



RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

# FOCUS ON TALENTS

Das Personalentwicklungskonzept  
für das wissenschaftliche Personal

Beschluss des Rektorates vom 16. Mai 2017



# „FOCUS ON TALENTS“

Das Personalentwicklungskonzept der RUB für das wissenschaftliche Personal

<b>1. Präambel</b>	<b>04</b>
<b>2. Personalentwicklung in der Wissenschaft</b>	<b>05</b>
<b>3. Handlungsfelder der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal</b>	<b>06</b>
3.1 Forschungs- und karriererelevante Kompetenzen	
3.2 Hochschuldidaktik	
3.3 Berufungssystem	
3.4 Personalstrukturplanung	
3.5 Führung und Betreuung	
<b>4. Arbeitsbedingungen für gelingende Personalentwicklung</b>	<b>19</b>
4.1 Arbeitsbedingungen	
4.2 Chancengleichheit	
4.3 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	
4.4 Dual Career	
4.5 Gesundheitsmanagement	
<b>5. Institutionelle Verankerung</b>	<b>21</b>
5.1 Research School und Career Academy RUB	
5.2. Research Academy Ruhr	
5.3 Zentrum für Hochschuldidaktik	
5.4 Dezernat für Organisations- und Personalentwicklung	
<b>6. Etablierung und Qualitätssicherung</b>	<b>24</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>26</b>
<b>Literatur</b>	<b>27</b>

# 1. PRÄAMBEL

Unter der Maxime „Focus on Talents“ hat die RUB im vergangenen Jahrzehnt einen grundlegenden Kulturwandel im Bereich der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses eingeleitet und damit in der Universitätslandschaft ihr Profil als exzellente Wissenschaftsorganisation geschärft.

Für eine hervorragende Forschung und Lehre sind motivierte, hochqualifizierte und zufriedene Mitarbeiter/innen unverzichtbar. Daher ist es unsere Mission an der Ruhr Universität, Menschen für ihre Arbeit zu begeistern, sie zu befähigen, ihr Wissen stets zu erweitern und letztlich für die Gesellschaft nutzbar zu machen. Gleichzeitig gibt die RUB allen Mitarbeitenden in ihren jeweiligen Bereichen die Möglichkeit, ihre Potenziale zu entfalten und Karrierewege in der Wissenschaft planbar und verlässlich zu gestalten.

Das im Rahmen der Exzellenzinitiative positiv bewertete Zukunftskonzept „Research Campus RUB“ wurde zur Grundlage des 2014 verabschiedeten Hochschulentwicklungsplanes. Darin hat sich die RUB für die Jahre 2014 bis 2019 zum Ziel gesetzt, ihre internationale Sichtbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit durch den Ausbau disziplinübergreifender, weltweiter Kooperationen in Forschung und Lehre zu verbessern. Die stetige, bereits eingeleitete Entwicklung hin zu einer international sichtbaren Forschungsuniversität mit besten Forschungs-, Arbeits- und Studienbedingungen ist dabei das prägende Zukunftsbild.

Dies erfordert im Einzelnen:

- eine weitere Verbesserung der internationalen Sichtbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit,
- eine weitere Verbesserung der Bedingungen für Spitzenforschung,
- eine weitere Verbesserung der Bedingungen für ein erfolgreiches Studium sowie
- die Stärkung der Ressourcenbasis unserer Universität.<sup>1</sup>

Das erklärte Ziel der RUB ist, sich auf vielversprechende Talente und High Potentials zu fokussieren und alle Beschäftigten aus Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Verwaltung und Technik durch ein ganzheitliches Personalentwicklungskonzept zu fördern.

Der Personalentwicklung des wissenschaftlichen Personals kommt dabei eine wesentliche Bedeutung in Forschung, Lehre und Management zu. „Forschen ist Lernen auf den ‚weißen Flecken‘ der ‚Landkarte des Wissens‘, und forschendes Lehren und Lernen ist der Kern unseres universitären Selbstverständnisses“.<sup>2</sup> In diesem Sinn soll der wissenschaftliche Nachwuchs schnellstmöglich und umfassend eine frühe Selbständigkeit entfalten. Ausgehend von einer hohen intrinsischen Motivation, gestützt durch ein kollegiales akademisches Umfeld wird er zum reflexiven, kritischen Denken angeleitet und dazu befähigt, seinen Beitrag im wissenschaftlichen Diskurs zu leisten.

Dies wird auf zwei Wegen erreicht: Wissenschaftliche Führungskräfte begleiten die Karriereplanung ihres Nachwuchses und agieren damit als Mentor/innen und Personalentwickler/innen vor Ort. Ergänzend gibt es übergreifende Angebote, die konkret auf die spezifischen Anforderungen im Wissenschaftsbetrieb zugeschnitten sind.

Eine Umsetzung erfährt diese Idee im vorliegenden Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal. Hierin wird der Beitrag der Personalentwicklung zur Erreichung der gesamtuniversitären Ziele beschrieben. Dabei wird auf die relevanten Handlungsfelder und die vielfältigen Maßnahmen für die verschiedenen Zielgruppen fokussiert. Das Konzept skizziert zudem die für eine gelingende Personalentwicklung erforderlichen Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft, die institutionelle Verankerung und die Instrumente der Qualitätssicherung mit den implementierten Standards.

Die RUB sieht im optimalen Zusammenspiel von dezentraler und zentraler Personalentwicklung den elementaren Erfolgsfaktor für exzellente Wissenschaft und für die kontinuierliche Verbesserung der Gesamtorganisation. Durch bedarfsgerechte Programme für alle Zielgruppen in enger Verbindung mit der engagierten, kollegialen Karriereberatung der Professor/innen für den wissenschaftlichen Nachwuchs gelingt es der Ruhr-Universität, das Zukunftsbild eines Research Campus kontinuierlich umzusetzen.

1 Hochschulentwicklungsplan III (HEP III) der Ruhr-Universität Bochum 2014-2019, S. 7

2 Ebenda S. 6

## 2. PERSONALENTWICKLUNG IN DER WISSENSCHAFT: DEFINITION, ZIELE, STRATEGIE

Personalentwicklung ist als integrativer Teil des strategischen Managements in der Universität verankert. Demzufolge ist Personalentwicklung im aktuellen Hochschulentwicklungsplan III (2014-2019) als eigenes und erfolgskritisches Handlungsfeld beschrieben.<sup>3</sup> Dabei wird unter Personalentwicklung das systematische Angebot von Maßnahmen und Rahmenbedingungen zur Entwicklung von Mitarbeiter/innen unter Berücksichtigung ihrer individuellen Ressourcen und Potenziale und in Ausrichtung auf die Ziele der Ruhr-Universität verstanden.

Im Zentrum steht die Stärkung der Veränderungsmotivation und –fähigkeit der Beschäftigten in einer sich dynamisch verändernden Universität.<sup>4</sup> Personalentwicklung an der RUB ist daher immer verschränkt mit Organisationsentwicklung. Die Leistungsfähigkeit der RUB mit ihrer stetigen Qualitätsentwicklung durch verbesserte Prozesse und Rahmenbedingungen wird durch den Kompetenzaufbau aller Mitarbeiter/innen gestärkt. Das Leitmotiv der RUB „Focus on Talents“ greift hier in dreifacher Weise: im Sinn der Rekrutierung der besten Talente für die Universität, mit dem Ziel der Potenzialorientierung mit Blick auf die vorhandenen Mitarbeiter/innen und zur Bindung von Potenzial- und Leistungsträger/innen.

Für das wissenschaftliche Personal muss das Verständnis der Personalentwicklung weiter gefasst werden, denn es bezieht sich auch auf diejenigen, die nach einer Qualifizierungsphase die Universität verlassen. Eine besondere Herausforderung besteht also darin, dem wissenschaftlichen Nachwuchs so früh wie möglich das Spektrum beruflicher Karrieren darzustellen, und sie auf dem Weg einer Entscheidungsfindung zu beraten und zu fördern, der ihren Potenzialen bestmöglich entspricht.

Mit Blick auf das wissenschaftliche Personal verfolgt die RUB daher folgende Ziele:

- ... dem wissenschaftlichen Nachwuchs durch frühzeitige potenzialorientierte Beratung und Förderung im internationalen Wissenschaftsfeld und der außeruniversitären Arbeitswelt eine optimale Platzierung zu ermöglichen.
- ... die besten Wissenschaftler/innen durch strategische Personalstrukturplanung, interne Personalentwicklung sowie förderliche Arbeits- und Rahmenbedingungen an die RUB zu binden.
- ... die Verlässlichkeit in der Lebensplanung exzellenter Wissenschaftler/innen durch eine strategische Personalstrukturplanung zu erhöhen.
- ... die Exzellenz in der Wissenschaft durch den Ausbau und die Weiterentwicklung einer professionellen Führungs- und Betreuungskultur zu unterstützen.

Die dahinter liegende Personalentwicklungsstrategie beinhaltet die Elemente Kompetenzentwicklung, Organisationsentwicklung und Personalmanagement. Alle Elemente müssen ineinander greifen (siehe Abb. 1). Dabei meint Kompetenzentwicklung die an wissenschaftlichen Karrierewegen ausgerichtete Fortbildung in fachlicher und überfachlicher Hinsicht. Sie umfasst darüber

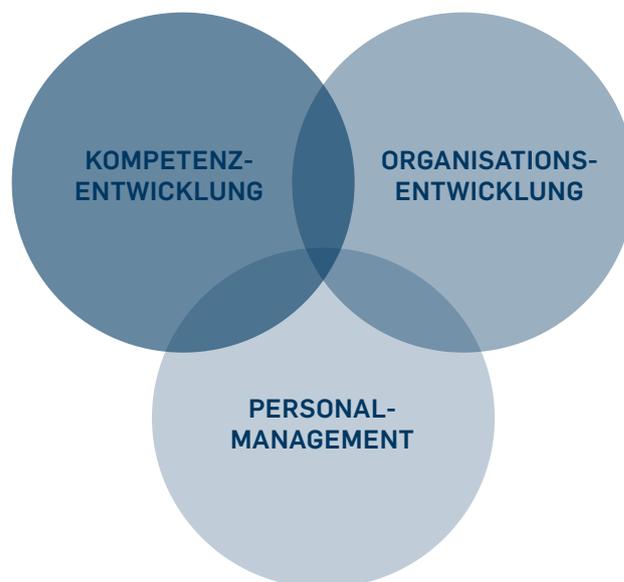


Abb. 1: Elemente der Personalentwicklungsstrategie

<sup>3</sup> HEP III, S. 8

<sup>4</sup> vgl. auch: Stifterverband: Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs, Essen 2013, S. 12

hinaus gezielt eingesetzte Personalentwicklungsinstrumente wie Mentoring und Coaching. Organisationsentwicklung bezieht sich auf notwendige Veränderungen der RUB im Rahmen ihrer strategischen Überlegungen oder von außen vorgegebener Anpassungsbedarfe und den damit einhergehenden Strukturveränderungen. Die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Personalstruktur sind dabei ebenso im Blick zu halten wie die entsprechende Begleitung der jeweiligen Arbeitsteams in Veränderungsprozessen. Diese können sich aus der Umstrukturierung im Management der Fakultät ergeben, aus dem neuen Zuschnitt einer Professur oder im Aufbau eines neuen Arbeitsbereichs in Forschung und

Lehre. In der Personalstrukturplanung werden Karriereperspektiven an der Universität dargestellt, Anforderungen an unterschiedliche Stellenprofile transparent gemacht sowie entsprechende Ausschreibungs- und Berufungsstandards definiert, als Voraussetzung für eine gelingende Rekrutierung und Bindung der besten wissenschaftlichen Talente.

Personalmanagement beinhaltet die Personalverwaltung und -betreuung. Darin werden nach einem berufsphasenorientierten Ansatz die Prozesse von der Personalgewinnung bzw. den Berufungsverfahren über das Onboarding bis zur Verabschiedung von Mitarbeiter/innen gesteuert.

## 3. HANDLUNGSFELDER DER PERSONALENTWICKLUNG FÜR DAS WISSENSCHAFTLICHE PERSONAL

Die Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal an der RUB konzentriert sich zur Erreichung ihrer Ziele in den kommenden zwei Jahren auf fünf Handlungsfelder:

- Forschungs- und karriererelevante Kompetenzen,
- Hochschuldidaktik,
- Berufungssystem,
- Personalstrukturplanung,
- Führung und Betreuung.

### 3.1 FORSCHUNGS- UND KARRIERERELEVANTE KOMPETENZEN

Das Handlungsfeld Karriereberatung und -entwicklung bezieht sich auf den wissenschaftlichen Nachwuchs in der Qualifizierungsphase. Diese Gruppe ist höchst heterogen und differenziert sich in verschiedene Zielgruppen mit unterschiedlichen Stufen des Qualifikationsniveaus (siehe nachfolgend Abbildung 2). Die professionelle Karriereberatung und -entwicklung geht von einer frühen





Abb. 2 Karrierewege von Hochschulabsolvent/innen in den Karrierephasen R1-R4

Selbständigkeit junger Wissenschaftler/innen aus. Daher passt die RUB alle Maßnahmen zur Karriereberatung und -entwicklung an die jeweils aktuelle Lebens- und Berufsphase bzw. die jeweiligen Übergänge in der Wissenschaftskarriere an. Thematisch beziehen sich die Maßnahmen auf die Entscheidungsfindung für den nächsten Karriereschritt, auf die Förderung der internationalen Mobilität, auf die Kompetenzentwicklung für die Drittmittelakquise sowie auf die Kooperationsfähigkeit und Vernetzung junger Wissenschaftler/innen. Diese generell wichtigen Themen für den wissenschaftlichen Nachwuchs werden auf die jeweilige Fächerkultur heruntergebrochen und auf den jeweiligen Kontext zugeschnitten.

