

## **AMTLICHE MITTEILUNGEN**

**VERKÜNDUNGSBLATT DER UNIVERSITÄT PADERBORN AM.UNI.PB**

**AUSGABE 39.17 VOM 17. MAI 2017**

---

## **PERSONALENTWICKLUNGSKONZEPT DER UNIVERSITÄT PADERBORN FÜR DEN WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHS**

**VOM 17. MAI 2017**

# Personalentwicklungskonzept der Universität Paderborn für den wissenschaftlichen Nachwuchs

## Inhalt

Vorbemerkung.....	3
<b>1. Personalentwicklung an der Universität Paderborn: Positionierung und strukturelle Verankerung.....</b>	<b>4</b>
1.1 Ziele und Leitbild .....	4
1.2 Status Quo: Personalstruktur an der Universität Paderborn .....	5
1.3 Status Quo: Akteure der Personalentwicklung.....	7
1.4 Einrichtung einer strategischen Personalentwicklung auf zentraler Ebene.....	8
<b>2. Handlungsfelder und Maßnahmen der Personalentwicklung.....</b>	<b>8</b>
2.1 Personalplanung, -rekrutierung & -auswahl.....	10
2.2 Willkommen & Orientierung .....	11
2.3 Kompetenzentwicklung & Karriereplanung.....	11
2.3.1 Karriere- und Kompetenzpläne .....	11
2.3.2 Qualifizierungs- und Beratungsangebote an der Universität Paderborn.....	15
2.3.3 Preise und Fördermittel .....	16
2.4 Gesundheit & Mitarbeiterbindung .....	17
2.5 Karriere-Service & Übergangsgestaltung .....	18
2.6 Qualitätssicherung: Evaluation und Monitoring.....	18
<b>3. Gleichstellung, Diversity und Internationalisierung als Querschnittsaufgaben .....</b>	<b>19</b>
3.1 Gleichstellung als strategisches Ziel .....	19
3.2 Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	19
3.3 Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen .....	20
3.4 Diversity und Heterogenität.....	21
3.5 Internationalisierung.....	21
<b>4. Zielhorizont und Meilensteine zur Weiterentwicklung der Personalentwicklung an der Universität Paderborn .....</b>	<b>22</b>
4.1 Zielhorizont.....	22
4.2 Entwicklung der Personalstruktur und der Karrierewege an der Universität Paderborn.	23
4.3 Definition und Etablierung von Personalentwicklungsprozessen .....	23
4.3.1 Organisationale und individuelle Bedarfserhebung.....	23
4.3.2 Weiterentwicklung und Aufbereitung von Kompetenz- und Stellenprofilen.....	24
4.4 Einführung neuer Instrumente zur Qualifizierung und Förderung .....	25
4.4.1 Optimierung der Einführungsphase für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ...	25
4.4.2 Weiterentwicklung von Maßnahmen zur Förderung der Führungskultur.....	25
4.4.3 Einführung Betreuungsvereinbarung (Promotion).....	25
4.4.4 Einführung und Etablierung von jährlichen Entwicklungsgesprächen .....	26
4.5 Kommunikationsstrategie .....	27
<b>5. Anhang: Stellentypen der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (fakultätsübergreifend) .....</b>	<b>28</b>
5.1 Stellentypen befristete Stellen – Promotionsphase.....	28
5.2 Stellentypen befristete Stellen – Post-Doc-Phase .....	29
5.3 Stellentypen unbefristete Stellen .....	30

## Vorbemerkung

Die Universität Paderborn stellte sich frühzeitig der zunehmenden Bedeutung der Personalentwicklung für die wissenschaftlichen Beschäftigten, insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses auf allen Karrierestufen. Die Personalentwicklung umfasst Qualifizierungs- und weitere Angebote für den wissenschaftlichen Nachwuchs, die die individuelle Betreuung durch die unmittelbar zuständige Professorin beziehungsweise den unmittelbar zuständigen Professor flankieren. Die Angebote werden von unterschiedlichen Stellen in den Fakultäten und den zentralen Einrichtungen initiiert, entwickelt und durchgeführt. Ziel der Personalentwicklung ist es, den wissenschaftlichen Beschäftigten optimale und an den jeweiligen Bedarfen orientierte Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten und auf allen Ebenen für Chancengerechtigkeit zu sorgen.

Die Personalentwicklung wird an der Universität Paderborn als zentrale Säule der Organisationsentwicklung verstanden: Die vielfältigen Maßnahmen der Personalentwicklung werden ständig mit dem Ziel evaluiert, die Angebote an sich ändernde Bedarfe des wissenschaftlichen Feldes und des wissenschaftlichen Personals anzugleichen, sie prozesshaft zu optimieren und die erkannten Defizite durch zusätzliche zielgruppenorientierte Angebote abzubauen.

Das Personalentwicklungskonzept orientiert sich an folgenden Leitlinien:

- Die zentrale Verantwortung für die Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses liegt bei der betreuenden Professorin beziehungsweise dem betreuenden Professor. Sie sind für die fachliche Entwicklung und die Vorbereitung auf den fachspezifischen Arbeitsmarkt wesentlich verantwortlich und verstehen sich als Mentorin bzw. Mentor und Ratgeberin bzw. Ratgeber. Sie beraten zum Beispiel hinsichtlich der Wahrnehmung überfachlicher Angebote auf Fakultäts- beziehungsweise Universitätsebene mit dem Ziel einer bestmöglichen Entwicklung wissenschafts- und berufsbezogener Schlüsselqualifikationen. Um die Rolle der betreuenden Professorin beziehungsweise des betreuenden Professors zu unterstreichen, werden zwischen Betreuenden und Promovierenden Betreuungsvereinbarungen abgeschlossen und regelmäßige Entwicklungsgespräche mit den betreuenden Professorinnen oder Professoren geführt.
- Die Fakultäten sind ebenfalls ein wichtiger Akteur in der Personalentwicklung: Sie stellen sicher, dass die Betreuungsvereinbarungen zwischen Betreuenden und Promovierenden abgeschlossen und eingehalten werden. Sie unterstützen die Professorinnen und Professoren bei den Entwicklungsaufgaben, z. B. hinsichtlich des Führens von Entwicklungsgesprächen. Die Fakultäten sind zudem für die Eingliederung des wissenschaftlichen Personals, auch neuberufener Professorinnen und Professoren, in die Fakultät verantwortlich.
- Der hohe Stellenwert, den die Personalentwicklung für das Präsidium einnimmt, zeigt sich unter anderem darin, dass es über das Sachgebiet „Personalentwicklung“ für die fakultätsübergreifende Koordination der verschiedenen Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote sorgt. Das Sachgebiet „Personalentwicklung“ selbst ist für die Organisation von Maßnahmen allgemeiner und fakultätsübergreifender Bedeutung zuständig und berücksichtigt dabei die Bereiche Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Gesundheit. Das Präsidium stellt sicher, dass die notwendigen Maßnahmen zielgruppenadäquat, bedarfsgerecht und effizient angeboten werden.
- Die Bedeutung der Personalentwicklung an der Universität Paderborn zeigt sich zudem darin, dass die Vizepräsidentin für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs mit den Junior- und Tenure-Track-Professorinnen und Professoren Entwicklungsgespräche

führt, in denen u.a. karrierefördernde Maßnahmen für Tätigkeitsfelder innerhalb und außerhalb des Universitätsbereichs Gegenstand sind. Zudem bietet die Universität zum Beispiel für alle Neuberufenen einen Dual Career Service an, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, und unterstützt bei Bedarf individuell bei der sozialen und familiären Integration.

## 1. Personalentwicklung an der Universität Paderborn: Positionierung und strukturelle Verankerung

### 1.1 Ziele und Leitbild

Wertschätzung, Transparenz, Eigenverantwortung und Chancengleichheit – diese vier Leitsätze bilden die Werteorientierung, die die Universität Paderborn in einer hochschulweiten Initiative 2011 für sich definiert hat und welche das Miteinander an der Universität leiten. Gleichzeitig bilden sie den Ausgangspunkt für eine Personalentwicklung, die sich diesen Werten verpflichtet fühlt und von der gesamten Hochschule mitgetragen wird.

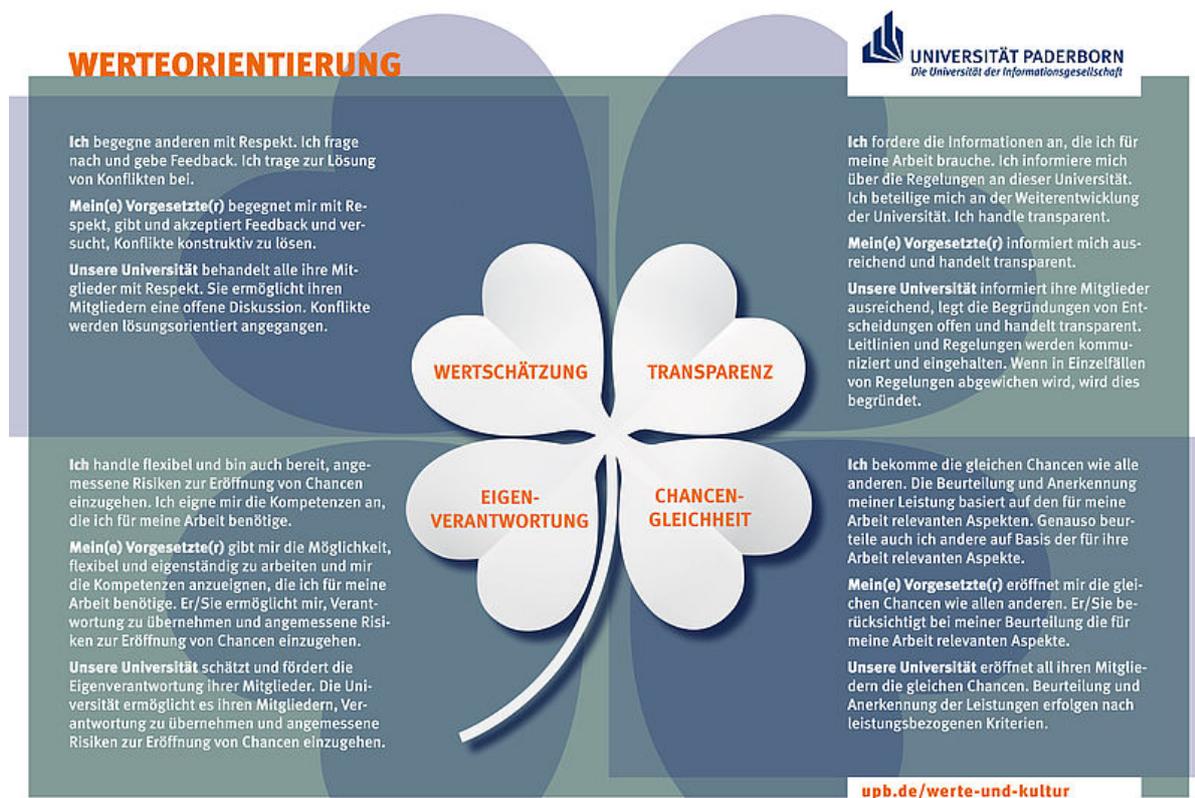


Abbildung 1: Kleblatt zur Werteorientierung der Universität Paderborn

Ausgehend von dieser Werteorientierung zielt die Personalentwicklung der Universität Paderborn auf folgende Kernbereiche<sup>1</sup>:

- Ganzheitliche Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses auf allen Karrierestufen, um diesen bestmöglich für eine Karriere in Wissenschaft, Wirtschaft, Verbänden, NGOs oder öffentlichem Dienst (in Deutschland oder international) vorzubereiten,
- Steigerung der Transparenz wissenschaftlicher Karrierewege an der Universität Paderborn, um Chancengleichheit und gute Beschäftigungsbedingungen zu befördern,
- Profilbildung und Steigerung der Attraktivität der wissenschaftlichen Karriere an der Universität Paderborn, um hochqualifiziertes Personal aus dem In- und Ausland anzusprechen und langfristig zu halten.
- Förderung von Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Förderung einer Kultur der kooperativen Zusammenarbeit und werteorientierten Personalführung sowie Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Im Fokus steht die Entwicklung der Potentiale des wissenschaftlichen Nachwuchses. Dabei ist sich die Universität der Verantwortung bewusst, die sie ihren Beschäftigten gegenüber einnimmt. Gerade vor den speziellen Anforderungen und rechtlichen Rahmenbedingungen des Arbeitsfelds Wissenschaft ist die Universität bestrebt, ihre Mitglieder insbesondere in den Qualifikationsphasen für Karrierewege innerhalb, aber auch außerhalb der Wissenschaft bestmöglich vorzubereiten und die Anschlussfähigkeit an die Wirtschaft und öffentliche Verwaltung sowie Verbände und NGOs zu befördern.

## **1.2 Status Quo: Personalstruktur an der Universität Paderborn**

Die folgenden Tabellen zeigen auf, wie sich die Personalstruktur der Universität Paderborn im wissenschaftlichen Bereich in den letzten 3 Jahren entwickelt hat. Es zeigt sich, dass die Anzahl der Mitarbeitenden sowohl im Bereich der Professorinnen und Professoren als auch im Bereich der wissenschaftlichen und künstlerischen Beschäftigten kontinuierlich angestiegen ist. Im Anhang finden sich ergänzend Informationen zu den unterschiedlichen Aufgabenprofilen im Personenkreis der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

---

<sup>1</sup> Das vorliegende Konzept konzentriert sich zunächst auf das wissenschaftliche Personal. In einem weiteren Schritt wird das Konzept um das nichtwissenschaftliche Personal ergänzt.

**Tabelle 1:** Hauptberufliche Hochschullehrerinnen und -lehrer an der Universität Paderborn nach Besoldungsgruppe von 2014-2016

Personalgruppe		Berichtsjahr						
		2014	in %	2015	in %	2016	in %	
<b>W3/C4</b>	Insgesamt	133	58	134	56	135	54	
	davon:	Weiblich	32	24	32	24	35	26
	Ausländer	7	5	6	4	8	6	
	Befristet	8	6	6	4	3	2	
<b>W2/C3/C2</b>	Insgesamt	79	34	88	37	93	37	
	davon:	Weiblich	35	44	41	47	43	46
	Ausländer	2	3	2	2	3	3	
	Befristet	13	16	11	13	8	9	
<b>W1</b>	Insgesamt	18	8	19	8	23	9	
	davon:	Weiblich	10	56	11	58	13	57
	Ausländer	2	11	5	26	6	26	
	<b>Insgesamt</b>	<b>230</b>		<b>241</b>		<b>251</b>		

**Tabelle 2:** Hauptberuflich tätiges wissenschaftliches/ künstlerisches Personal an der Universität Paderborn nach Personalgruppen von 2014-2016  
(ohne Hochschullehrerinnen und -lehrer)

Personalgruppe		Berichtsjahr						
		2014	in %	2015	in %	2016	in %	
<b>Wissenschaftliche &amp; Künstlerische Beschäftigte</b>	Insgesamt	1092	90	1130	91	1190	93	
	davon:	Weiblich	376	34	393	35	456	38
	Ausländer	112	10	125	11	126	11	
	Befristet	989	91	1026	91	1082	91	
<b>Lehrkräfte für besondere Aufgaben</b>	Insgesamt	126	10	117	9	89	7	
	davon:	Weiblich	86	68	80	68	55	62
	Ausländer	23	18	23	20	18	20	
	Befristet	97	77	84	72	45	51	
<b>Insgesamt</b>	<b>1218</b>		<b>1247</b>		<b>1279</b>			

### 1.3 Status Quo: Akteure der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung an der Universität Paderborn ist über Jahre gewachsen und beinhaltet Angebote von unterschiedlichen Organisationseinheiten für verschiedene Zielgruppen. Die fachwissenschaftliche Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses obliegt weitestgehend den Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern, welche damit eine zentrale Rolle für die Personalentwicklung einnehmen. Die Fakultäten und Arbeitsgruppen bieten zudem vielfältige flankierende Maßnahmen und die zentralen Einrichtungen ergänzen diese durch Förder-, Beratungs- und Weiterbildungsangebote auf Ebene der Gesamtuniversität. Diese zentralen und dezentralen Personalentwicklungsangebote fördern somit sowohl fachliche als auch überfachliche sowie spezifische berufsqualifizierende Kompetenzen. Die Finanzierung der Angebote erfolgt an der Universität Paderborn zu einem Teil aus Haushaltsmitteln sowie aus Drittmitteln.

Derzeit bieten insbesondere folgende Akteure Angebote für die Personalentwicklung:

- **Fakultäten:** Die fachliche Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses findet in den Fakultäten statt. Neben der Betreuung von Doktorandinnen und Doktoranden bieten die Fakultäten unterschiedliche Qualifizierungsmaßnahmen, die je nach Fakultät von Doktorandenseminaren, strukturierten Promotionsstudiengängen über Promotionsstipendien bis zu Preisen für ausgezeichnete Arbeiten und weitere finanzielle Unterstützungsangebote reichen.
- **Paderborn Center for Advanced Studies (PACE):** Das PACE unterstützt die strukturierten Promotionsprogramme der einzelnen Fakultäten. Angeboten werden unter anderem professionelle Weiterbildung und Karriereförderung sowie Soft-Skill-Trainings und interkulturelle Events.
- **Kommission für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs (FK):** Die Forschungskommission bietet finanzielle Unterstützung bei Forschungsvorhaben (insbesondere Anschubfinanzierung von Projekten, Unterstützung von Tagungen und Reisekostenzuschüsse für Forschungsreisen) und vergibt Forschungspreise.
- **Zentrum für Bildungsforschung und Lehrerbildung (PLAZ):** Das PLAZ bietet für Promovierende aller Fakultäten ein Forum, in dem Forschungsvorhaben vorgestellt und unter inhaltlichen und methodischen Aspekten diskutiert werden können. Die unterschiedlichen Perspektiven der durch die Mitglieder vertretenen Fachrichtungen (verschiedene Fachdidaktiken, Erziehungswissenschaft, Medienpädagogik, Wirtschaftspädagogik) fördern das Verständnis für interdisziplinäre Zusammenarbeit.
- **Zentrale Hochschulverwaltung:** Hier sind die strategische Personalentwicklung für das wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Personal sowie die interne Fort- und Weiterbildung angesiedelt. Zudem wird Beratung zu Fragen der Promotion sowie zu Stipendien, Förderprogrammen und Auslandsprogrammen angeboten. Darüber hinaus organisiert die Verwaltung gesundheitsfördernde Maßnahmen wie beispielsweise den Hochschulsport. Der Dual Career Service unterstützt insbesondere Neuberufene und neu eingestellte Führungspersonen und ihre Familien beim Neustart in Paderborn, wobei auch persönliche Willkommensprogramme und individuelle Angebote zur Vernetzung vor Ort angeboten werden.
- **Stabsstelle Bildungsinnovationen und Hochschuldidaktik:** Die Stabsstelle berät und begleitet Lehrende in allen Fragen der Gestaltung und Weiterentwicklung von Lehr-Lern-Prozessen und bietet entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen, insbesondere das Zertifikatsprogramm „Professionelle Lehrkompetenz in der Hochschule“.

- **Technologietransfer- und Existenzgründungs-Center der Universität Paderborn (TecUP):** Das TecUP bietet Unterstützung und professionelle Coachings rund um die Themenbereiche Existenzgründung, Gründungsförderung, Transfer und Innovation.
- **Gleichstellungsbeauftragte:** Die Gleichstellungsbeauftragte bietet Qualifizierungsangebote, Karrierefördermaßnahmen und finanzielle Unterstützung für Nachwuchswissenschaftlerinnen.
- **Zentrum für Sprachlehre:** Das Zentrum für Sprachlehre bietet Sprachkurse, Lernmaterialien sowie zahlreiche weitere Angebote zum Sprachenlernen (Tandemprogramm, Sprachlernberatung, Strategieworkshops, Aussprachetraining, u.v.m.).
- **Zentrum für Informations- und Medientechnologie (IMT):** Das IMT bietet Schulungen zu unterschiedlichen IT-Themen und den Umgang mit modernen Lehr- und Lernmedien.
- **Kompetenzzentrum Schreiben:** Das Kompetenzzentrum bietet Beratung und Schulungen für Studierende und Promovierende zum Thema „Schreiben“.
- **Career Office:** Das Career Office bietet Workshops und individuelle Bewerbungsberatung für Bachelor- und Masterabsolventen, aber auch Promovierende.
- **Universitätsbibliothek:** Die Universitätsbibliothek bietet Schulungen zur Förderung der Informationskompetenz.

#### **1.4 Einrichtung einer strategischen Personalentwicklung auf zentraler Ebene**

Das Präsidium der Universität Paderborn hat mit einer Präsidiumsentscheidung vom 05.10.2016 den Grundstein für eine systematische Personalentwicklung gelegt. Die „Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ wurde als strategisches Handlungsfeld der Universitätsleitung festgelegt. Dazu hat das Präsidium formuliert, dass die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses für eine Karriere sowohl in der Wissenschaft als auch in außeruniversitären Berufsfeldern im Fokus stehe. Mithilfe dieses Personalentwicklungskonzepts soll die Nachwuchsförderung transparenter dargestellt, übersichtlicher strukturiert, weiterentwickelt und langfristig hochschulweit implementiert werden.

Im Januar 2017 wurde die strategische Personalentwicklung der Universität Paderborn zentral als ein eigenständiges Sachgebiet „Personalentwicklung“ verankert. Das Sachgebiet „Personalentwicklung“ wird das Personalentwicklungskonzept in Abstimmung mit den Fakultäten und den jeweils betroffenen Personenkreisen weiter ausgestalten, bestehende Angebote strukturieren und systematisch durch neue Maßnahmen ergänzen sowie die Qualitätssicherung gewährleisten (siehe auch Kapitel 4). Es werden Prozesse implementiert, um die Angebote und Maßnahmen der Karriereförderung sichtbarer zu machen und gezielter für die unterschiedlichen Zielgruppen einzusetzen.

