

Wissen & Wachsen – Personalentwicklung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena

Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal und den wissenschaftlichen Nachwuchs

Mit ihrem Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal und den wissenschaftlichen Nachwuchs verfolgt die Friedrich-Schiller-Universität Jena die strategische Zielsetzung einer qualifizierten und an höchsten Ansprüchen orientierten Förderung, Ausbildung und Begleitung junger Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern für Karrieren in der Akademie, der Gesellschaft und der Wirtschaft durch

- Vermittlung hochwertiger wissenschaftsbegleitender und -unterstützender Kenntnisse und Kompetenzen in den Bereichen Forschung, Lehre und Führung,
- Formate, innerhalb derer ein frühes selbstständiges Forschen, Lehren und Führen begleitend erlernt und perfektioniert werden kann,
- Regelungen, die eine gute Planbarkeit der verschiedenen Karrierewege auf mittlere und längere Frist ermöglichen,
- Schaffung hierzu förderlicher und attraktiver Arbeits-, Forschungs- und Lehrbedingungen.

Zielsetzung

Die Friedrich-Schiller-Universität Jena „[...] dient der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung“.¹ Die Erfüllung dieser Zielsetzung gelingt nur mit motiviertem und leistungsstarkem Personal, das in einem attraktiven Beschäftigungs- und Lebensumfeld arbeitet, lehrt und forscht. Hier setzt die Personalentwicklung der Friedrich-Schiller-Universität Jena an: Um entsprechendes Personal zunächst zu gewinnen und dann zu halten, sollen einerseits attraktive Rahmenbedingungen für eine Beschäftigung an der Universität geschaffen und erhalten sowie andererseits die Kompetenzen ihrer Beschäftigten und Angehörigen systematisch gefördert und weiterentwickelt werden. Dadurch leistet die Personalentwicklung sowohl einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Universitätsziele als auch zur individuellen beruflichen Entwicklung ihres Personals und wirkt nicht zuletzt an der Schaffung eines familienfreundlichen und geschlechtergerechten Arbeitsumfeldes mit, welches die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördert. Personalentwicklung wird somit zum unmittelbaren strategischen Handlungsfeld der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

¹ Grundordnung der FSU Jena, § 3 Abs. 1 Nr.2 in Einklang mit § 5 Abs. 1 Thüringer Hochschulgesetz (ThürHG).

Zielgruppen

Das vorliegende Konzept adressiert zielgruppenspezifische Handlungsfelder der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal und den wissenschaftlichen Nachwuchs. Ausgeklammert sind Maßnahmen der Personalentwicklung für das nicht-wissenschaftliche Personal sowie dem Personal im Wissenschaftsmanagement, die in einem umfassenden universitätsweiten Personalentwicklungskonzept berücksichtigt werden, das sich derzeit in Planung befindet.

Eine universitäre Besonderheit ist, dass sich Personalentwicklung sowohl an das Personal im engeren Sinne richtet (also an alle Universitätsmitglieder und -angehörigen, die sich in einem laufenden befristeten oder unbefristeten Beschäftigungsverhältnis mit der Universität befinden) als auch an (Nachwuchs-) Wissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die nicht Beschäftigte der Universität sind, aber an der Universität forschen oder lehren (etwa Stipendiatinnen und Stipendiaten). Erfolgreiche Personalentwicklung im universitären Kontext ist immer auch Personalentwicklung für andere Einrichtungen, denn Mobilität auf nationaler und internationaler Ebene und der Wechsel von Einrichtungen im Rahmen der wissenschaftlichen Weiterqualifizierung sind systembedingt gewollt. Zusätzlich genießt die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Friedrich-Schiller-Universität einen hohen Stellenwert. Zur Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler gehört u.a. die Förderung in und zwischen allen Karrierephasen inklusiv einer systematischen Weiterentwicklung des Qualifikationspotenzials zur optimalen Vorbereitung auf gegenwärtige und zukünftige Aufgaben in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Wissenschaftsmanagerinnen und -manager tragen maßgeblich zur Erreichung der Leistungsziele und zur Gesamtentwicklung der Universität bei. Die bedarfs- und praxisorientierte Entwicklung und Förderung dieser Personalgruppe und somit zugleich die Entlastung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler insbesondere von administrativen Aufgaben zugunsten ihrer originären Forschungs- und Lehrtätigkeiten ist daher ein wichtiges Anliegen der Personalentwicklung an der FSU.

