

# **Akademisches Personalentwicklungskonzept der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe**

**Fassung vom 19. Dezember 2018**

# 1. Ziele des Akademischen Personalentwicklungskonzepts

Der *Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule* für die Jahre 2016-2021 sieht vor, dass die Hochschule ein Personalentwicklungskonzept für den wissenschaftlichen Nachwuchs und die Juniorprofessuren vorlegt. Im Bereich der akademischen Personalentwicklung soll ferner die Gruppe der Postdocs gezielt in den Blick genommen und durch verschiedene Maßnahmen unterstützt werden. Die weiterentwickelten, hochschulinternen Förderinstrumente sollen neue Möglichkeiten für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der Qualifikationsphase schaffen.

Auch die *Richtlinie für die Befristung von Arbeitsverträgen von wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern* betont die herausragende Bedeutung, kompetente Beschäftigte unterschiedlicher Qualifikationsstufen zu gewinnen und ihnen gute Beschäftigungsverhältnisse wie auch weitere berufliche Perspektiven bieten zu können. Die Nachwuchsförderung wird wiederum als besonderes Ziel der Hochschule genannt. Die daraus erwachsende Verantwortung der Hochschule erfordert strukturierte Qualifikationswege, die in definierten Abschnitten durchlaufen werden und daher auch befristete Beschäftigungsverhältnisse bedingen. Dies dient der kontinuierlichen Förderung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler und damit nicht zuletzt auch der Generationengerechtigkeit.

Zudem wird in der Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement die Personalentwicklung als wichtiges Handlungsfeld aufgeführt.

Die vom Senat verabschiedeten *Leitlinien guter Führung* fordern schließlich dazu auf, die persönliche und fachliche Weiterentwicklung jedes Einzelnen unter Berücksichtigung individueller Lebenslagen auf der Basis von Chancengleichheit und Gleichbehandlung zu ermöglichen.

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept setzt dies im Sinne eines dynamischen Konzepts um.

## 2. Grundsätze des Personalentwicklungskonzepts

### Grundsatz 1

Es wird konsequent zwischen den unterschiedlichen Zielgruppen differenziert. Diesen werden jeweils spezifische Entwicklungs- und Aufstiegsoptionen geboten. In Anlehnung an den Wissenschaftsrat, die Hochschulrektorenkonferenz und den Orientierungsrahmen der Europäischen Kommission unterscheidet die Pädagogische Hochschule Karlsruhe dabei **vier Karrierephasen**<sup>1</sup>:

- a) Promotions-Phase (R 1)
- b) Erste Postdoc-Phase / Orientierungsphase (R 2)
- c) Zweite Postdoc-Phase / Bewährungsphase (R 3)
- d) Professuren (R4)

Zum Verständnis ist es hilfreich, die an der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe vorhandenen Stellen diesen Karriereschritten zuzuordnen:

- Hochschulintern oder über Drittmittel finanzierte Qualifikationsstellen für Promovierende: R1
- Befristet beschäftigte Akademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inklusive Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter: R2, sofern nicht R1 und R3
- Akademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Dauerstellen: R3
- Qualifikationsstellen für Habilitierende: R3
- Tenure Track-Professorinnen und Tenure Track-Professoren bzw. Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren: R3
- Professorinnen und Professoren: R4

### Grundsatz 2

Die Pädagogische Hochschule Karlsruhe bietet für das wissenschaftliche Personal ergänzend zum Karriereziel Professur weitere Karriereziele an. Je nach Qualifikationsniveau und persönlichem Karriereziel stehen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ab der Promotions-Phase verschiedene Karrierewege offen. Diese erschließen folgende vier Tätigkeitsbereiche:

- Professur
- Wissenschaftlicher Dienst
- Wissenschaftsmanagement
- Tätigkeit außerhalb des Hochschulbereichs

---

<sup>1</sup> Wissenschaftsrat, Empfehlungen zu Karrierewegen und -zielen an Universitäten. Köln 2014 (WR-Drs. 4009-14); Hochschulrektorenkonferenz, Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur, Empfehlung der 16. Mitgliederversammlung der HRK am 13. Mai 2014 in Frankfurt am Main; The European Commission, Directorate General for Research and Innovation, Towards a European Framework for Research Careers, 21. Juli 2011.

### **Grundsatz 3**

Die innerakademischen Karrierewege sind grundsätzlich durchlässig. Die Pädagogische Hochschule Karlsruhe gestaltet die Durchlässigkeit zwischen diesen Karrierewegen und von der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe an **andere Hochschulen** bzw. in **andere Arbeitsmärkte**, insbesondere im Bildungswesen.