An der RUB ist das Handlungsfeld Karriereberatung und -entwicklung mit der universitätsweiten Graduiertenschule „Research School“, der Unterstützung von Netzwerkbildungen sowie zielgruppenspezifischen Workshop-, Coaching- und Mentoring-Angeboten für nahezu jede Karrierephase bereits heute sehr breit aufgestellt. Die „Research School“ stellt dabei das koordinierende Dach für alle Angebote der verschiedenen Einrichtungen der Universität dar und bildet damit eine zentrale Anlauf- und Beratungsstelle.

Eine Herausforderung besteht darin, die verschiedenen Karriereperspektiven innerhalb und außerhalb der Universität noch stärker ins Blickfeld zu rücken und frühzeitig systematisch in die Karriereplanung einzubeziehen, d.h. neben der angestrebten Professur auch Positionen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen, im Wissenschaftsmanagement, in Wirtschaftsunternehmen oder eine Unternehmensgründung im Blick zu haben.

Die RUB hat externe Karriereperspektiven im Blick und nimmt damit ihren gesellschaftlichen Auftrag wahr, exzellente Fach- und Führungskräfte für Wirtschaft und Gesellschaft in bestmöglichem Maße zu qualifizieren. „Focus on Talents“ bedeutet, an den Kompetenzen und Potenzialen junger Wissenschaftler/innen anzusetzen und sie zu fördern. Gleichzeitig nutzt sie die Kompetenzen und Potenziale dieser Nachwuchsführungs- und -fachkräfte für die eigene Institution. Sie will gut ausgebildeten Wissenschaftler/innen international konkurrenzfähige und attraktive Karrierewege an der RUB selbst anbieten, um Positionen mit den am besten geeigneten Personen besetzen zu können. Für inneruniversitäre Karrierewege werden transparente und zuverlässige Verfahren etabliert (siehe Kapitel 3.4).

Um der Heterogenität der Zielgruppe des wissenschaftlichen Personals und den daraus resultierenden Anforderungen mit Blick auf die vielfältigen Karriereperspektiven gerecht zu werden, orientiert sich das Kapitel an folgenden Karrierewegen und Karrierestufen:

### 3.1.1 Karrierewege:

Wie die Abbildung 2 verdeutlicht, gibt es neben dem klassischen Weg von der Promotion über die Postdoc Phasen I und II in die Professur Wege, die sowohl wissenschafts- wie forschungsnah sind, nicht aber zwingend in der Professur münden. Zwischen den Karrierewegen ist im Verlauf der Qualifikationsstufen ein Wechsel möglich. Leitendes Prinzip der Personalentwicklung für die Beratung und Unterstützung von Nachwuchswissenschaftler/innen ist die Mehrspurigkeit, die ihnen schon in einer frühen Phase der Karriere systematische

Übergänge aus der Universität heraus in verschiedene Arbeitsmärkte und von dort aus auch in die Universität zurück ermöglicht. Um diese Optionen neben der Professur frühzeitig aufzuzeigen, wird über außeruniversitäre Berufsfelder hinreichend informiert, sie werden erfahrbar gemacht und über bestehende Kooperationen der RUB werden Wege geebnet.

Das künftige integrierte Karriere- und Berufungssystem der RUB besteht aus folgenden Elementen:

- Förderung von Wissenschaftler/innen auf dem Weg zur Professur

Im Zentrum der Weiterentwicklung des bestehenden Berufungssystems steht die Einführung des Tenure Track-Verfahrens als Regelfall für die Ausschreibung einer W1-Stelle und als Möglichkeit der Ausschreibung einer W2-Stelle. Der zukünftige RUB-Tenure Track folgt dabei der Logik des Leitmotivs „Focus on Talents“ und richtet sich dabei an Wissenschaftler/innen, deren wissenschaftliche Performance die Erwartung zulässt, dass sie innerhalb von bis zu sechs Jahren die Berufungsfähigkeit auf eine unbefristete W2/W3-Professur erlangen. Ziel ist es auch, die Entscheidung über den Verbleib im Wissenschaftssystem in eine frühere Phase der wissenschaftlichen Karriere (R2) zu verlegen. Indes steht Wissenschaftler/innen, die an der RUB eine Nachwuchsgruppe leiten oder sich habilitieren, weiterhin der RUB-Career Track (siehe Kapitel 3.3) offen, um eine unbefristete Professur zu erlangen.

- Vorbereitung von Nachwuchswissenschaftler/innen auf eine Karriere in außeruniversitären Forschungseinrichtungen:

Die außerhalb aber auch in der Region Ruhrgebiet angesiedelten Forschungseinrichtungen bieten weitere Entwicklungsperspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Intensive regionale Kooperationsbeziehungen der RUB bestehen zu vier Max-Planck-Instituten, drei Leibniz- und zwei Fraunhofer-Instituten sowie der Helmholtz Gemeinschaft, dem Forschungszentrum Jülich und dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt.<sup>5</sup>

- Aufbau alternativer Karrierewege ins Wissenschaftsmanagement:

An den Universitäten haben sich in den vergangenen Jahren zunehmend Aufgabenfelder entwickelt, die zwischen Verwaltung und Wissenschaft situiert sind und einen alternativen Karriereweg erlauben. Dieses Aufgabenspektrum differenziert sich kontinuierlich aus und seine Wahrnehmung setzt zum einen Kenntnisse der generellen Verwaltungsabläufe, zum anderen aber auch der spezifischen Funktionsweisen von Hochschulen voraus. Die Professionalisierung eines in den Fakultäten dezentral angesiedelten Wissenschaftsmanagements ermöglicht es, gezielt Brücken von Fakultäten zur zentralen Verwaltung, zu Forschungsförderorganisationen oder auch zur Wirtschaft aufzubauen. Zu den Aufgabenbereichen auf dieser Ebene gehören u.a. die Einrichtung eines dezentralen Transfer-Bereichs, die Entwicklung neuer Lehrkonzeptionen oder die Einwerbung von EU-Drittmitteln. Die RUB entwickelt daher ein Fortbildungsprogramm, das Wissenschaftsmanager/innen eine enge Vernetzung, eine Auseinandersetzung mit einem sich kontinuierlich verändernden Hochschulsystem und den damit verbundenen wechselnden Anforderungen an Wissenschaftsmanager/innen ermöglicht. Darüber werden – ergänzend zu einem entsprechenden Angebot für Doktorand/innen – für die Gruppe der Postdoktorand/innen spezielle Formate zu „Professional Skills“ im Bereich des Forschungs- und Wissenschaftsmanagements angeboten.

- Karriereziele in Fachhochschulen:

Das Ruhrgebiet verfügt über eine dichte Landschaft von Fachhochschulen, mit denen die RUB durch Kooperationsvereinbarungen verbunden ist und die attraktive Karriereperspektiven für (Nachwuchs-)Wissenschaftler/innen bieten. Dazu zählen etwa die im Rahmen der „Univercity“ mit der RUB zusammengeschlossenen sechs Bochumer Fachhochschulen. Dabei handelt es sich um die Hochschule Bochum, die Hochschule für Gesundheit, die Evangelische Fachhochschule, die EBZ Business School, die TH Georg Agricola sowie den Folkwang Campus Bochum. Sie decken ein breites wissenschaftliches Spektrum ab,

<sup>5</sup> Max-Planck-Institut für molekulare Physiologie (Dortmund), Max-Planck-Institut für chemische Energiekonversion (Mülheim), Max-Planck-Institut für Kohlenforschung (Mülheim), Max-Planck-Institut für Eisenforschung (Düsseldorf), Leibniz-Gemeinschaft, Deutsches Bergbau-Museum, Bochum (Forschungsinstitut für Montangeschichte der Leibniz-Gemeinschaft), ISAS - Institut für Spektrochemie und Angewandte Spektroskopie (Dortmund), RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung (Essen), Fraunhofer-Institut für Umwelt-, Sicherheits- und Energietechnik UMSICHT (Oberhausen), Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML (Dortmund).



das von den Gesundheits- und Pflegewissenschaften bis hin zu ingenieurwissenschaftlichen und künstlerischen Fachgebieten reicht und damit ein vielfältiges Fächerspektrum im Bereich des Karriereziels „FH-Professur“ eröffnet.

- Gezielte Vorbereitung von Nachwuchswissenschaftler/innen auf eine Karriere in Wirtschaft und Gesellschaft:

Um die Durchlässigkeit zwischen der Universität und außeruniversitären Arbeitsmärkten zu verbessern, setzt die RUB auf eine intensive Kooperation mit lokalen und regionalen Stakeholdern, darunter Wirtschaftsverbänden wie der Industrie- und Handelskammer Bochum und dem Initiativkreis Ruhr, einem aus mehr als 70 Unternehmen und Institutionen bestehenden, stärksten regionalen Wirtschaftsverband in Deutschland.

- Förderung von Start Ups und unternehmerischen Initiativen von Nachwuchswissenschaftler/innen:

Mit dem Projekt „World Factory“ regt die RUB seit dem Jahr 2014 Gründungsinitiativen von Studierenden aus den 20 Fakultäten an. Die World Factory hat ihren Sitz im 2016 neu eröffneten „Universitätsforum“ (UFO), bietet Co-Working Spaces und Team-Räume für Studienprojekte an und wird für Pitches genutzt. Die bestehenden Formate, darunter WorldfactoryPractice, Transfer oder Entrepreneurship sowie eine Patentberatung, werden gezielt weiterentwickelt und auch auf den Bedarf von Nachwuchswissenschaftler/innen zugeschnitten.

### 3.1.2 Angebote in den Karrierestufen der Nachwuchswissenschaftler/innen

In den Karrierestufen R1-R4 bietet die RUB vielfältige PE-Angebote. Konzepte und Maßnahmen orientieren sich am Researcher Development Framework von VITAE und an den nationalen und internationalen Karrierewegen für Wissenschaftler/innen<sup>6</sup> und werden im Folgenden chronologisch im Sinne der wissenschaftlichen Karrierestufen in Bezug auf Status Quo und Zukunftsperspektiven dargestellt. Das Leitmotiv „Focus on Talents“ – hier im Sinne einer expliziten Potenzialorientierung – zieht sich dabei als roter Faden durch die dargestellten Maßnahmen.

### MASSNAHMEN FÜR PROMOVIERENDE (R1)

Die Promotion bildet die Voraussetzung für den Weg in die Wissenschaftskarriere und für zahlreiche Führungsaufgaben in Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft. Mit der Einrichtung der Research School als einer universitätsweiten Graduiertenschule für fast 4000 Doktorand/innen hat die RUB wirkungsvoll auf die veränderten Anforderungen in der Personalentwicklung reagiert und ein umfassendes Qualifizierungsprogramm entwickelt. Ein freiwilliges Begleitprogramm unterstützt Promovierende auf ihrem Weg, selbständige und verantwortliche Wissenschaftler/innen mit fundierter fachlicher Expertise zu werden. Sie integrieren sich in die entsprechende wissenschaftliche Gemeinschaft, bauen ein internationales Netzwerk auf und üben sich im interdisziplinären Austausch. Promovierende sammeln Erfahrungen im Schreiben und Begutachten von Anträgen, setzen sich im Rahmen von wissenschaftlichen Projekten mit Führungsaufgaben auseinander und erproben sich in der verantwortlichen Kommunikation ihrer Wissenschaftsergebnisse mit und in der Gesellschaft. Um schon frühzeitig auf den Weg in die Wissenschaftskarriere vorzubereiten, wird zudem im Rahmen des Programms Mentoring<sup>3</sup> gemeinsam mit den Partneruniversitäten in Dortmund und Duisburg-Essen ein Mentoring-Programm für Doktorandinnen mit dem Ziel Postdoc/Professur durchgeführt.

Ergänzt werden die Angebote durch eine fachübergreifende Beratung im Bereich Promotionsplanung und Stipendienbewerbung sowie den Einsatz einer Ombudsperson für Doktorand/innen. Darüber hinaus werden die Promovierenden bereits während der Promotion dabei unterstützt, ihren nächsten Karriereschritt gezielt vorzubereiten und ihre Postdoc Karriere rechtzeitig und erfolgreich zu starten.

Außerdem wird mit der Research School PLUS die wissenschaftliche Mobilität als Karrierefaktor mit einem umfassenden Unterstützungsprogramm für internationale Aktivitäten adressiert. Das im Rahmen der Exzellenzinitiative aufgelegte Projektprogramm unterstützt Forschungsaufenthalte und Konferenzbesuche im Ausland sowie die Organisation von internationalen Konferenzen an der RUB. Mit der Einladung von internationalen Wissenschaftler/innen an die RUB werden Forschungs-

6 vgl. <https://www.vitae.ac.uk/vitae-publications/rdf-related/researcher-development-framework-rdf-vitae.pdf/view>



kooperationen forciert, internationale Zweitbetreuer/innen für Promovierende akquiriert und internationale Postdocs für die RUB gewonnen. Zudem wird Unterstützung bei der Einwerbung von nationalen und internationalen Promotionsprogrammen bereitgestellt. Research School PLUS leistet einen substantiellen Beitrag zur Erhöhung der internationalen Mobilität, aber auch zum Verständnis der generellen Bedeutung von internationalen Netzwerken für die eigenen Forschungsvorhaben. Voraussetzung für die finanzielle Unterstützung sind Anträge der Doktorand/innen, die in einem kompetitiven Wettbewerb durch andere Doktorand/innen begutachtet werden. Sie lernen durch das Peer-Review Verfahren nicht nur Anträge zu formulieren, sondern auch zu begutachten, und bekommen ein fundiertes Verständnis für das System. Selbstverständlich begleiten erfahrene Wissenschaftler/innen den Prozess, der Umgang mit den Regeln guter wissenschaftlicher Praxis wird geübt und das Thema der Befangtheit diskutiert.