Zuständigkeiten

An der Friedrich-Schiller-Universität Jena liegt eine dezentrale institutionelle Verortung der Personalentwicklung vor. Es gibt verschiedene Akteur/innen, die abhängig von der Rolle der Beteiligten zielgruppenspezifische Teilkonzeptionen entwickeln und entsprechende für die Personalentwicklung entworfene Programme und Einzelmaßnahmen anbieten. Diese Konstellation ermöglicht es, dass das gesamte an der Universität vorhandene Spektrum an Kompetenz und Know-how der Personalentwicklung zur Verfügung steht, da Maßnahmen von denjenigen Akteuren durchgeführt werden, die fachlich und inhaltlich möglichst nahe am Vorhaben positioniert sind:

- *Abteilung Personalentwicklung (Dezernat für Personalangelegenheiten):* Themenfelder wie Qualifizierung (vorrangig für die Zielgruppen nichtwissenschaftlich Beschäftigte sowie Professor/innen), Führungsentwicklung, Coaching, Konfliktmanagement/Mediation, Moderation von Team- und Strategieworkshops und vieles mehr gehören zu den Schwerpunkten der Abt. Personalentwicklung. Darüber hinaus koordiniert die Abteilung die Themen Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft sowie Gesundheitsförderung und unterstützt damit die Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen.
- *Graduierten-Akademie:* In der Graduierten-Akademie ist die Verantwortung für die Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Promovierende und Postdocs) institutionell verankert.
- *Servicestelle LehreLernen:* Die Servicestelle LehreLernen ist für das Angebot hochschuldidaktischer Weiterbildungsprogramme für alle Lehrenden der Universität zuständig.

- *Servicezentrum Forschung und Transfer (mit K1-Gründerservice)*: Das Servicezentrum Forschung und Transfer unterstützt die Forschenden der Universität beim Kompetenzerwerb für die Einwerbung von Drittmittelprojekten sowie der Verwertung ihrer Forschungsergebnisse (inkl. Unternehmensgründung).
- *Gleichstellung*: Der Geschäftsbereich Gleichstellung im Büro des Vizepräsidenten für wissenschaftlichen Nachwuchs und Gleichstellung unterstützt die zuständigen Bereiche bei der Implementierung von Gender Mainstreaming in der Personalentwicklung und bietet in Bereichen, in denen strukturelle Benachteiligung evident ist, spezielle Angebote zum Nachteilsausgleich an. Das Gleichstellungsbüro und die Mitglieder des Gleichstellungsbeirats stehen allen Universitätsangehörigen für Fragen und Konflikte mit Bezug zu Chancengerechtigkeit, Diskriminierung, (sexueller) Belästigung und Gewalt beratend und unterstützend zur Verfügung.
- *Weitere Akteure*: Das Angebot weiterer Akteure wie des Internationalen Büros (Staff Exchange) und des Sprachenzentrums (Sprachausbildung) steht für Aufgaben der Personalentwicklung bei Bedarf zur Verfügung.

Die zentrale Koordination der Personalentwicklungsaktivitäten für alle Beschäftigtengruppen obliegt der Ständigen Arbeitsgruppe Personalentwicklung unter Leitung des Kanzlers und unter Mitwirkung der drei Vizepräsident/innen sowie der Leiterinnen und Leiter der zentralen Personalentwicklungsakteure. Der regelmäßige Austausch der konkreten Akteure auf Arbeitsebene wird durch eine Unter-Arbeitsgruppe sichergestellt.

Handlungsfelder

Die Handlungsfelder der universitären Personalentwicklung orientieren sich sowohl an personalwirtschaftlichen Abläufen (Personalplanung und -gewinnung, -management, -erhaltung, -bindung und -freistellung) als auch an der Begleitung der individuellen Kompetenz-, Karriere- und Laufbahnentwicklung der Beschäftigten und der weiteren Angehörigen der Universität. Querschnittsthemen der Universität wie das Diversitätsmanagement, Geschlechtergleichstellung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gesundheitsförderung sowie Internationalisierung finden in allen Handlungsfeldern Beachtung, können aber auch zu eigenständigen Handlungsfeldern erklärt werden, wenn das der gesamtuniversitären Zielsetzung zur Schaffung eines attraktiven Arbeits- und Lebensraums an der Friedrich-Schiller-Universität Jena gerecht wird.

