriereziel Wissenschaft kritisch zu prüfen und weiterzuentwickeln.

Die Entwicklungsdimensionen **C Governance & Organisation** sowie **D berufliches Selbstverständnis & gesellschaftliche Verantwortung** sind hier ebenfalls schon von Bedeutung. NachwuchswissenschaftlerInnen lernen bei der praktischen Umsetzung ihrer Forschung sowohl die besonderen Anforderungen des *Forschungsmanagements (C2)* als auch *Standards und Rahmenbedingungen (C1)* der Disziplin und der Wissenschaft allgemein kennen und verstehen. Zur Einführung in die Wissenschaft als Beruf gehören auch erste didaktische Erfahrungen in der Hochschullehre (*Lehre & gesellschaftlicher Beitrag (D3)*) sowie erste Beiträge als AutorIn und Angehörige/r der Disziplin (Wissenschaftliches Publizieren & Wissenschaftskommunikation (**D2**)).

Ein wichtiger Teil des Qualifizierungsauftrages der Universität ist es, neben der disziplinären Grundlegung, die überwiegend in den Fakultäten stattfindet, überfachliche Kompetenzen zu schulen und für NachwuchswissenschaftlerInnen im Spiegel anderer beruflicher Entwicklungswege sichtbar zu machen sowie Karriereoptionen in wissenschaftsnahen und nicht-wissenschaftlichen Tätigkeiten inner- und außerhalb der Universität aufzuzeigen und zugänglich zu machen.

#### R2 Recognised Researcher (PhD holders or equivalent who are not yet fully independent)

In der Phase R2 steht die wissenschaftliche Weiterqualifizierung mit der Ausbildung eines eigenen Forschungsprofils im Vordergrund. Inhalte der Personalentwicklung bauen damit auf den Grundlagen auf, die in den Entwicklungsdimensionen **A Wissen & Können** und **B Persönliche Voraussetzungen & Werte** in der ersten Entwicklungsphase geschaffen wurden. Der Schwerpunkt der Personalentwicklungsmaßnahmen liegt folglich auf Inhalten und Kompetenzen der Entwicklungsdimensionen **C Governance & Organisation** (*Standards und*



Rahmenbedingungen (C1), Forschungsmanagement (C2), Mitteleinwerbung, Ressourcenmanagement und Infrastruktur (C3) und **D berufliches Selbstverständnis & gesellschaftliche Verantwortung** (Kooperation und Betreuung (D1), Wissenschaftliches Publizieren & Wissenschaftskommunikation (D2), Lehre & gesellschaftlicher Beitrag (D3)). In Anbetracht der hohen Dynamik in der Phase R2 sind weiterhin Beratungs- und Betreuungsangebote zum Bedarfsfeld *Beruf und Karriere* (B3) – insbesondere zu Karrieremöglichkeiten innerhalb und außerhalb des akademischen Bereichs – von hoher Relevanz. Spätestens am Ende der Phase R2 sollte feststehen, ob ein Verbleib in der Wissenschaft sinnvoll und realistisch ist.

Die Universität muss in Stufe R2 einerseits mit zunehmend begrenzten Beschäftigungsmöglichkeiten und andererseits mit den in wissenschaftlichen Karrieren vorgesehenen Mobilitätsanforderungen umgehen. Zum Steuerungsbedarf zählt daher, potenzialorientierte Entscheidungen zu unterstützen, sowohl im Sinne einer Neuorientierung außerhalb der Wissenschaft als auch durch gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Chancen für eine wissenschaftliche Karriere. In Abgrenzung zur Phase R1 haben WissenschaftlerInnen in zunehmendem Maße die Möglichkeit, ihre Beschäftigungsdauer durch eigene Drittmiteleinwerbung zu sichern bzw. zu verlängern.

In der Phase R2 ist auch die Umorientierung von der akademischen Führungslaufbahn zur wissenschaftlichen Fachlaufbahn eine Option.<sup>16</sup>

### **R3 Established Researcher (researchers who have developed a level of independence)**

Mit steigender Unabhängigkeit und zugleich wachsender Verantwortung beim Übergang von Phase R2 in R3 rücken in Phase R3 in der Regel Fragen zu Kooperation und Leadership in der Wissenschaft in den Vordergrund. Als herausfordernd werden häufig neu entstandene Führungs- und Managementaufgaben sowie Aufgaben rund um die Beantragung und Verwaltung von Drittmittelprojekten empfunden. Im Fokus der Personalentwicklungsmaßnahmen steht damit die Entwicklungsdimension **D berufliches Selbstverständnis & gesellschaftliche Verantwortung** (Kooperation und Betreuung im Sinne von Führungskompetenzen (D1), Wissenschaftliches Publizieren & Wissenschaftskommunikation (D2), Lehre & gesellschaftlicher Beitrag (D3)) sowie das Bedarfsfeld *Mitteleinwerbung, Ressourcenmanagement und Infrastruktur* (C3). Da in Phase R3 letzte Vorbereitungen für den „Sprung“ auf die Lebenszeitprofessur getroffen werden und die individuelle Eignung für dieses Karriereziel unter Beweis gestellt wird, sind in Ergänzung zu den formalen Anforderungen im Bedarfsfeld *Beruf und Karriere* (B3) auch in dieser Karrierephase überfachliche Personalentwicklungsmaßnahmen von hohem Wert.

Aus systemischer Sicht handelt es sich bei den WissenschaftlerInnen in Phase R3 um den Kreis der potenziellen zukünftigen akademischen Führungskräfte (R4). WissenschaftlerInnen stehen in dieser Karrierephase in einem besonders ausgeprägten Konkurrenzverhältnis zueinander. Die möglichen Karrierewege in R3 weisen deutliche strukturelle Unterschiede auf (NachwuchsgruppenleiterInnen, JuniorprofessorInnen mit und ohne Tenure Track, HabilitandInnen, W2-Professuren auf Zeit). Es ist Aufgabe der Universität auf die Orientierungs- und Unterstützungsbedarfe der WissenschaftlerInnen bei der weiteren Karrierepla-

<sup>16</sup> Vgl. Art. 19 BayHschPG definiert als Voraussetzung zur Dauerbeschäftigung für WissenschaftlerInnen als Akademischer Rat oder Akademische Rätin in der Regel eine Promotion oder ein zweites Staatsexamen; Vgl. Gesetz über die Rechtsverhältnisse der Hochschullehrer und Hochschullehrerinnen sowie des weiteren wissenschaftlichen und künstlerischen Personals an den Hochschulen (Bayerisches Hochschulpersonalgesetz – BayHSchPG) vom 23. Mai 2006, § 19(1). Zitiert als: BayHSchPG.

nung einzugehen und faire, leistungsabhängige Chancen auf eine Tenure Position zu schaffen. Aus diesen Gründen sollen auch in R3 in der Regel alle WissenschaftlerInnen dieser Karrierephase von den entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen gemeinsam profitieren können.