## **2. Handlungsfelder und Maßnahmen der Personalentwicklung**

Die Universität Paderborn verfügt bereits über ein vielfältiges Angebot an Maßnahmen in den zentralen Handlungsfeldern der Personalentwicklung (siehe Abbildung 2). Sie entwickelt ihre Angebote und Prozesse stetig weiter.

Abbildung 2: Handlungsfelder der Personalentwicklung an der Universität Paderborn



Im Folgenden werden der Status Quo sowie Ziele und geplante zentral verankerte Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern skizziert.

## 2.1 Personalplanung, -rekrutierung & -auswahl

Als Basis für die Personalplanung und die Auswahl neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen verstärkt spezifische Stellen- und Anforderungsprofile dienen. Als Orientierung hierfür wurden in Abstimmung mit allen Fakultäten modellhafte Stellenprofile für alle wissenschaftlichen Mitarbeitergruppen definiert (siehe Anhang). In Planung ist eine Ausdifferenzierung konkreter Anforderungsprofile für einzelne Stellen zur weiteren Unterstützung und Erleichterung der Personalplanung und -auswahl.

Als Grundlage für die Berufung von Professorinnen und Professoren dient aktuell die „Ordnung für die Besetzung von Professuren und Juniorprofessuren an der Universität Paderborn (13.08.2013)“. Für die Auswahl von Tenure-Track-Professorinnen und Professoren bietet Tenure-Track-Ordnung zukünftig eine Grundlage.

Alle Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auf den Internetseiten der Universität ausgeschrieben. Darüber hinaus werden Stellen mit einem besonderen fachlichen Profil oder Promotionsstellen, die in strukturierten Programmen angesiedelt sind, zusätzlich in einschlägigen Stellendatenbanken und in Printmedien bekannt gemacht und zunehmend international ausgeschrieben. Bei der Ausgestaltung der Stellen setzt die Universität Paderborn die Maßgaben des Vertrags über gute Beschäftigungsbedingungen für das Hochschulpersonal um und bietet so Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern faire Rahmenbedingungen für ihre Qualifikation.

Mit der jährlichen Veranstaltung „Wege in die Promotion“ werden besonders qualifizierte Masterstudierende der Universität Paderborn im Abschlussjahr angesprochen, um diese für eine Promotion zu gewinnen. Das Format „Einblick! Peer Mentoring für Studentinnen“ zielt speziell auf Masterstudentinnen ab und möchte diese für den Karriereweg Promotion begeistern.

Die Universität Paderborn verfolgt das Ziel, den Anteil des internationalen Personals zu erhöhen. Zu diesem Zweck werden Stellen zunehmend in englischer Sprache ausgeschrieben und auf internationalen Stellenportalen (z.B. EURAXESS) veröffentlicht. Die Imagebroschüre „Intelligently Networked“ dient ebenfalls dem Zweck, internationale Studierende und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kooperationspartner aus Industrie und Wirtschaft zu erreichen. Die Universität Paderborn ist zudem auf internationalen Messen und Tagungen vertreten (z.B. GAIN-Jahrestagung), um dort gezielt junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für die Hochschule zu gewinnen. Des Weiteren möchte die Universität Paderborn ihre Sichtbarkeit als Arbeitgeberin durch Mitwirkung in entsprechenden Netzwerken und Plattformen (z.B. Verband der Universitären Wissenschaftsallianzen, HRK Forschungslandkarte) erhöhen. Geplant ist zudem der Aufbau einer Webseite „Arbeiten an der Universität Paderborn“.

Das Personaldezernat unterstützt die Fakultäten und zentralen Einrichtungen bei der Rekrutierung und Auswahl ihres wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personals. Es bietet Unterstützung bei der Abwicklung von Stellenausschreibungen sowie Einstellungsverfahren und stellt umfangreiches Informationsmaterial und Leitfäden zur Verfügung („Leitfaden Berufung“, „Merkblatt Verfahrenshinweise zu Einstellungsverfahren bei wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“, Muster-Stellenausschreibungen, etc.). Bei Bedarf unterstützt es zudem bei Auswahlgesprächen. Zur Verbesserung der Personalauswahl in den Fakultäten ist die Entwicklung weiterer Informationsangebote und Handreichungen geplant (u.a.: Handreichung „Auswahl von Promovierenden“, Muster „Anforderungsprofil“, Muster „Strukturiertes Vorstellungsgespräch“).

## **2.2 Willkommen & Orientierung**

Die Unterstützung der Orientierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine umsichtige Einarbeitung erleichtern den Einstieg in das neue Arbeitsumfeld und legen den Grundstein für eine erfolgreiche Arbeitstätigkeit und soziale Integration.

Die Begrüßung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt an der Universität Paderborn aktuell weitgehend dezentral auf Ebene der Fakultäten. Zum Teil geschieht dies im Rahmen strukturierter Einführungsprogramme wie zum Beispiel im „HNI Trainee Programm“, zum Teil unterstützen Checklisten oder Laufzettel bei der Einführung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Auf zentraler Ebene bestehen Angebote für unterschiedliche Zielgruppen: die Webseite „Promotion – Erste Schritte“ bietet neuen Promovierenden Informationen und Orientierung zu Fragen der Promotion. Das PACE (Paderborn Center for Advanced Studies) als Dachorganisation strukturierter Promotionsprogramme der Universität Paderborn bietet Informationen und Orientierung für Doktorandinnen und Doktoranden. Internationale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden beim International Office Unterstützung beim Ankommen in der Stadt und Universität Paderborn.

Der Neuberufenen-Empfang bietet neuen Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern die Möglichkeit, die Universität und ihre Strukturen kennenzulernen und sich zu vernetzen. Der Dual Career Service hilft insbesondere Neuberufenen und neu eingestellten Führungspersonen und ihren Familien bei der Suche nach individuellen Lösungen, z.B. bei der Wohnungssuche, der Stellensuche oder der Suche nach geeigneten Kinderbetreuungsmöglichkeiten.

Die Universität Paderborn wird ihre Angebote für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausbauen und den Einstieg in eine Tätigkeit an der Universität Paderborn weiter erleichtern (siehe Kapitel 4.4.1).

## **2.3 Kompetenzentwicklung & Karriereplanung**

### **2.3.1 Karriere- und Kompetenzpläne**

Eine Ausgangsbasis für die Planung und Auswahl von Maßnahmen zur Förderung und Kompetenzentwicklung sollen zukünftig Kompetenzprofile für spezifische Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sein. Zu diesem Zweck wurden fakultätsübergreifend anwendbare Karriere- und Kompetenzpläne für die Promotionsphase (Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Stipendiatinnen und Stipendiaten) sowie für die Post-Doc-Phase (Juniorprofessorinnen und -professoren mit und ohne Tenure Track Verfahren, Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leiter, Post-Docs) in Abstimmung mit den Fakultäten definiert (siehe Tabellen 3 und 4). Die Karriere- und Kompetenzpläne sollen unter anderem als Basis für Jahresgespräche zwischen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihren Vorgesetzten dienen, welche flächendeckend eingeführt bzw. stärker etabliert werden und mit entsprechenden Unterstützungsmaßnahmen seitens des Sachgebietes „Personalentwicklung“ flankiert werden sollen (siehe Kapitel 4.4.4).

**Tabelle 3: Karriere- und Kompetenzpläne Promotionsphase**

<b>Promotionsphase: Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter &amp; Stipendiatinnen und Stipendiaten</b>					
<b>Ziel</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>	<b>3. bis 6. Jahr (ggfs. Verlängerung)</b>	
<b>Promotion</b>	Alle	- Betreuungsvereinbarung Doktorvater/-mutter - Themenfindung/-spezifikation - Grobkonzept, Exposé - Kurzvortrag Doktorandenkolloquium	- Ende 2. Jahr: Vortrag vor Betreuer-Team mit Entwicklungsgespräch	- Fertigstellung Dissertation - Ende 4. Jahr: Perspektivgespräch mit Doktorvater/-mutter	
		kontinuierliche Arbeit am Promotionsthema			
		Empfehlung: mindestens 1x jährlich Gespräche mit Betreuerin/ Betreuer zur Promotion			
		Empfehlung: mindestens 1x jährlich Vortrag im Kolloquium / Doktorandenseminar			
<b>Fachkompetenzen</b>	Alle	<b>Für alle Kompetenzen sukzessiver Ausbau (von Grundkenntnissen zu fortgeschrittenen Kenntnissen):</b> - Erwerb der benötigten Methodenkompetenz (z.B. Teilnahme an Workshops für Fach- oder Toolschulung (z.B. SPSS, STATA, ...)) - Erwerb von Fachwissen im Gebiet der Promotion - Mitarbeit an Publikationen (Co-Autorin/Co-Autor) - Vorstellung der eigenen Forschung auf Fachtagungen (z.B. Vortrag bei nationalen und internationalen Workshops & Konferenzen) - in fortgeschrittener Phase: eigene Publikation (Erstautorin/ Erstautor)			
		Stellenplan	Durchführung von Lehrveranstaltungen gemäß Stellenanteil (i.d.R.: 2-4 SWS)		
		Projektstellen	Projektmitarbeit, ggf. Mitarbeit bei Antragstellung für Nachfolgeprojekt		
<b>Basis-kompetenzen: überfachliche Qualifikationen</b>	Alle	<b>Für alle Kompetenzen sukzessiver Ausbau (von Grundkenntnissen zu fortgeschrittenen Kenntnissen):</b> - Selbstorganisation & Projektmanagement - Wissenschaftliches Schreiben - Wissenschaftliches Englisch - Wissenschaftliches Präsentieren - Hochschuldidaktische Weiterbildung (Einzelmodule oder Zertifikatsprogramm) - Internationale Erfahrung (Auslandsaufenthalte / RISE / int. Summer School)			
<b>Vertiefungs-kompetenzen: Berufsqualifizierung</b>	Alle (ggfs. Auswahl eines Schwerpunkts)	<b>Wissenschaft:</b> - Akademische Selbstverwaltung (z.B. Mitarbeit in Berufungskommissionen) - Internationaler Lehr-/Forschungsaufenthalt - Bewerbung um Preise und Auszeichnungen (z.B. Preis der Lehre / best paper awards)			
		<b>Wirtschaft/ öffentl. Verwaltung:</b> - Nutzen der Kooperationen und Netzwerke der Professur/ der Fakultät - Fortbildungen (z.B. Vertiefung Projektmanagement / Vertriebstraining / Projektakquisition)			
		<b>Entrepreneur:</b> - z.B. Angebote von TecUp			

