



Universität Vechta
University of Vechta

Personalentwicklung für den Wissenschaftsbereich der Universität Vechta

Beschlossen vom Senat der Universität Vechta
in seiner 77. Sitzung am 19.12.2018

Inhaltsverzeichnis

Präambel.....	1
1 Ausgangslage.....	2
1.1 Standortbestimmung und Herausforderungen der Universität Vechta.....	2
1.2 Zielsetzungen der Personalentwicklung für den Wissenschaftsbereich	2
1.3 Transparenz und Planbarkeit im Wissenschaftsbereich.....	3
2 Zielgruppen.....	4
3 Handlungsfelder.....	5
3.1 Gewinnung / Onboarding / Bindung	6
3.2 Qualifizierung.....	7
3.3 Beratung.....	9
3.4 Vernetzung	11
3.5 Karrierewege	12
3.6 Führung	13
4 Verständnis von Personalentwicklung.....	13
5 Leitziele für die Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen	15
5.1 Lebensphasenorientierung	16
5.2 Führungskompetenz.....	16
5.3 Gender und Diversity.....	16
5.4 Familiengerechtigkeit.....	17
5.5 Gesundheit.....	17
5.6 Internationalisierung	18
5.7 Nachhaltigkeit.....	18
6 Kontinuierliche Bedarfserhebung.....	18
7 Institutionelle Verankerung und Steuerung der Personalentwicklung.....	19
7.1 Verantwortungsträger*innen	19
7.2 Zirkel Personalentwicklung	21

Präambel

Die Förderung und Entwicklung des gesamten wissenschaftlichen Personals und des wissenschaftlichen Nachwuchses ist ein erklärtes strategisches Handlungsfeld der Universität Vechta, welches im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung Berücksichtigung und Umsetzung findet. Ziele und Maßnahmen werden sowohl auf zentraler als auch auf dezentraler Ebene entwickelt, implementiert und verantwortet. Die auch in den Zielvereinbarungen mit dem Land Niedersachsen definierten Ziele zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses orientieren sich dabei an den Regeln guter wissenschaftlicher Praxis der Deutschen Forschungsgemeinschaft¹, den Leitlinien zur Qualitätssicherung in Promotionsverfahren der Landeshochschulkonferenz Niedersachsen und des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur² sowie den Empfehlungen des Wissenschaftsrats zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten³.

Die Universität Vechta stellt sich mit diesem Personalentwicklungskonzept für den Wissenschaftsbereich der zunehmenden Bedeutung des Themas Personalentwicklung auf allen Karrierestufen und erachtet die Förderung des gesamten wissenschaftlichen Personals und des wissenschaftlichen Nachwuchses als ihre wesentliche Kernaufgabe.

Die Universitätsleitung bekennt sich durch die Einrichtung eines Graduiertenzentrums sowie der Neuausrichtung der Personalentwicklung – welche auch das Berufungsmanagement beinhaltet – dazu, das Thema der Personalentwicklung für das gesamte wissenschaftliche Personal und den wissenschaftlichen Nachwuchs an der Universität stärker strategisch zu verankern. Das Personalentwicklungskonzept für den Wissenschaftsbereich dient dabei als Handlungsgrundlage für die zentral verantwortlichen Stellen der Personalentwicklung der Universität Vechta.

In dem Prozess der Neuausrichtung der universitätsweiten Personalentwicklung wird ein Rahmenkonzept partizipativ erarbeitet. Auf dieser Grundlage werden im Folgenden erste konkrete Handlungsfelder und Maßnahmen für den Wissenschaftsbereich an der Universität Vechta aufgezeigt.

Eine regelmäßige Fortschreibung des Konzepts zur Erweiterung und Optimierung von Maßnahmen ist im Rahmen eines ebenfalls partizipativen Prozesses und im Einklang mit den Nachwuchsförderkonzepten von Fakultäten und Forschungsinstituten der Universität Vechta vorgesehen.

¹ Deutsche Forschungsgemeinschaft, 2013. Vorschläge zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Denkschrift. Ergänzte Auflage. Weinheim: Wiley. DOI: 10.1002/9783527679188.

² Landeshochschulkonferenz Niedersachsen & Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, 2014. Leitlinien zur Qualitätssicherung in Promotionsverfahren. <https://www.lhk-niedersachsen.de/positionen/leitlinien-zur-qualitaetssicherung-in-promotionsverfahren/> (Letzter Aufruf: 28.11.2018).

³ Wissenschaftsrat, 2014. Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. Drs. 4009-14. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf> (Letzter Aufruf: 28.11.2018).

1. Ausgangslage

1.1 Standortbestimmung und Herausforderungen der Universität Vechta

Die Universität Vechta gehört mit etwa 5.000 Studierenden zu einer der kleinen Hochschulen Deutschlands. Zur Bündelung ihrer Aktivitäten in Studium und Lehre, Forschung und Wissenstransfer leitet die Universität folgende Profilschwerpunkte ab: Lehrer*innenbildung, Soziale Dienstleistungen, Agrar / Ernährung und Kulturwissenschaften. Diese Schwerpunkte sind in das übergeordnete interdisziplinäre Generalthema der Erforschung und Begleitung von Transformationsprozessen in ländlichen Räumen eingebettet, das die Universität als „Hochschule in Verantwortung“ mit expliziter Bezugnahme auf das Konzept „Responsible Research and Innovation“ (RRI) als normatives Rahmenwerk für sich definiert hat. Mit der Ausweisung der vier Profilschwerpunkte soll die nationale und internationale Sichtbarkeit in Forschung und Lehre erhöht und zugleich die Rolle der Universität als Innovationsmotor in einer dynamischen ländlichen Region gestärkt werden („Third Mission“). Durchzogen und zugleich miteinander verbunden werden die Profilschwerpunkte von den Querschnittsdimensionen Gesellschaftlicher Zusammenhalt, Nachhaltigkeit, Verantwortung und Ethik, Digitalisierung, Internationalisierung sowie Gender und Diversität.

Die Universität Vechta hat aufgrund der Erweiterung von Lehr- und Forschungsbereichen (z. B. Beteiligung am Hochschulpakt und an Programmförderungen der Qualitätsinitiative Lehrerbildung) eine weit reichende Organisationsreform des Wissenschaftsbereichs abgeschlossen. Hiermit einher ging sowohl die Einrichtung von W1-Professuren als auch der Ausbau von Studienplätzen und Studiengängen. In diese passt sich die strategische Personalentwicklung ein, im Rahmen derer unter anderem der Ansatz des „Tenure-Track“ für alle Arten von W-Professuren implementiert wird. Das Tenure-Track-Verfahren erweitert das Berufungs- und Karrieresystem der Universität Vechta und wird in den Zyklus von Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich integriert. Weiterhin wurde im Rahmen der Organisationsreform verankert, dass bei Zielvereinbarungen des Präsidiums mit Forschungsinstituten und Fakultäten ein Nachwuchsförderungskonzept mit konkreten Zielperspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs vorliegen muss. Dadurch wird die wissenschaftliche Nachwuchsförderung auch als maßgebliche Aufgabe der Forschungsinstitute institutionell verankert.

1.2 Zielsetzungen der Personalentwicklung für den Wissenschaftsbereich

Die Universität Vechta steht fortlaufend im Wettbewerb um hoch qualifizierte, engagierte wissenschaftliche Beschäftigte und Nachwuchswissenschaftler*innen. Eine nötige Voraussetzung um sich dem „Wettbewerb um die besten Köpfe“ zu stellen, ist ein systematisches Personalentwicklungskonzept für den Wissenschaftsbereich, welches die hinterlegte Personalstruktur begleitet und verschiedene Karrierewege aufzeigt.

Dies ist für eine kleine dynamische Universität im besonderen Kontext ländlicher Räume ein zentraler Faktor, wenn es darum geht, die Attraktivität und die Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes zu erhöhen, der nicht durch ein enges Netz großstädtischer wissenschaftlicher,

kultureller und anderer lebensweltlicher Verknüpfungen für sich werben und dadurch wissenschaftliche Beschäftigte und Nachwuchswissenschaftler*innen entsprechend an sich binden kann. Es geht in diesem Zusammenhang sowohl um eine Erhöhung der Chancengerechtigkeit, um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und um klarere Karriereperspektiven, also insbesondere auch darum, eine frühere Entscheidung für und eine längerfristige Bindung an die Universität Vechta zu erreichen.

1.3 Transparenz und Planbarkeit im Wissenschaftsbereich

In Anlehnung an die Empfehlungen des Wissenschaftsrats zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten erkennt die Universität Vechta eine langfristige, datenbasierte Personalplanung als Grundvoraussetzung für eine zielführende Förderung von Karrierewegen im Wissenschaftsbereich an und etabliert entsprechende Strukturen.