#### **R4 Leading Researcher (researchers leading their research area or field)**

Mit dem Erreichen der Professur in der Phase R4 und damit der Selbstständigkeit als WissenschaftlerIn und Verantwortliche/r für die personelle und finanzielle Organisation einer dauerhaften Arbeitsgruppe, eines Lehrstuhls oder eines Instituts, steht weniger der Zuwachs von Wissen und Können als vielmehr eine kontinuierliche Reflexion und damit die Fortentwicklung der eigenen Praxis im Spiegel steigender Anforderungen und eines umfangreicheren Aufgaben- und Verantwortungsbereiches im Vordergrund. Punktuelle Maßnahmen aus den Entwicklungsdimensionen **A Wissen & Können**, **B Persönliche Voraussetzungen & Werte**, **C Governance & Organisation** und **D berufliches Selbstverständnis & gesellschaftliche Verantwortung** haben Impulscharakter und ergänzen das professionelle Handlungsspektrum um neue Perspektiven. Die Phase R4 ist durch bedingte Kontinuität gezeichnet: Mobilität entsteht durch Berufungs- bzw. Bleibeverhandlungen. Aufgabe der JMU als Organisation ist es, Unterstützungsstrukturen und Dienstleistungsangebot kontinuierlich in ihrer Qualität zu sichern und fortzuentwickeln, um für Leading Researchers ein nachhaltig attraktives Umfeld zu bieten.

Zu den Herausforderungen in Phase R4 zählen steigende Führungs- und Managementaufgaben sowie Aufgaben rund um die Beantragung und Verwaltung von größeren Verbundprojekten. In der Phase R4 werden daher einerseits Formen der Evaluierung von Forschungsleistungen im Verbund einer Arbeitsgruppe, aber auch Drittmittelberatung für große (internationale) Verbundvorhaben zur nachhaltigen Entwicklung des Forschungsprofils wichtig.

ProfessorInnen leisten im Rahmen ihrer Betreuungsaufgaben einen zentralen Beitrag für den organisationalen Wandel hin zu mehr Transparenz und planbaren Karrierewegen. Anliegen der Personalentwicklung muss es sein, sie als Organisationsmitglieder in Veränderungsprozesse einzubinden und als Multiplikatoren zu gewinnen.



### 3.4 Maßnahmenbereiche

Das Maßnahmenportfolio der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal ist in fünf Bereiche – *Dialoge zu Strategie und Entwicklung; Service & Beratung; Training; Mentoring & Coaching* sowie *Networking* – gegliedert. In allen Maßnahmenbereichen werden Inhalte der vier Entwicklungsdimensionen des JMU Kompetenzmodells

- Wissen & Können
- Persönliche Voraussetzungen & Werte
- Governance & Organisation
- Berufliches Selbstverständnis & Gesellschaftliche Verantwortung

in unterschiedlichen Förderformaten adressiert.

Alle Maßnahmen im Personalentwicklungsportfolio der JMU sind in die im Rahmenkonzept vorgegebenen übergeordneten Ziele und Strategien eingebettet und fördern unter anderem im Rahmen der Qualitätssicherung begleitend das organisationale Lernen an der JMU.<sup>17</sup> Personalentwicklungsmaßnahmen zu den Querschnittsthemen Chancengerechtigkeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf finden sich in allen Maßnahmenbereichen wieder und werden durch die Familienservicestelle und das Büro der Universitätsfrauenbeauftragten in enger Zusammenarbeit mit der Universitätsleitung betreut.

Alle Personalentwicklungsmaßnahmen werden zentral auf einer Plattform im Onlineauftritt der JMU angeboten. Angebotssuchende werden bei der Auswahl der für ihren Bedarf geeigneten Formate durch eine nutzerfreundliche Aufbereitung der Inhalte unterstützt und über die Geschäftsstelle Wissenschaftliche Personalentwicklung beraten. Die Maßnahmen der JMU Personalentwicklung sind dem zeitlichen Aufwand für die TeilnehmerInnen und des Angebotscharakters entsprechend zertifiziert.

Im Folgenden werden insbesondere Ergänzungen und Erweiterungen in den jeweiligen Maßnahmenbereichen erläutert, die als Teil dieses Personalentwicklungskonzepts für den wissenschaftlichen Bereich verstärkt oder neu an der JMU etabliert werden.

#### 3.4.1 Dialoge zu Strategie und Entwicklung

Die Instrumente im Maßnahmenbereich „Dialoge zu Strategie und Entwicklung“ sind Katalysatoren für die Implementierung des Personalentwicklungskonzeptes. Sie bilden die Basis für karrierephasenspezifische Beratung zu und Auswahl von Maßnahmen über die Entwicklungsdimensionen **A, B, C** und **D**.

Mit der Betreuungsvereinbarung als Gegenstand der Rahmenordnung für Promotionen an der JMU (Stand 8.2.2016) ist Personalentwicklung bereits als integraler Bestandteil der Nachwuchsförderung verankert. An der JMU ist eine Betreuungsvereinbarung verbindlich bei allen Promotionsvorhaben abzuschließen. Zu den Inhalten der Betreuungsvereinbarung gehören Qualifizierungsmaßnahmen für den/die Promovierende(n).

