



UNIVERSITÄT ZU LÜBECK
STIFTUNGSUNIVERSITÄT
SEIT 2015

Karrierewege Lübeck

**Verhaltenskodex für gute Beschäftigungsbedingungen
an der Universität zu Lübeck**

Fassung 17. Mai 2017

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort (Prof. Dr. Hendrik Lehnert – Präsident).....	3
2	Einleitung	4
3	Chancengleichheit und Diversity	5
3.1	Gleichstellung.....	5
3.2	Beruf und Familie	5
3.3	Diversity.....	5
3.4	Antidiskriminierung.....	6
4	Wissenschaftliche Qualifikation	7
5	Interne Karrierewege.....	8
5.1	Lehre.....	8
5.2	Wissenschaftsmanagement.....	9
5.3	Verfahren	9
6	Karrierewege aus der Facharztausbildung heraus	11
7	Umsetzung.....	13
7.1	Erkenntnisgewinnung durch Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen	13
7.2	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	13
7.2.1	Befristungsrichtlinie	13
7.2.2	Standards für eine familiengerechte Personalführung.....	13
7.2.3	Verfahrensordnung zur Juniorprofessur	13
7.2.4	Berufungsrichtlinie	13
7.3	Instrumente für die individuelle Personalentwicklung.....	14
7.3.1	Mitarbeitergespräche	14
7.3.2	Interne Weiterbildung – Gesunde Hochschule.....	14
7.4	Finanzierung.....	15
8	Evaluierung.....	16
9	Ausblick.....	17
Anlage	18

1 Vorwort (Prof. Dr. Hendrik Lehnert – Präsident)

Unsere Stiftungsuniversität ist in den vergangenen Jahren erheblich gewachsen. Allein 14 neue Studiengänge wurden in den letzten sechs Jahren eingerichtet – vier weitere sind für das Wintersemester 2017/2018 geplant. Dieses Wachstum bedeutet eine große Herausforderung für alle Beschäftigten. Gute Beschäftigungsbedingungen zu bewahren und noch bessere zu schaffen ist das große Ziel unser gemeinsamen Anstrengungen.

Dieser Verhaltenskodex ist eine Selbstverpflichtung unserer Universität und verdeutlicht, was uns als Ausbilderin und Arbeitgeberin wichtig ist und welche Entwicklungsmöglichkeiten es gibt. Er kann nur einen Teil dessen abbilden, was für gute Beschäftigungsbedingungen bedeutsam ist, soll aber einen Überblick verschaffen, wie wir unsere Ansprüche definieren. Als Universität sind wir zunächst zur Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses als eine unserer Hauptaufgaben neben Forschung, Lehre und Technologietransfer verpflichtet. Darüber hinaus möchte die Stiftungsuniversität aber auch eine „gute“ und verantwortungsvolle Arbeitgeberin sein. Ein möglichst moderater Umgang mit (befristeten) Arbeitsverträgen, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur Chancengleichheit und zum Gesundheitsmanagement sind anspruchsvolle Aufgaben, denen sich durch eine Vielzahl von Organisationsstrukturen, Angeboten und Maßnahmen gewidmet wird.

Dieser Prozess wird nie abgeschlossen sein und so kann auch der Verhaltenskodex nur eine Momentaufnahme darstellen. Ich hoffe aber, dass wir auf diesem Wege für verlässliche, planbare und nachhaltige Beschäftigungsbedingungen sorgen, damit man auch weiterhin an unserer Universität gerne lernt und arbeitet.

Ihr



Prof. Dr. Hendrik Lehnert

2 Einleitung

Im Fokus das Leben – im Fokus der Mensch. Persönlichkeitsbildung spielt nicht nur in der Ausbildung der Studierenden eine große Rolle, sondern schreibt sich in das Gesamtkonzept der Organisationsentwicklung der Universität fort (Jansen-Schulz/Magens 2016: 101 ff.). Im Leitbild der Universität von 2015 heißt es: „In ihrer forschungsbasierten, praxisnahen Lehre folgt sie einer umfassenden Bildungsidee und bildet Persönlichkeiten aus, die bereit sind, ihr Wissen in den Dienst der Gesellschaft zu stellen und Verantwortung zu übernehmen.“. Als Stiftungsuniversität und als Arbeitgeberin sieht sich die Universität in der Verantwortung, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch gute Beschäftigungsbedingungen weiter zu stärken und hierfür Maßnahmen und Instrumente zu entwickeln und so nachhaltig attraktive und sichere Arbeitsplätze sowohl in der Wissenschaft als auch in der Verwaltung bieten zu können. Bei diesen Bestrebungen folgt sie zwei unterschiedlichen Zielen: Ihrer Aufgabe als Universität, wissenschaftlich zu qualifizieren und ihre Anforderung an sich, eine erfolgreiche Arbeitgeberin zu sein. Die Universität zu Lübeck möchte hierfür Rahmenbedingungen schaffen, die insbesondere auch eine interne Personalentwicklung ermöglichen. Das bedeutet eine individuelle Weiterentwicklung der Beschäftigten im Kontext mit ihrer derzeitigen Tätigkeit, Perspektiven für eine Entwicklung in der Universität ebenso wie eine Unterstützung bei einer Interessensverfolgung für einen erfolgreichen Werdegang außerhalb der Universität anzubieten. Diesen ganzheitlichen Ansatz entwickelt die Universität erst seit einiger Zeit und erhofft sich dadurch, ihre Attraktivität als Arbeitgeberin und das positive Klima in der Universität nachhaltig auszubauen.