Ein wesentlicher Bestandteil ist der universitätsweite Stellenstrukturplan. Der Stellenstrukturplan für den Wissenschaftsbereich verfolgt das Ziel, etatisierte Stellen, also dauerhaft aus Haushaltsmitteln finanzierte Stellen, auszuweisen. Dadurch wird die Planbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Stellensituation im Wissenschaftsbereich deutlich erhöht. Für den Wissenschaftsbereich werden Professuren, Stellen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Lehrkräfte für besondere Aufgaben, Wissenschaftlicher Dienst-Stellen unter anderem mit der Regellehrverpflichtung je Stellenkategorie erfasst sowie die Vollzeitäquivalente je Stelle entsprechend ausgewiesen. Der Stellenstrukturplan wurde in einer Arbeitsgruppe unter Federführung der Vizepräsidentin für Personal und Finanzen, bestehend aus dem Personaldezernenten, einem Mitglied des Personalrats sowie Mitarbeiterinnen des Bereichs Hochschulplanung und Qualitätsentwicklung, erarbeitet und wird zwischen Präsidium und Dekanaten umfassend abgestimmt. Abschließend soll der Plan von Senat und Präsidium im Einvernehmen unter Einbezug des Hochschulrats als Teil der Hochschulentwicklungsplanung beschlossen werden. Die Stellenstrukturplanung wird begleitet durch einen kontinuierlichen Prozess zur inhaltlichen und personellen Entwicklung hinsichtlich Studium und Lehre, Forschung und Transfer auf Fakultäts- und Forschungsinstitutsebene, der dokumentiert wird durch den regelmäßigen Abschluss von Zielvereinbarungen mit den Dekanaten und Forschungsinstituten. Auf diese Weise werden Personal- und Organisationsentwicklung systematisch verknüpft. Durch die partizipative Vorgehensweise und die Diskussion mit Dekanaten und Studienfächern findet eine Sensibilisierung für das Thema der Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich statt.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt für eine bessere Transparenz und Planbarkeit von Wissenschaftskarrieren ist die Kommunikation und Information der wissenschaftlichen Beschäftigten und Nachwuchswissenschaftler*innen. In den geplanten Mitarbeitendenjahresgesprächen, für die in einem partizipativen Prozess ein Leitfaden erarbeitet und implementiert wird, nimmt daher die Information über berufliche Perspektiven an der Universität Vechta einen besonderen Stellenwert ein – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Lebensphasenorientierung und Familiengerechtigkeit als Leitziele und Kernkompetenzen der Universität Vechta (vgl. Abschnitt 5.1, 5.4).

Auswahl- und Berufungsverfahren verlaufen standardisiert und qualitätsorientiert sowie nach objektiven und transparenten Bewertungskriterien. Die Grundlage für

Berufungsverfahren an der Universität Vechta bildet die Berufsordnung (Amtliches Mitteilungsblatt 10/2013) sowie bei Tenure-Track-Verfahren die Tenure-Track-Ordnung (Amtliches Mitteilungsblatt 32/2018). Zur Unterstützung der Bewerber*innen gibt es zudem eine Handreichung für die Berufsverhandlungen. Weitere Handreichungen werden entwickelt. In der Planung befindet sich zudem die Entwicklung eines Leitfadens für Stellenbesetzungsverfahren, der Auswahlkommissionsmitgliedern zur Verfügung gestellt wird. Im Rahmen des Auditierungsprozesses „Vielfalt gestalten“ wird außerdem das gesamte Personalbesetzungsverfahren nach Diversitäts- und Chancengleichheitskriterien analysiert. Mit der Schaffung eines vielfältigen, chancengerechten Arbeitsumfeldes fördert die Universität Vechta eine offene Organisationskultur, die Diversität als Bereicherung wahrnimmt und es ermöglicht, unterschiedliche Expertisen, Ideen und Potenziale zu nutzen. Die Führungskräfte werden hierfür im Sinne des Leitziels Gender und Diversity besonders sensibilisiert (vgl. Abschnitt 5.3).

2. Zielgruppen

Die Universität Vechta kann ihre vielfältigen Aufgaben und Anforderungen nur erfolgreich bewältigen, wenn sie auf qualifizierte, motivierte wissenschaftliche Beschäftigte und Nachwuchswissenschaftler*innen zurückgreifen kann. Dem verantwortungsbewussten, gesundheitsorientierten Umgang mit ihren Beschäftigten und Nachwuchswissenschaftler*innen sowie ihrer Förderung misst die Universität Vechta deshalb eine zentrale Bedeutung bei.

Die Personalentwicklung für den Wissenschaftsbereich an der Universität Vechta richtet sich an das gesamte wissenschaftliche Personal und den wissenschaftlichen Nachwuchs, wozu auch fortgeschrittene Master-Studierende und Promovierende ohne Beschäftigungsverhältnis an der Universität Vechta zählen. Unter Einbeziehung der jeweiligen Interessenvertretungen werden für die unterschiedlichen Zielgruppen spezifische Maßnahmen entwickelt und angeboten, die für die Anforderungen aktueller und zukünftiger Aufgaben im Arbeits- und Wissenschaftsalltag qualifizieren und dabei persönliche Kompetenzen, Potenziale, Interessen sowie organisationale Rahmenbedingungen berücksichtigen.

Zu den sich teilweise überlappenden Zielgruppen der Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich, zwischen denen im Sinne der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung Übergänge möglich sind, zählen aus Beschäftigungsperspektive Lehrkräfte für besondere Aufgaben, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter*innen, (Junior-) Professor*innen (mit / ohne Tenure-Track) und Wissenschaftsmanager*innen sowie aus einer Qualifikationsperspektive fortgeschrittene Master-Studierende, Promovierende, Post Docs und Habilitierende (vgl. Abbildung 1). Die Zielgruppen haben gemeinsam, dass ihnen diverse inner- und außeruniversitäre Qualifikations- und Karrierewege offenstehen. Weiterhin verbindet die Zielgruppen, dass sie mit herausfordernden gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben betraut sind. Diese Zielgruppenfestlegung geht über die Definition des Niedersächsischen Hochschulgesetzes hinaus, nach dem zum wissenschaftlichen Personal alle Professor*innen, Juniorprofessor*innen, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter*innen sowie die Lehrkräfte für besondere Aufgaben zählen. Die Berücksichtigung

der Zielgruppe der Master-Studierenden spielt eine besondere Rolle, um einerseits eine frühzeitige Förderung bereits in der Abschlussphase des Studiums zu ermöglichen und andererseits diese als wissenschaftlichen Nachwuchs bzw. wissenschaftliches Personal zu akquirieren. Vor allem die Gestaltung von Übergängen wird hierbei im Sinne der Personalentwicklung in den Blick genommen. Das vergleichsweise junge Berufsfeld des Wissenschaftsmanagements ist von einer wachsenden Komplexität der Aufgabenfelder und Anforderungsprofile gekennzeichnet. Gleichzeitig gewinnt das Wissenschaftsmanagement als Ziel von Karrierewegen zunehmend an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund werden Nachwuchskräfte und Wissenschaftsmanager*innen bei der Profilbildung und beim gezielten Qualifikationserwerb im Rahmen der Personalentwicklung unterstützt und außerdem Karrieremöglichkeiten in diesem Bereich an der Universität Vechta aufgezeigt.

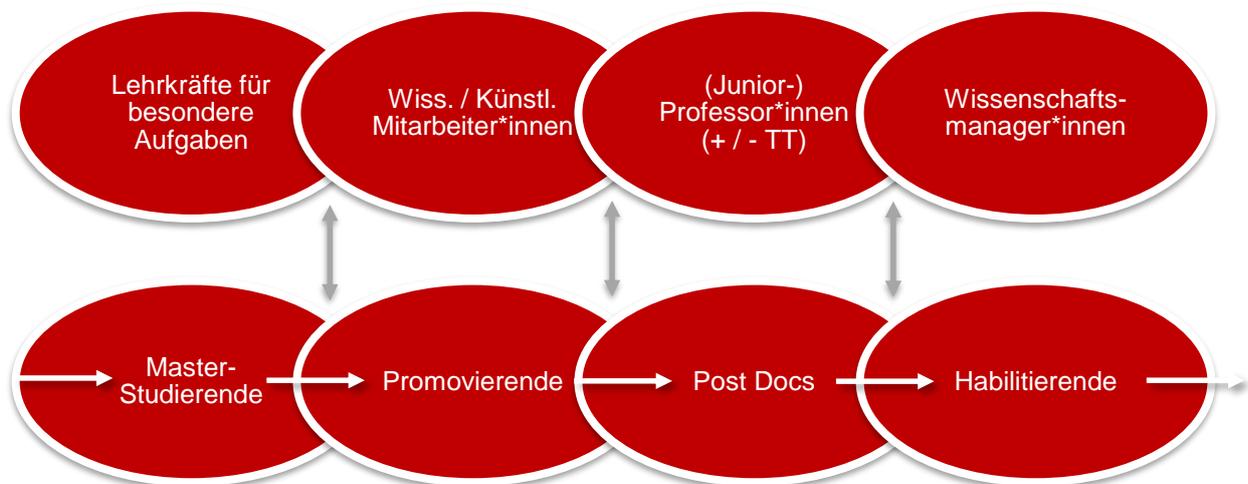


Abbildung 1: Zielgruppen der Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich

Im Sinne einer systematischen und vorausschauenden Personalentwicklung erhalten die Zielgruppen an der Universität Vechta Entscheidungshilfen im Rahmen einer Qualifikations- und Karriereorientierung sowie Impulse zur eigenen beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. Das Graduiertenzentrum der Universität Vechta adressiert zukünftig als zentrale Einrichtung der Universität die genannten Zielgruppen, übernimmt maßgeblich die Konzipierung und Organisation von Qualifizierungs-, Beratungs- und Vernetzungsangeboten und kann vor diesem Hintergrund nicht zuletzt zu einer weiteren internen und externen Vernetzung der Zielgruppen beitragen.