Indikatoren für den Stand der Umsetzung der einzelnen Handlungsfelder sind

- das Vorhandensein von verabschiedeten Richtlinien und Handlungsempfehlungen,
- die Schaffung von Strukturen (z. B. Organisationseinheiten, Netzwerke) sowie
- das Angebot und die Durchführung von entsprechenden Maßnahmen (z. B. Programme, Formate).

Ausgehend von den strategischen Zielen der Friedrich-Schiller-Universität Jena (siehe Seite 1) lassen sich elf Handlungsfelder der Personalentwicklung identifizieren, die für die Zielgruppen wissenschaftliches Personal und wissenschaftlicher Nachwuchs relevant sind. Zu jedem Handlungsfeld werden exemplarische Instrumente, Strukturen und Angebote aufgeführt.

Handlungsfeld 1: Hochqualifiziertes Personal gewinnen und binden / Willkommenskultur etablieren und leben

Die Friedrich-Schiller-Universität will hochqualifizierte, kreative und leistungsstarke Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gewinnen und an den Standort Jena binden. Teil dieses Handlungsfeldes ist die Etablierung und das Leben einer Willkommenskultur durch alle Angehörigen der Universität: Das neue Personal soll sich willkommen fühlen und zügig in die Universität integriert werden. Beispielsweise gibt es Willkommensveranstaltungen (für die Zielgruppen neuberufene Professorinnen und Professoren sowie für Promovierende), eine Broschüre zu „ersten Schritten“ für neue Beschäftigte sowie eine Charme-Offensive „Jena-Schnuppertour“ für neuberufene Professorinnen.

Die Gewinnung von qualifiziertem und motiviertem Personal hängt entscheidend davon ab, welche Attraktivität einer Tätigkeit an der Friedrich-Schiller-Universität beigemessen wird. In diesem Zusammenhang hat die Universität Jena mehrere Richtlinien und Handlungsempfehlungen verabschiedet (z. B. Dauerstellenkonzept, Befristungsrichtlinie, Tenure Track-Konzept, FSU-Handreichung zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, Leitfaden für die Personalauswahl zur Objektivierung des Rekrutierungs- und Auswahlprozesses). Diese dienen zum einen der Etablierung der Willkommenskultur selbst und zum anderen indirekt auch der transparenten Kommunikation derselben. Strukturell werden Berufungsverfahren als „Chefsache“ der Universitätsleitung gehandhabt. Es gibt einen institutionalisierten Dual Career Service für die Zielgruppe der Professorinnen und Professoren sowie eine zentrale Anlaufstelle mit Welcome-Service für alle Promovierenden und Postdocs der Universität. Schließlich wirbt die Friedrich-Schiller-Universität auf internationalen Karrieremessen für den Standort Jena und engagiert sich für die aktive Rekrutierung von Angehörigen des im Bewerbungspool unterrepräsentierten Geschlechts.

Handlungsfeld 2: Balance fördern zwischen Forschung, Lehre, Management/Selbstverwaltung (ggf. inklusiv Führung und Nachwuchsförderung)

Das wissenschaftliche Personal einer Universität ist üblicherweise in den drei Bereichen Forschung, Lehre sowie Management/Selbstverwaltung tätig. Neben den dort jeweils spezifisch erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten benötigen Führungskräfte grundlegende Management- und Personalführungskompetenzen. Professorinnen und Professoren sollten außerdem über Kompetenzen im Hinblick auf die Betreuung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses verfügen.

Es ist ein erklärtes Handlungsfeld der Friedrich-Schiller-Universität Jena, eine Balance zwischen den vielfältigen Aufgabengebieten zu fördern, um ein attraktives Arbeitsumfeld mit einem ausgewogenen Tätigkeitsspektrum sicherzustellen. Ein klares Signal für die strukturelle Verankerung der Förderung dieser Ausgewogenheit ist die Einrichtung von drei Vizepräsidenten an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, die inhaltlich für die Bereiche Forschung, Studium und Lehre sowie wissenschaftlicher Nachwuchs und Gleichstellung zuständig sind. Personenbezogene Instrumente zur Förderung der Balance sind die Bereitstellung von Coaching-Angeboten und Möglichkeiten zum kollegialen Coaching für verschiedene Zielgruppen (Professorinnen/Professoren, Promovierende und Postdocs, Lehrende).