Aus zunächst unabhängigen Projekten entsteht derzeit ein Gesamtkonzept der Personal- (und Organisations)entwicklung. Basis einer erfolgreichen Personalentwicklung ist dabei die Kenntnis über das Befinden der Beschäftigten. Nur dann können passgenaue Instrumente entwickelt und umgesetzt werden. Hierfür wurde 2014/2015 eine erste Mitarbeiter-Zufriedenheitsbefragung durchgeführt. Der Wunsch nach einer Messung des „weichen“ Begriffs Zufriedenheit führt zu einer Reihe von praktischen Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit beeinflussen: Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie, Feedback, Arbeitsinhalt, physische Sicherheit, Unterstützung durch Vorgesetzte, interpersonelle Kontakte, Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen, Gehalt und Sozialleistungen, angesehene soziale Position, Unternehmenskultur und Arbeitsplatzsicherheit (Andresen, Maïke/Imhof, Susanne (2013): Die Messung des Glücks von Arbeitnehmern im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen, 292-293. In: Domsch/Michael E./Ladwig, Désirée (Hrsg.), Handbuch Mitarbeiterbefragung, 3. Auflage, Springer Gabler, Berlin). Allerdings bedeuten nicht alle Faktoren für sich genommen automatisch eine hohe Arbeitszufriedenheit, sondern sie müssen ganzheitlich betrachtet werden.

Die Befragung hat viele Erkenntnisse gebracht – insbesondere aber Korrelationen zwischen bestimmten arbeitsfeldbezogenen Umständen und der Arbeitszufriedenheit. Wesentliches Element der „Karrierewege Lübeck“ ist ein umfassendes Internes Weiterbildungsangebot für wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal, das allgemeine und spezifische Fördermaßnahmen anbietet, die eine Karriere innerhalb der Universität ermöglichen können. Es ist eng verzahnt mit den im Rahmen der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses entwickelten Angeboten, die die Befähigung zum wissenschaftlichen Arbeiten in den verschiedenen Bereichen der Gesellschaft ermöglichen sollen.

3 Chancengleichheit und Diversity

Sowohl Gleichstellung als auch Diversity sind an der Universität in der Organisationsstruktur institutionalisiert und stellen eine Querschnittsaufgabe dar. Die Verantwortlichkeit und Transparenz für das Thema, die Bereitstellung von Ressourcen und die entsprechende Nachhaltigkeit von ergriffenen Maßnahmen liegen beim Präsidium und werden in einer top-down-Strategie in die einzelnen Sektionen und dezentralen Einheiten getragen. Nach der Einrichtung des Dezernates „Chancengleichheit und Familie“ in 2011 wurde in 2015 eine Diversitybeauftragte sowie ein Präsidiumsbeauftragter für Flüchtlingsfragen ernannt und die Stelle eines Referenten für Chancengleichheit im Dezernat eingerichtet. Die hauptamtliche Gleichstellungsbeauftragte ist seit 2016 nach letztmaliger Senatswahl durch das neue schleswig-holsteinische Hochschulgesetz entfristet.

3.1 Gleichstellung

Mit den Professorinnen-Programmen I und II, mit der gemeinsam mit dem UKSH und der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel getragene Maßnahme com.ment II – Mentoring für Ärztinnen in / auf dem Weg in Leitungspositionen – (siehe auch unter Abschnitt 6), mit einem Netzwerk für Doktorandinnen und mit den Habilitationsstipendien für Wissenschaftlerinnen fördert die UzL gezielt Karrierewege von Frauen.

3.2. Beruf und Familie

Die Universität zu Lübeck hält zahlreiche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf/Studium und Familie vor: Umfassende Angebote zur Kinderbetreuung; ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer und die Campus-Ferien-Betreuung. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege von Angehörigen und Berufstätigkeit werden ab Mitte 2017 entwickelt, bisher zählen hierzu vor allem Weiterbildungs- und Beratungsangebote.

Die Dienstvereinbarungen ‚Variable Arbeitszeit‘ und ‚Home Office‘ unterstützen diese Angebote.

Die Arbeitsgruppe „Wissenschaftliche Qualifikation mit Familie“ wird im Frühsommer 2017 Standards für eine familiengerechte Personalführung entwickelt haben, die sich an Vorgesetzte richtet und Ihnen Empfehlungen und Hilfestellungen bieten soll, Karriere und Familie im eigenen Verantwortungsbereich entsprechend der Ansprüche der Universität zu Lübeck an sich als Arbeitgeberin im Arbeitsalltag in Einklang zu bringen. Darüber hinaus wurden Leitfäden und Prozesse für den Umgang mit Schwangerschaften entwickelt, die die verschiedenen Rollen als Angestellte, als Doktorandin und als Studentin berücksichtigen.

3.3. Diversity

Die Dienstvereinbarung ‚Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz‘ und die Unterzeichnung der ‚Charta der Vielfalt‘ des gleichnamigen Vereins setzen die Impulse für eine Entwicklung des Diversity Managements an der Universität zu Lübeck, die ab Herbst 2016 im Rahmen des Audits ‚Vielfalt gestalten‘ eine Struktur findet.

3.4. Antidiskriminierung

Die AGG-Beschwerdestelle besteht seit März 2017 aus vier Personen (zwei weibliche und zwei männliche Mitglieder). Sie wird beraten von einer gegebenenfalls zusammentretenden AGG-Beschwerdekommision. Eine Weiterentwicklung von Beratungsangeboten und –kompetenzen universitätsweit im Rahmen einer umfassenden Antidiskriminierungsstrategie ist für die zweite Hälfte 2017 geplant.