3. Handlungsfelder

Handlungsfelder der Personalentwicklung für den Wissenschaftsbereich der Universität Vechta sind die Felder Gewinnung/Onboarding/Bindung, Qualifizierung, Beratung, Vernetzung, Karrierewege und Führung (vgl. Abbildung 2). Im Rahmen dieser Handlungsfelder werden im Folgenden erste konkrete, bereits vorhandene und zukünftig geplante Maßnahmen aufgezeigt.

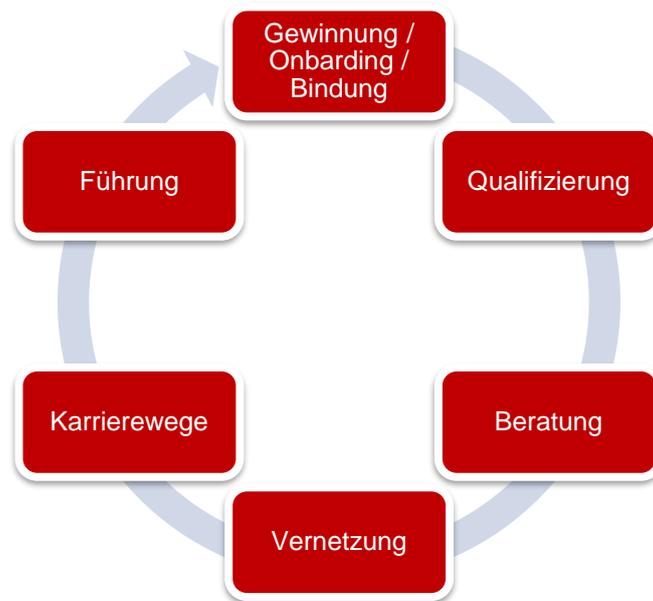


Abbildung 2: Handlungsfelder der Personalentwicklung für den Wissenschaftsbereich

3.1 Gewinnung / Onboarding / Bindung

Die Gewinnung von qualifiziertem, motiviertem wissenschaftlichen Personal und Nachwuchswissenschaftler*innen hängt entscheidend von der Attraktivität der Stelle, des Aufgabenfeldes, der Tätigkeiten sowie den Entwicklungsmöglichkeiten ab. Um längerfristige Zukunftsperspektiven mit größerer Transparenz und Planungssicherheit zu schaffen, entwickelt die Universität Vechta einen Stellenstrukturplan. Im Rahmen der Tenure-Track-Ordnung wird außerdem das Verfahren eines weiteren Karriereweges für Nachwuchswissenschaftler*innen geregelt. Dabei werden Berufungsverfahren an der Universität Vechta intensiv und individuell durch das Berufungsmanagement betreut (vgl. Abschnitt 1.3). Im Zuge der Gewinnung von wissenschaftlichen Beschäftigten und Nachwuchswissenschaftler*innen hat die Universität Vechta vor Ort Studierende und Beschäftigte im Blick, möchte aber auch Personen von außerhalb, beispielsweise über den Karriereweg der Tenure-Track-Professur, sowie im Sinne der Durchlässigkeit Fachhochschulabsolvent*innen, Nachwuchswissenschaftler*innen aus Nicht-Akademiker*innen-Familien und ausländische Absolvent*innen zunehmend in die Organisation integrieren und so gezielt Unterrepräsentanzen abbauen. Letzteres geht einher mit der gewünschten, verstärkten Internationalisierung der Universität Vechta, die unter anderem durch ihre Internationalisierungsstrategie hervorgehoben wird (vgl. Abschnitt 5.6).

Das Onboarding spielt eine entscheidende Rolle in den ersten Monaten an der Universität Vechta. Durch eine individuelle Begleitung und eine strukturierte Einarbeitung werden neu eingestellte wissenschaftliche Beschäftigte und Nachwuchswissenschaftler*innen in ihrer Anfangszeit unterstützt. Da die Erlebnisse und Eindrücke dieser Zeit oft prägend sind für die zukünftige innere Einstellung zum neuen Arbeitsplatz beziehungsweise zur angestrebten Qualifizierung, ist es wichtig, die Anfangsphase für alle Beteiligten zielorientiert und transparent zu strukturieren. Mit den Instrumenten, die ein systematisches Onboarding-Konzept beinhaltet, soll im Rahmen eines „Employer Brandings“ die Universität Vechta als

attraktive Arbeitgeberin und Hochschule entwickelt und positioniert werden. Ziel ist es, die neu eingestellten wissenschaftlichen Beschäftigten und Nachwuchswissenschaftler*innen bestmöglich zu unterstützen und so eine langfristige Bindung zu erreichen. Im Rahmen der Einarbeitung ist der sozialen und kulturellen Integration in die jeweiligen Arbeitsbereiche, die über die rein fachliche Einweisung hinausgeht, besondere Bedeutung beizumessen. Hier wird sowohl von den Führungskräften beziehungsweise Betreuer*innen als auch von den Kolleg*innen aktives Engagement erwartet. Umgekehrt wird aber auch von den neu eingestellten Beschäftigten und Nachwuchswissenschaftler*innen erwartet, den Einarbeitungsprozess eigeninitiativ mitzugestalten und, wenn erforderlich, Unterstützung einzufordern. Während der Einarbeitungsphase kann durch Anforderungsprofile und Orientierungsgespräche geklärt werden, welche Kompetenzen die neuen wissenschaftlichen Beschäftigten und Nachwuchswissenschaftler*innen noch benötigen und in welcher Form eine Förderung dieser erfolgen kann.

Aktuell bietet die Universität Vechta halbjährlich eine Willkommensveranstaltung für alle Neubeschäftigten der Universität an. Hier werden unter anderem die Angebote der Koordination Familiengerechte Hochschule / Betriebliches Gesundheitsmanagement und der Personalentwicklung vorgestellt. Gleichzeitig stellen sich wichtige Akteur*innen wie die Schwerbehindertenvertretung, der Personalrat, die Zentrale Gleichstellungsbeauftragte und der Leiter des Personaldezernats vor. Für neu eingestellte wissenschaftliche Beschäftigte gibt es zudem ein Vernetzungstreffen, bei dem das Referat Forschungsentwicklung und Wissenstransfer, das Graduiertenzentrum (i.G.) sowie das International Office ihre Unterstützungs- und Beratungsangebote vorstellen und sich Gelegenheit zur Vernetzung bietet. Zudem bündelt ein Onboarding-Programm alle Veranstaltungen der internen Fort- und Weiterbildung, welche besonders interessant für neue Beschäftigte sind. Gleichzeitig wird eine neue Einarbeitungscheckliste im Wissenschaftsbereich erprobt, welche regelmäßige Orientierungsgespräche sowie eine Erhebung des individuellen Fort- und Weiterbildungsbedarfs enthält. Auch ein Pat*innensystem wird mit dem neuen Onboarding-Konzept eingeführt.

3.2 Qualifizierung

Im Sinne einer systematischen Personalentwicklung, die die Qualität von Forschung und Lehre sowie die individuelle Weiterentwicklung im Blick hat, ist die Qualifizierung ihrer Beschäftigten und ihres wissenschaftlichen Nachwuchses für die Universität Vechta von zentraler Bedeutung. In Anlehnung an das strategische Kompetenzmodell des Stifterverbands für akademische Personalentwicklung in Hochschulen (vgl. Abbildung 3), sind sowohl Fachkompetenz in den Bereichen Forschung, Lehre und Wissenstransfer als auch außerfachliche Kompetenz in Form von Leitungs-, Sozial- und Selbstkompetenz für wissenschaftliche Beschäftigte und Nachwuchswissenschaftler*innen von zentraler Bedeutung, um den Anforderungen des Arbeits- und Wissenschaftsalltags gerecht zu werden.⁴ Die Personalentwicklung für den Wissenschaftsbereich der Universität Vechta legt vor diesem Hintergrund ein besonderes Augenmerk auf die Förderung der genannten Kompetenzen. Auch im Rahmen von Personalgewinnung wird auf die Kompetenzen Wert

⁴ Vgl. Schlüter, A. & Winde, M. (Hrsg.), 2009. Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive. Essen: Edition Stifterverband. S. 13-20.

gelegt und wissenschaftliche Beschäftigte und Nachwuchswissenschaftler*innen werden beim Kompetenzaufbau gezielt unterstützt.