### 3. Schaffung der Voraussetzungen

Im Hinblick auf die Ziele und Grundsätze des Personalentwicklungskonzepts wurden folgende Maßnahmen umgesetzt:

Es wird ein fester Pool von zunächst acht Qualifikationsstellen geschaffen, die im Wege hochschulinterner Ausschreibungen nach Begutachtung der Forschungsvorhaben durch externe Expertinnen und Experten an die einzelnen Institute vergeben werden. Die Besetzungen dieser Stellen werden öffentlich ausgeschrieben, die Auswahl erfolgt nach den Grundsätzen der Bestenauslese in einem strukturierten Gespräch unter Wahrung der Beteiligungsrechte des Personalrats, der Gleichstellungsbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung. Neben dem genannten Pool bestehen weitere Qualifikationsstellen, die im Rahmen von Berufungszusagen vergeben oder über Drittmittel eingeworben werden. Die Erfolge der Hochschule im Bereich der Drittmittelinwerbung eröffnen dem wissenschaftlichen Nachwuchs neue Chancen. Auch künftig sind diesbezügliche Anstrengungen immer auch unter dem Gesichtspunkt der Nachwuchsförderung zu sehen.

Daneben steht ein Pool aus fünf Juniorprofessuren mit Tenure Track zur Verfügung, die im Rahmen von Berufungsverfahren vergeben werden. Zur Anwendung kommen hier neben den allgemeinen Bestimmungen des Landeshochschulgesetzes die Satzung der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe über Strukturen, Verfahren und Qualitätsstandards für Juniorprofessuren mit und ohne Tenure Track sowie die Handreichung zu Ablauf und Kriterien der Qualitätssicherung bei Juniorprofessuren mit und ohne Tenure Track.

Die Personalkategorien bei Dauerstellen im wissenschaftlichen Dienst werden stärker ausdifferenziert (Tätigkeitsprofile, Anwendung der Bandbreitenregelung der LVVO, Qualifikations- und Entfristungskriterien). Die Einstellung oder Ernennung auf eine unbefristete Stelle für Akademische Mitarbeitende setzt die Promotion voraus.

Zum (regelmäßigen) informellen Austausch, für Vernetzungstätigkeiten und für kleinere Forschungsdiskussionen steht inzwischen mit dem Forschungsatelier ein Raum zur Verfügung, der rege genutzt wird. In kontinuierlich stattfindenden Ateliergesprächen besteht die Möglichkeit, die eigene Forschung hausintern vorzustellen oder allgemein mit der Forschung verbundene Fragen gemeinsam zu diskutieren. Das Forschungsatelier nimmt eine wichtige Funktion bei der Vernetzung der Forscherinnen und Forscher wahr.

Im Rahmen der internen Forschungsförderung erhalten über das neue Forschungsförderungspaket alle Forschende finanzielle Unterstützung für Forschungsvorhaben, bei der Beantragung von Drittmittelprojekten, bei der Teilnahme an (internationalen) Tagungen und Kongressen, bei (internationalen) Publikationen in wissenschaftlich hochwertigen Zeitschriften und bei der Ausrichtung von Tagungen, Workshops und Gastvorträgen an der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe. Anträge für Forschungsförderung werden durch die vom Senat eingesetzte Forschungskommission beraten und durch das Rektorat bewilligt.

Ein wichtiger Meilenstein auch für die Akademische Personalentwicklung stellt zudem die Gründung und Implementierung eines Instituts für die Methoden der Bildungswissenschaften dar. Neben der zielgruppenspezifischen Beratung und Unterstützung besteht eine Kernfunktion des Instituts darin, Strukturen für Vernetzung, Dialog und Reflexion für die gesamte Bandbreite bildungswissenschaftlicher Forschung an der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe zu etablieren.

## 4. Zielgruppenspezifische Personalentwicklungsmaßnahmen

In jeder Karrierephase werden folgende **vier Handlungsfelder** fokussiert:

1. Personalauswahl
2. Onboarding
3. Kompetenzentwicklung und Karriereförderung
4. Übergang

Im Handlungsfeld **Personalauswahl** verfolgt die Hochschule das Ziel, qualitätssichernde Standards und Verfahren weiterzuentwickeln.

Im Handlungsfeld **Onboarding** wird die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Förderung der individuellen Motivation sukzessive systematisiert.

Im Handlungsfeld **Kompetenzentwicklung und Karriereförderung** werden Qualifizierungsmaßnahmen und Beratungsformate zielgruppen- und karrierephasenspezifisch weiterentwickelt. Wissenschaftsrelevante fachübergreifende Kompetenzen werden jeweils der Karrierephase zugeordnet, in der sie zuerst und prioritär benötigt werden. So entsteht ein zeitlich abgestuftes Kompetenzspektrum, das Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für ihren jeweiligen Karriereweg in der Wissenschaft erwerben sollen.<sup>2</sup>

Im Handlungsfeld **Übergang** geht es um die Implementierung von Unterstützungsmaßnahmen zur Bewältigung der Übergänge zwischen verschiedenen Karrierephasen und -wegen.