Darüber hinaus werden auch die Promovierenden, die nach der Promotion die Universität verlassen, in Workshops zur strategischen Karriereplanung auf den nächsten Karriereschritt vorbereitet.

Seit Juli 2012 gilt die verpflichtende Einschreibung aller Promovierenden, in der neben den üblichen Einschreibedaten auch promotionsrelevante Daten erfasst werden. Die Nachwuchswissenschaftler/innen ergänzen selbstständig ihre akademischen Profile durch ihre Aktivitäten während der Promotion und bekommen am Ende darüber ein Zertifikat ausgestellt. Diese Doktorandendatenbank ist ein wichtiger Baustein für die Weiterentwicklung des Qualifikationsprogramms der Research School.

Durch eine allgemeine Promotionsordnung hat die RUB zudem einheitliche Qualitätsstandards für die Gewinnung von Promovierenden und für die Promotionsverfahren entwickelt. Seit November 2014 gelten grundsätzliche Qualitätskriterien und Verfahrensregeln, nach denen sich alle 20 Fakultäten richten. Wichtigste Bausteine sind die Notwendigkeit von überdurchschnittlichen Studienleistungen für den Zugang zur Promotion, eine von zwei Betreuer/innen und dem/der Promovierenden unterschriebene Betreuungsvereinbarung, die Einreichung eines Exposés und die Abgabe regelmäßiger Fortschrittsberichte. Ein Positionspapier zur Betreuungskultur an der RUB beschreibt die Aufgaben und gegenseitigen Erwartungen von Betreuer/innen und Promovierenden.

Das umfassende Angebot der Research School, der Mentoring-Programme und der Research School PLUS wird zukünftig weitergeführt und bedarfsorientiert ausgebaut. Darüber hinaus wird für Doktorand/innen mit Beein-

trächtigungen ab Herbst 2017 das Programm Mentoring inklusiv mit dem Fokus Wissenschaftskarriere durchgeführt. Zusätzlich wird ein Schwerpunkt auf dem Ausbau der Angebote liegen, die schon in der Promotionsphase auf Karrierewege in Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft vorbereiten.

## **MASSNAHMEN FÜR POSTDOCS UNMITTELBAR NACH DER PROMOTION (R2)**

Die frühe Postdoc-Phase R2 umfasst an der RUB in der Regel ein bis drei Jahre nach Abschluss der Promotion. Auch in dieser Phase hält die RUB ein umfassendes Qualifizierungsangebot bereit, das interne Seminarangebote ebenso beinhaltet wie das Programm CoachingPLUS, das Postdocs der Universitätsallianz Ruhr adressiert und ihnen exklusive Ein-Tages-Seminare kombiniert mit einem Individualcoaching bietet. Postdocs werden in ihren internationalen Aktivitäten ebenso unterstützt wie bei der Einwerbung eigener Drittmittel oder in Bezug auf ihre inner- und außeruniversitäre Karriereplanung. Auch Führungs- und Betreuungsaufgaben, z.T. noch im Bereich der Führung ohne direkte Weisungsbefugnis, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die Maßnahmen im Rahmen des individuellen Kompetenzerwerbs werden spezifischer, da erste Entscheidungen bezüglich der weiteren Karriere gefällt worden sind. Ein Mentoring-Programm für weibliche Postdocs der RUB mit einem abgestimmten Qualifizierungsprogramm ergänzt das Angebot.

Eine wichtige Brücke von der Promotion in die frühe Postdoc-Phase mit dem Aufbau eines zweiten Forschungsschwerpunktes bildet optional ein mehrmonatiger Forschungsaufenthalt im Ausland, der sich insbesondere durch RUB interne Gateway-Fellowships realisieren lässt.

Die Maßnahmen für die Zielgruppe der R2 Nachwuchswissenschaftler/innen werden zukünftig unter dem Dach der Career Academy RUB angeboten. Dabei liegt der Fokus nicht nur auf der wissenschaftlichen Karriere, sondern zunehmend auch auf alternativen Karrieren in Wirtschaft und Gesellschaft. Postdocs übernehmen Führungs- und Betreuungsaufgaben und werden mit einem speziell auf diese Zielgruppe zugeschnittenen Programm auf zukünftige Lehraufgaben vorbereitet.

Insbesondere das Karriereziel Wissenschaftsmanagement kommt zunehmend in den Blick: Die RUB entwickelt ein Fortbildungsprogramm, das die Kompetenzentwicklung von Wissenschaftsmanager/innen – ob in befristeter oder unbefristeter Position – optimal unterstützt und ihnen eine enge Vernetzung ermöglicht. Weiterbildungen externer Anbieter werden in konkrete Personalentwicklungskonzepte integriert. Darüber hin-

aus wird eine Plattform geschaffen, die eine Auseinandersetzung mit einem sich kontinuierlich verändernden Hochschulsystem und den damit verbundenen wechselnden Anforderungen an Wissenschaftsmanager/innen erlaubt.

### MASSNAHMEN FÜR POSTDOCS MIT DEM KARRIEREZIEL PROFESSUR (R3)

Unter der Bezeichnung R3 werden promovierte Nachwuchswissenschaftler/innen mit eigenen Drittmitteln oder Haushaltsmitteln zusammengefasst, die sich in der Regel auf dem Weg zur Professur befinden. Es handelt sich um Juniorprofessor/innen, Nachwuchsgruppenleiter/innen oder Habilitand/innen auf Stellen mit oder ohne Tenure Track. Diese Nachwuchswissenschaftler/innen übernehmen Betreuungs- und Führungsaufgaben und werden als vollwertige Mitglieder in den universitären Gremien anerkannt.

Dabei erkannte die RUB schon früh in der Juniorprofessur einen entscheidenden Vorteil für die individuelle Karriereentwicklung von Nachwuchsforscher/innen und engagierte sich daher stark für diesen neuen Karriereweg. Das inhouse Mentoring-Programm „Womentor“ zielt darauf ab, Juniorprofessorinnen auf dem Qualifizierungsweg zur W2/W3 Professur zu stärken und zugleich eine gute Integration in die Kultur der RUB zu erreichen.

Darüber hinaus bestehen an der RUB weitere Karrierewege, die ebenfalls zur Professur führen. Dazu gehören der klassische Weg der Habilitation sowie selbständige Nachwuchsgruppenleitungen. Mit der Einrichtung der sogenannten Mercator Research Groups entwickelte die RUB existierende Konzepte der Nachwuchsgruppenförderung weiter und profilierte erstmals auch interdisziplinär zusammengesetzte Nachwuchsgruppen.

Für ihre erfolgreiche Karriere wird dieser Zielgruppe ein Raum für die Vernetzung in der Wissenschaftsgemeinschaft und Vermittlung von universitärem Systemwissen eröffnet. Daneben wird der Ausbau stark forschungsorientierter Kompetenzen zum Beispiel für Drittmittelwerbungen oder dem Ausbau von Führungs- und Betreuungskompetenzen fokussiert.

Ein Schwerpunkt wird zukünftig auf den Angeboten für Juniorprofessor/innen liegen: Für diese Gruppe werden spezielle bedarfsorientierte Angebote entwickelt. Zum einen soll es ein professionelles Onboarding zu Themen wie „Führung“, „Betreuung“ und „Lehre“ geben (siehe auch Kapitel 3.2 und 3.5). Zum anderen werden für diese Zielgruppe individuelle Angebote wie Mentoring und

Coaching bereitgehalten und weiterentwickelt, um sie auf dem Karriereweg in die nächste Stufe oder dem Weg aus der Wissenschaft heraus zu begleiten.

### MASSNAHMEN FÜR PROFESSOR/INNEN (R4)

W2/W3- Professor/innen, die hier unter der Kategorie R4 aufgeführt werden, sind an der RUB in der Regel unbefristet beschäftigt. Die wesentlichen Kriterien für die Berufung auf eine W2/W3-Professur sind durch eine Berufsordnung und Berufsstandards festgelegt, die auf die jeweilig ausgeschriebene Position angewendet werden.<sup>7</sup> Ein besonderer Fokus liegt auf der Personalstrukturplanung und dem Personalmanagement, da die (wissenschaftliche) Ausstattung und die Profilierung der Forschungsbereiche ebenso wie die Arbeitsbedingungen Voraussetzungen für gute Forschungsbedingungen und im Sinne des Leitmotivs „Focus on Talents“ für eine optimale Bindung der Wissenschaftler/innen an die RUB sind.

Die Maßnahmen für diese Zielgruppe beziehen sich insbesondere auf das Handlungsfeld „Führung und Betreuung“ und sind daher in Kapitel 3.5 näher beschrieben. Daneben gibt es hochschuldidaktische Angebote, die im folgenden Kapitel (3.2) dargestellt sind.

### 3.2 HOCHSCHULDIDAKTIK

Wie gelingt Lernen an der RUB und wie können Lehrende dies optimal unterstützen? Wie kann man Wissenschaftler/innen angemessen auf die anspruchsvollen Aufgaben des Lehrens, Prüfens, Evaluierens und Beraters vorbereiten und wie können sie bei strukturellen und methodischen Verbesserungs- und Innovationsbestrebungen in der Lehre unterstützt werden? Wie können Potenziale und Talente in der akademischen Lehre am besten genutzt und gefördert werden? Diesen und weiteren Fragen widmet sich die Hochschuldidaktik an der RUB, die damit einen bedeutsamen Teil der Personalentwicklung des wissenschaftlichen Personals übernimmt.

Für die Erreichung der lehrbezogenen Ziele der RUB sind Studierende, Lehrende und Verwaltungsmitarbeiter/innen grundsätzlich gemeinsam verantwortlich – so ist es im Leitbild Lehre der RUB festgeschrieben. Die Hochschuldidaktik unterstützt durch ein systematisches Angebot von Maßnahmen insbesondere die Kompetenzen des lehrenden Personals. Zentrales Element ist dabei das hochschuldidaktische Qualifizierungsprogramm „Professionelle Lehrkompetenz für die Hochschule“, das den Erwerb eines didaktisch ausgerichteten, universitätsübergreifenden und NRW-weit anerkannten Zertifikats

<sup>7</sup> Aktuelle Berufsordnung der RUB: <http://www.ruhr-uni-bochum.de/berufungsportal/service/Berufsordnung%202015.pdf>  
Berufsstandards der RUB: [https://www.ruhr-uni-bochum.de/berufungsportal/berufungsverfahren/Berufsstandards\\_RUB.pdf](https://www.ruhr-uni-bochum.de/berufungsportal/berufungsverfahren/Berufsstandards_RUB.pdf)

ermöglicht. Dies ermöglicht auch beim Wechsel der Universität - und Mobilität ist in Phasen der wissenschaftlichen Qualifizierung ein häufig geäußerter Anspruch an die Wissenschaftler/innen - eine kontinuierliche Qualifizierung im Bereich Lehre. Das Gesamtprogramm setzt sich aus drei Modulen zusammen, die aufeinander aufbauen und eine Möglichkeit für Lehrende darstellen, didaktische Eignung nachzuweisen, wie sie u.a. auch bei der Bewerbung um eine Professur verlangt wird.

Neben dem Zertifikatsprogramm werden Fortbildungs- und Austauschveranstaltungen zu ergänzenden Themen in unterschiedlichen Formaten angeboten. Um die unterschiedlichen Bedarfe möglichst gut zu bedienen und eine Passung in den individuellen Arbeitsalltag zu ermöglichen, sind Angebote unterschiedlicher Dauer notwendig - von Shortcuts bis zur zweitägigen Fortbildung. Inhaltlich sind diese an den spezifischen Zielen der RUB im Bereich Lehre ausgerichtet (z.B. forschungsbezogene Lehre), werden den fachspezifischen Besonderheiten der Lehre gerecht (z.B. Lehre in den Ingenieurwissenschaften) und ermöglichen den Lehrenden eine individuelle Profilbildung (z.B. Beratung lösungsorientiert gestalten). Mit den definierten Karrierestufen gehen zwar nicht immer deutlich unterscheidbare Aufgaben in der Lehre einher, aber dennoch ergeben sich in Teilen für die Personen in diesen Karrierestufen spezifische Situationen, Herausforderungen und Rollen in der Lehre, denen mit Personalentwicklungsmaßnahmen effektiv begegnet werden kann (siehe Maßnahmen für die Zielgruppen R1-R4). Künftige Herausforderungen in diesem Feld der Hochschuldidaktik resultieren auch aus dem Anspruch der RUB, die Digitalisierung und Internationalität in der Lehre deutlich auszubauen. Außerdem zeigen die Erfahrungen der RUB in großen drittmittelgeförderten Lehrprojekten, dass für eine Nachhaltigkeit guter Lehre – über Projekte und einzelne engagierte Lehrende hinaus – eine intensive Zusammenarbeit mit den Fakultäten notwendig ist.