Handlungsfeld 3: Forschung professionalisieren

Forschung ist eine originäre Aufgabe aller Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an der Universität. Bei der Gewinnung von wissenschaftlichem Personal und von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern nehmen die fachlichen Kompetenzen und die Forschungsleistungen eine herausragende Rolle ein. Die Weiterentwicklung von Kompetenzen in diesem Bereich erfolgt im Allgemeinen durch die tägliche Arbeit und den Austausch mit anderen Forschenden im Rahmen der Scientific Community.

Die Friedrich-Schiller-Universität Jena bietet zusätzlich unterstützende Maßnahmen zur Professionalisierung der Forschungstätigkeiten an. In struktureller Hinsicht ist dieser Bereich im Vizepräsidium für Forschung und im Servicezentrum Forschung und Transfer sowie für Promovierende und Postdocs in der Graduierten-Akademie institutionell verankert. Konkrete Einzelmaßnahmen werden u.a. für Promovierende und Postdocs angeboten (z. B. Qualifizierungsangebote in den Bereichen „Grundfragen der Wissenschaft“, „Forschungsmethoden“ und „Präsentieren und Publizieren“; Förderlinie Pro-Change zur Förderung von Forschungsvorhaben und Verbesserung der Berufungsfähigkeit von Postdocs bzw. zur Förderung des wissenschaftlichen Austausches von Nachwuchsforscherinnen). Außerdem gibt es für alle wissenschaftlich Tätigen Beratungsangebote zu Drittmittelinwerbung sowie zur Verwertung der Forschungsleistungen (z. B. in Form von Patenten).

Handlungsfeld 4: Lehre professionalisieren

In ihrer Funktion als Lehrende werden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gezielt unterstützt. Mit einer zentralen Einrichtung für Hochschuldidaktik (Servicestelle LehreLernen) und einer zentralen Evaluationsstelle (Universitätsprojekt LehrEvaluation ULE) sind nachhaltige Strukturen zur Professionalisierung der Lehrtätigkeiten und zur systematischen Evaluation universitärer Lehre etabliert worden. Zur Entwicklung hochschuldidaktischer Kompetenzen werden umfangreiche Fortbildungs- und Coachingangebote unterbreitet. Die Servicestelle LehreLernen bietet ein breitgefächertes Programm, das unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse aufgreift und u.a. Fragen der Lehrmethodik und Prüfungsgestaltung, mediengestütztes Lernen, die Gestaltung von Gruppenprozessen und Formate forschungsorientierter Lehre erfasst. So werden sowohl Lehreinsteiger/innen als auch Personen mit Lehrerfahrung angesprochen.

Als Teil ihrer Qualitätspolitik verstärkt die Universität ihre Aktivitäten zur Förderung guter Lehre. Bestehende Angebote zur hochschuldidaktischen Qualifizierung und Vernetzung der Lehrenden werden 2017 unter dem Dach einer Rahmenorganisation („Akademie für Lehrentwicklung“) gebündelt und um anreiz- und anerkennungsorientierte Maßnahmen ergänzt werden. Engagement in der Lehre und beispielgebende Lehrkonzepte sollen sichtbar gewürdigt und Initiativen zur Verbesserung der Lehre durch einen Förderfonds für Lehrentwicklung unterstützt werden. Es soll ein Kommunikationsraum entstehen, in dem Leitvorstellungen guter Lehre reflektiert und lehrstrategische Überlegungen diskutiert werden können.

Handlungsfeld 5: Führung professionalisieren

Führungskräften obliegt in jeder Organisation eine besondere Verantwortung: Sie nehmen eine zentrale Rolle in der Personalentwicklung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein und beeinflussen durch ihren Führungsstil und ihre Entscheidungen zugleich unmittelbar Arbeitsklima und -zufriedenheit.