Durch die 2016 vereinbarte Work-Place-Policy ist sichergestellt, dass die Universität personelle Ressourcen einsetzt, um häuslicher Gewalt auch am Arbeitsplatz zu begegnen.

4 Wissenschaftliche Qualifikation

Die wissenschaftliche Qualifikation von Nachwuchskräften ist genuine Aufgabe der Universitäten, die durch die Promotion und die der Promotion nachgelagerten Phase akademischer Qualifikation (Postdoc-Zeit, Habilitation bzw. tenure-track Verfahren) verfolgt wird. Sie umfasst zunächst die Unterstützung bei der Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für eine Karriere als selbstständige Forscherin oder selbständiger Forscher notwendig sind. Daneben werden Kompetenzen vermittelt, die die Anwendung der erworbenen Fähigkeiten zum wissenschaftlichen Arbeiten auch in anderen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft erlauben.

Das Graduierungszentrum Lübeck (Center for Doctoral Studies) bietet für die Phase der Promotion ein strukturiertes Weiterbildungsangebot. Zentrales Ziel ist dabei den Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern Fähigkeiten und Fertigkeiten zu vermitteln, die entweder für die Zukunft in der Wissenschaft oder für andere zukünftige Aufgaben außerhalb der Wissenschaft benötigt werden.

Für die weitere Qualifikation nach der Promotion liegt das besondere Augenmerk auf einem unterstützenden Angebot in den Bereichen Karrieremanagement, Lehre und Führungsqualitäten, um den postdoctoralen Nachwuchs bestmöglich auf dem Weg zur Professur zu unterstützen. Das Dozierenden-Service-Center bietet dafür seit 2012 ein umfassendes didaktisches Weiterbildungsangebot und informelle Formate (bspw. das Forum für Neuberufene und Neuhabilitierte) an (siehe hierzu unter 7.3.2). Die Bereiche Karrieremanagement und Führungsqualitäten sollen mit dem geplanten „Programm for Future Career“ (ProFuture) für die akademische Laufbahn weiter ausgebaut werden.

Außerdem beteiligt sich die Universität zu Lübeck an der Ausschreibung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung für das Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Ziel ist eine nachhaltige Förderung von tenure-track-Professuren und die damit verbundene hochschulpolitische Grundsatzentscheidung, durch die strukturierte Einrichtung festgelegter tenure-Optionen für eine Senkung des Erstberufungsalters, eine Förderung der frühen Selbstständigkeit und Stärkung der Selbstverantwortung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu sorgen. Ebenso soll eine Erhöhung des Anteils weiblicher Professorinnen erreicht werden. Bereits jetzt können Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler an der Universität zu Lübeck die Laufbahn von einer befristeten Professur über deren Entfristung bis hin zum Aufstieg nach W3 durchlaufen und auch die sog. Juniorprofessur ist bereits satzungsförmig vorgesehen. Im Rahmen des Antrages beim BMBF werden die verschiedenen Stufen des Karrieresystems mit jeweils definierten Anforderungen versehen und transparent dargestellt. Geplant sind eine wettbewerbsfähige Grundausstattung, ein verfahrensbegleitendes Mentorat sowie transparente Evaluationskriterien (im dritten und im letzten Jahr). Ein wesentliches Element ist dabei die Expertise unabhängiger internationaler Fachgutachterinnen und -gutachter. Mit Forschungsfreisemestern werden Forschungsaufenthalte im Ausland unterstützt und Optionen geschaffen, die Grenzen zwischen grundlagenorientierter Wissenschaft in der Hochschule und praxisnaher Forschung in der Wirtschaft durchlässiger zu gestalten.

5 Interne Karrierewege

Personalentwicklung innerhalb der Einrichtung soll die individuelle Entwicklung mittels Mitarbeitergesprächen, Richtlinien und Konzepten zur Befristung von Arbeitsverträgen und Karrierewegen in Form von individueller Qualifizierung durch interne Weiterbildung und entsprechender Besetzung interner vakanter Stellen fördern. Besonderes Augenmerk wird derzeit auf den sog. Mittelbau gelegt. Hier sollen insbesondere Karrierewege auch abseits der Professur (siehe hierzu Abschnitt 4) gefördert werden, die nicht für alle erreichbar und vielleicht auch nicht erstrebenswert ist. Ziel soll sein, qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Mittelbaus die Möglichkeit eines dauerhaften Verbleibs an der Universität mit gestuften Tarifentwicklungen zu ermöglichen. Die Universität zu Lübeck entwickelt derzeit drei Wege, die ortsgebundenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern eine gesicherte, anspruchsvolle Perspektive an der Universität bieten sollen. Dabei wird zwischen habilitiertem und nicht habilitiertem Personal differenziert.

Die Personalstruktur in den Instituten hat eine Mindeststärke von vier wissenschaftlichen Mitarbeitenden (Professor_innen und wissenschaftliches Personal). Hiervon können maximal drei Stellen entfristet sein, in der Regel nur zwei – je nach Größe des Instituts. Die Besetzung der entfristeten Stellen soll in Zukunft nach den folgenden Kriterien vorgenommen werden: Im Fokus steht die fachliche Qualifikation der betroffenen Person, die sich an drei durch die Universität herausgearbeiteten Aufgaben misst: Die selbständige Wahrnehmung von Lehraufgaben in besonderem Umfang auf Basis spezifischer Weiterbildung, die Übernahme von Funktionsaufgaben des Wissenschaftsmanagements und des Betriebes anspruchsvoller Forschungsinfrastruktur oder die stellvertretende Institutsleitung durch außerplanmäßige Professorinnen oder Professoren. Damit wird ein Ansatz verfolgt, der den unterschiedlichen Stärken des wissenschaftlichen Personals Rechnung tragen soll und somit insbesondere guter Lehre eine Bedeutung zumessen soll, die sie in Deutschland bisher selten erreicht hat.

