

Personalentwicklungskonzept der Universität Kassel 2017 – 2021



**UNIKASSEL
VERSITÄT**



Personalentwicklungskonzept der Universität Kassel 2017 – 2021

Kontakt

Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur
Abteilung für Entwicklungsplanung
Mönchebergstraße 19
34109 Kassel
Telefon: +49 561 804-2596
www.uni-kassel.de/go/peo

Impressum

Herausgeber:

Universität Kassel
Der Präsident
Mönchebergstraße 19
34109 Kassel

Redaktion:

Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur
Abteilung für Entwicklungsplanung

Gestaltung:

Christian Rudewig, Kassel

Fotos:

Universität Kassel, Studio Blåfield;
Rode / Studio Lichtfang (S. 30, S. 47); Agentur telegrau (S. 10); contrastwerkstatt / Fotolia (S. 22)

Auflage: 600 Exemplare

Druck: Boxan, Kassel

Stand: Januar 2017

Inhalt

Erster Teil – Rahmenkonzept für alle Beschäftigungsgruppen

A

**Ziele der
Personalentwicklung**
Seite 8

B

**Institutionelle
Ausgangslage**
B.1 Institutionelle Entwicklung
und Verortung
Seite 10

B.2 Personalstruktur
Seite 12

B.3 Personalentwicklung im
Zyklus einer Beschäftigung
Seite 17

C

**Handlungsfelder
der strategischen
Personalentwicklung**

C.1 Personalplanung
Seite 18

C.2 Personalgewinnung
und -auswahl
Seite 20

C.3 Onboarding
Seite 21

C.4 Personalführung
Seite 22

C.5 Kompetenzentwicklung
und Gesundheitsförderung
Seite 24

C.6 Ende der Arbeitsbeziehung
Seite 26

D

**Qualitätssicherung
und Evaluation**

Seite 28

E

**Überblick über
Instrumente und
Maßnahmen der
Personalentwicklung**

Seite 30

Zweiter Teil – Fokus auf Beschäftigungsgruppen für die Jahre 2017-2021

F

Mitarbeiterinnen
und Mitarbeiter
in Sekretariaten
der Fachbereiche

Seite 40

I

Wissenschaftlicher
Nachwuchs

Seite 50

G

Lehrkräfte für besondere
Aufgaben

Seite 42

J

Empfohlene
Karriereziele und
-wege an Universitäten
(Wissenschaftsrat)

Seite 62

H

Wissenschafts-
managerinnen und
Wissenschaftsmanager

Seite 46

Abbildungs-
und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Personal-
entwicklungskonzept
Universität Kassel Seite 11

Abb. 2: Leitbild, Ziele
und Handlungsfelder der
Personalentwicklung an der
Universität Kassel Seite 19

Abb. 3: „Modell empfoh-
lener Karriereziele und
-wege“ (Wissenschaftsrat)
Seite 64

Tab. 1: Überblick Personal-
struktur (Köpfe) der
Universität Kassel (Stand
1.7.2016) Seite 14

Tab. 2: Überblick über
Instrumente und Maßnah-
men der Personalplanung
Seite 32ff

Erster Teil

Rahmenkonzept
für alle
Beschäftigungs-
gruppen

Die wichtigste Ressource einer Universität sind die Menschen, die für sie arbeiten. Kompetentes und engagiertes Personal zu finden, weiter zu qualifizieren und – teils dauerhaft, teils für einen bestimmten Zeitraum – an die Hochschule zu binden, sind Beiträge der Personalentwicklung zur Erfüllung unserer Aufgaben und zur Realisierung unserer Ziele in Forschung und künstlerischer Entwicklung, Lehre, Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und im Wissenstransfer. Bestimmen die wissenschaftlichen Kernaufgaben das Profil vor allem des wissenschaftlichen Personals, so schaffen die Bediensteten in zentralen Einrichtungen und in der Zentralverwaltung sowie das technische und administrative Personal in den Fachbereichen Voraussetzungen, unter denen dies gelingen kann.

Die Personalpolitik der Hochschule ist zugleich dem gesellschaftlichen Auftrag der Diversität, der Partizipation und Nachhaltigkeit, der Gleichstellung der Geschlechter sowie der Freiheit von Diskriminierung verpflichtet. Für ein weites Spektrum von Lebens- und Karrieresituationen, Qualifikationen und Anforderungen will die Universität Kassel faire und förderliche Arbeitsbedingungen schaffen, eine möglichst hohe Arbeitszufriedenheit erreichen und das Wissen und Können ihrer Bediensteten in bestmöglichster und verantwortungsvoller Weise nutzen. Dazu ist kontinuierliche und qualitativ hochwertige Weiterbildung notwendig, denn die Anforderungen an die Arbeitstätigkeiten verändern sich dynamisch.

Gesundes Arbeiten ist ein wichtiges Querschnittsziel der Personalentwicklung unserer Hochschule. Wir verstehen Gesundheit dabei in einem weiten Sinne entsprechend der WHO-Definition, so dass neben individueller Gesundheitsförderung auch strukturelle und organisatorische Aspekte einer gesundheits- und kompetenzförderlichen Arbeitsumgebung berücksichtigt werden. Die Universität hat in der Personalentwicklung nicht ausschließlich den Arbeitsplatz im Blick. Auch die Vereinbarkeit von Beruf mit Privatleben und Familienaufgaben ist ihr ein wichtiges Anliegen.

Mit Personalentwicklung wird an der Universität Kassel sowohl individuelle als auch institutionelle Entwicklung verbunden. Zentrale Ziele leiten sich hierzu aus dem verabschiedeten Entwicklungsplan und der mit dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst für die Jahre 2016 bis 2021 abgeschlossenen Zielvereinbarung ab. Konkret zur Personalentwicklung wurden dabei folgende Festlegungen getroffen:

- *Transparente Auswahl exzellenter Personals aus dem In- und Ausland unter Berücksichtigung gender- und diversitätsbezogener Aspekte,*
- *Ausgestaltung von Karrierewegen insbesondere für den wissenschaftlichen Nachwuchs,*
- *Weiterentwicklung der Führungskultur zur Förderung eines wertschätzenden und verantwortungsvollen Umgangs miteinander,*
- *berufliche Perspektiv- und Weiterentwicklung der Beschäftigten durch zielgruppenspezifische Kompetenzentwicklung und Beratung,*
- *die Bewahrung und Weiterentwicklung von Transparenz, Fairness und Verlässlichkeit in Arbeitsprozessen und Führungskultur,*

- die Förderung und Entwicklung einer partizipativen und nachhaltigen Personalpolitik,
- Optimierung von Arbeitsabläufen zwischen dezentraler und zentraler Administration,
- Förderung der Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten in ihrem physischen und sozialen Arbeitsumfeld,
- Erhalt und Entwicklung des organisationalen Wissens.



Abb. 1:
Personalausbildungskonzept
Universität Kassel

Hinzu kommen relevante Ziele aus anderen Feldern, die die wissenschaftliche Entwicklung der Hochschule, aber auch Querschnittsaufgaben aus den Bereichen Internationalisierung, Nachhaltigkeit oder Gleichstellung befördern. Dies gilt gleichermaßen für die Förderung der künstlerischen Entwicklung. Im Hinblick auf diese sind als zentrale Handlungsfelder die Erhöhung des Anteils von Frauen in wissenschaftlichen Spitzenpositionen und die Karriereentwicklung für Nachwuchswissenschaftlerinnen besonders zu nennen. Im Entwicklungsplan und in gleichstellungsbezogenen Konzepten und Dokumenten sind diese weitergehend dargelegt.

Mit diesen Themen und Zielsetzungen berücksichtigt die Universität Kassel die Empfehlungen des Wissenschaftsrats

zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten (2014)¹, der Hochschulrektorenkonferenz (2014)² und der Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten und Gleichstellungsbeauftragten (2014)³ zur Weiterentwicklung der Personalausbildung an deutschen Hochschulen. Der systematischen Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses kommt dabei in Anlehnung an die Empfehlungen des Wissenschaftsrats (2014) eine besondere Bedeutung zu, die sich aus den Anforderungen und Bedingtheiten dieser Karriephase einerseits und aus den besonderen Formen der Leistungen dieser Gruppe für die Hochschule und ihre wissenschaftliche Leistungsfähigkeit andererseits ergibt.

Das vorliegende Personalausbildungskonzept bietet im ersten Teil Leitlinien und die Systematik eines übergeordneten Rahmens, der für alle Beschäftigten der Hochschule Gültigkeit besitzt und Maßstäbe für Ziele und daraus abgeleitete Verfahrensweisen setzt. Hinsichtlich einer Reihe von Themen besteht Diskussions- und Abstimmungsbedarf; gemeinsam mit dem Personalrat wird geprüft, inwieweit bestehende Regelungen weiterentwickelt oder neue Regelungen angestrebt werden sollen (vgl. Anhang).

Der zweite Teil des Konzepts ist einzelnen Beschäftigtengruppen gewidmet. Er macht deutlich, welche konkreten Maßnahmen während der Laufzeit des Konzepts (2017–2021) für diese Gruppen besonders in den Fokus genommen und umgesetzt werden sollen. Im Laufe der Zeit können auch weitere Fokusgruppen aufgenommen und berücksichtigt werden.

1 Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten, Dresden.

2 Hochschulrektorenkonferenz (2014): Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur.

Empfehlung der 16. Mitgliederversammlung der HRK am 13. Mai, Frankfurt am Main.

3 Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen e.V. (2014): Geschlechtergerechtigkeit auf dem wissenschaftlichen Karriereweg. Positionspapier der BuKoF-Kommission „Geschlechtergerechte Personalausbildung an Hochschulen“.



B

Institutionelle Ausgangslage

B.1 Institutionelle Entwicklung und Verortung

Personalentwicklung an der Universität Kassel ist als strategische Aufgabe des Präsidiums, der Dekanate und weiterer Führungskräfte in Fachbereichen, zentralen Einrichtungen und Verwaltung fest verankert. Der Personalrat, das Frauen- und Gleichstellungsbüro und die Schwerbehindertenvertretung sind in die strategische Planung und Konzepterstellung systematisch eingebunden. Vor allem in den letzten fünf Jahren hat die Hochschule auf diesem Gebiet Akzente und einen besonderen Schwerpunkt gesetzt. Im Auftrag der Hochschulleitung hat das Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie im Jahr 2012 eine umfassende Befragung der Beschäftigten zu ihrer Zufriedenheit am Arbeitsplatz durchgeführt. Aus den Befragungsergebnissen entstand ein Katalog von 60 Maßnahmen in fünf Entwicklungsfeldern, die in vielen Punkten Personalentwicklungsaspekte beinhalteten und in den folgenden Jahren weitgehend umgesetzt werden konnten. Zur gemeinsamen, kontinuierlichen Arbeit am Thema „Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur“ richteten Senat und Präsidium 2014 eine Kommission sowie ein zentrales Referat ein, die seither an Instrumenten und Programmen der Personalentwicklung arbeiten und dem Präsidium die Umsetzung entsprechender Maßnahmen empfehlen. In dieser Kommission arbeiten Vertreterinnen und Vertreter des Senats, der Dekanate, des Personalrats, die Frauenbeauftragte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalabteilung und des Referats Strategische Personalentwicklung der Zentralverwaltung unter der Leitung des Kanzlers und der für Personalentwicklung und Organisationskultur im Wissenschaftsbereich zuständigen Vizepräsidentin zusammen.

Ebenfalls im Jahr 2012 verabschiedeten Senat und Präsidium ein Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, das für diese Beschäftigtengruppe neue Maßstäbe der Personalentwicklung gesetzt hat. Es entwickelt hochschulweit geltende Standards etwa der Befristung von Verträgen zur Promotion oder zur Habilitation, es beschreibt das Angebot von spezifischen Förderformaten, die die Hochschule, etwa in Form von Promotionsstipendien, Abschlussstipendien oder Positionen von Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leitern, einsetzt und es benennt Schritte der Weiterentwicklung der institutionellen Rahmensituation.



Die in diesem Konzept festgelegten Maßnahmen tragen dazu bei, dass die Qualifizierungsphase an der Universität Kassel für den wissenschaftlichen Nachwuchs „biographisch ertragreich, gut unterstützt und vertrauensvoll, in Dauer, Rahmenbedingungen und Ergebnis berechenbar und umfassend qualifizierend“ gestaltet wird. Eine Reihe konkreter Schritte der institutionellen Fortentwicklung haben sich seither angeschlossen, so etwa die Einführung obligatorischer Betreuungsvereinbarungen für die Promovierenden oder Neuregelungen des Promotionsverfahrens, die den Anforderungen der Selbstverpflichtungen der hessischen Universitäten gemäß der Positionierung der Konferenz der hessischen Universitätspräsidien entsprechen.⁴ Im Wintersemester 2013/14 hat die Hochschule die Einrichtung einer zentralen hochschulweiten „Graduiertenakademie“ beschlossen, deren Angebote und Leistungen zur ergänzenden überfachlichen Qualifizierung sich an alle Angehörigen des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses richten. Zugleich stellt diese zentrale Einrichtung mit ihren Gremien sicher, dass ein institutionalisierter Ort für den Diskurs zu Fragen der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses existiert, an dem auch fachübergreifende Aspekte der Qualitätssicherung verhandelt werden. In den letzten Jahren hat sich die Universität Kassel immer wieder an bundesweiten Befragungen insbesondere der Promovierenden beteiligt, um auch im Quervergleich mit anderen Einrichtungen ein Bild von deren Situation zu gewinnen.

Diese konkreten Schritte sind eingebettet in ein umfassendes Verständnis der Verantwortlichkeit der Hochschule für ihre Bediensteten. Der „Erste Bericht zur Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb“ aus dem Jahr 2014 enthält unter dem Stichwort „Soziale Nachhaltigkeit im Betrieb“ klare Hinweise auf die Profilierung der Universität Kassel als offene, familiengerechte, inklusive, interkulturelle, geschlechtergerechte und partizipative Hochschule.

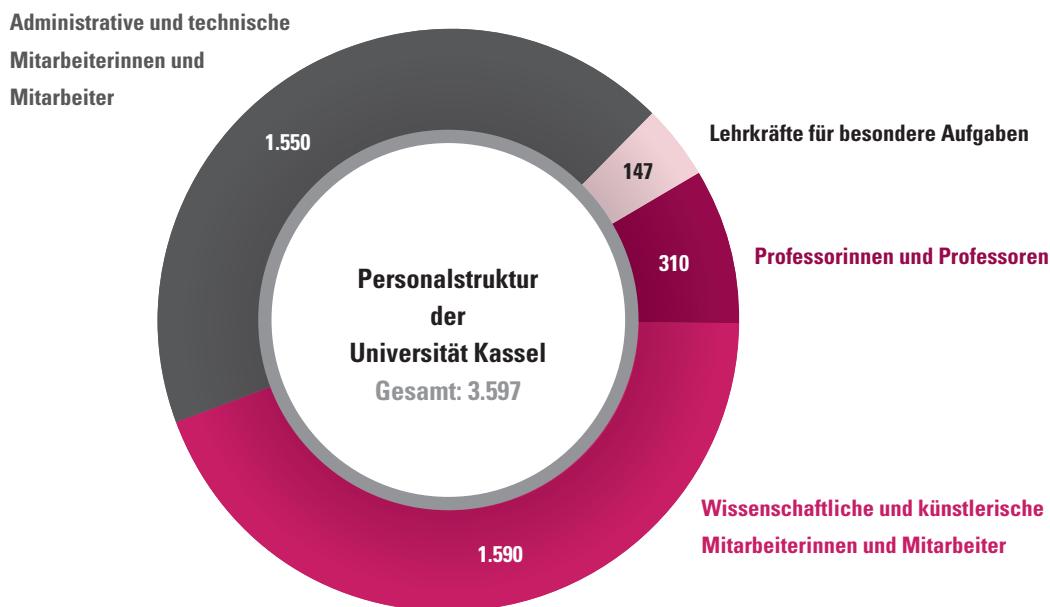
Externe Verfahren der Qualitätssicherung belegen, dass dieser Anspruch im Arbeitsalltag mindestens teilweise verwirklicht ist. Die Universität Kassel wurde von 2006-2016 als familiengerechte Hochschule von der berufundfamilie gGmbH ausgezeichnet und hat 2016 die Charta „Familie in der Hochschule“ unterzeichnet. 2014 wurde das Diversity Leitbild entwickelt; 2016 erhielt die Universität Kassel das Zertifikat des Diversity Audits „Vielfalt gestalten“ des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft. Im Hinblick auf die forschungsbezogenen Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft hat die Universität Kassel mit ihren gleichstellungsbezogenen Positionen und Vorhaben ebenso Anerkennung gefunden wie in der zweiten Phase des Professorinnenprogramms von Bund und Ländern.⁵ Auch zum Umgang mit Diskriminierungen und Konflikten in der Zusammenarbeit, wie sie in einer großen Organisation niemals ganz zu verhindern sind, haben Hochschulleitung und Senat in den vergangenen Jahren Leitlinien und Maßgaben erarbeitet. 2013 wurde die „Richtlinie zum Schutz vor sexueller Belästigung, sexueller Diskriminierung und sexueller Gewalt an der Universität Kassel“ verabschiedet. Im Jahr 2016 folgte die Vereinbarung eines Konfliktmanagementkonzepts in fünf Phasen, das derzeit in die Umsetzung und Erprobung gebracht wird.

⁴ Qualitätsstandards für Promotionsverfahren an den hessischen Universitäten (2014).

⁵ Quantitative Ziele für den Anteil von Frauen in unterschiedlichen Karrierestufen, vom Studium bis zur Professur, hat die Hochschule in ihrem Konzept im Hinblick auf die forschungsbezogenen Gleichstellungsstandards benannt.

B.2 Personalstruktur

Die Personalstruktur der Hochschule, dies zeigen die Zahlen, ist vielfältig, selbst wenn die Studentischen Hilfskräfte hier nicht weiter einbezogen werden sollen. An der Universität Kassel sind etwa 3597 Personen beschäftigt, davon 310 Professorinnen und Professoren, rund 1590 wissenschaftliche und künstlerische sowie rund 1550 administrative und technische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Von den etwa 430 Promovierenden auf Qualifikationsstellen sind rund 350 über Landesstellen (ca. 204 Promovenden und 146 Promovendinnen) und etwa 80 Promovierende aus Drittmitteln finanziert (etwa 42 Promovenden und 38 Promovendinnen). Als Habilitierende aus Landesmitteln sind an der Universität ca. 70 Personen beschäftigt (43 Habilitanden und 27 Habilitandinnen). Aus Drittmitteln verfolgen zum Stichtag der Erhebung vier Habilitanden und vier Habilitandinnen das Ziel der Habilitation. Hinzu kommen ca. 190 wissenschaftliche Hilfskräfte. 147 Personen sind als Lehrkräfte für besondere Aufgaben an der Universität beschäftigt. Menschen mit Schwerbehinderung machen etwa 6 % des Personals aus.



Tab. 1: Überblick Personalstruktur (Köpfe) der Universität Kassel (Stand 1.7.2016)

Der Umbau der Personalstruktur der vergangenen Jahrzehnte

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit als Universität zu erhöhen, hat die einstige Gesamthochschule die Struktur ihres wissenschaftlichen Personals in den letzten rund 20 Jahren deutlich verändert: Zur Profilschärfung, zur Herstellung von Konkurrenzfähigkeit bei der Berufung von Professorinnen und Professoren sowie zugunsten der Stärkung der Zahl der Stellen für den wissenschaftlichen Nachwuchs wurde die Zahl der Professuren seither von etwa 380 auf 310 reduziert; die Zahl der wissenschaftlichen Beschäftigten konnte auf diesem Wege sowie durch die Zunahme an wettbewerblich eingeworbenen Drittmitteln verbessert werden, pro Professur auf 2,1 Stellen im Wissenschaftlichen Mittelbau. Überlegungen für Steigerungen der Zahl der Professuren können nur dort verfolgt werden, wo zusätzliche Mittel dies erlauben. Heute werden ca. 50 % der Qualifikationsstellen aus der Grundfinanzierung des Landes finanziert; etwa 50 % aus Drittmitteln und befristeten Programmen vom Bund und vom Land.

Für die Entwicklung der Personalstruktur in den vergangenen Jahren haben eine Reihe von Leitüberlegungen und Grundsätzen eine Rolle gespielt, die personalgruppenbezogen beschrieben werden können:

Stellenkategorien ohne Befristung

Professuren: Im Bereich der dauerhaft vorgesehenen Professuren hat die Universität Kassel in den vergangenen Jahren eher eine fachliche Fokussierung als einen Ausbau vorgenommen, verbunden mit einer deutlichen Erhöhung des Anteils der W3 Professuren und einer Verbesserung der Ausstattungsbedingungen mit wissenschaftlichem Personal. Ausgangspunkt und Grundlage hierfür war eine Zielplanung für den angesichts gegebener Ressourcen vertretbaren Ausbaugrad der Fächer aus dem Jahr 1997. In der Entwicklungsplanung der Hochschule wurde die hier vorgesehene Grundausrichtung in den Jahren 2010 und 2015 noch einmal aktualisiert und bestätigt. Nur in einem vergleichsweise eng begrenzten Rahmen wurden angesichts der hohen Zahl lediglich an der Untergrenze der disziplinären Standards operierenden Fächer vakante Professuren zwischen Fächern umgeschichtet. Als Teil ihrer Konzeption im Hochschulpakt 2020 hat die Universität Kassel in den letzten Jahren vorgezogene Nachbesetzungen von Professuren durchgeführt, um in gut nachgefragten und zum Teil profilbildenden Fachgebieten eine Verstärkung vorzunehmen oder vorgesehene Prozesse des Umbaus der Konstellation der Fachgebiete eines Faches den angestrebten Übergang frühzeitig einzuleiten.