<b>Post-Doc-Phase</b>				
<b>Ziel</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>1. Jahr</b>	<b>2. &amp; 3. Jahr</b>	<b>4. bis 6. Jahr (ggf. Verlängerung)</b>
<b>Berufbarkeit auf W2/W3</b>	Junior-professorinnen und -professoren im TT-Verfahren	- Auswahl eines Mentor/einer Mentorin	- Ende 3. Jahr: Zwischenevaluation - Nach Abschluss der Zwischenevaluation: Statusgespräch mit Vizepräsidentin bzw. Vizepräsident für wissenschaftlichen Nachwuchs	- Ende 6. Jahre: Tenure Track-Verfahren
		jährliches Gespräch mit Mentorin/ Mentor		
			2. Jahr: Feedback aus der Fachgruppe der Hochschullehrenden	5. Jahr: Feedback aus der Fachgruppe der Hochschullehrenden
		Empfehlung: mindestens 1x jährlich Vortrag in der Fachgruppe der Hochschullehrenden Einbindung in fakultätsspezifische Bestrebungen (z.B. Beantragung Sonderforschungsbereich; Planungskommissionen)		
	Junior-professorinnen und -professoren ohne TT-Verfahren		- Ende 3. Jahr: Zwischenevaluation - Nach Abschluss der Zwischenevaluation: Statusgespräch mit Vizepräsidentin bzw. Vizepräsident für wissenschaftlichen Nachwuchs	
	Nachwuchsgruppenleiterinnen und -gruppenleiter	- Aufbau der Nachwuchsgruppe - ggf. Themenfindung/-spezifikation Habilitation	- Leitung der Nachwuchsgruppe - Erwerb habilitationsäquivalenter Leistungen oder Ausarbeitung Habilitation	- Leitung der Nachwuchsgruppe - Erwerb habilitationsäquivalenter Leistungen oder Ausarbeitung Habilitation
Post-Docs	- Themenfindung/ -spezifikation Habilitation oder Erwerb habilitationsäquivalenter Leistungen	- Ausarbeitung Habilitation oder Erwerb habilitationsäquivalenter Leistungen	- Ausarbeitung Habilitation oder Erwerb habilitationsäquivalenter Leistungen - Ende 6. Jahre: Abschluss Habilitation	

**Tabelle 4: Karriere- und Kompetenzpläne Post-Doc-Phase**

Fortsetzung: Post-Doc-Phase			
Ziel	Zielgruppe	1. bis 3. Jahr	4. bis 6. Jahr (ggf. Verlängerung)
Fachkompetenz	Junior-professorinnen und -professoren im TT-Verfahren (für alle anderen mit Abstufungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schärfung des eigenen Forschungsprofils</li> <li>- Positionierung und zunehmende Sichtbarkeit innerhalb des Fachgebiets (ggf. Ausweitung des Fachgebiets)</li> <li>- Vorstellung der eigenen Forschung auf Fachtagungen (z.B. Vorträge bei nat. und internat. Workshops &amp; Konferenzen)</li> <li>- Publikationen in hochkarätigen Journals (nat. und international); zunehmende Anzahl Erst-Autorenschaft (mindestens durchschnittliche Publikationsleistung)</li> <li>- Entwicklung und Ausbau eines Forschungsnetzwerks</li> <li>- Erfolgreiche Antragstellung / Einwerbung von Drittmitteln</li> <li>- Selbstständige Lehre und Gestaltung und Entwicklung der Lehre (auch: Betreuung von Abschlussarbeiten)</li> <li>- Forschungsmethodische Weiterbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufzeigen eines eigenständigen wissenschaftlichen Profils</li> <li>- Überdurchschnittliche Publikationsleistung</li> <li>- Erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln</li> <li>- Nachweis von Gutachtertätigkeiten/ leitenden Funktionen in wiss. Vereinigungen</li> <li>- Erwerb eines professoralen Lehrportfolios (Vorbereitung Lehrportfolio, gute Evaluationsergebnisse, erfolgreiche Betreuung von Abschlussarbeiten)</li> <li>- Weiterentwicklung von Führungskompetenz</li> <li>- bei Juniorprofessuren: erfolgreiche Betreuung von Promotionen</li> </ul>
	Stellenplan	Durchführung von Lehrveranstaltungen gemäß Stellenanteil (i.d.R.: 4-7 SWS)	
	Projektstellen	Projektmitarbeit, ggf. Mitarbeit bei Antragstellung für Nachfolgeprojekt	
Basiskompetenzen: überfachliche Qualifikationen	Alle	<b>Für alle Kompetenzen sukzessiver Ausbau (von Grundkenntnissen zu fortgeschrittenen Kenntnissen):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskompetenz (Erfahrung in Arbeitsgruppen, Gruppenleitung, ggf. Entwicklungsgespräche); zunehmende Entwicklung von Kenntnissen zur Personalführung</li> <li>- Projektmanagement &amp; Projektleitung</li> <li>- Antragstellung &amp; Umgang mit Drittmitteln</li> <li>- Selbstorganisation &amp; Zeitmanagement</li> <li>- Wissenschaftliches Schreiben, Wissenschaftliches Englisch, Wissenschaftliches Präsentieren</li> <li>- Hochschuldidaktische Weiterbildung (Einzelmodule oder Zertifikatsprogramm)</li> <li>- Diversity Kompetenz &amp; internationale Erfahrung (Auslandsaufenthalt, int. Kooperationen, Betreuung int. Austauschprogramme)</li> </ul>	
Vertiefungs-kompetenzen: Berufsqualifizierung	Alle (ggfs. Auswahl eines Schwerpunkts)	<b>Wissenschaft:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Akademische Selbstverwaltung (z.B. Mitarbeit in Berufungskommissionen, Gremienarbeit)</li> <li>- Internationaler Lehr-/Forschungsaufenthalt</li> <li>- Bewerbung um Preise und Auszeichnungen (z.B. Emmy-Noether / Preis der Lehre / best paper awards)</li> </ul> <b>Wirtschaft/ öffentl. Verwaltung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzen der Kooperationen und Netzwerke der Professur /der Fakultät</li> <li>- Fortbildungen (z.B. Vertiefung Projektmanagement / Vertriebsstraining / Projektakquisition); Transferprojekt mit Praxis</li> </ul> <b>Entrepreneur:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- z.B. Angebote von TecUp</li> </ul>	

### 2.3.2 Qualifizierungs- und Beratungsangebote an der Universität Paderborn

Unterschiedliche Organisationseinheiten der Universität Paderborn bieten ein vielfältiges Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen und Beratungsleistungen zur fachlichen Qualifizierung, zur Förderung von Basiskompetenzen zur überfachlichen Qualifizierung sowie von Vertiefungskompetenzen für spezifische Karriereziele. Ziel ist, Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern für spätere Tätigkeiten in der Wissenschaft, in der Wirtschaft, bei Verbänden, in NGOs und im öffentlichen Dienst zu qualifizieren.

#### Zielgruppenübergreifende Angebote

Eine Reihe von Angeboten steht allen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen. Dazu gehören unter anderem

- die Angebote der internen Fort- und Weiterbildung (u.a. in den Themenbereichen Selbst- und Sozialkompetenz, Kommunikation und Arbeitstechniken, Führung, Informationstechnik, Arbeits- und Umweltschutz, Gesundheit etc.)
- die hochschuldidaktischen Angebote der Stabsstelle Bildungsinnovationen und Hochschuldidaktik (u.a. hochschuldidaktisches Zertifikatsprogramm „Professionelle Lehrkompetenz an der Hochschule“)
- Angebote des Zentrums für Sprachlehre
- Veranstaltungen zu Austausch und Vernetzung (z.B. der jährliche Tag der Lehre)
- Fördermittel sowie Forschungs- und Lehrpreise
- Beratungsangebote zu Forschungsförderung, Auslandsaufenthalten und Internationalisierung sowie universitätsrelevante Rechts- und Patentberatung durch die Zentralverwaltung
- Schulungen Informationskompetenz (Universitäts-Bibliothek), Datenverarbeitung und Medienkompetenz (Zentrum für Informations- und Medientechnologien)

Im Rahmen des Gleichstellungskonzepts<sup>2</sup> bietet die Universität Paderborn spezifische Beratungs- und Qualifizierungsangebote für Nachwuchswissenschaftlerinnen an.

Auf Ebene der Fakultäten wird der wissenschaftliche Nachwuchs zudem in vielfältiger Weise in karrierefördernde Maßnahmen eingebunden (z.B. Einbindung in Antragstellungen, Förderung von Publikationen, Teilnahmemöglichkeit an Tagungen, wissenschaftliche Vorträge im Rahmen von Doktorandenkolloquien, Bewerbung um wissenschaftliche Preise und Forschungsstipendien). Ziel ist es, zukünftig auf zentraler Ebene mit gebündelten Informationen zu möglichen Fördermitteln für Tagungen oder wissenschaftlichen Preisen Unterstützung anzubieten.

---

<sup>2</sup> Weitere Ausführungen zum Thema Gleichstellung in Kapitel 3

## Zielgruppenspezifische Qualifizierungs- und Beratungsangebote an der Universität Paderborn

Für verschiedene Zielgruppen des wissenschaftlichen Personals bietet die Universität Paderborn des Weiteren maßgeschneiderte Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote, Informationsmaterialien, persönliche Beratungs- und Coaching-Formate, Maßnahmen zur Vernetzung, Mentoring-Angebote und Karrierefördermaßnahmen (siehe Tabelle 5).

**Tabelle 5: Qualifizierungs- und Beratungsangebote nach Zielgruppen (Status Quo)**

Zielgruppe	Qualifizierungs- und Beratungsangebote			
	Qualifizierung & Weiterbildung	Information, Persönl. Beratung & Coaching	Vernetzung & Mentoring	Karriereförderung
<b>Wiss. Mitarbeiter/-innen, Promovierende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doktoranden-Qualifizierungsprogramme (z.B. PACE+)</li> <li>- Hochschul-didaktisches Zertifikatsprogramm</li> <li>- Schreibberatung und -workshops</li> <li>- Medienkompetenz</li> <li>- Informations-kompetenz</li> <li>- DV-Kompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Webseite „Promotion – erste Schritte“ (zentral) &amp; Fakultätsseiten</li> <li>- Webseite „Wiss. Nachwuchs: Perspektiven an der UPB“</li> <li>- Professionelle Lehrhospitation</li> <li>- Beratung zu Promotionsförderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Graduiertenkollegs/-schulen</li> <li>- Forschungskolloquien</li> <li>- Mentoring-Programm für Doktorandinnen</li> <li>- Fakultätsveranstaltungen (z.B. Science Day)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brücken in die Wirtschaft (It's OWL; Fraunhofer)</li> <li>- Qualifizierungsangebot „Karriere als Wissenschaftlerin“</li> <li>- Career Service für Promotionsstudent/-innen</li> <li>- Angebote des PACE (z.B. Unternehmensbesuche)</li> </ul>
<b>Wiss. Mitarbeiter/-innen (Post-Docs)/ Nachwuchsgruppenleiter/-innen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hochschuldidaktisches Zertifikatsprogramm</li> <li>- Budget für außerfachliche Weiterbildung (extern)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Webseite „Wiss. Karriere an der UPB“</li> <li>- Fakultätsspezifische Informationsseiten zur Habilitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetenzteams für Wissenschaftlerinnen (Post-Doc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forschungsservice und -beratung</li> </ul>
<b>Jun.- Professor/-innen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hochschuldidaktisches Zertifikatsprogramm</li> <li>- Modulares Programm „Führungs-kompetenz“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gespräch mit Vizepräsident/in nach Zwischen-evaluation</li> <li>- Coaching für neuberufene Professor/-innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuberufenen-Empfang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beratungs-gespräch mit Vizepräsident/in nach Zwischen-evaluation</li> <li>- Forschungsservice und -beratung</li> </ul>
<b>Neuberufene Professor/-innen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hochschul-didaktisches Zertifikatsprogramm</li> <li>- Modulares Programm „Führungs-kompetenz“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coaching für neuberufene Professor/-innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuberufenen-Empfang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forschungsservice und -beratung</li> </ul>

Die Universität plant den Ausbau ihres zielgruppenspezifischen Angebots zur weiteren Förderung der Kompetenz- und Karriereentwicklung des wissenschaftlichen Personals. Geplant ist unter anderem die Etablierung einer Betreuungsvereinbarung (siehe HG § 67 (2)) für Doktorandinnen und Doktoranden bzw. von Career-Development Plänen für Post-Docs. Außerdem sollen gemeinsam mit den Fakultäten weitere Weiterbildungs- und Beratungsangebote für Post-Docs und Tenure-Track Professorinnen und Professoren entwickelt werden. Zur Förderung der Führungskultur an der Universität ist die Entwicklung von Führungsleitlinien sowie entsprechender Weiterbildungsangebote geplant (siehe Kapitel 4.4.1).