Das hochschuldidaktische Qualifizierungsprogramm der RUB („Professionelle Lehrkompetenz für die Hochschule“) kann grundsätzlich in allen Karrierephasen in Anspruch genommen werden. Da die meisten Wissenschaftler/innen aber als Promovierende (R1) erstmalig in die Lehre eingebunden sind, stellt diese Gruppe die meisten Teilnehmenden an den regelmäßig angebote-

nen Fortbildungen. Zukünftig werden für diese Gruppe spezifische Angebote konzipiert, die auf der Grundlage der forschungsbezogenen Lehre didaktische Ansätze erarbeiten, wie die eigenen Forschungserfahrungen und methodischen Kenntnisse von Beginn an gewinnbringend mit der Lehre verknüpft werden können.

Als Postdoc (R2) werden die Aufgaben in der Lehre verantwortungsvoller. Nach der Promotion sind Lehrende aktiver in die Beratungs- und Prüfungsaufgaben des Lehrstuhls oder der Fakultät einbezogen. Die Fortbildungs- und Austauschangebote zu den Themen Beraten und Prüfen rücken daher stärker in den Mittelpunkt.

Die Nachwuchswissenschaftler/innen der nächsten Karrierestufe (R3) befinden sich mit ihren eigenen Dritt- oder Haushaltsmitteln in der Regel auf dem Weg zur Professur. Im Rahmen der Hochschuldidaktik können sie als Lehrende ihre ausgewiesenen fachlichen Kompetenzen und ihre spezifischen Erfahrungen in der eigenen Fakultät nutzen, um die Besonderheiten der Lehre in ihrem Fach an neue Lehrende weiterzugeben. Die Postdocs arbeiten hier in einem Expertentandem in Kooperation mit einer externen Trainerin/einem externen Trainer und profitieren ihrerseits sowohl von dieser Zusammenarbeit als auch von der intensiven Auseinandersetzung mit ihrer Rolle in der Lehre. Zukünftig wird für diese Zielgruppe ein Beratungsformat entwickelt und etabliert, das im individuellen Austausch die Optionen zur Vervollständigung des hochschuldidaktischen Kompetenzprofils ermittelt. Dabei werden auch die Kriterien bei lehrbezogenen Evaluationen thematisiert. Für Personen mit hohem Interesse an Hochschuldidaktik kann im Rahmen dieses persönlichen Entwicklungsgesprächs auch eine Beratung zu Masterstudiengängen im Bereich „Higher Education“ erfolgen, die z.B. eine sinnvolle Ergänzung des persönlichen Profils für eine Fachhochschulprofessur darstellen können.

Professor/innen (R4) bietet die Hochschuldidaktik ein individuelles Lehrcoaching für die Bereiche Methodenrepertoire, Stimme und Körpersprache sowie englischsprachige Lehre an. Dass die Angebote auf dieser Stufe im hochschuldidaktischen Bereich stark individualisiert werden, trägt dem Umstand Rechnung, dass die Lehrenden zu diesem Zeitpunkt bereits über vielfältige Erfahrungen verfügen und Unterstützung häufig eher punktu-



ell benötigt wird. In Zukunft wird das Coachingangebot um die Themen Digitalisierung der Lehre und Umgang mit Heterogenität erweitert werden.

### 3.3 BERUFUNGSSYSTEM

Seit 2006 wird die Freigabe von W1-, W2- und W3-Professuren bei der Hochschulleitung in einem gebündelten Sammelfreigabeverfahren beantragt.

Das bedeutet, dass die Fakultäten regelmäßig gehalten sind, ihre langfristigen strategischen Überlegungen mit einem Personalkonzept zu unterlegen. Dieser langfristig zwischen den Fakultäten, der Hochschulleitung und der Verwaltung abgestimmte Prozess sichert entsprechend der übergeordneten strategischen Ziele der Hochschul- und Fakultätsentwicklungsplanung die fachliche Neuausrichtung von Professuren auf die universitären Belange der Forschung und Lehre.

Auf der Grundlage einer Vielzahl von Qualitätssicherungsinstrumenten,<sup>8</sup> die zum einen gesetzlich vorgegeben sind (Berufungsordnung, Berufungsbeauftragte, (de-)zentrale Gleichstellungsbeauftragte), zum anderen durch die Hochschule selbst entwickelt wurden (Berufungsstandards, geschlechtergerechter Berufsleitfaden, Berufsmanagement), werden in diesem Prozess bereits frühzeitig Verabredungen für den Rahmen und die Durchführung von Berufungsverfahren getroffen, um über die späteren Berufungen das universitäre Profil in Forschung und Lehre zu schärfen und weiterzuentwickeln. Die Umsetzung der in den Freigabeverfahren getroffenen Verabredungen wird während der laufenden Berufungsverfahren durch das Berufsmanagement begleitet. In besonderen Fällen können außerordentliche Berufungsverfahren mit mehrheitlich extern besetzten Berufungskommissionen bzw. ohne Ausschreibung durchgeführt werden. Die RUB strebt in allen Berufungskommissionen eine geschlechterparitätische Besetzung der Kommissionen an, um Aspekte der Chancengleichheit noch wirksamer verfolgen zu können.

Bislang wurde das Instrument des Tenure Track nur in begrenztem Umfang genutzt. Es kam zum Einsatz, wenn sich kurzfristig die Möglichkeit bot, herausragende Nach-

wuchswissenschaftler/innen, die z. B. einen ERC-Grant, eine Heisenberg-Professur oder eine drittmittelgeförderte Nachwuchsforschungsgruppe mitbrachten, an die RUB zu binden und die Begrenzung der Finanzierung dieser Programme strukturell mit einer dauerhaften Beschäftigungsperspektive aufzufangen.

Dafür wurde 2011 auf der Basis des Leitmotivs „Focus on Talents“ auf der Ebene der Personalstrukturplanung ein spezielles Tenure-Verfahren eingeführt: der RUB-Career Track. Für ihn erließ das Rektorat der RUB eine eigene Leitlinie, die das Verfahren und auch die anzuwendenden Kriterien detailliert beschreibt. Diese umfassen nicht nur die wissenschaftliche Leistung, sondern berücksichtigen auch Internationalität, herausragende Lehrleistungen, die ausgezeichnete Betreuung von Absolvent/innen und Doktorand/innen, das individuelle Engagement für die Universität, eingeladene Vorträge und die Organisation von Tagungen.<sup>9</sup> Der RUB-Career Track macht insbesondere für herausragende Wissenschaftler/innen den weiteren Verlauf der akademischen Karriere stärker planbar und erhöhte die Attraktivität der Universität für die beschriebene Gruppe der Nachwuchswissenschaftler/innen deutlich.

Grundsätzlich steht der Career Track sämtlichen Wissenschaftler/innen offen, die sich in der Bewährungsphase befinden und in der Regel fünf Jahre selbständige Forschungs- und Lehrleistungen erbracht haben. Da die aufnehmende Fakultät für die RUB-Career-Track-Professur eine E13/A13-Stelle zur Verfügung stellen muss, sind im Vorfeld umfangreiche Abstimmungsprozesse zur Strukturplanung notwendig, um ein Career Track-Verfahren zu realisieren.

Um in hoch kompetitiven Arbeitsmärkten herausragende junge Forscher/innen-Persönlichkeiten zu gewinnen, stattet die RUB derzeit einen Teil ihrer Juniorprofessuren sowie Nachwuchsgruppenleitungen bei Ausschreibung mit einem Tenure Track aus (ca. 10% aller W1-Professuren). Eine Tenure Track-Option haben jedoch alle W1-Stellen über den RUB-Career-Track, sofern sie die hochschulrechtlichen Voraussetzungen und die erforderlichen Kriterien erfüllen.

<sup>8</sup> vgl. [www.ruhr-uni-bochum.de/berufungsportal](http://www.ruhr-uni-bochum.de/berufungsportal)

<sup>9</sup> Leitlinien des Rektorates zum Career-Track-Verfahren: <https://www.ruhr-uni-bochum.de/berufungsportal/berufungsverfahren/leitlinien-career-track.pdf>





Im Zentrum der Weiterentwicklung des bestehenden Berufungssystems steht die Einführung des Tenure Track-Verfahrens als Regelfall für die Ausschreibung einer W1-Stelle und als Möglichkeit der Ausschreibung einer W2-Stelle. Eine Tenure Track-Professur zielt auf hochtalentierten Wissenschaftler/innen, deren wissenschaftliche Performance die Erwartung zulässt, dass sie innerhalb von bis zu sechs Jahren die Berufungsfähigkeit auf eine unbefristete W2/W3-Professur erlangen. Ziel ist es, die Entscheidung über den Verbleib im Wissenschaftssystem in eine frühere Phase (R2-R3) der wissenschaftlichen Karriere zu verlegen. Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Tenure Track-Verfahrens spielen faire, transparente und leistungsorientierte Qualitätskriterien in allen Stufen des Verfahrens – von der Ausschreibung bis hin zur abschließenden Evaluation. Die Ausschreibung der Tenure Track-Professuren erfolgt international unter Beteiligung von international ausgewiesenen Gutachter/innen. Nach ihrer Berufung erhalten Tenure Track-Professoren/innen die Möglichkeit, ein regelmäßiges „performance feedback“ mit etablierten Wissenschaftler/innen in der aufnehmenden Fakultät wahrzunehmen, um ihre individuellen Entwicklungsschritte in Forschung und Lehre im Hinblick auf die Zwischenevaluation und das Schluss-Assessment zu analysieren.

### 3.4 PERSONALSTRUKTURPLANUNG

Das Ziel der strategischen Personalstrukturplanung ist zum einen die Identifizierung von inneruniversitären Karrierewegen und zum anderen die passgenaue Gewinnung und Bindung von geeignetem Personal. Sie verdeutlicht, wie viel Personal an Fakultäten und anderen Einrichtungen benötigt wird und welche ggf. veränderten Tätigkeitsprofile dauerhaft bzw. befristet damit verbunden sind. Personalstrukturplanung bezieht sich auf zielgerichtete Berufungen, um das Forschungsprofil der Universität (Fakultäten, Research Departments, wissenschaftliche Einrichtungen) zu stärken, und auf die fachspezifischen Tätigkeitsfelder in Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement. Für eine gelingende Personalentwicklung des wissenschaftlichen Personals ist strategische Strukturplanung daher von hoher Bedeutung. Sie ist Voraussetzung dafür, in Rekrutierungsverfahren die besten Kandidat/innen zu finden, die Potenziale der Mitarbeiter/innen für die Organisation nutzbar zu machen und Potenzialträger/innen in der Organisation zu halten.

Im Rahmen der Personalstrukturplanung werden Karrieremöglichkeiten an den Universitäten aufgezeigt, um damit Berufswege verlässlich planen zu können. Die Personalstrukturplanung macht darüber hinaus deutlich, welche Anforderungen an die unterschiedlichen Stellen-

profile geknüpft sind. Sie unterstützt damit die Definitionen der entsprechenden Stellenausschreibungen.

Die Entwicklungsplanungen von Fakultäten und Einrichtungen der RUB müssen die Fragen der Personalstruktur- und darauf aufbauender Personalentwicklungsplanung im Blick haben. Zukünftig sollen Einrichtungen in Verbindung mit den zu erarbeitenden Zielvereinbarungen ihre Personalstruktur- und Entwicklungskonzepte für ihren jeweiligen Bereich erarbeiten. Dabei werden sie durch ein Beratungsangebot des Dezernats für Organisations- und Personalentwicklung unterstützt. Auf der Basis der bisherigen Erfahrungen wird das Angebot gemeinsam mit den Fakultäten und Personalräten erarbeitet. Bestehende Best-Practice-Beispiele dienen als Modell, um unterschiedliche Vorgehensweisen abzuleiten. Mit Hilfe von Kennzahlen sollen dazu regelmäßig verlässliche Daten zur Art und Anzahl der vorhandenen akademischen Stellen im Bereich Forschung und Lehre, in den Forschungs- und Informationsinfrastrukturen sowie im Wissenschaftsmanagement erhoben werden. Ein jährlicher Personalbericht wird Auskunft zum Status quo und zur Entwicklung der Personalstruktur geben. Dabei wird die Geschlechter- und Diversitätsperspektive als Bestandteil der Kennzahlen berücksichtigt, um mögliche Benachteiligungen zu identifizieren und Maßnahmen geschlechter-, familien- und diversitätsgerecht zu gestalten.

Für die inneruniversitäre Karriereentwicklung außerhalb der Professur bietet die RUB folgende Möglichkeiten:

Die RUB will Potenzialträger/innen auf unbefristeten Funktionsstellen im Bereich Forschung und Lehre an die Universität binden. Eine planvolle Personalstrukturplanung in allen Bereichen der Universität soll künftig noch stärker für die Transparenz der Stellenoptionen sorgen. Dazu werden die Anforderungsprofile in den Stellenausschreibungen verdeutlicht und als Grundlage strukturierter Auswahl- und Einstellungsverfahren benutzt. Potenzielle Aufstiegsmöglichkeiten und entsprechende Bewertungskriterien werden transparent dargestellt. In einem strukturierten Onboarding Prozess werden Mitarbeiter/innen konkret über ihre Aufgaben informiert und in ihrer Anfangszeit durch verschiedene Maßnahmen wie Patenschaften begleitet. Darüber hinaus werden sie mit Arbeitsprozessen und der Organisationskultur der RUB und der eigenen Organisationseinheit vertraut gemacht.