Der Geltungsbereich der Betreuungsvereinbarung als Instrument zur strukturierten Begleitung umfasst grundsätzlich alle Qualifizierungsvorhaben und regelt Aufgaben und Pflichten,

---

<sup>17</sup> Vgl. Rahmenkonzept, S. 4f.

die über die Dauer des Vorhabens für Betreute und die Betreuenden entstehen. Hier werden Grundlagen für die Personalentwicklung als selbstverständlicher Teil der Ausbildung gelegt.

Potenziale, die beim Einsatz der Instrumente dieses Maßnahmenbereichs als förderungswürdig oder -notwendig erkannt werden, spiegeln sich in konkreten Maßnahmen in den vier nachfolgenden Maßnahmenbereichen wieder. Zum Einsatz der Instrumente und der damit verbundenen Vorlagen werden Workshops sowohl im Sinne einer Schulung für Multiplikatoren für die Beratungssituation in der Betreuung als auch für die individuelle Nutzung angeboten.

Die karrierebezogenen Instrumente im Maßnahmenbereich „Dialoge zu Strategie und Entwicklung“ werden durch anlassbezogene Gesprächsformate im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Karriere bzw. Gesundheit und Chancengerechtigkeit ergänzt. Hierzu zählen beispielsweise auf Wunsch von werdenden Müttern und Vätern stattfindende Gespräche, in denen rechtzeitig geklärt werden soll, wie sich Familie und Qualifizierung im konkreten Fall vereinbaren lassen.<sup>18</sup>

### *Das Karriereportfolio*

Ziel und Anliegen des Karriereportfolios (Abb. 3, S. 18) ist es, die Selbstwirksamkeit von WissenschaftlerInnen in Bezug auf ihre berufliche Entwicklung vor dem Hintergrund der besonderen Bedingungen in der Wissenschaft zu fördern und konkrete Ansätze dafür zu liefern, aktiv die eigene Karriereentwicklung voranzutreiben.

Das JMU Karriereportfolio ist ein System der unterstützten schriftlichen Erfassung von Erfahrungen, Erfolgen, Qualifizierungen und erarbeiteten Kompetenzen. Es erweitert das wissenschaftsspezifische JMU Kompetenzmodell (Abb. 2, S. 11) in zweierlei Hinsicht: Zum einen zeigt es dreizehn Schlüsselindikatoren für die wissenschaftliche Karriere auf (in Abb. 3 als Puzzleteile dargestellt, z.B. Vorträge, Publikationen, internationale Kooperationen). Alle Maßnahmen des Personalentwicklungskonzeptes sind darauf ausgelegt, Kompetenzen zur karrierephasenspezifischen Erfüllung der Anforderungen in Bezug auf diese dreizehn Schlüsselindikatoren zu fördern. Darüber hinaus unterstützt das JMU Karriereportfolio als Instrument den Transfer der Schlüsselindikatoren und wissenschaftsspezifischen Kompetenzen in eine für Karrieren außerhalb der Wissenschaft anschlussfähige Perspektive von allgemeineren Kompetenzbereichen (Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz sowie Selbst- oder Personalkompetenz, in Abb. 3 im äußeren Rand dargestellt).

Das JMU Karriereportfolio kann somit als Basis für die Erstellung von sowohl CVs und Bewerbungen für akademische als auch außerakademische Karrieren dienen. Die hohe Integration von JMU Kompetenzprofil, Schlüsselindikatoren und Einbettung in breitere Kompetenzbereiche bietet einen großen praktischen Nutzen für den einzelnen Anwender. Das Arbeiten mit dem Karriereportfolio stellt nicht nur eine Orientierungshilfe bei der Entscheidung für einen Karriereweg, sondern auch bei der Auswahl bestimmter Weiterbildungsformate (Coaching, Mentoring, Training, Beratung) und Weiterbildungsinhalte dar. Es ermöglicht, individuelle Stärken und Schwächen im Hinblick auf den nächsten Karriereschritt gezielt zu bearbeiten. Das Karriereportfolio stellt bei der Konkretisierung von Bedarfen eine wichtige

---

<sup>18</sup> Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst: Grundsätze der staatlichen bayerischen Hochschulen zum Umgang mit Befristungen nach dem WissZeitVG und zur Förderung von Karriereperspektiven, vom März 2015, S. 4.

Unterstützung für das Instrument Statusgespräche dar. Der Einstieg in das Instrument kann in jeder Qualifizierungsphase erfolgen, wird aber zukünftig ab der Promotionsphase gezielt durch Workshops gefördert.