### 2.3.3 Preise und Fördermittel

Die Universität Paderborn bietet mit einer Reihe von Preisen, Fördermitteln und Stipendien Anreize sowie Anerkennung für herausragende Leistungen in den Bereichen Forschung und Lehre.

- **Wissenschaftspreise:** z.B. Preis der Universitätsgesellschaft, Forschungspreis des Präsidiums, Preise für ausgezeichnete Dissertationen, Forschungs- und Dissertationspreise der Fakultäten
- **Lehrpreise:** z.B. Lehrpreis für den wissenschaftlichen Nachwuchs, Förderpreis für Qualität und Innovation in der Lehre, Lehrpreise der Fakultäten bzw. Fachschaften
- **Stipendien:** z.B. Graduiertenstipendien, Post-Doc-Stipendien, Genderstipendien
- **Fördermittel:** z.B. Zuschüsse und Finanzierungen zu Forschungsvorhaben und -reisen durch die Kommission für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs (FK)

## 2.4 Gesundheit & Mitarbeiterbindung

Die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nimmt für die Universität Paderborn einen hohen Stellenwert ein. Der Arbeitskreis Gesunde Hochschule ist verantwortlich für eine nachhaltige Etablierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dies wird durch unterschiedliche Maßnahmen erreicht. So werden beispielsweise auf Basis der Dienstvereinbarungen zu den Themen Suchtgefährdung und Depression kollegiale Beratungen für gefährdete und erkrankte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten und Vorgesetzte für diese Erkrankungen sensibilisiert. Die Universität Paderborn wurde 2016 zum zweiten Mal mit dem „Corporate Health Award“ für herausragende Leistungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement in der Sonderkategorie Hochschule ausgezeichnet.

Der Bindung und Identifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit der Universität Paderborn dienen diverse Veranstaltungen auf unterschiedlichen Ebenen der Universität. Dazu gehören beispielsweise der Neujahrsempfang oder das alljährliche Sommerfest sowie diverse Veranstaltungen auf Fakultäts Ebene. Die im Rahmen der Initiative „Werte und Kultur“ entwickelten und gelebten zentralen Werte und Leitlinien für das Miteinander an der Universität Paderborn tragen wesentlich zur Identifikation und Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei.

Die Universität Paderborn setzt sich im Rahmen der Alumni-Arbeit auch für die dauerhafte Bindung an die Universität ein. Neben dem zentralen Ehemaligenverein Alumni Paderborn gibt es weitere Alumni-Vereine in den Fakultäten und unterschiedlichen Fächern.

## 2.5 Karriere-Service & Übergangsgestaltung

Für (Promotions-)Studierende, die einen Übergang in die Wirtschaft, Verbände, NGOs oder öffentliche Verwaltung anstreben, bietet der Career-Service Bewerbungstrainings (auch auf Englisch) sowie individuelle Bewerbungsberatung. Das TecUP unterstützt Universitätsangehörige, die eine Selbstständigkeit anstreben, mit passenden Kursen, Coachings und Events und bietet Zugang zu entsprechenden Netzwerken. Das Projekt „garage 33“ bietet Gründern zudem Co-Working-Arbeitsplätze und ebenfalls vielfältige Austauschmöglichkeiten über Netzwerke und Kontakte.

Auf Fakultätssebene finden unterschiedliche Veranstaltungen mit dem Ziel der Vernetzung von Theorie und Praxis statt, wie beispielsweise die seit 2010 etablierte Veranstaltungsreihe „Wirtschaft trifft Wissenschaft“, die in Kooperation mit der IHK OWL durchgeführt wird. Die einzelnen Professuren und Fakultäten verfügen zudem über eine Vielzahl von Praxispartnern sowie Kontakten zu Drittmittelgebern und Netzwerken, die Nachwuchskräften einen Einstieg in Wissenschaft, Wirtschaft, Verbände, NGOs und öffentliche Verwaltung erleichtern.

Darüber hinaus unterstützt die Universität studentische Hochschulgruppen bei der Umsetzung der Firmenkontaktmesse „LOOK IN!“, bei der sich Unternehmen aus ganz Deutschland an Messeständen und mit Vorträgen und Workshops als potentielle Arbeitgeber vorstellen. Sowohl Studierende als auch interessierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (insbesondere Promovierende) können hier direkt in Kontakt mit Recruitern treten.

Für die Zukunft ist ein weiterer Ausbau von zentralen Angeboten und Veranstaltungen geplant. Zudem soll allen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universität ein zielgerichteter Career-Service für den Übergang in die Wirtschaft, öffentliche Arbeitgeber, Verbände, NGOs etc. mit entsprechenden Angeboten zur Verfügung stehen.

## 2.6 Qualitätssicherung: Evaluation und Monitoring

Aufgrund der dezentralen Struktur der Personalentwicklungsmaßnahmen werden die einzelnen Programme und Veranstaltungen von den jeweiligen Anbietern nachgehalten und evaluiert. Ziel der zentralen Personalentwicklung ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung der Angebote. Dazu soll zunächst das bisher bestehende Angebot im Hinblick auf seinen Umfang und seine Qualität bewertet werden. Hierbei soll insbesondere auf folgende Datenquellen zurückgegriffen werden:

- Regelmäßige, zentrale Bedarfserhebung durch das Sachgebiet „Personalentwicklung“ und Evaluation bei den Zielgruppen
- Ausbau der Datenerhebung im Bereich Promotion: Promovierendenstatistik nach neuem Hochschulstatistikgesetz<sup>3</sup> inkl. Angaben zu den besuchten Personalentwicklungsmaßnahmen
- Einholen von Nutzungs- und Evaluationsdaten von einzelnen Fortbildungsanbietern (Erstellung eines einheitlichen Formulars)
- Evaluation von neu eingeführten, zentral koordinierten Angeboten (kontinuierlich, nach jeder Maßnahme)

---

<sup>3</sup> Promovierendenstatistik \*NEUE STATISTIK\* (ab 06.2017)

Aufbauend auf diesen Daten sollen Angebotslücken und Verbesserungspotentiale identifiziert werden. Davon ausgehend wird das Sachgebiet „Personalentwicklung“ Prozesse anregen, um das Personalentwicklungsangebot kontinuierlich neuen Bedarfen, Herausforderungen und Rahmenbedingungen anzupassen und zu optimieren.

### **3. Gleichstellung, Diversity und Internationalisierung als Querschnittsaufgaben**

#### **3.1 Gleichstellung als strategisches Ziel**

Für die Universität Paderborn ist die Verwirklichung der Gleichstellung ein wichtiges strategisches Ziel. Sie hat in ihrer Grundordnung die nachhaltige Realisierung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern sowie die Förderung einer familiengerechten Hochschule als Hochschulaufgabe definiert und verfolgt dies seither konsequent. Die Gleichstellungsbeauftragte der Universität Paderborn als zentrale Anlaufstelle zu Fragen der Gleichstellung unterstützt und berät das Präsidium, die Fakultäten und die Gremien der Universität Paderborn bei der Umsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern an der Hochschule. Im Rahmen des Professorinnenprogramms wurde erstmals 2008 ein Gleichstellungskonzept aufgestellt, das stetig weiter fortgeschrieben wird (siehe aktuelles Gleichstellungskonzept 2014 bis 2018<sup>4</sup>). Des Weiteren verfolgen der Rahmenplan zur Gleichstellung<sup>5</sup> sowie die Gleichstellungspläne der einzelnen Fakultäten und zentralen Einheiten das Ziel der tatsächlichen Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern in allen Statusgruppen. Zudem hat das Präsidium der Universität Paderborn 2014 Zielvereinbarungen zur Gleichstellung mit den Fakultäten abgeschlossen. Diese beinhalten die Steigerung des Frauenanteils an den Professuren, am sonstigen wissenschaftlichen Personal und an den Promotionen und sind mit monetären Anreizen gekoppelt.

Um Qualitätsstandards in diesem Bereich abzusichern, fühlt sich die Universität den Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG verpflichtet. Sie hat eine Stellungnahme zu den Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards sowie einen Zwischenbericht und Abschlussbericht zur Umsetzung erstellt. In allen drei Bewertungsverfahren wurde sie von der DFG mit der Bestnote bewertet.

#### **3.2 Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Die Universität Paderborn sieht eine familienfreundliche Kultur als grundlegende Voraussetzung für eine geschlechter- und chancengerechte Hochschule und setzt sich dafür ein, Männern und Frauen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern. Die entsprechenden Regelungen und Maßnahmen gelten ausdrücklich für beide Geschlechter, damit die Vereinbarkeitsproblematik nicht einseitig Frauen angelastet wird und damit eine Benachteiligung aufgrund von Kindererziehung und Pflege von Angehörigen abgebaut wird.

