



Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal

an der Universität Osnabrück

INHALT

VORWORT

1.	AKADEMISCHE PERSONALENTWICKLUNG AN DER UNIVERSITÄT OSNABRÜCK	8
2.	RAHMENBEDINGUNGEN UND ZIELE DER AKADEMISCHEN PERSONALENTWICKLUNG.....	9
2.1	EINBINDUNG DER AKADEMISCHEN PERSONALENTWICKLUNG IN DEN STRATEGIEPROZESS	9
2.2	RAHMENBEDINGUNGEN	11
3.	AKADEMISCHE PERSONALENTWICKLUNG FÜR DAS WISSENSCHAFTLICHE PERSONAL IN FORSCHUNG UND LEHRE OHNE FORMALES QUALIFIZIERUNGSZIEL	15
3.1	BESCHREIBUNG DER ZIELGRUPPE	15
3.2	FAZIT	18
4.	BESTEHENDE MAßNAHMEN DER AKADEMISCHEN PERSONALENTWICKLUNG FÜR DAS WISSENSCHAFTLICHE PERSONAL OHNE FORMALES QUALIFIZIERUNGSZIEL.....	19
4.1	MAßNAHMENÜBERBLICK	19
4.2	ZUSAMMENFASSUNG	22
5.	HANDLUNGSFELDER ZUR WEITERENTWICKLUNG DER AKADEMISCHEN PERSONALENTWICKLUNG FÜR DAS WISSENSCHAFTLICHE PERSONAL OHNE FORMALES QUALIFIZIERUNGSZIEL	23
6.	RAHMENBEDINGUNGEN UND ZIELE DER NACHWUCHSFÖRDERUNG AN DER UNIVERSITÄT OSNABRÜCK.....	27
6.1	ZUR ENTWICKLUNG DES KONZEPTEES ZUR FÖRDERUNG DES WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHSES AN DER UNIVERSITÄT OSNABRÜCK.....	27
6.2	DIE SITUATION DES WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHSES IN DEUTSCHLAND	28
6.3	DIE SITUATION DES WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHSES AN DER UNIVERSITÄT OSNABRÜCK.....	31
6.4	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE DER HOCHSCHULWEITEN BEDARFSABFRAGE ZUR FÖRDERUNG DES WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHSES AN DER UNIVERSITÄT OSNABRÜCK	34
6.5	STRATEGISCHE LEITZIELE UND GRUNDVERSTÄNDNIS DER NACHWUCHSFÖRDERUNG AN DER UNIVERSITÄT OSNABRÜCK.....	39
7.	BESTEHENDE MAßNAHMEN ZUR FÖRDERUNG DES WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHSES AN DER UNIVERSITÄT OSNABRÜCK	43
7.1	BESTEHENDE ZENTRALE MAßNAHMEN IM RAHMEN DER INSTITUTIONELLEN VERANTWORTUNG FÜR DEN WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHS.....	44
7.2	BESTEHENDE ZENTRALE MAßNAHMEN ZUR UNTERSTÜTZUNG DER ORIENTIERUNG DES WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHSES.....	50
7.3	BESTEHENDE ZENTRALE MAßNAHMEN ZUR ERHÖHUNG DER TRANSPARENZ MIT BLICK AUF KARRIEREWEGE DES WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHSES.....	58
8.	HANDLUNGSFELDER ZUR WEITERENTWICKLUNG DER NACHWUCHSFÖRDERUNG AN DER UNIVERSITÄT OSNABRÜCK	61
8.1	HANDLUNGSFELDER, ZIELE UND MAßNAHMEN ZUR STÄRKUNG DER INSTITUTIONELLEN VERANTWORTUNG FÜR DEN WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHS UND DESSEN BESTMÖGLICHER WISSENSCHAFTLICHER AUSBILDUNG	61
8.2	HANDLUNGSFELDER, ZIELE UND MAßNAHMEN ZUR STÄRKUNG DER ORIENTIERUNG DES WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHSES HINSICHTLICH SEINER TÄTIGKEIT AN DER UNIVERSITÄT UND SEINER KARRIEREOPTIONEN INNERHALB UND AUßERHALB DER WISSENSCHAFT	65
8.3	HANDLUNGSFELDER, ZIELE UND MAßNAHMEN ZUR ERHÖHUNG DER TRANSPARENZ IN BEZUG AUF SÄMTLICHE ASPEKTE DER WISSENSCHAFTLICHEN QUALIFIZIERUNGSPHASEN, DER ENTWICKLUNG DES EIGENEN FORSCHUNGSPROFILS UND DER BESCHÄFTIGUNG IM WISSENSCHAFTSKONEXT.....	69

9.	QUALITÄTSSICHERUNG	71
9.1	QUALITÄTSSICHERUNG DER AKADEMISCHEN PERSONALENTWICKLUNG FÜR DAS WISSENSCHAFTLICHE PERSONAL IN FORSCHUNG UND LEHRE OHNE FORMALES WISSENSCHAFTLICHES QUALIFIZIERUNGSZIEL	71
9.2	QUALITÄTSSICHERUNG DER AKADEMISCHEN PERSONALENTWICKLUNG FÜR DEN WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHS UND DER NACHWUCHSFÖRDERUNG	72
10.	FINANZIERUNG	74
11.	ANHANG	75

Abbildungen

Abbildung 6-1	Karrierewege für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler innerhalb und außerhalb der Wissenschaft	32
Abbildung 6-2	Zufriedenheit mit den Auswahlprozessen in Stellenbesetzungsverfahren (Prozentualer Anteil der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, n=157)	35
Abbildung 6-3	Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen für Lehre (Prozentualer Anteil der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, n=146)	36
Abbildung 6-4	Zufriedenheit mit der Familienfreundlichkeit der Universität Osnabrück (Prozentualer-Anteil der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, n=78).....	36
Abbildung 7-1	Überblick über die bestehenden Maßnahmen der Nachwuchsförderung und ihre Zuordnung zu den strategischen Leitzielen.....	43
Abbildung 8-1	Akademische Personalentwicklung für Juniorprofessorinnen und -professoren mit und ohne Tenure Track-Option an der Universität Osnabrück.....	66
Abbildung 9-1	Qualitätssicherung der Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung	72

Tabellen

Tabelle 4-1	Bestehende Maßnahmen im Rahmen der akademischen Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal ohne formales wissenschaftliches Qualifizierungsziel	22
Tabelle 6-1	Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen und akademische Räte an der Universität Osnabrück differenziert nach Geschlecht, Stand 01.01.2018*	33
Tabelle 7-1	Bestehende Maßnahmen im Rahmen der institutionellen Verantwortung, differenziert nach Zielgruppen und Phasen an der Universität Osnabrück	49
Tabelle 7-2	Beratungsangebote für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler.....	52
Tabelle 7-3	Überfachliche Qualifizierungsseminare für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler	53
Tabelle 7-4	Bestehende Maßnahmen zur Unterstützung der Orientierung, differenziert nach Zielgruppen und Phasen an der Universität Osnabrück	57
Tabelle 7-5	Bestehende Maßnahmen zur Erhöhung der Transparenz, differenziert nach Zielgruppen und Phasen an der Universität Osnabrück	60

Vorwort zum Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal

Das wissenschaftliche Personal repräsentiert nicht nur die quantitativ gewichtigste, sondern ist vor allem qualitativ die für die Identität der Institution Universität zentrale Beschäftigtengruppe. Es ist daher im ureigenen Interesse der Universität, dem wissenschaftlichen Personal im Rahmen der Personalentwicklung besondere Aufmerksamkeit zuteil werden zu lassen.

Allerdings sind die an Universitäten vorhandenen Personalkategorien im wissenschaftlichen Bereich, die mit diesem Personalentwicklungskonzept adressiert werden, diverser als dies auf den ersten Blick ersichtlich ist. Sinnvoll erscheint es daher, zunächst zwei große Zielgruppen zu unterscheiden: Zum einen das akademische Personal ohne formales wissenschaftliches Qualifizierungsziel und zum anderen der wissenschaftliche Nachwuchs mit formalem wissenschaftlichen Qualifizierungsziel.

Zum akademischen Personal ohne formales wissenschaftliches Qualifizierungsziel zählen Professor*innen, Hochschuldozent*innen, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter*innen und Hilfskräfte, Lehrkräfte für besondere Aufgaben, Lektor*innen und Lehrbeauftragte sowie Honorarprofessoren*innen. Dabei sind hier dann neben den Mitgliedern auch Angehörige der Universität berücksichtigt. Im vorliegenden Personalentwicklungskonzept bildet die Gruppe des nebenberuflichen und selbstständigen wissenschaftlichen Personals allerdings nur eine sekundäre Zielgruppe.

Die zweite Gruppe bildet der wissenschaftliche Nachwuchs mit formalem wissenschaftlichem Qualifizierungsziel, der besonders hohe Entwicklungsbedarfe hat und hier daher als eigenständige Gruppe Berücksichtigung findet.

Die Universität Osnabrück versteht die erfolgreiche Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses als eine ihrer bedeutendsten Kernaufgaben. Für den Fortschritt der Wissenschaft ist es unabdingbar, dass Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler ihr Potential erkennen und die Chancen wahrnehmen, die die Tätigkeit und Weiterqualifikation im Feld der Wissenschaft bieten. Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler tragen dabei ganz erheblich zum wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn und Erkenntnistransfer sowie zur Lehre an unserer Universität bei und leisten zudem wesentliche Beiträge zur akademischen Selbstverwaltung. Ziel der Universität Osnabrück ist es daher, bestmögliche Bedingungen für die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses und für dessen selbständige wissenschaftliche Arbeit, auch vor dem Hintergrund der damit verbundenen Unsicherheiten, zu bieten.