W1-Professuren mit Tenure Track: Vom Einsatz von W1-Professuren mit Tenure-Option hat die Hochschule in einer Reihe von Fällen Gebrauch gemacht, in denen eine adäquate Berufung für eine eigentlich zu besetzende W2- oder W3-Professur nicht aussichtsreich erschien. Es handelt sich an der Universität Kassel unter den gegebenen Bedingungen insofern bisher letztlich eher um ein Rekrutierungs- als um ein Profilbildungsinstrument. Der Wechsel auf die hinterlegte höherwertige Stelle ist bislang den Maßgaben des HHG entsprechend als Berufungsverfahren unter Verzicht auf eine Ausschreibung erfolgt. Es wurde eine Satzung verabschiedet, die hier ein anspruchsvolles Verfahren mit externer Evaluation zur Realisierung der vom HHG so benannten „Entwicklungszusage“ vorsieht.

Dauerstellen im wissenschaftlichen Bereich: Für die Einrichtung von Dauerstellen im wissenschaftlichen Bereich hat die Universität Kassel einen vergleichsweise engen Rahmen setzen müssen. Grundsätzlich sind die entsprechenden Funktionen in der Strukturplanung der Fächer und Einrichtungen zu definieren, wobei hinsichtlich der Relation unbefristeter zu befristeten Stellen die Ziele der Innovationsfähigkeit und ausreichender Qualifizierungschancen für den wissenschaftlichen Nachwuchs gegen Prinzipien der rechtlichen Angemessenheit von Stellenformaten und der Personalfürsorge abzuwägen sind.

Dauerstellen im wissenschaftlichen Bereich existieren in Kassel vorrangig für folgende Aufgaben:

- Stellen für Lehrkräfte für besondere Aufgaben sind insbesondere in lehrintensiven Bereichen unbefristet eingerichtet worden, in denen ein vergleichsweise hoher Anteil „Servicelehre“ für andere Studiengänge kontinuierlich zu erbringen ist oder in denen sprach-praktische, sportpraktische oder künstlerisch-praktische bzw. propädeutische Lehre in den Curricula verankert ist. Die Eingruppierung erfolgt hier regelmäßig nach EG 13 TV-H, sie kann in künstlerischen Bereichen allerdings abweichen.
- Die dauerhaft besetzten Stellen für (Ober-)Studienräte und Akademische (Ober-)Räte in den Fachbereichen sind zum Teil denen von Lehrkräften für besondere Aufgaben vergleichbar. Ihre Lehraufgaben haben gemäß der Lehrverpflichtungsverordnung einen Umfang von 14 oder 18 Semesterwochenstunden. Diese Stellen sind angegliedert insbesondere in Bereichen, in denen eine große Nähe zu fachdidaktischen Fragestellungen besteht, oder in denen vergleichsweise eigenständig größere Gebiete in der Lehre verantwortet werden. In den Ingenieurwissenschaften verbessern zudem Beschäftigungen im Beamtenverhältnis die Wettbewerbssituation gegenüber Angeboten aus der Wirtschaft und werden hier auch für wissenschaftliche Dienstleistungen eingesetzt.
- Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden insbesondere in Fächern oder fachübergreifend auf Dauer besetzt, in denen es um die Betreuung komplexer wissenschaftlicher Geräte oder Einrichtungen geht. In einigen Fällen nehmen sie auch vergleichsweise eigenständig Forschung und Lehre in größeren Fachgebieten wahr, zu einem erheblichen Teil sind die Inhaberinnen und Inhaber habilitiert. Den Maßgaben des Hessischen Hochschulgesetzes entsprechend, ist regelmäßig die Anforderung der Promotion gegeben. Vereinzelt handelt es sich auch um individuelle Berufungszusagen. Im Regelfall soll jedoch ein Einsatz künftig in fachgebietsübergreifenden Zusammenhängen vorgesehen werden.
- Stellen im Wissenschaftsmanagement und den zentralen Einrichtungen wie z. B. der Universitätsbibliothek, dem IT-Servicezentrum oder dem Servicecenter Lehre, der Zentralverwaltung und in der Technik bestehen in einem weiten Spektrum unterschiedlicher Konditionen und Aufgabenstellungen. Sofern keine finanziellen Restriktionen bestehen, werden diese Positionen in der Regel unbefristet besetzt.

Stellenkategorien mit Befristung

Befristete Professuren der Wertigkeiten W2 und W3: In einzelnen Fächern wurden zeitlich befristete W2-Professuren und in wenigen Stellen auch befristete W3-Professuren eingerichtet. Es handelt sich bei den hierfür eingesetzten Mitteln überwiegend um temporär aus Mitteln des Hochschulpakts 2020 verfügbare Ressourcen. Von einem über den Einzelfall hinausgehenden Einsatz dieses Instruments soll künftig Abstand genommen werden.

W1-Professuren ohne Tenure Track: Zeitlich befristete Juniorprofessuren sind in der Vergangenheit in einer gewissen Anzahl von Fällen eingerichtet worden, in denen etwa entsprechende Dritt- oder Sondermittel hierfür zur Verfügung gestanden haben, wie die des Hochschulpakts 2020. Bei W1-Professuren generell hat die Hochschule einen hohen Anspruch hinsichtlich der Unabhängigkeit der betreffenden Personen verfolgt, den sie in einem entsprechenden „Konzept zur Verortung und Förderung von W1-Professuren“ (2015) niedergelegt hat, das so auch in Zukunft für die Qualifikationsprofessuren nach Hessischem Hochschulgesetz gilt. Das Berufungsverfahren ist ohne Abstriche dem auf unbefristete Professuren gleich. Die Rechte, die das HHG den Inhaberinnen und Inhabern von Juniorprofessuren gewährt, unterscheiden hier ebenfalls nicht.

Stellen für Nachwuchsgruppenleitungen: Grundsätzlich sind Stellen für Nachwuchsgruppenleitungen in erster Linie solche, bei denen eine Drittmittelförderung in einem entsprechenden Programm vorliegt. Zu denken ist hier etwa an das Emmy-Noether-Programm der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Die Modalitäten beispielsweise hinsichtlich Befristung oder Stellenwertigkeit richten sich vielfach nach den Vorgaben der Mittelgeber. Entsprechend ihrem Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses hat die Hochschule zusätzlich in den Jahren 2014 und 2015 beinahe zwanzig auf zwei Jahre befristete Nachwuchsgruppenleitungen international ausgeschrieben und besetzt, mit denen insbesondere ein Einstieg in diese attraktiven drittmittelgeförderten Programme eröffnet werden sollte. Die betreffenden Stellen, die die Hochschule eingerichtet hat, sollten ihrerseits eine besondere Attraktivität aufweisen und richteten sich in besonderer Weise an Bewerberinnen und Bewerber, die zuvor nicht an der Universität Kassel tätig gewesen waren. Diese Stellen sind nach EG 14 TV-H eingruppiert. Sie sind mit Personalverantwortung für eine halbe Qualifikationsstelle EG 13 TV-H verbunden. Das Programm wird die Universität forschreiben.



Stellen zur Habilitation: Gemäß dem Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses können dauerhaft etatisierte Qualifikationsstellen an der Universität Kassel zeitlich befristet als Stellen zur Habilitation eingesetzt werden. Der hohe Anspruch, der sich hiermit verbindet, soll künftig noch einmal verdeutlicht werden (vgl. hierzu Teil 2 des Konzepts). Grundsätzlich ist eine Befristung von maximal sechs Jahren vorgesehen. Die Eingruppierung erfolgt nach EG 13 TV-H bzw. in Ausnahmefällen im Beamtenverhältnis auf Zeit.

Stellen für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden: Neben den drittmittelgeförderten Formaten für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden hat die Universität Kassel entsprechend den Regelungen, die das Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses hierfür benennt, die Möglichkeit geschaffen, auch Qualifikationsstellen der Fachgebiete mit Postdoktorandinnen / Postdoktoranden zu besetzen. Hierfür kann eine bis zu zweijährige Laufzeit gewählt werden. Eine längere Laufzeit aus Hochschulmitteln ist bisher nicht vorgesehen, sondern sollte dann unter Anrechnung dieser Zeit ggf. in eine maximal sechsjährige Stelle zur Habilitation einmünden oder in eine Drittmittelförderung übergehen. Die Eingruppierung erfolgt nach EG 13 TV-H.



Stellen für Promovierende: Der Regeleinsatz der den Fachgebieten zugewiesenen, dauerhaft etatisierten Qualifikationsstellen zielt auf die Promotion ab. Die Laufzeit und die Ausgestaltung der vertraglichen Rahmenbedingungen sind im Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses geregelt. Stellenanteile, die weniger als eine Halbtags-tätigkeit ermöglichen, sind in der Regel nicht vorgesehen. Die Vergütung erfolgt in der Eingruppierung EG 13 TV-H.

Weitere Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Bei gegebener Notwendigkeit werden Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch für kürzere Zeiträume besetzt. Das vom Wissenschaftszeitvertragsgesetz geforderte Ziel der Qualifikation ist auch dort realisierbar. Die Konstellationen sind hier vielfältig. So kann es sich um temporäre Unterstützungen für Antragstellungen, um Aufgaben einer Koordination oder einer wissenschaftlichen Mitarbeit in einer Drittmittelaktivität oder ähnliche Aufgaben handeln. Welche Qualifikationsziele mit diesen Aufgaben und den entsprechenden Rahmenbedingungen verbunden sein können, ist jeweils individuell und mit Bezug auf die jeweilige berufsbiografische Phase zu definieren.

Stellen für Lehrkräfte für besondere Aufgaben: Zeitlich befristete Stellen für Lehrkräfte für besondere Aufgaben sind nur im Einzelfall aus regulär verfügbaren Landesmitteln finanziert. Überwiegend handelt es sich hier um Stellen, die in unterschiedlichen zeitlichen Schichtungen in den letzten rund zehn Jahren aus temporär verfügbaren Ressourcen eingerichtet worden sind, insbesondere aus Mitteln des Hochschulpakts 2020 und aus QSL-Mitteln sowie vereinzelt aus Drittmitteln, wie denen des Qualitätspakts Lehre. Die Konstellationen sind dabei durchaus unterschiedlich, da den Zweckbestimmungen der genutzten Programme entsprechend zum Teil eher qualitative, zum Teil eher quantitative Aspekte im Vordergrund gestanden haben.

Befristete Stellen in zentralen Einrichtungen, im Wissenschaftsmanagement, in der Administration und der Technik: Stellen in zentralen Einrichtungen, der Zentralverwaltung, Dekanaten und der Technik bestehen ebenfalls in einem weiten Spektrum unterschiedlicher Konditionen und Aufgabenstellungen, wobei hier vor allem der Einsatz temporärer, programmbezogener (Dritt-)Mittel maßgeblich ist. Entsprechende Tätigkeiten sind – als befristete Funktionen – entweder als Reaktion auf einen vorübergehenden Mehrbedarf oder unmittelbar projektbezogen finanziert geschaffen worden. Zu den Aufgabenfeldern zählen insbesondere die Koordination von Drittmittelprojekten und befristete Tätigkeiten zur Entwicklung und Implementierung innovativer Themen und Prozesse.

Herausforderungen der nächsten Jahre

Die Universität Kassel zeichnet sich – als Resultat ihrer spezifischen Geschichte und aufgrund ihres gesellschaftlichen Auftrags in der Region – durch starkes Engagement für gesellschaftliche Belange und hohe fachliche Vielfalt bei einer im Vergleich schlanken Personalstruktur aus. Zugleich stiegen in den letzten 15 Jahren die Studierendenzahlen um rund ein Drittel an. Diese für die Universität Kassel gerade auch unter Gesichtspunkten ihres Auftrags zur Regionalentwicklung erfreuliche Entwicklung stellt zugleich eine Herausforderung dar, der sie sich mit umfassenden Professionalisierungs- und Digitalisierungsprozessen, baulichen Maßnahmen und zusätzlichem Personal aus Förderprogrammen des Landes und des Bundes gestellt hat und auch weiterhin stellen wird. Aber nicht nur in der Lehre sind die Anforderungen deutlich gestiegen. Auch der unverminderte Wettbewerb zwischen den Hochschulen in Forschung und Nachwuchsförderung hat erhebliche Auswirkungen auf die Hochschule. Deutliche Leistungssteigerungen auf diesen Gebieten konnten zwar erzielt werden, die relative Wettbewerbsposition hat sich gleichwohl nur graduell verbessert.

In dieser Situation gilt es, die in knapper Form beschriebene Personalstruktur der Universität in ihrer Ausgewogenheit zwischen den unterschiedlichen Anforderungen und in der Balance zwischen den unterschiedlichen Beschäftigungsformaten auf einem angemessenen Niveau zu konsolidieren und bei der Besetzung der Positionen verstärkt auch internationale Kompetenz zu berücksichtigen. Im Einzelnen wird es in den kommenden Jahren darum gehen, die Zahl der wissenschaftlichen Qualifikationsstellen (Promotions- und Post-Doc-Stellen) auszuweiten, gezielt und sowohl bedarfs- als auch ressourcengerecht weitere Dauerfunktionen für wissenschaftliche Dienstleistungen und im Wissenschaftsmanagement zu etablieren sowie das Tenure Track Modell für Professuren deutlich auszubauen. Hiermit soll sowohl dem wissenschaftlichen Nachwuchs eine frühzeitige wissenschaftliche Eigenständigkeit ermöglicht werden, als auch verlässliche Perspektiven bei der individuellen Karriereplanung eröffnet werden. Zudem wird die Universität Kassel diesen neuen Karriereweg gezielt zur Beförderung ihres weiteren Profilbildungsprozesses nutzen. Die Universität Kassel wird hierzu ein differenziertes Konzept zur Beteiligung am Bund-Länder-Programm „Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ im Jahr 2016 entwickeln. Ein wichtiger Bestandteil der Weiterentwicklung der Personalstruktur wird auch sein, für veränderte Anforderungs- und Kompetenzprofile im technischen und administrativen Beschäftigungsbereich entsprechende Stellenformate zu generieren.

Vorausschauende Stellenplanung hat zudem einen Beitrag zu leisten, für neue, dauerhaft wahrzunehmende Aufgaben in diesem Beschäftigungssektor in angemessenem Umfang Ressourcen bereitzustellen oder umzuorientieren. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, setzt die Universität Kassel bei der Planung von Stellentableaus und bei der Definition von fachlichen Ausrichtungen auf das Instrument der Strukturplanung der Fachbereiche und der zentralen Einrichtungen sowie auf die konstruktive Beteiligung der jeweils zuständigen Hochschulgremien an diesem Entwicklungsprozess. Die Entwicklung der Strukturen angesichts gegebener Rahmenbedingungen und Anforderungen soll so planvoll nach definierten Standards und mit einer angemessenen Legitimationsbasis erfolgen. Spannungsverhältnisse zwischen einzelnen Zielen werden dabei nicht immer aufzuheben sein. Umso wichtiger ist es, dass die unterschiedlichen Beteiligten mit ihren Belangen ernst genommen werden und ihnen Unterstützung bei der Nutzung von je situationsangemessenen Entwicklungsmöglichkeiten zuteil wird.

B.3 Personalentwicklung im Zyklus einer Beschäftigung

Das Konzept der Personalentwicklung an der Universität Kassel folgt einem lebens- und berufsphasenorientierten Ansatz. Der entsprechende Prozess erstreckt sich von der Personalplanung, der Personalauswahl und -einführung über die Personalführung sowie die Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung bis hin zum Ende der gemeinsamen Arbeitsbeziehung beim Ausscheiden von Beschäftigten aus der Organisation.



Abb. 2: Leitbild, Ziele und Handlungsfelder der Personalentwicklung an der Universität Kassel

C

Handlungsfelder der strategischen Personalentwicklung

C.1 Personalplanung

Ziel

Vorausschauende Personalplanung und klare Aufgabenprofile im Kontext der Strukturplanung zur Realisierung der Entwicklungsziele

Ausgangslage

Das zentrale Instrument zur Planung des Personalbedarfs ist an der Universität Kassel die Strukturplanung. Für fünfjährige Planungszyklen erstellen die Fachbereiche und die zentralen Einrichtungen Strukturpläne; in den Abteilungen und Stabsstellen der Zentralverwaltung werden Aufgaben- und Ressourcenkonzepte erstellt. Die Strukturpläne orientieren sich an den Kernaufgaben und strategischen Zielen der jeweiligen Bereiche und nehmen unter Berücksichtigung der erwartbaren Aufgaben und Entwicklungen eine vorausschauende, an den Gegebenheiten orientierte und insofern realistische Stellenplanung vor. Die Erstellung von Strukturplänen schafft in institutionalisierter Form einen Ort und eine Grundlage der Diskussion innerhalb der einzelnen Bereiche und mit der Hochschulleitung. Mit der Zustimmung des Präsidiums zu einem Strukturplan entsteht eine Vereinbarung, der hohe Verbindlichkeit zukommt. Selbstverständlich sind auch während der Laufzeit eines Strukturplans praktisch jederzeit im Konsens Änderungen und Ergänzungen möglich, gleichwohl sind zentrale Aspekte der Planung hiermit fixiert und es ist ein Status dokumentiert, der unter Maßgabe bestimmter Bedingungen und hochschulweit geltender Vorgaben eine Basis für die strukturelle und fachliche Entwicklung darstellt. Auf dieser Grundlage ist das Personalelement einer Einrichtung definiert. Stellenausschreibungen und Aufgabenprofile sind in den Kontext der Ziele der jeweiligen Organisationseinheit und der je übergeordneten Abteilung bzw. dem Fachbereich sowie der Universität insgesamt zu stellen.

Herausforderungen und weitere Aufgaben

Den Empfehlungen des Wissenschaftsrats zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten (2014, 28) folgend, muss zur Schaffung transparenter Karriereperspektiven ein ausgewogenes und begründetes Verhältnis von befristeten und unbefristeten Stellen erreicht werden. Das Spannungsverhältnis zwischen dem Ziel individueller Sicherheit der beruflichen Perspektiven einerseits und der Gegebenheit organisationaler Unsicherheiten der Finanzierungsmodalitäten andererseits, zwischen Forderungen nach personenbezogener Fürsorge auf der einen Seite und Anforderungen, die sich aus organisationaler Dynamik ergeben, auf der anderen, zwischen Flexibilität und Kontinuität müssen immer wieder aufs Neue ausgehandelt und zu einem befriedigenden Ausgleich gebracht werden. Ziel bleibt dabei, eine frühzeitige und transparente Personalplanung, die möglichst bereichsübergreifend kommuniziert ist, so dass Beschäftigte und Vorgesetzte diese Informationen für mittelfristige Planungen nutzen können. Aus Sicht der Beschäftigten ist es dabei von hoher Bedeutung, dass Aufstiegswege transparent kommuniziert werden und ggf. mit Qualifizierungspfaden verbunden werden.

Personalplanung trägt dazu bei, gemeinsame Maßstäbe zur Definition von Daueraufgaben und zur Besetzung der entsprechenden Stellen zu entwickeln. Die Strukturplanung gewährleistet, dass Dauerstellen in einem umfassenden Konzept für die Entwicklung der jeweiligen Teileinheit verortet sind, für dessen Erstellung und Legitimation etablierte Prozesse gelten

- 1. Weiterentwicklung der vorausschauenden, an strategischen Zielen und Aufgaben ausgerichteten Personalplanung**
- 2. Entwicklung und Umsetzung einheitlicher Maßstäbe und eines abgestimmten Verfahrens zur Definition von Daueraufgaben in Wissenschaft, Infrastruktur und Administration**
- 3. Entwicklung und Umsetzung einheitlicher Maßstäbe und eines abgestimmten Verfahrens sowie bereichsübergreifender Kommunikation für Stellenbesetzungen**

C.2 Personalgewinnung und -auswahl

Ziel

Transparente und professionelle Gewinnung und Auswahl sehr gut qualifizierten Personals aus dem In- und Ausland

Ausgangslage

An der Universität Kassel gibt es etablierte Verfahren der Personalauswahl, die eine kompetenzbezogene, transparente und dem Prinzip der Bestenauslese folgende Personalauswahl gewährleisten. So werden alle neu zu besetzenden Stellen grundsätzlich öffentlich ausgeschrieben. Dabei werden Beteiligungsrechte gewahrt und damit nicht nur zum Schutz individueller Rechte, sondern auch im Sinne organisationaler Ziele und Prinzipien Perspektiven einbezogen, die für die Hochschule als Organisation bedeutsam sind. Personalrat, Frauenbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung werden dementsprechend frühzeitig in die Verfahren eingebunden. Leitfäden und Handbücher zur Durchführung von Auswahlgesprächen unterstützen die Verantwortlichen in der Umsetzung der Verfahren. So wurde in einzelnen Bereichen – etwa in der Zentralverwaltung – der Grundsatz formuliert, Verfahren zur dauerhaften Besetzung von Stellen oberhalb bestimmter Eingruppierungen professionell begleiten zu lassen. Die Bedeutung der Herausforderungen, die sich bei der Personalauswahl ergeben, und die etwa die Beteiligung der Geschlechter an Auswahlkommissionen, die Klarheit der Auswahlkriterien oder eine geschlechtersensible Gestaltung von Profilen betreffen, müssen dabei immer wieder hervorgehoben werden.