---

<sup>4</sup> Gleichstellungskonzept der Universität Paderborn 2014-2018 (<https://www.uni-paderborn.de/fileadmin/gleichstellungsbeauftragte/Gleichstellungskonzept/Gleichstellungskonzept2014-2018.pdf>)

<sup>5</sup> Rahmenplan zur Gleichstellung von Frauen und Männern an der Universität Paderborn vom 2015 bzw. 2018 ([https://www.uni-paderborn.de/fileadmin/zv/4-1/gleichstellung/51.12\\_Rahmenplan.pdf](https://www.uni-paderborn.de/fileadmin/zv/4-1/gleichstellung/51.12_Rahmenplan.pdf))

Grundvoraussetzung für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind flexible Arbeitszeitmodelle. Diesbezüglich bietet die Universität im Rahmen der gesetzlichen Regelungen sehr flexible Arbeitsbedingungen und schöpft die rechtlichen Regelungen im Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Dabei werden Beschäftigungsverhältnisse so gestaltet, dass Kindererziehung und Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen mit der Wahrnehmung der Dienstaufgaben vereinbar sind. Ebenso wird unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen die Möglichkeit genutzt, Teilzeitbeschäftigungen in entsprechend verlängerte Laufzeiten umzuwandeln. Zur weiteren Verbesserung der Arbeitszeitgestaltung wurde mit dem Personalrat für Technik und Verwaltung eine Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit abgeschlossen, die analog auch im Wissenschaftsbereich angewandt wird.

Die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird seitens der Universität zudem durch ein umfangreiches und mehrstufiges Kinderbetreuungskonzept unterstützt. Dieses reicht von der Kinderferienbetreuung, über die Kinderkurzzeitbetreuung (PUKI) bis hin zu Betreuungsplätzen in Kindertagesstätten und Vermittlung von Tagespflegepersonen, Babysittern und „Ersatzgroßeltern“. Aufgrund der guten Nachfrage soll die Kinderkurzzeitbetreuung räumlich und konzeptionell erweitert werden. Diese Angebote werden durch das Familien-Service-Büro bereitgestellt, welches (neben dem Personaldezernat) auch eine Beratung der Beschäftigten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf anbietet. Eine kollegiale Beratung von Vätern und Müttern ist bei der Gleichstellungsbeauftragten angesiedelt. Hier können sich Eltern zu Themen wie Elternzeit, Rollenverständnis und die an sie gestellten gesellschaftlichen Erwartungen austauschen.

Eine neuere Entwicklung der alternden Gesellschaft wird auch von der Universität Paderborn aufgegriffen. Die Universität eröffnet Beschäftigten die Möglichkeit, nahe Angehörige in häuslicher Umgebung zu pflegen. Dabei werden die gesetzlich eingeräumten Mittel von Freistellung und Reduzierung der Arbeitszeit (beispielsweise durch das Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz) genutzt und es wird über die Vereinbarkeit von Beruf und familiärer Pflege informiert.

Diese Strukturen trugen dazu bei, dass der Universität Paderborn als erster Universität in NRW 2005 das Grundzertifikat zum „audit familiengerechte hochschule“ verliehen wurde. Im Jahr 2015 wurde die Universität zum vierten Mal erfolgreich reauditert. Mit Hilfe dieses Audits sollen zielgerichtete Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie festgelegt, umgesetzt und evaluiert werden. So hat sich die Universität 2015 unter anderem folgende Ziele gesetzt: Weiterentwicklung der zielgruppenspezifischen internen und externen Kommunikation, Unterstützung der Führungskräfte bei der Umsetzung von Vereinbarkeitsthemen und ein Coaching-Angebot für Nachwuchswissenschaftlerinnen mit familiären Aufgaben. Eine weitere Evaluierung ist vorgesehen.

### **3.3 Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen**

Frauen sind im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Paderborn – auch im Bundes- und Landesvergleich – unterrepräsentiert. Die Universität Paderborn hat es sich daher zum Ziel gesetzt, den Anteil an den Nachwuchswissenschaftlerinnen zu erhöhen und den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs in allen Phasen ihrer wissenschaftlichen Karriere gezielt zu unterstützen. Ein wichtiges Personalentwicklungsinstrument sind dabei neben den Zielvereinbarungen zur Gleichstellung der Gleichstellungsrahmenplan und die Gleichstellungspläne der Fakultäten und Einrichtungen, mit denen Fördermaßnahmen gebündelt werden. Zur Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses und zur Erhöhung des Frauenanteils in diesem Bereich wurden aufeinander aufbauende Programme für alle Qualifikationsstufen implementiert.

In der Pre-Doc-Phase sind dies das Qualifizierungsprogramm für Absolventinnen „Fit in den Job“, Informationen zu Promotionsmöglichkeiten durch persönliches Anschreiben an sehr qualifizierte Masterstudentinnen, die Peer-Mentoring-Programme „Einblick“ (zentral) und „perspektiveM“ (Fakultät EIM), eine Anschubfinanzierung zur Erarbeitung eines Promotionsthemas (Förderlinie 1) sowie ein Qualifizierungsprogramm für Promovendinnen „Karriere als Wissenschaftlerin“, ein Mentoring-Programm für Promovendinnen und Promotionsstipendien.

Die Unterstützung in der Post-Doc-Phase erfolgt durch Post-Doc-Stipendien, finanzielle Unterstützung von Forschungsvorhaben (Förderlinie 2) sowie Kompetenzteams für Habilitandinnen.

Für ihr nachhaltiges Engagement für die Chancengleichheit von Männern und Frauen im Beruf wurde die Universität Paderborn 2015 zum dritten Mal mit dem Total E-Quality Award ausgezeichnet.

### **3.4 Diversity und Heterogenität**

Die Universität Paderborn sieht Heterogenität als Chance und ständige Herausforderung zur nachhaltigen Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre und der internationalen Ausrichtung in der Forschung. In der Profilbildung der Lehre hat der Themenschwerpunkt „Heterogenität und Vielfalt“ an der Universität Paderborn einen zentralen Stellenwert. So ist die Universität seit 2011 Unterzeichnerin der Charta der Vielfalt.<sup>6</sup>

Die Personalentwicklung der Universität Paderborn fördert eine diversitätsgerechte Auswahl, Qualifizierung und Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne der zentralen Werte Wertschätzung, Transparenz, Eigenverantwortlichkeit und Chancengleichheit.

Eine wichtige Aufgabe liegt dabei in der Integration von schwerbehinderten Menschen. Die Universität Paderborn ist um Steigerung des Anteils von Beschäftigten mit Behinderung bemüht. Die Umsetzung der Richtlinie zur Durchführung der Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen (SGB IX) im öffentlichen Dienst NRW und die von der Universität Paderborn schon 2004 abgeschlossene Vereinbarung zur Integration schwerbehinderter Menschen in der Universität Paderborn beinhalten zahlreiche Fördermöglichkeiten von Menschen mit Behinderung. Zudem erfolgt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Personalräten und der Schwerbehindertenvertretung.

### **3.5 Internationalisierung**

Das seit 2015 amtierende Präsidium hat den Ausbau der Internationalisierung der Hochschule als strategisches Ziel seiner Amtszeit festgelegt. Die Universität fördert eine internationale Ausrichtung von Forschung und Studium, zum Beispiel im Rahmen von internationalen Studienprogrammen, weltweiten Hochschulkooperationen oder internationalen Austauschprogrammen für Studierende und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Einzelne Fakultäten haben bereits ihre internationalen Aktivitäten in Form von Internationalisierungsstrategien definiert und institutionalisiert.

---

<sup>6</sup> <http://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/die-charta-im-wortlaut.html>

Im Rahmen der Personalentwicklung der Universität Paderborn gewinnt die Internationalisierung ebenfalls an Bedeutung. Neben der Bestrebung einer zunehmend international ausgerichteten Personalrekrutierung (siehe Kapitel 2.1) gehört dazu auch die Qualifizierung für zukünftige internationale Tätigkeiten. Hierfür stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität Paderborn zum Beispiel Seminarangebote zur interkulturellen Kompetenz (Interne Fort- und Weiterbildung) sowie Sprachkurse (Zentrum für Sprachlehre) zur Verfügung. Zudem unterstützt das International Office Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Besuch aus dem Ausland empfangen, mit ausländischen Partnern kooperieren wollen oder einen Besuch bei Partnern im Ausland planen.

## **4. Zielhorizont und Meilensteine zur Weiterentwicklung der Personalentwicklung an der Universität Paderborn**

### **4.1 Zielhorizont**

Die Universität Paderborn verfügt über ein breites Angebot an Maßnahmen zur Personalentwicklung, die von vielen unterschiedlichen Stellen getragen und organisiert werden. Insbesondere die Fakultäten bieten eine umfassende und hochwertige Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses, welche durch zentrale Angebote aus Stabsstellen, der Verwaltung und anderen Anbietern in vielfältiger Weise ergänzt wird. Ziel der zentralen Personalentwicklung ist die Systematisierung und Optimierung von Personalentwicklungsprozessen und -maßnahmen. Hieraus leiten sich für die Zukunft unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte ab.

Um die Sichtbarkeit des Personalentwicklungsangebots für die einzelnen Zielgruppen zu erhöhen, ist eine systematische Sammlung der Angebote auf einer zentralen Plattform geplant, wobei die Angebote zielgruppenspezifisch strukturiert und um fehlende Angebote ergänzt werden sollen. Neben den durch zentrale Stellen bereitgestellten Angeboten soll auch mit dezentralen Anbietern von Weiterbildungen (Fakultäten etc.) eine Öffnung der Angebote für weitere Zielgruppen (Mitglieder anderer Fakultäten) vereinbart werden. Auf diese Weise können vorhandene Weiterbildungsangebote effizienter genutzt und langfristig besser aufeinander abgestimmt werden.

Insbesondere für den wissenschaftlichen Nachwuchs sollen durch Betreuungsvereinbarungen sowie transparente Stellenprofile Entwicklungsperspektiven explizit formuliert werden. Daneben ist geplant, die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zukünftig stärker durch das Sachgebiet „Personalentwicklung“ zu unterstützen. Als weiteres strategisches Thema wird die Förderung der Führungskultur mit der Einführung entsprechender Instrumente gesehen.

Diese Maßnahmen dienen auch dem Ziel, die Sichtbarkeit und Akzeptanz der zentralen Personalentwicklung innerhalb der Universität insgesamt zu stärken. Im Folgenden werden die geplanten Meilensteine im Einzelnen vorgestellt.

## **4.2 Entwicklung der Personalstruktur und der Karrierewege an der Universität Paderborn**

Die Personalstruktur der Universität Paderborn soll in Zukunft auf Basis des „Vertrags über gute Beschäftigungsbedingungen für das Hochschulpersonal“<sup>7</sup> und unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Wissenschaftsrates<sup>8</sup> weiterentwickelt werden. Daraus leitet sich auch das allgemeine Ziel der Universität ab, den Anteil an unbefristeten Beschäftigten im Wissenschaftsbereich zu erhöhen. Dieses Ziel setzt an allen Karrierestufen an.

Auf der Stufe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen bedarfsgerecht Dauerstellen, insbesondere in der Lehre, eingerichtet werden. Dazu plant die Universität die Entwicklung und Implementierung eines Dauerstellenkonzepts.