---

<sup>2</sup> Orientierung am Kompetenzmodell nach Karrierestufen von Mirjam Müller in „Kompetenzerwerb für Postdocs – Kompetenzförderung on the job und off the job am Beispiel von Zukunftskolleg und Academic Staff Development der Universität Konstanz.“ In: von Bülow, I. (Hrsg.), Nachwuchsförderung in der Wissenschaft. Best-Practice-Modelle zum Promotionsgeschehen – Strategien, Konzepte, Strukturen. Heidelberg: Springer, 2013. S. 137–151; siehe auch: Hanna Kauhaus, Evelyn Hochheim (Hrsg.), Qualifizierung in der Post-Doc-Phase: Handreichung zur Planung und Umsetzung von Angeboten. UniWiND-Publikationen, Bd. 5, 2. Auflage, 2017.

#### **4.1. Personalentwicklungsmaßnahmen für die Promotions-Phase und den Übergang in die erste Postdoc-Phase/Orientierungsphase**

Die Promotions-Phase markiert den Übergang vom Studium bzw. vom Schuldienst zum eigenständigen wissenschaftlichen Arbeiten unter fachlicher Betreuung. Promovierende auf Stellen für Akademische Mitarbeiterinnen und Akademische Mitarbeiter sammeln auch erste Lehrerfahrungen und ggf. Erfahrung in der Schulpraxisbetreuung und erlangen Feldkompetenz in der Wissenschaft. Ein großer Teil der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nimmt nach Beendigung der Promotions-Phase eine Beschäftigung außerhalb der Hochschule auf.

Handlungsleitend für die Personalentwicklung ist die Begleitung der Übergangsphasen (Studium – Promotions-Phase, Schuldienst – Promotions-Phase, Promotions-Phase – Postdoc-Phase, Promotions-Phase – wissenschaftlicher Dienst bzw. Wissenschaftsmanagement, Promotions-Phase – Arbeitsmarkt außerhalb der Hochschule), die Stärkung der Selbstständigkeit und die Befähigung zu einer reflektierten Entscheidung an den Karriereschnittstellen.

##### *Ausgangslage*

Die Fakultäten nehmen die der Hochschule durch das Promotionsrecht übertragenen Rechte und Pflichten wahr. Zu den Pflichten gehört auch die Aufgabe, Kompetenzen der Promovierenden zu fördern sowie spezifische Personalentwicklungsmaßnahmen durchzuführen und zu unterstützen.

An der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe sind alle Formen der Promotionen möglich: Individualpromotionen bilden den größten Anteil, gefolgt von Promotionen im Rahmen von Promotionskollegs und auf Stellen als Akademische Mitarbeiterin oder als Akademischer Mitarbeiter (sog. Qualifikationsstellen). Eine besondere Gruppe der Promovierenden an Pädagogischen Hochschulen bilden Lehrerinnen und Lehrer, die für eine begrenzte Zeit zur Lehre oder Promotion an die Hochschule abgeordnet werden.

##### *Personalauswahl*

Das Verfahren zur Annahme als Doktorandin oder Doktorand an der Fakultät ist in der Promotionsordnung geregelt. Qualifikationsstellen, die in Berufungsverhandlungen zugesprochen oder über Drittmittel eingeworben wurden, werden öffentlich ausgeschrieben; die Auswahl erfolgt nach den Grundsätzen der Bestenauslese in einem strukturierten Gespräch unter Wahrung der Beteiligungsrechte des Personalrats, der Gleichstellungsbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung.

Unabhängig von diesen Qualifikationsstellen verfügt die Hochschule über acht Qualifikationsstellen, die für zwei Jahre vergeben und maximal um ein Jahr verlängert werden können. Diese Stellen werden den Professuren/Instituten im Rahmen einer hochschulinternen Ausschreibung auf Grundlage externer Gutachten zu den vorgelegten Forschungskonzepten durch das Rektorat zugeordnet. Die Besetzung erfolgt wie bei den im Rahmen von Berufungsverhandlungen zugesprochenen Stellen.

### *Onboarding*

Neue Promovierende erhalten vom jeweils zuständigen Dekanat in Abstimmung mit dem Forschungsreferat ein Willkommenspaket mit Informationen über die Pädagogische Hochschule Karlsruhe und den Forschungskompass, der umfassend über die Promotions-Phase und die Möglichkeiten der Nachwuchsförderung sowie über Anlaufstellen zur Beratung informiert. Mindestens einmal im Semester findet eine Begrüßungsveranstaltung für neue Promovierende statt, die in Koordination mit den Fakultäten vom Prorektorat Forschung und Nachwuchsförderung geleitet wird. Diese Veranstaltung umfasst allgemeine Fragen zur Promotions-Phase, zu den hochschulinternen Betreuungsmaßnahmen und zur Finanzierung des Dissertationsprojekts.