Dabei ist die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch bedarfsbezogene akademische Personalentwicklung eine Gemeinschaftsaufgabe aller an unserer Universität Tätigen, die nur in zielführend koordinierter und durchgängig kooperativer Form erfolgreich sein kann. Sie liegt einerseits in der institutionellen Verantwortung der Universität und wird auf zentraler Ebene durch die Qualitätssicherung der Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses wahrgenommen. Für die fachspezifische Entwicklung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur Nachwuchsförderung insbesondere mit Blick auf wissenschaftlich-akademische Aspekte sind andererseits die einzelnen Fächer und die jeweiligen Betreuungspersonen zentral verantwortlich. Das vorliegende Konzept trägt diesem Umstand ausdrücklich Rechnung, indem es beide Ebenen berücksichtigt und ihre Aufgaben und Aktivitäten im Bereich der Nachwuchsförderung in vielfältiger Weise miteinander verbindet.

Ebenso wie die akademische Personalentwicklung insgesamt, ist die Entwicklung des Konzeptes zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses eingebettet in den 2015 begonnenen Strategieprozess der Universität Osnabrück und in deren Zukunftskonzept 2020 verankert. Das vorliegende Konzept greift zudem die

im „Orientierungsrahmen zur Förderung des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück“ (2015) entworfenen Perspektiven auf und entwickelt sie unter separater Berücksichtigung sämtlicher wissenschaftlicher Qualifizierungsphasen – Promotionszeit, Promotionsabschluss, Postdoc-Phase, Habilitation, Nachwuchsgruppenleitung, Juniorprofessur – gezielt weiter. Auf der Grundlage der allgemeinen Rahmenbedingungen des Wissenschaftssystems sowie (standort-) spezifischer Anliegen der Angehörigen unserer Universität, die zuvor in einer entsprechenden Bedarfserhebung identifiziert wurden, bildet das vorliegende Konzept zugleich Basis und Ausgangspunkt für die zukünftige Entwicklung der Nachwuchsförderung an der Universität Osnabrück.

Das Personalentwicklungskonzept der Universität Osnabrück für das gesamte wissenschaftliche Personal richtet sich an drei strategischen Leitzielen aus, aus denen sich komplementäre Herausforderungen für das akademische Personal ohne formales wissenschaftliches Qualifizierungsziel und zum anderen des wissenschaftlichen Nachwuchses ergeben.

Erstens die zielgruppen- und kontextsensible Wahrnehmung der institutionellen **Verantwortung** neben Forschung und Lehre insbesondere für den wissenschaftlichen Nachwuchs und dessen bestmöglicher wissenschaftlicher Ausbildung.

Zweitens die karrierephasenspezifische Unterstützung aller Wissenschaftlerinnen und –wissenschaftler, besondere aber der Nachwuchswissenschaftlerinnen und –wissenschaftler, bei der **Orientierung** hinsichtlich ihrer Tätigkeit an der Universität und ihrer Karriereoptionen innerhalb und außerhalb der Wissenschaft.

Drittens größtmögliche **Transparenz** in Bezug auf die Entwicklung des eigenen Lehr- und Forschungsprofils, der Beschäftigung im Wissenschaftskontext und der wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen. Sie trägt nicht nur ihrerseits entscheidend zur Orientierung bei. Transparenz bezüglich der Qualifikationsverfahren und -anforderungen ist zugleich eine notwendige Voraussetzung dafür, wissenschaftliche Qualifikation in ihrem Wert adäquat zu erfassen und im Sinne der eigenen Karriereentwicklung optimal zu nutzen.

Wissenschaftliche Arbeit unterliegt nicht nur in ihren Inhalten, sondern auch bezüglich ihrer strukturellen Rahmenbedingungen permanentem Wandel. Maßnahmen der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal müssen schon aus diesem Grund regelmäßig überdacht und gegebenenfalls neu justiert werden, um nachhaltigen Erfolg sicherzustellen. Das vorliegende Konzept nimmt daher zunächst einen Zeitraum von fünf Jahren in den Blick. Mit Hilfe eines Qualitätsmanagementsystems soll seine Weiterentwicklung jedoch zugleich über diesen Zeitraum hinaus fortgeführt werden, um auch in Zukunft den aktuellen Ansprüchen der Wissenschaftlerinnen und -wissenschaftler an der Universität Osnabrück optimal Rechnung zu tragen.



Prof.in Dr. Susanne Menzel
Vizepräsidentin für Forschung und
Nachwuchsförderung an der Universität Osnabrück



Prof. Dr. Thomas Bals
Vizepräsident für Hochschulentwicklung und
Strategie an der Universität Osnabrück

1. Akademische Personalentwicklung an der Universität Osnabrück

Die akademische Personalentwicklung der Universität Osnabrück verfolgt das Ziel, bestmöglich auf gegenwärtige und zukünftige Tätigkeiten vorzubereiten, um die universitären Aufgaben in der jeweiligen Rolle erfolgreich wahrnehmen zu können. Dies umfasst fachliche, methodische und soziale Kompetenzen und ist unabhängig davon zu betrachten, ob die Person in der Universität Osnabrück verbleibt oder ihre berufliche Zukunft außerhalb sieht. Sie folgt dem Prinzip der Freiwilligkeit sowie der Berücksichtigung individueller Bedürfnisse, um passgenaue Lösungen zu entwickeln. Der Einsatz wissenschaftlich fundierter Methoden sowie die systematische Evaluation gewährleisten eine entsprechende Qualitätssicherung.

Als institutionelle Akteure in der akademischen Personalentwicklung sind das Zentrum für Promovierende und Postdocs (ZePrOs), die Personal- & Organisationsentwicklung, die Hochschuldidaktik sowie das Gleichstellungsbüro zu sehen. Darüber hinaus bestehen Kooperationen mit weiteren Einrichtungen innerhalb und außerhalb der Universität Osnabrück.

Das vorliegende Konzept zur akademischen Personalentwicklung fokussiert zwei große Zielgruppen: Das akademische Personal ohne formales wissenschaftliches Qualifizierungsziel sowie den wissenschaftlichen Nachwuchs mit formalem wissenschaftlichem Qualifizierungsziel. Im ersten Teil wenden wir uns dem akademischen Personal ohne formales wissenschaftliches Qualifizierungsziel zu. Dies schließt Professuren, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter*innen und Hilfskräfte, Lehrkräfte für besondere Aufgaben, Lektor*innen und Lehrbeauftragte mit ein. Wir folgen dabei einem umfassenden Ansatz, der alle handelnden Personen im wissenschaftlichen Bereich einschließt. Der zweite Teil dieses Konzepts widmet sich dem wissenschaftlichen Nachwuchs mit formalem wissenschaftlichem Qualifizierungsziel. Aufgrund der herausgehobenen Entwicklungsbedarfe des wissenschaftlichen Nachwuchses findet dieser als eigenständige Gruppe besondere Berücksichtigung. Die hinsichtlich des wissenschaftlichen Nachwuchses existierenden Herausforderungen stellen spezifische Anforderungen bezüglich der wissenschaftlichen Qualifizierung und deren Qualitätssicherung an die Personalentwicklung. Die unterschiedlichen Qualifizierungsphasen, die befristete Beschäftigung sowie der häufige Wechsel der Wissenschaftseinrichtung beim Wechsel des Qualifikationsniveaus sind relevante Einflussgrößen. Darüber hinaus folgen unterschiedliche Karrierewege innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems im Anschluss an die wissenschaftliche Qualifikationsphase.

Zu beiden Zielgruppen werden bestehende Maßnahmen sowie noch umzusetzende Aktivitäten in den jeweiligen Handlungsfeldern vorgestellt. Gerahmt werden die Ausführungen durch die Einbettung in den derzeitigen Strategieprozess sowie durch Erläuterungen zu Qualitätssicherung und Finanzierung.

2. Rahmenbedingungen und Ziele der akademischen Personalentwicklung

2.1 Einbindung der akademischen Personalentwicklung in den Strategieprozess

Als Gremium zur Förderung der Wissenschaft hat sich der Wissenschaftsrat auch der wissenschaftlichen Personalentwicklung angenommen und im Jahr 2014 Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten veröffentlicht. Entsprechend dieser „Richtlinie“ handelt es sich bei der Personalentwicklung um eine strategische Aufgabe der Universitätsleitung, welche mit der Organisationsentwicklung zu verzahnen ist. Diese Empfehlung wurde an der Universität Osnabrück umgesetzt, indem die akademische Personalentwicklung substantieller Bestandteil des universitätsinternen Strategieprozesses wurde. Dieser basiert auf dem „Zukunftskonzept UOS 2020“¹, das 2016 durch den Senat verabschiedet wurde. Die Themen Gleichstellung, Diversität und Familienfreundlichkeit sind im „Zukunftskonzept UOS 2020“ als Querschnittsaufgaben festgeschrieben, für die die Universität Osnabrück die institutionelle Verantwortung übernimmt. Sie sind integraler und selbstverständlicher Aspekt auch einer zukünftigen Organisationskultur.

Im „Zukunftskonzept UOS 2020“ wurden vier Schwerpunkte definiert:

- Z1: Erhalt und Ausbau der Forschungsfähigkeit der Universität Osnabrück auf national und international sichtbarem Niveau
- Z2: Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Studium und Lehre
- Z3: Personal- und Persönlichkeitsentwicklung als Grundlage zur Umsetzung der Ziele in Forschung und Lehre inklusive universitärem Weiterbildungsauftrag
- Z4: Weiterentwicklung einer Organisationskultur

Diese Schwerpunkte sind daher ebenfalls Teil des im Juni 2018 vom Senat verabschiedeten Hochschulentwicklungsplans 2019-2021 der Universität Osnabrück und werden nachfolgend kurz vorgestellt.