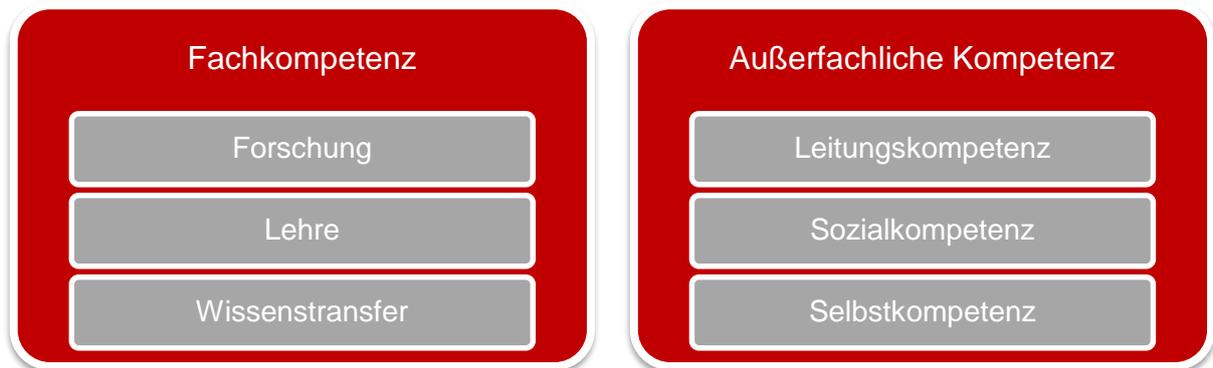


Abbildung 3: Strategisches Kompetenzmodell für akademische Personalentwicklung in Hochschulen (vgl. Schlüter & Winde 2009)

Eine zentrale Zielsetzung im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung der Universität Vechta ist die Stärkung der Forschungsleistungen im Sinne qualitativ hochwertiger Forschung mit hohem Innovationspotential, die wesentlich von der Qualifikation des Wissenschaftsbereichs abhängt. Aus diesem Grund bietet die Universität unterstützende Maßnahmen zur Professionalisierung in den Bereichen Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement an. Als Beispiele sind hier der Ausbau von modernen Forschungsinformationsstrukturen sowie flankierende Weiterbildungsangebote, etwa im Bereich Forschungsdatenmanagement, zu nennen.

Für die Erweiterung fachlicher und außerfachlicher Kompetenz ist das Instrument „Fort- und Weiterbildung“ von zentraler Bedeutung. Das Angebot wird bedarfsorientiert, unter Berücksichtigung von Anforderungsprofilen und individuellen Bedarfsabfragen, geplant. Fort- und Weiterbildungen werden an der Universität Vechta im Rahmen eines standardisierten und transparenten Prozesses organisiert. Das Fort- und Weiterbildungsprogramm ist ein offenes Angebot. Die Teilnahme ist freiwillig. Teilnehmende Personen und Referent*innen erhalten Bescheinigungen, die ihr jeweiliges Engagement im Rahmen des Fort- und Weiterbildungsprogramms dokumentieren.

Aktuell bietet die Universität Vechta für Zielgruppen des Wissenschaftsbereichs Fort- und Weiterbildungen zu folgenden Themenbereichen an:

- Quantitative und qualitative Forschungsmethoden
- Forschungsdatenmanagement
- Rhetorik / Wissenschaftliches Präsentieren
- Wissenschaftliches Schreiben
- E-Learning
- Diversity-gerechte Lehre
- Konfliktbewältigung
- Stressmanagement
- Gender und Diversity
- Internationalisierung
- Nachhaltigkeit

Zudem besteht für wissenschaftliche Beschäftigte die Möglichkeit an Hochschulübergreifenden Weiterbildungen (HüW) in Niedersachsen teilzunehmen sowie an einem modular aufgebauten Zertifizierungsprogramm der Universitäten Osnabrück, Oldenburg und Bremen, um ein „Zertifikat Hochschuldidaktik“ zu erwerben. Im Rahmen des Zertifizierungsprogramms werden Grundlagen des Lehrens und Lernens an der Hochschule behandelt sowie Lehre als Lernförderung und Lernbegleitung und Profilbildung in Lehre und Hochschulentwicklung. Für neu berufene (Junior-) Professor*innen wird an der Universität Vechta zudem ein festes Budget für eigene Qualifizierungsmaßnahmen vorgesehen, welches nicht umgewidmet werden kann. Somit wird für diese Gruppe gezielt ein Impuls / Anreiz zur kontinuierlichen Weiterqualifizierung gesetzt.

Zukünftig wird das Fort- und Weiterbildungsprogramm der Universität Vechta bedarfsorientiert ausgebaut und intensiviert. Zusätzlich vorgesehen sind unter anderem Angebote zur Anwendung spezialisierter Forschungssoftware, zu Publikationsstrategien, Drittmittelakquise, Projektmanagement, Wissenschaftsmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungsorganisation, Zeitmanagement und Selbstreflexion. Um die Wahrnehmung von Qualifizierungsangeboten auch unter dem Gesichtspunkt Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern, wird geprüft, inwiefern Zielpersonen zukünftig eine finanzielle Unterstützung für anfallende Kinderbetreuungskosten während der Teilnahme an Qualifizierungsangeboten erhalten können oder bei Bedarf eine universitätsnahe Kinderbetreuungsmöglichkeit durch die Koordination Familiengerechte Hochschule / Betriebliches Gesundheitsmanagement organisiert werden kann.

3.3 Beratung

Um reibungslose und qualitativ hochwertige Prozessabläufe und Arbeitsergebnisse in den Bereichen Forschung, Lehre, Management/Selbstverwaltung sowie im Rahmen von Qualifizierungen zu gewährleisten, bedarf es gezielter Unterstützungs- und Beratungsstrukturen. Diese werden den genannten Zielgruppen an der Universität Vechta in Form verschiedener, niedrighschwelliger Angebote zur Verfügung gestellt.

Dazu zählt unter anderem die Schreibberatung des Sprachenzentrums für wissenschaftliche, deutsch- oder englischsprachige Texte. Das Graduiertenzentrum (i. G.) berät zu allen Fragen rund um das Thema wissenschaftliche Weiterqualifikation und Karrierewege. Speziell für Studentinnen und Absolventinnen als potentielle Nachwuchswissenschaftlerinnen wurde an der Universität Vechta aus Mitteln des Professorinnenprogramms das Mentoringprogramm „DiVA - Mentoring für Studentinnen & Absolventinnen“ aufgelegt, welches mittlerweile zum dritten Mal Mentoringbeziehungen zwischen Wissenschaftler*innen bzw. promovierten Personen aus der außeruniversitären Arbeitswelt und Studentinnen und Absolventinnen der Universität Vechta fördert. Im Rahmen regelmäßiger Tandemgespräche können offene Fragen zu möglichen Qualifikations- und Karriereoptionen besprochen, Lösungswege eruiert und erste Eindrücke aus der Arbeitswelt gesammelt werden. Begleitend werden Rahmenveranstaltungen und Qualifikationsworkshops angeboten. Eine weitere fördernde Maßnahme stellen die Coaching-Angebote des Gleichstellungsbüros für Nachwuchswissenschaftlerinnen dar. Dadurch wird Unterstützung zur Planung des eigenen wissenschaftlichen Karriereweges – beispielsweise in Richtung einer Professur – sowie zur

systematischen Erweiterung der eigenen Erfahrungen und Kompetenzen, etwa bezüglich Drittmittelwerbung, Projektmanagement, Publikations- und Lehrerfahrung gegeben. Mit diesen beiden Angeboten wird ein maßgeblicher, unterstützender Beitrag zur Chancen- und Geschlechtergerechtigkeit in Bezug auf Karrierechancen von Absolventinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen geleistet. Bei Fragen zum Thema Forschungsförderung, Projektantragstellung und Wissenstransfer bietet das Referat für Forschungsentwicklung und Wissenstransfer Unterstützung und Beratung an. Das Referat stellt auch einen monatlichen Newsletter mit Hinweisen zu aktuellen Ausschreibungen bereit. Zudem wird, bei Interesse und Bedarf, die Gründung kollegialer Beratungsgruppen seitens der allgemeinen Personalentwicklung an der Universität Vechta unterstützt. Gleiches gilt für die Organisation von Teamentwicklungs-, Moderations- oder Coachingmaßnahmen. Die Koordination Familiengerechte Hochschule/Betriebliches Gesundheitsmanagement bietet für alle Zielgruppen des Wissenschaftsbereichs Beratungen zur Vereinbarkeit von Familie und wissenschaftlicher Karriere an. Sie unterstützt und berät bei der Suche nach individuellen Lösungen zur familiengerechten Arbeitsplatzgestaltung, Kinderbetreuung und Versorgung beziehungsweise Pflege von Angehörigen und koordiniert im Rahmen des audit familiengerechte hochschule die Weiterentwicklung der Institutionalisierung familiengerechter Arbeitsbedingungen, auch mit dem Fokus auf die spezifischen Bedarfe im wissenschaftlichen Bereich. Das Gleichstellungsbüro unterstützt und berät Zielpersonen bei gleichstellungsrelevanten Themen.