5.1 Lehre

Im Rahmen des DSC wird ein kostenfreies maximal fünfjähriges Qualifizierungsangebot für dauerhaft an der Universität beschäftigte wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgehalten, das Personen mit besonderem Interesse an der Lehre und hervorragenden didaktischen Fähigkeiten dazu qualifiziert, herausragende Lehre durchzuführen und hierfür eine besondere Verantwortung zu übernehmen.

Personen, die bereits in der Postdoc-Phase feststellen, dass ihre Stärke in der Lehre liegt und sie einen dauerhaften Verbleib an der Universität zu Lübeck anstreben, gibt es die Möglichkeit, die Qualifizierung beim DSC zu erlangen und dann auf einer entfristeten Stelle Lehre mit einem erhöhten Lehrdeputat von bis zu 16 Semesterwochenstunden beziehungsweise dem maximal möglichen Deputat nach der jeweils geltenden Lehrverpflichtungsverordnung des Landes Schleswig-Holstein auszuüben. Die Vergütung für die Übernahme dieser Sonderfunktion liegt bei TVL E13.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich habilitiert haben oder kurz vor Abschluss der Habilitation stehen, sich noch in einem befristeten Arbeitsverhältnis befinden und die Universität zu Lübeck nicht verlassen möchten oder können, suchen nach erfolgter Habilitation das Gespräch mit ihrem_ihrer Institutsdirektor_in, um die Möglichkeit der Übernahme von Sonderfunktionen im

Institut zu klären. Auch hier eröffnet sich der oben geschilderte Weg mit einer Lehrqualifikation beim DSC und der Möglichkeit einer Vergütung von TVL E14.

Habilitierten Personen steht nach wie vor der Weg der außerplanmäßigen Professur offen. Diese kann in Absprache mit der jeweiligen Institutsleitung ebenfalls zur Übernahme besonderer Lehraufgaben führen und je nach weiterer Verantwortungsübernahme zu einer Vergütung von bis zu TVL E15 führen.

Die genauen Anforderungen im Rahmen des Qualifikationsangebots für Sonderaufgaben in der Lehre ergibt sich aus der Anlage.

5.2 Wissenschaftsmanagement

Ein weiterer Karriereweg ist der des Wissenschaftsmanagements. Kenntnisse des Wissenschaftsmanagements stellen sich immer mehr als eine Schlüsselqualifikation heraus, die für eine moderne und wettbewerbsfähige Hochschule in Leitungsfunktionen der Universitätsverwaltung unverzichtbar ist. Die Anforderungen des Wissenschaftsmanagements können sich sowohl aus der Verwaltung als auch aus der Wissenschaft heraus entwickeln. Daraus folgt, dass für die Zielgruppe von entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen per se nicht zwischen wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichem Personal differenziert wird. Allerdings werden zwei Weiterbildungsstufen unterschieden: Grundlagen des Wissenschaftsmanagements sind für die alltägliche Arbeit förderlich oder die Arbeit selbst stellt sich in ihrem Kern als eine solche des Wissenschaftsmanagements dar. Die Angebote der Internen Weiterbildung sollen lediglich die Basiskompetenzen erfassen, während für eine tiefgehende Auseinandersetzung eine externe Weiterbildung für sinnvoll erachtet wird. Denn gerade der Blick „von außen“ auf die eigene Einrichtung und der Austausch mit anderen Einrichtungen bieten einen erheblichen Mehrwert, der durch eine interne Weiterbildung nicht geboten werden kann. Das Präsidium ist davon überzeugt, dass dieser „Karriereweg“ auch zur Überwindung der noch bestehenden unterschiedlichen Sichtweisen der Verwaltung einerseits und der Wissenschaft andererseits beitragen wird.

Die oben geschilderten Ausgangssituationen gelten für die Wahrnehmung von Funktionsaufgaben im Wissenschaftsmanagement und auch den Betrieb besonderer Forschungsinfrastrukturen ebenso wie für die Übernahme besonderer Lehraufgaben und werden äquivalent vergütet. Für Personen, die erfolgreich eine außerplanmäßige Professur beantragt haben, steht der Weg offen, die stellvertretende Institutsleitung zu übernehmen. Diese kann mit bis zu TVL E15 vergütet werden.