### *Kompetenzentwicklung und Karriereförderung*

Die Promotions-Phase zielt auf die Befähigung zur selbstständigen wissenschaftlichen Arbeit. Die disziplinäre Grundlegung findet überwiegend in den Fakultäten statt. Angebote der Personalentwicklung dienen dem Erwerb von Kompetenzen, die das wissenschaftliche Forschungsvorhaben im engeren Sinne betreffen. Diese umfassen:

- wissenschaftliche Methoden
- wissenschaftliches Schreiben
- Präsentationstechniken
- Fremdsprachenkenntnisse, insbesondere in Englisch
- Selbstpräsentation
- Zeitmanagement/Work-Life-Balance
- Feldkompetenz Wissenschaft (Standards und Rahmenbedingungen der Disziplin und der Wissenschaft allgemein und der Gutachtentätigkeit im Besonderen)
- (Lehre)
- (Schulpraxisbetreuung)

Durch die Einführung von Betreuungsvereinbarungen, die Einrichtung eines zentralen Ombudssystems für Fälle von wissenschaftlichem Fehlverhalten und die Verbesserung der Unterstützungsangebote hat die Pädagogische Hochschule Karlsruhe in den vergangenen Jahren die Promovierenden gestärkt. Die Einführung des Doktorandenkonvents als Plattform für den Austausch zu promotionsrelevanten Angelegenheiten und als Sprachrohr der Promovierenden hat zudem die der Gruppe der Promovierenden gestärkt sowie ihre Sichtbarkeit und hochschulpolitische Gewicht der Gruppe der Promovierenden erhöht.

Qualifizierungsworkshops und -seminare zu überfachlichen wissenschaftsrelevanten Kompetenzen bieten insbesondere das Forschungsreferat, die Gleichstellungsbeauftragte sowie die Graduiertenakademie („graph“) als Dachorganisation der sechs Pädagogischen Hochschulen an. Die Graduiertenakademie veranstaltet zudem jährlich eine Nachwuchsforscherkonferenz, das „Zukunftsforum Bildungsforschung“, das dem wissenschaftlichen Austausch und der Vernetzung dient. In den Betreuungsvereinbarungen sollte zudem mit den Promovierenden stets ein gemeinsam abgesprochenes, für die Nachwuchswissenschaftlerin oder den Nachwuchswissenschaftler verbindliches individuelles Qualifizierungsprogramm festgehalten werden.



Promovierende können die Angebote des Lehr-Lern-Zentrums sowie des Hochschuldidaktik-Zentrums Baden-Württemberg (HDZ) zur Weiterentwicklung ihrer Lehrqualifikation und zur Reflexion ihrer Kompetenzen in der Lehre nutzen.

Es stehen spezifische Beratungsangebote für Frauen in der Wissenschaft zur Verfügung. Die Gleichstellungsbeauftragte baut mit Unterstützung des Rektorats ein Peer-Mentoring-Programm auf, wobei eine Vernetzung von Mentees gleicher oder unterschiedlicher Qualifikationsstufe untereinander und mit arrivierten Mentorinnen oder Mentoren angestrebt wird.

### *Übergang*

Über den weiteren Berufs- und Karriereweg beraten im Rahmen von Statusgesprächen die Betreuerinnen oder der Betreuer der Dissertation und bieten Unterstützung bei der Auslotung von Karrierechancen. Darüber hinaus bieten zentral organisierte Veranstaltungen zur Standortbestimmung Möglichkeiten zur reflektierten Auseinandersetzung mit dem eigenen Karriereweg und unterstützen bei der Entscheidungsfindung über den weiteren Karriereverlauf. Für Fragen zur Finanzierung und zu Fördermöglichkeiten bildet das Forschungsreferat die erste Anlaufstelle.

Zur gezielten Begleitung der Übergänge in die Promotions-Phase bzw. in die erste Postdoc-Phase sowie zur individuellen Karriereplanung wird ein Mentorenpool aus erfahrenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aller Karlsruher Hochschulen, Rektorinnen und Rektoren von Schulen und Ausbildungslehrerinnen und -lehrern etabliert. Für den Übergang in den Arbeitsmarkt außerhalb der Hochschullandschaft besteht eine enge Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit.

## **4. 2. Personalentwicklungsmaßnahmen für die erste Postdoc-Phase/Orientierungsphase und den Übergang in die zweite Postdoc-Phase/Bewährungsphase bzw. in eine Tätigkeit innerhalb oder außerhalb der Hochschule**

Die Postdoc-Phase lässt sich unterteilen in eine Orientierungsphase und eine Bewährungsphase. Die Orientierungsphase dient der Selbstvergewisserung, welches Karriereziel erstrebenswert und erreichbar ist. Karriereziel kann eine Professur sein, eine andere Tätigkeit innerhalb der Hochschullandschaft (wissenschaftlicher Dienst oder Wissenschaftsmanagement) oder außerhalb des Hochschulbereichs.