Herausforderungen und weitere Aufgaben

Im Sinne der Empfehlungen des Wissenschaftsrats zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten (2014, 55) zur Gewährleistung fairer Zugangschancen für interne und externe Bewerberinnen und Bewerber insbesondere auf Führungspositionen im Wissenschaftsmanagement und der Administration will die Universität Kassel ihre Standards weiter verbessern. Gender- und Diversity-Kompetenzen werden als Führungskompetenz verstanden und eine gendergerechte Besetzung ist weiterhin erklärtes institutionelles Ziel. Dazu wird – gemeinsam mit dem Frauen- und Gleichstellungsbüro – weiter an der Schaffung von Bewusstsein für gendergerechte Auswahl, der aktiven Rekrutierung von Frauen und einem verbesserten Controlling gearbeitet. Angestrebt wird zudem eine deutliche Internationalisierung und Diversifizierung des Personals, insbesondere im Bereich der wissenschaftlichen Beschäftigten. Auch die Erhöhung des Anteils geeigneter schwerbehinderter Beschäftigter ist der Universität Kassel ein Anliegen, das von den Bereichen gemeinsam mit der Schwerbehindertenvertretung gezielt und systematisch weiterverfolgt wird.

1. Weiterentwicklung qualitätssichernder Standards bei der Auswahl und Besetzung von Stellen, insbesondere bei unbefristeten Stellen mit Leitungsaufgaben in der Administration, im Wissenschaftsmanagement und für wissenschaftliche Dienstleistungen
2. Ausbau der aktiven Rekrutierung nationaler und internationaler Beschäftigter sowie geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten für Führungspositionen unter besonderer Berücksichtigung von Internationalisierungs- und Gleichstellungszielen

C.3 Onboarding

Ziel

Willkommenskultur weiter entwickeln, effektive Unterstützung bei der Einarbeitung und Aufnahme in das Arbeitsteam

Ausgangslage

Die Universität Kassel pflegt seit Jahren eine ausgeprägte Willkommenskultur gegenüber neuen Beschäftigten. Im direkten Arbeitsumfeld wird die Bereitstellung einer funktionsfähigen Arbeitsumgebung, die Einarbeitung und Integration der neuen Kolleginnen und Kollegen in die Fachgebiete, Gruppen und Referate kollegial und mithilfe von Dekanats- und Abteilungsstrukturen unterstützt. Auf Einladung des Präsidiums werden jährlich zentral organisierte Informationstage für neuberufene Professorinnen und Professoren sowie auf Einladung der zuständigen Vizepräsidentin für neue wissenschaftliche und auf Einladung des Kanzlers für neue administrativ-technische Beschäftigte angeboten. Vor allem für administrativ-technische Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird das Ziel einer strukturierten und unterstützenden Einarbeitungsphase verfolgt. Eine breite Palette von Schulungs- und Weiterbildungsangeboten soll den Beschäftigten den Einstieg erleichtern; neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben hier priorisierte Teilnahmehandlungen. In der Weiterbildung kooperiert die Hochschule mit zahlreichen externen Anbietern. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit familiären Verpflichtungen bietet die Universität Kassel seit einigen Jahren durch einen Family Welcome Service Unterstützung an, etwa im Bereich Kinderbetreuung, bei der Beschäftigungssuche für Partnerinnen oder Partner sowie bei der Wohnungssuche.

Herausforderungen und weitere Aufgaben

In den kommenden Jahren sollen die unterschiedlichen Ansätze zur systematischen Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielgruppenspezifisch und entsprechend der jeweiligen Kultur der aufnehmenden Organisationseinheiten weiterentwickelt und noch besser aufeinander abgestimmt werden.

1. **Bedarfsorientierte und zielgruppenspezifische Weiterentwicklung der zentralen und dezentralen Angebote zur Einarbeitung und Integration neuer Beschäftigter**
2. **Ausweitung des Schulungs-, Informations- und Beratungsangebots für Führungskräfte zur effektiven und unterstützenden Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**
3. **Verbesserte Darstellung von Geschäftsprozessabläufen zur leichteren Einarbeitung**



C.4 Personalführung

Ziel

Faire, motivierende, team- und vertrauensbildende Personalführung

Ausgangslage

Der Kompetenz der Führungskräfte im Bereich Personalführung misst die Universität Kassel große Bedeutung bei. An der Universität Kassel sind etwa 380 Führungskräfte in Wissenschaft, Kunst und Verwaltung auf unterschiedlichen Führungsebenen tätig:

1. Führungsebene: Hochschulleitung
2. Führungsebene: Dekanate
3. Führungsebene: Professorinnen und Professoren sowie Leiterinnen und Leiter von Abteilungen und zentralen Einrichtungen
4. Führungsebene: Gruppen-, Referats- und Labor-/Werkstattleitungen

Führungskräfte sind nicht nur Organisatoren, Vorbilder und berufliche Wegbereiter und -begleiter für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie tragen auch Verantwortung für eine sachbezogene, zielorientierte und authentische Kommunikation und ggf. auch für die Bereitschaft, Konflikte offen, konstruktiv und fair auszutragen. Die Universität Kassel erwartet von ihren Führungskräften, dass sie auf einen fairen, respektvollen, wertschätzenden und vertrauensvollen Umgang miteinander achten und für einen toleranten und zugleich zielführenden Umgang mit Fehlern eintreten. Sie sollen selbst Verantwortung für ihr Handeln und für dessen Ergebnisse übernehmen und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung befördern.

Für die Einlösung des hier formulierten Anspruchs hat die Hochschule bereits einige Grundlagen geschaffen: Für Professorinnen und Professoren hat der Senat Orientierungen zu ihrer Rolle als Führungskräfte sowie ein Handbuch für faires Führen verabschiedet. Sie enthalten konkrete Handlungsempfehlungen für die Personalgewinnung, die Gestaltung des Arbeitsverhältnisses und der Kommunikation im Alltag. Darüber hinaus bietet die Universität Kassel ihren Führungskräften individuelle Coaching-, Fortbildungs- und Beratungsangebote.

Herausforderungen und weitere Aufgaben

Die systematische Entwicklung von Führungskompetenzen soll durch interne und externe Fortbildung, Beratung und Coaching künftig noch gestärkt werden. Entsprechende Angebote richten sich an Führungskräfte in Wissenschaft, Kunst und Administration. Ein besonderer Schwerpunkt liegt hier bei der Information über und der Vorbereitung auf regelmäßig durchzuführender Jahresgespräche. Bereits existierende Leitlinien sollen kontinuierlich aktualisiert und für die Gestaltung von Führungsaufgaben aktiv genutzt werden. Den unterschiedlichen Gegebenheiten in Wissenschaft, Kunst und Administration soll Rechnung getragen werden.

Insbesondere Themen wie Kompetenzentwicklung und Karriereplanung, angemessene Aufgabengestaltung und Belastung, ein lösungsorientierter Umgang mit Konflikten und schwierigen Lebenslagen sollen als Führungsaufgaben noch deutlicher ins Bewusstsein von Führungskräften gebracht werden. Dazu gehört auch die bewusste Gestaltung einer Balance zwischen beruflichen und privaten Alltagsanforderungen. Wiedereinstiege nach längeren Abwesenheiten z. B. durch Eltern-, Pflegezeiten oder Beurlaubung sollten strukturiert und mitarbeiterorientiert organisiert werden.

- 1. Weiterentwicklung der Qualifizierungsangebote zur Gewinnung von Rollenklarheit und Rollensicherheit als Führungskraft in Wissenschaft, Kunst und Administration**
- 2. Ausbau der Angebote zur Entwicklung erforderlicher Fach-, Sozial-, Leitungs- und Selbstmanagementkompetenzen von Führungskräften**
- 3. Berücksichtigung von Führungskompetenzen bei Neuberufungen bzw. Neueinstellungen von Führungskräften sowie in Zielvereinbarungs- und Evaluationsgesprächen**

C.5 Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung

Ziel

Erhalt und Entwicklung beruflicher Handlungsfähigkeit, aktive Gestaltung einer kooperativen Arbeitskultur, Karriereförderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Ausgangslage

Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung bilden das Kernstück der Personalentwicklungsarbeit. Jenseits formaler und nonformaler Qualifizierungsmöglichkeiten trägt eine kompetenzförderliche Gestaltung des Arbeitsalltags dazu bei, dass Beschäftigte kontinuierlich lernen und ihr Wissen innerhalb der Organisation zur Verfügung stellen. Aus Sicht der Personalentwicklung gehören daher Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung zusammen, tragen sie doch beide dazu bei, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Menschen gerne und konstruktiv miteinander arbeiten und lernen. Ein solcher Ort „guter Arbeit“ zu sein, bedeutet für die Universität Kassel

1. Aufgaben und Arbeitsanforderungen so zu gestalten, dass sie Lernpotenziale enthalten und der Kompetenzentwicklung dienen,
2. Arbeitsbedingungen zu ermöglichen, die psychische und physische Gesundheit fördern und erhalten,
3. motivierende und wertschätzende soziale Beziehungen am Arbeitsplatz zu pflegen sowie
4. eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern.

Kompetenz- und Karriereförderung

Universitäten sind Expertenorganisationen. Sie bieten in vielen Feldern, und zwar auch jenseits der wissenschaftlichen Kernbereiche in den unterstützenden und strategischen Feldern, Aufgabenzuschnitte mit einem vergleichsweise hohen Grad an Erkenntnisgewinn, Handlungsautonomie und Selbstständigkeit. Manche Besonderheiten der wissenschaftlichen Karriere können hierdurch aufgewogen werden.

Als ein Faktor, der einen positiven Umgang auch mit Belastungssituationen ermöglicht, ist dabei der hohe Grad erlebter Selbstwirksamkeit anzusehen. Solche Potenziale sollen für möglichst viele Beschäftigte fruchtbar gemacht werden. Dazu können ganzheitliche Arbeitsabläufe sowie eine hohe Teilhabe an der Gestaltung und Verbesserung von Arbeitsabläufen und Geschäftsprozessen beitragen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen angemessene Autonomiespielräume an ihrem Arbeitsplatz erfahren und an der Entwicklung von Lösungen für neue Aufgaben und Herausforderungen beteiligt werden. Jahresgespräche mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tragen dazu bei, Ziele, Umfang und Leistungen der Arbeit zu klären sowie Perspektiven beruflicher Weiterentwicklung aufzuzeigen.

Die Jahresgespräche dienen auch der Klärung, welcher individuelle Qualifizierungsbedarf besteht und durch welche Fortbildungen und in welchem Zeitraum dieser gedeckt werden soll.

Die Universität Kassel wird in den kommenden Jahren prüfen, wie sie ihr Ziel umsetzen kann, gezielt zur Förderung der individuellen beruflichen Entwicklung der Beschäftigten beizutragen und gleichzeitig institutionelle Bedarfe an Kompetenzen zu decken. Es wird herauszuarbeiten sein, welche Weiterbildungen durch Anrechnungen auf Arbeitszeit, Übernahme von Kursgebühren o. ä. besonders unterstützt werden können, welche Zugangswege zu definieren und wie Genehmigungsverfahren zu gestalten sind.

Grundsätzlich haben Beschäftigte gemäß der gültigen Dienstvereinbarung zur Weiterbildung – soweit die Veranstaltung in dienstlichem Interesse steht und der Teilnahme an ihnen keine zwingenden dienstlichen Belange entgegenstehen – in angemessenem Umfang Anspruch auf Teilnahme und können diese auf ihre Arbeitszeit anrechnen. Es soll darauf geachtet werden, dass die entsprechenden Angebote in zeitlicher und räumlicher Hinsicht so gestaltet sind, dass die Angebote möglichst breit genutzt werden können.

Weiterbildungsangebote zur individuellen Kompetenz- und Karriereentwicklung innerhalb und außerhalb der Universität sollen künftig noch stärker bekannt gemacht und der Zugang unterstützt werden.

Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen

Arbeit ist grundsätzlich der Gesundheit der Beschäftigten zuträglich – wenn sie angemessene, als sinnvoll empfundene Anforderungen und förderliche soziale Beziehungen enthält und die Arbeitsbedingungen schädigungsfrei gestaltet sind. An der Universität Kassel wird dementsprechend betriebliche Gesundheitsfürsorge als soziale, psychologische und physische Prävention verstanden. In der Fürsorge um die Gesundheit der Beschäftigten gilt es, potenzielle Gesundheitsgefährdungen zu erkennen und möglichst zu reduzieren. Die Universität Kassel bemüht sich um die verbesserte Erhebung der Bedingungen von Arbeitssicherheit. Schrittweise werden alle Arbeitsplätze hinsichtlich der entsprechenden Normen des Arbeitsschutzes erfasst und optimiert. Die Arbeitsplatzgestaltung für Menschen mit Behinderung unterliegt dabei noch einmal besonderen Notwendigkeiten. Schon heute arbeitet die Universität – in Zusammenarbeit mit der Schwerbehindertenvertretung – an Maßnahmen zur barrierefreien Nutzung von Lern- und Arbeitsmaterialien sowie Gebäuden. In den kommenden Jahren wird der Arbeitsplatzergonomie für Beschäftigte mit Behinderung sowie für alternde Beschäftigte weitere Aufmerksamkeit gewidmet. Zudem soll eine ressourcenorientierte Gesundheitsförderung dazu beitragen, das körperliche Wohlbefinden am Arbeitsplatz durch regelmäßige Präventionsangebote zu fördern. Die Hochschule strebt an, an ihren Hauptstandorten Bewegungsräume einzurichten, die u. a. für entsprechende Angebote genutzt werden können. Das im Jahr 2015 durch einen Arbeitskreis erarbeitete Konzept „sicher und gesund an der Universität Kassel“ umschließt dementsprechend Aspekte der Gesundheitsförderung und der Arbeitssicherheit. Ein umfassendes Informationspaket sowie ein gemeinsames Gesundheitsportal im Internet kommunizieren das Thema in die Hochschule hinein. Die Universität Kassel verfügt über ein gut eingeführtes und verlässliches Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement sowie – in Kooperation mit dem Betriebsärztlichen Dienst – über unterschiedliche Angebote zur Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention am Arbeitsplatz.

Wertschätzende soziale Beziehungen am Arbeitsplatz

Die Befragung zum Organisationsklima an der Universität Kassel von 2012 hat gezeigt, dass das soziale Klima in den Arbeitsbereichen insgesamt als sehr positiv bewertet worden ist. Für eine konstruktive, resiliente und gemeinsame Bewältigung hoher Arbeitsanforderungen im Alltag stellt dies eine wichtige Voraussetzung dar. Rollentransparenz, Regelkommunikation, konstruktive Konfliktbearbeitung und Gemeinsamkeit können positive soziale Beziehungen am Arbeitsplatz unterstützen:

- Die Klärung und Ausgestaltung von Rollen unterstützt die Universität durch Einführungstage unterschiedlicher Beschäftigtengruppen sowie eine Reihe von Coaching- und Mentoringangeboten.

- Die Regelkommunikation auf unterschiedlichen Ebenen der Hochschule (Jahresgespräche zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten, Jour fixes zwischen Dekanaten und Hochschulleitung, 5-Jahresgespräche zwischen Fachgebieteitungen und Hochschulleitung etc.) ist bereits etabliert, soll jedoch durch weitere Sensibilisierungs- und Trainingsmaßnahmen begleitet und noch stärker in den Arbeitsalltag übergeführt werden.
- Ein Konfliktmanagementmodell wurde 2016 mit dem Personalrat vereinbart und in den Fachbereichen bekannt gemacht. Es soll in den kommenden Jahren weiter eingeführt, erprobt und evaluiert werden.

Aktivitäten wie jährliche Betriebsausflüge und der Sporttag, der Tag der Offenen Tür oder Fachbereichsfeste gehören zum Campusleben einer Universität und sollen weiter gepflegt und ausgestaltet werden.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Eine gute Balance beruflicher und privater Lebensanforderungen trägt langfristig zu hoher Arbeitsfähigkeit bei. Für Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein flexibler, das Eingehen auf private Bedarfe ermöglichernder Umgang mit Zeit zentral. Für viele Beschäftigte bieten Universitäten hohe Spielräume für flexible Arbeitszeitgestaltung. In anderen Arbeitsbereichen herrschen dagegen formalisierte Grenzen der Arbeitszeitgestaltung, mit den spezifischen Vor- und Nachteilen klar geregelter Arbeitszeiten. Die Universität Kassel ist als familienfreundliche Hochschule zertifiziert. Belange der Familie sollen und müssen berücksichtigt werden, um dem Anspruch, der sich hiermit verbindet, gerecht zu werden. Ein umfangreicher Ausbau von Kinderbetreuungsplätzen, der Dual Career-Service oder Eltern-Kind-Räume an allen Standorten der Universität haben in den vergangenen Jahren dazu beigetragen, Familie und Beruf besser miteinander vereinbaren zu können. Die sukzessive Einrichtung von Telearbeitsplätzen und Gleitzeitregelungen für das administrative Personal ermöglichen eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten. Ziel der Personalentwicklung für die kommenden Jahre wird es sein, weitere Modelle und Instrumente eines förderlichen Umgangs mit konkurrierenden Arbeits- und Lebensanforderungen zu diskutieren und zu erproben (vgl. hierzu auch die Empfehlungen der Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten und Gleichstellungsbeauftragten (BuKoF), 2014).

- 1. Ausbau der Instrumente zur Teilhabe an der Gestaltung und Optimierung von Arbeitsprozessen**
- 2. Weitere Systematisierung und Ausbau der Qualifizierungsangebote auf allen Ebenen der Personalstruktur**
- 3. Erfassung und Reduzierung von gesundheitsgefährdenden Arbeitsbedingungen**
- 4. Ressourcenorientierte Prävention von Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz**
- 5. Weiterentwicklung der Coaching- und Mentoringangebote zur Rollenklärung und Förderung der Vereinbarung von Familie und Beruf**
- 6. Etablierung der eingeführten Instrumente der Regelkommunikation im Arbeitsalltag**
- 7. Flächendeckende Erprobung und Evaluation des Konfliktmanagementmodells**
- 8. Weiterentwicklung von Instrumenten zur Förderung der beruflichen Entwicklung (insbesondere im wissenschaftlichen Nachwuchs) im Ausgleich mit familiären Anforderungen**

C.6 Ende der Arbeitsbeziehung

Ziel

*Begleitung von Übergängen und Erhalt organisationalen Wissens;
vorausschauende Nachfolgeplanung*

Ausgangslage

Verlassen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Universität Kassel, so soll dies in gegenseitiger Wertschätzung erfolgen. Es geht um die Weiterentwicklung einer Abschiedskultur, die geeignet ist, die erbrachte Leistung für die Hochschule anzuerkennen. Zugleich sollen auch Kompetenzverluste für die Organisation vermieden und Netzwerke mit Ehemaligen begünstigt werden. Es ist im Interesse beider Seiten – der scheidenden Person wie auch der Organisation –, diese Phase gemeinsam und vorausschauend zu gestalten. Ziel ist es, im Gespräch individuelle „Fahrpläne“ für die verbleibende Beschäftigungszeit zur Umsetzung von noch geplanten Vorhaben und Zielen zu vereinbaren und zu klären, wie Aufgaben und Wissen übergeben sowie Kooperationen über die universitären Grenzen hinweg befördert werden können. Es geht zudem aber auch darum, Transparenz im Hinblick auf Perspektiven zu vermitteln und den Umgang mit etwaigen Diskontinuitäten durch flankierende Beratung und Weiterqualifizierungsangebote zu unterstützen. Eine einzelne Hochschule kann und sollte derartige Risiken nicht generell eliminieren. In ihre Verantwortung fällt es aber, sie klar zu benennen, fair mit ihnen umzugehen, eine möglichst gute Positionierung im Wettbewerb zu ermöglichen und Alternativen der beruflichen Entwicklung aufzuzeigen. Die Entwicklung von Ehemaligen-Netzwerken und die Etablierung auch einer „Abschiedskultur“ werden angestrebt.

Herausforderungen und weitere Aufgaben

Die vorausschauende Begleitung ausscheidender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll noch umfassender in die Betriebskultur der Universität Kassel integriert werden. Eine kontinuierliche Erfüllung der Aufgaben soll durch eine vorausschauende Personalplanung sichergestellt und ggf. gedeihliche Kontakte auch über die Beschäftigungszeit hinaus gefördert werden, sofern die Beteiligten dies wünschen. Für die Verabschiedung befristet Beschäftigter sollen die Unterstützungs-möglichkeiten der Universität Kassel durch zentrale Einrichtungen und Angebote wie UniKasselTransfer, den Career Service, die Gründungsberatung bei UNIKAT, den Alumni-Service und die Start-Up-School künftig noch besser genutzt werden.