▪ **Erhalt und Ausbau der Forschungsfähigkeit auf national und international sichtbarem Niveau**

Nach der Verabschiedung des „Zukunftskonzepts UOS 2020“ startete der Umsetzungsprozess der definierten Ziele zunächst in 2017 mit dem „Erhalt und Ausbau der Forschungsfähigkeit“ (Z1). Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit stehen die Profilierung in der Forschung, die Schaffung neuer und der Ausbau bestehender strategischer Verbünde sowie die Organisation und Förderung von Forschung im Fokus. Sechs Profillinien mit jeweils ca. 20-30 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wurden dabei in einem moderierten und für alle Mitglieder der Universität offenen »bottom-up«-Prozess erarbeitet. Dazu wurden jeweils entsprechende Forschungspläne sowie individuelle Strukturen und Organisationsformen zur Umsetzung entwickelt, die bis 2021 aus zentralen Mitteln gefördert werden. Nach Ablauf von drei Jahren erfolgt in 2019 eine (Zwischen-)Evaluation der sechs Profillinien zur Ableitung weiterer Maßnahmen und Perspektiven. Außerdem wurden im Rahmen des „Strategiepaketes Forschung“ drei, ebenfalls aus zentralen Mitteln finanzierte inneruniversitäre Graduiertenkollegs mit dem Ziel ausgeschrieben, auch kleinere Forschungsgruppen zu fördern.

¹ Siehe https://www.uni-osnabrueck.de/intranet/uos2020/zukunftskonzept_uos_2020.html

- **Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Studium und Lehre**

Neben der Profilierung in der Forschung steht im Strategieprozess an der Universität Osnabrück die Weiterentwicklung der Qualität von Studium und Lehre sowie die Entwicklung und Umsetzung eines passgenauen Internationalisierungskonzepts auf der Agenda („Z2“). Zur Weiterentwicklung der Qualität von Studium und Lehre wurde im Mai 2018 erstmals die universitätsinterne Ausschreibung "LehrZeit an der Universität Osnabrück" vorgestellt, die in den Jahren 2019 und 2020 wiederholt wird („Strategiepaket Studium und Lehre“). Um passende Rahmenbedingungen für die Konzeptentwicklung und Umsetzung guter Lehre zu schaffen, werden in diesem Rahmen jährlich fünf Projektgruppen aus Studierenden und Lehrenden für zwei Semester durch Lehrdeputatsreduktion oder personelle Ressourcen und Hilfskraftverträge gefördert. Ziel ist die Erprobung innovativer Lehrkonzepte als Basis für die Entwicklung eines konvergenten hochschuldidaktischen Gesamtkonzeptes.

Um ein passgenaues Internationalisierungskonzept zu entwickeln, wurde ein HRK-Audit ‚Internationalisierung‘ durchgeführt. Die dort empfohlenen Maßnahmen werden sukzessive auf ihre Eignung für eine Internationalisierungsstrategie für die Universität Osnabrück erprobt.

- **Personal- und Persönlichkeitsentwicklung**

Für die Umsetzung des dritten Strategieziels „Personal- und Persönlichkeitsentwicklung“ („Z3“) wird in Abstimmung mit dem Strategieziel „Weiterentwicklung der Organisationskultur (Z4)“ in 2019 ein Strategiepaket vorgelegt. Ein wesentlicher Bestandteil bei der Erarbeitung eines umfassenden Personalentwicklungskonzepts für alle an der Universität Beschäftigten, ist insbesondere die hier in Rede stehende systematische Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Die Universität Osnabrück legt einen hohen Stellenwert auf ihre Vielfalt. Dieses Selbstverständnis ist in der Grundordnung verankert und aus diesem Bekenntnis heraus sind auch die Ziele zu Forschung, Studium und Lehre sowie Nachwuchsförderung entwickelt. Als bisherige Ergebnisse liegen ein Nachwuchscodex, ein Nachwuchsförderkonzept sowie ein Gleichstellungszukunftskonzept vor, welche 2018 bereits im Senat verabschiedet wurden. Das Gleichstellungszukunftskonzept widmet sich im Rahmen des Professorinnen-Programms III des Bundes und der Länder der Unterstützung von Nachwuchswissenschaftlerinnen, um deren Ausstieg an den Übergängen zwischen den Qualifizierungsstufen zu reduzieren. Ergänzend wurde ein Personalentwicklungskonzept für den akademischen Bereich ohne Qualifizierungsziel entwickelt, welches im Herbst 2018 dem Senat vorgestellt wird. Die erarbeiteten Konzepte werden vor ihrer verbindlichen Umsetzung im Detail geplant und geprüft.

- **Weiterentwicklung einer Organisationskultur**

Das Strategieziel ‚Weiterentwicklung einer Organisationskultur‘ („Z4“) ist darauf ausgerichtet, geeignete Rahmenbedingungen für Forschung, Lehre und Transfer sowie eine hohe Strategiefähigkeit zu schaffen. Neben geeigneten organisationalen Rahmenbedingungen wurden im „Zukunftskonzept UOS 2020“ inhaltlich drei Schwerpunkte zur Weiterentwicklung der Organisationskultur definiert: Die Entwicklung und Wahrnehmung eines Führungsverständnisses, die Weiterentwicklung der internen Kommunikation sowie ein professionelles Onboarding. Im Hinblick auf die Umsetzung dieser Schwerpunkte wurden in verschiedenen Workshops und Führungskräfteveranstaltungen konkrete Maßnahmen erarbeitet. Diese betreffen die Rollenklärung als Führungskraft, konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation sowie Schnittstellenklärungen.

Auf dieser Basis werden den Führungskräften aus dem Wissenschafts- und Verwaltungsbereich sowie den Gremienvertreterinnen und -vertretern in einer universitätsinternen Strategieklausur im Oktober 2018 konkrete Handlungsfelder vorgestellt sowie entsprechende Projekte geplant und priorisiert.

2.2 Rahmenbedingungen

Im Folgenden werden nun die organisationalen Strukturen und Rahmenbedingungen kurz beleuchtet, in welche die akademische Personalentwicklung eingebettet ist. Diese betreffen strukturelle Aspekte, Maßnahmen der Organisationsentwicklung, übergreifende rechtliche Rahmenbedingungen sowie spezifische Regelungen der Universität Osnabrück.

2.2.1 Übergreifende rechtliche Rahmenbedingungen

Die Bedeutung und Relevanz einer akademischen Personalentwicklung für die Universität Osnabrück wird nicht nur durch die Etablierung des Themas im universitätsinternen Strategieprozess deutlich, sondern findet ihre Berücksichtigung auch in einer Vielzahl von für die Universität geltenden Rechtsvorschriften und Ordnungen. So wird als Aufgabe einer Hochschule im Niedersächsischen Hochschulgesetz (NHG) u.a. die Weiterbildung ihres Personals² definiert. Auch im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L), der für die tarifbeschäftigten Angestellten der Universität Osnabrück Anwendung findet, wird das Thema „Qualifizierung der Beschäftigten“ berücksichtigt und als Teil der Personalentwicklung verstanden. Hier heißt es in § 5 Absatz 1 TV-L: „Ein hohes Qualifikationsniveau und lebenslanges Lernen liegen im gemeinsamen Interesse von Beschäftigten und Arbeitgebern“. Der Stellenwert von Personalentwicklung und Qualifizierung wird darüber hinaus spezifiziert. Die Beschäftigten haben Anspruch auf regelmäßige Gespräche mit ihrer Führungskraft hinsichtlich ihres Qualifizierungsbedarfs, Zeiten von vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen gelten als Arbeitszeit und die Kosten einer vom Arbeitgeber veranlassten Qualifizierungsmaßnahme werden grundsätzlich vom Arbeitgeber getragen. Vom Stellenwert vergleichbare Aspekte sind auch im NHG zu finden. Hier wird dem hauptberuflichen wissenschaftlichen und künstlerischen Personal in einem Beamtenverhältnis auf Zeit die Möglichkeit eingeräumt, das Beamtenverhältnis auf Antrag zu verlängern, wenn die Beamtin oder der Beamte während des Beamtenverhältnisses für berufliche Aus-, Fort- oder Weiterbildung beurlaubt war.

Die gesetzliche Grundlage für die Gleichstellungsarbeit wird im Niedersächsischen Hochschulgesetz unter § 3 Absatz 3 NHG sowie im § 42 NHG aufgeführt. Der Gleichstellungsauftrag ist in § 3 Absatz 3 Satz 1 NHG festgehalten: „Die Hochschulen fördern bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben die tatsächliche Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern und wirken auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin (Gleichstellungsauftrag)“. Darüber hinaus wird im § 42 NHG festgehalten, dass die zentrale Gleichstellungsbeauftragte sowie ihre dezentralen Vertreter*innen die Universität bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrags unterstützen. Die zentrale Gleichstellungsbeauftragte wirkt insbesondere bei der Entwicklungsplanung, bei der Erstellung des Gleichstellungsplans sowie bei Struktur- und Personalentscheidungen mit.³

² § 3 Absatz 1 Satz 6 NHG

³ Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG), § 3 Absatz 3NHG; § 42 NHG

2.2.2 Spezifische Regelungen der Universität Osnabrück

Ergänzend zu den aufgeführten Regelungen gibt es an der Universität Osnabrück eine zwischen Hochschulleitung und Personalvertretung abgeschlossene Dienstvereinbarung zur Fort- und Weiterbildung, welche für alle Beschäftigten gilt. Hier sind Aspekte wie die Voraussetzungen des Fort- und Weiterbildungsangebots, Sonderurlaub für die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie das Verfahren zur Teilnahme geregelt.