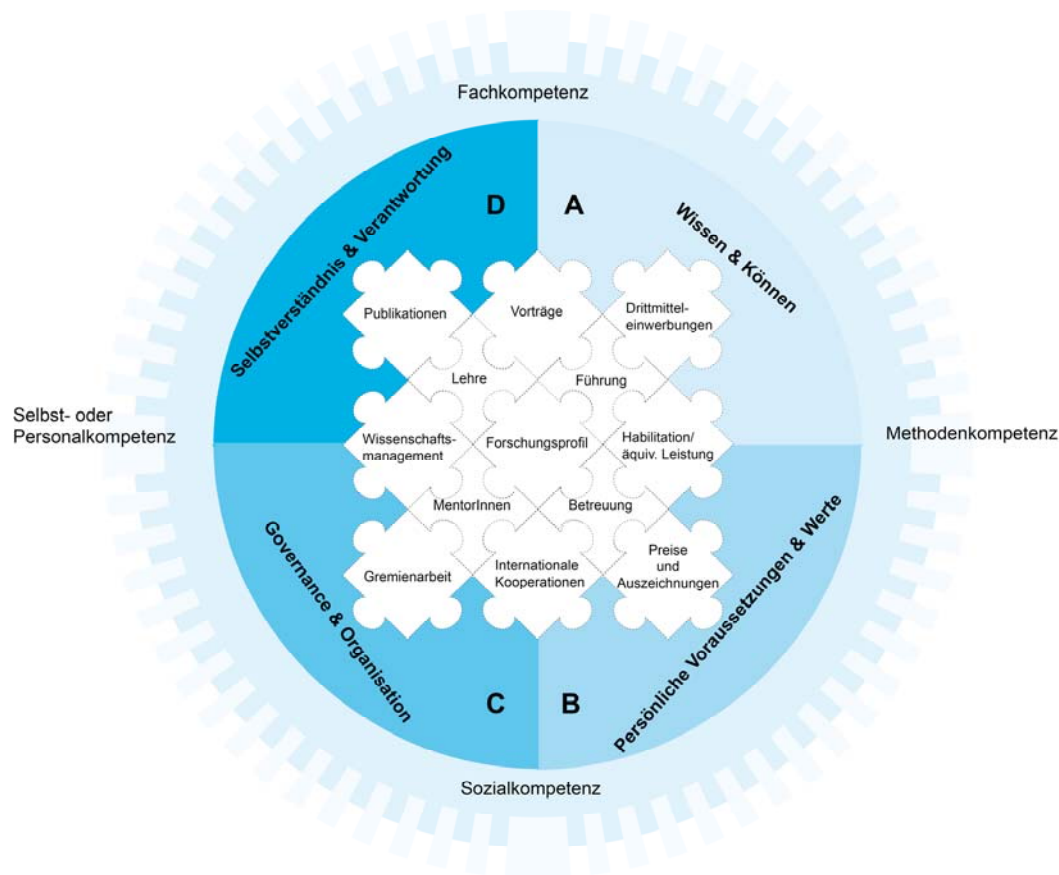


Abb. 3 Karriereportfolio

### **Der Entwicklungsplan**

Der Entwicklungsplan als Instrument für die Phase R3 dient dazu, festzulegen wie das eigene Potenzial optimal genutzt werden kann. In ihm werden kurz-, mittel- und langfristige Ziele definiert, die in dieser Karrierephase erreicht werden sollen. Zudem enthält der Entwicklungsplan Angaben dazu, wie und wann die jeweiligen Ziele erreicht und kontrolliert werden sollen. Der Entwicklungsplan kann als Grundlage für das jährliche Statusgespräch genutzt werden. Die Nutzung dieses Instruments für die eigene Karriereplanung wird grundsätzlich für alle WissenschaftlerInnen in der Phase R3 empfohlen. Für WissenschaftlerInnen im Tenure-Track-Verfahren ist der Entwicklungsplan verbindlich.

### **Das Statusgespräch**

Das Statusgespräch ist als begleitendes Dialogformat zu Karriereportfolio, Entwicklungsplan und anlassbezogenen Gesprächen zu verstehen.

Die Leistungsfähigkeit einer Organisation lebt vom Engagement und der Zufriedenheit ihrer MitarbeiterInnen. Führungskräfte haben eine besondere Verantwortung, Vorbild für Offen-

heit, Akzeptanz und Wertschätzung zu sein. Sie beraten und betreuen ihre MitarbeiterInnen dabei, sich abzeichnende Konflikte in der Entwicklung anzugehen, Potenziale zu erkennen und gezielt zu fördern.

Statusgespräche werden in der Regel zwischen Vorgesetzten und ihren jeweiligen MitarbeiterInnen geführt. Ergänzend haben WissenschaftlerInnen aller Karrierestufen die Möglichkeit sich bei den Service- und Beratungsstellen fachlichen Input und Rat zu holen.

Das Statusgespräch als vertraulicher Dialog soll mindestens einmal jährlich dazu genutzt werden, Selbstreflexion und Standortbestimmung zu ermöglichen und persönliche Ziele zu definieren. Inhalte des Statusgespräches sind zum Beispiel die Arbeitsaufgaben, das Umfeld, Zusammenarbeit und Führung und im Besonderen Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven.

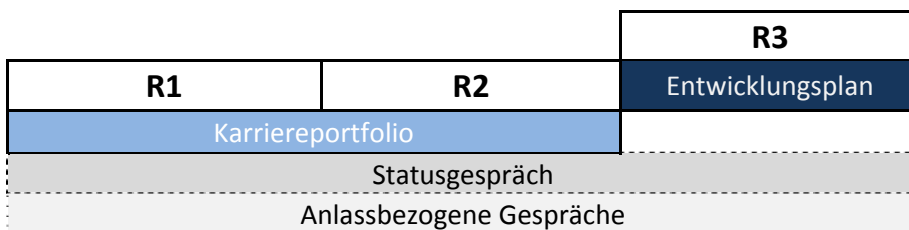


Abb. 4: Überblick zu den Instrumenten im Maßnahmenbereich Dialoge zu Strategie und Entwicklung

### 3.4.2 Service & Beratung

In Abgrenzung zum Bereich Mentoring & Coaching wird von den Partnern und Akteuren im Maßnahmenbereich Service & Beratung klassische Fachberatung mit Fokus auf Information geboten.

Die thematische Abdeckung der Service- und Beratungsangebote der JMU kann in den drei Kernbereichen Forschung, Lehre und Personal wie folgt beschrieben werden:

Für die Forschung leisten das Servicezentrum Forschung und Technologietransfer (SFT), das Research Advancement Centre (RAC), das Justizariat und das Referat Drittmittelverwaltung Unterstützung und Begleitung bei der Strategieentwicklung, der Projektanbahnung, in der Antragstellungsphase und bei der Projektdurchführung und Verwertung. Beratung wird auf Basis von Daten aus dem integrierten Berichtswesen der JMU mit Fokus auf Ressourcen und Bibliometrie geleistet. Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ergänzt das Serviceportfolio um Aspekte des Forschungsmarketing. In den Service- und Beratungseinrichtungen für die Forschung sind ExpertInnen für Inhalte der Entwicklungsdimensionen **C Governance & Organisation** sowie **D Berufliches Selbstverständnis & gesellschaftliche Verantwortung**.

Die Personalentwicklungsmaßnahmen im Bereich Lehre werden durch das Servicezentrum innovatives Lehren und Studium (ZiLS) koordiniert. Das ZiLS als Partner im bayerischen BMBF-Verbundprojekt ProfiLehre bzw. ProfiLehrePlus organisiert Kurse, Workshops, Vorträge und Coachings mit dem Ziel der systematischen Professionalisierung der Lehre an der JMU und leistet hierzu Beratung und Vermittlung. Das Angebot betrifft im Schwerpunkt die

Entwicklungsdimensionen **A Wissen und Können**, **D1 Kooperation und Betreuung**, **D3 Lehre** sowie **D2 Wissenschaftliches Publizieren & Wissenschaftskommunikation**.