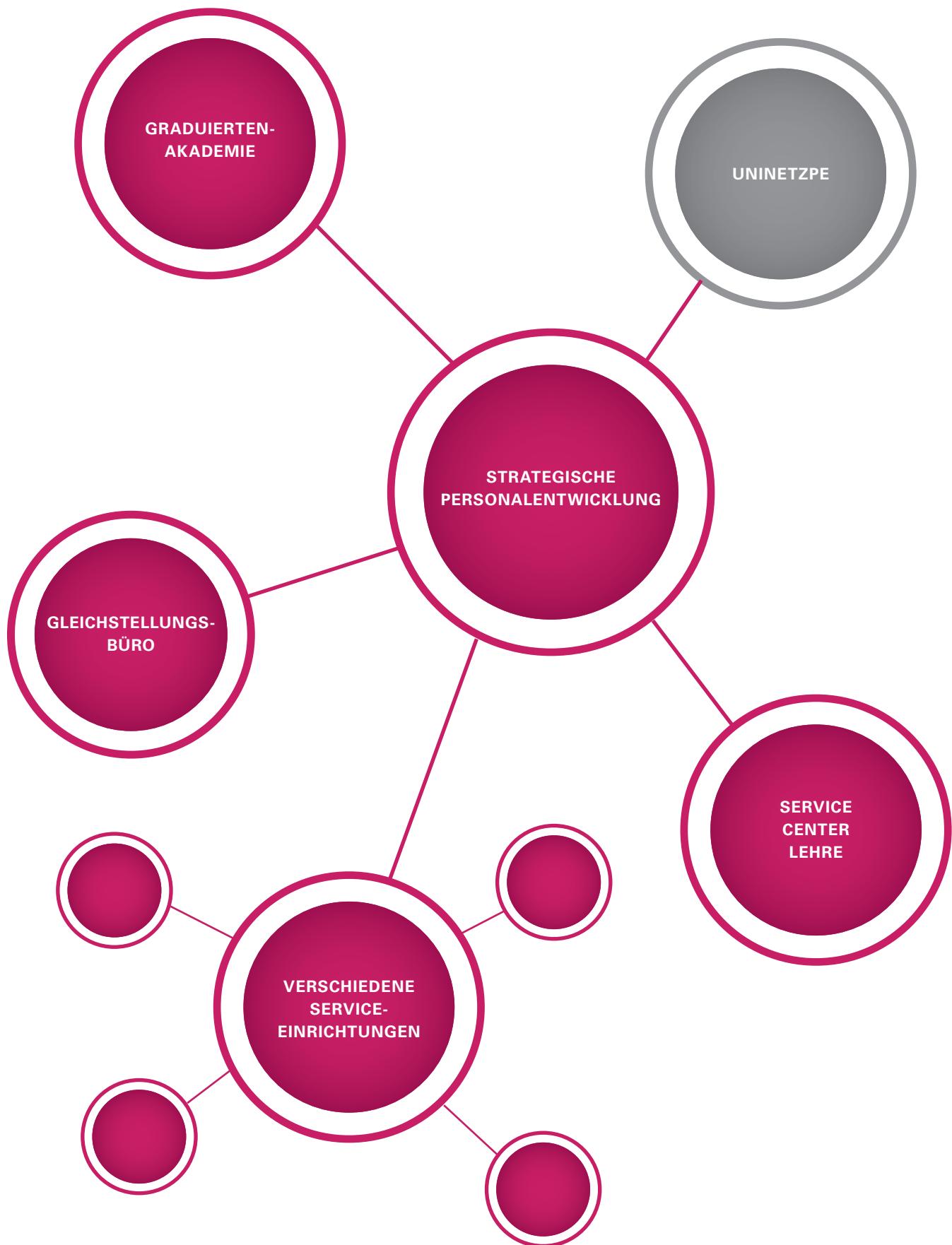
1. **Weiterentwicklung der Instrumente zum Thema Wissenssicherung und Ausscheiden von Mitarbeiter/-innen**
2. **Unterstützung beim Übergang Beschäftigter in eine andere berufsbiographische Phase bzw. ein anderes Betätigungsfeld**

D

Qualitätssicherung und Evaluation

Die Personalentwicklung setzt auf kontinuierliche Qualitätssicherung und Weiterentwicklung ihrer Aktivitäten. Der „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten“ des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE) beschreibt in 10 Punkten (u. a. Handlungsfelder, strukturelle Verortung, Instrumente, personelle und finanzielle Ausstattung) auch Qualitätsstandards für die Personalentwicklung. Sie dienen der Universität Kassel als Anhaltspunkte für die Entwicklung einer eigenen Qualitätssicherung. Zu den eingeführten Evaluationsmethoden zur Qualitätssicherung und -entwicklung zählen systematische Veranstaltungsevaluationen wie auch standardisierte Mitarbeiterbefragungen (Organisationsklimabefragungen). Künftig soll – auch in Absprache mit dem Personalrat – die Erhebung von spezifischen Kennzahlen zum Beispiel zur Mitarbeiterzufriedenheit und Kompetenzentwicklung ausgebaut und systematisiert werden. Zudem wird der Bereich der Gleichstellung in einem eigenständigen Monitoring betrachtet. Durch die Mitgliedschaft der Universität im bundesweiten UniNetzPE sowie die Mitarbeit im regionalen Netzwerk Personalentwicklung Kassel orientiert sich die Universität Kassel in der Personalentwicklung an aktuellen Standards und erhält innovative Impulse aus anderen Hochschulen und privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Die Zusammenarbeit zwischen der strategischen Personalentwicklung, der Personalabteilung und der Graduiertenakademie sowie dem Gleichstellungsbüro und verschiedenen Serviceeinrichtungen stellen gute Ausgangsbedingungen für eine erfolgreiche interne Netzwerkarbeit zur Unterstützung der Konzeptziele dar. Als Schwerpunkt der Maßnahmen zu Qualitätssicherung und Evaluation gilt in der Phase zwischen 2017 und 2021 der wissenschaftliche Nachwuchs mit den Phasen Promotion, Post-Doc-Phase und Tenure Track Professur. Hier steht eine Evaluation am Anfang: Für das Jahr 2017 hat die Hochschule eine breit angelegte Evaluation der Angebote und Strukturen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses geplant, die andere Instrumente ergänzt und bewertet. Nähere Ausführungen dazu finden sich im zweiten Teil dieses Konzepts.



Überblick über Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung



Personalplanung

Zielgruppe	Vorhandene Instrumente und Maßnahmen	Entwicklungserspektiven zentraler Instrumente und Maßnahmen
Dekan*innen	<ul style="list-style-type: none"> – Jour fixes zwischen Dekan*innen und Präsidiumsmitgliedern – Moderierter Erfahrungsaustausch für Dekan*innen zu ihrer Rolle und ihren Aufgaben – Strukturpläne der Fachbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> – Unterstützende Schulungsangebote zur Stärkung von Management-, Strategieentwicklungs- und Führungskompetenzen
Abteilungs-leiter*innen, Leiter*innen zentraler Einrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> – Jour fixes zwischen Abteilungsleitungen und Leitungen zentraler Einrichtungen und dem Kanzler – Strukturpläne der Einrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Unterstützende Schulungsangebote zur Stärkung von Management-, Strategieentwicklungs- und Führungskompetenzen

Tab. 2: Überblick über Instrumente und Maßnahmen der Personalplanung

Personalgewinnung und -auswahl

Zielgruppe	Vorhandene Instrumente und Maßnahmen	Entwicklungserspektiven zentraler Instrumente und Maßnahmen
Dekan*innen Professor*innen	<ul style="list-style-type: none"> – Berufungsrichtlinien – Leitfaden und Handbuch zur Durchführung von Berufungs- und Auswahlgesprächen 	<ul style="list-style-type: none"> – Bewusstseinsstärkende Schulungen zur gendergerechten und dem Prinzip der Bestenauslese folgenden Personalauswahl – Einführung des Mehr-Augen-Prinzips aus dem einstellenden Bereich in Auswahlgesprächen zur Besetzung unbefristeter Stellen – Controlling der Personalauswahl
Nachwuchsgruppenleiter*innen	<ul style="list-style-type: none"> – Mentor*in (Professor*in) zur Unterstützung beim Aufbau und Leitung der Nachwuchsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> – Weiterentwicklung der Unterstützungsangebote nach Evaluation der ersten Nachwuchsgruppenleitungs-Kohorten (2017)
Abteilungs-leiter*innen, Leiter*innen zentraler Einrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> – Leitfaden zur Gestaltung von Auswahlgesprächen – Mehr-Augen-Prinzip aus einstellendem Bereich, mit Beteiligung der Hochschulleitung (Kanzler) bei Leitungspositionen – Externe Moderation bei Auswahlgesprächen zur Besetzung unbefristeter Stellen auf Leitungsebene 	<ul style="list-style-type: none"> – Bewusstseinsstärkende Schulungen zur gendergerechten und dem Prinzip der Bestenauslese folgenden Personalauswahl – Audits zur Einschätzung von Führungs- und Managementkompetenzen ausgewählter Bewerber*innen

Tab. 3: Überblick über Instrumente und Maßnahmen der Personalgewinnung und -auswahl

Onboarding

Zielgruppe	Vorhandene Instrumente und Maßnahmen	Entwicklungsperspektiven zentraler Instrumente und Maßnahmen
Professor*innen	<ul style="list-style-type: none"> – Berufungsverhandlung, Berufungsvereinbarung – Jährlich angebotene Neuberufenentage – Hochschuldidaktische Beratungs- und Schulungsangebote – Coaching für Neuberufene, Schwerpunkt: Rolle als Professor*in – Family Welcome Service – Mentoring für Juniorprofessor*innen bzw. Qualifikationsprofessor*innen 	<ul style="list-style-type: none"> – Führungskräfte training für Erstberufene, Schwerpunkt Rollenklärheit und Rollensicherheit als Führungskraft
Postdoktorand*innen/ Habil.-tand*innen	<ul style="list-style-type: none"> – Tag des wissenschaftlichen Nachwuchses – Hochschuldidaktische Angebote – Workshopangebote u. a. der Graduiertenakademie – Mentoring 	<ul style="list-style-type: none"> – Exposé und Ressourcenplanung – Betreuungsvereinbarung
Promovend*innen	<ul style="list-style-type: none"> – Tag des wissenschaftlichen Nachwuchses – Betreuungsvereinbarung – Hochschuldidaktische Angebote – Workshopangebote u. a. der Graduiertenakademie und der internen Fort- und Weiterbildung – Workshops für internationale Promovierende zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen; Orientierungs- und Vernetzungsworkshops 	<ul style="list-style-type: none"> – Peer-Beratung für Promovierende beim Start der Qualifizierungsphase – Verbesserte Information und Beratung zur erfolgreichen Gestaltung der Promotionsphase
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> – Tag des wissenschaftlichen Nachwuchses bzw. der administrativ-technischen Beschäftigten – Hochschuldidaktische Angebote 	<ul style="list-style-type: none"> – Jahresgespräche mit Vorgesetzten mit Schwerpunkt auf Möglichkeiten der Qualifizierung im Rahmen der Stelle als Lehrkraft für besondere Aufgaben und möglichen Anschlussperspektiven
Abteilungsleiter*innen, Leiter*innen zentraler Einrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> – Einführungsgespräch mit dem Kanzler, individuell abgestimmter Einarbeitungsplan 	<ul style="list-style-type: none"> – Aufbau eines Führungskollegs zu Rolle und Aufgabe als Führungskraft und zum Erfahrungsaustausch
Wissenschaftsmanager*innen in Zentralverwaltung, Fachbereichen und weiteren Einrichtungen, Sachbearbeiter*innen und Sekretär*innen	<ul style="list-style-type: none"> – Tag der administrativ-technischen Beschäftigten – Einführungsgespräch, individuell abgestimmter Einarbeitungsplan – Schulungsangebote der internen sowie hochschulübergreifenden Weiterbildung und der zentralen Fortbildung des Landes 	<ul style="list-style-type: none"> – Starthilfe-Konzept für die ersten 100 Beschäftigungstage

Tab. 4: Überblick über Instrumente und Maßnahmen des Onboardings

Personalführung

Zielgruppe	Vorhandene Instrumente und Maßnahmen	Entwicklungsperspektiven zentraler Instrumente und Maßnahmen
Professor*innen	<ul style="list-style-type: none"> – Orientierungsleitfaden zur Tätigkeit von Professor*innen – Handbuch zur fairen Personalführung – Individuelles Coaching und Gruppen- Coaching zu Personalführungsthemen – Beratung und Unterstützung bei Teamentwicklungsprozessen – Interne und hochschulübergreifende Schulungsangebote zu Personalführungsthemen – Betreuungsvereinbarung – Beratung und Unterstützung im Rahmen des zentralen Konfliktmanagements 	<ul style="list-style-type: none"> – Weiterentwicklung der Qualifizierungsangebote zur Gewinnung von Rollenklarheit und zur Kompetenzweiterbildung im Bereich Personalführung – Berücksichtigung von Führungsaufgaben bei Neuberufungen sowie Zielvereinbarungs- und Evaluationsgesprächen – Leitfaden und Information sowie Schulungsangebote zu Jahresgesprächen – Betreuungsvereinbarung für Postdoktorand*innen/ Habilitand*innen
Postdoktorand*innen / Habilitand*innen / Nachwuchsgruppenleiter*innen	<ul style="list-style-type: none"> – Workshops zur Förderung der konstruktiven Zusammenarbeit – Workshops zum Aufbau und Entwicklung von Führungskompetenzen – Mentoring – Beratung und Unterstützung im Rahmen des zentralen Konfliktmanagements 	<ul style="list-style-type: none"> – Ausbau der Fortbildungsangebote zur Entwicklung von Führungskompetenzen für Nachwuchsführungskräfte
Abteilungs- und Gruppenleiter*innen, Leiter*innen zentraler Einrichtungen, Wissenschaftsmanager*innen mit Personalverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> – Handbuch zur fairen Personalführung – Individuelles Coaching zu Personalführungsthemen – Beratung und Unterstützung bei Teamentwicklungsprozessen – Interne und hochschulübergreifende Schulungsangebote zu Personalführungsthemen – Beratung und Unterstützung im Rahmen des zentralen Konfliktmanagements 	<ul style="list-style-type: none"> – Informationen und Schulungen zum Führen von Jahresgesprächen mit Mitarbeiter*innen – Aufbau eines Führungskollegs zu Rolle und Aufgabe als Führungskraft und zum Erfahrungsaustausch

Tab. 5: Überblick über Instrumente und Maßnahmen der Personalführung

Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung

Zielgruppe	Vorhandene Instrumente und Maßnahmen	Entwicklungserspektiven zentraler Instrumente und Maßnahmen
Professor*innen	<ul style="list-style-type: none"> – Hochschuldidaktische Weiterbildungsangebote – Forschungsservice: Beratung und Unterstützung – Interne sowie hochschulübergreifende Fort- und Weiterbildungen – Coaching zur Bewältigung individueller Problemlagen oder besonderer Herausforderungen – Evaluationsgespräche zwischen Fachgebietsleiter*innen und Hochschulleitung als Feedbackinstrument und zur Vereinbarung von Zielen – Angebote des Gesundheitsmanagements und der Arbeitssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> – Coaching-, Beratungs- und Unterstützungsangebote zur Rolle als Führungskraft in verschiedenen Kontexten (Fachgebietsleitung, Leitung von Forschungsprojekten, Rolle im Kontext Selbstverwaltung)
Postdoktorand*innen/ Habilitand*innen, Nachwuchsgruppenleiter*innen	<ul style="list-style-type: none"> – Leitbild zur wissenschaftlichen Qualifikation der Universität – Hochschuldidaktische Weiterbildungsangebote – Weiterbildung „Entwicklung und Management von Forschungsprojekten“ – Workshops zur Weiterentwicklung überfachlicher Kompetenzen u. a. der Graduiertenakademie – Mentoring zur Planung nächster Qualifizierungs- und Karriereschritte – Beratung bei Gründungsvorhaben durch UNIKAT und Start Up School – Weiterbildungsangebote der Managementschool der Universität UNIKIMS – Angebote des Gesundheitsmanagements und der Arbeitssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> – Betreuungsvereinbarung für Postdoktorand*innen / Habilitand*innen – Jahresgespräche mit Vorgesetzten mit Zielvereinbarungen und Maßnahmen zur Weiterqualifizierung sowie sich anschließende Perspektiven innerhalb und außerhalb der Universität und international – Überfachliche Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote sowie Coaching-, Mentoring- und Beratungsangebote mit Schwerpunkt Karriereplanung und Karriereentwicklung – Zielgruppenspezifische Förderprogramme für akademische Karrierewege
Promovend*innen	<ul style="list-style-type: none"> – Instrumente und Maßnahmen wie bei Postdoktorand*innen – Zusätzlich: Betreuungsvereinbarung 	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklungsperspektiven wie bei Postdoktorand*innen – Ausgenommen: Betreuungsvereinbarung (bereits implementiert)
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> – Hochschuldidaktische Weiterbildungsangebote – Karrierecoaching in Peer-Gruppen – Weiterbildung „Entwicklung und Management von Forschungsprojekten“ – Career Service der Universität – Workshops zur Weiterentwicklung überfachlicher Kompetenzen u. a. der Graduiertenakademie – Beratung bei Gründungsvorhaben durch UNIKAT und Start Up School – Weiterbildungsangebote der Managementschool der Universität UNIKIMS – Angebote des Gesundheitsmanagements und der Arbeitssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> – Weiterentwicklung des Karrierecoaching-Angebots durch Mentoring und Vernetzungssangebote – Jahresgespräche mit Vorgesetzten mit Zielvereinbarungen und Maßnahmen zur Weiterqualifizierung sowie sich anschließende berufliche Perspektiven innerhalb und außerhalb der Universität

Zielgruppe	Vorhandene Instrumente und Maßnahmen	Entwicklungserspektiven zentraler Instrumente und Maßnahmen
Abteilungs- u. Gruppenleiter*innen, Wissenschaftsmanager*innen mit Personalverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> – Interne Fortbildungen sowie zentrale Fortbildungsangebote des Landes und hochschulübergreifende Schulungsangebote – Angebote des Gesundheitsmanagements und der Arbeitssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> – Aufbau eines Führungskollegs zu Rolle und Aufgabe als Führungskraft und zum Erfahrungsaustausch – Jahresgespräche mit dem Kanzler bzw. dem nächsthöheren Vorgesetzten
Wissenschaftsmanager*innen in Zentralverwaltung, Fachbereichen und weiteren Einrichtungen, Sachbearbeiter*innen und Sekretär*innen	<ul style="list-style-type: none"> – Interne Fortbildungen sowie zentrale Fortbildungsangebote des Landes und hochschulübergreifende Schulungsangebote – Interner Stellenvermittlungsmarkt – Angebote des Gesundheitsmanagements und der Arbeitssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> – Jahresgespräche mit Vorgesetzten mit Zielvereinbarungen und Maßnahmen zur Weiterqualifizierung – Internes Hospitationsprogramm zur Erweiterung von Kenntnissen der Wissenschaftsverwaltung und des Wissenschaftsmanagements

Tab. 6: Überblick über Instrumente und Maßnahmen der Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung

Ende der Arbeitsbeziehung

Zielgruppe	Vorhandene Instrumente und Maßnahmen	Entwicklungserspektiven zentraler Instrumente und Maßnahmen
Professor*innen, Nachwuchsgruppenleiter*innen, Qualifikationsprofessor*innen, Abteilungsleiter*innen, Wissenschaftsmanager*innen mit Personalverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> – Handbuch zur fairen Personalführung 	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung von „Fahrplänen“ in Perspektivgesprächen mit scheidenden Mitarbeitenden zur gewinnbringenden Gestaltung der verbleibenden Beschäftigungszeit – Information von Vorgesetzten über universitäre Angebote und Instrumente der Karriereentwicklung und Karriereförderung

Tab. 7: Überblick über Instrumente und Maßnahmen am Ende der Arbeitsbeziehung

Zweiter Teil

Fokus auf
Beschäftigungs-
gruppen
für die Jahre
2017–2021

Die Ziele, Grundsätze und Vorhaben des ersten Teils des Personalentwicklungskonzepts adressieren alle Beschäftigten der Universität Kassel. Darüber hinaus werden im folgenden zweiten Teil einzelne Beschäftigtengruppen besonders in den Blick genommen, um Herausforderungen, denen diese Gruppen aktuell begegnen, zielgruppenspezifisch zu bearbeiten. Die hier genannten zusätzlichen Ziele und Maßnahmen bilden so eine Ergänzung für die im ersten Teil genannten übergeordneten Aspekte.

Die Fokussetzung erfolgt hier für die Jahre 2017–2021. In späteren Planungszeiträumen werden sich andere Schwerpunktsetzungen ergeben. Im aktuellen Planungszeitraum nimmt die Universität Kassel auf der Grundlage von Schwerpunktsetzungen ihres Entwicklungsplans vier Beschäftigtengruppen bzw. Personalkategorien in besonderer Weise in den Blick.