5.3 Verfahren

Basis einer gezielten Personalentwicklung für ortsgebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität zu Lübeck sollten die regelmäßig zu führenden Mitarbeitergespräche sein. Rechtzeitig vor Ende der Habilitation oder Ende des befristeten Arbeitsvertrags ist das Gespräch mit der Institutsleitung zu suchen. Eine besondere Lehraffinität oder mögliche Stellvertretung in der Institutsleitung kristallisiert sich in der Regel innerhalb des Instituts heraus, in dem auch eine Weiterbeschäftigung angestrebt wird, so dass die individuelle Personalentwicklung dort angestoßen und entwickelt wird. Fähigkeiten im, und Affinität zum Wissenschaftsmanagement werden dahingegen insbesondere in drittmittelfinanzierten Projekten erworben (beispielsweise die Koordination eines Graduiertenkollegs). Dann ist die Universität zu Lübeck als Arbeitgeberin bestrebt, vakante Stellen

im Wissenschaftsmanagement intern durch diese Personen zu besetzen. Hier wird daher Personalentwicklung über Institutsgrenzen hinweg betrieben. In Absprache mit der Personalabteilung und dem Bereich Personalentwicklung wird für die ausgewählte Person ein gezielter Weiterbildungsplan entwickelt, der sich nach den oben genannten fachlichen Fähigkeiten richtet. Die Hochschulleitung übernimmt im Rahmen der individuellen Personalentwicklung einen Teil der Weiterbildungskosten und befördert einen Austausch mit anderen Einrichtungen. Für diese individuelle Personalentwicklung wird ein Prozess entwickelt, der die Rechte und Pflichten der Universität als Arbeitgeberin und der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters regelt. Ziel des Verfahrens soll eine frühzeitige Planungssicherheit für befristete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein, die an der Universität zu Lübeck verbleiben möchten und eine bestmögliche interne Stellenbesetzung von vakanten Funktionsstellen.

6 Karrierewege aus der Facharztausbildung heraus

Vor dem Hintergrund der an der Universität zu Lübeck aber auch bundesweit zurückgehenden Zahl von Ärztinnen und Ärzten, die auch eine grundlagenwissenschaftliche Ausbildung haben (Clinician Scientists) hat die Sektion Medizin seit 2016 in ihrem Juniorförderprogramm 500T€ pro Jahr für die Finanzierung von sieben Clinician Scientists zur Verfügung gestellt. Diese Anträge werden durch die Mitglieder der Forschungskommission begutachtet und priorisiert. Daneben wurden für Clinician Scientists insgesamt fünf Stellen von der DFG im Rahmen der Klinischen Forschergruppe 303 "Pemphigoiderkrankungen" und des GRK 1727 "Modulation von Autoimmunität" eingeworben. Mit der Landesärztekammer besteht ein intensiver Austausch hinsichtlich der Anerkennung von Forschungszeiten für die klinische Weiterbildung von Clinician Scientists. Die Landesärztekammer ist zur Anerkennung von Laborzeiten im Rahmen der klinischen Weiterbildung bereit, wenn während dieser klinischen Weiterbildung alle Inhalte des Weiterbildungskatalogs vermittelt werden können. Für verschiedene Fächer werden derzeit in Zusammenarbeit mit der Landesärztekammer strukturierte Curricula entwickelt, die diese Aspekte berücksichtigen.

Speziell für Frauen bietet das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein zusammen mit den beiden Universitäten Lübeck und Kiel ein Mentoringprogramm zur Karriereförderung von Ärztinnen und Zahnmedizinerinnen an. Ziele sind vor allem die Vorbereitung von Frauen auf leitende Positionen im (zahn-)ärztlichen Dienst und auf eine wissenschaftliche Karriere. Das Programm com.ment II hat eine Laufzeit von etwas über einem Jahr und umfasst neben dem Aufbau einer Tandembeziehung zwischen Mentor_in und Mentee verschiedene Veranstaltungen zu Themen wie Karrierestrategien, Beruf und Familie, Führungskräfte-Training sowie einer Vielzahl von Netzwerkveranstaltungen.