Besondere Aufmerksamkeit kommt dem Bereich des Wissenschaftsmanagements zu. Eine stetige Differenzierung in der Wahrnehmung dieses Aufgabenspektrums zeigt sich in der verstärkten Nachfrage. Gleichwohl sind

viele dieser Positionen durch ihre projektbezogene Finanzierung nur befristet besetzt. Als Konsequenz dieser Befristung steht das in diesem Bereich entwickelte und vorhandene Potenzial der RUB bisher nicht dauerhaft zur Verfügung.

Für die Universität als Gesamtorganisation ist dies kein effektives Modell. Es führt regelmäßig zu einem hohen Aufwand für befristete Personalauswahl und – einarbeitung oder zu problematischen Kettenverträgen, die eine Lebensplanung erschweren. Befristet Beschäftigte müssen sich zwangsläufig innerhalb der Tätigkeit mit beruflichen Veränderungen befassen und verlassen die Universität ggf. vor Vertragsende, was wiederum Schwierigkeiten für die Organisationseinheiten mit sich bringt. Zugleich erfordern die Tätigkeiten eine hohe Professionalität und Kenntnis des Hochschulsystems und seiner Besonderheiten, gerade an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Administration. Befristet Beschäftigte sind häufig am Ende ihrer vertraglichen Arbeitszeit mit einem hohen Wissen ausgestattet, das mit ihrem Ausscheiden verloren geht.

Diese negativen Auswirkungen wurden von der RUB schon vor Jahren erkannt. Daher hat sie bereits damit begonnen, diesen Karriereweg innerhalb der eigenen Organisation zu etablieren: befristet beschäftigte Wissenschaftsmanager/innen, die sich in den Projekten besonders bewährt haben und als Potenzialträger/innen identifiziert werden konnten, wurden entfristet. Sie werden seither erfolgreich in weiteren befristeten Projekten eingesetzt, fühlen sich durch die verstetigte Stelle der RUB sehr verbunden und können ihre stetig wachsenden umfassenden Kenntnisse wirkungsvoll einbringen. Daher wird dieses Modell in enger Kooperation mit den Fakultäten als Projekt „Stellenpool für Wissenschaftsmanager/innen“ konzeptionell durch die Erarbeitung von Stellen- und Anforderungsprofilen sowie durch strukturierte Auswahlverfahren ausgebaut und konsolidiert.

### 3.5 FÜHRUNG UND BETREUUNG

Aus allen zuvor beschriebenen Handlungsfeldern wird deutlich, dass das Thema Führung in der Wissenschaft in allen Karrierestufen einen hohen Stellenwert hat. Wissenschaftler/innen in Leitungsfunktionen werden in ihrer Vorbildfunktion und als DIE Personal- und Organisationsentwickler/innen vor Ort gesehen, die das Leitmotiv „Focus on Talents“ in besonderer Weise leben und verkörpern. Die RUB legt besonderen Wert auf einen verantwortlichen und respektvollen Umgang miteinander – Führungskräfte, insbesondere Professor/innen, leben dieses vor. Auf der Basis einer bereichsbezo-

genen Personalstrukturplanung Potenziale und Talente von Mitarbeiter/innen zu erkennen, zu fördern und Personen entsprechend einzusetzen, zählt daneben zu den wichtigsten Aufgaben von Führungskräften.

Alle Aktivitäten in diesem Handlungsfeld folgen dem Anspruch, eine gemeinsame, die RUB-umfassende Kultur guter Führung in der Universität zu etablieren und die bestehenden Angebote darin einzuordnen, weiterzuentwickeln und in die Fläche zu bringen. Bezugspunkt dabei ist das 2016 entwickelte Konzeptpapier zu guter Führung in der Universitätsverwaltung, das vier verschiedene Führungsfunktionen in den Mittelpunkt stellt:<sup>10</sup> Die Vorbildfunktion hebt auf die besondere Bedeutung von Führungskräften als Promotor/innen für die Kultur der Organisation ab. Ergänzend nimmt die Vermittlungsfunktion die Position der Führungskraft als Ansprechpartner/in für viele unterschiedliche Akteure/Akteurinnen in den Blick. Im Rahmen der Unterstützungsfunktion stehen Führungsaufgaben wie die Orientierung in Veränderungsprozessen und die Fürsorgepflicht für Mitarbeiter/innen im Mittelpunkt. Abschließend beschreibt die Entwicklungsfunktion die Führungskraft in ihrer Rolle als Personalentwickler/in, die die eigenen Mitarbeiter/innen mit ihren Potenzialen an den richtigen Platz bringt.

Entscheidend für den Erfolg der Angebote für wissenschaftliche Führungskräfte ist die Einbindung der Wissenschaftler/innen selbst. Wesentlich dabei ist, die spezifische Führungskultur in der Wissenschaft und die Anschlussfähigkeit an die diversen Fächerkulturen zu berücksichtigen. Dies gelingt nur mit der konsequenten Einbeziehung der Erfahrungsexpertise aus der Wissenschaft.

Dabei betrifft das Handlungsfeld Führung und Betreuung unterschiedliche Zielgruppen: Professor/innen (R4) als Lehrstuhlinhaber/innen übernehmen an der RUB Führungsaufgaben – so zum Beispiel im Rahmen der Führung von internationalen Wissenschaftsteams oder bei der Betreuung von Promotionen und im Rahmen der Karriereförderung von Nachwuchswissenschaftler/innen. Die RUB war vor mehr als 10 Jahren eine der ersten Universitäten, die ihren Professor/innen ein professionelles Einzelcoaching-Angebot zur Verfügung gestellt hat, das Führungsfragen aufgreift. Auch externe Begleitung in Teamentwicklungs- und Mediationsprozessen wurde in diesem Kontext etabliert. Außerdem existieren für Professor/innen exklusive Workshop-Formate, die neben der Vermittlung von Führungsinstrumenten auch Elemente der kollegialen Beratung beinhalten.

<sup>10</sup> „Warum ist gute Führung so wichtig?“ Konzeptpapier der Zentralen Verwaltung, verabschiedet in der Dezentern/innenrunde der Ruhr-Universität im Juni 2016. Quelle: [http://www.ruhr-uni-bochum.de/fuehrung/downloads/konzeptpapier-fuehrung-uv\\_sommer-16.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/fuehrung/downloads/konzeptpapier-fuehrung-uv_sommer-16.pdf)

Als Dekan/innen kommen Professor/innen insbesondere mit Aspekten der organisationalen und strategischen Führung (im Rahmen von Umstrukturierungen oder der Zukunftsplanung ihrer Fakultät) in Berührung. Als Führungskräfte des mittleren Managements der Universität werden auch sie durch Einzelcoaching und Organisationsberatung in Veränderungsprozessen unterstützt.

Zudem kommt der wissenschaftliche Nachwuchs im Laufe der verschiedenen Karrierestufen immer wieder - wenn auch in sehr unterschiedlichem Umfang und auf unterschiedlichem Anspruchsniveau - mit diesem Handlungsfeld in Berührung. Insbesondere auf dem frühen Postdoc-Level (R2) und in den Karrierestufen der Juniorprofessur oder Nachwuchsgruppenleitung (R3) kommt dem Thema Führung und Betreuung besondere Bedeutung zu. Hier hält die RUB ein exklusives Workshop-Angebot, zum Teil mit integriertem Einzelcoaching, bereit, das Rollenklärung, Führungsinstrumente und Elemente der kollegialen Beratung fokussiert.

Eine weitere Zielgruppe in diesem Handlungsfeld ist die Gruppe der Wissenschaftsmanager/innen, die vor allen Dingen in wissenschaftlichen Projektstrukturen sowie interdisziplinären und interkulturellen Teams laterale Führungs- und Managementaufgaben übernehmen. Sie können derzeit im Rahmen der RUB-internen Fortbildung ebenfalls Workshops zum Thema „Führung ohne Weisungsbefugnis“ in Anspruch nehmen.

Querschnittsthemen wie familiengerechte, gesundheitsorientierte und diversitätsorientierte Führung fließen generell in alle in dem Handlungsfeld realisierten Maßnahmen ein.

Bereits etablierte Angebote werden weiter ausgebaut: Das betrifft insbesondere das zentral finanzierte Einzelcoaching-Angebot für Professor/innen in spezifischen Führungssituationen sowie die Beratung in strategischer Organisations- und Personalentwicklung in Veränderungsprozessen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Personalstrukturplanung (siehe auch Kapitel 3.4), denn die wissenschaftliche Ausstattung und die Profilierung des eigenen Forschungsbereichs ebenso wie die Arbeitsbedingungen sind Voraussetzungen für gute Forschungsbedingungen und für eine optimale Bindung von exzellenten Wissenschaftler/innen an die RUB. Auch die exklusiven Führungsseminare für Postdocs und Professor/innen werden mit dem Fokus auf an die Wissenschaft adaptierte Führungspraxis weiterentwickelt.

Darüber hinaus wird die Entwicklung von Führungseckpfeilern für die gesamte RUB angestrebt, die – in Anlehnung an die vier Funktionen guter Führung (s. o.) - als Einordnungsrahmen für bestehende und Richtschnur für zukünftige Aktivitäten dienen. Eine besondere Rolle wird hier die Gruppe der Professor/innen spielen, denn das Commitment der Professor/innenschaft zu diesem Orientierungsrahmen ist unerlässlich, um seine Wirksamkeit zu gewährleisten. Dabei müssen diese Eckpfeiler die spezifische Führungskultur in der Wissenschaft ebenso aufgreifen wie den hohen Autonomie- und Freiheitsgrad der Wissenschaft und die Anschlussfähigkeit an die jeweiligen Fächerkulturen.

Zudem wird das Handlungsfeld „Führung und Betreuung“ weiterhin über die konkrete Ansprache neubeauftragter Professor/innen (R4) angegangen. Für diese Zielgruppe wird ein professionelles, obligatorisches Onboarding zu Themen wie „Führung und Betreuung“ entwickelt. Auch Tenure Track-Professor/innen werden in dieses Onboarding einbezogen.

In Bezug auf die spezifische Führungssituation im Rahmen der Karriereförderung von Nachwuchswissenschaftler/innen wird die Etablierung von wissenschaftlichen Entwicklungsgesprächen angestrebt. Ausgangspunkt hierfür sind die im Rahmen der Research School entwickelten einheitlichen Qualitätskriterien und Verfahrensregeln im Rahmen der allgemeinen Promotionsordnung, die Betreuungsvereinbarungen zwischen Promovierenden und Betreuer/in sowie das Positionspapier zur Betreuungskultur an der RUB (siehe auch Kapitel 3.1). Für die Entwicklungsgespräche sowohl in der Promotionsphase (R1) als auch in der Postdoc-Phase (R2, R3) werden diese Instrumente modifiziert und ausgebaut. Inhaltlich werden insbesondere die wissenschaftliche Mobilität sowie mögliche Karrierewege im außeruniversitären Feld mitgedacht. Durch Angebote zu Methoden der Gesprächsführung sowie einer systematischen Beratung bei der Einführung der Gespräche werden Professor/innen hierbei von zentraler Seite unterstützt.

Das sich immer stärker professionalisierende Wissenschaftsmanagement wird durch ein umfassendes Angebot zu den Themengebieten Laterale Führung, Managementkompetenzen und Selbstverwaltung in komplexen Arbeits- und Verantwortungsstrukturen besonders in den Blick genommen. Durch ein RUB-spezifisches Angebot für diese Zielgruppe wird die Vernetzung über Fakultätsgrenzen hinweg gefördert und kollegialer Austausch möglich gemacht.



# 4. RAHMENBEDINGUNGEN FÜR GELINGENDE PERSONALENTWICKLUNG

Die RUB hat es sich bereits früh zur Aufgabe gemacht, eine die berufliche Situation optimal unterstützende Arbeitsumgebung sowie verlässliche Arbeitsweltbedingungen für alle Beschäftigten aufzubauen. Dabei wird strukturellen Erschwernissen entgegengewirkt, und Unterstützungsstrukturen werden aufgebaut. Die besonderen Herausforderungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs sind dabei besonders im Blick.

## ARBEITSBEDINGUNGEN

Eine kritische Analyse der Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses in Forschung und Lehre, die die RUB gemeinsam mit dem Personalrat für die wissenschaftlichen Beschäftigten vornahm, führte im Jahr 2015 – noch vor der Verabschiedung des Rahmenkodex „gute Arbeit“ in NRW – zur Verabschiedung einer „Leitlinie guter Beschäftigungsbedingungen“.<sup>11</sup> Darin verpflichtet sich die Universität, eine deutliche Verbesserung im Bereich befristeter Beschäftigungsverhältnisse zu erreichen. Die beschlossenen Regelungen zielen insbesondere darauf, die Vertragsdauer an die Dauer des zu bearbeitenden Forschungsprojekts oder der individuellen Qualifikationsvorhaben anzupassen. Verträge von Postdoktorand/innen, die eine Qualifizierung auf eine Professur anstreben, haben seither eine Laufzeit von mindestens zwei Jahren und sind in der Regel als Beschäftigungsverhältnisse in Vollzeit angelegt.

Zugleich werden in den Leitlinien zentrale Aspekte festgeschrieben, die die Beschäftigten der RUB unterstützen:

Die RUB sieht in der Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle einen Schlüssel zur verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft in der „Rush Hour“ akademischer Karrieren. Jenseits bereits etablierter Teilzeitmodelle, die jedem/r wissenschaftlichen Beschäftigten und Professor/in offen stehen, zielt die RUB darauf, in Pilotprojekten innovative Arbeitszeitmodelle zu erproben.