Im Hinblick auf das Thema Gleichstellung verfügt die Universität Osnabrück über ein Gleichstellungszukunftskonzept, welches im Rahmen des Professorinnenprogramms III des Bundes und der Länder 2018 vom Senat verabschiedet wurde. Das Gleichstellungszukunftskonzept widmet sich insbesondere der gezielten Rekrutierung, Förderung und Unterstützung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses. Bezüglich der dezentralen Gleichstellungsarbeit lässt sich festhalten, dass die Fachbereiche auf zwei Jahre festgeschriebene und vom Fachbereichsrat verabschiedete Gleichstellungspläne mit konkreten Ziel- und Zeitvorgaben vorlegen. In den Gleichstellungsplänen wird die spezifische Situation der Fachbereiche dargelegt und ihre Gleichstellungsarbeit aufgegriffen. Ferner macht die Universität Osnabrück mit der Verabschiedung der Richtlinie gegen sexualisierte Diskriminierung, Belästigung und Gewalt deutlich, dass sexualisierte Diskriminierung, Belästigung und Gewalt unter keinen Umständen geduldet und entsprechend sanktioniert werden.

Der Universität Osnabrück ist es ein besonderes Anliegen, diesen Regelungen und Empfehlungen zu folgen und dadurch eine professionelle Personalentwicklung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen.

2.2.3 Strukturelle und organisationale Rahmenbedingungen

- **Amt des Vizepräsidenten bzw. der Vizepräsidentin für Strategie und Hochschulentwicklung**

Um dem im „Zukunftskonzept UOS 2020“ dokumentierten Bestreben nach einer Erhöhung der Strategiefähigkeit Rechnung zu tragen, wurde 2017 das Amt des Vizepräsidenten bzw. der Vizepräsidentin für Strategie und Hochschulentwicklung durch entsprechende Änderung der Grundordnung implementiert. Die Hochschulentwicklungsplanung sowie das Referat „Offene Hochschule“ wurden diesem Ressort zugeordnet. Darüber hinaus ist die Einrichtung einer Stabsstelle ‚Organisationsentwicklung‘ im Bereich des Vizepräsidenten bzw. der Vizepräsidentin für Strategie und Hochschulentwicklung beabsichtigt.

- **IT-Konzept**

Um auch auf technischer Ebene dem wissenschaftlichen Personal geeignete Rahmenbedingungen zu bieten, wurde ein IT-Konzept entwickelt. Hier stehen technische Optimierungen im Fokus, aber auch die Homogenisierung von Aufgaben und Prozessen auf zentraler und dezentraler Ebene.

- **Chancengleichheit in der Wissenschaft**

Zur systematischen Erhöhung des Anteils von Frauen in der Wissenschaft gibt es zahlreiche Aktivitäten des Gleichstellungsbüros. Neben Beratung, Coaching und Seminaren werden seit 2011 regelmäßig überregionale Veranstaltungen zum Thema „Frauen in Führung“ organisiert.

Seit 2016 werden international ausgerichtete Führungstrainings für weibliche Führungskräfte der Universität Osnabrück angeboten und stetig weiterentwickelt. Außerdem werden Netzwerktreffen für Juniorprofessor*innen und Professor*innen mit der Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung angeboten. Zentrale Maßnahmen und Instrumente zur Gewährleistung der Chancengerechtigkeit sowie die Möglichkeiten der Förderung von Professorinnen werden in Kapitel 4 näher vorgestellt, die Maßnahmen für Nachwuchswissenschaftlerinnen in Kapitel 7.

- **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Um der Vielfalt auch hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf Rechnung zu tragen, sind im Hochschulentwicklungsplan 2018 der Universität Osnabrück Familienorientierung und Familienfreundlichkeit festgeschrieben. Seit 2008 hat sich die Universität über das „Audit familiengerechte Hochschule“ der Berufundfamilie GmbH zertifizieren lassen. Näheres dazu wird hier in Kapitel 7.1.3 „Bestehende zentrale Maßnahmen und Instrumente zur Familienfreundlichkeit“ erläutert.

- **„Dual Career“**

Anfragen zu möglichen Services im Bereich „Dual Career“ werden in Berufungs- und anderen Einstellungsverfahren durch die Hochschulleitung betreut. Die Universität hat darauf verzichtet, eine institutionalisierte Form der Dual Career-Unterstützung zu etablieren und stattdessen auf die individuelle, dem Einzelfall entsprechende Unterstützung gesetzt. Seit 2010 ist die Universität über das Gleichstellungsbüro Mitglied in dem vom Dual Career Service der Westfälischen Wilhelms Universität Münster initiierten regionalen „Dual Career Netzwerk Westfalen & Co.“ Die Netzwerkpartner*innen treffen sich zum regelmäßigen Austausch und unterstützen sich z.B. bei der Stellensuche für mitziehende Partner*innen neuberufener Professor*innen.

- **Internationalisierung**

Die Universität Osnabrück versteht Internationalisierung als Querschnittsaufgabe. Im Rahmen des Strategieprozesses wird auch eine Internationalisierungsstrategie erarbeitet. Diese soll Forschung und Lehre verknüpfen, die Außendarstellung der Universität verbessern und eine Willkommenskultur für internationale Studierende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler etablieren. Im Zuge dessen wurde bereits im Sommer 2016 ein Beratungsangebot in der Personal- und Organisationsentwicklung zur Unterstützung internationaler Wissenschaftler*innen eingerichtet. Diese werden direkt im Anschluss an die Stellenzusage kontaktiert und mit relevanten Informationen schon vor dem Stellenantritt versorgt. Die Durchführung eines Informations- und Willkommensgesprächs, die Hilfestellung beim Ausfüllen notwendiger Dokumente, die Unterstützung bei Behördengängen und das Angebot von Deutschkursen und Vernetzungsveranstaltungen mit anderen (internationalen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universität sind hier zu nennen. Weitere geplante Maßnahmen sind die Überarbeitung des Konzepts für den Empfang internationaler Delegationen sowie die Unterstützung der Fachbereiche bei der Betreuung internationaler Stipendiaten.

- **Diversität**

2018 wurde eine auf ein Jahr angelegte Lenkungsgruppe zum Thema „Diversität“ gegründet, welche sich der Analyse der aktuellen Ist-Situation annimmt und im Anschluss passgenaue Maßnahmen ableiten soll. Nach einer ersten Sichtung gibt es eine Vielzahl einschlägiger Aktivitäten in Wissenschaft und Verwaltung.

Diese gilt es nun, auf Passgenauigkeit und Vollständigkeit zu prüfen, bevor konkrete Verfahrenweisen und Regelungen getroffen werden.

- **Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**

Der Universität Osnabrück ist es ein Anliegen, organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schützt und fördert. Dabei soll sichergestellt werden, dass langfristig die Arbeitszufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten sichergestellt wird. Derzeit werden diesbezügliche Maßnahmen im Rahmen einer Projektgruppe erarbeitet und schrittweise umgesetzt. Ein Prozess zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) ist seit mehreren Jahren bereits erfolgreich implementiert.

3. Akademische Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal in Forschung und Lehre ohne formales Qualifizierungsziel

Der erste Teil dieses Personalentwicklungskonzepts richtet sich an das wissenschaftliche Personal in Forschung und Lehre ohne formales wissenschaftliches Qualifizierungsziel unabhängig von der Beschäftigungsdauer, der Finanzierung oder der Beschäftigungsart.

Das Konzept umfasst daher als Zielgruppe sowohl das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal als auch das nebenberufliche und selbstständige wissenschaftliche und künstlerische Personal.

3.1 Beschreibung der Zielgruppe

Um die Zielgruppe und deren Personalentwicklungsbedarfe möglichst genau zu erfassen, erfolgt zunächst eine Analyse der Subgruppen sowie der zugehörigen Aufgaben und Besonderheiten.

3.1.1 Hauptberufliches wissenschaftliches und künstlerisches Personal ohne Qualifizierungsziel

Gemäß § 21 NHG setzt sich das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal an Hochschulen aus den Professorinnen und Professoren, den Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren, den wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Lehrkräften für besondere Aufgaben zusammen. In dem vorliegenden Konzept sind die Juniorprofessuren sowie die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Qualifizierungsziel dem wissenschaftlichen Nachwuchs zugeordnet (siehe Kapitel 6).

Die Gruppe der **Professorinnen und Professoren** umfasst neben den W2-, W3-, C3- und C4-Professuren auch die Verwaltungen und Vertretungen der Professuren sowie Hochschuldozent*innen. Eine Verwaltung einer Professur erfolgt, wenn eine Professur vakant ist. Von einer Vertretungsprofessur wird gesprochen, wenn die Professur eigentlich noch besetzt ist, der/die Stelleninhaber*in diese z.B. auf Grund von Beurlaubung, Elternzeit o.ä. aktuell jedoch nicht ausführt.

Gemäß § 24 Absatz 1 NHG liegt der Aufgabenschwerpunkt von Professorinnen und Professoren in der Wissenschaft und Kunst, Forschung und Lehre, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie in der Weiterbildung und Dienstleistung in ihren Fächern. Darüber hinaus gehören auch die Mitwirkung an der Erfüllung der übrigen Hochschulaufgaben, die Abnahme von Prüfungen und die Studienberatung zum Aufgabenprofil von Professorinnen und Professoren. Verwaltungen und Vertretungen von Professuren übernehmen diese Aufgaben im kompletten Umfang. Sofern die Verwaltungen/Vertretungen bereits an der Universität tätig sind, werden sie auf ihrer eigentlichen Position beurlaubt, behalten jedoch ihren Beschäftigungsstatus (Beamte*r oder Tarifbeschäftigte*r) bei.