Karrierewege an der Universität zu Lübeck

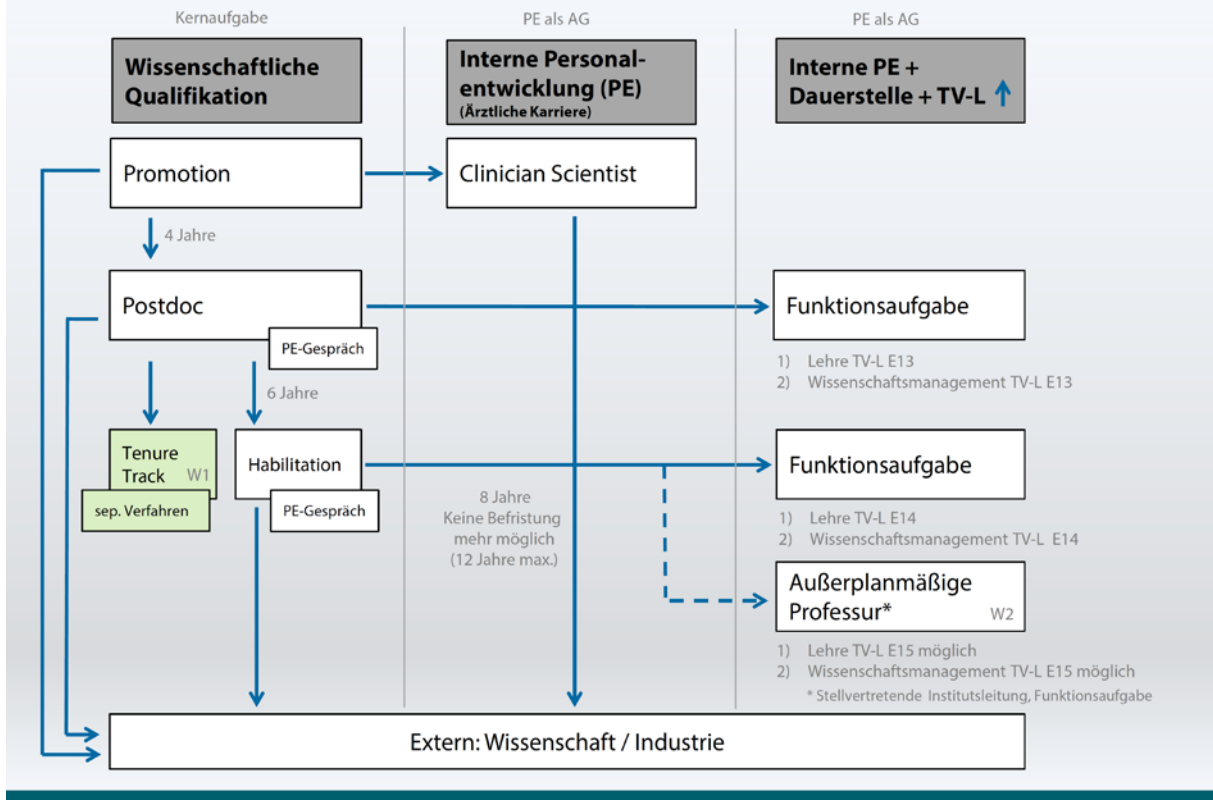


Abbildung: Übersicht der skizzierten Karrierewege Lübeck

7 Umsetzung

7.1 Erkenntnisgewinnung durch Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen

Aus der Ende 2014 erstmals durchgeführten Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung konnten viele wertvolle Ergebnisse gezogen werden. Mit einer Teilnahmequote von fast 60 % war es möglich, valide Auswertungen durchzuführen. Neben dem Wunsch nach Weiterbildung konnte u.a. festgestellt werden, dass die Beschäftigten, mit denen strukturierte Mitarbeitergespräche geführt werden, zufriedener sind als solche, bei denen das nicht der Fall ist. Die Befragung wird alle zwei Jahre wiederholt und schließt so den Zyklus zwischen Bedarfsanalyse und Evaluation der bestehenden Maßnahmen und Instrumente. Sie stellt daher einen evidenzbasierten Rahmen der universitären Personalentwicklung dar. Die erste Wiederholungsbefragung fand Ende 2016/Anfang 2017 statt und die Ergebnisse werden im Frühsommer 2017 hochschulöffentlich präsentiert. Auch diese Befragung bietet wieder hilfreiche Erkenntnisse für die Fortentwicklung bestehender Projekte und Denkanstöße für neue Projekte der Personalentwicklung im weitesten Sinne.

7.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Zur Umsetzung von Maßnahmen, die auf den Erkenntnissen der Mitarbeiterbefragungen und weiteren rechtlichen, politischen und tatsächlichen Impulsen beruhen, sind die rechtlichen Rahmenbedingungen zu schaffen.

7.2.1 Befristungsrichtlinie

Die Richtlinie der Universität zu Lübeck über den Umgang mit Befristungen wurde unter Einbeziehung der rechtlichen und tatsächlichen Entwicklungen nach der Neufassung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes im Dezember 2016 vom Präsidium erlassen. Sie berücksichtigt die Unterstützung der wissenschaftlich Beschäftigten bei der Erreichung ihrer Ziele wie der Promotion oder weiterer Qualifikationsziele.

7.2.2 Standards für eine familiengerechte Personalführung

Wie oben bereits geschildert, werden in der ersten Jahreshälfte 2017 Standards für eine familiengerechte Personalführung entwickelt, die insbesondere auch den rechtlichen Rahmen für Schwangerschaft und Elternzeit aufzeigen.

7.2.3 Verfahrensordnung zur Juniorprofessur

Die bereits seit 2013 bestehende Verfahrensordnung zur Juniorprofessur wird im Rahmen des unter Abschnitt 4 dargestellten tenure-track-Konzeptes überarbeitet werden. Dies wird voraussichtlich im Herbst 2017 geschehen.

7.2.4 Berufsrichtlinie

Auch die in 2014 auf Basis eines umfangreichen Erhebungsprozesses neu gefasste Berufsrichtlinie wird um die aus dem tenure-track-Konzept entstehenden Neuerungen angepasst werden. Dies wird ebenfalls voraussichtlich im Herbst 2017 geschehen.

7.3 Instrumente für die individuelle Personalentwicklung

7.3.1 Mitarbeitergespräche

Seit 2014 wird durch die Universität ein Leitfaden für jährlich stattfindende strukturierte Mitarbeitergespräche bereitgestellt. Durch einen regelmäßigen strukturierten Austausch von Vorgesetzten mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll zum einen die Kommunikationskultur weiterentwickelt werden und zum anderen der Weg für eine individuelle Personalentwicklung geebnet werden. Bisher werden die Gespräche in den zentralen Verwaltungsbereichen obligatorisch durchgeführt und in den Instituten und Kliniken optional durchgeführt. Ein universitätsweites Ausweiten des Instruments unabhängig des Arbeitsbereichs ist geplant und wird befördert.

7.3.2 Interne Weiterbildung – Gesunde Hochschule

Seit 2014 bietet die Universität zu Lübeck neben Weiterbildungsangeboten im Bereich der Lehre (Dozierenden-Service-Center, siehe auch Abschnitt 5.1.) einen umfassenden Katalog an Weiterbildungsmaßnahmen für alle Beschäftigungsgruppen an. Aufgrund der Diversität der Beschäftigten an einer Hochschule ist es notwendig, zielgruppenspezifische als auch interdisziplinäre Weiterbildungsangebote so anzulegen, dass sie transparent für alle sind und dass die Bereiche (Hochschuldidaktik, Interne Weiterbildung und Externe wissenschaftliche Weiterbildung) koordiniert werden. Ziel der „Internen Weiterbildung“ ist daher die Koordination aller auf dem Campus angebotenen und noch zu entwickelnden Angebote, um Duplizität zu meiden, Synergieeffekte zu nutzen und gleichzeitig ein auf allen Ebenen für alle Statusgruppen und in allen Statuspassagen abgestimmtes Gesamtweiterbildungsangebot zu konstruieren, um die individuelle Entwicklung aller Beschäftigten und ihrer Persönlichkeitskompetenzen zu ermöglichen. Diese Weiterbildungsangebote sind sowohl inhaltlich als auch strukturell theoretisch einem Potenzial- und Kompetenzansatz verbunden, sind interdisziplinär angelegt und stützen somit das interdisziplinäre Profil der Universität zu Lübeck.