Zukünftig wird das Beratungsangebot der Universität Vechta bedarfsorientiert ausgebaut und sichtbarer gemacht. Zusätzlich vorgesehen sind unter anderem Beratungsangebote und Veranstaltungen, die sich den Themen Vorbereitung von Disputationen, Konzeption von Lehrproben, Karriereplanung und Bewerbung widmen. Zudem werden Mentoring-Angebote für Tenure-Track-Stelleninhaber*innen in Form interner, kollegialer Beratungsangebote sowie externem Coaching/Mentoring geschaffen. Bisher in Projektform erprobte Coaching- und Mentoringangebote für Nachwuchswissenschaftlerinnen sollen strukturell verankert werden. Die Mentoring-Angebote ermöglichen Nachwuchswissenschaftler*innen auf informelle Weise weitere Einblicke in das Karrieremanagement sowie in Strukturen, Prozesse und „Spielregeln“ im Wissenschaftssystem und an der eigenen Universität zu erlangen. Gleichzeitig unterstützen die Angebote über eine Förderung der internen und externen Kommunikationskultur die Organisationsentwicklung der Universität Vechta. Darüber hinaus wird ein universitätsübergreifendes Ombudswesen und Verbesserungsmanagement an der Universität Vechta aufgebaut, welches Mitarbeiter*innen, Studierenden, Promovierenden und Wissenschaftler*innen im Kontext von Studium und Lehre, guter wissenschaftlicher Praxis, Antidiskriminierung und Gleichstellung im Sinne eines Konfliktmanagements zur Seite steht. Um die Wahrnehmung von Beratungsangeboten auch unter dem Gesichtspunkt Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern, wird geprüft, inwiefern Zielpersonen zukünftig eine finanzielle Unterstützung für anfallende Kinderbetreuungskosten während der Teilnahme an Beratungsangeboten erhalten können oder bei Bedarf eine universitätsnahe Kinderbetreuungsmöglichkeit durch die Koordination Familiengerechte Hochschule/Betriebliches Gesundheitsmanagement organisiert werden kann.

3.4 Vernetzung

Die Weiterentwicklung von Fachkompetenz und Forschungsleistungen, die für eine Universität einen zentralen Stellenwert besitzt, erfolgt in hohem Maße durch die tägliche Arbeit und den Austausch mit anderen Akteur*innen der Scientific Community. Neben dem Ausbau von karriererelevanten Netzwerken werden so wichtige Schlüssel- und Sozialkompetenzen gestärkt. Auch die Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung profitiert von Zusammenarbeit und Vernetzung. Vor diesem Hintergrund hat sich die Universität Vechta das Ziel gesetzt, Zusammenarbeit und Vernetzung durch entsprechende Strukturen und Maßnahmen zu fördern.

Eine Gelegenheit zur internen Vernetzung bietet das halbjährlich stattfindende „Vernetzungstreffen Wissenschaftsbereich“, welches vom Vizepräsidenten für Forschung und Nachwuchsförderung der Universität Vechta ausgerichtet wird. In diesem Rahmen können sich neu eingestellte Beschäftigte des Wissenschaftsbereichs kennenlernen und in Austausch treten. Zudem stellen das Referat für Forschungsentwicklung und Wissenstransfer, das Graduiertenzentrum (i.G.) und das International Office ihre Unterstützungs- und Beratungsangebote vor. Das Referat für Forschungsentwicklung und Wissenstransfer initiiert zudem regelmäßig Netzwerke von Forschenden zu konkreten Forschungsthemen und Ausschreibungen und organisiert einmal jährlich einen Forschungsfördertag. Gemeinsam mit dem Graduiertenzentrum (i.G.) wurde dieser genutzt, um vorhandene Strukturen und Angebote der Nachwuchsförderung sichtbar zu machen und Gelegenheit zur Vernetzung zu bieten. Zudem verstärken die gegenseitigen Lehr- / Lernangebote im Rahmen des Fort- und Weiterbildungsprogramms und die Möglichkeiten der „kollegialen Beratung“ den internen Austausch und die Vernetzung. Gelegenheiten zur externen Vernetzung bieten sich für die Zielgruppen unter anderem im Rahmen von Tagungen. Die Kommission für Forschung und Nachwuchsförderung der Universität Vechta (KFN) bezuschusst Tagungsteilnahmen, -organisationen sowie Aufenthalte von Gastwissenschaftler*innen. Weitere Gelegenheiten zum Austausch und Wissenstransfer bietet der „Science Shop Vechta/Cloppenburg“, der in die Transferstelle der Universität Vechta integriert ist und diverse Informations- und Vernetzungsveranstaltungen anbietet. Der Wissenschaftsladen agiert dabei als Akteur zwischen der Wissenschaft und den Bürger*innen, Unternehmen, Kommunen, Verbänden und Vereinen und ermöglicht einen offenen und partizipativen Wissens- und Bildungsaustausch über die Grenzen der Universität hinweg.

Zukünftig werden an der Universität Vechta zudem Netzwerke zu konkreten Forschungsthemen und -methoden initiiert, das Instrument der „kollegialen Beratung“ gestärkt sowie die interne und externe Vernetzung über die Organisation von Konferenzen für Nachwuchswissenschaftler*innen vorangetrieben. Um die Wahrnehmung von Vernetzungsangeboten auch unter dem Gesichtspunkt Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern, wird geprüft, inwiefern Zielpersonen zukünftig eine finanzielle Unterstützung für anfallende Kinderbetreuungskosten während der Teilnahme an Vernetzungsangeboten erhalten können oder bei Bedarf eine universitätsnahe Kinderbetreuungsmöglichkeit durch die Koordination Familiengerechte Hochschule/Betriebliches Gesundheitsmanagement organisiert werden kann.

3.5 Karrierewege

Die Universität Vechta möchte die individuellen Karrierewege ihrer wissenschaftlichen Beschäftigten und Nachwuchswissenschaftler*innen aktiv und transparent begleiten. Hierbei werden sowohl akademische und nicht-akademische Wege, inner- und außeruniversitäre Wege (z. B. Wege zur Fachhochschulprofessur) sowie grundsätzliche Herausforderungen für Wissenschaftskarrieren in den Blick genommen (Finanzierung von Qualifikationsarbeiten, Care-Arbeit etc.). Durch überfachliche Beratungsangebote und gezielte Maßnahmen und Förderungen (bspw. Anschub- / Abschlussfinanzierungen, Betreuungsvereinbarungen, alternierende Heimarbeit, Teilzeitmodelle) können Karrierewege an der Universität Vechta individuell begleitet und Übergänge gut gestaltet werden. Vorteilhaft für diese Art der Karrierebegleitung ist nicht zuletzt die überschaubare Größe der Universität Vechta.

Ein relevanter Baustein mit Blick auf neue wissenschaftliche Karrierewege ist das Angebot von Tenure-Track-Stellen. Für die Universität Vechta leistet die Etablierung des Karrierewegs „Tenure-Track-Professur“ einen wesentlichen Beitrag zur zentralen Aufgabe der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung. Neben der Sicherstellung der Transparenz der Karrieremöglichkeiten und -wege trägt eine größere Verbindlichkeit und Planbarkeit im hohen Maße zur chancen- und familiengerechten Gestaltung wissenschaftlicher Karrieren bei.

Bei Fragen zu wissenschaftlichen Qualifikations- und Karrieremöglichkeiten sowie zu den dahinterliegenden administrativen Prozessen berät das Graduiertenzentrum (i. G.) der Universität Vechta vor dem Hintergrund interner und externer Vorgaben und neuer bildungs- / hochschulpolitischer Entwicklungen. Das Graduiertenzentrum (i. G.) ist dabei sowohl Ansprechpartner für die sich weiterqualifizierenden Personen als auch für die Betreuer*innen. Bei Fragen zum Karriereweg „Professur“ steht das Berufungsmanagement der Universität Vechta den Zielpersonen unterstützend zur Seite. Exemplarische Maßnahmen zur Begleitung individueller Karrierewege sind die seitens der Kommission für Forschung und Nachwuchsförderung (KFN) vergebenen Anschubfinanzierungen für Projektantragstellungen, Finanzierungen für kleinere Forschungsvorhaben sowie Abschlussförderungen, der seitens der Universität Vechta vorgesehene Abschluss von Betreuungsvereinbarungen zwischen Promovierenden und Betreuer*innen, die unter anderem das Thema Fort- und Weiterbildung und Entwicklungsgespräche behandeln, sowie die Möglichkeiten der alternierenden Heimarbeit und Teilzeitbeschäftigung.