In der ersten Postdoc-Phase steht die wissenschaftliche Weiterqualifizierung mit der Ausbildung eines eigenen Forschungsprofils bzw. die Profilierung innerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft im Vordergrund. Handlungsleitend für die Personalentwicklung sind auch hier die Stärkung der wissenschaftlichen Selbstständigkeit, die Befähigung zu einer reflektierten Entscheidung an den Karriereschnittstellen sowie die Begleitung der Übergänge, insbesondere durch die Vermittlung von Kompetenzen, die sowohl für eine Karriere in der Wissenschaft als auch für den außerhochschulischen Arbeitsmarkt relevant sind.

Zur gezielten Förderung von Wissenschaftlerinnen beteiligt sich die Pädagogische Hochschule Karlsruhe bei geeigneten Bewerberinnen am Margarete von Wrangell-Habilitationsprogramm für Frauen und finanziert im Rahmen des Programms eine Qualifikationsstelle für bis zu zwei Jahre.

### *Personalauswahl*

Die Verfahren zur Besetzung von Stellen von Akademischen Mitarbeiterinnen und Akademischen Mitarbeitern sind geregelt und im Intranet zugänglich. Diese Stellen werden öffentlich ausgeschrieben, die Auswahl erfolgt nach den Grundsätzen der Bestenauslese in einem strukturierten Gespräch unter Wahrung der Beteiligungsrechte des Personalrats, der Gleichstellungsbeauftragten und der Schwerbehindertenvertretung. Die Habilitationsordnung regelt die Zulassung zur Habilitation und die Standards des Verfahrens.

### *Onboarding*

Bei Beschäftigungsbeginn erhalten Akademische Mitarbeiterinnen und Akademische Mitarbeiter relevante Informationen über die Hochschule von der Personalabteilung, dem Zentrum für Informationstechnologie und Medien (ZIM) und dem Forschungsreferat. Das Forschungsreferat berät in allen Fragen zur Forschungsförderung, zur Drittmittelakquise und zu Qualifikationsmöglichkeiten. Beratung und Information zu Auslandsaufenthalten bieten das Akademische Auslandsamt und das EU-Forschungsreferat.

Jedes Jahr führt das Prorektorat Forschung und Nachwuchsförderung in Kooperation mit den Dekanaten spezifisch für diese Gruppe eine Willkommens- bzw. Einführungsveranstaltung für Postdocs/neue Beschäftigte durch.

### *Kompetenzentwicklung und Karriereförderung*

Angebote der Personalentwicklung dienen dem Erwerb von Kompetenzen, welche die Lehre, die Leitung von Projekten und die Profilierung in der wissenschaftlichen Gemeinschaft betreffen. Im Einzelnen handelt es sich um Kompetenzen für folgende Bereiche:

- Lehre, Betreuung, Beratung
- Projektmanagement
- Arbeiten im Team und Konfliktmanagement
- Einwerbung von Drittmitteln
- Wissenschaftskommunikation
- Netzwerke knüpfen, pflegen, nutzen
- Internationale Zusammenarbeit/interkulturelle Kompetenz
- Gutachtertätigkeit
- Selbstmanagement

Die Qualifizierungsangebote der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe und der Graduiertenakademie (graph) können von Postdocs genutzt werden, wobei zielgruppenspezifische Angebote (z. B. zum Netzwerken, zur Einwerbung von Drittmitteln oder zum wissenschaftlichen Publizieren) ausgebaut werden.

### *Übergänge*

Spätestens zum Ende der ersten Postdoc-Phase sollte die Entscheidung über das angestrebte Karriereziel getroffen werden. Zentral organisierte Veranstaltungen zur Standortbestimmung bieten die Möglichkeit zur reflektierten Auseinandersetzung mit dem eigenen Karriereweg. Besondere Mentoring-Angebote bestehen für Frauen in der Wissenschaft.

Beim Übergang ins Wissenschaftsmanagement sind Zusatzqualifikationen im Managementbereich erforderlich. Geeignete Akademische Mitarbeiterinnen und Akademische Mitarbeiter werden durch die (Mit-)Finanzierung der Teilnahme an einschlägigen Qualifizierungsangeboten professioneller Weiterbildungsanbieter (z. B. Zentrum für Wissenschaftsmanagement Speyer, Fortbildungsangebote des Centrums für Hochschulentwicklung, Angebote der wissenschaftlichen Weiterbildung an den Hochschulen Oldenburg, Osnabrück und Speyer) gezielt bei der Kompetenzentwicklung unterstützt.