In der Regel entscheiden fachliche Kompetenzen für die Übernahme einer Führungsposition. Eine führungsspezifische Qualifikation ist für die Übernahme einer Führungsposition formal oft nicht erforderlich. Um eine gute Führungsqualität insgesamt zu erreichen, ist der Einsatz von organisations- und personenbezogenen Instrumenten wie die Entwicklung von Führungsgrundsätzen und die Durchführung individuell abgestimmter Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung notwendig. Die Friedrich-Schiller-Universität Jena hat in diesem Zusammenhang mehrere Leitfäden entwickelt (z. B. zu Mitarbeiter-, Karriere- und Statusgesprächen, zu Betreuungsvereinbarungen). Außerdem können aktuelle und möglicherweise zukünftige Führungskräfte an zielgruppenspezifischen Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen der Universität teilnehmen (z. B. Zertifikatsprogramm „Professionalisierung von Lehre und Führung“ für Professorinnen/Professoren, Workshopreihe für Professorinnen, Trainingsmanual für Führungskräfte zur Verhinderung einer Benachteiligung von Beschäftigten mit Familienpflichten, offenes Fortbildungsprogramm und Coaching für Führungskräfte, Professorinnen/Professoren, Promovierende und Postdocs, Zertifikatsprogramme „Führung in der Wissenschaft“ und „Führung in Wirtschaft und Gesellschaft“ für Promovierende und Postdocs, Zertifikatsprogramm „Wissenschaftsmanagement“).

Handlungsfeld 6: Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft / Work-Life-Balance ermöglichen

Ein zentrales Handlungsfeld im Kontext der Personalgewinnung, -erhaltung und -bindung ist die Ermöglichung der Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft bzw. generell einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Die Friedrich-Schiller-Universität Jena hat die Charta „Familie in der Hochschule“ unterzeichnet und ist damit eine Selbstverpflichtung zu Standards für die Vereinbarkeit von Familienaufgaben mit Studium, Lehre, Forschung und wissenschaftsunterstützenden Tätigkeiten eingegangen. Sie ist Gründungsmitglied im Best-Practice-Club „Familie in der Hochschule“ und hat zentrale Familienservicestrukturen aufgebaut (z. B. das Hochschulfamilienbüro JUniFamilie und die flexible Kinderbetreuung am Campus JUniKinder in Kooperation mit dem Studierendenwerk Thüringen). An Einzelmaßnahmen gibt es zielgruppenspezifische Beratungs-, Coaching- und Workshopangebote. Die Universität unterbreitet dem wissenschaftlichen Personal Angebote zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort. Es steht ein mobiles Eltern-Kind-Arbeitszimmer zum Ausleihen für das eigene Büro (KidsBox) zur Verfügung. Bei Qualifizierungsveranstaltungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs erfolgt eine Sensibilisierung für familienfreundliche Veranstaltungszeiten.

Handlungsfeld 7: Gesundheitsförderung etablieren

Ein aktuelles gesamtuniversitäres Ziel ist die Einführung und Etablierung der Gesundheitsförderung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena (Rahmenvereinbarung zwischen der Hochschulleitung und AOK Plus, Projekt „Uni Jena... rundum gesund!“). Dieses Ziel schlägt sich ebenfalls in einem eigenständigen Handlungsfeld im Rahmen der Personalerhaltung und -bindung nieder. Die FSU Jena macht es sich damit zur Aufgabe, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv darin zu unterstützen, gesund, motiviert und leistungsfähig zu bleiben oder sie auf dem Weg dorthin zu begleiten. Im Projekt »...rundum gesund!« werden zahlreiche gesundheitsfördernde Maßnahmen für alle Beschäftigten

rund um die Themenfelder „Gesund arbeiten“, „Gesundheitsbewusst führen“, „Bewegen und gesund ernähren“ und „Achtsam sein“ entwickelt und angeboten (z.B. Informations-, Beratungs- und Workshopangebote, Pausenexpress vom Hochschulsport etc.).