Zwischen einzelnen dieser Gruppen existieren Schnittmengen, andere Gruppen finden sich noch nicht in dieser Liste. Dies ist dem Bemühen geschuldet, in einer ersten Phase des Personalentwicklungskonzeptes drängende Herausforderungen zu bearbeiten. Die folgende Liste ist daher weder trennscharf, noch abschließend. Weitere Beschäftigtengruppen werden – je nach Erfordernis – mit einbezogen.

**Mitarbeiterinnen
und Mitarbeiter in
den Sekretariaten
der Fachbereiche**

**Lehrkräfte
für besondere
Aufgaben**

**In einem
ersten
Schritt werden
diese vier
Gruppen
adressiert**

**Beschäftigte im
Wissenschafts-
management**

**Die Gruppe des
wissenschaftlichen
Nachwuchses sowie
der Professuren mit
Tenure Track**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Sekretariaten der Fachbereiche

An der Universität Kassel sind rund 260 Personen in Sekretariaten der Fachbereiche tätig – fast alle von ihnen sind Frauen. Teilweise übernehmen sie auch Sekretariatsaufgaben auf Instituts- oder Fachbereichsebene. Doch im Regelfall sind diese Sekretariatsstellen Fachgebieten über Berufungsvereinbarungen und Struktur- und Entwicklungsplanung direkt zugeordnet. Aus dieser Zuordnung ergeben sich besondere Beschäftigungskonstellationen, die zum einen persönliche Arbeitsbeziehungen und inhaltliche wie organisatorische Freiräume ermöglichen, zum anderen aber auch spezifische Ansprüche der Fachgebiete an eine – vertraglich zugesicherte – Sekretariatskapazität mit sich bringen.

Hochschulsekretariate haben sich durch die Einführung hochschulweit standardisierter Software und die Dezentralisierung von Verwaltungsaufgaben in den letzten Jahren erheblich verändert. An die Stelle von einfachen Schreibarbeiten für die Fachgebietsleitungen sind auch an der Universität Kassel inzwischen Aufgaben der Mittel- und Personalverwaltung sowie Bestellungen getreten.

Zunehmend stellt sich die Frage, inwieweit die tradierte Form der Organisation von Sekretariaten noch als funktional betrachtet werden kann. Seit einigen Jahren ist daher eine Diskussion über angemessene Formen der Arbeitsorganisation entstanden, in der eine Reihe (teilweise widersprüchlicher) Interessen und Anforderungen gegeneinander abgewogen werden müssen:

- Aus der Perspektive der Sekretariate gilt es, Arbeit so zu organisieren, dass sie nach Möglichkeit sinnvolle und ganzheitliche Inhalte abbildet, handhabbar und gut zu bewältigen ist. Zugleich sollte die Arbeit angemessene Freiräume für Handlungsautonomie und Kompetenzentwicklung lassen und fachlichen wie sozialen Austausch mit Kolleginnen ermöglichen. Eine – je nach Lebensphase und beruflicher Perspektive – flexible Handhabung von Teilzeitoptionen bzw. Vollbeschäftigung ist wünschenswert. Haben die Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter unterschiedliche Vorgesetzte, so ist eine gute Abstimmung von Zuständigkeiten und Kommunikationswegen unter diesen von hoher Bedeutung.
- Aus der Perspektive der Fachgebiete gilt es, eine effiziente und zuverlässige Erledigung administrativer und organisatorischer Abläufe inklusive Vertretungsregelungen zu gewährleisten. Die Ansprüche auf Sekretariatsressourcen, die z. B. durch Berufungszusagen festgelegt wurden, sind zu berücksichtigen.
- Aus der Perspektive der Institute und Fachbereiche ist es wichtig, zentrale Abläufe und Verfahren abilden zu können, die verschiedene Fachgebiete gemeinsam betreffen. Auf diese Weise könnte durch die Bündelung eine effektive und zielorientierte Aufgabenbewältigung erreicht werden.

Personalentwicklung Sekretariate 2017-2021

In den kommenden Jahren wird weiter nach einem sinnvollen und ausbalancierten Verhältnis zwischen zentral und auf einzelne Fachgebiete bezogenen Dienstleistungen zu suchen sein. Es geht nicht darum, ein einheitliches Organisationsmodell zu etablieren, wohl aber darum, aktiv nach sinnvollen Modellen zu suchen und deren Erprobung zu begleiten und zu unterstützen.

Daher sollen in einzelnen Fachbereichen in Zusammenarbeit mit dem Office-Net, der Strategischen Personalentwicklung und der Personalabteilung die Diskussion und ggf. Re-Organisation von Sekretariatsaufgaben modellhaft unterstützt und die daraus gewonnenen Erkenntnisse innerhalb der Hochschule bekannt gemacht werden. Ansprechpartner ist das Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur.

Jenseits dieser geplanten Modellprojekte zu einer möglichen Re-Organisation von Aufgaben und Tätigkeiten sollen – über die im Teil 1 des Personalentwicklungskonzepts genannten Maßnahmen hinaus – sekretariatsstellenspezifische Personalentwicklungsmaßnahmen angeboten werden.

Personalplanung: Die regelmäßige durchgeführte Aktualisierung von Aufgabenprofilen soll auch dazu genutzt werden, um strategische Überlegungen zur Organisation der Sekretariatsarbeit anzustrengen und die Kooperation mit anderen Sekretariaten, Vertretungsregelungen sowie spezifische Formen der Arbeitsteilung in den Bereichen zu reflektieren. Ergebnisse aus den geplanten Modellversuchen zur Reorganisation der Sekretariatsarbeit können ggf. in diese Überlegungen einbezogen werden.

Personalauswahl: Die Auswahl qualifizierten Personals im Sekretariatsbereich soll künftig standardmäßig unter Beteiligung sachkundiger Kolleginnen und Kollegen aus Sekretariaten sowie zusätzlicher Fachkompetenz aus dem Bereich der zentralen Fachbereichsverwaltung (z. B. auf Dekanatsebene) erfolgen.

Onboarding: Das bereits initiierte Starterkonzept der Universität Kassel „Die ersten 100 Tage an der Universität“ soll unter Beteiligung des Office-Networks als Projekt weiterentwickelt und stärker in die Umsetzung gebracht werden.

Personalführung: Regelmäßige Jahresgespräche bilden auch im Sekretariatsbereich das Herzstück von Personalführung. Im Mittelpunkt dieser Gespräche stehen neben arbeitsorganisatorischen Absprachen solche Maßnahmen und Angebote, die die Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung der Beschäftigten unterstützen. Gerade für diese Beschäftigtengruppen sind eine unterstützende Arbeitsumgebung, eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Möglichkeiten der Weiterbildung von großer Bedeutung.

Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung:

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Sekretariaten stehen u. a. Fortbildungsangebote zu Büroorganisation, Kommunikation, Fremdsprachenerwerb und Administration offen. Insofern dienstliches Interesse an der Fortbildung besteht und zwingende dienstliche Verpflichtungen einer Fortbildung nicht im Wege stehen, besteht Anspruch auf Weiterbildung, die dann auch auf die Arbeitszeit angerechnet werden kann. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Sekretariaten sind häufig über viele Jahre an der Universität Kassel beschäftigt. Angesichts der gesundheitlichen Risiken, die mit Bildschirmtätigkeit und langem Sitzen verbunden sein können, sollen ihnen Präventionsmaßnahmen zur Verfügung stehen, die dazu beitragen, gesundheitliche Ressourcen entsprechend zu stärken.

Der seit 2015 angebotene interne Stellenmarkt kann die Kompetenzentwicklung, aber auch die individuelle Planung der weiteren beruflichen Tätigkeit durch zeitweilige Aufstockung der eigenen Stelle an unterschiedlichen Arbeitsplätzen befördern. Dies gilt auch für das seit September 2016 eingeführte Hospitationsprogramm für Beschäftigte in der Verwaltung, die auf diese Weise die Möglichkeit erhalten sollen, Arbeitsinhalte und -strukturen in anderen Bereichen der Universität kennenzulernen. In den nächsten Jahren gilt es, solche und andere Maßnahmen der Kompetenzentwicklung noch weiter bekannt zu machen. Möglichkeiten der Telearbeit werden auch für Beschäftigte in Sekretariaten der Fachbereiche erprobt und im Rahmen der Möglichkeiten der Universität ausgebaut.

Ende der Arbeitsbeziehung: Beschäftigte in Sekretariaten sind an der Universität Kassel häufig über lange Zeiträume hin beschäftigt. Umso entscheidender ist es, organisationales Wissen zu bewahren, wenn sich eine Beschäftigung ihrem Ende nähert. Frühzeitige Absprachen mit Kolleginnen und Kollegen sowie ein mit den Vorgesetzten entwickelter Fahrplan sollen dazu beitragen, eine geordnete Übergabe der Arbeitsprozesse zu ermöglichen.

G

Lehrkräfte für besondere Aufgaben

Lehrkräfte für besondere Aufgaben sind seit langem ein Teil der Personalstruktur der Hochschulen. Ihre Aufgabenbereiche liegen insbesondere

- in der Betreuung Kontinuität erfordernder, lehrintensiver Bereiche, die z. T. nicht durch Professuren abgedeckt sind,
- im Lehrangebot für propädeutische Lehrbereiche wie z. B. Mathematik,
- im Lehrangebot in Sprachen,
- in der Vermittlung praktischer Fertigkeiten wie etwa in den Studienwerkstätten, in lehrbezogenen Laboren sowie im künstlerischen oder musikalischen Bereich.

Quantitativ hat die Hochschule derzeit aus Landesmitteln ca. 45 LfbA-Stellen auf EG 13-Niveau unbefristet besetzt. Hinzu kommen seit einigen Jahren ca. 80 Stellen, die befristet besetzt worden sind. Diese – von der traditionellen Praxis abweichende – Form der Vertragsgestaltung resultierte zunächst aus der Einführung der Studienbeiträge, die später von QSL-Mitteln abgelöst wurden sowie aus den Notwendigkeiten der nahezu flächendeckenden, aus Mitteln des Hochschulpakts 2020 finanzierten Ausweitung der Lehrkapazitäten als Reaktion auf steigende Studierendenzahlen. In zuvor nicht realisierbarem Umfang konnten so Stellen geschaffen und besetzt werden, die mit einer berechenbaren Beschäftigungsdauer zur quantitativen und qualitativen Stärkung der Lehre beitragen. In vergleichbarer Weise hat der Qualitätspakt Lehre von Bund und Ländern die Möglichkeit geschaffen, insbesondere im Bereich der Propädeutik LfbA-Stellen laufzeitbezogen zur Verfügung zu stellen, und zwar zunächst für knapp fünf und dann noch einmal – in weitgehender personeller Kontinuität – für weitere vier Jahre. Die Stellen aus allen drei Programmen waren und sind befristet zu besetzen, da die hierfür eingesetzten Mittel kein Teil der – vergleichsweise sicher verfügbaren – Grundfinanzierung sind, sondern lediglich zeitlich befristet zur Verfügung stehen. Zum Teil – im Hinblick auf die Ausweitung der Zahl der Studienplätze – ist überdies davon auszugehen, dass sich nicht alleine die verfügbaren Mittel, sondern gleichzeitig der nachgefragte Bedarf verändert.



Quantitativ ergibt sich folgendes Bild: Aus Mitteln des Hochschulpakts 2020 von Bund und Ländern wurden ca. 34 Stellen geschaffen, aus QSL-Mitteln ebenfalls ca. 34 und aus Mitteln des Qualitätspakts Lehre elf Stellen (jeweils VZÄ).

Insgesamt ist derzeit von den LfbA-Stellen auf EG 13-Niveau etwas mehr als ein Drittel unbefristet besetzt. Mit einer auf der grundsätzlichen Ebene zwischen den beteiligten Instanzen abgestimmten Perspektivplanung für den Einsatz von QSL-Mitteln soll dieser Anteil auf ca. 45 Prozent erhöht werden.

Die Stellenkategorie der befristet beschäftigten Lehrkräfte für besondere Aufgaben ist weiterhin ein gängiges und notwendiges Beschäftigungsformat an der Universität Kassel, um den Lehranforderungen entsprechen zu können und zugleich der begrenzten Berechenbarkeit der Mittelverfügbarkeit Rechnung zu tragen. Im Vergleich der Hochschulen mag zwar das quantitative Verhältnis der Justierung bedürfen, ein gänzlicher Verzicht auf entsprechende Stellen ist derzeit indes keine sinnvolle Option.

Kriterien des Einsatzes der Stellen sind insbesondere

- die Verbesserung der Betreuungssituation in hoch ausgelasteten Fächern,
- die Erhöhung und Gewährleistung der Breite und Zugänglichkeit des fachlichen Angebots für Studierende durch Einrichtung notwendiger Parallelveranstaltungen, insbesondere im Grundlagenbereich,
- die Einrichtung von Brückenkursen zum Ausgleich zum Teil stark differenzierender Eingangsvoraussetzungen der Studierenden,
- die Ermöglichung kleinerer und homogenerer Lern- und Übungsgruppen mit intensiverer Betreuung und entsprechenden Feedback-Möglichkeiten.

Personalentwicklung Lehrkräfte für besondere Aufgaben

2017-2021

Mit Blick auf die verschiedenen Phasen eines Beschäftigtenzyklus sollen in den folgenden Jahren folgende Maßnahmen ergriffen werden:

Personalplanung: Fachbereiche und zentrale Einrichtungen der Universität Kassel stellen Lehrkräfte für besondere Aufgaben in drei unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen ein: Auf einer unbefristeten Stelle, auf einer befristeten Stelle nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz und auf einer sachgrundlos befristeten Stelle nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz. Bestimmend für die Wahl der Befristungsgrundlage sind Formen und Inhalte der zu übernehmenden Lehraufgaben insbesondere deren wissenschaftlicher Gehalt, welche es mit der jeweiligen berufsbiografischen Situation und Karriereplanung der Beschäftigten in Einklang zu bringen gilt.

Indes ist Ziel für alle Beschäftigungsformate, dass sie – wie im Leitbild für die Kompetenzentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses formuliert – für die Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber berufsbiografisch ertragreich, gut unterstützt und vertrauensvoll sowie in Dauer, Rahmenbedingungen und Ergebnis berechenbar sein sollen. Eine besondere Berücksichtigung der Kompetenzentwicklung in der Gestaltung des Aufgabenprofils von Lehrkräften mit besonderen Aufgaben ist in mehrfacher Hinsicht bedeutsam:

Zunächst stellt universitäre Lehre an sich hohe Anforderungen an Wissensstand und didaktische Kompetenz, die einer kontinuierlichen Anpassung und Aktualisierung bedürfen. Insbesondere bei befristeten Verträgen ist es darüber hinaus eine Frage der verantwortungsbewussten Ausgestaltung des Beschäftigtenverhältnisses, den betreffenden Personen Kompetenzentwicklung zu ermöglichen bzw. diese zu unterstützen, damit ein Wechsel in unbefristete Beschäftigung oder in befristete Beschäftigungsverhältnisse mit höherem Qualifikationsanteil oder aber ein Wechsel in Beschäftigungen außerhalb des wissenschaftlichen Bereichs gelingen kann.

Der befristete Charakter dieser Beschäftigungsverhältnisse entsprechend den Maßgaben des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes ist zudem rechtlich nur begründet, wenn entsprechende Weiterqualifizierung möglich ist. Für Lehrkräfte für besondere Aufgaben, welche nach dieser gesetzlichen Grundlage befristet sind, gilt daher in der Regel

- eine Lehrverpflichtung von max. 14 SWS, die etwa 80,5 % des Tätigkeitsumfangs ausmachen,
- hiervon ein forschungsbezogener Lehranteil von ca. 34,5 % der Gesamtlehre sowie
- überdies ein Tätigkeitsanteil von ca. 19,5 % zur selbstbestimmten Forschung.

Transparente Einstellungsverfahren mit klarer Darstellung der weiteren Optionen erachten wir als notwendig, um eine tragfähige Grundlage der Zusammenarbeit begründen zu können. Die Information der einstellenden Vorgesetzten ist dazu ebenso notwendig wie die Information der Beschäftigten selbst. Hierzu wurde im Frühjahr 2016 ein Leitfaden für die Einstellung von Lehrkräften für besondere Aufgaben erarbeitet.

Personalauswahl: Neben den schon im ersten Teil des Konzepts explizierten Maßstäben gilt es bei den Lehrkräften für besondere Aufgaben in den kommenden Jahren, eindeutige und einheitliche Verfahrensregelungen für die Vergabe unbefristeter Stellen zu implementieren. Eine unbefristete Besetzung von LfbA-Stellen setzt – den fachlichen Gegebenheiten entsprechend – in der Regel neben einer fachspezifischen Promotion, Lehrkompetenzen und hochschuldidaktische Qualifikationen voraus.

Onboarding: Lehrkräfte für besondere Aufgaben werden für den o.g. Tag des wissenschaftlichen Nachwuchses, der einmal jährlich zur Begrüßung, Information und Einführung neuer Beschäftigter veranstaltet wird, wie andere wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter adressiert und beteiligt.

Personalführung: Die – im Verfahren der Einstellung einer LfbA zugeordneten – Vorgesetzten führen regelmäßig Personalgespräche durch, in denen bei Lehrkräften für besondere Aufgaben insbesondere in befristeten Beschäftigungsverhältnissen regelmäßig Form, Rahmen und Qualität der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Karriereperspektiven innerhalb und außerhalb der Universität Thema sein werden.

Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung: Sowohl für Lehrkräfte für besondere Aufgaben auf befristeten, wie auch auf unbefristeten Stellen gilt es, die Möglichkeiten der (wissenschaftlichen) Weiterqualifizierung auszuloten. Sie haben die Möglichkeit, an Fort- und Weiterbildungsangeboten für den wissenschaftlichen Mittelbau und den wissenschaftlichen Nachwuchs teilzunehmen und sich so im Hinblick auf die eigene wissenschaftliche Karriere weiter zu qualifizieren. Insbesondere das Zertifikat „LLukas – Lehr-Lernkompetenzen Universität Kassel“ als modulares hochschuldidaktisches Weiterbildungsprogramm mit Zertifikatsabschluss steht auch Lehrkräften für besondere Aufgaben offen. Lehrkräfte für besondere Aufgaben können das gesamte Qualifizierungsangebot der Universität Kassel inklusive Karriereberatung nutzen, so dass ggf. auch Anschlussbeschäftigungen außerhalb der Universität vorbereitet werden können.

Zugleich vermittelt die Übernahme von Lehraufgaben selbst Berufserfahrung und ermöglicht Kompetenzentwicklung. Insbesondere didaktische Innovationen unterstützen den Kompetenzzuwachs. Qualifikationsfördernd ist es, wenn die Lehre von Lehrkräften für besondere Aufgaben in besonderer Weise hochschuldidaktisch unterstützt wird. Mit dem Servicecenter Lehre und dessen personeller Verstärkung im Rahmen des Qualitätspakts Lehre werden die Ausgangsbedingungen hierfür kontinuierlich verbessert. Für die Weiterqualifikation durch eigene Forschung von Lehrkräften für besondere Aufgaben wird bei denjenigen Stellen, die nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz mit dem Ziel der Weiterqualifikation besetzt sind, standardmäßig ein Arbeitszeitanteil von rund 20 % der Arbeitszeit vorgesehen. Die Lehraufgaben sind dementsprechend während der Vorlesungszeit so zu definieren, dass sie diese Forschungsarbeit einerseits durch entsprechende inhaltliche Ausrichtung der Lehraufgaben einbeziehen, andererseits durch deren Begrenzung ermöglichen. Arbeitszeitanteile in der vorlesungsfreien Zeit sollen ebenfalls hierfür eingesetzt werden.

Von den Fachbereichen und Fachgebieten ist sicherzustellen, dass bei diesen Beschäftigten Arbeitszeit für eine eigenbestimmte Forschung zur Verfügung steht. In Folge der in der Regel bestehenden Zuordnung von Lehrkräften für besondere Aufgaben zu Fachgebieten ist es Aufgabe der jeweiligen Vorgesetzten, hier eine Integration zu ermöglichen und einer wissenschaftlichen Anleitung, individuellen Präferenzen und der Einbeziehung in entsprechende Formate (Tagungsteilnahmen, Publikationen etc.) Raum und Unterstützung zu geben. Darüber hinaus stehen Lehrkräften für besondere Aufgaben die Verfahren der Zentralen Forschungsförderung offen.

Ende der Arbeitsbeziehung: Qualifikationswege, die von Lehrkräften für besondere Aufgaben beschritten werden, verlaufen unterschiedlich und vielfach erfolgreich. Sowohl erfolgreich abgeschlossene formale Qualifikationsschritte wie der der Promotion oder Habilitation gehören hierher, als auch z. B. die Qualifikation für Professuren an Fachhochschulen oder der Wechsel auf Qualifikationsstellen mit geringerem Deputat. Auch Wechsel auf Dauerstellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter innerhalb der Hochschule können erfolgen. Ebenso können außerhochschulische Karriereverläufe davon profitieren, dass die vorangegangene Tätigkeit als Lehrkraft für besondere Aufgaben zusätzliche Kompetenzen aufzubauen geholfen hat.