Hinsichtlich der **wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** ist zwischen denen ohne und denen mit formalem Qualifizierungsziel zu unterscheiden. Letztgenannte finden ihre besondere Berücksichtigung ab Kapitel 6 in diesem Konzept. An dieser Stelle werden daher lediglich die wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachtet, die ohne formales Qualifizierungsziel an der Universität tätig sind.

Die Aufgabe der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt gemäß § 31 Absatz 1 NHG in der Erbringung von wissenschaftlichen Dienstleistungen.

Im Rahmen dessen wirken sie weisungsgebunden an der Aufgabenerfüllung der Hochschule mit, insbesondere in der Wissenschaft, Forschung, Lehre und Weiterbildung. Darüber hinaus vermitteln wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Fachwissen, praktische Fertigkeiten und wissenschaftliche Methodik in der Lehre als wissenschaftliche Dienstleistung.

Werden wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Dauer in einem Beamtenverhältnis beschäftigt, so bezeichnet man diese als **akademische Räte auf Dauer**.

Die Universität Osnabrück beschäftigt auch **Lehrkräfte für besondere Aufgaben** (LfbA). Diese sind überwiegend unbefristet an der Universität Osnabrück tätig. Der Tätigkeitsschwerpunkt der LfbA liegt überwiegend oder ausschließlich in der Lehre. Gemäß § 32 Absatz 1 NHG üben LfbA ihre Lehrtätigkeit weisungsgebunden als nicht selbstständige Lehre aus. Bei den **Lektorinnen und Lektoren** handelt es sich ebenfalls um LfbA. Allerdings führen diese Lehrveranstaltungen selbstständig durch.

3.1.2 Nebenberufliches und selbstständiges wissenschaftliches und künstlerisches Personal ohne Qualifizierungsziel

Neben dem hauptberuflichen Personal der Universität Osnabrück umfasst dieses Konzept als weitere Zielgruppe auch das nebenberufliche und selbstständige Personal. Dieser Gruppe sind Honorarprofessor*innen, Lehrbeauftragte, Gastwissenschaftler*innen sowie wissenschaftliche und künstlerische Hilfskräfte zuzuordnen.

Honorarprofessorinnen und -professoren gehören zum nebenberuflichen Personal an der Universität Osnabrück. Diese bieten regelmäßig Lehrveranstaltungen an oder sind an Prüfungen und Forschung beteiligt. Sie stehen in einem öffentlich-rechtlichen Rechtsverhältnis zur Hochschule und werden durch die Hochschule als Honorarprofessorin bzw. Honorarprofessor bestellt. Um als Honorarprofessorin oder Honorarprofessor bestellt zu werden, ist die Voraussetzung, dass die bisherigen wissenschaftlichen oder künstlerischen Leistungen den an Professorinnen und Professoren zu stellenden Anforderungen genügen. Darüber hinaus muss die zu bestellende Person geeignet sein, an der Erfüllung der Aufgaben der Universität Osnabrück mitzuwirken.

Die Honorarprofessorinnen und -professoren sind berechtigt, an Habilitationen, Promotionen und anderen Prüfungen im Rahmen der hierfür geltenden Ordnungen mitzuwirken, soweit eine Mitwirkung nicht den Mitgliedern der Universität Osnabrück vorbehalten ist.

Entsprechend des § 34 Absatz 1 NHG hat das Präsidium einer Hochschule die Möglichkeit, befristete Lehraufträge an **Lehrbeauftragte** zu erteilen. Die Lehraufgaben werden durch die Lehrbeauftragten in einem selbstständigen Dienstverhältnis und nicht hauptamtlich oder hauptberuflich wahrgenommen. Lehrbeauftragte sind in der Ausübung ihrer Tätigkeit weisungsfrei. Einen Lehrauftrag können alle Personen erhalten, die über die erforderliche fachliche Qualifikation verfügen und eine pädagogische Eignung besitzen. Letzteres ist durch Erfahrungen in der Lehre oder eine entsprechende Ausbildung nachzuweisen.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass **Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler** gemäß § 35 Absatz 2 NHG für einen befristeten Zeitraum in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis an der Universität tätig sind. Diese nehmen Aufgaben in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Kunst gegen Vergütung wahr. Es besteht kein reguläres Dienst- oder Arbeitsverhältnis zur Universität.

Die Beschäftigungsdauer von Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftlern sollte zwischen einem Monat und maximal zwei Semestern liegen. Die Universität Osnabrück hat allerdings sowohl im aktuellen Sommersemester 2018 als auch in den vorherigen zwei Semestern keine Gastwissenschaftler*innen beschäftigt.

Es besteht ebenfalls die Möglichkeit, dass internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern kurzfristige Gastaufenthalte an der Universität Osnabrück haben. Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler sowie die Gruppe von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit Gastaufenthalt werden aufgrund der Kurzfristigkeit des Aufenthalts als Zielgruppe jedoch nicht weiter berücksichtigt.

Eine weitere Zielgruppe bilden die **wissenschaftlichen und künstlerischen Hilfskräfte**, die für Hilfstätigkeiten in Forschung und Lehre, zur Unterstützung von Studierenden in Tutorien oder auch für Aufgaben in der Verwaltung, dem technischen Betriebsdienst o.ä. beschäftigt werden. Voraussetzung hinsichtlich der Tätigkeit ist gemäß § 33 NHG lediglich, dass die wissenschaftlichen und künstlerischen Hilfskräfte ihre Kenntnisse und Fähigkeiten aus dem Studium für die Tätigkeit nutzen können. Darüber hinaus sollte die Tätigkeit als vorteilhaft für das Studium angesehen werden. Unterschieden wird bei den wissenschaftlichen und künstlerischen Hilfskräften hinsichtlich des jeweiligen Studienabschlusses (Bachelor oder Master). Wissenschaftliche und künstlerische Hilfskräfte werden immer in befristeten Arbeitsverhältnissen beschäftigt. Ihre Arbeitszeit ist gemäß § 33 Absatz 2 NHG auf weniger als die Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit der Angestellten im öffentlichen Dienst begrenzt.

3.1.3 Besondere Titel

Unabhängig von den einzelnen Ziel- und Beschäftigtengruppen besteht die Möglichkeit, dass bestimmten Personen der akademische Titel „**Außerplanmäßige Professorin/Außerplanmäßiger Professor**“ verliehen wird. Sofern die Wissenschaftlerin bzw. der Wissenschaftler an der Universität beschäftigt ist, hat die Verleihung des Titels keinen Einfluss auf die Rechte und Pflichten eines bestehenden Dienstverhältnisses. Voraussetzung ist, dass die Person eine erfolgreiche selbständige Lehrtätigkeit an der Universität Osnabrück für mindestens zwei Jahre nach Abschluss des Habilitationsverfahrens in verschiedenen Bereichen des Fachgebiets im Umfang von insgesamt mindestens 12 SWS nachweisen kann. Außerdem muss eine erfolgreiche selbstständige Forschungstätigkeit nach Abschluss des Habilitationsverfahrens nachgewiesen werden und die Person muss durch mindestens zwei auswärtige Gutachter*innen oder die Berücksichtigung auf einer Berufungsliste einer Universität positiv begutachtet worden sein.

Mit der Verleihung des Titels ist eine Pflicht zur regelmäßigen Durchführung von Lehrveranstaltungen verbunden. Wird diese Pflicht dauerhaft nicht erfüllt, so darf der Titel nicht weiter getragen werden.

Gemäß § 35a NHG gibt es zwei Personengruppen, die den Titel zur außerplanmäßigen Professorin bzw. zum außerplanmäßigen Professor erhalten können. Zum einen sind dies Juniorprofessorinnen und -professoren, die nach Beendigung ihrer Juniorprofessur nicht direkt als Professorin bzw. Professor weiterbeschäftigt werden, aber weiterhin Aufgaben in der Lehre wahrnehmen. Zum anderen kann es sich bei außerplanmäßigen Professorinnen und Professoren um Personen handeln, die die Einstellungs Voraussetzungen für Professuren erfüllen (z.B. Privatdozenten), mehrjährige erfolgreiche Lehrtätigkeit nachweisen können und denen aktuell Aufgaben in der Lehre übertragen wurden.

Gemäß § 9a Absatz 2 NHG und gemäß der Habilitationsordnung der Universität Osnabrück wird Habilitanden mit der Habilitation die Befugnis zur selbstständigen Lehre für ein bestimmtes wissenschaftliches Fach oder Fachgebiet erteilt. Die Erteilung der Lehrbefugnis berechtigt zur Führung des Titels „**Privatdozentin**“ bzw. „**Privatdozent**“, worüber auch eine Urkunde ausgestellt wird.

Die Privatdozentin oder der Privatdozent ist berechtigt und verpflichtet, Lehrveranstaltungen in Absprache mit der zuständigen Fakultät regelmäßig anzukündigen und abzuhalten. Von dieser Verpflichtung kann die Privatdozentin oder der Privatdozent mit Zustimmung des Fakultätsrates der betroffenen Fakultät durch das Präsidium auf Dauer oder zeitweise entbunden werden. Die Berechtigung, den Titel „Privatdozentin“ oder „Privatdozent“ zu führen, wird grundsätzlich mit der dauerhaften Entbindung von dieser Verpflichtung widerrufen. Rechte und Pflichten aus einem eventuell bestehenden Dienstverhältnis zur Hochschule werden durch die Lehrbefugnis nicht berührt. Die Lehrbefugnis begründet kein Beamten- oder Arbeitsverhältnis und keinen Anspruch auf einen Arbeitsplatz.