Handlungsfeld 8: Chancengerechtigkeit, Gleichstellung und Diversität fördern

Eine Universität lebt von Anschauungspluralität, Meinungs Austausch und damit automatisch von der Vielfalt ihres Personals. Dementsprechend ist die Personalgewinnung und -bindung an den Prinzipien von Chancengerechtigkeit, Gleichstellung und Diversität sowie der Verhinderung von Ausgrenzung und Ungleichbehandlung ausgerichtet. Basierend auf grundlegenden Empfehlungen und Beschlüssen (z. B. Gleichstellungspläne für Personalplanungsmaßnahmen, am Gender Mainstreaming ausgerichtete Rahmenkonzeptionen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Senatsempfehlung zur Verbesserung der Situation von Postdocs an der FSU unter besonderer Berücksichtigung der Chancengerechtigkeit und Familienfreundlichkeit, Handlungsempfehlungen des Senats zu Gleichstellung in Berufungsverfahren etc.) bietet die Friedrich-Schiller-Universität Jena vielfältige Einzelmaßnahmen für diverse Zielgruppen an. Hierzu zählen Trainingsangebote zu gender- bzw. diversitätssensibler Lehre, Didaktik und Personalführung, Mentoring-Programme für Doktorandinnen und Postdoktorandinnen, aber auch die aktive Rekrutierung internationaler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie die Unterstützung ihrer Integration an der Universität (z. B. durch einen Tutoring-Service für den internationalen wissenschaftlichen Nachwuchs). Strukturell verankert ist das Handlungsfeld durch das Vizepräsidium für wissenschaftlichen Nachwuchs und Gleichstellung, eine strategische Steuerungsgruppe Gleichstellung, Interessensvertretungen (z.B. Gleichstellungsbüro und -beirat, Schwerbehindertenvertretung, Personalrat) und verschiedene Beratungs- und Servicestellen.

Handlungsfeld 9: Arbeitsalltag unterstützen

Die Friedrich-Schiller-Universität Jena will ihr wissenschaftliches Personal von bürokratischem Aufwand entlasten, so dass sich die wissenschaftlich Beschäftigten und die Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler ohne Beschäftigungsverhältnis auf ihre Forschungs- und Lehrtätigkeiten konzentrieren können. Organisationsbezogene Maßnahmen umfassen beispielsweise die Begleitung von Prozessentwicklung und Changemanagement, die Durchführung von Arbeitssituationsanalysen, das Angebot von Schreibwochen für den wissenschaftlichen Nachwuchs, aber auch die Entlastung des wissenschaftlichen Personals durch Wissenschaftsmanager/innen und die Förderung des wissenschaftsstützenden Bereichs (z.B. Fortbildung für Sekretärinnen ProSekU, Sekretärinnen-netzwerk, Förderung der Zweisprachigkeit im wissenschaftsstützenden Bereich). Zielgruppenspezifische Formate zur personenbezogenen Förderung umfassen Angebote zur Teamentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Coaching und Konfliktberatung/Mediation (durchgeführt durch Kontaktstellen zur Beratung in Konfliktfällen wie Personalrat, Gleichstellungsbüro, Abt. Personalentwicklung und die Ombudspersonen von Graduierten-Akademie und Fakultäten). Der wissenschaftliche Nachwuchs wird darüber hinaus bei der Erledigung aller verwaltungstechnischen Fragen durch die zentrale Anlaufstelle für Promovierende und Postdocs (Graduierten-Akademie) unterstützt.

Handlungsfeld 10: Zusammenarbeit und Vernetzung fördern

Organisations- und Personalentwicklung sind eng miteinander verknüpft. Insofern ist es aus organisationsbezogener Sicht sinnvoll, die interne Zusammenarbeit innerhalb der Universität zu stärken (Netzwerkbildung durch Angebote zum interdisziplinären Austausch der Lehrenden, Treffen der Wissenschaftsmanagerinnen und -manager wie z.B. der Koordinatorinnen/Koordinatoren von Graduiertenprogrammen, themenbezogene Arbeitsgruppen/-kreise zu Querschnittsthemen wie Weiterqualifizierung, Career Service, Gleichstellung). Auf der personenbezogenen Ebene ist die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Vernetzung eine wissenschaftskarriererelevante Kompetenz, die die Friedrich-Schiller-Universität Jena durch entsprechende Strukturen und Maßnahmen ebenfalls fördert (z. B. durch das Haus für den wissenschaftlichen Nachwuchs „Zur Rosen“ als Ort der Begegnung und Vernetzung und auf der individuellen Ebene durch Unterstützung von Eigeninitiativen des wissenschaftlichen Nachwuchses, durch Postdoc-Mentoring zur Entstehung von Forschungs Kooperationen zwischen Mentees bzw. zwischen Mentees und Mentorinnen/Mentoren und durch Angebote zur Teamentwicklung).