Service und Beratung im Kernbereich Personal betrifft alle Maßnahmen im Kontext des Personalmanagements, d.h. von der Personalauswahl und Anstellung über die Personalentwicklung bis hin zum Ausscheiden von wissenschaftlichem Personal. Zentrale Einrichtungen und Partner im Personalmanagement sind: die Abteilung 4 – Servicezentrum Personal und das Referat A 1 – Planung und Berichtswesen. Der Service- und Beratungsbereich Personal deckt Inhalte der Entwicklungsdimensionen **B3 Beruf und Karriere** aber auch **D1 Kooperationen und Betreuung** und **C1 Standards und Rahmenbedingungen** ab.

Die Umsetzung Personalmanagement-bezogener Aufgaben wird für das wissenschaftliche Personal bis zur Berufung auf Fakultätsebene verantwortet. Berufungsverfahren werden gemeinsam durch die jeweilige Fakultät und die Universitätsleitung koordiniert. Die Experten im Maßnahmenbereich Service und Beratung unterstützen dabei mit qualitätsgesicherte Prozesse und Handreichungen. Zum Beispiel können Mitglieder in Berufungskommissionen wie Berufungsausschussvorsitzende und Berichterstattende bei Bedarf eine verfahrensvorbereitende bzw. verfahrensbegleitende Beratung in Anspruch nehmen. Diese Beratung zielt auf die Sensibilisierung für eignungsdiagnostische Fragen bei der Umsetzung der Auswahlkriterien „Befähigung zum Management, insbesondere Personalführungskompetenz und soziale Kompetenz“ und der persönlichen Eignung ab.<sup>19</sup> Weiterhin geht es um die Etablierung förderlicher und Vermeidung hinderlicher Kommunikationsbedingungen der Berufungskommission.

Zu den im Kernbereich Personal zugehörigen Service- und Beratungsleistungen im Kontext Personalbetreuung bzw. Personalentwicklung zählen Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Familienservicestelle, Welcome Center mit Dual Career Service) und zum Gesundheitsmanagement inklusive des betrieblichen Eingliederungsmanagements, die Angebote des Konfliktmanagements, der Suchtberatung und Prävention und eine Plattform für Unterstützungsangebote und Förderprogramme für WissenschaftlerInnen mit Behinderung (KIS, PROMI – Promotion inklusive) und des ZiLS.

Darüber hinaus werden im Career Center der JMU im Besonderen für die Zielgruppe Studierende Bedarfe rund um berufliche Orientierung abgedeckt. Das Career Center steht auch Promovierenden an der JMU als erster Ansprechpartner für Fragen und Feedback und für Einzelcoachings rund um alternative Karrierewege und bei der Vorbereitung von Bewerbungsunterlagen oder Bewerbungsgesprächen zur Seite. Das bestehende Angebot wird derzeit für die Zielgruppe WissenschaftlerInnen weiter ausgebaut und soll künftig unter anderem auch Beratung bei negativer Evaluierung im Tenure-Track-Verfahren umfassen.

ExpertInnen aus den Service und Beratungseinrichtungen rund um Forschung und Lehre sowie aus dem Kernbereich Personal vertreten ihre jeweiligen fachlichen Schwerpunkte auch als Trainer im Rahmen von Veranstaltungen im Maßnahmenbereich Training, Mentoring und Coaching sowie Networking.

---

<sup>19</sup> Berufungsleitfaden der Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Stand 19.05.2014, S. 13 und 15.

	R1	R2	R3	R4
<b>Forschung</b>				
	Servicezentrum Forschung und Transfer (SFT) Research Advancement Centre (RAC)			
<b>Lehre</b>				
	ZiLS - Servicezentrum innovatives Lehren und Studieren ProfiLehre / ProfiLehrePlus			
<b>Personal</b>				
	Career Center Welcome Center / Dual Career Service Servicezentrum Personal Familienservicestelle Konfliktmanagement Suchtprävention Chancengerechtigkeit (KIS, PROMI) Alumni-Netzwerk Presse und Öffentlichkeitsarbeit			

Abb. 5: Überblick zu den Instrumenten im Maßnahmenbereich Service & Beratung

### 3.4.3 Training

Das vorhandene überwiegend zielgruppenspezifische Angebot an Training soll um fachübergreifende Trainingszyklen in diversen Gruppenformaten für alle Angehörigen des wissenschaftlichen Personals ergänzt werden.

Die Maßnahmen im Bereich Training sind als Personalentwicklungs (PE)-Module strukturiert. Sie sind nach der Logik karrierephasenspezifischer Bedarfe aufgebaut und modular von *Basics für NachwuchswissenschaftlerInnen* bis zu *Management für die Forschung* organisiert. Eine Zuordnung von Schwerpunkten aus den vier Entwicklungsdimensionen zu den vier PE-Modulen ist nur bedingt sinnvoll, da hier die schrittweise Vertiefung der Inhalte aus den Entwicklungsdimensionen **A**, **B**, **C** und **D** angestrebt wird. Der Schwerpunkt Forschung in allen Modulen wird für den Bereich Lehre durch Maßnahmen aus dem bayernweiten Partnernetzwerk ProfiLehre ergänzt.

#### *Die PE-Module in der Übersicht*

Der Fort- und Weiterbildungsbedarf von Promovierenden wird derzeit unter dem Dach der University of Würzburg Graduate Schools in den vier Graduiertenschulen in den Bereichen „Life Sciences“, „Science and Technology“, „Humanities“ und „Law, Economics & Society“ abgedeckt. Ziel des Personalentwicklungskonzepts für den Berichtszeitraum 2017–2020 ist es, für alle Promovierenden überfachliche Trainingsmaßnahmen sicht- und verfügbar zu machen. Der Bedarf an überfachlichen Trainingsinhalten für wissenschaftliches Personal ab der Qualifizierungsphase R1 ist als *PE Modul – Basics für NachwuchswissenschaftlerInnen* organisiert und wird durch ein phasenspezifisches Mentoring-Programm unterstützt (siehe Abschnitt: Mentoring & Coaching).