### **4.3. Personalentwicklungsmaßnahmen für die zweite Postdoc-Phase/Bewährungsphase und den Übergang zur Professur oder zur Berechtigung zu eigenständiger Forschung und Lehre**

Die zweite Postdoc-Phase, die in der Literatur allgemein Bewährungsphase genannt wird, durchlaufen *erstens* Personen, die eine unbefristete Professur anstreben. Dies sind Tenure-Track-Professorinnen und Tenure-Track-Professoren, Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren und Habilitierende. Hierzu gehören *zweitens* auch unbefristet beschäftigte Mitarbeitende des Akademischen Dienstes. Auch losgelöst von einer möglichen Berufung auf eine Professur ist die Bestellung auf eine unbefristete Stelle im wissenschaftlichen Dienst nicht Endpunkt der persönlichen wissenschaftlichen Entwicklung. Zusätzlicher Anreiz soll insbesondere die Option sein, sich größere Freiheiten zu erarbeiten. Die Pädagogische Hochschule Karlsruhe schöpft die im Landeshochschulgesetz (§ 52 Absatz 1) gegebene Möglichkeit aus, den weisungsgebundenen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und wissenschaftlichen Mitarbeitern die selbstständige Wahrnehmung von Aufgaben in Lehre und Forschung zu übertragen.

Für die Ausgestaltung der Karriere in der Wissenschaft gewinnen in dieser Phase für beide Personengruppen die verstärkte wissenschaftliche Profilierung durch Peer-Review-Publikationen, die Einwerbung, Leitung und Durchführung von Drittmittelprojekten mit Kolleginnen und Kollegen und Projektpartnerinnen und Projektpartnern, innovative Lehr-Lern-Projekte, die Einbindung in die akademische Selbstverwaltung und die (internationale) Vernetzung innerhalb der eigenen Disziplin an Bedeutung.

#### *Personalauswahl*

Das Verfahren sowie die Qualitätsstandards zur Besetzung von Juniorprofessuren mit und ohne Tenure-Track sind per Satzung geregelt, die öffentlich zugänglich ist. Die Habilitationsordnung regelt die Zulassung zur Habilitation und die Standards des Verfahrens. Für die Anstellung Akademischer Mitarbeiterinnen und Akademischer Mitarbeiter gelten die oben unter 4.2 Personalauswahl genannten Punkte.

#### *Onboarding*

Neben den allgemeinen Informationen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Tenure-Track-Professorinnen und Tenur-Track-Professoren vier bis acht Wochen nach Stellenantritt zu einem persönlichen Gespräch mit Dekanat, Prorektor oder Prorektorin für Forschung und Nachwuchsförderung und der Rektorin oder dem Rektor eingeladen, in dem sie Forschungs- und Lehrvorhaben vorstellen können und Anliegen und Fragen vorbringen können.

Habilitierende, die eine Qualifikationsstelle innehaben, lädt der Fakultätsvorstand nach der (das erste Beschäftigungsjahr umfassenden Orientierungsphase) zu einem Standortgespräch ein, in dem das Habilitationsprojekt und andere Anliegen besprochen und Förderungsoptionen vorgestellt werden.

Bei Antritt auf eine unbefristete wissenschaftliche Mitarbeiterstelle lädt die Dekanin oder der Dekan zu einem Einführungsgespräch, in dem mögliche weitere Entwicklungsschritte und Förderungsoptionen erörtert werden.

### *Kompetenzentwicklung und Karriereförderung*

Von Juniorprofessorinnen, Juniorprofessoren und fortgeschrittenen Habilitanden wird am Ende der Bewährungsphase das Kompetenzprofil einer Professur erwartet. Folgende Qualifizierungsbereiche gewinnen an Bedeutung:

- Führungskompetenz
- Moderation
- Verhandlungsführung
- Interdisziplinäre Kompetenz
- Feldkompetenz Gremien, Hochschulpolitik
- Profilbildung
- Feldkompetenz Berufung

Von unbefristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird in der zweiten Postdoc-Phase insbesondere in folgenden Bereichen ein Wachstum der Kompetenzen erwartet:

- Konzeption innovativer Lehr-Lern-Projekte
- Hochschuldidaktik
- Internationale Zusammenarbeit/interkulturelle Kompetenz
- Interdisziplinäre Kompetenz
- Profilbildung in der Forschung
- Feldkompetenz Gremien, Hochschulpolitik
- Wissenschaftskommunikation
- Zeit- und Selbstmanagement/Work-Life-Balance

Tenure-Track-Professorinnen und Tenure-Track-Professoren, Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren und Habilitierenden auf Qualifikationsstellen haben Anspruch auf professorales Mentoring zur Beratung in Bezug auf die eigene Karriereentwicklung und im Hinblick auf die Erfüllung der in der Ziel- und Leistungsvereinbarung geforderten Leistungen sowie zur jährlichen Statusberatung. Unterstützung erhalten sie durch eine Orientierungs- und Kompetenzentwicklungsberatung durch eine professorale Mentorin oder einen professoralen Mentor und eine informative Beratung durch das Forschungsreferat über Weiterbildungs- und Coaching-Anbieter. Die Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren stellen ihr individuelles Fortbildungsprogramm selbst zusammen. Die Hochschule stellt Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren bzw. Juniorprofessorinnen und -professoren sowie Habilitierenden auf Qualifikationsstellen jährlich ein individuelles Weiterbildungsbudget in Höhe von 1500,- Euro zur Verfügung für die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen einschlägiger externer Weiterbildungsanbieter bzw. für die Inanspruchnahme individueller beruflicher Coachings.