Ein weiterer Baustein der neuen Personalstruktur ist die Einführung der Tenure-Track Professorinnen und Professoren als neue, unbefristete Personalkategorie. Diese soll parallel zu den bestehenden Karrierewegen für Post-Docs etabliert werden. Klare Stellenprofile für die Post-Doc-Phase helfen hierbei, die Transparenz der Karrierewege und -optionen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler zu erhöhen. Zudem werden Tenure-Track Professorinnen und Professoren durch Personalentwicklungsmaßnahmen, die auf ihre spezifischen Bedürfnisse abgestimmt sind, unterstützt. Zentrale Instrumente auf Ebene der Fakultät stellt das Mentorat sowie ein institutionalisierter Austausch bzw. Feedback in der jeweiligen Fachgruppe der Hochschullehrenden dar. Weiterhin haben Tenure-Track Professorinnen und Professoren die Möglichkeit, an einem Coachingprogramm für Professorinnen und Professoren teilzunehmen. Nach der Zwischenevaluation findet zur weiteren Karriereplanung und -förderung ein Statusgespräch mit der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für wissenschaftlichen Nachwuchs statt. Weitere zielgruppenspezifische Angebote, zum Beispiel Formate zum Ausbau der Führungskompetenz, sind geplant. Tenure-Track Professorinnen und Professoren werden dabei auf ihrem Weg zur unbefristeten Professur gezielt gefördert. Gleichzeitig werden Strategien entwickelt, wie bei nicht positiver Evaluation alternative Karrierewege aufgezeigt und die Personen entsprechend gefördert werden können.

## **4.3 Definition und Etablierung von Personalentwicklungsprozessen**

### **4.3.1 Organisationale und individuelle Bedarfserhebung**

Das Sachgebiet „Personalentwicklung“ soll zukünftig regelmäßige Bedarfserhebungen auf Organisationsebene durchführen. Diese werden zielgruppenspezifisch ausgewertet, so dass das vorhandene Angebot evaluiert und spezielle Qualifizierungsbedarfe definiert werden können. Angebotslücken und Verbesserungsbedarfe können so identifiziert und bearbeitet werden. Für die Umsetzung, Auswertung und Bereitstellung der Ergebnisse der Bedarfserhebung soll unter Einbezug der Personalentwicklungsanbieter ein entsprechender Prozess definiert werden.

Darüber hinaus sollen strukturierte individuelle Potenzialanalyseprozesse bzw. Entwicklungsbedarfserhebungen gefördert und durch die Bereitstellung angemessener Instrumente unterstützt werden. Zur Unterstützung von Potenzialanalysen in

---

<sup>7</sup> Siehe „Vertrag über gute Beschäftigungsbedingungen für das Hochschulpersonal“  
[http://www.wissenschaft.nrw.de/fileadmin/Medien/Dokumente/Hochschule/Vertrag\\_%C3%BCber\\_gute\\_Besch%C3%A4ftigungsbedingungen.pdf](http://www.wissenschaft.nrw.de/fileadmin/Medien/Dokumente/Hochschule/Vertrag_%C3%BCber_gute_Besch%C3%A4ftigungsbedingungen.pdf)

<sup>8</sup> Siehe „Empfehlungen des Wissenschaftsrates zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten“  
<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf>

Entwicklungsgesprächen können beispielsweise Kompetenzprofile und Selbsteinschätzungsbögen eingesetzt werden (siehe Kapitel 4.4.2). Die Ergebnisse der Individualanalysen können dann auch dahingehend ausgewertet werden, inwiefern die individuelle Weiterentwicklung durch Personalentwicklungsangebote der Universität Paderborn ausreichend unterstützt wird bzw. weiter optimiert werden kann.

#### **4.3.2 Weiterentwicklung und Aufbereitung von Kompetenz- und Stellenprofilen**

Auf Basis der von den Fakultäten definierten Karriere- und Kompetenzplänen für den wissenschaftlichen Nachwuchs wird das Sachgebiet „Personalentwicklung“ standardisierte und weiter ausdifferenzierte Kompetenz- und Stellenprofile für die verschiedenen Zielgruppen erarbeiten. Diese können einerseits als Orientierung für die Personalauswahl dienen. Andererseits können diese Profile Vorgesetzte bei der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, indem sie Ziele und Anforderungen transparent definieren und Ansatzpunkte für die individuelle Weiterentwicklung bieten.

## **4.4 Einführung neuer Instrumente zur Qualifizierung und Förderung**

### **4.4.1 Optimierung der Einführungsphase für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Die Ausgestaltung der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist derzeit stark von einzelnen Organisationseinheiten (Professur, Institut, Fakultät etc.) abhängig. Das Sachgebiet „Personalentwicklung“ wird zukünftig einen positiven Start an der Universität Paderborn, unabhängig von der jeweiligen Organisationseinheit, unterstützen.

Zunächst ist geplant, allen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Willkommensmappen zur Verfügung zu stellen. Inhalt der Mappen sollen neben einem offiziellen Willkommensschreiben auch Informationen über die Universität und die Stadt Paderborn sein. Neben allgemeinen Informationen wie beispielsweise einem Lageplan der Universität, Informationen zu zentralen Einrichtungen und Ansprechpartnern und einem Überblick über zentrale Termine und Veranstaltungen sollen in diesem Rahmen auch die Angebote zur Personalentwicklung vorgestellt werden.

Angedacht ist zudem die Einrichtung einer regelmäßig stattfindenden Willkommensveranstaltung für neue Promovierende. Zur Erhöhung der Transparenz und Planbarkeit individueller Entwicklungspläne ist weiterhin die Implementierung von Betreuungs- bzw. Promotionsvereinbarungen bzw. von entsprechenden Maßnahmen auf Post-Doc-Ebene (z.B. Career-Development-Plans) geplant. Für Professorinnen und Professoren im Tenure-Track Verfahren unterstützt eine transparente Vermittlung der Evaluationskriterien sowie die Auswahl der Mentorinnen und Mentoren die Orientierung zu Beginn der Bewährungsphase.

### **4.4.2 Weiterentwicklung von Maßnahmen zur Förderung der Führungskultur**

An Professorinnen und Professoren werden zunächst hohe Ansprüche an ihre Fachkompetenz gestellt. Die Leitung von Arbeitsgruppen, Instituten, Forschungsgruppen etc. fordert auch ein hohes Maß an Führungskompetenz. Dazu gehört insbesondere die Führung, Förderung und Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch das Moderieren oder die Vermittlung bei Konflikten. Weiterhin ist die Vermittlung und Überwachung der einschlägigen Arbeitssicherheitsvorschriften und z.B. ein Bewusstsein für die Verantwortung der Sicherheit in Laboren wichtig.

Eine Aufgabe des Sachgebietes „Personalentwicklung“ ist dabei die Unterstützung bei der Entwicklung und Implementierung einer Führungskultur. Getragen werden diese Prozesse dabei in erster Linie von den maßgeblichen Akteuren (Präsidium, Fakultäten, Personalräte, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenbeauftragte). Das Sachgebiet „Personalentwicklung“ hat hier insbesondere eine moderierende und beratende Rolle. Bestehende und neu zu entwickelnde Instrumente der Personalentwicklung sollen im Anschluss an den Prozess auch vor dem Hintergrund der neuen Führungsleitlinien evaluiert und bei Bedarf angepasst werden.

Die interne Fort- und Weiterbildung bietet Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universität ein modulares Fort- und Weiterbildungsangebot zum Auf- und Ausbau von Führungskompetenz. Für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler soll dieses Angebot noch um weitere Angebote ergänzt werden. Dazu gehören insbesondere professionelle Führungskräfte-Coachings sowie kollegiale Austauschformate.

### **4.4.3 Einführung Betreuungsvereinbarung (Promotion)**

Regelmäßige Treffen von Doktorandin und Doktorand mit Promotionsbetreuerin und Promotionsbetreuer stellen eine wichtige Voraussetzung für ein kontinuierliches Fortschreiten

von Promotionsprojekten dar. Die Universität Paderborn wird Betreuungsvereinbarungen zwischen Doktorandin/Doktorand und Betreuerin/Betreuer einführen, die sich an den Empfehlungen des Wissenschaftsrats und der DFG orientieren und den jeweiligen Fächerkulturen gerecht werden sollen. Dafür wird in Abstimmung mit den Fakultäten ein Muster entwickelt, wobei die einzelnen Fakultäten für die konkrete Ausgestaltung verantwortlich sind. Durch die schriftlich festzuhaltende Vereinbarung soll das Verhältnis zwischen Promovierenden und Betreuenden inhaltlich und zeitlich für beide Seiten transparent gestaltet und die gegenseitigen Rechte und Pflichten dokumentiert werden. Die Betreuungsvereinbarung wird bei den jeweils zuständigen Promotionsausschüssen hinterlegt werden.

#### **4.4.4 Einführung und Etablierung von jährlichen Entwicklungsgesprächen**

Jährliche Reflexions- bzw. Feedbackgespräche zwischen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Vorgesetzten werden bisher nur auf individuelle Initiative Einzelner umgesetzt. In Abstimmung mit den Fakultäten ist die universitätsweite Etablierung eines jährlichen Entwicklungsgesprächs als Führungsinstrument sowie als zentrales Element der Personalentwicklung wissenschaftlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geplant. Die Gesprächsaufzeichnungen selbst verbleiben bei der bzw. dem Vorgesetzten, während gegenüber der Personalverwaltung angezeigt wird, dass das Gespräch stattgefunden hat.

Ziel der jährlichen Gespräche ist

- die Förderung der Kommunikationskultur und wertschätzenden Zusammenarbeit
- die Förderung einer aktiven und motivierenden Mitarbeiterführung
- Rückmeldung der Vorgesetzten zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Rückmeldung zum Führungsverhalten der Vorgesetzten
- die gemeinsame Klärung von Förder- und Weiterbildungsbedarfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Um Entwicklungsgespräche dauerhaft zu verankern, die Resonanz und Akzeptanz flächendeckend zu erhöhen und eine entsprechende Führungskultur zu fördern, sind folgende Maßnahmen durch das Sachgebiet Personalentwicklung geplant:

- Entwicklung eines Leitfadens zur Durchführung von Entwicklungsgesprächen bzw. Entwicklung von entsprechenden Fortbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte
- Aufbereitung der Karriere- und Kompetenzpläne (Siehe Kapitel 4.3.2) als Potenzialanalyseinstrument zur Ableitung von Entwicklungsbedarfen
- Entwicklung von Selbst- bzw. Fremdeinschätzungsbögen zur Unterstützung des gegenseitigen Feedbacks
- Einleitung von „Werbemaßnahmen“ (Informationsmaterial, Gespräche mit Dekaninnen und Dekanen und Professorinnen und Professoren)
- Prozessdefinition in Absprache mit den Fakultäten (Teilnehmende, Zeitrahmen und Häufigkeit, Grad der Verbindlichkeit, Dokumentation, Evaluation etc.)

## **4.5 Kommunikationsstrategie**

Die Personalentwicklung an der Universität Paderborn erfolgt bisher dezentral aus unterschiedlichen Bereichen. Deshalb ist es wichtig, den Mitgliedern der Universität die Angebote der einzelnen Bereiche sichtbar zu machen. Zudem soll das neue, zentral angesiedelte Sachgebiet „Personalentwicklung“ vorgestellt und seine Funktion und Angebote bekannt gemacht werden. Ziel ist dabei auch, hochschulweit eine Personalentwicklungskultur zu fördern. Dies erfolgt über unterschiedliche Kanäle.