Dies gilt etwa auch für eine Teilzeitbeschäftigung nach dem sogenannten „Blockmodell“, das das Landesbeamtengesetz NRW seit dem 01.07.2016 ermöglicht. Nach diesem Blockteilzeitmodell erhöht ein/e Mitarbeiter/in

die Arbeitszeit über einen definierten Zeitraum bis zur regelmäßigen Arbeitszeit und erhält dafür später eine entsprechende Ermäßigung oder ununterbrochene Freistellung vom Dienst. Dieses Modell wird derzeit in einem Pilotprojekt in der Fakultät Biologie und Biotechnologie über einen Zeitraum von drei Jahren erprobt.

## CHANCENGLEICHHEIT

Die RUB gehörte 2009 und 2013 zu den erfolgreichen Hochschulen im Rahmen des „Professorinnenprogramms des BMBF“. Zwischen 2012 und 2016 stieg der Anteil von Wissenschaftlerinnen auf W2/W3-Professuren von 19,6 % auf 26,3 %. Eine Berufungsquote von Wissenschaftlerinnen von durchschnittlich 36 % konnte dabei durch die konsequente Verknüpfung des Karriere- und Berufungssystems mit Aspekten der Chancengleichheit erreicht werden. Ein spezifischer „Leitfaden gendergerechtes Berufungsverfahren“ liefert seit 2010 Vorsitzenden und Mitgliedern von Berufungskommissionen Hinweise zur fairen und transparenten Ausgestaltung eines Verfahrens.<sup>12</sup>

Das Rektorat hat ein finanzielles Anreizprogramm zur Berufung von Professorinnen etabliert<sup>13</sup> und seit 2013 ist die aktive Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen als durchgängiges Prinzip in der Universität eingeführt. Freigabe- bzw. Berufungsverfahren für Professuren orientieren sich an den Gleichstellungsquoten nach § 37a HG NRW für die Berufung von Wissenschaftlerinnen an die Fakultäten, die in den Amtlichen Bekanntmachungen der RUB veröffentlicht sind.<sup>14</sup>

Auf der Ebene der Hochschulsteuerung wird die Gleichstellungspolitik primär durch den Rahmenplan zur Gleichstellung sowie durch interne Zielvereinbarungen vorangetrieben. Die Zielvereinbarungen sind zeitlich mit dem Hochschulentwicklungsplan synchronisiert und werden – wie der Rahmenplan auch – alle drei Jahre fortgeschrieben. Sie umfassen konkrete quantitative Zielvorgaben für die Erhöhung des Frauenanteils auf allen Karriere- und Qualifikationsstufen. Für die Fakultäten erfolgt dies auf Basis eines Benchmarking-Prozesses. Ein weiteres klassisches Steuerungsinstrument ist das

11 Leitlinien guter Beschäftigung an der RUB: [http://www.ruhr-uni-bochum.de/dezernat7/mam/leitlinien\\_guter\\_besch%C3%A4ftigungsbedingungen.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/dezernat7/mam/leitlinien_guter_besch%C3%A4ftigungsbedingungen.pdf) Vertrag über gute Beschäftigung des Hochschulpersonals zwischen der RUB und dem MIWF [http://www.ruhr-uni-bochum.de/imperia/md/content/pers-rat/vertrag\\_\\_\\_ber\\_gute\\_besch\\_\\_ftigungsbedingungen\\_mit\\_anlagen.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/imperia/md/content/pers-rat/vertrag___ber_gute_besch__ftigungsbedingungen_mit_anlagen.pdf)

12 Leitfaden gendergerechtes Berufungsverfahren: <https://www.ruhr-uni-bochum.de/chancengleich/pdf/leitfaden-berufungsverfahren.pdf>

13 Zielvereinbarungen zur Gleichstellung: <http://www.ruhr-uni-bochum.de/chancengleich/im-fokus/zielvereinbarungen/index.html>

14 Gleichstellungsquoten nach §37a HG NRW: <http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/dezernat1/amtliche/ab1203.pdf>

Lore-Agnes-Programm, mit dem das Rektorat der RUB seit 2015 jährlich verschiedene innovative Gleichstellungsmaßnahmen mit insgesamt 150.000 Euro pro Jahr fördert.

Zur Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen setzte die RUB schon früh auf die Entwicklung eines auf die verschiedenen Fachkulturen und Karrierephasen zugeschnittenen Mentoring-Angebots und verfügt derzeit über 10 Mentoring-Programme.

Zur systematischen Überprüfung der Gleichstellungsstandards an der RUB und zur Weiterentwicklung des gesamten Gleichstellungsfeldes führt die RUB derzeit einen umfassenden Evaluierungsprozess unter Leitung des Kompetenzzentrums für Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS) durch.

Hinsichtlich der gezielten Beratung und Unterstützung von Antragsteller/innen zu Gleichstellungsaspekten bei Verbundforschungsanträgen arbeiten die Gleichstellungsbeauftragte, die Personalentwicklung, die Stabsstelle „Familiengerechte Hochschule“ und die Forschungsabteilung derzeit an einer Prozessoptimierung. Damit soll eine frühzeitige Einbindung von Gleichstellungselementen in die Anträge gewährleistet werden und für die beantragenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ein besserer Service geleistet werden.

## VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF

Die Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie wird an der RUB als kritischer Faktor für das Gelingen einer Karriere in der Wissenschaft betrachtet. Die kontinuierliche Verbesserung des Angebotes zur familiengerechten Ausgestaltung und Weiterentwicklung des Campus gehört daher zu den strategischen Zielen der Universität und wird durch die Stabsstelle „Familiengerechte Hochschule“ im Dezernat für Personal und Recht gesteuert. Bei der Ausgestaltung der familiengerechten Universität orientiert sich die RUB an den unterschiedlichen Lebenslagen von Studierenden und Beschäftigten. Sie nimmt daher neben den Bedarfen von Beschäftigten in Phasen der Familiengründung und der ersten Lebensjahre der Kinder auch die Zeiten der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger in den Blick.

Die Beratung von Eltern in Familienphasen und die Vermittlung von Kinderbetreuung zählt seit 15 Jahren zu den Standardangeboten der RUB. Im Familienservice ProKids werden Beschäftigte sowie Promovierende zu Betreuungsangeboten und Finanzierungsmöglichkeiten informiert und individuell und umfangreich durch die

Vermittlung von Tagesmüttern oder so genannten Notmüttern (für den Fall, dass eine Betreuungskraft ausfällt) und von KiTa-Plätzen am jeweiligen Wohnort unterstützt. Das Serviceangebot von ProKids umfasst darüber hinaus die Organisation der Kinderbetreuung bei außerregulären Veranstaltungen auf dem Campus, wie z. B. Tagungen, Kongressen und Fortbildungen, sowie eine Kinderferienbetreuung für insgesamt vier Wochen pro Jahr in den Schulferien.

Seit 2011 komplettiert die auf dem Campus errichtete Kindertagesstätte „UniKids“ das Kinderbetreuungsangebot der RUB. Dort werden 110 Kinder zwischen vier Monaten und sechs Jahren betreut. „UniKids“ richtet sich vornehmlich an dem Bedarf der im Bereich Wissenschaft beschäftigten Eltern aus. Dies spiegelt sich im pädagogischen Konzept wider, das die wissenschaftliche und kulturelle Kompetenz der RUB Angehörigen in die Programmgestaltung (bilinguale Gruppe) einbezieht und sich auch in den Betreuungszeiten (bis 20 Uhr) zeigt.

Bereits im Jahr 2006 erwarb die Universität das Zertifikat des „audits familiengerechte hochschule“ (verliehen von der beruf und familie gGmbH der Hertie-Stiftung) und sie durchlief zweimal erfolgreich die Re-Auditierung. Zur Konsolidierung und Qualitätssicherung des erreichten hohen Standards unterzeichnete die RUB im Juni 2015 die Charta „Familie in der Hochschule“ und ist seit dem Mitglied im gleichnamigen Best Practice-Club.

Im Hinblick auf die gelebte Kultur der Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft im Hochschulalltag arbeitet die RUB weiter an der konsequenten Durchsetzung von familiengerechten Sitzungszeiten sowie Möglichkeiten der Erstattung von Kinderbetreuungskosten bei Dienstreisen zu Fortbildungen, der Teilnahme an Tagungen und Kongressen oder im Rahmen von Forschungsprojekten.<sup>15</sup>

## DUAL CAREER

Für die Ruhr-Universität Bochum ist die Förderung von Doppelkarriere-Paaren ein wichtiges Rekrutierungsinstrument wissenschaftlicher Führungskräfte, das seit 2005 strategisch v. a. in Berufungsverhandlungen eingesetzt wird. Die RUB ermöglicht Partner/innen, die im Wissenschaftssystem arbeiten, eine den jeweiligen Voraussetzungen entsprechende zweijährige Beschäftigung an der RUB. Für andere Berufsrichtungen nutzt die RUB ihr außeruniversitäres Netzwerk und unterstützt damit gezielt bei der Stellensuche in Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

<sup>15</sup> Sämtliche Angebote unter: <http://www.ruhr-uni-bochum.de/familiengerecht/>

Um ihre nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit weiter zu steigern, vernetzen sich die drei UA Ruhr-Universitäten darüber hinaus mit zahlreichen weiteren regionalen Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Verbänden, Behörden und Unternehmen, um bei der Berufung von Spitzenwissenschaftler/innen die Chancen einer erfolgreichen Jobsuche in der Region zu erhöhen. Diese Aktivitäten werden koordiniert vom Projekt „Dual Career Netzwerk Ruhr“ des Mercator Research Center Ruhr (MERCUR<sup>16</sup>), der von den UAR-Universitäten und der Stiftung Mercator 2010 gegründeten Fördereinrichtung, die die gemeinsame strategische Zusammenarbeit unterstützt.

## GESUNDHEITSMANAGEMENT

Die Erhaltung und Förderung der Gesundheit ihrer Beschäftigten ist für die RUB ein zentrales Anliegen. Als arbeitgebende Forschungs- und Bildungseinrichtung ist sie sich ihrer diesbezüglichen Verantwortung bewusst. Das bereits seit 2003 bestehende Gesundheitsmanagement ist darauf ausgerichtet, gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen zu ermöglichen und alle Beschäftigtengruppen in einer gesundheitsförderlichen, ressourcenorientierten Lebens- und Arbeitsweise zu unterstützen. Auch

in den „Leitlinien guter Beschäftigung“ der RUB erfährt das Thema Gesundheit einen besonderen Stellenwert. Derzeit wird unter Berücksichtigung der sich kontinuierlich verändernden Arbeitswelt und der Herausforderungen, die sich dadurch an ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement ergeben, ein erweitertes Konzept erarbeitet.

Ziele sind – neben dem weiteren Ausbau der gesundheitsförderlichen Hochschulstruktur und -kultur – insbesondere die gesundheitsorientierte Führung von Mitarbeiter/innen und die Entwicklung individueller Unterstützungsangebote für die verschiedenen Beschäftigtengruppen und ihre spezifischen Arbeitsanforderungen. Gerade Wissenschaftler/innen arbeiten unter herausfordernden Bedingungen und sind gleichzeitig schwer durch gesundheitsförderliche Angebote zu erreichen. Befristete Verträge sowie schlecht planbare Phasen hoher Arbeitsdichte beeinträchtigen das Interesse an und die Wahrnehmung der entsprechenden Informationen. Wissenschaftler/innen rücken daher besonders in den Fokus der aktuellen Bemühungen. Dazu gehört auch, bereits existierende Angebote wie Gesundheitskurse, die psychosoziale Beratung, das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) oder die Beratung und Hilfe bei Suchtfragen in dieser Zielgruppe bekannter zu machen.

# 5. INSTITUTIONELLE VERANKERUNG

Das Themenfeld Personalentwicklung hat die RUB als eine der ersten Universitäten in Deutschland aktiv besetzt und gestaltet. Mit Blick auf die besondere Rolle von Führungskräften für eine gelingende Personalentwicklung wurden bereits zu Beginn des Jahres 2000 von der damaligen Stabsstelle für Personalentwicklung PE-Instrumente entwickelt und eingeführt.

Die Etablierung von Graduiertenschulen in einigen Fakultäten, der Aufbau der Research School und die Integration der Hochschuldidaktik in die Personalentwicklung waren seit 2007 die folgerichtig nächsten Schritte zur Etablierung einer frühzeitig ansetzenden strukturierten Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Seitdem wurden die Angebote ständig weiter entwickelt und ausgebaut.

In den vergangenen zwei Jahren hat die RUB die Effektivität und Effizienz der Personalentwicklungsstrukturen auf den Prüfstand gestellt und auch sie mit dem Fokus der Potenzialorientierung und Talentförderung neu konzentriert. Heute ist ein kooperativer Verbund verschiedener Institutionen für die Personalentwicklung des wissen-

schaftlichen Personals verantwortlich. Neben dezentralen Angeboten von Fakultäten und Forschungsverbänden stehen zentral nun verschiedene Organisationseinheiten für spezifische Aspekte der akademischen Personalentwicklung: die Research School mit der Career Academy RUB, das Zentrum für Hochschuldidaktik sowie das Dezernat für Organisations- und Personalentwicklung.