An der Universität Osnabrück beschäftigte Außerplanmäßige Professor*innen sowie Privatdozent*innen sind somit entsprechend ihrer Funktion (z.B. Juniorprofessor*in) bereits in anderen Zielgruppen dieses Konzepts berücksichtigt und werden an dieser Stelle nicht als gesonderte Zielgruppe betrachtet.

3.2 Fazit

Bei der Analyse der Zielgruppe wird deutlich, dass aufgrund der unterschiedlichen Beschäftigungsdauer, der unterschiedlichen Laufbahnentwicklung sowie der sehr heterogenen Aufgabenfelder gezielt Personalentwicklungsbedarfe erfasst und passgenaue Maßnahmen abgeleitet werden müssen. Rollen und Aufgaben überschneiden sich in vielen Fällen. Dies erfordert ein hohes Maß an Aufgabentransparenz und Führungskompetenz der leitenden Personen. Die Kommunikation von Aufgaben und Erwartungen besonders bei Ein- und Austritt bzw. bei einem Rollenwechsel sind dabei unumgänglich. An einigen Stellen sind darüber hinaus weitere Daten notwendig, um tiefergehende Analysen durchzuführen. So sind für die Zielgruppe der dauerhaft beschäftigten wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Informationen zur Verweildauer sowie zu entsprechenden Karriereverläufen innerhalb der Universität wichtig, um passgenaue Maßnahmen ableiten zu können. Bezüglich der Karriereverläufe sind zudem die Geschlechterverhältnisse und damit verbundene mögliche Unterrepräsentanzen in den Blick zu nehmen. Mit fortschreitender Karrierestufe nimmt der Anteil der Wissenschaftlerinnen stark ab. Frauen sind in wissenschaftlichen Leitungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert. Der Bedarf an langfristigen Maßnahmen zur Veränderung dieser Verteilungen wird dadurch noch einmal betont. Personalentwicklungsangebote sind dementsprechend geschlechtergerecht und diversitätssensibel zu gestalten.

Um den Bedarf jeder Subgruppe gezielt zu erfassen, sind weitere Analysen geplant. Dabei steht das hauptberufliche wissenschaftliche und künstlerische Personal ohne Qualifizierungsziel in einem ersten Schritt im Fokus. Dies schließt Professuren, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter*innen, akademische Räte auf Dauer, Lehrkräfte für besondere Aufgaben und Lektor*innen ein. In einem zweiten Schritt erfolgt die Analyse der Bedarfe des nebenberuflichen und selbständigen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals ohne Qualifizierungsziel. Dies umfasst Honorarprofessuren, Lehrbeauftragte sowie wissenschaftliche und künstlerische Hilfskräfte. Derzeit schon bestehende Maßnahmen und identifizierte Handlungsfelder werden nun im Folgenden dargestellt.

4. Bestehende Maßnahmen der akademischen Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal ohne formales Qualifizierungsziel

4.1 Maßnahmenüberblick

- **Individuelle Beratung**

Im Rahmen eines individuellen Beratungsangebots werden derzeit Fragen zur Laufbahnentwicklung, zu Führung, zur Teamentwicklung oder auch zu Veränderungsprozessen beleuchtet und passgenaue Maßnahmen abgeleitet. Externe Dienstleistungen werden bei Bedarf hinzugezogen und Prozesse durch die Personal- & Organisationsentwicklung begleitet.

- **Leitfäden und Checklisten**

Um einen systematischen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter zu unterstützen, stehen diverse Leitfäden und Checklisten zur Verfügung. Dazu zählen der Individuelle Entwicklungsplan zur Promotion (IDP, siehe Kapitel 7.1.2) sowie der Leitfaden zur Durchführung von Jahresgesprächen.

- **Fort- und Weiterbildungsprogramm**

Semesterweise wird für die Beschäftigten der Universität Osnabrück durch die Personal- und Organisationsentwicklung ein Fort- und Weiterbildungsprogramm erstellt. Dieses richtet sich sowohl an das gesamte wissenschaftliche als auch an das wissenschaftsunterstützende Personal. Die Angebote sind gender- und diversity-sensibel angelegt und sollen diesen Querschnittsthemen Rechnung tragen. Das Programm umfasst Veranstaltungen zu fachlichen Themen wie zu überfachlichen Schlüsselkompetenzen. Dazu zählen EDV-Programme, Sprachkurse, fachliche Informationsveranstaltungen zu Verwaltungsthemen, Veranstaltungsangebote zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie zu Gesundheitsförderung und Sport. Darüber hinaus gibt es, und hier daher von besonderem Interesse, eine gesonderte Veranstaltungskategorie zur Weiterbildung des wissenschaftlichen Personals. Darunter fallen zum einen die Angebote des Zentrums für Promovierende und Postdocs (ZePrOs), die sich an den wissenschaftlichen Nachwuchs richten, die Angebote zur hochschuldidaktischen Qualifizierung des Zentrums für Digitale Lehre, Campus Management und Hochschuldidaktik (VirtUOS) sowie die Angebote der Universitätsbibliothek zu Literaturrecherche und -verwaltung sowie Publikationsstrategien.

- **Hochschulübergreifende Weiterbildung (HÜW)**

Das interne Fort- und Weiterbildungsprogramm wird durch das Veranstaltungsangebot der Hochschulübergreifenden Weiterbildung ergänzt (HÜW). Dabei handelt es sich um eine Kooperation von Universitäten und Hochschulen, welche ihre jeweiligen Qualifizierungsbedarfe bündeln und durch eine zentrale Geschäftsstelle steuern. Die Weiterbildungsbedarfe werden von Personalentwickler*innen, Hochschulleitungen, Führungskräften, Beschäftigten und HÜW-Teilnehmenden in der Geschäftsstelle zusammengetragen. Die HÜW ergänzt das Angebot der jeweiligen Universitäten und Hochschulen um fachspezifische Qualifikationen, Schlüsselqualifikationen, aber auch Führungs- und Veränderungskompetenzen. So sind beispielsweise Seminare für Dekaninnen und Dekane enthalten, die speziell auf die Steuerungs- und Leitungsfunktion ausgerichtet sind. Auch Querschnittsthemen wie Workshops zur Gendersensibilisierung werden angeboten.

- **Beratung zu Karriere-, Drittmittel- und Forschungsförderung**

Für Professorinnen und Professoren existiert ein individuelles Beratungsangebot zu Fragen rund um ihre Rolle als Wissenschaftlerin und Wissenschaftler in der Forschung. Dies umfasst Aspekte der Drittmittelerwerbung und der Forschungsförderung sowie Implikationen in Bezug auf ihre Karriereplanung.

- **Hochschuldidaktik**

Professorinnen und Professoren steht ebenso wie dem wissenschaftlichen Nachwuchs ein hochschuldidaktisches Qualifizierungsprogramm offen, welches modular aufgebaut ist. Die Universität Osnabrück bietet dieses Zertifikatsprogramm in Kooperation mit den Universitäten Oldenburg, Bremen sowie in Kooperation mit dem Kompetenzzentrum Hochschuldidaktik für Niedersachsen (KHN) an der TU Braunschweig an.

- **Willkommenskultur**

Alle neuen Mitglieder der Universität Osnabrück werden zu einer Einführungsveranstaltung eingeladen, in welcher sie über die universitären Strukturen und Unterstützungsangebote informiert werden. Alle internationalen Wissenschaftler*innen erhalten ein separates Beratungsangebot sowie Einladungen zu Vernetzungsveranstaltungen. In Sinne einer kulturbildenden Maßnahme werden Juniorprofessorinnen und -professoren zusammen mit allen neuberufenen Professorinnen und Professoren seitens des Präsidiums der Universität Osnabrück zu einer jährlichen Begrüßungsveranstaltung eingeladen. Neben der Vernetzung mit Kolleginnen und Kollegen sowie dem Präsidium werden Organisationseinheiten und die jeweils handelnden Personen vorgestellt. Ebenso dient die Veranstaltung als Resonanzraum, um über das gemeinsame Verständnis zur Rolle sowie gegenseitige Erwartungen zu diskutieren.

- **Chancengleichheit in der Wissenschaft**

Zur systematischen Erhöhung des Anteils von Frauen in der Wissenschaft bietet das Gleichstellungsbüro Beratung, Coachings und Führungskräfte trainings an. Seit 2016 werden mit einer Trainerin aus Kanada Coachings und Führungskräfte trainings für Professorinnen und weibliche Führungskräfte an der Universität angeboten und stetig weiterentwickelt. Die daraus entstandene Initiative „leading ladies“ trifft sich regelmäßig, 2018 wurde ein weiterer Workshop ebenfalls für männliche Führungskräfte geöffnet.

Die Universität Osnabrück verfügt über einen Pool „Frauenförderung“, welcher mit jährlich 80.000 Euro ausgestattet ist. Hierbei handelt es sich um ein Instrument, welches z.B. Abschlussstipendien für herausragende Doktorandinnen und Habilitandinnen unterstützt. Ebenso kann über den Pool „Frauenförderung“ die Frauen- und Geschlechterforschung in Forschung und Lehre gefördert werden, wie z.B. Gastvorträge, Symposien oder Ringvorlesungen zu Genderthemen oder Vorhaben und Projekte zur tatsächlichen Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern. Für Masterstudentinnen bietet das Gleichstellungsbüro ein über das Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder finanziertes Mentoring-Programm an, in welchem die Studentinnen sich gezielt mit ihrem Berufseinstieg und ihrer Karriereplanung beschäftigen sowie ihre beruflichen Netzwerke und Karriereperspektiven ausbauen können.