Eine wichtige Funktion bei der Personalentwicklung unbefristet beschäftigter Akademischer Mitarbeiterinnen und Akademischer Mitarbeiter nehmen die jährlich stattfindenden Standortgespräche wahr. Um diese Funktion zu erfüllen, ist es wichtig, dass noch verstärkter als bis-

her künftige Arbeitsvorhaben, gegenseitige Erwartungen, Entwicklungsoptionen und Fort- und Weiterbildungsangebote thematisiert werden. Neben diesen bereits eingeführten Standortgesprächen findet alle vier Jahre nach dem Datum der Übernahme einer unbefristeten Stelle ein Perspektivengespräch mit der Dekanin oder dem Dekan (bzw. vertretungsweise der Prodekanin oder dem Prodekan) statt. Grundlage hierfür ist ein Selbstbericht der Akademischen Mitarbeiterinnen oder Akademischen Mitarbeiter, in denen kurz bisherige und vorgesehene Projekte in Forschung und Lehre sowie sonstige Tätigkeiten umrissen werden und gemeinsam künftige Perspektiven erkundet werden.

### *Übergänge*

Das Verfahren für die reguläre Berufung auf Lebenszeitprofessuren ist dokumentiert und die Strukturen, Verfahren und Qualitätsstandards für das berufungsäquivalente Verfahren im Falle der Tenure-Track-Professuren sind durch eine im Intranet zugängliche Satzung geregelt.

Die Übertragung eigenständiger Tätigkeit erfolgt auf Vorschlag des Dekanats durch das Rektorat. Voraussetzungen sind, dass die Akademischen Mitarbeiterinnen und Akademischen Mitarbeiter promoviert sind, (dem Lehrdeputat entsprechende) Forschungsleistungen nachweisen, Lehrveranstaltungen positiv evaluiert wurden, gute Rückmeldungen zur Betreuung schulpraktischer Studien bzw. nicht lehramtsbezogener Praktika vorliegen und durch den Besuch der kollegialen Hochschuldidaktik bzw. das Zertifikat des Hochschuldidaktikzentrums eine Weiterqualifizierung in der Lehre bestätigt wird. Für die Entscheidungsfindung des Rektorats werden zwei externe Gutachten eingeholt.

Für Frauen in der Wissenschaft, die eine Professur anstreben, besteht ein Pool potentieller Mentorinnen.

#### **4.4. Personalentwicklungsmaßnahmen für Professorinnen und Professoren**

Forscherinnen und Forscher, die eine Lebenszeitprofessur innehaben, tragen durch ihre exponierte Stellung als Vorbilder für den wissenschaftlichen Nachwuchs aller Karrierestufen eine große Verantwortung. Zu ihren Führungsaufgaben zählt auch die Unterstützung der persönlichen und beruflichen Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl im wissenschaftlichen als auch im administrativen und wissenschaftsunterstützenden Bereich.

Professorinnen und Professoren können alle Unterstützungsangebote der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe in Anspruch nehmen.

##### *Personalauswahl*

Den Berufungsverfahren kommt eine zentrale strategische Bedeutung zu, da sie eine große Auswirkung für die Reputation der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe und die Qualität von Forschung und Lehre haben. Die Prozesse für Berufungsverfahren sind dokumentiert und im Intranet zugänglich. Sie werden von der Personalabteilung koordiniert. Das Rektorat ist in den Berufungskommissionen vertreten.

##### *Onboarding*

Alle Neuberufenen werden vier bis acht Wochen nach Dienstantritt zu einem persönlichen Gespräch mit dem Rektorat und der Dekanin oder dem Dekan eingeladen, in dem sie aufgetretene Fragen sowie Anliegen und Bitten einbringen können.

##### *Kompetenzentwicklung und Karriereförderung*

Besondere Relevanz im Bereich der Kompetenzentwicklung hat die Führungskräfteentwicklung zur Unterstützung bei der Übernahme von Führungsaufgaben und der Übernahme von Führungsverantwortung. Die Hochschule hält ein Weiterbildungsbudget zur Finanzierung der Teilnahme an Qualifizierungsangeboten etablierter Weiterbildungsinstitutionen in diesem Bereich vor (z. B. Centrum für Hochschulentwicklung, Zentrum für Wissenschaftsmanagement, Deutscher Hochschulverband). Auch die Angebote des Lehr-Lern-Zentrums und des Hochschuldidaktikzentrums Baden-Württemberg zur Weiterentwicklung der Lehrkompetenz können von Professorinnen und Professoren genutzt werden.

Die Hochschulleitung bemüht sich aktiv, dass Professorinnen und Professoren diese Fortbildungsangebote nutzen und weist ggf. einzelne auch gezielt auf spezifische Angebote hin.