Zukünftig werden an der Universität Vechta verstärkt Vorträge und Workshops, die sich den Themen Karriereplanung, Bewerbung, Existenzgründung, Disputationsvorbereitung oder Konzeption von Lehrproben widmen, angeboten. Zudem ist für Nachwuchswissenschaftler*innen ein „strategisches Preise-Management“ geplant, welches zum einen Überblick über regelmäßig wiederkehrende, attraktive Wissenschafts- / Nachwuchspreise gewährt und zum anderen gezielte Bewerbungstrainings initiiert. Eine weitere Möglichkeit neue Karrierewege zu beschreiten, kann die Vergabe von Lehraufträgen beziehungsweise Workshop-Leitungen an Zielpersonen aus dem Wissenschaftsbereich ohne reguläre Lehrmöglichkeiten darstellen. Im Rahmen der Fortführung des Verfahrens audit familiengerechte hochschule soll zudem zukünftig noch stärker der Fokus auf die Schaffung

von Strukturen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familienverantwortung und Wissenschaft in allen Karrierestufen gerichtet werden.

3.6 Führung

Die Führungskräfte der Universität Vechta haben eine besondere Verantwortung und nehmen in der Personalentwicklung des Wissenschaftsbereichs eine Schlüsselstellung ein. Häufig wird ausschließlich ein hoher Anspruch von Fachkompetenz an Professor*innen gestellt. Die Leitung von Arbeits- / Forschungsgruppen und Instituten sowie die Betreuung von Qualifikationsarbeiten fordern jedoch auch ein hohes Maß an Führungskompetenz und Verantwortungsbewusstsein gegenüber den wissenschaftlichen Beschäftigten und Nachwuchswissenschaftler*innen. Führungskräfte gestalten und verantworten die Entwicklung ihrer Mitarbeiter*innen und Nachwuchswissenschaftler*innen und beeinflussen durch ihr Führungshandeln und ihre Entscheidungen zugleich Arbeitsklima und -zufriedenheit.

Doch die notwendige Führungskompetenz erwächst nicht allein aus Fachkompetenz und Berufserfahrung. Daher gilt es, die Anforderungen an Führungskräfte im Wissenschaftsbereich zu klären, zu fordern und zu fördern. Um eine gute Führungsqualität zu erreichen, ist der Einsatz von organisations- und personenbezogenen Instrumenten wie die Entwicklung von Führungsgrundsätzen und die Durchführung individuell abgestimmter Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung notwendig.

Hierfür werden in Zukunft Leitfäden zu Orientierungsgesprächen in der Onboardingphase und für Mitarbeitendenjahresgespräche erarbeitet und implementiert. Gleichzeitig wird ein universitätsweiter Diskurs über „gute Führung“ initiiert. Parallel dazu werden Austauschformate für Führungskräfte angeboten, aus denen „kollegiale Beratungsgruppen“ entstehen können. Diese Gruppen können genutzt werden, um im Rahmen von Führungs- und Betreuungstätigkeiten auftretende Schwierigkeiten mit vertrauten Kolleg*innen zu reflektieren. Führungskräfte können sich in diesem Kontext für die Rolle als Personalentwickler*innen qualifizieren. Hierfür ist eine weitere wichtige Voraussetzung, dass Standards für die Qualifikation von Führungskräften vereinbart werden.

4. Verständnis von Personalentwicklung

In Anlehnung an das Rahmenkonzept der Personalentwicklung an der Universität Vechta werden unter Personalentwicklung „alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“⁵, verstanden. Das Konzept der Bildung umfasst hierbei die Gesamtheit der Fähigkeiten und Eigenschaften einer Person, die sich in einem permanenten Entwicklungsprozess befinden. Personalentwicklung erfasst demnach im engeren Sinne Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Führungskräfteentwicklung. Zur Personalentwicklung im weiteren Sinne gehört neben der Bildung auch die Förderung von Personen. Letztere kann beispielsweise über Einarbeitung, Arbeitsplatzwechsel, Auslandsaufenthalte, Nachfolge- und Karriereplanung, Mitarbeitendengespräche, Leistungsbeurteilung oder Coaching erfolgen.

⁵ Becker, Manfred, 2013. Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 4.

Personalentwicklung im weiten Sinne setzt sich schließlich aus den drei Bereichen Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung zusammen. Der Bereich Organisationsentwicklung umschließt dabei unter anderem Teamentwicklung, Projekt- und Gruppenarbeit. Der Kontext, in dem erworbene Kompetenzen umgesetzt werden sollen, ist dabei stets zu beachten. Somit werden Individuum und Organisation in den Blick genommen.

Personalentwicklung ist als kontinuierlicher Prozess zu verstehen, sowohl in Bezug auf die fortwährende Berücksichtigung der einzelnen Handlungsfelder als auch in Bezug auf die Umsetzung der jeweiligen Instrumente und Maßnahmen, die eine stetige, qualitätsgesicherte Weiterentwicklung und Anpassung erfordert. Dabei orientieren sich die verantwortlichen Stellen der Personalentwicklung am Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung, der neben der Bedarfsanalyse und Zielsetzung, die kreative Gestaltung und Durchführung von Instrumenten und Maßnahmen sowie die anschließende Erfolgskontrolle und Transfersicherung umfasst (vgl. Abbildung 4).⁶



Abbildung 4: Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung (vgl. Becker 2005)

Grundsätzlich versteht sich die Universität Vechta als Organisation, in der die vielfältigen, individuellen und kulturellen Hintergründe ihrer Mitglieder wahrgenommen und geschätzt werden. Diesem Verständnis folgend muss eine ganzheitliche, lebensphasenorientierte, diskriminierungsfreie, gender- und diversitygerechte Personalentwicklung explizit die Heterogenität berücksichtigen, das heißt, sie muss sowohl die individuellen Bedürfnisse als auch die gegebenen Notwendigkeiten der Organisation in Einklang bringen.

⁶ Vgl. Becker, Manfred, 2005. Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Vor diesem Hintergrund wird Personalentwicklung an der Universität Vechta verstanden

- als ein Bindeglied zwischen den Zielen der Universität und den Entwicklungsbedürfnissen des gesamten wissenschaftlichen Personals und des wissenschaftlichen Nachwuchses,
- als Antwort auf die Frage, wie das Wissen, Können und Wollen des wissenschaftlichen Personals und des wissenschaftlichen Nachwuchses zur Erreichung der Universitätsziele aufrechterhalten, ausgebaut und weitergegeben werden kann,
- als ein wichtiges Instrument im Umgang mit kontinuierlichen Veränderungen,
- als eine Möglichkeit zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit,
- als eine Möglichkeit zur Verbesserung der Attraktivität der Universität als Arbeitgeberin und Hochschule,
- als ein Instrument zum Aufbau von Zugehörigkeit und Zusammengehörigkeit,
- als ein langfristig orientierter Prozess, der eng mit der Personalplanung verbunden ist.

5. Leitziele für die Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen

Die Leitziele Lebensphasenorientierung, Führungskompetenz, Gender und Diversity, Familiengerechtigkeit, Gesundheit, Internationalisierung und Nachhaltigkeit nehmen Einfluss darauf, wie einzelne Personalentwicklungsmaßnahmen an der Universität Vechta konzipiert und umgesetzt werden. Gleichzeitig handelt es sich um übergeordnete Kernkompetenzen der Universität Vechta (vgl. Abbildung 5).



Abbildung 5: Leitziele für die Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen

5.1 Lebensphasenorientierung

Ziel ist es, hoch qualifizierte, motivierte wissenschaftliche Beschäftigte und Nachwuchswissenschaftler*innen zu gewinnen und deren Leistungsfähigkeit und Engagement unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebensphasen zu erhalten. Die persönliche Entwicklung ist ein lebenslanger Prozess, der sich auf die Veränderung eigener Rollen, Bedürfnisse, Ziele und Kompetenzen bezieht. Die Universität Vechta entwickelt Strukturen, die die wissenschaftliche Qualifikation und Weiterentwicklung unter Berücksichtigung lebensphasenbedingter Anforderungen unterstützen. Sie möchte erreichen, dass wissenschaftliche Beschäftigte und Nachwuchswissenschaftler*innen Vertrauen in das eigene Entwicklungspotenzial gewinnen und die angebotenen Möglichkeiten erkennen und engagiert nutzen können. Durch überfachliche Beratungsangebote und gezielte Maßnahmen und Förderungen (bspw. Anschub- / Abschlussfinanzierungen für Qualifikationsarbeiten, alternierende Heimarbeit, Teilzeitmodelle) werden Karrierewege und Übergänge an der Universität Vechta individuell begleitet und gestaltet.

5.2 Führungskompetenz

Sozial kompetentes Führungshandeln im Sinne hoher Wertschätzung, umfassender Information und Transparenz, Kommunikation und Einbindung ist in allen Bereichen der Universität Vechta zu verankern. Unter Personalführung wird die gezielte Unterstützung und Motivation von wissenschaftlichen Beschäftigten und Nachwuchswissenschaftler*innen, mit Rücksicht auf persönliche, insbesondere gesundheitliche Bedürfnisse, verstanden. Der Erfolg aller wissenschaftlichen Beschäftigten und Nachwuchswissenschaftler*innen hängt maßgeblich von den Qualitäten der Führungskräfte ab. Professor*innen nehmen dabei als Führungskräfte im Wissenschaftsbereich sowie als Betreuer*innen von Qualifikationsarbeiten eine zentrale Rolle ein.