Gleichwohl erscheinen Karriereoptionen für befristet beschäftigte Lehrkräfte für besondere Aufgaben in

besonderer Weise heterogen. Ein entscheidendes Ziel sind insofern Rahmensexistenzen und Angebote einer realistischen Karriereplanung und des Karrierecoachings für alle Lehrkräfte für besondere Aufgaben unabhängig von der Beschäftigungsgrundlage. Die Kommission für Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur hat im Januar 2015 den Auftrag formuliert, für die beschäftigten LfbA zielgruppenspezifische Qualifizierungsangebote zu entwickeln. Dieser Zielsetzung wurde entsprochen, entsprechende Mittel sind durch das Präsidium bereitgestellt worden. Mit den entwickelten Instrumenten wird unterstützt, dass die Lehrkräfte für besondere Aufgaben

- besser einschätzen können, welche Möglichkeiten und Perspektiven ihnen die aktuelle Stelle für verschiedene Karrierewege bietet,
- darin unterstützt werden, realistische Qualifizierungsziele im Rahmen der Beschäftigung als Lehrkraft für besondere Aufgaben für sich zu definieren,
- Unterstützung darin erhalten, die Lehre möglichst professionell und damit auch im Sinne der eigenen Arbeitssituation effektiv zu gestalten, so dass ihre Qualifizierungsziele besser erreicht werden können,
- Jahresgespräche mit der oder dem Vorgesetzten führen, die eine strukturierte berufsbiographische Reflexion und ggf. eine Re-Fokussierung auf Karriereziele ermöglichen sowie eine bessere Unterstützung der jeweiligen Qualifikationsziele durch die Vorgesetzten fördern. Die Fürsorgepflicht der Vorgesetzten insbesondere für befristet beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deuten wir so, dass zur Vorbereitung des Übergangs in anschließende berufsbiografische Phasen auch diejenigen Angebote genutzt werden, die Beratung und Mentoring zum Übergang in ein anderes Beschäftigungsfeld (Career Service, Gründungsberatung UNIKAT etc.) betreffen. Die gesetzlichen Möglichkeiten zur Gewährung von Bildungsurlaub, Arbeitsbefreiung für Vorstellungsgespräche etc. sollen kommuniziert und genutzt werden.

H

Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager

Als eine weitere Zielgruppe will die Universität Kassel in den nächsten Jahren Beschäftigte im Wissenschaftsmanagement und die Möglichkeiten der verbesserten Personalentwicklung für diese in den Blick nehmen. Es werden unter diesem Ausdruck an der Universität Kassel Mitarbeitende verstanden, die an der Schnittstelle von Administration und Wissenschaft arbeiten und damit betraut sind, konzeptionell-strategische Planungen in koordiniertes operatives Handeln umzusetzen. Ziel ist die weitere Professionalisierung dieser Beschäftigtengruppe, die sich erst in einer vergleichsweise kurzen Zeit an den Hochschulen herausgebildet und zugleich quantitativ bedeutende Dimensionen erreicht hat.

Die Personengruppe, auf die sich dieser Teil des Personalentwicklungskonzepts bezieht, ist nicht eindeutig umrissen. Auch das Netzwerk Wissenschaftsmanagement hat in seinem „Kodex für gutes Wissenschaftsmanagements“ formuliert, dass dieses Berufsfeld „zum jetzigen Zeitpunkt eher durch die Art der Berufsausübung, denn durch spezifische Aufgabenfelder geprägt“ sei. Vor diesem Hintergrund hat das Wissenschaftsmanagement wiederholt wissenschaftliche Aufmerksamkeit auf sich gezogen, etwa durch Projekte und Publikationen des Zentrums für Hochschulforschung der Universität Kassel, des INCHEP-Kassel. Die in diesem Bereich Beschäftigten sind diesem zufolge „als Expert(inn)en zu verstehen, die immer differenzierter werdende Aufgaben und Tätigkeiten im Rahmen von Entscheidungsunterstützung, Dienstleistung und weit darüber hinaus im Rahmen der ‚Gestaltung‘ der Hochschule übernehmen.“ (Schneijderberg et al. 2013, 9) Der Wissenschaftsrat ordnet ihm Tätigkeiten zu, die „von der Lehrorganisation und Studienberatung über die Geschäftsführung von Graduiertenschulen, Forschungsclustern und Fakultäten oder Stabsstellenleitung bis hin zu Aufgaben im Bereich eines institutionalisierten, wissenschaftsadäquaten Qualitätsmanagements und Controlling reichen.“ (Wissenschaftsrat Drs. 4009-14, 53 f.) Zentrale Funktionsbereiche sind Aufgaben beispielsweise in Wissenstransfer, Studienberatung und -services, Aufgaben des Fachbereichsmanagements, Entwicklungsplanung und Qualitätssicherung oder Internationales und Mobilität.



Das Rollenbild dieser Beschäftigtengruppe ist in Deutschland davon geprägt, dass eine Wissenschaft unterstützende, auf Ermöglichungsbedingungen gerichtete Funktion wahrgenommen wird, die jedoch nicht darauf abzielt, leitenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler entsprechende Verantwortlichkeiten zu entziehen (vgl. Schneijderberg et al. 2013, 14), sondern eine Entlastung zu erreichen (Wissenschaftsrat Drs. 4009-14). Die Selbstverwaltung der Wissenschaft ist zudem davon geprägt, dass Entscheidungskompetenzen teilweise bei den Trägerinnen und Trägern von Wahlämtern liegen, die nach dem Ende der Ausübung des jeweiligen Amtes in der Regel in die Ausgangsposition in der Hochschullehrerschaft zurückkehren. Für die Organisation hat die Bedingung des „vorgesetzt sein[s] auf Zeit“ (Schneijderberg et al. 2013, 209) nicht nur hinsichtlich des Führungsverhaltens, sondern ebenso hinsichtlich des erreichbaren Grads fachlicher Kompetenzen eine erhebliche Tragweite und gerade angesichts dieser Situation ist zur Sicherstellung von Grundanforderungen die Unterstützung durch professionalisiertes, entscheidungsvorbereitendes und umsetzendes Hochschulpersonal unverzichtbar.

Es wäre ein fundamentales Missverständnis, Wissenschaftsmanagement als Berufsfeld als eine ‚irgendwie ähnliche‘ Alternative zur Wissenschaft aufzufassen. In seinen Funktionsweisen und Bedingtheiten unterscheidet sich Wissenschaftsmanagement von Wissenschaft fundamental, etwa was die Bedeutung von Handlungsorientierung vs. Erkenntnisorientierung, Legalitätsverpflichtungen, Loyalitätsanforderungen oder Hierarchieorientiertheit vs. Kollegialität bzw. Autonomie betrifft. Unklarheiten darüber, wie die entsprechende Systemlogik beschaffen ist, führen immer wieder zu Enttäuschungen und zum Misslingen von Karrieren im Wissenschaftsmanagement. Von ihren grundsätzlichen Anforderungen an Kompetenzen und Fähigkeiten her ist das Wissenschaftsmanagement eher eine Alternative zu anderen Gebieten des (öffentlichen, nicht profitorientierten) Managements, wobei Hochschule und Wissenschaft organisational sehr spezifisch sind und hinsichtlich der Nähe zur Produktion von Wissen eine individuelle Kenntnis hiervon und Affinität hierzu fordert. Auf die Problematik, dass hierfür eine geeignete Weiterqualifikation erforderlich ist, macht etwa der Wissenschaftsrat aufmerksam.

Das Spezifische für den Aufgabenkreis des Wissenschaftsmanagements ist die Scharnier- und Schnittstellenfunktionen zwischen Wissenschaft und Verwaltung einerseits und strategischen Entscheidungen und operativer Umsetzung andererseits. Es ergibt sich so ein vergleichsweise komplexes Aufgabengefüge mit hohen Anforderungen an Kompetenzen und ein breites, vielfältig differenzierte Themen umfassendes Fachwissen. Im Kern erfolgt die Arbeit oftmals an den Grenzen etablierter Standards und im Umgang mit Ungewissheiten. ‚Management‘ ist in dieser Hinsicht nicht als eine im eigentlichen Sinne ökonomische Tätigkeit aufzufassen. Es ist beschrieben worden als die Bearbeitung von Aufgaben, die „hochgradig interdependent, kontextspezifisch und systemisch sind“, die „relativ unstandardisiert sind“, die „Wandel unterliegen und sich entwickeln“, die „sowohl die Unterhaltung administrativer Strukturen, als auch deren Wechsel vereinen“ und die „selten unmittelbar sichtbare und separierbare Ergebnisse generieren, die direkt mit individuellen Einwirkungen verbunden werden können“ (vgl. Whitley, in engl. Sprache zitiert in Schneijderberg et al. 2013, 213 f.).

Personalentwicklung Wissenschaftsmanagement 2017-2021

Mit Blick auf die verschiedenen Phasen eines Beschäftigtenzyklus sollen in den folgenden Jahren – zusätzlich zu den im ersten Teil des Personalentwicklungskonzepts explizierten – folgende Maßnahmen ergriffen werden:

Personalplanung: Es ist nicht auf der personalen, sondern auch auf der strukturellen Ebene zu beklagen, dass die Ausweitung hochschulischer Funktionen nicht mit einer Ausweitung dauerhaft verfügbarer Ressourcen einhergeht. Zur Vermeidung von Zielkonflikten wird es – insbesondere angesichts der voraussichtlichen Auslaufens befristeter Förderprogramme – von Bedeutung sein, die Bedarfe in Forschung und Lehre sorgfältig gegenüber denen im Wissenschaftsmanagement auszutarieren und hierfür entsprechende Standards für die Strukturplanung der Fachbereiche und der zentralen Einrichtungen einschließlich der Verwaltung zu definieren. Die aktuell geplanten und teilweise bereits initiierten Maßnahmen zur Prozessoptimierung können einen wesentlichen Beitrag zur Klärung bieten. Hierzu gehört auch die Abwägung, ob eine bestimmte Aufgabe des Wissenschaftsmanagements jeweils auf Ebene eines jeden Fachbereichs vorzuhalten ist oder ob es effizienter ist, entsprechende Kompetenzen als Allmendestruktur für alle Fachbereiche oder zumindest größere Fächercluster zentral gebündelt zu etablieren. Schwerpunkte der zukünftigen operativen Arbeit werden dementsprechend in der Klärung von Aufgabenprofilen für die unterschiedlichen Beschäftigungsfelder im Wissenschaftsmanagement liegen, sowie in einer strategischen Personalplanung in den Abteilungen/Fachbereichen für diese Beschäftigtengruppe mit Blick auf die Entwicklungsziele der Universität. Eine Herausforderung in den nächsten Jahren wird darin bestehen, für diese qualifikatorisch heterogene Gruppe an der Universität Kassel einerseits partiell einheitliche, andererseits den verschiedenen Aufgaben jeweils angemessene Anforderungsprofile zu entwickeln und Qualifikationsvoraussetzungen festzulegen sowie qualitätssichernde Besetzungsverfahren für Stellen in diesem Bereich anzuwenden. Dazu gehört auch die bereichsübergreifende Berücksichtigung von Personalplanung bei solchen Aufgaben, die als Querschnittsaufgaben unterschiedliche Fachbereiche und Einrichtungen der Universität betreffen. Damit kann die Universität Kassel der Aufforderung des Wissenschaftsrats entsprechen, Aufgaben- und Anforderungsprofile der Stellen zu definieren und Kriterien der Personalentwicklung festzulegen (Pressemitteilung WR 20/2014) und so ihren Beitrag zur Professionalisierung dieser Gruppe innerhalb des deutschen Wissenschaftssystems leisten. In einem ersten Schritt sollen Rolle und Aufgaben der Fachbereichsreferentinnen und -referenten in Absprache mit den jeweiligen Dekanaten diskutiert und soweit sinnvoll angeglichen werden.

Personalauswahl: Kompetenzprofile der Personen, die sich auf Ausschreibungen im Wissenschaftsmanagement bewerben, sind heterogen, denn Karriere- und Qualifikationswege, die in den Bereich des Wissenschaftsmanagements führen, sind sehr unterschiedlich und sie bereiten vielfach nicht unmittelbar auf dieses vor. Eine ‚grundständige‘ Qualifikation, die auf entsprechende Tätigkeiten vorbereitet, existiert bislang nicht. Weiterführende Studienangebote auf Masterniveau, die an einer Reihe von Hochschulen existieren, sind unter anderem deshalb als weiterbildende, berufsbegleitende Studiengänge ausgebildet, um der intensiven Verzahnung mit einer vielfältigen beruflichen Praxis gerecht zu werden. Die jeweiligen organisationalen Besonderheiten im Umfeld der einzelnen Studierenden dieser Studiengänge spielen eine erhebliche Rolle dafür, dass nicht lediglich ein abstraktes wissenschaftliches Wissen, sondern zusätzlich handlungsorientierte Fähigkeiten und Erfahrungen einfließen.

Die Universität Kassel trifft – gerade bei unbefristeten Stellen im Wissenschaftsmanagement – eine transparente und kompetenzorientierte Auswahl der jeweils für einen Aufgabenbereich potenziell am besten geeigneten Personen. Dabei ist zu bedenken, dass die einzelne Hochschule zwar eigene Absolventinnen und eigene Absolventen sowie eigenes Personal aus dem Bereich des Wissenschaftsmanagements weiterqualifizieren kann und soll, jedoch in der eigenen Organisation nur sehr begrenzte Möglichkeiten des Aufstiegs oder der Verbesserung äußerer Anreizstrukturen zu bieten hat. Auch wäre die Erwartung unrealistisch, dass aus einer befristeten Tätigkeit heraus regelhaft im Falle der individuellen Bewährung und Entwicklung die Bewegung in eine unbefristete Tätigkeit in der eigenen Organisation erfolgen könnte. Wo eine solche dauerhafte Beschäftigung möglich ist, sollen faire und transparente Auswahlverfahren u. a. durch moderierte Auswahlgespräche sichergestellt werden. Darüber hinaus sieht die Personalentwicklung der Universität Kassel ihre Aufgabe darin, den Beschäftigten durch kompetenzförderliche Arbeitsbedingungen und Qualifizierungsmöglichkeiten möglichst gute Startbedingungen für berufliche Karrieren zu ermöglichen, auch wenn sich diese Karrieren – analog zu Wissenschaftskarrieren – nicht immer an derselben Hochschule realisieren.

Onboarding: Eine unterstützende Anleitung durch den oder die jeweilige Vorgesetzte ist als Beitrag zu einem sinnvollen und erfolgreichen Onboarding-Prozess der im Wissenschaftsmanagement Beschäftigten anzusehen. In den bereits beschriebenen Konstellationen werden Vorgesetzte jedoch mitunter nur in Teilbereichen Fachkenntnisse über die zu leistenden Prozesse besitzen. Daher sind Vernetzungen mit Kolleginnen und Kollegen anderer Bereiche sowie anderer

Hochschulen für eine effiziente und umfassende Einarbeitung gerade in diesem Bereich von besonderer Bedeutung.

Personalführung: Dem oder der Vorgesetzten obliegt die Durchführung von Jahresgesprächen. Im Falle befristeter Beschäftigungsverträge gehört die Klärung und Unterstützung von Anschlussperspektiven innerhalb und ggf. außerhalb der Universität zu den Themenbereichen, die in Jahresgesprächen angesprochen werden.

Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung

Die Universität Kassel setzt sich das Ziel der weiteren Professionalisierung der Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager und folgt damit den Empfehlungen des Wissenschaftsrats.

Sowohl die Vorgesetzten als auch die Angehörigen der Personengruppe selbst werden durch regelmäßige Fortbildungsangebote zu Organisationsentwicklung, Kommunikation in komplexen Strukturen und in Expertenorganisationen, Führungs- und Verwaltungs- und Managementkompetenzen unterstützt. Hier ist eine Vielzahl von Angeboten verfügbar und über einen Veranstaltungskalender erschlossen, die den Bediensteten der Universität Kassel offenstehen, etwa durch interne Angebote, durch die Hochschulübergreifende Weiterbildung (HÜW), durch die Zentrale Fortbildung Hessen oder durch speziellere Schulungen und Programme die von weiteren Anbietern wie dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement oder dem Centrum für Hochschulentwicklung erbracht werden. Aber auch die weiterbildenden Masterstudiengänge, wie sie von der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften in Speyer, der Universität Oldenburg, der Hochschule Osnabrück und der Universitäten Ulm und Münster angeboten werden, kommen für die Fälle in Betracht, bei denen ein umfassender und systematischer Weg der Qualifizierung gewählt werden kann und soll.

Wie weiter oben dargelegt, ist die Vernetzung mit anderen Akteuren in diesem Beschäftigungsfeld von besonderer Bedeutung. Teil einer verantwortungsbewussten und fairen Führung ist vor diesem Hintergrund ggf., die Möglichkeit des Wechsels oder einer befristeten Rotation bzw. Hospitation innerhalb des Systems in Betracht zu ziehen. Mit Recht hat der Wissenschaftsrat unterstrichen, dass entsprechende Mobilität Teil eines Professionalisierungsprozesses sein kann und sollte, und zwar einerseits innerhalb einer Organisation, andererseits aber auch über diese hinaus. Eine Förderung von Vernetzungsaktivitäten zwischen Angehörigen dieser Beschäftigtengruppen innerhalb wie auch außerhalb der Hochschule kann diese Ziele befördern.

Ende der Arbeitsbeziehung: Gerade im Bereich des Wissenschaftsmanagements kann der Verlust organisationalen

Wissens beim Weggang von Beschäftigten hoch sein. Schon frühzeitig gilt es daher, geeignete Übergaben zu organisieren und ggf. Prozess- und Erfahrungswissen auch anderen Beschäftigten verfügbar zu machen. Dieser Prozess wird in der Regel dezentral zu organisieren sein und bildet einen wichtigen Bestandteil derjenigen Jahresgespräche, die in den Monaten vor dem Ende eines Beschäftigungsverhältnisses stattfinden.

Wo befristete Beschäftigung endet, oder wo eine unbefristete Beschäftigung im Rahmen eines Stellenwechsels weg von der Universität Kassel nicht hier fortgeführt wird, soll ein Perspektivgespräch mit Vorgesetzten zu Qualifizierungsmöglichkeiten im Rahmen der auslaufenden Stelle geführt werden, sowie eine Beratung und ein Mentoring zum Übergang in eine andere Beschäftigung angeboten werden.

Wissenschaftlicher Nachwuchs

Die Stärkung der Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist für die Universität Kassel ein **strategisches Element** auf dem Weg zu einer **gestärkten Forschungskultur**. Durch karriereförderliche Rahmenbedingungen und ein attraktives Angebot verschiedener Karriereoptionen will die Hochschule Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler über die verschiedenen Karrierephasen hinweg unterstützen, und zwar von der Promotion als erster Qualifizierungsphase bis ggf. zur – in der Regel an einer anderen Hochschule verorteten – Professur. Aber auch für alternative Karrierewege will die Hochschule in zunehmendem Umfang Angebote der Information, der Beratung, der Qualifizierung und der Vernetzung bereitstellen. Hinreichende – in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen durchaus unterschiedlich stark ausgeprägte – Räume für Autonomie sollen während der jeweiligen Qualifizierungsphasen in sinnvoller Balance durch Orientierung, Anleitung und Unterstützung, Räume des akademischen Austauschs und Elemente kooperativer Betreuung sowie durch Qualifizierungsangebote zur Entwicklung fachspezifischer und überfachlicher Kompetenzen ergänzt werden. Hinzu kommt die Verfolgung von Querschnittszielen, zu denen neben Gleichstellung und Internationalisierung die Vereinbarkeit von Familie und beruflicher bzw. wissenschaftlicher Tätigkeit gehört.

Wesentliche Orientierungen formuliert das **Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses von 2012**. Es beschreibt und definiert Rahmenbedingungen, die etwa den Einsatz von Hochschulressourcen, Befristungszeiträume und Stellenformate betreffen, es entwickelt aber auch ein Leitbild für Qualifikationsprozesse und nennt Ziele der Fortentwicklung der institutionellen Rahmenbedingungen. Es bündelt Maßnahmen in drei Bereichen. Erstens fokussiert es die Stärkung des Betreuungsverhältnisses in der Qualifikationsphase, zweitens die konkreten Formate zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und drittens die Fortentwicklung der institutionellen Umgebung. Für die weitere Entwicklung will die Hochschule in den nächsten Jahren eine umfassende **Evaluation** des Konzepts und der Förderumgebung durchführen. Überdies wurde das Ziel einer nachhaltigen Stärkung der **Gleichstellungsaspekte** der Nachwuchsförderung betrieben, insbesondere die Aufnahme des wissenschaftlichen Nachwuchses in die Gleichstellungskonzepte der Fachbereiche, die Einführung des Gendermonitorings, der Ausbau der Kinderbetreuung und die Ermöglichung der Vereinbarkeit von Familie und wissenschaftlicher Qualifikation.

Mit Blick auf den wissenschaftlichen Nachwuchs ist es Aufgabe und Ziel des Personalentwicklungskonzepts, in Ergänzung zum Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und zum Entwicklungsplan der Hochschule für die Jahre 2015 bis 2019, die wissenschaftliche Qualifizierungsphase für den **gesamten Beschäftigungszyklus** angehender Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – bis hin zur Professur, aber auch unter Berücksichtigung von Alternativen – in den Blick zu nehmen.