## 5.1 DIE RUB RESEARCH SCHOOL

Das Ziel, insbesondere Nachwuchswissenschaftler/innen bestmöglich zu unterstützen und auf ihre weitere Karriere vorzubereiten, orientiert sich an dem Leitmotiv der RUB „Focus on Talents“. Im Rahmen der ersten Exzellenzinitiative war die RUB eine der wenigen Universitäten, die eine gesamtuniversitäre strukturelle Förderung von Doktorand/innen im Blick hatte und eine interdisziplinäre Graduiertenschule etablierte. Diese Research School hat sich zu einer dauerhaften Einrichtung an der RUB entwickelt und wird zentral in Trägerschaft aller Fakultäten geführt. Unter ihrem Dach werden alle außer- und überfachlichen Qualifikationsangebote und Veranstaltungen, aber auch alle fachlichen Angebote der

<sup>16</sup> <http://www.mercur-research.de/>

Fakultäten für Promovierende gebündelt und sichtbar gemacht.

Zu übergreifenden Themen kooperiert die Research School mit anderen universitären Arbeitsbereichen und stellt damit ein universitäres Gesamtkonzept für die Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses sicher, das auch Maßnahmen hochschulexterner Kooperationspartner integriert.

Abgestimmt mit den Promotionsprogrammen und Fakultäten unterstützt die Research School mit einem etablierten Qualifikationsprogramm die Promovierenden aller Forschungsbereiche bei der Durchführung ihrer Forschungsprojekte, bietet fachübergreifende Beratung an und vermittelt relevante wissenschaftliche und außerfachliche Kompetenzen (siehe auch Kapitel 4).

Darüber hinaus ist die Research School der RUB verantwortlich für das Personalentwicklungskonzept für Promovierende. Sie stellt die Plattform an der RUB dar, auf der die campusweiten Promotionsbedingungen und Standards diskutiert werden. Weiterhin steuert sie den Prozess, in dem die Fakultäten eine universitätsweit einheitliche Promotionsordnung entwickelt haben. Hiermit wurden Qualitätskriterien und Verfahren sowie die Rahmenbedingungen für die Annahme zur Promotion und die Verbindlichkeit von Betreuungsvereinbarungen vereinheitlicht.

### Die Career Academy RUB

Die bereits bestehenden zielgruppenspezifischen Angebote zur individuellen Kompetenzentwicklung von promovierten Nachwuchswissenschaftler/innen werden in Zukunft unter dem Label „Career Academy RUB“ als gemeinsamer Plattform angeboten. Die Career Academy RUB wird zurzeit unter dem institutionellen Dach der Research School aufgebaut. Sie bietet eine Struktur, in der einerseits Angebote zur strategischen Karriereplanung für promovierte Nachwuchswissenschaftler/innen gebündelt werden und andererseits Möglichkeiten der thematischen und fachlichen Vernetzung bereitgestellt werden.

## 5.2 UNIVERSITÄTSÜBERGREIFENDE AKTIVITÄTEN: DIE RESEARCH ACADEMY RUHR

Seit 2007 bündeln die Ruhr-Universität Bochum, die Technische Universität Dortmund und die Universität Duisburg-Essen in der Universitätsallianz Ruhr (UA Ruhr) schrittweise ihre Kompetenzen und Ressourcen, um ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu optimieren. Die Research Academy Ruhr wird nun das Dach für ein erweitertes lokales, standortübergreifend vernetz-

tes und ein zusätzliches gemeinsam entwickeltes Qualifikationsangebot für junge Wissenschaftler/innen bilden, das auf die bereits bestehenden Aktivitäten im Rahmen des „Science Career Net Ruhr“ aufsetzt.

Damit entsteht eine der leistungsfähigsten und größten Plattform für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und für die Unterstützung von Karrierewegen innerhalb und außerhalb der Wissenschaft in Deutschland. Die Research Academy Ruhr dient darüber hinaus der Vernetzung bestehender Forschungsprojekte von Nachwuchswissenschaftler/innen in der UA Ruhr und erleichtert die Initiierung neuer gemeinsamer Forschungsvorhaben. Damit ist sie die Einrichtung, in der die drei Universitäten gemeinsame Chancen und Perspektiven in der Qualifikation junger Wissenschaftler/innen für Forschung, Wirtschaft und Gesellschaft entwickeln.

Auch die vom Mercator Research Center Ruhr (MERCUR, s. S. 20) geförderte Global Young Faculty (GYF) passt mit ihrem interdisziplinären Arbeitsprogramm bei gleichzeitiger Individualförderung ihrer Mitglieder perfekt in die Research Academy Ruhr. In der Global Young Faculty (GYF) treffen sich herausragende, engagierte Nachwuchswissenschaftler/innen der drei Ruhrgebietsuniversitäten, um in interdisziplinären Arbeitsgruppen Themen von gemeinsamem Interesse zu bearbeiten – mit freier Wahl der Themengebiete und Formate. Darüber hinaus steht jedem Mitglied ein individuelles Reisebudget zur Verfügung, um renommierte Expert/innen aus dem In- und Ausland einzuladen sowie eigene Forschungsreisen zu unternehmen.

## 5.3 DAS ZENTRUM FÜR HOCHSCHULDIDAKTIK

In den letzten Jahren ist die Bedeutung von Lehrqualität und Lehrkompetenz noch einmal spürbar gestiegen und hat damit auch einen neuen Stellenwert für den wissenschaftlichen Nachwuchs gewonnen. Die RUB hat darauf reagiert, indem sie drei bisher unverbundene Einheiten – die Stabsstelle eLearning, die Stabsstelle Interne Fortbildung und Beratung sowie das Schreibzentrum – im Frühjahr 2017 unter dem Dach eines einzigen hochschuldidaktisch ausgerichteten Zentrums vereint hat, um die Beratung an einem Ort zu bündeln, zu vernetzen und effektiver zu machen. Dies ging nicht mit einem Abbau, sondern mit der Entfristung mehrerer Stellen in den drei Abteilungen einher. Die RUB bekennt sich damit dazu, dass hochschuldidaktische Qualifizierung und Unterstützung von Lehrenden eine dauerhafte, mithin strategische Aufgabe von Hochschulen ist – gerade auch mit Blick auf den wissenschaftlichen Nachwuchs.

## 5.4 DAS DEZERNAT FÜR ORGANISATIONS- UND PERSONALENTWICKLUNG

Personal- und Organisationsentwicklung sind integrative Teile des strategischen Managements einer Universität, die das Ziel haben, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie das kooperative Zusammenwirken der unterschiedlichen Akteure im Wissenschaftsbetrieb zu unterstützen. Durch die Orientierung aller Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen an den strategischen Zielen der gesamten Organisation „RUB“ sind Personal- und Organisationsentwicklung in ihrem Zusammenspiel eine Leitungsaufgabe.

Auftrag des Dezernats ist es, Hochschulleitung, Führungskräfte und Beschäftigte in Technik, Verwaltung und Wissenschaft bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben fachlich zu beraten und mit den entsprechenden Instrumenten zu unterstützen. Damit unterstützt das Dezernat die Etablierung einer strategisch ausgerichteten und systematisch eingebundenen Personalentwicklung, die auf den abgestimmten Planungen zur Organisationsentwicklung der jeweiligen Bereiche fußt. Daher wird auch das Projekt „Stellenpool für Wissenschaftsmanager/innen“ vom Dezernat für Organisations- und Personalentwicklung verantwortet.

Daneben sorgt das Dezernat für die Entwicklung und Implementierung von universitäts- bzw. wissenschaftsadäquaten Instrumenten vor allem im Bereich Führungskräfteentwicklung (Führung, Coaching und Mentoring), bei einer transparenten Personalstrukturplanung und beim potenzialorientierten Einsatz der Beschäftigten.

Im Zentrum einer effektiven Personalentwicklung steht die Gewinnung, Förderung und Bindung motivierter und qualifizierter Mitarbeiter/innen. Eine zielorientierte Personalplanung und-gewinnung ist ein potenzielles Entwicklungsfeld der RUB. Die weitere zielgerichtete

Entwicklung von Maßnahmen, die geeignet sind, alle Angehörigen der RUB für die anstehenden Zukunftsaufgaben bestmöglich vorzubereiten und sie auf diesen Weg mitzunehmen, wird weiterhin eine der Hauptaufgaben des Dezernats sein.

Zur optimalen Gestaltung der Personalentwicklung an der RUB wird ein „Arbeitskreis Personalentwicklung“ eingesetzt und durch das Dezernat für Organisations- und Personalentwicklung geleitet. Ihm gehören neben den Interessenvertretungen das Dezernat für Personal und Recht, die Research School sowie Vertretungen der Statusgruppen an. Auftrag dieses Arbeitskreises ist

- die regelmäßige Evaluation und Fortschreibung des Personalentwicklungskonzeptes und
- die Entwicklung von Standards in der Personalentwicklung.

Mit dem effektiven Zusammenwirken aller Akteur/innen im Bereich „Interne Fortbildung“ für alle Beschäftigtengruppen befasst sich der „Runde Tisch Fortbildung“, den das Dezernat für Organisations- und Personalentwicklung steuert. Die Arbeitsziele des „Runden Tisches“ sind

- den Austausch der verschiedenen anbietenden Institutionen zu ermöglichen und einen guten Informationsfluss zu garantieren,
- ein koordiniertes und systematisches Angebot von Maßnahmen zu sichern,
- voneinander zu lernen und Synergieeffekte nutzbar zu machen und
- ein abgestimmtes Angebot im neuen Fortbildungsportal zu erarbeiten, das sich zurzeit im Aufbau befindet.

Daher sind alle Anbieter von Fortbildungsmaßnahmen beim „Runden Tisch“ vertreten. Zudem werden je ein/e Vertreter/in der Zielgruppen als Erfahrungsexperten/in zum „Runden Tisch“ eingeladen, um die Adressaten/in der Angebote direkt in die Konzeption einbinden zu können.



# 5. ETABLIERUNG UND QUALITÄTSENTWICKLUNG

Um die Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal auf hohem Niveau zu halten und sie darüber hinaus konzeptionell und strategisch weiterentwickeln zu können, bedarf es einer verlässlichen institutionellen Verankerung ebenso wie einer Betrachtung der Qualitätsentwicklung als Querschnittsthema – und dies auf hochschulstrategischer Ebene sowie auf der operativen Maßnahmenebene.

## 6.1 ETABLIERUNG DER PERSONALENTWICKLUNG FÜR DAS WISSENSCHAFTLICHE PERSONAL

Es bedarf verlässlicher Strukturen und einer angemessenen Ausstattung, um die strategische Bedeutung der Personalentwicklung für die wissenschaftlichen Beschäftigten zu unterstreichen und eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Angebote im Sinne einer professionellen Qualitätsentwicklung zu gewährleisten. Daher sind die wichtigsten universitätsinternen Einrichtungen, die das Thema bearbeiten, mit ihren Angeboten als konsolidierter Regelbetrieb grundfinanziert und damit etabliert. Die noch im Aufbau befindlichen Strukturen erhalten eine angemessene Anschubfinanzierung.

Die Research School wird seit 2012 zentral von der Universität mit einer Summe von 500.000 Euro finanziert. Nach dem Auslaufen der Förderung von Research School PLUS hat das Rektorat die Weiterförderung der erfolgreichen Programmbausteine und des benötigten Personals zugesagt. Bereits jetzt hat die Universität eine Stelle für den Aufbau der Career Academy bereitgestellt, die im Koordinationsbüro der Research School angesiedelt ist.

Das Dezernat für Organisations- und Personalentwicklung ist für die beschriebenen Aufgaben grundständig ausgestattet. Für die Teilnahme am EU-Wettbewerb um den Human Resources Excellence in Research Award (HRS4R, s. u.) sowie für die Erarbeitung von Konzepten zur Personalstrukturplanung und die Begleitung der Umsetzung erhält das Dezernat für die Projektlaufzeit zusätzliche Ressourcen in Höhe eines Vollzeitäquivalents.

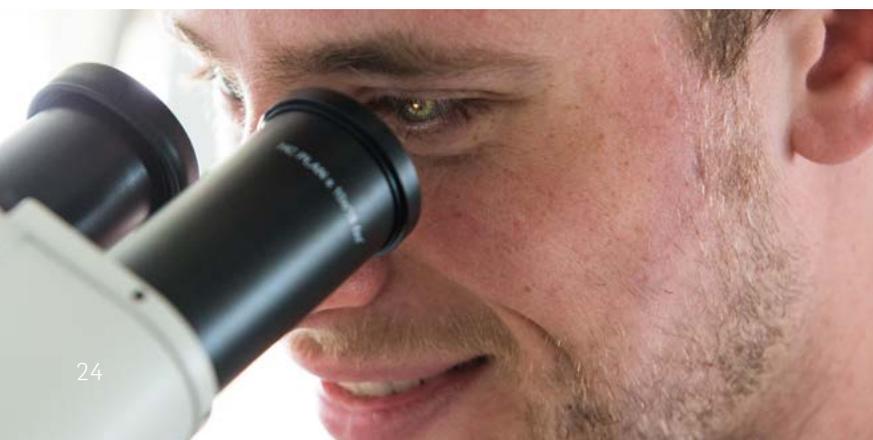
Das Zentrum für Hochschuldidaktik hat durch den Zusammenschluss der drei Einheiten Hochschuldidaktik, E-Learning und Schreibzentrum erheblich an Bedeutung gewonnen und besitzt auch personell einen breiten Ressourcenpool aus unbefristeten Haushaltsstellen sowie zusätzlich befristeten Stellen aus Qualitätsverbesserungsmitteln.

Universitätsübergreifend fördert das Land Nordrhein-Westfalen und das Mercator Research Center Ruhr (MERCUR, s. S. 20) für 4 Jahre den Aufbau der Research Academy Ruhr mit insgesamt 800.000 Euro. Die drei UAR-Universitäten unterstützen das Projekt mit weiteren 1,2 Mio. Euro.