Im Rahmen der dezentralen Gleichstellungsarbeit wird zudem Active Recruiting von Studentinnen betrieben. Dies beginnt bereits im Studium durch die gezielte Ansprache und Ermutigung von Studentinnen zur Übernahme von Tutorien, Hilfskraftstellen, möglichen Promotionen sowie der Beteiligung in der akademischen Selbstverwaltung der Universität.

Diese Maßnahme ist in den Gleichstellungsplänen der Fachbereiche verankert. Maßnahmen zur Erhöhung der Beteiligung von Frauen an Förderverfahren von Forschungsförderungsorganisationen werden über das Forschungsreferat organisiert. Hier erfahren Frauen im Rahmen von individuellen Coachings, Infoveranstaltungen und Workshops Unterstützung.

- **Gender- und Diversity**

Zum Ausbau von Gender- und Diversitykompetenzen bietet die Universität Osnabrück neben der individuellen Beratung zu diesem Thema auch weitere Fortbildungsformate für verschiedene Zielgruppen an. Das Gleichstellungsbüro berät darüber hinaus bei Diskriminierungen und der Umsetzung von positiven Maßnahmen zur Stärkung von Vielfalt. Es unterstützt eine Vielzahl weiterer zielgruppenspezifischer Institutionen und je nach Art der Benachteiligung Universitätsangehörige im Umgang mit Diskriminierung (Konflikt- und Diskriminierungsarbeit).

- **Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**

Um den Kompetenzerwerb rund um das Thema ‚Gesundheit‘ im beruflichen Alltag zu fördern, werden verschiedene Angebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten. Dazu zählen Bewegungsangebote am Arbeitsplatz wie der ‚Pausenexpress‘, eine 15-minütige Bewegungspause für Bürogemeinschaften von vier bis acht Personen. Angeleitet werden die Gruppen von qualifizierten Trainerinnen und Trainern, die über zehn Wochen direkt an Ihren Arbeitsplatz kommen. Des Weiteren werden innerhalb des Fort- und Weiterbildungsprogramms Seminare zu Themen wie Resilienz, gesundheitsorientierter Führung oder Stressmanagement angeboten.

- **Career-Service**

Der Ende 2017 eingerichtete Career Service der Universität Osnabrück ist in der Zentralen Studienberatung verortet und steht allen Studierenden offen. Wissenschaftliche Hilfskräfte können die Angebote zur Karriereberatung und beruflichen Orientierung somit ebenfalls nutzen. Kernaufgabe des Career Service ist es, Studierende zu Themen der persönlichen Laufbahnplanung zu beraten und Career-Veranstaltungen durchzuführen sowie zu evaluieren. Am Institut für Psychologie sind in der Arbeits- und Organisationspsychologie weitere Stellenanteile zur universitätsinternen und -externen Netzwerkkoordination und zur Evaluation der Maßnahmen des Career Service besetzt. Durch den Career Service sollen Berufsfeldorientierung und Employability wissenschaftlich abgesichert an der Universität sowie die Vernetzung mit der Wirtschaftsregion Osnabrück gestärkt werden. Unter geschlechtsbezogener Perspektive werden geeignete Maßnahmen für Studierende entwickelt.

- **Schreibberatung & Sprachtrainings**

Ein umfassendes Beratungs- und Qualifizierungs-Angebot zu wissenschaftlichem Schreiben sowie zu Sprachtrainings erfolgt durch das Sprachenzentrum.

4.2 Zusammenfassung

Tabelle 4-1 Bestehende Maßnahmen im Rahmen der akademischen Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal ohne formales wissenschaftliches Qualifizierungsziel

	Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter*innen und Hilfskräfte ohne Qualifizierungsziel (inkl. Akademische Rät*innen auf Dauer)	Lehrkräfte für besondere Aufgaben und Lektor*innen	Professuren (inkl. Verwaltungs-, Vertretungsprofessuren, Hochschuldozent*innen, exkl. Juniorprofessuren)	
Phasenübergang / Personalgewinnung	Leitfaden für Stellenbesetzungsverfahren		Verfahrensordnung zur Besetzung von Professuren und Juniorprofessuren	
Willkommenskultur	Arbeitsplatz Universität – Einführung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Universität Osnabrück (Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE))		Willkommensabend für (Junior-) Professor*innen	
	Vernetzungsveranstaltung für internationale Wissenschaftler*innen (PE/OE)			
	Zentrale Anlaufstelle für internationale Mitarbeitende (PE/OE)			
Beschäftigungssituation	Leitfaden für Jahresgespräche			
	Individuelle Beratung internationaler Wissenschaftler*innen zu nicht akademischen Themen (PE/OE)			
	Projektgruppe zum Thema Gesundheit			
	Vertragsgestaltung und Personalplanung			
	Dienstvereinbarung Wissenschaftliches Personal (Vertrauensarbeitszeit)			
	Familienservice (Gleichstellungsbüro)			
	Audit "familiengerechte Hochschule" (Gleichstellungsbüro)			
	Kinderbetreuung (Gleichstellungsbüro)			
	Organisation und Finanzierung von Kinderbetreuung (Gleichstellungsbüro)			
	Richtlinie gegen sexuelle Diskriminierung, Belästigung und Gewalt (Gleichstellungsbüro)			
	Beratung bei sexualisierter Diskriminierung, Belästigung und Gewalt (Gleichstellungsbüro)			
	Beschwerdestelle gem. Allgemeinem Gleichstellungsgesetz (Gleichstellung)			
Qualifizierung / Entwicklung	Individuelle Beratung & Coaching zur Laufbahnentwicklung, Führung, Teamentwicklung und Veränderungsprozessen			
	Fort- und Weiterbildungsprogramme der UOS und der HÜW			
	Zertifikatsprogramm "Hochschuldidaktische Qualifizierung" (VirtUOS)			
				Führungskräfteentwicklung im Rahmen der Hochschulübergreifenden Weiterbildung (HüW) und im Rahmen der Weiterbildungsangebote der UOS
				Individuelle Führungskräftecoachings und Weiterbildungen für Professorinnen (Gleichstellungsbüro)
	Beratung, Coaching und Führungskräftetrainings für Frauen in der Wissenschaft (Gleichstellungsbüro)			
	Individuelle Beratung und Fortbildungen zum Ausbau der Gender- und Diversitykompetenzen (Gleichstellungsbüro)			
	Individuelle Beratung, Seminare und Informationsveranstaltungen zur Karriere-, Drittmittel- und Forschungsförderung (Forschungsreferent*innen)			
	Career Service			
	Schreibberatung (Deutsch, Englisch) (Sprachenzentrum)			
	Sprechwerkstatt (Sprachenzentrum)			
Fremdsprachenunterricht (Sprachenzentrum)				
Intensivkurse Deutsch (Sprachenzentrum)				
Übergang in die nächste Karrierephase	Seminare und Beratung zur Existenzgründung (Wissens- und Technologietransfer)			

5. Handlungsfelder zur Weiterentwicklung der akademischen Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal ohne formales Qualifizierungsziel

Aufgrund ihrer zumeist umfassenden Erfahrungen in der Universität bzw. im Wissenschaftssystem repräsentiert das hier thematisierte wissenschaftliche Personal ohne formales Qualifizierungsziel in quantitativer wie qualitativer Hinsicht wesentlich die personelle Basis von Forschung, Lehre, Transfer und akademischer Selbstverwaltung an der Universität. Entsprechend gilt es, diesen Personenkreis zu unterstützen und systematisch in die akademische Personalentwicklung einzubeziehen, wobei hier allerdings spezifischen Rahmenbedingungen Rechnung getragen werden muss. Diese sind vor allem durch einen hohen Grad an Unabhängigkeit geprägt, der nicht nur abstrakt aus der grundgesetzlich verbürgten Freiheit von Forschung und Lehre resultiert, sondern konkret auch aus der zumeist unbefristeten Beschäftigung bzw. nebenberuflichen oder freiberuflichen Tätigkeit dieses Personenkreises. Außerdem tragen die Professoren*innen und Honorarprofessoren*innen, aber z.T. faktisch auch wissenschaftliche Mitarbeiter*innen (insbes. als apl. Professoren*innen und Privatdozenten*innen) wesentlich zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses bei. Sie sind daher im Hinblick auf die Umsetzung der institutionellen strategischen Leitziele der Nachwuchsförderung, d.h. (1) Übernahme von Verantwortung für die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses, (2) Unterstützung bei dessen beruflicher Orientierung innerhalb und außerhalb der Wissenschaft und (3) Herstellung von Transparenz insbesondere bezüglich der Qualifikationsverfahren und -anforderungen adäquat zu unterstützen bzw. zu qualifizieren.

Aus den Vorgaben des „Zukunftskonzeptes UOS 2020“, der Zielgruppen-Analyse und den bestehenden Maßnahmen der Universität Osnabrück lassen sich konkrete Handlungsfelder zur Weiterentwicklung der akademischen Personalentwicklung für wissenschaftliche Mitglieder ohne Qualifizierungsziel ableiten. Dabei sind unter Handlungsfeldern die zukünftig noch umzusetzenden Ziele zu verstehen. Diese sind:

- Mehr Transparenz zu bestehenden Angeboten
- Weiterentwicklung der bereits sehr erfolgreichen Berufungskultur
- Entwicklung eines Onboarding-Programms
- Fallbezogene Beratung bei Rekrutierung und Personalauswahl
- Förderung der interdisziplinären Vernetzung
- Stärkung der Führungs- und Feedbackkultur

Im Folgenden werden die verschiedenen Handlungsfelder im Detail erläutert. Diese sind sowohl dem Feld der Organisationsentwicklung als auch der Personalentwicklung zuzuordnen, da Personalentwicklungsinstrumente stets einen passenden organisationalen Rahmen benötigen.