Das Kursangebot der Internen Weiterbildung (IWB) wird von acht verschiedenen Einrichtungen und vier strategischen Projekten der Universität gespeist. Eines dieser Projekte ist die „Gesunde Hochschule“, dessen Ziel es ist, aus einer Vielzahl an einzelnen Maßnahmen für die Förderung der Gesundheit der Studierenden und der Beschäftigten ein Gesamtkonzept zu entwickeln, das alle Mitgliedergruppen gemeinsam betrachtet und gesundheitsfördernde Maßnahmen forschungsbegleitet entwickelt. Im Sinne eines primärpräventiven (und salutogenetischen) Gesamtkonzeptes, wurde das kooperative Interesse entwickelt, die Aktivitäten der bereits seit 2010 existierenden Arbeitsgruppe Studierendengesundheit und die zukünftigen Aktivitäten rund um die Gesundheit der Mitarbeitenden gemeinsam zu betrachten, um eine ganzheitliche und prospektive Perspektive einzunehmen (Studierende als (mögliche) Mitarbeitende von morgen) und wenn möglich, Synergien zu nutzen. Dazu wurde Mitte 2015 die Projektgruppe des Projekts „Auf dem Weg zur gesunden Hochschule“ ins Leben gerufen. Das Zusammenspiel zwischen wissenschaftlicher Begleitung, ausgeprägten Expertisen im eigenen Haus (vor allem das Zentrum für Bevölkerungsmedizin und das Institut für Psychologie) und Personalentwicklung bieten optimale Voraussetzungen für die Vision der „Gesunden Hochschule“. Im Herbst 2017 werden ein überarbeitetes Weiterbildungsangebot in das Portfolio der IWB aufgenommen und Konzepte der sogenannten „Aktiven Pause“ erprobt.

Die Universität zu Lübeck verbindet die Personalentwicklung und die Weiterbildung für das wissenschaftliche und das nichtwissenschaftliche Personal durch ein theoriegeleitetes potenzial- und kompetenzbezogenes offenes Angebotssystem aller an der Universität in der Weiterbildung für ihre Zielgruppen agierenden Einrichtungen und bietet in diesem Rahmen verschiedene Zertifikatsformate an:

- In der Hochschuldidaktik können die Lehrenden in einem offenen Kursangebot unter mehr als 50 jährlich wiederkehrenden Kursen frei wählen. Die Kurse sind sechs verschiedenen Lehrkompetenzbereichen zugeordnet. Drei verschiedene Zertifikate werden vergeben, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer alle in diesem Programm definierten sechs Lehrkompetenzbereiche durchlaufen und damit eine breite Lehrkompetenz entwickelt haben. Die Teilnahme ist freiwillig. Diese Zertifikate entsprechen nationalen und internationalen hochschuldidaktischen Standards¹. Hier nehmen auch Lehrende der benachbarten Fachhochschule Lübeck teil.
- In der Internen Weiterbildung können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unter mehr als 70 Kursen jährlich in 10 Kompetenzbereichen auswählen, die sie besonders im Hinblick auf innerwissenschaftliche oder außerwissenschaftliche Karrieren stärken wollen. Vier Zertifikate werden entlang wichtiger karriereorientierter Kompetenzbereiche vergeben. Darüber hinaus werden unterschiedliche zielgruppenspezifische Formate für das langfristig an der Universität tätige wissenschaftliche und technisch-administrative Personal entwickelt, um die Aufgabenvielfalt dieses Personenkreises zu unterstützen. Dazu gehören auch die neu berufenen Professorinnen und Professoren, Neuhabilitierte und die im Wissenschaftsmanagement tätigen und leitenden wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

7.4 Finanzierung

Die hier vorgestellten Maßnahmen werden aus dem Universitätshaushalt bezahlt und nachhaltig angelegt. Für die Angebote der Internen Weiterbildung gibt es ein festes Basisbudget aus dem Universitätshaushalt, was durch verschiedene Drittmittel ergänzt wird. Darüber hinaus sind die Angebote der Internen Weiterbildung für die Mitarbeitenden kostenfrei und in der Arbeitszeit zu besuchen. Das Dezernat Qualitätsmanagement übernimmt die Koordination der strategischen Personalentwicklungsprojekte. Eine entsprechende Mindestausstattung ist auch langfristig vorgesehen.

¹Das hochschuldidaktische Zertifikatsprogramm wurde 2014 durch die Deutsche Gesellschaft für Hochschuldidaktik (dghd) akkreditiert.

8 Evaluierung

Sämtliche Maßnahmen der Personalentwicklung werden wie dargestellt auf Basis der in den Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit erlangten Daten entwickelt. Die jeweiligen Maßnahmen werden sowohl im Rahmen der Folgebefragungen als auch durch gesonderte Evaluationen überprüft. Insbesondere die Angebote der Internen Weiterbildung und des Dozierenden-Service-Centers werden sowohl durch Veranstaltungsbefragungen als auch durch eine Gesamtbefragung evaluiert.