Zudem konzentriert sich das Personalentwicklungskonzept seiner Aufgabenstellung gemäß auf die Bediensteten der Hochschule. Es will insbesondere verdeutlichen,

- wie **Übergänge** zwischen Studium/Berufstätigkeit und akademischer Beschäftigung angelegt werden können,
- wie **Beschäftigungsbedingungen** während des Qualifizierungszeitraums bis zur Professur gestaltet werden können,
- welche Beiträge die Hochschule zur fachlichen und methodischen sowie überfachlichen **Qualifizierung** in den verschiedenen Qualifizierungsphasen leisten kann,
- wie eine **strukturierte Begleitung** des Qualifizierungsprozesses auf der Grundlage einer verbindlichen Betreuungsaagenda in der Promotionsphase und vergleichbarer Vereinbarungen in der Phase nach der Promotion ausgestaltet werden kann,
- wie Übergänge in die **Post-Doc-Phase** hinein und innerhalb dieser sowie für Karrierewege außerhalb der Wissenschaft aussehen können.

Die Hochschule formuliert ihre Ziele hier in einem **anspruchsvollen Umfeld**:

Neben einem lokalen und einem nationalen Markt wird ein internationaler Markt immer wichtiger. Die Gewinnung qualifizierter Beschäftigter auf der Ebene des wissenschaftlichen Nachwuchses ist von einem zunehmenden Wettbewerb geprägt, sie orientiert sich aber zugleich nicht an einem auf Stabilität orientierten, sondern an einem transitorischen Grundprinzip: Eine Beschäftigung als Teil des wissenschaftlichen Nachwuchses ist ihrer Natur nach immer als eine qualifizierte, auf **künftige Karriereschritte** ausgerichtete Phase anzusehen. Attraktivität von Arbeitsbedingungen bemisst sich auch im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses an Fragen des Umfangs, der Dauer und der Vergütung von Beschäftigung, sie wird aber zusätzlich durch Merkmale bestimmt, die mit diesem transitorischen Charakter verwoben sind. Attraktivität wird insofern durch Qualifizierungs- und Beratungsangebote sowie durch fachliche Qualität und Attraktivität konstituiert. In der Konkurrenz mit wissenschaftsexternen Beschäftigungsfeldern sind insbesondere der hohe intellektuelle Anspruch und die hohen **Freiheitsgrade** wichtige Attraktivitätsfaktoren. Zugleich aber sind hier Aspekte der Verbindlichkeit und der **Verlässlichkeit** der Organisation, die für diesen Qualifizierungsprozess den Rahmen setzt, bedeutsam: Die Hochschule muss dafür Sorge tragen, dass der Einsatz von Ressourcen für entsprechende Beschäftigungen sowohl individuell als auch institutionell Früchte im Sinne der Qualifikation bzw. im Sinne der Forschungskultur und des wissenschaftlichen Ertrags mit sich bringt.

In den kommenden Jahren soll an der Universität Kassel der Schwerpunkt der Förderung auf der Weiterentwicklung des Angebots fachlicher und überfachlicher **Qualifikationen**, der Begleitung und **Beratung bei Übergängen** sowie dem Ausbau attraktiver **Karriereoptionen** durch neue und förderliche Beschäftigungsbedingungen liegen. Die Vorgaben des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes, die stärker als bislang die qualifikationsgerechte Befristung zum Maßstab machen, bilden hierfür einen Hintergrund, dessen Anspruch eine mehr als nur formale Bedeutung hat und insofern sehr ernst zu nehmen ist: Neben den formalen Qualifikationszielen stellt sich in verstärktem Maße immer die Frage, wie eine nicht unmittelbar auf Promotion oder Habilitation gerichtete, und am Erreichen dieser Ziele zu messende Beschäftigung an der Hochschule mit definierbaren, karrierestrategisch bedeutsamen Qualifikationselementen verbunden ist und wie sich Erträge hieraus realisieren und individuell in Karriereverläufen nutzen lassen.

Promovierende

Als erster Schritt einer Beschäftigung im Rahmen der möglichen Abfolge wissenschaftlicher Qualifikationsschritte und Beschäftigungsformate wird die Promotionsphase an der Universität Kassel als erste **Phase eigener wissenschaftlicher Arbeit** verstanden. Die Universität hat dafür Sorge zu tragen, dass hierfür die geeigneten Voraussetzungen gewährleistet werden. Aus Sicht der Institution ist das Promotionsgeschehen ein Leistungsbereich der Hochschulen, dem hohe Bedeutung zukommt. Es geht um eine noch immer im Wesentlichen universitätsspezifische Form der Qualifizierung, aber auch um wissenschaftlichen Ertrag, den diese mit sich bringt. Die bisherige strategische Position der Universität Kassel in diesem Bereich ist noch nicht optimal, selbst wenn sie deutlich verbessert werden konnte. Die Hochschule hat über eine lange Zeit im Bereich des Promotionsgeschehens noch keine dem eigenen Anspruch gerecht werdenden quantitativen Ergebnisse erzielt. Gründe lagen in Ausstattungsdefiziten, die nach und nach vermindert werden konnten und weiterhin vermindert werden sollen, wozu derzeit etwa das hochschuleigene Sonderprogramm zur Profilbildung dient, aber auch in Spezifika der fachlichen Konfiguration der Hochschule sowie der standortspezifischen Forschungskultur und der unterschiedlichen Forschungsintensität der fachlichen Einheiten begründet. Zwar konnte ab dem Jahr 2000 eine zunächst deutliche **Steigerung der Zahl der Promotionen** erreicht werden, vor etwa zehn Jahren setzte hier allerdings eine Stagnation auf einem Niveau von ca. 185 Promotionen pro Jahr ein. Erst seit dem Prüfungsjahr 2015 konnte mit mehr als 240 Promotionen eine Größenordnung erreicht werden, die der Größe und dem Anspruch der Hochschule entspricht. Ziel der kommenden Jahre wird – dem Entwicklungsplan der Hochschule gemäß – eine **Konsolidierung** auf einem quantitativen Niveau von 230 Promotionen pro Jahr sein. Fachbezogen werden entsprechende Zieldimensionen in den Strukturplänen der Fachbereiche definiert. Um dieses Ziel zu erreichen, wird die Hochschule entsprechende Rahmenbedingungen hinsichtlich Finanzierung, Beratung und Qualifizierung bieten und hier eine **bestmögliche Verbindung** der institutionellen Ziele mit individuellen Präferenzen und Ansprüchen der betreffenden Gruppe herstellen.

- 
- Im Hinblick auf **Möglichkeiten der Finanzierung einer Promotion** ist die Universität Kassel mit einer grundsätzlich wettbewerbsfähigen Bandbreite von Angeboten positioniert, wenngleich eine Ausweitung des Angebots forschungsorientierter Stellen in Qualifikationskontexten wie Graduiertenkollegs der Deutschen Forschungsgemeinschaft ein erklärtes Ziel ist. Die Hochschule bietet neben Haushaltsstellen mit den im Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses formulierten Regellaufzeiten und der – partiell verstärkt auf die Erreichung von Qualifikationszielen auszurichtenden – Möglichkeit der Tätigkeit in Drittmittelprojekten und über themenoffene Stipendien, die sie selbst zweimal jährlich vergibt. Hinzu kommen die entsprechenden Angebote externer Mittelgeber, zu denen neben dem über lange Jahre etablierten Otto-Braun-Fonds insbesondere die Begabtenförderwerke oder der Deutsche Akademische Austauschdienst gehören. Obschon zunehmend in die Kritik geraten, können Stipendien in bestimmten Konstellationen und aufgrund der Ermöglichung hoher individueller Freiheitsgrade noch immer als Ergänzung beschäftigungsformiger Angebote attraktiv sein. Als Option bietet die Hochschule zudem eine festgelegte Zahl von Abschlussstipendien, die insbesondere auf einen Nachteilsausgleich zielen, z. B. im Fall von Krankheit oder Betreuung/Erziehung von Familienangehörigen. Die **Ausweitung der Zahl der Stellen** für den wissenschaftlichen Nachwuchs ist ein zentrales Ziel der Hochschule gemäß ihrer Entwicklungsstrategie für die kommenden Jahre. Die Schaffung einer konkurrenzfähigen Ausstattung der Fachgebiete bleibt hier eine Herausforderung. Neben einer Mindestausstattung der Fachgebiete in der Breite ist aber ebenso darauf zu achten, dass die Fachbereiche in ihren Strukturplanungen Potentiale einer flexiblen Personalreserve schaffen, mit denen sie besondere Profilierungen verfolgen können. Zudem kommt der aus institutioneller wie auch aus individueller Sicht **berechenbaren Dauer von Promotionsvorhaben** eine große Bedeutung zu, die für den Stelleneinsatz einen Rahmen schafft.
 - Mit einer großen Nähe zu fachlichen Entwicklungsperspektiven und einer entsprechenden Verbindlichkeit bietet die Hochschule seit 2013 als Instrument der Planung und Betreuung von Promotionen das Instrument einer **Betreuungsagenda**, das bereits zu einem frühen Zeitpunkt eine Abklärung wechselseitiger Erwartungen unterstützt. Mit Bereitstellung eines Leitfadens hierfür wurde eine regelhafte Kommunikation zwischen Promovierenden und Betreuenden institutionalisiert. Eine herausgehobene Rolle spielen u. a. die Beschreibung des Promotionsvorhabens mit einem Zeit-/Arbeitsplan, Verabredungen zu Form und Häufigkeit von Kontakten im Zuge der Betreuung, die Verpflichtung auf die wechselseitige Einhaltung der Regeln der guten wissenschaftlichen Praxis und eine Identifikation von Konfliktpotentialen sowie Verabredungen für ein Vorgehen im Konfliktfall. Hinzu kommen ggf. ergänzende Verabredungen zur Arbeitszeit, Verabredungen zur Nutzung von Verbrauchsmaterial und dem Zugang zu Geräten oder eine Berücksichtigung von Besonderheiten z. B. im privaten Umfeld. Auch Verabredungen zu Karrierezielen, zum Erwerb von Lehrerfahrung, zur Vernetzung, zur Weiterbildung und ggf. auch Klärungen zur Finanzierung der Promotion sind als Themen in der Agenda vorgesehen. Ein Ziel für die kommenden Jahre ist es, dieses Instrumentarium in der Breite zu implementieren und seine **Potentiale verstärkt zu realisieren**. Die Führungs-aufgaben, die hierin in besonderer Weise zum Ausdruck kommen, werden von der Hochschule zunehmend akzentuiert. Die Hochschulleitung thematisiert die Nutzung dieses Instruments dementsprechend regelmäßig in den Gesprächen zur Berichterstattung der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer. Zugleich

wird die Evaluation der Förderumgebung an der Universität Kassel dieses Instrument, das mittlerweile als ein Standardinstrument anzusehen ist, zu beleuchten haben. Entwickeln sich diesem Instrument zum Trotz Konfliktkonstellationen, bietet die Universität für die Klärung ein abgestimmtes Verfahren.

- Im Hinblick auf **Information und Beratung** erweitert die Universität ihre Angebote. Seit 2012 bietet die Hochschule den neuen wissenschaftlichen Beschäftigten einmal jährlich einen Einführungstag an, bei dem sich die zentralen Einrichtungen mit ihren Serviceangeboten für den wissenschaftlichen Nachwuchs vorstellen. Den Rahmen bildet eine Podiumsdiskussion mit Vertreterinnen und Vertretern der Hochschulleitung und des wissenschaftlichen Nachwuchses. Neben der Information und dem Kennenlernen der Hochschule zielt der Tag insbesondere auf die Vernetzung des Nachwuchses untereinander. Aber auch die Möglichkeiten der Selbstinformation über die Promotionsphase im Internet werden verbessert und Informationen besser sichtbar gebündelt. Eine zentrale Rolle für einen informierten, zielorientierten Einstieg in die Promotionsphase spielt hier aber auch die angestrebte Stärkung strukturierender Elemente in der Phase der Promotion sowie der hiermit einhergehende intensivierte Austausch mit Peers wie mit den Betreuerinnen und Betreuern der Promotion.
- Mit der Gründung der **Graduiertenakademie** wurde für die Angehörigen des wissenschaftlichen Nachwuchses sowohl auf der Stufe der Promotion wie auch auf nachfolgenden Stufen eine neue Ebene der Bündelung und der **Koordination von Diskursen und Angeboten** geschaffen. Die hochschulweit angelegte Einrichtung ergänzt als vierte Ebene die Angebote und Strukturen, die von der ersten Ebene des Fachgebiets über die zweite Ebene von Graduiertenkollegs und der dritten Ebene fachbereichsweiter oder fachbereichsübergreifender Graduiertenzentren reichen. Es ist ein Ziel der Hochschule, die Etablierung der Graduiertenakademie voranzutreiben und eine zunehmende koordinierende Wirkung für den Bereich der hochschulweiten Qualifizierungsangebote zu schaffen und die Qualität der Verfahren und der Förderumgebung fortzuentwickeln. Die Institutionalisierung und Intensivierung des Diskurses zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, um auch dessen Mitgestaltungswünschen und -möglichkeiten einen definierten **Ort der Teilhabe** zu geben, soll hiermit verbunden sein.
- Im Bereich von **Fort- und Weiterbildung** bietet die Universität Kassel dem wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchs ein breites Angebot fachergänzender Qualifizierungsmöglichkeiten mit besonderen Schwerpunkten im gleichstellungsbezogenen Mentoring, in der Hochschuldidaktik und mit einem Programm „Entwicklung und Management von Forschungsprojekten“. Hinzu kommen Angebote etwa im Bereich der englischen (Wissenschafts-) Sprache oder Angebote aus dem Bereich des Career-Service. Seit Januar 2015 stellt ein **gemeinsamer Veranstaltungskalender** eine höhere Sichtbarkeit für die Zielgruppe her. Hier will die Hochschule durch den Ausbau der Angebote und durch eine **verbesserte Koordination** in den kommenden Jahren einen deutlichen Qualitätsgewinn realisieren. Die verstärkte Einbettung in curriculare Strukturen und die Verzahnung mit fachnäheren Angeboten wird zumindest in einigen Bereichen anzustreben sein. Ein Schritt ist die unmittelbar geplante konzeptionelle Rahmung von Fortbildungsangeboten für Promovierende in einem Basisprogramm, das eine Vielzahl von Kompetenzbereichen berücksichtigt.

tigt und neben einer individuell freiwilligen Inanspruchnahme durch Promovierende auch als überfachliches Element in strukturierte Programme einbezogen werden kann.

- Mit der Fortentwicklung der Allgemeinen Bestimmungen für Promotionen wie auch der fachbereichsspezifischen Bestimmungen etwa im Hinblick auf **Verfahrensstandards** und die Einführung der kumulativen Promotion hat die Universität Kassel die Rahmenvorgaben für die Promotionsverfahren modernisiert. Sie entsprechen den Modalitäten, zu denen die hessischen Universitäten sich verpflichtet haben und stellen transparente, zeitgemäß organisierte und strukturierte Verfahren sicher, die zugleich im Hinblick auf die Qualitäts- sicherung und die **Gewährleistung der guten wissenschaftlichen Praxis** dem state of the art entsprechen. Die Hochschule bietet über ihre Promotions- geschäftsstelle als fachübergreifender Geschäftsstelle der Promotionsaus- schüsse eine zeitgemäße Begleitung des Promotionshauptverfahrens und kann zugleich über ein **einheitliches Anmeldeverfahren und adäquate Datenhaltung** ein hohes Niveau des Datenbestands bieten. Die Universität Kassel beteiligt sich an der Längsschnittstudie ProFile, um die Situation der Promovierenden und künftig auch der Promovierten in quantifizierender Weise zu betrachten und will auch an Nachfolgeaktivitäten partizipieren.
- Mit der Einrichtung des Verfahrens zur **Förderung von Plattformen der struk- turierten Promotion** aus Mitteln des Programms Profilbildung sollen für eine Stärkung strukturierender Elemente in entsprechenden **fachlich definierten Programmen** Impulse gesetzt und hierfür geeignete Formate initiiert werden. Insgesamt, dies hat auch der Entwicklungsplan deutlich akzentuiert, liegt insbesondere in diesem Bereich – also der Etablierung von Modellen der struk- turierten Promotion in jeweils fachnahmen Konzeptionen – ein zentrales Defizit der Hochschule, das in den kommenden Jahren verstärkt behoben werden muss, um eine angemessene Verbindung von forschungsbezogener Profil- bildung der Hochschule und der **Gewährleistung optimaler Förderbedingungen für hervorragende Promovierende** erreichen zu können, ohne dass hierdurch Möglichkeiten der etablierten Individualpromotion beschnitten werden sollen. Ein wichtiges Element in diesem Zusammenhang ist die zukünftig zu stärkende Betreuung der Promotionsvorhaben durch mehrere Hochschullehrerinnen bzw. Hochschullehrer. Ein weiteres ist es, Elemente der Qualifizierung nicht nur als ein Angebot zu formulieren, sondern den Qualifikationsprozess und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen eng aufeinander zu beziehen und miteinander zu verflechten. In diese Prozesse werden zukünftig ebenso externe Promovierende einzubeziehen sein. Das Ziel ist ein ausgewogenes, den Fächer- kulturen entsprechendes Verhältnis von Promotionen im Rahmen strukturierter Programme (und Betreuungsteams) und „klassischer“ Individualpromotionen.
- Die Beratung nicht nur für die Promotion, sondern auch für die sich an diese **anschließende Phase beruflicher Tätigkeit** ist besonders wichtig. Insbesondere im Hinblick auf gleichstellungsbezogene Aspekte bietet die Hochschule hierfür eine Teilhabe an den Mentoringaktivitäten für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die auch das Land Hessen fördert. Ob und wie innerhalb der Hochschule eine weitere Beschäftigung möglich ist, soll verstärkt und frühzeitig in die Beratung einbezogen werden. Schnittstellen und Angebote sowohl im Hinblick auf die **Karriereoptionen** als Teil des wissenschaftlichen Nachwuchses wie auch im Hinblick auf die Nutzung anderer Optionen innerhalb wie außer- halb der Hochschule sollen verstärkt eine Rolle spielen.

Postdoktorandinnen und Postdoktoranden

An eine erfolgreiche Promotion kann sich im Hinblick auf eine weitere und vertiefte wissenschaftliche Betätigung eine Tätigkeit als Postdoktorand oder als Postdoktorandin anschließen. Das strategische Ziel, eine wissenschaftliche Tätigkeit nicht nur bis zum Erreichen des Ziels der Promotion zu ermöglichen und zu unterstützen, sondern auch noch hierüber hinaus, hat die Universität Kassel in ihrer Entwicklungsplanung bereits seit mehreren Planungsperioden formuliert. Mit dem Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses von 2012 wurde die Möglichkeit, neben drittmittelfinanzierten Formaten auch Haushaltstellen der Fachgebiete hierfür **bis zu zwei Jahren** lang zu nutzen, in den Bedingungen für den Einsatz der Qualifikationsstellen verankert. Geeignete Personen hierfür für die Universität zu gewinnen oder eigene Promovierte der Universität Kassel für eine Anschlussphase an der Universität Kassel zu halten, ist hierdurch in der Breite der Fachgebiete möglich geworden.

Eine hohe Bedeutung hierfür kommt der **Klärung von Zielen** einer Postdoc-Phase zu. Formal gilt dies im Hinblick auf die Bestimmung eines geeigneten Qualifikationsziels, wie sie das Wissenschaftszeitvertragsgesetz seit seiner Novellierung im Jahr 2016 fordert. Wichtiger ist aber, dass gemeinsam zwischen den Beteiligten eine Klarheit darüber geschaffen wird, welche Vorhaben und welche konkreten Ziele für diese Phase bestimmd sind und welche Flankierung hierfür benötigt wird, etwa aus der Palette weiterqualifizierender Elemente. Als bedeutsam ist neben unterschiedlichen Möglichkeiten der **fachlichen Weiterqualifikation** durch internationale Erfahrungen, Publikationen von Ergebnissen oder der Erschließung neuer, künftiger thematischer Felder insbesondere anzusehen, welche **Perspektiven** sich hieran anschließen sollen: Soll eine als Postdoktorand in eine drittmittelfinanzierte Projekt- oder eine landes- oder drittmittelfinanzierte Habilitationsphase einmünden? Soll eine Bewerbung auf eine Junior- oder Qualifikationsprofessur an einer anderen Hochschule folgen? Soll alternativ eine wissenschaftliche Betätigung im Wissenschaftssystem nach einer Verwertung von Ergebnissen der Promotionsphase beendet werden? – Dies alles sind Möglichkeiten, die hier in Betracht kommen und deren Unterstützung durch Vorgesetzte aber auch durch Peers und durch hochschulzentrale Kapazitäten begleitet werden kann.