### *PE Modul – Basics für NachwuchswissenschaftlerInnen*

Inhalte u.a.: Tools (Software, Konzepte etc.), Selbstmanagement, Zeitmanagement, Kreativitätstechniken, Karriereplanung, Vorträge gestalten, Networking.

Im Kontext wissenschaftlicher Weiterqualifizierung für die Karrierephase R2 ist in den Lebenswissenschaften mit dem PostDocPlus Programm ein fachspezifisches Angebotsformat an der JMU entstanden, das Training und Vernetzung fördert. Das Erfolgsmodell PostDocPlus wird mit dem Ziel einer breiteren Verfügbarkeit zentral und bedarfsspezifisch als *PE Modul – Forschungsstrategie* für die Zielgruppe der WissenschaftlerInnen ab Qualifizierungsphase R2 umgesetzt.

### *PE Modul – Forschungsstrategie*

Inhalte u.a.: Entwicklung von Forschungsthemen und -schwerpunkten sowie strategische Positionierung in der Fachcommunity, Strategisches Platzieren von Anträgen/Publikationen, Kooperationen und Netzwerke, Verwertung von Projektergebnissen, Präsentation und Moderation.

Unabhängig davon, ob der Weg zur Professur in der Bewährungsphase R3 über die klassische Habilitation, die Juniorprofessur, Tenure Track oder die Nachwuchsgruppenleitung führt, alle Wege sind mit steigender Führungsverantwortung verbunden. Daher wird in der Phase R3 das *PE Modul – Leadership in der Forschung* zentral etabliert. Wie bereits in Qualifizierungsphase R2 sind die Trainingsinhalte auch dieser Workshop-Reihe integraler Bestandteil einer phasenspezifischen Lern-, Vernetzungs- und Austauschplattform (siehe Abschnitt: Networking).

### *PE Modul – Leadership in der Forschung*

Inhalte u.a.: Führen mit und ohne Vorgesetztenfunktion, Verbundforschung, Teamcoaching, Betreuungsaufgaben, Innovative Methoden der Wissenschaftskommunikation, Interdisziplinäres Arbeiten.

Das *PE Modul – Management für die Forschung* richtet sich an WissenschaftlerInnen in Führungs- und Fachlaufbahnen und ergänzt das *PE Modul - Leadership in der Forschung* um Handlungswissen für das Management von Forschung und Lehre an der JMU.

### *PE Modul – Management für die Forschung*

Inhalte u.a.: Konzeption und Gestaltung von wissenschaftsunterstützenden Prozessen, Multi-Projekt-Governance, rechtliche Rahmenbedingungen, Infrastrukturen/Verwaltungs-ABC.

Integraler Bestandteil aller PE-Module sind Aspekte der Wissenschaftskommunikation sowie die Sensibilisierung und Vermittlung von organisationalem Handlungswissen zu Fragen von Diversität, Chancengerechtigkeit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Zum offenen Trainingsangebot für besondere Zielgruppen zählen unter anderem Schulungen zur Gestaltung und den rechtlichen Rahmenbedingungen von Berufungsverfahren.

Dem wissenschaftlichen Personal steht über die PE-Module hinaus das offene Trainingsangebot der Personalentwicklung zur Verfügung. Für individuelle Bedarfe im Besonderen auch auf Arbeitsgruppenebene berät die Personalentwicklung zur Trainerauswahl bzw. zu geeigneten Angeboten und Anbietern.



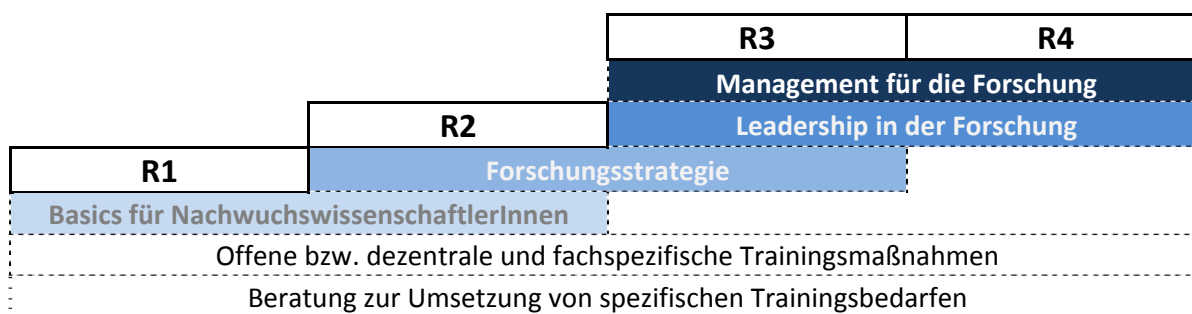


Abb. 6: Überblick zu den Instrumenten im Maßnahmenbereich Training

### 3.4.4 Mentoring und Coaching

Mentoring und Coaching bieten insbesondere in Übergangsphasen in der beruflichen Entwicklung einen hohen Nutzen. Beides leistet wie kaum andere Formate Begleitung zu spezifischen Entwicklungsanliegen. Typische Anlässe für Coaching sind: Karriereplanung und aufgabenbezogene Qualifizierung (z.B. Führung, Rollenkonflikte). Während Coaching durch die jeweiligen Service- und Beratungsstellen aus einem bewährten Pool an Anbietern empfohlen wird oder als Gruppencoaching Bestandteil der PE Module ist, soll Mentoring über die Karrierestufen R1 bis R4 optional angeboten werden.

Mentoring-Angebote im Rahmen der JMU Personalentwicklungsmaßnahmen beinhalten die Anbahnung und Begleitung von Mentoring-Tandems. Mentoren können entweder WissenschaftlerInnen sein, die keine formale Betreuungs- oder Vorgesetztenfunktion zum Mentee haben, oder Experten aus anderen Gesellschaftsbereichen. In Abgrenzung dazu sind Fachmentorate, wie sie typischerweise im Kontext von Thesis Committee oder im Mentorat für das Tenure-Track-Verfahren entstehen, Gegenstand von Regelungen zum Beispiel in der Betreuungsvereinbarung oder der Tenure-Track-Ordnung.