## 6.2 QUALITÄTSSICHERUNG UND -ENTWICKLUNG

Die kontinuierliche Qualitätsentwicklung ihrer Angebote gehört an der RUB zu einem zentralen Instrument der Hochschulentwicklung. So nahm die RUB im vergangenen Jahrzehnt an verschiedenen Auditierungsverfahren teil, die große thematische Schnittstellen zur Personalentwicklung bieten oder unterzog einzelne Profildbereiche einer externen Begutachtung. Zur Weiterentwicklung ihrer Kooperationsstrategie gehört die RUB seit 2017 zu den teilnehmenden Pilot-Hochschulen des Transfer-Audits des Stifterverbandes, darüber hinaus wird bis zum Herbst 2017 der Bereich Gleichstellung durch das Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS) evaluiert.

Um die Profilbildung auch auf dem Feld der Personalentwicklung für die Wissenschaft weiter voranzutreiben, strebt die RUB künftig den Human Resources Excellence in Research Award (HRS4R) der EU-Kommission an. Hierdurch ergibt sich die Chance, auf der Basis eines strukturierten, kontinuierlichen Verbesserungsprozesses alle Maßnahmen zur Karriereentwicklung an internationalen Standards auszurichten, und so die Position als attraktiver Arbeitgeber auf dem internationalen Arbeitsmarkt für Wissenschaftler/innen zu stärken.



Im Hochschulentwicklungsplan IV (HEP 2019 - 2023) werden die veränderten Rahmenbedingungen für die Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses festgeschrieben. Dazu gehören die festgelegte Tenure Track-Quote für W2/W3-Professuren, die Etablierung des Wissenschaftsmanagements als inneruniversitärem Karriereweg und die Career Academy als Karriereentwicklung-Hub für Postdocs und Wissenschaftler/innen in der Bewährungsphase. In den Zielvereinbarungen werden die Fakultäten aufgefordert werden, Personalentwicklungskonzepte, die auf die jeweilige Fachkultur zugeschnitten sind, zu erstellen. Integrale Bestandteile dieser Konzepte sind die Identifizierung von Daueraufgaben im Bereich von Forschung und Lehre sowie Nachfolgeplanungen.

Der geplante „Arbeitskreis Personalentwicklung“ und der „Runde Tisch Fortbildung“ sorgen für die übergreifende Qualitätssicherung und -entwicklung auf strategischer bzw. operativer Ebene. Für die Evaluierung, Qualitätssicherung und -entwicklung von Einzelmaßnahmen sind die anbietenden Einheiten verantwortlich.

In Bezug auf einzelne Personalentwicklungsmaßnahmen, wie Workshopangebote, Mentoring- oder Coachingprozesse, ist die Evaluation von Angeboten und Instrumenten seit Beginn der Personalentwicklung an der RUB fester Bestandteil aller Aktivitäten und Grundlage der Qualitätsentwicklung. So führt die Research School eine an die jeweilige Veranstaltung angepasste Lehrveranstaltungsevaluation mit einem starken Fokus auf die Kompetenzerweiterung der Teilnehmer/innen durch. Die Bewertungskriterien für die Interpretation der Ergebnisse sind transparent, sich daraus ableitende Optimierungspotenziale sowie die Priorisierung von Handlungsbedarfen werden im Dialog mit den betreffenden Personen (z.B. Trainer/innen, zuständige Mitarbeiter/innen) festgelegt. So ergibt sich ein in sich geschlossener Qualitätssicherungsprozess.

Mindestens einmal im Jahr wird das beratende Gremium der Research School, der Fakultätenausschuss, über die Entwicklung der Graduiertenschule informiert. In diesem Ausschuss benennt jede Fakultät jeweils eine/n Vertreter/in der Professor/innen und eine/n Vertreter/

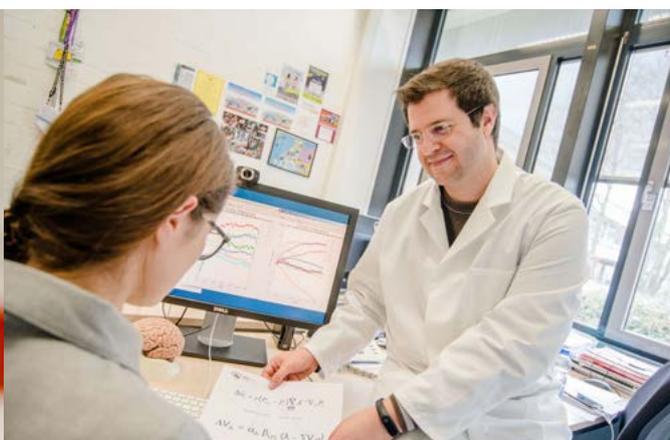
in der Promovierenden. Vorsitzende/r des Fakultätenausschusses ist die/der Sprecher/in der Research School. Auch die Entwicklung der Career Academy wird in Zukunft in diesem Gremium diskutiert werden. Ein weiteres qualitätssicherndes Element in der Research School ist das International Advisory Board mit 5 international renommierten Wissenschaftler/innen aus Universitäten und Unternehmen, die sich jährlich einen Eindruck über die Einrichtung verschaffen und ihre Empfehlungen abgeben. Dieses Board wird auch in Zukunft über den Aufbau und die Weiterentwicklung der Career Academy informiert und um eine Empfehlung gebeten werden.

Die Evaluation der Research School PLUS ist als Wirkungsevaluation angelegt, da es hier v. a. um das Ergebnis der Fördermaßnahmen (mit besonderem Fokus auf deren Nachhaltigkeit) geht. Da sich die verschiedenen Förderformate größtenteils stark unterscheiden (Dauer der Förderung, Art, Postdoc oder Doktorand/in), wurde und wird für jedes Format ein spezifisches Vorgehen in der Datenerhebung, inkl. spezifischer Instrumente, entwickelt und angewandt. Für die Umsetzung der Förderformate werden darüber hinaus weitere Elemente der formativen Evaluation aufgenommen, um ggf. sichtbar gewordene Schwächen in der Umsetzung noch während der Projektlaufzeit zu bearbeiten.

Gemeinsam mit den Fakultäten stellt die RUB alle Personalentwicklungsangebote sichtbar und transparent da. Weitere Maßnahmen der Personalentwicklung werden kontinuierlich identifiziert und, wenn nötig, optimiert. Die Universität wird sich in den einschlägigen nationalen und internationalen Netzwerken der Personalentwicklung engagieren, Impulse zur Weiterentwicklung der akademischen Personalentwicklung aufnehmen und sie im Dialog mit den Zielgruppen aktiv gestalten.

## FAZIT

Die Ruhr- Universität Bochum ist mit ihrem bestehenden Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal sehr gut aufgestellt. Dies zeigt sich in vielfältigen angebots- und nachfrageorientierten Maßnahmen zu Fortbildung und Qualifikation im Portfolio der verschiedenen Institutionen sowie in individuellen



Beratungsgesprächen und Mentoring der Professor/innen und wissenschaftlichen Führungskräften. Es ist im Selbstverständnis von Wissenschaftsorganisationen und Personalentwicklung verankert, lebenslang zu lernen. Daher legen alle verantwortlichen Akteur/innen der Personalentwicklung großen Wert auf die stetige Verbesserung der bestehenden Angebote sowie auf die Entwicklung neuer Formate und Unterstützungsangebote. Dies erfolgt durch die Evaluierung von Veranstaltungen und durch das Feedback von Teilnehmenden sowie zielgruppenspezifischen Befragungen.

Die RUB ermöglicht dem wissenschaftlichen Nachwuchs damit eine effektive, potenzialorientierte Förderung, die

alle Karriereoptionen im Blick hat und frühzeitig aufzeigt. Innerhalb der Universität unterstützt die RUB das Ziel transparenter und planbarer Karrierewege durch eine wirksame Personalstruktur- und entwicklungsplanung.

Am Zukunftsbild „Research Campus RUB“ mit besten Forschungs-, Arbeits- und Studienbedingungen tragen die Verantwortlichen im Zusammenspiel von zentralen Organisations- und Personalentwicklungsleistungen und dezentraler Begleitung auf dem wissenschaftlichen Karriereweg dazu bei, exzellente Wissenschaft durch eine an allen Beschäftigten orientierte gute Organisationskultur zu unterstützen.

## ZUSAMMENFASSUNG

„**Focus on Talents**“ - unter dieser Maxime hat die RUB im vergangenen Jahrzehnt einen grundlegenden Wandel im Bereich der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses eingeleitet. Dieser war eingebettet in einen langfristig angelegten Prozess der Strategieentwicklung an der RUB hin zu einer international sichtbaren Forschungsuniversität. Dabei wurde das im Rahmen der Exzellenzinitiative positiv bewertete Zukunftskonzept „Research Campus RUB“ zur Grundlage des 2014 verabschiedeten Hochschulentwicklungsplans, dessen Leitbild das weltoffene Miteinander von Forschenden und Lernenden sowie die frühe wissenschaftliche Selbstständigkeit des Nachwuchses ins Zentrum stellt und entsprechend die Personalentwicklung als eines der zentralen strategischen Handlungsfelder sieht.

Mit Blick auf das wissenschaftliche Personal verfolgt die RUB folgende Ziele:

- ... dem wissenschaftlichen Nachwuchs durch frühzeitige potenzialorientierte Beratung und Förderung in der internationalen Wissenschaftscommunity und der außeruniversitären Arbeitswelt eine **optimale Platzierung** zu ermöglichen.
- ... die **besten Wissenschaftler/innen** durch strategische Personalstrukturplanung, interne Personalentwicklung sowie förderliche Arbeits- und Rahmenbedingungen an die RUB zu binden.

- ... die **Verlässlichkeit in der Lebensplanung** exzellenter Wissenschaftler/innen durch eine strategische Personalstrukturplanung zu erhöhen.
- ... die **Exzellenz in der Wissenschaft** durch den Ausbau und die Weiterentwicklung einer professionellen Führungs- und Betreuungskultur zu unterstützen.

Mit „Focus on Talent“ will die RUB dem wissenschaftlichen Personal eine potenzialorientierte Förderung eröffnen. Dabei werden alle Karriereoptionen, die sich Nachwuchswissenschaftler/innen bieten, systematisch unterstützt. Im Mittelpunkt steht dabei die engagierte und kollegiale Karriereberatung der Professor/innen als Personalentwickler/innen vor Ort. Dies wird flankiert durch zielgruppengerechte Programme. Somit wird das Zukunftsbild Research Campus RUB mit Leben gefüllt.

Das vorliegende Konzept beschreibt den Beitrag der Personalentwicklung zur Erreichung dieser Ziele (Kap. 2), fokussiert die relevanten Handlungsfelder (Kap. 3) und bricht diese auf Maßnahmen für die verschiedenen Zielgruppen herunter. Es skizziert die für eine gelingende Personalentwicklung erforderlichen Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft (Kap. 4), die institutionelle Verankerung (Kap. 5) und die Instrumente der Qualitätssicherung (Kap. 6) mit den implementierten Standards.

# LITERATUR

Briedis, Kolja et.al, Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs, Stifterverband / HIS 2013

Haller, Reinhold, Mitarbeiterführung in Wissenschaft und Forschung, 2. Erweiterte Auflage Berlin 2014

Kremkow, Rene, Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs, Stifterverband / DZHW 2016

Müller, Mirjam, Promotion – Postdoc – Professur Karriereplanung in der Wissenschaft, Frankfurt 2014

Petersen, Renate et al. (Hg), Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft, Teil IV Mentoring als Personal- und Organisationsentwicklungsinstrument, Wiesbaden 2017

Reinhardt, Christina et al. (Hg), Coaching und Beratung an Hochschulen, Bielefeld 2006

## RUB: STANDARDS UND LEITLINIEN

**BERUFUNGSPORTAL:** [www.ruhr-uni-bochum.de/berufungsportal](http://www.ruhr-uni-bochum.de/berufungsportal)

**BERUFUNGSSTANDARDS:**

[http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/dezernat1/aufgaben/abteilung1/angeklickt/1\\_07berufungsstandards\\_rub.pdf](http://www.uv.ruhr-uni-bochum.de/dezernat1/aufgaben/abteilung1/angeklickt/1_07berufungsstandards_rub.pdf)

## HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLAN III (HEP III) DER RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM 2014-2019

**KONZEPTPAPIER FÜHRUNG UV:**

[http://www.ruhr-uni-bochum.de/fuehrung/downloads/konzeptpapier-fuehrung-uv\\_sommer-16.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/fuehrung/downloads/konzeptpapier-fuehrung-uv_sommer-16.pdf)

**LEITFADEN ZUR GENDERGERECHTEN BERUFUNG:**

<http://www.ruhr-uni-bochum.de/chancengleich/pdf/leitfaden-berufungsverfahren.pdf>

**LEITLINIEN ZUR „GUTEN BESCHÄFTIGUNG“:**

[http://www.uv.rub.de/dezernat3/Aktuelles/Leitlinien\\_zur%20Besch%C3%A4ftigung\\_08.09.2015.pdf](http://www.uv.rub.de/dezernat3/Aktuelles/Leitlinien_zur%20Besch%C3%A4ftigung_08.09.2015.pdf)

**LEITLINIEN DES REKTORATES ZUM CAREER-TRACK-VERFAHREN:**

<https://www.ruhr-uni-bochum.de/berufungsportal/berufungsverfahren/leitlinien-career-track.pdf>