Eine wichtige Aufgabe des Sachgebietes „Personalentwicklung“ ist die Bündelung der Angebote auf einer Plattform. Die vorhandenen Maßnahmen sollen dort zielgruppenspezifisch organisiert und bedarfsorientiert ergänzt werden.

Eine enge Zusammenarbeit des Sachgebietes „Personalentwicklung“ mit den Fakultäten ist für den angestrebten Erfolg von herausragender Bedeutung. Insbesondere über die Dekanate sollen dem wissenschaftlichen Personal die Angebote zur Personalentwicklung bekannt gemacht werden. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zudem direkt, mithilfe von Unterlagen zu Personalentwicklungsangeboten in der Willkommensmappe, angesprochen.

Paderborn, den 17. Mai 2017

Für den Präsidenten  
Die Vizepräsidentin für Wirtschafts- und Personalverwaltung

Simone Probst

## 5. Anhang: Stellentypen der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (fakultätsübergreifend)

### 5.1 Stellentypen befristete Stellen – Promotionsphase

	Stellentyp	Spezifikation	Aufgabenprofil	Karriereziele	Maßnahmen zur Karrierezielerfüllung
<b>Promotionsstellen</b>					
(promovierender) Mittelbau	WiMi (50-100%)	Stellenplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2-4 SWS Lehre</li> <li>- Forschung im Themenbereich des FG</li> <li>- Eigene Promotion</li> <li>- Akad. Selbstverwaltung und Aufgaben der Professur</li> <li>- eingeschränkt: Führungsaufgaben (SHK/ WHB)</li> </ul>	a) im universitären Kontext <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professur</li> <li>- Stelle mit Forschungsschwerpunkt</li> <li>- Stelle mit Schwerpunkt Lehre</li> <li>- Wissenschaftsmanagement</li> </ul> b) außerhalb der Hochschule <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereich Forschung und Entwicklung</li> <li>- ohne Bezug zu Forschung und Entwicklung</li> <li>- Beratung / Consulting</li> <li>- Unternehmer/ Gründung</li> <li>- (Leitungs-)Position im Bildungssektor (Erw.-Bildung, Fort-/ Weiterbildung)</li> </ul>	Module Promotionsstudium, Gleichstellung, Hochschuldidaktik, Fortbildung, TecUp...  Themenschwerpunkte: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einwerben von Drittmittel</li> <li>- didaktische Kompetenzen / professionell Lehren</li> <li>- Präsentationstechniken</li> <li>- wissenschaftliches Arbeiten/ Schreiben</li> <li>- inner- und außeruniversitäre Karriereplanung</li> <li>- Personalführung</li> <li>- Projekt- / Forschungsmanagement</li> <li>- betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse</li> <li>- Sprachkenntnisse/ interkulturelle Kompetenz</li> <li>- Gender- und Diversity-Kompetenz</li> </ul>
		Drittmittel/ Projektmittel/ zweckgebundene Mittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 0-4 SWS Lehre</li> <li>- Aufgaben gemäß Projekt/ Zweckbindung</li> <li>- Eigene Promotion</li> <li>- eingeschränkt: Führungsaufgaben (SHK/ WHB)</li> <li>- ggf. Unterstützung Projektmanagement</li> </ul>		

## 5.2 Stellentypen befristete Stellen – Post-Doc-Phase

	Stellentyp	Spezifikation	Aufgabenprofil	Karriereziele	Maßnahmen zur Karrierezielerfüllung
<b>Post-Doc-Stellen/ Juniorprofessuren</b>					
Post-Doc	WiMi (i.d.R. 100%) Akad. R.a.Z. oder OR a.Z. Oberingenieur mit & ohne Führungs- verantwortung	Stellenplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- i.d.R. 4-7 SWS Lehre</li> <li>- Projektkoordination in großen Fachgebieten bzw. fachgebietsübergreifend</li> <li>- eigene Forschung im Themenbereich des FG, Projektakquisition, Forschungs- u. Projektadministration &amp; -controlling, Publikationen, Vorträge, Mitteleinwerbung, ggf. Führungsaufgaben (Doktoranden)</li> <li>- akad. Selbstverwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) im universitären Kontext               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professur</li> <li>- Stelle mit Forschungsschwerpunkt</li> <li>- Stelle mit Schwerpunkt Lehre</li> <li>- Wissenschaftsmanagement</li> </ul> </li> <li>b) außerhalb der Hochschule               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereich Forschung und Entwicklung</li> <li>- ohne Bezug zu Forschung und Entwicklung</li> <li>- Beratung / Consulting</li> <li>- Unternehmer/ Gründung</li> <li>- (Leitungs-) Position im Bildungssektor (insbes. Erwachsenenbildung, Fort- und Weiterbildung)</li> </ul> </li> </ul>	Gleichstellung, Fortbildung, Hochschuldidaktik, TecUp...  Themenschwerpunkte: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekt- / Forschungsmanagement</li> <li>- Personalführung</li> <li>- Einwerben von Drittmitteln</li> <li>- didaktische Kompetenzen / professionell Lehren</li> <li>- Präsentationstechniken</li> <li>- wissenschaftliches Schreiben</li> <li>- inner- und außeruniversitäre Karriereplanung</li> <li>- betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse</li> <li>- Sprachkenntnisse/ interkulturelle Kompetenz</li> <li>- Gender- und Diversity-Kompetenz</li> </ul>
		Drittmittel/ Projektmittel/ zweck- gebundene Mittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 0-4 SWS Lehre</li> <li>- Aufgaben gemäß Projekt/ Zweckbindung</li> <li>- eigene Forschung (Themenbereich des FG)</li> <li>- Projektakquisition, Mitteleinwerbung Forschungs- u. Projektadministration &amp; -controlling, Publikationen, Vorträge, ggf. Führungsaufgaben (Doktoranden), akad. Selbstverwaltung</li> </ul>		
	Jun.-Prof. / W1	Ohne tenure track	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4-5 SWS Lehre</li> <li>- eigene Forschung, Entwicklung eines eigenständigen Forschungsprofils,</li> <li>- Projektakquisition, Mitteleinwerbung, Forschungs- u. Projektadministration &amp; -controlling, Publikationen, Vorträge, ggf. Führungsaufgaben (Doktoranden), Gutachterstätigkeit, akad. Selbstverwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) im universitären Kontext               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professur</li> </ul> </li> <li>b) außerhalb der Hochschule               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereich Forschung und Entwicklung</li> <li>- ohne Bezug zu Forschung und Entwicklung</li> <li>- Unternehmer/ Gründung</li> <li>- Stelle im Bildungssektor</li> </ul> </li> </ul>	

### 5.3 Stellentypen unbefristete Stellen

	Stellentyp	Spezifikation	Aufgabenprofil	Karriereziele	Maßnahmen zur Karrierezielerfüllung
<b>Dauerstellenkategorien in der Hochschule</b>					
"Mittelbau" (Lehre + Forschung)	WiMi (i.d.R. 100%) Akad. R. Akad. OR Akad. D.	Alle Fakultäten / PLAZ	- 4 - 9 SWS Lehre - Projektkoordination in großen Fachgebieten bzw. fachgebietsübergreifend - eigene Forschung im Themenbereich des FG, Projektakquisition, Forschungs- u. Projektadministration & -controlling, Publikationen, Vorträge, Mitteleinwerbung, ggf. Führungsaufgaben (Doktoranden)	Annahme: Karriereziel erreicht  Fort- und Weiterbildung notwendig ("lebenslanges Lernen"), um im aktuellen Karrierebereich erfolgreich und dauerhaft tätig zu sein	Gleichstellung, Hochschuldidaktik, TecUp, Fortbildungen etc.  Themenschwerpunkte: - Projekt-/ Forschungsmanagemen t - Einwerben Drittmittel - Coaching (insb. für Professoren) - didaktische Kompetenzen / professionell Lehren - Präsentationstechniken - Personalführung - wissenschaftliches Schreiben (für wiss. Nachwuchs) - Sprachkenntnisse/ interkulturelle Kompetenz - Gender- und Diversity- Kompetenz
	Technischer Wissenschaftler / Kustode	MB / EIM / NW	- 4 bzw. 5 SWS Lehre - fachspezifische Forschungsaufgaben - Fachgebietsübergreifende Verantwortung für zentrale Aufgabenbereiche der Fakultät (z.B. Sicherheitsbeauftragter, Rechnerpool, PR, TEMS)		
Lehre LfbA, Studienrat im Hochschuldienst	KW / WW / NW / EIM / PLAZ	- 12-17 SWS Lehre (LVV), - Abdeckung von nicht durch Strukturprofessuren besetzten Themenfeldern zur Sicherstellung des notwendigen Fächerspektrums mit Schwerpunkt Lehre.			
Wissenschafts- management	Leitung zentraler Einrichtung (ZSB, UB, IMT, Fach-/ Sonderbib., Leitung Rechner-betrieb Math.)	Alle Fakultäten / fakultäts- über-greifend	- z.T. 4 SWS Lehre - Betrieb der Einrichtung (z.B. Betreuung eines Rechnerpools bzw. Rechnerbetriebs) - ggf. Forschungsaktivitäten erwünscht - Führungsverantwortung		
	WiMis/akad. Rat (Dekanat, Direktorium, ...), z.B. Referent für S&L / Lehrveranstaltungsmanager, Geschäftsführer	Alle Fakultäten/ PLAZ	<u>Stellenabhängig:</u> IT-Infrastruktur, Studium und Lehre/ Studienbüro, Öffentlichkeitsarbeit, Internationalisierung, Qualitätsmanagement -AG-Leiter ...  <u>allgemein:</u> - operative Bearbeitung des jeweiligen Aufgabenfeldes - Unterstützung der jeweiligen Vorgesetzten - Personal, Finanzen, Studium und Lehre, Forschungsmanagement / akademische Selbstverwaltung / PR der Fakultät - Beteiligung an Abstimmungsprozessen in Fakultät/ Einrichtung und Universität - ggf. Personalverantwortung		
Professur W <sub>2</sub> / W <sub>3</sub>	Professur	Alle Fakultäten	- eigenständige Lehre (9 SWS) - eigenständige Forschungsaktivitäten, Leitung von Forschungs- oder Entwicklungsprojekten - Führungsverantwortung (Professur) - Akademische Selbstverwaltung, Einwerben von Drittmitteln, Publikationen - Mitarbeit in inner- oder außeruniversitären Gremien, Mitarbeit in Kooperationen - Betreuung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses	Besonderheit W <sub>2</sub> / W <sub>3</sub> : - Zielvereinbarungen (Anträge/ Publikationen)	



---

**HERAUSGEBER  
PRÄSIDIUM DER UNIVERSITÄT PADERBORN  
WARBURGER STR. 100  
33098 PADERBORN**

**[HTTP://WWW.UNI-PADERBORN.DE](http://www.uni-paderborn.de)**

---

**ISSN 2199-2819**