Gerade für NachwuchswissenschaftlerInnen in der Phase R1 und R2 stellt das Karriereportfolio mit den damit verbundenen Handreichungen und Workshops für Mentoren und Mentees eine wichtige Quelle für Gesprächsinhalte. Mentoring stellt immer auch eine bedeutende Chance dar, Karrierewege außerhalb der Wissenschaft ggf. im Rahmen einer Hospitation im beruflichen Umfeld eines Mentors/einer Mentorin kennenzulernen.

Mentoring gewinnt weiterhin an den Stellen in der Karriereentwicklung an Bedeutung, wo nicht mehr der Wissenszuwachs im Vordergrund steht, sondern eine Reflexion der eigenen Praxis und der kollegiale Austausch unter Peers den nächsten Entwicklungsschritt ermöglicht. Deshalb enthalten Mentoring-Angebote im Besonderen für die Zielgruppen R3 und R4 die Einführung in die Methode des Peer-Mentoring, das heißt, die kollegiale Fallberatung.

Konzepte der Umsetzung von kollegialer Fallberatung werden in allen Mentoring-Angeboten angeleitet und in regelmäßigen Abständen für die Arbeit in Kleingruppen vertieft und um neue Aspekte erweitert. Inhalte der kollegialen Fallberatung unter ProfessorInnen können, wie es bereits an der JMU im Kontext Konfliktmanagement gelebt wird, den sicheren Umgang mit herausfordernden Situationen in Beratung und Betreuung betreffen. Eine wichtige

Ressource beim Peer-Mentoring sind Leitfäden und Richtlinien die vom Service- und Beratungsbereich Personal zur Verfügung gestellt werden.

Die inhaltliche Abdeckung des Mentoring-Angebots wird durch ProfiLehre spezifisch im Hinblick auf Lehre mit dem Instrument der Kollegialen Hospitation ergänzt. Kollegiale Hospitation bedeutet, in Lerntandems gegenseitig Leitfaden-gestütztes Feedback für Lehrveranstaltungen zu gegeben.

Mit der Erweiterung des derzeit auf Teilzielgruppen ausgerichteten Angebots auf ein breiteres Mentoring-Angebot für das gesamte wissenschaftliche Personal wird eine wichtige Lücke mit Synergieeffekten auf mehrere Entwicklungsdimensionen geschlossen.

R1	R2	R3	R4
Mentoring I	Mentoring II	Peer-Mentoring	
Anlassbezogenes Coaching			

Abb. 7: Überblick zu den Instrumenten im Maßnahmenbereich Coaching & Mentoring

### 3.4.5 Networking

Die JMU ist eine regional, national ebenso wie international eng vernetzte, weltoffene Volluniversität mit einem aktiven Alumni-Netzwerk. Dieses Potenzial für interdisziplinären gesellschaftsbereicheübergreifenden Austausch soll allen JMU WissenschaftlerInnen offen stehen. Networking ist ein essenzieller Teil zur Etablierung nationaler wie internationaler Forschungszusammenarbeit und der beruflichen Orientierung. Networking wird im Rahmen der Personalentwicklung weiterhin als Querschnittsaufgabe betrachtet und daher über alle Maßnahmenbereiche hinweg gefördert.

Besondere Berücksichtigung findet Networking im Maßnahmenbereich Mentoring & Coaching. In gemeinsamen Workshops für MentorInnen und Mentees bietet sich die Gelegenheit zu Begegnungen und Austausch mit Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und Bildung. Vor dem Hintergrund der immer noch hohen Durchlässigkeit in alternative Karrierewege in den ersten beiden Karrierephasen (R1 und R2) hat die Möglichkeit, das eigene Netzwerk auch in den nicht-akademischen Bereich auszuweiten, einen besonderen Stellenwert. Die Graduiertenschulen bieten hier bereits gezielte Angebote, die NachwuchswissenschaftlerInnen mit VertreterInnen der Industrie im Rahmen spezifischer Themen zusammenbringen. Andere zentrale Einrichtungen, wie das Servicezentrum Forschung und Transfer bieten ebenfalls Vernetzungsmöglichkeiten z.B. zum Thema Kooperationen und Existenzgründungen, die sie aus ihrem weit ausgebauten Netz an Kontakten in Wirtschaft und Gesellschaft schöpfen. Neben dem JMU Alumni-Netzwerk ist ein weiterer wichtiger Partner für Angebote im Maßnahmenbereich Networking das Career Center der JMU. Das Career Center ist seit 2007 Ausrichter der alljährlichen Career Week und seit 2012 Organisator der alljährlichen JMU Jobmesse (als Verstetigung der Initiative Study & Stay in Bavaria des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie). Hier werden neben Vernetzungsmöglichkeiten Impulsvorträge und Workshops zu Themen wie der Bewerbung angeboten. Die Angebote des Career Centers werden auf Fakultätsbe-

ne durch Vorträge und Ringvorlesungen zu Karrierewegen ergänzt (u.a. 2017: „Frauen-Physik-Karrierewege“, „Perspektiven für die Geisteswissenschaften“). Mit diesen Maßnahmen kann die Weichenstellung für alternative Karrierewege erheblich erleichtert und gezielt gefördert werden.

Nicht zuletzt bietet die JMU ihren NachwuchswissenschaftlerInnen gezielte Unterstützung bei der Sichtbarkeit und externen Vernetzung in die Fachwelt, z.B. durch die Nominierung für Preise oder die Aufnahme in die Junge Akademie, sowie auch durch hausinterne Formate, die die Bildung von Foren mit Impulsvorträgen und weiteren Vernetzungsmöglichkeiten fördern. Dazu braucht es auch Orte, wie das Siebold-Collegium – Institute for Advanced Studies (SCIAS), und Gelegenheiten, wie beispielsweise den Neuberufenen-Empfang des Welcome Centers. Für die Gruppe der international rekrutierten WissenschaftlerInnen in Phase R3 und R4 stellt das SCIAS nicht nur die Möglichkeit einer ersten Wohnstätte, sondern auch als besonderer Ort des interdisziplinären internationalen Austausches und als Veranstaltungsort eine besondere Chance dar.