Handlungsfeld 11: Karrierewege und -übergänge begleiten / Perspektiven sichtbar machen

Die Friedrich-Schiller-Universität Jena will die individuelle Karriere- und Laufbahnentwicklung ihrer wissenschaftlichen Beschäftigten und ihrer übrigen Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler aktiv und transparent begleiten. Dabei werden sowohl die inner- als auch die außeruniversitären Karriereoptionen in den Blick genommen. Wesentliche Bausteine der Karriereförderung sind das Dauerstellen- und Tenure Track-Konzept der Universität sowie überfachliche Beratungsangebote zu Perspektiven und Aufstiegsqualifizierungen (z. B. Beratungsformate zur wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Karriere, Leitfäden zu Status- und Karrieregesprächen für Vorgesetzte). Für die Zielgruppe des wissenschaftlichen Nachwuchses findet eine umfassende institutionelle Förderung in und zwischen allen Karrierephasen inklusiv einer systematischen Weiterentwicklung des individuellen Qualifikationspotenzials zur optimalen Vorbereitung auf gegenwärtige und zukünftige Aufgaben in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft statt. Exemplarische Maßnahmen sind Karriereabende, Vorträge, Workshops und Gruppencoaching zu Karriereplanung und Bewerbung für den wissenschaftlichen Nachwuchs sowie Beratung und Coaching zur Erstellung von Lehrkonzepten für Berufungsverfahren und zur Konzeption und Durchführung von Lehrproben.

Stand der Umsetzung und Entwicklungsperspektive

Personalentwicklung an Universitäten wirkt im dynamischen Umfeld von Hochschulpolitik und -entwicklung. Die elf genannten Handlungsfelder bilden den aktuellen, ganzheitlichen Ansatz der akademischen Personalentwicklung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena ab. Die aufgeführten Elemente zeigen, dass bereits eine Vielzahl an Richtlinien, Handlungsempfehlungen, Strukturen, Instrumenten und Programmen existieren, um attraktive Rahmenbedingungen zu schaffen und die bestehenden zu optimieren. Zusätzlich zur Vermittlung hochwertiger wissenschaftsbegleitender und -unterstützender Kenntnisse und Kompetenzen in den Bereichen Forschung, Lehre und Führung soll dabei vor allem die Planbarkeit der verschiedenen Karrierewege auf mittlere und längere Sicht ermöglicht werden.

Damit die Universität auch zukünftig „durch Wissen wächst“, befinden sich weitere Maßnahmen in der Planungs- und Vorbereitungsphase. Die Aktivitäten der Personalentwicklung sind dabei fortlau-

finden inhaltlich und methodisch an Entwicklungen und zukünftige Bedarfe in der Universitätslandschaft – mit universitätsspezifischem Fokus auf den Wissenschaftsstandort Jena – anzupassen.

Vorgesehen ist die kontinuierliche, schrittweise Optimierung von Prozessen und Angeboten. Wichtige Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung und Weiterentwicklung sind:

- die fortlaufende Vernetzung und der systematische Austausch aller Personalentwicklungsakteure,
- die kontinuierliche Rückkoppelung mit der Universitätsleitung und den strategischen Zielen der Universität,
- eine jährliche Fortschreibung des vorliegenden Personalentwicklungskonzeptes,
- die Unterstützung und die Wahrnehmung der Vorbildfunktion der verschiedenen Führungsebenen,
- die grundsätzliche Erhöhung der Transparenz der Karriere- und Laufbahnwege für das wissenschaftliche Personal, den wissenschaftlichen Nachwuchs sowie das Personal im Wissensmanagement (z.B. in Tenure Track-Verfahren und bei Entscheidungen über die Besetzung von Dauerstellen) sowie
- die Erhöhung der Sichtbarkeit der Personalentwicklungsaktivitäten (z. B. durch Integration des vorliegenden Konzepts in ein gesamtuniversitäres, vom Senat verabschiedetes Personalentwicklungskonzept mit Gültigkeit für sämtliche Zielgruppen der Universität).

Jena, 2. Mai 2017