Qualifizierungs- und Beratungsangebote, die der wissenschaftliche Nachwuchs in dieser Karrierephase erhält, müssen dieser Situation künftig deutlicher Rechnung tragen. Zunehmendes Gewicht wird die Hochschule auf **spezifische Fortbildungsangebote** für angehende Führungskräfte aus der Gruppe der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler zum Ausbau von Führungskompetenzen legen. Aber auch **Coaching-, Mentoring- und Beratungsangebote** mit Schwerpunkt Karriereplanung und -entwicklung innerhalb und außerhalb der Universität sollen zusätzliche Bedeutung für die Phase nach der Promotion erhalten. Auch für diese Gruppe und diese Belange wird die Graduiertenakademie zur Koordination beitragen und eine entsprechende Berücksichtigung dieser Interessen sicherstellen.





Habilitierende

Entweder im unmittelbaren Anschluss an eine Promotion oder als Fortführung einer Phase als Postdoktorand oder Postdoktorandin kann die Orientierung auf eine Stelle zur Verbindung von Qualifikations- und Entscheidungsphase, also zur Verfolgung einer Habilitation mit der hierfür vorgesehenen regulär sechsjährigen Dauer folgen. Der Weg der **Habilitation** ist weiterhin ein angemessener, in vielen Fächern auch üblicher Weg zur Qualifikation für eine Professur. In ihrem Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses hat die Universität Kassel diese Möglichkeit daher weiterhin vorgesehen, der Einsatz von Haushaltsstellen zu diesem Zweck ist im Wesentlichen eine fachgebietsseitige Entscheidung. Unterstützend stehen den Habilitandinnen und Habilitanden die Angebote der Graduiertenakademie offen. Gleichwohl darf der **Anspruch dieser Phase** nicht unterschätzt werden. Die vergleichsweise geringe Zahl abgeschlossener Habilitationen ist mit Blick auf die Zahl der zur Habilitation besetzten Stellen an der Universität Kassel durchaus kritisch zu sehen. Ein hoher Anspruch an die Erfolgswahrscheinlichkeiten eines Habilitationsvorhabens ist hier insofern erforderlich, nicht in erster Linie ein Hinauszögern eines Abschieds von einer Person aus einem Fachgebiet, in dem sie als Promovierender zur wechselseitigen Zufriedenheit tätig gewesen ist.

Hinsichtlich der Angebote für die **Weiterqualifizierung** soll die Phase nach der Promotion eine stärkere Bedeutung erhalten, als dies bislang der Fall gewesen ist. Als ein neues Element soll eingeführt werden, dass die Entscheidung über eine Fortführung nach drei Jahren für eine zweite Phase nicht alleine durch die jeweilige Fachgebietsleitung erfolgt. Konflikte in dieser Frage waren in der Vergangenheit selten, eine auf mehrere Augenpaare gestützte Entscheidung über eine **Prognose** hinsichtlich der Erfolgsaussichten des weiteren Habilitationsvorhabens erscheint aber sinnvoll.



Nachwuchsgruppen-Leitungen

Als eine Alternative zur Habilitation hat sich im Wissenschaftssystem in den letzten Jahren vermehrt die Einrichtung von Nachwuchsgruppenleitungen etabliert, bei denen ein weit höheres Maß von **Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit** gegeben ist, als dies bei den Stellen zur Habilitation der Fall ist. Mit entsprechenden drittmittelfinanzierten Formaten bieten die Deutsche Forschungsgemeinschaft, das Bundesministerium für Bildung und Forschung oder andere Drittmittelgeber wie beispielsweise die VolkswagenStiftung **hochattraktive Rahmenbedingungen**, die an der Universität Kassel allerdings noch zu wenig genutzt werden. Bereits in ihrem Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses hat die Hochschule dementsprechend das Ziel formuliert, für die Ansiedlung von Nachwuchsgruppen mit externer Finanzierung eine hochschulseitig finanzierte Startphase zu ermöglichen; in ihrem Entwicklungsplan hat die Hochschule dieses Ziel noch einmal aufgegriffen und aktualisiert.

Die Möglichkeiten hierfür hat insbesondere der Einsatz von Mitteln aus dem Hochschulpakt 2020 geschaffen. In einem **anspruchsvollen Auswahlverfahren**, das die Kommission Forschung auf Bitten des Präsidiums durchführt, werden interne wie externe Bewerberinnen und Bewerber ausgewählt und von der Hochschule eingestellt. In zwei Runden wurden insgesamt 17 entsprechende auf zwei Jahre befristete Stellen an der Universität Kassel gebildet, die mit einer attraktiven Stellenstruktur, u. a. weitgehender fachlicher Unabhängigkeit, einer Vergütung nach EG 14 TV-H, einer zusätzlichen Ressourcenbereitstellung und einer intensiven Beratung zu weitergehenden Antragstellungen eine Beantragung einer entsprechenden hochkarätigen Förderung erlauben sollten.

Neben hervorragenden externen Bewerberinnen und Bewerbern kann auch internen Personen eine Möglichkeit weiterer Tätigkeit und Profilierung geboten werden. Die Erfahrungen, die die Hochschule hiermit derzeit sammelt, sind im Einzelnen **noch auszuwerten**. Vorgesehen ist aber, hieran anzuknüpfen und in den kommenden Jahren weitere entsprechende Möglichkeiten zu schaffen. Grundsätzlich, so haben Untersuchungen gezeigt, sind gerade Förderformate wie die Emmy-Noether-Nachwuchsgruppen ein besonders geeignetes Format der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Hinblick auf den Weg zur eigenen Professur.



Tenure Track Professuren

Seit Einführung der Juniorprofessur im Jahr 2002 hat die Universität Kassel dieses Instrument, das im Unterschied zum Weg über eine Habilitation einen frühzeitigeren Einstieg in die Tätigkeit als Hochschullehrer oder Hochschullehrerin nach der Promotion eröffnet, zunächst eher zurückhaltend, in den letzten fünf Jahren aber verstärkt genutzt. Derzeit sind rund fünfzehn Juniorprofessuren an der Universität Kassel besetzt. Die Hochschule hat dabei die **Unabhängigkeit** dieser Funktion und ihre Eigenschaft als **Hochschullehrerposition** stark gemacht: Die Verfahrensstandards im Berufungsverfahren entsprechen denen der Berufungsverfahren für W2- und W3-Fachgebiete und hohe Standards für Berufungsverhandlung und Berufungszusagen werden berücksichtigt, um Juniorprofessuren tatsächlich als eine Hochschullehrerposition zu konturieren. Eine nicht lediglich praktische, sondern auch konzeptionelle Orientierung auf diese Standards hat die Hochschulleitung im Jahr 2014 dem Senat vorgestellt und eine entsprechende **Leitlinie** zur Verortung und Förderung von Juniorprofessuren im Jahr 2015 beschlossen.

Dabei spielte eine wichtige Rolle, dass die Juniorprofessur dem Grundverständnis nach nicht ein Instrument der Förderung des hauseigenen wissenschaftlichen Nachwuchses der Universität Kassel war und sein sollte, sondern dass hier eine **institutionenübergreifende Mobilitätsschnittstelle** mit einer attraktiven Beschäftigung nach der Promotion eröffnet wird. Eine jüngst durchgeführte Untersuchung der Jungen Akademie hierzu hat gezeigt, dass dieses Grundverständnis nicht selbstverständlich ist, zugleich aber auch aus Sicht der Angehörigen des wissenschaftlichen Nachwuchses als richtig und angemessen bewertet wird, wenn ein Hausberufungsverbot hier gefordert wird. Die Juniorprofessur ist demzufolge kein Instrument zur Förderung des hauseigenen wissenschaftlichen Nachwuchses. Aus Sicht der Universität Kassel kann nur so das wesentliche Ziel einer frühzeitigen wissenschaftlichen Unabhängigkeit erreicht werden. Zugleich zeigt sich hiermit, dass die betreffenden Stellen in einer beträchtlichen Zahl von Fällen auch dazu dienen, das Ziel der **Gleichstellung** weiterzuverfolgen.

Ein weiteres Ziel der Juniorprofessur war die frühzeitige Herstellung sicherer Karriereerwartungen. Entsprechend der vormaligen Fassung des Hessischen Hochschulgesetzes konnte an der Universität Kassel im Anschluss an die Wahrnehmung einer entsprechend ausgeschriebenen Juniorprofessur eine den üblichen Verfahrensstandards entsprechende Berufung auf eine höherwertige Professur durchgeführt werden, wobei eine Ausschreibung nicht erforderlich war. Die Universität Kassel hat indes nur in einer vergleichsweise niedrigen Zahl von Fällen **Juniorprofessuren mit Tenure Track** ausgeschrieben. Die Mehrzahl der entsprechenden Stellen war und ist befristet besetzt, ohne dass eine Anschlussperspektive an der Universität Kassel gegeben ist.

In keinem Fall, in dem die Universität Kassel ein Berufungsverfahren mit Entfristungsoption (Tenure Track) eingeleitet hat, lag ein Stellenvorbehalt vor, sondern es wurde bereits die dauerhaft etablierte W2- oder W3-Stelle bei der Berufung ‚unterwertig‘ als W1-Stelle besetzt. Diese Möglichkeit wurde vor allem in solchen Fällen eingesetzt, in denen eine Besetzung einer regulären W2- oder W3-Stelle in einem oder mehreren Berufungsverfahren nicht gelungen war, so dass im Einvernehmen von Fachbereich und Hochschulleitung eine Ausschreibung von W1-Professuren mit dieser Option als Instrument zur Rekrutierung von

Wissenschaftlerinnen oder Wissenschaftlern in einer früheren Karrierephase genutzt wurde, um eine weitere zielgerichtete Karriereentwicklung im Hinblick auf die künftigen Aufgaben im Rahmen des jeweiligen Fachgebiets zu ermöglichen. Berücksichtigt man auch solche Fälle, in denen externe Rufe oder andere Karriereoptionen bereits frühzeitig – also nicht erst nach Ablauf der Befristungsdauer von sechs Jahren – zu einer dauerhaften Berufung geführt haben bzw. führen sollen oder in denen Berufungsverfahren für die Juniorprofessur mit Tenure Track nicht erfolgreich verliefen und dementsprechend keine Berufung erfolgte, so hat die Universität Kassel diesen Weg in bislang sechs Fällen beschritten bzw. angestrebt.

Auch in solchen Fällen, in denen **Juniorprofessuren ohne Tenure Track** ausgeschrieben wurden, sah und sieht die Universität Kassel dies grundsätzlich als ein in bestimmten Konstellationen sinnvolles und verantwortbares Instrument der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an. Bedingungen und Attraktivität sollten hier weniger mit der Alternative einer unbefristeten Berufung verglichen werden, sondern eher mit der herkömmlichen Alternative einer Tätigkeit als Habilitand/Habilitandin bzw. als Postdoktorand/Postdoktorandin. Im Vergleich hierzu ist die Juniorprofessur selbst dann als deutlich attraktivere Option zu betrachten, wenn sie nicht in eine unbefristete Beschäftigung als Hochschullehrer oder Hochschullehrerin am gleichen Ort einmündet. Durch ein **anspruchsvolles Verfahren zur Zwischenevaluation**, das die Universität Kassel auf der Grundlage einer entsprechenden Richtlinie beachtet, erscheint es durchaus gerechtfertigt, wenn innerhalb des deutschen Wissenschaftssystems die Habilitationsäquivalenz und damit die **uneingeschränkte Berufungsfähigkeit** mit dem erfolgreichen Durchlaufen dieses Verfahrens verbunden wird.

Mit den Änderungen des Hessischen Hochschulgesetzes zum Jahr 2016 läuft im Bundesland Hessen das bisherige Modell der Juniorprofessur bzw. das Modell einer W1-Professur unter dieser Bezeichnung mit dem Ausscheiden der derzeitigen Inhaberinnen und Inhaber dieses Amtes aus. Als Alternative zur regulären Berufung auf eine W2- oder W3-Professur wurde zugleich der Weg eingeführt, dass **Qualifikationsprofessuren der Wertigkeit W1 oder auch der Wertigkeit W2** mit Personen, von denen die über die Promotion hinausgehenden Voraussetzungen für eine Berufung auf eine reguläre W2- oder W3-Professur noch nicht erfüllt werden, besetzt werden können. Auch hier ist ein gleichwertiges Berufungsverfahren einzuhalten und als erstes Bundesland hat das Land Hessen die Möglichkeit eingeführt, Inhaberinnen und Inhabern einer auf bis zu sechs Jahre befristeten Qualifikationsprofessur der Wertigkeit W1 **Berufungsleistungsbezüge** zuzusagen. Für die anschließende Übernahme auf eine W2- oder W3-Professur ist der Weg der sog. „**Entwicklungszusage**“ zu beschreiten: Personen, die auf eine Qualifikationsprofessur der Wertigkeit W1 oder W2 berufen werden, können anschließend in Abhängigkeit vom Ergebnis einer im Wege der Satzung zu regelnden Evaluation auf eine dauerhafte W2- oder W3-Professur übernommen werden. Nur noch im Ausnahmefall, so sieht es das Hochschulgesetz vor, werden W1-Professuren hingegen ohne eine entsprechende Perspektive ausgeschrieben werden.

Die Universität Kassel nimmt diese veränderten Möglichkeiten positiv wahr und will hierbei insbesondere die Chancen verfolgen, die eine profil- und potentialorientierte Nutzung für diese neue Qualifizierungsphase eröffnet. Sie hat für die Verfahren zur Gewährung von Tenure eine **bündelnde Satzung** eingeführt, die ein anspruchsvolles, zugleich aber faires und transparentes Verfahren sicherstellt. Sie wird zudem die bisherigen Zielsetzungen einer vor allem auf Unabhängigkeit und

weitreichende Gleichberechtigung der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer auf diesen zunächst befristeten Positionen mit denen auf unbefristeten Professuren weiterverfolgen. Eine zusätzliche und besondere Chance hierzu ergibt sich im Rahmen der seitens der Hochschule angestrebten Förderung der Einrichtung zusätzlicher Tenure Track Professuren im Rahmen des **Bund-Länder-Programms zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses**. Hier soll insbesondere das Ziel der Gewinnung hervorragender Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und ihrer Förderung mit dem Ziel verbunden werden, die Profilbildung der Hochschule insbesondere in der Forschung zu akzentuieren. Ziel ist es, die strategischen Potentiale wiederholt nutzen zu können und nicht eine lediglich einmalige Allokation der betreffenden Ressourcen vorzusehen, sondern eine Wiederholung der profilbezogen zu treffenden Allokationsentscheidung entweder durch eine Ablösung der Stellen durch etablierte Stellen im jeweiligen Bereich, oder aber durch einen Rückfall in eine zentrale strategische Reserve nach einem Besetzungszyklus vorzusehen. So wird die Hochschule ihre Zielsetzung einer verstärkten Forschungsprofilbildung, wie sie der Entwicklungsplan formuliert, damit verbinden, jeweils hervorragenden Angehörigen des wissenschaftlichen Nachwuchses in den institutionenspezifisch entsprechenden, eine erfolgreiche Profilierung optimal unterstützenden Feldern eine weitere, besser planbare Karriereentwicklung zu ermöglichen. Die Universität Kassel strebt an, für ca. **10 bis 15 Prozent ihrer Professuren** diesen Qualifizierungsweg zu eröffnen.

Förderung der Qualifizierung für Professuren und alternative Berufsfelder

Der Einsatz von Tenure Track Professuren ist gleichwohl kein Angebot, das schwerpunktmäßig auf die Angehörigen des wissenschaftlichen Nachwuchses der eigenen Hochschule abzielen könnte. Die Universität Kassel sieht sich dort weiterhin dem Grundsatz des **Hausberufungsverbots** verpflichtet, der in den gesetzlichen Bestimmungen für die Berufungen von Personen auf Qualifikationsprofessuren angelegt ist. Während insofern die Einrichtung von Tenure Track Professuren vor allem auf einer systemischen Ebene den wissenschaftlichen Nachwuchs anderer Institutionen anspricht, will die Universität Kassel zugleich die Angebote für ihre eigenen Angehörigen des wissenschaftlichen Nachwuchses erweitern, um ihnen entweder den Weg auf eine Professur an einer Hochschule – zunächst sicherlich auf Professuren an Universitäten, sicherlich aber auch gegebenenfalls an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften – anderenorts zu eröffnen, oder um sie alternativ mit guten Chancen für den Weg auf andere Stellenformate und in **andere Beschäftigungsfelder** vorzubereiten.

Möglichkeiten, die sich aus der die Einrichtung von Professuren ergänzenden Finanzierung aus diesem Programm ergeben würden, will die Hochschule vor allem für den Bereich der Karriereförderung und Karriereberatung einsetzen, um insbesondere Personen in der Schlussphase der Promotion oder in einer Tätigkeit als Postdoktorand bzw. Postdoktorandin den Übergang in eine weitere wissenschaftliche Tätigkeit bis hin zur Berufsfähigkeit zu unterstützen oder alternative Karrierewege aufzuzeigen. Dieses Ziel wird die Hochschule unabhängig von der Gewinnung einer externen Finanzierung verfolgen. Schon jetzt ist der Career-Service der Hochschule nicht lediglich auf Absolventinnen und Absolventen der Studiengänge der Hochschule orientiert und auch im Bereich der Gründungsberatung und vergleichbarer Angebote sind Angehörige des wissenschaftlichen Nachwuchses nicht weniger im Blickfeld der Hochschule, als dies für andere Absolventinnen und Absolventen gilt.

Empfohlene Karriereziele und -wege an Universitäten (Wissenschaftsrat)

Die nachstehende Abbildung aus der Publikation „Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten“ des Wissenschaftsrates von 2014 (Drs. 4009-14, S. 18) veranschaulicht auch die in diesem Konzept dargestellten Qualifikationswege. Die hier als ‚Post-docphase‘ bezeichnete Stufe umfasst zugleich mit weiteren, zumeist kürzerfristigen Tätigkeiten als Postdoktorand / Postdoktorandin auch die in diesem Konzept ausführlicher beschriebenen Möglichkeiten der Nutzung von Habilitationsstellen und Tätigkeiten als Nachwuchsgruppenleiterin oder -leiter. Weiterhin ist darauf hinzuweisen, dass für die Berufung auf eine Professur auf vielen künstlerischen und wissenschaftlichen Gebieten der Erwerb von Erfahrungen auf ‚Positionen außerhalb von Universitäten‘ im privatwirtschaftlichen Sektor auch außerhalb der genannten Bereiche von Forschung und Entwicklung eine erhebliche Bedeutung haben kann.

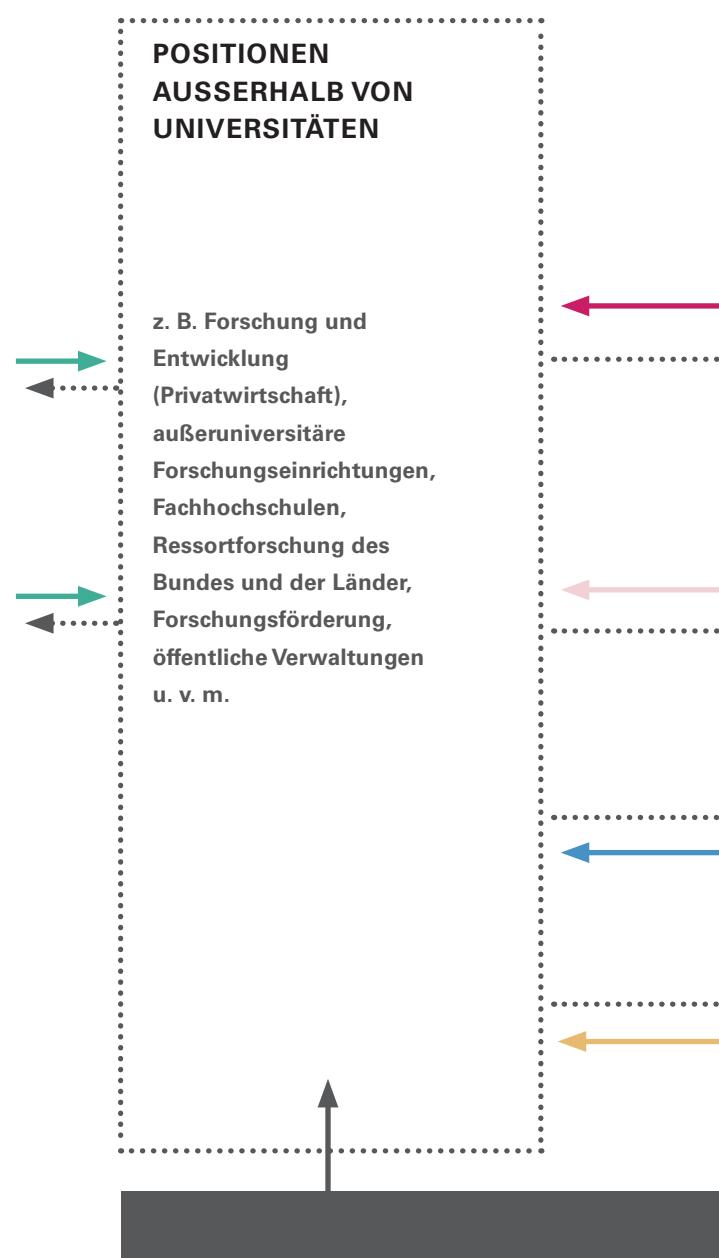


Abb. 3:
„Modell empfohlener Karriereziele und -wege“ (Wissenschaftsrat)

Quelle: Wissenschaftsrat (2014),
Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten,
Drs. 4009-14, S. 18