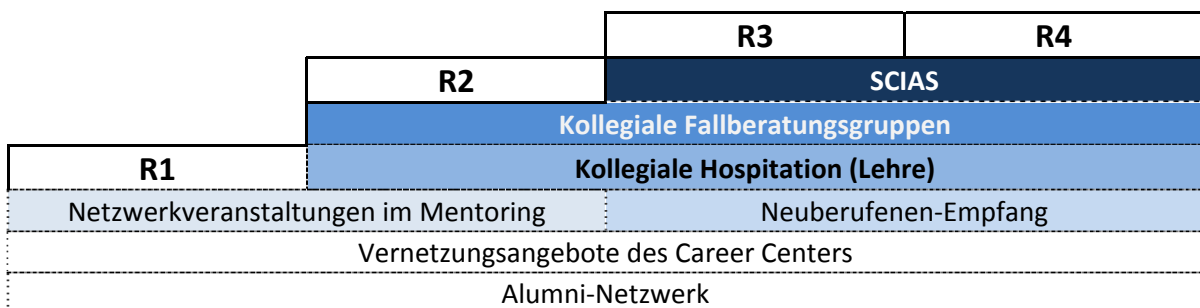


Abb. 8: Überblick zu den Instrumenten im Maßnahmenbereich Networking

## 4. Implementierung

Alle Instrumente und vorgestellten Maßnahmenbereiche dienen den unter Abschnitt 2 definierten Aufgaben für die Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal der JMU. Die strategische Steuerung der Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts für den wissenschaftlichen Bereich obliegt der 2017 neu zu schaffenden „Task Force Personalentwicklung Wissenschaft“ unter Leitung des Universitätspräsidiums. Der Task Force werden VertreterInnen aller Zielgruppen aus den verschiedenen Fakultäten der JMU, die Universitätsfrauenbeauftragte sowie RepräsentantInnen außeruniversitärer Karrierewege und weitere Stakeholder angehören. Zu grundlegenden Fragen der Angebotsgestaltung, insbesondere mit Blick auf Zielgruppen und Maßnahmenbereiche, findet eine enge Abstimmung zwischen der Task Force und dem Steuerungskreis Personalentwicklung der JMU statt, die für die Implementierung des Rahmenkonzepts verantwortlich ist. Organisatorische und inhaltliche Unterstützung erhält die Task Force durch die Geschäftsstelle Wissenschaftliche Personalentwicklung, die im Präsidialstab der JMU eingerichtet wird.

Das Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal der JMU wird in regelmäßigen Abständen evaluiert und im Hinblick auf den jeweils identifizierten Anpassungsbedarf um einen spezifischen Umsetzungsplan als Anlage ergänzt.

Der Umsetzungsplan 2017–2020 (siehe Anlage 3) stellt im Sinne eines Ist-Standes zur Umsetzung den jeweils auf Ebene der einzelnen, neu hinzugewonnenen Instrumente bislang erreichten Grad der Umsetzung (in Stufen von 1–5) und die jeweilige institutionelle Verankerung (in Stufen von I–V) dar. Soll-Ziele für den Umsetzungszeitraum 2017–2020 wurden in folgenden Schwerpunkten gesetzt:

Das Angebot der JMU Personalentwicklung wird weiter zu einem kohärenten Angebot ausgebaut. Im Besonderen betrifft das

- Einrichtung der „Task Force Personalentwicklung Wissenschaft“ 2017
- PE-Module für alle relevanten Zielgruppen stehen ab 2018 zur Verfügung
- Etablierung und Evaluierung von Mentoring und Coaching für alle Karrierephasen von R1 bis R4 bis 2020

## 5. Finanzierung

Die Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes für den wissenschaftlichen Bereich wird als Mischfinanzierung aus hochschuleigenen Mitteln und Projektförderung finanziert. Die Investition aus hochschuleigenen Mitteln der JMU für Personalentwicklung lag in 2016 bei rund 560.000 EUR. Für 2017 liegt die Prognose bei rund 835.000 EUR. Die Kosten der Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes im Zeitraum von 2017–2020 werden aus Haushaltsmitteln bzw. Overheads getragen.

## 6. Qualitätssicherung

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept für den wissenschaftlichen Bereich berücksichtigt die im „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten“ des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten formulierten Qualitätsstandards.<sup>20</sup> Die Geschäftsstelle Wissenschaftliche Personalentwicklung im Präsidialstab gemeinsam mit der „Task Force Personalentwicklung Wissenschaft“ und dem Referat A.3 – Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung sind zuständig für die Einhaltung dieser Standards sowie für die Evaluation und Optimierung der Personalentwicklungsmaßnahmen im wissenschaftlichen Bereich. Eine Evaluation des Personalentwicklungskonzepts ist für das Jahr 2020 vorgesehen. Diese dient als Basis zur Anpassung und Weiterentwicklung der Personalentwicklungsmaßnahmen und zur Fortschreibung des Konzepts.

Einzelne Personalentwicklungsmaßnahmen werden regelmäßig auf Aktualität hin überprüft und ggf. angepasst. Dadurch wird die Personalentwicklung in die Lage versetzt, auf aktuelle Entwicklungen z.B. im Bereich der Qualifizierung von NachwuchswissenschaftlerInnen zu reagieren und so die Aktualität der Personalentwicklungsmaßnahmen zu gewährleisten. Ein Instrument, das dabei zum Einsatz kommt, ist die regelmäßige Bedarfserhebung die dem wissenschaftlichen Personal die Möglichkeit gibt, Personalentwicklung aktiv mitzugestalten.

Zudem werden regelmäßig relevante Kennzahlen erhoben und diskutiert und der langfristige Erfolg von PE-Maßnahmen kritisch hinterfragt. Neue Personalentwicklungsmaßnahmen werden pilothaft erprobt und deren dauerhafte Implementierung kritisch beurteilt.

---

<sup>20</sup> Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten: Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten, Essen, 27. November 2015. Online im Internet unter: <http://uninetzpe.de/wp-content/uploads/2015/12/Kodex-f%C3%BCr-gute-Personalentwicklung-an-Universit%C3%A4ten.pdf> (02.02.2017).