5.3 Gender und Diversity

Die Universität Vechta versteht die Diversität ihrer Beschäftigten und Nachwuchswissenschaftler*innen als Potenzial und Bereicherung. Mit der Schaffung eines vielfältigen, inklusiven Arbeitsumfeldes wirkt sie möglichen Diskriminierungen entgegen und stärkt ihre Profilierung als chancengerechte Hochschule. Im Rahmen der Teilnahme am Auditierungsverfahren „Vielfalt gestalten“ des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft e. V. werden in partizipativen Arbeitsgruppen, etwa zum Thema "Vielfalt des Personals" und "Antidiskriminierung", entsprechende Maßnahmen und Instrumente entwickelt und strukturell implementiert. Gefördert wird eine offene Organisationskultur, in der ethnische, kulturelle oder sonstige Unterschiede keine Rolle spielen und Menschen mit Beeinträchtigungen ihre Fähigkeiten barrierefrei einsetzen können. Die Sensibilisierung für die Diversität der Menschen an der Universität ist eine der Kernaufgaben. Führungskräften kommt eine Schlüsselrolle zu, ein respektvolles und gemeinschaftliches Miteinander im beruflichen und wissenschaftlichen Alltag zu pflegen, sodass unterschiedliche Menschen gemeinsam ihre Expertise, ihre innovativen Ideen und Potenziale für sich und die Universität Vechta nutzen können und sich selbst weiterentwickeln. Ziel ist es, zukünftig auf Basis eines zu etablierenden Gender- und Diversity-Controllings chancengerechte Unterstützungsstrukturen und -maßnahmen zu verankern, die einen erfolgreichen Abschluss und Übergang in die nächste wissenschaftliche Qualifizierungsstufe fördern. Eine besondere

Rolle spielt dabei die Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen. Denn auch an der Universität Vechta sind, wenn auch in abgeschwächter Form, mit zunehmender Qualifikationsstufe sinkende Anteile von Frauen zu beobachten („Leaky Pipeline“-Phänomen). Durch spezielle Förderangebote werden Maßnahmen erprobt, um dem zu begegnen (vgl. Abschnitt 3.3). Dabei steht die Annäherung der Geschlechteranteile einer jeden wissenschaftlichen Karrierestufe auf Basis der direkt darunterliegenden Qualifizierungsstufe im Fokus (Anwendung des „Kaskadenmodells“). Die Etablierung einer durchgängigen Partizipation der Nachwuchswissenschaftler*innen in strategische Prozesse zur Berücksichtigung ihrer Belange wird angestrebt. Detaillierte Ziele werden im Gleichstellungskonzept der Universität Vechta (2019ff.) aufgeführt.

5.4 Familiengerechtigkeit

Familienfreundliche Rahmenbedingungen an der Universität Vechta tragen wesentlich dazu bei, die individuellen Lebensrealitäten der wissenschaftlichen Beschäftigten und Nachwuchswissenschaftler*innen in Einklang mit ihrem beruflichen und wissenschaftlichen Engagement zu bringen. Zugleich steigern familienfreundliche Rahmenbedingungen die Attraktivität der Universität Vechta als Arbeitgeberin und Hochschule. Eine familiengerechte Personalentwicklung ermöglicht die Balance zwischen beruflichen Anforderungen und familiären Aufgaben. Als Familie werden hierbei alle Lebensgemeinschaften, in denen langfristig soziale Verantwortung für andere Personen übernommen wird, verstanden. Dies umfasst Eltern und Kinder, Lebenspartner*innen, Geschwister, Großeltern sowie pflegebedürftige Angehörige. Familiengerechte Strukturen sowie die Verankerung einer gelebten familiengerechten Kultur sind im besonderen Maße wichtig, um die berufliche Tätigkeit und die wissenschaftliche Qualifizierung mit Familienaufgaben kombinieren zu können und eine Chancengleichheit zu verwirklichen. Im Sinne von Familiengerechtigkeit können Tenure-Track-Professor*innen beispielsweise bei Geburt oder Adoption eines Kindes während der befristeten Beschäftigungszeit eine Verlängerung der Stelle um ein Jahr pro Kind (maximal bis zu zwei Jahre) erhalten. Die Zeitpunkte der Zwischen- und Endevaluationen des Tenure-Track-Verfahrens werden in diesen Fällen entsprechend verschoben. Darüber hinaus soll im Rahmen der Fortführung des Verfahrens audit familiengerechte hochschule zukünftig ein besonderes Augenmerk auf die Belange von Wissenschaftler*innen mit Familienverantwortung gelegt werden, um für diese Gruppe spezifische Informations- und Unterstützungsangebote zu schaffen und Maßnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz wissenschaftlicher Karrierewege mit Familienverantwortung zu entwickeln.

5.5 Gesundheit

Die Universität Vechta sieht das Potenzial von Gesundheitsförderung als Instrument eines effizienten Organisationswandels und als Möglichkeit zur Bewältigung aktueller Strukturveränderungen und betrachtet es als ihre Aufgabe, sich noch weiter zur gesundheitsfördernden Hochschule zu entwickeln. Es soll deshalb unter Einbeziehung der Interessenvertretungen, der Führungskräfte und relevanter Organisationseinheiten ein Konzept zur Implementierung eines systematischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements und zur nachhaltigen Verankerung einer gesundheitsfördernden Hochschulkultur erarbeitet werden. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement soll nicht nur dazu beitragen

gesundheitliche Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz wie Arbeitsausfälle, Berufserkrankungen und psychische Belastungen, von denen letztere für wissenschaftliche Beschäftigte und Nachwuchswissenschaftler*innen von besonderer Relevanz sind, zu vermeiden, sondern auch, im Rahmen des bereits etablierten Betrieblichen Eingliederungsmanagements, individuelle Gesundheitspotentiale und -kompetenzen zu fördern und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz durch eine Arbeitsgestaltung nach gesundheitsförderlichen Kriterien zu verbessern. Im Rahmen dieses Veränderungsprozesses sollen mit Blick auf den Wissenschaftsbereich relevante Gesundheitsthemen definiert werden, um die spezifischen Rahmenbedingungen weiterentwickeln und zielgruppenorientierte Maßnahmen konzipieren zu können.

5.6 Internationalisierung

Die Universität Vechta möchte allen Hochschulmitgliedern ein interkulturell geprägtes Studien-, Forschungs- und Arbeitsumfeld vor Ort bieten. Durch die Stärkung des Selbstverständnisses der Universität Vechta als global agierende, internationale Universität, welches unter anderem im Rahmen der Internationalisierungsstrategie hervorgehoben wird, wird nicht nur die Integration und Produktivität internationaler Hochschulmitglieder gewährleistet, es wird vielmehr die international ausgerichtete, persönliche und wissenschaftliche Weiterentwicklung und Vernetzung aller Hochschulmitglieder ermöglicht.

5.7 Nachhaltigkeit

Die Universität Vechta hat sich zu eigenen Nachhaltigkeitsleitlinien bekannt. Unter Nachhaltigkeit wird eine Entwicklung verstanden, die umfassend angelegt ist und ökologische, ökonomische und soziale Belange berücksichtigt. Sie ist langfristig angelegt und bezieht das Wohl zukünftiger Generationen mit ein. Die Universität Vechta schafft geeignete Rahmenbedingungen, um Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Die Nachhaltigkeitsprozesse an der Universität Vechta sind als kontinuierliche Weiterentwicklung im Sinne einer „lernenden Organisation“ zu verstehen. Durch Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung sollen die Nachhaltigkeitsleitlinien der Universität Vechta fester Bestandteil des Arbeits- und Wissenschaftsalltags der Beschäftigten und Nachwuchswissenschaftler*innen werden. Zudem verankert die Hochschule das Thema Nachhaltigkeit in der Lehre.

6. Kontinuierliche Bedarfserhebung

Für die Erstellung und kontinuierliche Weiterentwicklung des Personalentwicklungskonzepts für den Wissenschaftsbereich sowie für die Planung und Umsetzung einzelner Personalentwicklungsmaßnahmen wurde / wird auf verschiedenen Ebenen angesetzt.

Auf der gesamtuniversitären Ebene leiten sich die Bedarfe aus externen und internen Vorgaben, Entwicklungen und den Strategien und Zielen der Universität ab. Einbezogen werden der Hochschulentwicklungsplan, die Zielvereinbarungen mit dem Land, die Vereinbarungen zur familiengerechten und nachhaltigen Hochschule sowie Themen aus dem Auditierungsverfahren „Vielfalt gestalten“ mit Bezug zur Personalentwicklung. Das Thema Personalentwicklung ist im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung und der Verhandlungen zu den Zielvereinbarungen strategisch verankert. Zusätzlich gab es, im

Kontext der Einrichtung des Graduiertenzentrums an der Universität Vechta, Workshops und Gespräche mit den Zielgruppen des Wissenschaftsbereichs, um konkrete Bedarfe und Zielsetzungen zu erfassen.