Alle vier Jahre nach der Berufung findet ein Vieraugengespräch der Professorinnen und Professoren mit dem Rektorin oder der Rektor statt, um Erfahrungen auszutauschen und weitere Unterstützungsangebote zu eruieren.

## 5. Institutionalisierung der Personalentwicklung und Implementierung des Personalentwicklungskonzepts

Personalentwicklungsmaßnahmen werden, teilweise in Kooperation, von unterschiedlichen Organisationseinheiten auf zentraler und dezentraler Ebene entwickelt, die in der folgenden Übersicht mit ihrem jeweiligen Leistungsprofil dargestellt werden:

Organisationseinheit	Leistungsprofil
Hochschulleitung/Prorektorat für Forschung und Nachwuchsförderung	Strategische Weiterentwicklung akademischer Karrierewege Strukturelle Rahmenbedingungen Instrumente der (finanziellen) Forschungsförderung
Fakultäten (Hochschullehrende)	Beratung, Betreuung, Mentoring für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler
Institut für Bildungswissenschaftliche Forschungsmethoden	Projektbegleitende Methodenberatung
Forschungsreferat	Unterstützung, Beratung, Weiterqualifizierung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aller Karriere-stufen Informationen, Beratung und Begleitung bei der Planung und Beantragung drittmittelgeförderter Forschungsvorhaben
EU Referat der Pädagogischen Hochschulen	Informationen, Beratung und Begleitung bei der Planung und Beantragung drittmittelgeförderter Forschungsvorhaben
Graduiertenakademie (graph)	Weiterqualifizierung, Vernetzung, Informationen primär für Promovierende, aber auch für Postdocs geöffnet Plattform für den wissenschaftlichen Austausch und die Vernetzung über das Zukunftsforum Bildungsforschung der Graduiertenakademie
Gleichstellungsbüro	Karriereentwicklung, insbesondere für Frauen in der Wissenschaft Beratung und Information zu familienunterstützenden Rahmenbedingungen
Lehr-Lern-Zentrum	Weiterqualifizierung in der Lehre und hochschuldidaktische Angebote



Kollegiale Hochschuldidaktik	Kollegiale Unterstützung bei der Weiterentwicklung in der Lehre
Hochschuldidaktisches Zentrum Baden-Württemberg	Weiterqualifizierung zu Lehrkompetenzen
Zentrum für Informations- und Medientechnologie (ZIM)	Weiterqualifizierung zu Medienkompetenzen und Wissenschaftskommunikation
Hochschulbibliothek	Weiterqualifizierung zu Medienkompetenzen und Wissenschaftskommunikation
Zentrum für Sprachen und Informationsbildung	Weiterqualifizierung zu Fremdsprachenkompetenzen
Akademisches Auslandsamt	Beratung zur Förderung von Auslandsaufenthalten Welcome Service für ausländische Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Begleitung der Forschermobilität
Doktorandenkonvent	Vernetzung

## Ziel

Zur Einbindung in die strategische Organisationsentwicklung wird die Personalentwicklung als Stabsfunktion auf Leitungsebene zentral bei der Prorektorin oder dem Prorektor für Forschung verortet. Das Prorektorat verantwortet die Planung, Umsetzung und Qualitätssicherung von Personalentwicklungsmaßnahmen.

## Finanzierung

Die Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts wird aus hochschuleigenen Mitteln finanziert. Es wird ein jährliches allgemeines Budget von 10.000 Euro für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bereitgestellt. Hinzu kommen jene Mittel, die Tenure-Track-Professorinnen und Tenure-Track-Professoren, Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren sowie Habilitierende auf Qualifikationsstellen erhalten.

## Qualitätssicherung

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler orientiert sich an den im „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten“ des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten formulierten Qualitätsstandards.<sup>3</sup>

Als lernende Organisation reagiert die Pädagogische Hochschule Karlsruhe auf sich verändernde Bedarfe, die durch Entwicklungen in der Wissenschaft, sich verändernde Arbeits- und

<sup>3</sup> Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten: Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten, Essen, 27. November 2015. Internet: <http://uninetzpe.de/wp-content/uploads/2015/12/Kodex-f%C3%BCr-gute-Personalentwicklung-an-Universit%C3%A4ten.pdf> (12.09.2018)

Lebenskulturen und hochschulpolitische Leitlinien bedingt sind. Die Ausdifferenzierung der Personalstruktur im wissenschaftlichen Bereich und im Wissenschaftsmanagement wird eine fortlaufende Anpassung von Personalentwicklungsmaßnahmen erfordern. Die Ergebnisse regelmäßiger Bedarfserhebungen und Evaluationen der Personalentwicklungsmaßnahmen fließen in die Weiterentwicklung des Konzepts ein.

Karriereziele und Karrierewege an der Pädagogischen Hochschule Karlsruhe