9 Ausblick

Der Verhaltenskodex stellt den aktuellen Stand der Entwicklung eines Personalentwicklungskonzepts dar. Es handelt sich um einen Prozess, der ständig weiterentwickelt wird und insofern nicht als abgeschlossen bezeichnet werden kann und soll.

Kurzfristiges Ziel ist es, den Rechtsrahmen weiter zu schließen und die dargestellten Karrierewege-Konzepte zu implementieren. Weiteres kurzfristiges Ziel ist eine erfolgreiche Bewerbung beim Tenure-Track-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und so weitere Mittel für die Nachwuchsförderung zu gewinnen.

Für die interne Personalentwicklung sollen künftig Prozesse entwickelt werden, die verbindlich regeln, wie zu einer intern vakanten Stelle erfolgreich qualifiziert werden kann und welche Rechte und Pflichten aus einer entsprechenden Vereinbarung zwischen Universität und Mitarbeiter_in entstehen. Als Vehikel sollen hierfür vor allem die jährlich stattfindenden strukturierten Mitarbeitergespräche dienen. Das entsprechend festgelegte Fort- und Weiterbildungsangebot kann dann kostenfrei verpflichtend sein, wenn künftig eine entsprechende Funktionsrolle übernommen werden soll. Als Eigenbeitrag der Beschäftigten soll die Fort- und Weiterbildung nicht innerhalb der Arbeitszeit absolviert werden. Dann ist eine entsprechende schriftliche Vereinbarung zu treffen. Hiervon abweichend steht das „normale“ Angebot der Internen Weiterbildung zur Verfügung, das grundsätzlich innerhalb der Arbeitszeit absolviert werden kann.

Insbesondere soll zum 1. Januar 2018 eine Stelle geschaffen werden, die die individuelle Personalentwicklung an der Universität zu Lübeck inhaltlich betreut und Anlaufstelle für die Mitarbeitenden werden soll. In enger Zusammenarbeit mit dem Center for Doctoral Studies bietet die Universität zu Lübeck dann einen „Karrierelotsen“ (*Anm. Arbeitstitel*), der sowohl als Career-Service für die wissenschaftliche Qualifikation der Studierenden und Doktorandinnen und Doktoranden steht als auch Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität zu Lübeck fördert.

Ein weiterer Ansatz der strategischen Personalentwicklung soll die Implementierung eines „Talent-Programms“ (*Arbeitstitel*) sein, das zur Aufgabe haben soll, auf Basis eines wissenschaftlich fundierten Analyseverfahrens die persönlichen Kompetenzen von Beschäftigten herauszuarbeiten. Hierzu soll ab 2018 ein Konzept entwickelt werden. Ziel des „Talent-Programms“ soll es sein, interne Nachbesetzungen freiwerdender Stellen gezielt durch eine Rekrutierung innerhalb des Hauses vorzunehmen.

Anlage

Qualifikationskonzept Lehre (DSC):

In der Hochschuldidaktik können die Lehrenden in einem offenen Kursangebot unter mehr als 50 jährlich wiederkehrenden Kursen frei wählen. Die Kurse sind sechs verschiedenen Lehrkompetenzbereichen zugeordnet. Drei verschiedene Zertifikate werden vergeben, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer alle in diesem Programm definierten sechs Lehrkompetenzbereiche durchlaufen und damit eine breite Lehrkompetenz entwickelt haben. Die Teilnahme ist freiwillig und zumeist in der Arbeitszeit. Zwei dieser Zertifikate entsprechen nationalen und internationalen hochschuldidaktischen Standards².

Hochschuldidaktische Zertifikatsstufen:

- Zertifikat II: 120 AE = 10 Hauptbausteine
- Profess. Zertif. III: 224 AE = 20 Hauptbausteine

Für die verschiedenen Zertifikatsstufen müssen Hauptbausteine aus allen Kompetenzbereichen belegt werden. Das **professionelle Zertifikat III**, ergänzt durch die Beforschung der eigenen Lehre im Rahmen von **Scholarship of Teaching and Learning (SoTL)** kann einen universitären Karriereweg eröffnen: Die Wahrnehmung von Lehraufgaben in besonderem Umfang auf Basis spezifischer Weiterbildung im Rahmen einer Dauerstelle. Nach erfolgter Qualifizierung und Erreichung des professionellen Zertifikats III und nach Abschluss eines SoTL-Forschungsprojektes kann die Universität eine Dauerstelle entsprechend der in Abschnitt 5 dargestellten Rahmenbedingungen schaffen.

Das **hochschuldidaktische Zertifikat II** ist eine Zusatzqualifikation, die sowohl in der Wissenschaft als auch in Wirtschaft und Industrie hilfreich ist und zunehmend bei Einstellungen im hochschulischen Bereich und bei Berufungen nachgefragt wird. Somit wird das wissenschaftliche Personal der Universität zu Lübeck über den direkten Lehreinsatz hinaus auch für zukünftige Bildungsaufgaben in der Wirtschaft und Wissenschaft gefördert. Dieses Zertifikat ist Voraussetzung für die Wahrnehmung von Lehraufgaben in besonderem Umfang durch bereits habilitiertes Personal.

²Das hochschuldidaktische Zertifikatsprogramm wurde 2014 durch die Deutsche Gesellschaft für Hochschuldidaktik (dghd) akkreditiert.