Zusätzlich werden in Zukunft jährlich Strukturdaten betrachtet, um Bedarfe erkennen und zielgruppen- und phasenspezifische Angebote planen zu können. Die aktuellen und zukünftigen Kernkompetenzen der Universität ergeben sich aus den Kerneigenleistungen und der spezifischen Art der Aufgabenerledigung. Anforderungsprofile bilden die Grundlage für sämtliche Stellen. Aufbauend auf diesen Kenntnissen lässt sich ein Abgleich vornehmen, in welchem Ausmaß Kompetenzen verfügbar sind und wie sie gefördert werden können.

Auf der Mitarbeiter*innen-Ebene werden durch Mitarbeitendenjahresgespräche individuelle Entwicklungsbedarfe ermittelt und mit Blick auf mögliche Karrierewege vereinbart, welche Kompetenzen in welcher Form ausgebaut werden sollten. Zudem liefern regelmäßige Befragungen der Zielgruppen des Wissenschaftsbereichs ein umfassendes, aktuelles Bedarfsbild.

Im Zuge der Planung und Organisation von Personalentwicklungsmaßnahmen werden bereits an der Universität vorhandene Angebote und Veranstaltungen sichtbar gemacht und, sofern möglich, für weitere Zielgruppen geöffnet. Personalentwicklungsmaßnahmen werden regelmäßig evaluiert. Zudem werden die Kompetenzen des vorhandenen wissenschaftlichen Personals für das Angebot von Personalentwicklungsmaßnahmen genutzt.

7. Institutionelle Verankerung und Steuerung der Personalentwicklung

Personalentwicklung für den Wissenschaftsbereich ist eine übergreifende Aufgabe innerhalb der Universität Vechta. Sie wird von unterschiedlichen Organisationseinheiten und Verantwortungsträger*innen gesteuert und betrieben und umfasst alle Maßnahmen, die die wissenschaftlichen Beschäftigten und Nachwuchswissenschaftler*innen weiterqualifizieren und -entwickeln sowie deren Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit erhalten und erhöhen. Neben den Qualifizierungs-, Beratungs- und Vernetzungsangeboten auf gesamtuniversitärer Ebene, bieten die Fakultäten, Forschungsinstitute und Arbeits- / Forschungsgruppen vielfältige flankierende Personalentwicklungsmaßnahmen an. Diese zentralen und dezentralen Angebote fördern sowohl Fachkompetenz als auch außerfachliche Kompetenz.

7.1 Verantwortungsträger*innen

Zu den Verantwortungsträger*innen der Personalentwicklung für den Wissenschaftsbereich zählt das Präsidium der Universität Vechta, welches sich zu einer dauerhaften Förderung und Entwicklung des gesamten wissenschaftlichen Personals und des wissenschaftlichen Nachwuchses bekennt, Personalentwicklung als strategisches Handlungsfeld der Universität Vechta verankert und die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stellt.

Die zentrale Verantwortung für die Entwicklung der wissenschaftlichen Beschäftigten und Nachwuchswissenschaftler*innen liegt, in Abstimmung mit den Dekanaten, bei den (Junior-)

Professor*innen in ihrer Rolle als Führungskräfte im Wissenschaftsbereich beziehungsweise Betreuer*innen von Qualifikationsarbeiten. Sie sind wesentlich verantwortlich für die fachwissenschaftliche Entwicklung und die Vorbereitung auf den fachspezifischen Arbeitsmarkt und verstehen sich als Mentor*innen und Ratgeber*innen. Sie beraten hinsichtlich der Wahrnehmung von Qualifizierungsangeboten mit dem Ziel einer bestmöglichen Entwicklung fachlicher und außerfachlicher Kompetenzen.

Zu den zentral verantwortlichen Stellen der Personalentwicklung zählen das Graduiertenzentrum (i. G.), das Berufungsmanagement, die allgemeine Personalentwicklung und die Koordination Familiengerechte Hochschule / Betriebliches Gesundheitsmanagement (vgl. Abbildung 6). Sie beraten die Zielgruppen zu Fragen der Personalentwicklung, initiieren Maßnahmen der Personalentwicklung, begleiten Veränderungsprozesse und führen bedarfsgerechte Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung durch. Dabei macht das Graduiertenzentrum (i. G.) Qualifizierungs-, Beratungs- und Vernetzungsangebote für wissenschaftliche Beschäftigte und Nachwuchswissenschaftler*innen sichtbar beziehungsweise entwickelt und implementiert diese. Das Berufungsmanagement begleitet Berufungsverfahren und ist Ansprechpartner für Berufungsverhandlungen und Ziel- und Leistungsvereinbarungen von (Junior-) Professor*innen. Die allgemeine Personalentwicklung treibt die Konzeption des universitätsweiten Rahmenkonzepts der Personalentwicklung voran, auf dem das vorliegende Konzept fußt, und entwickelt und implementiert bedarfsorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen für Beschäftigte des Dienstleistungsbereichs. Mit der Schaffung der Koordination Familiengerechte Hochschule / Betriebliches Gesundheitsmanagement wurde eine zentrale Anlaufstelle für die individuelle Beratung und Unterstützung hinsichtlich der Vereinbarkeit von Studium, Beruf beziehungsweise wissenschaftlicher Karriere und Familie geschaffen. Gleichzeitig wurde damit eine zielorientierte Weiterentwicklung familiengerechter und gesundheitsfördernder Universitätsstrukturen sowie die nachhaltige Verankerung einer familiengerechten und gesundheitsfördernden Hochschulkultur eingeleitet.



Abbildung 6: Zentral verantwortliche Stellen der Personalentwicklung

Des Weiteren unterstützt das Referat Forschungsentwicklung und Wissenstransfer wissenschaftliche Beschäftigte und Nachwuchswissenschaftler*innen bei Fragen zur Forschungsförderung, zu Projektantragstellungen und zum Wissenstransfer. Das International Office bietet zudem Beratungen zu Fördermöglichkeiten von Auslandsaufenthalten und organisiert in Kooperation mit der allgemeinen Personalentwicklung interkulturelle Trainings.

Der Personalrat, die Zentrale Gleichstellungsbeauftragte, die Schwerbehindertenvertretung und die Promovierendenvertretung gestalten Personalentwicklungsinstrumente im Rahmen der Beteiligungsrechte mit, unterstützen die Ziele der Personalentwicklung vor dem Hintergrund der Interessenschwerpunkte der von ihnen zu vertretenden Gruppen und bieten gezielt Maßnahmen an.

7.2 Zirkel Personalentwicklung

Zur zentralen Steuerung der Personalentwicklung hat die Universität Vechta den Zirkel Personalentwicklung konstituiert. Dieser wird geleitet durch die Vizepräsidentin für Personal und Finanzen. Weiterhin wirken der Vizepräsident für Forschung und Nachwuchsförderung, die Leitung des Personaldezernats, die zentral verantwortlichen Stellen der Personalentwicklung, der Personalrat, die Zentrale Gleichstellungsbeauftragte und die

Schwerbehindertenvertretung mit. Die Promovierendenvertretung wird bei zentralen, ihre Zielgruppe betreffenden Themen hinzugezogen. Zukünftig werden weitere Vertreter*innen des Wissenschaftsbereichs in den Zirkel einbezogen.

Der Zirkel Personalentwicklung ist das zentrale Steuerungsorgan für den Prozess der Erarbeitung und Einführung sowie Optimierung von Personalentwicklungskonzepten. Somit sorgt der Zirkel für die normative und strategische Ausrichtung der Personalentwicklung an der Universität Vechta.

Der Zirkel Personalentwicklung hat dabei folgende Aufgaben:

- Unterstützung der zentral verantwortlichen Stellen der Personalentwicklung
- Weiterentwicklung der Personalentwicklungskonzepte auf Basis der strategischen Leitlinien der Universität Vechta
- Verknüpfung von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
- Festlegung von Handlungsfeldern im Zwei-Jahres-Rhythmus
- Steuerung und Begleitung von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Abstimmung von Themenfeldern, Konzepten und Förderprogrammen

Der Zirkel tagt im Zwei-Monats-Rhythmus. Das regelmäßige Nachhalten des Umsetzungsstands zur Personalentwicklung in der Diskussion mit der Hochschulleitung und der Leitung des Personaldezernats trägt so maßgeblich zur strukturellen und verbindlichen Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen bei.

Vor dem Hintergrund der stetigen, qualitätsgesicherten Weiterentwicklung der Personalentwicklung für den Wissenschaftsbereich ist, wie bereits eingangs erwähnt, eine regelmäßige Fortschreibung des Personalentwicklungskonzepts zur Erweiterung und Optimierung von Maßnahmen im Rahmen eines partizipativen Prozesses und im Einklang mit den Nachwuchsförderkonzepten von Fakultäten und Forschungsinstituten vorgesehen.