▪ Mehr Transparenz zu bestehenden Angeboten

Die Universität Osnabrück hat sich zum Ziel gesetzt, mehr Transparenz bezüglich der bestehenden Unterstützungs-Angebote für alle Zielgruppen im akademischen Bereich zu schaffen. Dies betrifft Angebote auf organisationaler Ebene wie auch auf individueller Ebene. Die genutzten Kommunikationswege werden ausgebaut und die Angebote leicht zugänglich gemacht. Geplant ist die stärkere Bündelung der Informationen und die aktive Distribution auf unterschiedlichen Kommunikationswegen (z.B. Intranet/Homepage, soziale Medien, Flyer/Begrüßungsmappe, Einführungsveranstaltung, Erstberatung). Dies schließt ebenfalls die Transparenz zu Karrierewegen innerhalb und außerhalb der Universität auch für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Qualifizierungsziel ein.

- **Weiterentwicklung der bereits sehr erfolgreichen Berufungskultur**

Im Rahmen ihrer bisher bereits erfolgreichen, auch von Dritten bestätigten professionellen Berufungskultur wird die Universität Osnabrück ihre Berufungspraxis weiterentwickeln. Neben Forschung und Lehre sowie der akademischen Selbstverwaltung versteht die Universität Osnabrück „Führung“ als ein weiteres relevantes Aufgabenfeld im Rollenverständnis von Professor*innen. Aufgrund dessen soll dieser Aspekt als wichtiger Baustein in Berufungsverfahren aufgenommen werden. Dies ermöglicht einen gegenseitigen Austausch und Abgleich zu Vorstellungen und Erwartungen. Darüber hinaus können im Kontext von Berufungsverfahren Bedarfe und Wünsche zur Fort- und Weiterbildung aufgenommen werden, welche in ein individualisiertes Onboarding-Konzept einfließen.

- **Entwicklung eines Onboarding-Programms**

Ein gelungener Einstieg als Teil eines professionellen Onboarding-Prozesses ist zentrale Voraussetzung für ein zügiges Ankommen in der eigentlichen Rolle und trägt wesentlich zur Identifikation mit der Universität Osnabrück bei. Die Bedürfnisse von neuberufenen Professor*innen sollen in den Blick genommen und dafür spezifische, an den individuellen Bedarf angepasste Instrumente bereitgestellt werden.

Dies gilt im Besonderen, wenn es sich um Erstberufene im Übergang von der Juniorprofessur zur Professur außerhalb von Tenure Track-Programmen handelt. Auf der Grundlage einer Befragung von Neuberufenen sowie der Befragung zur Erstellung des Nachwuchskonzepts wurden auf der inhaltlichen wie auf der Prozessebene Optimierungsfelder identifiziert, welche nun systematisch aufgegriffen werden. Dazu zählen eine erhöhte Verfahrenstransparenz, feste Kontaktpersonen, ein Informationspaket für neue Mitarbeitende sowie mehr Unterstützung bei nichtakademischen Angelegenheiten zum Stellenantritt bei internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Mehr Details sind im Nachwuchskonzept unter der Überschrift ‚Stellenbesetzung und Willkommenskultur‘ zu finden. Auf dieser Grundlage wird an der Universität Osnabrück ein Onboarding-Programm für Professorinnen und Professoren entwickelt. Dies schließt standardisierte Elemente wie Begrüßungs- und Informationsveranstaltungen ein, aber auch ein individualisiertes Konzept für jede Person entsprechend vorhandener Erfahrungen, Rahmenbedingungen und Bedarfe. So kann es bei der Zusammenführung von Forschungsteams sinnvoll sein, schon vor Beginn des Dienstverhältnisses über Strategien zur Begleitung des Veränderungsprozesses nachzudenken. Erfahrungen des Onboardings mit Professorinnen und Professoren fließen im Nachgang in die Konzeption eines Onboardings aller weiteren Zielgruppen im wissenschaftlichen Bereich ein. Um einen Austausch zu Fragen des eigenen Rollen- und Führungsverständnisses zu ermöglichen, werden die Neuberufenen zu einer mehrtägigen Veranstaltung zu diesem Thema eingeladen. In dieser wird auch das diesbezügliche Selbstverständnis der Universität Osnabrück vorgestellt und diskutiert. Darüber hinaus werden bestehende Instrumente und Leitfäden erläutert. Durch die Veranstaltung wird ebenso die Vernetzung mit neuen Kolleginnen und Kollegen an der Universität Osnabrück unterstützt. Bis zur Finalisierung und Umsetzung des Onboarding-Programms werden in Form von individuellen Erstberatungen gezielt Informationen über die Universität Osnabrück sowie vorhandene Unterstützungsmöglichkeiten vermittelt. Die jeweiligen Bedarfe werden erörtert und darauf aufbauend weitere Maßnahmen abgeleitet.

- **Fallbezogene Beratung bei Rekrutierung und Personalauswahl**

Die Gewinnung des wissenschaftlichen Nachwuchses erfolgt primär durch die Professor*innen. Durch diese zentrale Stellung und „Multiplikator*innen-Funktion“ stellen Professorinnen und Professoren bzw. akademischen Führungskräfte eine wichtige Zielgruppe im Hinblick auf eine geschlechtergerechte und diversitätsorientierte Personalauswahl im Mittelbau dar (vgl. Duval et al. 2014, S. 101; S. 105)⁴. Für die Universität sollen dabei vielfältige Talente und Potenziale gewonnen werden. Dazu bedarf es passgenauer Personalmarketing-Strategien je nach Fach und Position, ein attraktives Arbeitgeberprofil sowie ein professionell durchgeführter Rekrutierungsprozess bis hin zum erfolgreichen Abschluss der Einarbeitungsphase. Durch eine fallbezogene Beratung sollen Professorinnen und Professoren in dieser herausfordernden Aufgabe unterstützt werden. Darüber hinaus wird Fachwissen zu Grundlagen und Methoden der Personalauswahl bei Bedarf auf individueller Ebene vermittelt.

- **Förderung der interdisziplinären Vernetzung**

Im Rahmen von Befragungen der Professorinnen und Professoren wurde der Wunsch nach interdisziplinärer Vernetzung geäußert. Für die Postdoc- und Juniorprofessur-Phase sind jährliche Treffen mit der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Forschung und Nachwuchsförderung implementiert. Diese dienen dem regelmäßigen Austausch zur aktuellen Situation, den Arbeitsbedingungen und Bedarfen der Zielgruppe mit Blick auf ihre Qualifizierungsphase sowie der Vernetzung. Auch der Gruppe der Professor*innen wird diese Möglichkeit des formellen und informellen Austauschs zukünftig gegeben. Ein fachübergreifendes Treffen in Form einer jährlichen Veranstaltung für Professor*innen schafft eine Plattform zur interdisziplinären Vernetzung, in der der Austausch untereinander und mit der Hochschulleitung zu aktuellen Themen der Lehre, Forschung und zu Führungsthemen sowie Herausforderungen des beruflichen Alltags im Vordergrund steht. Gemeinsame Projekte, die Weiterentwicklung der Profillinien oder der Ausbau von Lehrkooperationen können eine thematische Verankerung darstellen. Parallel dazu werden einmal jährlich die Professorinnen der Universität Osnabrück die Gelegenheit erhalten, mit den zuständigen Präsidiumsmitgliedern sowie der zentralen Gleichstellungsbeauftragten zum Informationsaustausch zusammenzukommen. Neben der fächerübergreifenden Vernetzung ist hier das Ziel, Professorinnen für ihre Funktion als ‚role models‘ für Studentinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen zu sensibilisieren, sie als Multiplikatorinnen auf bestehende Mentoring-Programme zur Karriereentwicklung aufmerksam zu machen und mittelfristig diese unterrepräsentierte Gruppe zu stärken.

- **Stärkung der Führungs- und Feedbackkultur**

Ein gesetztes Ziel ist die Stärkung der Führungs- und Feedbackkultur. Angesichts der vielschichtigen Führungs- und Steuerungsaufgaben im wissenschaftlichen Bereich werden durch die Bereitstellung von Personalentwicklungsinstrumenten wie dem „Individuellen Entwicklungsplan für Promovierende“ (IDP, siehe Nachwuchskonzept Kapitel 7.1.2) und dem Leitfaden für Jahresgespräche Möglichkeiten des strukturierten

⁴ Duval, Bettina, Hassler, Alexandra und Woelki, Marion (2014): Führung an Hochschulen: Kernthema einer geschlechtergerechten akademischen Personalentwicklung. Konkrete Maßnahmen an der Universität Konstanz. In: Hille, Nicola und Langer, Beate (Hrsg.): Geschlechtergerechte Personalentwicklung an Hochschulen. Maßnahmen und Herausforderungen. Nomos 2014, S. 101-113.

Austauschs geschaffen. Auch seitens der Promovierenden und Postdocs wurde der Bedarf nach regelmäßigen und strukturierten Betreuungsgesprächen zur Klärung von Erwartungen beim Stellenantritt, zum Forschungsprofil, zur eigenen Leistung und zur beruflichen Laufbahn betont.

Die Universität Osnabrück hat sich deshalb das Ziel gesetzt, das Führen von regelmäßigen Feedback- bzw. Laufbahngesprächen im Wissenschaftsbereich zu unterstützen. Dazu will sie einerseits das Wissen um vorliegende Instrumente und Leitfäden steigern, aber auch dem Wunsch von Professorinnen und Professoren nach Weiterbildungsangeboten zur Stärkung ihrer Führungskompetenzen nachkommen. Dies erfolgt durch die Erhöhung der Transparenz bestehender Angebote wie auch durch die einzelfallbezogene Beratung und Begleitung bei Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

6. Rahmenbedingungen und Ziele der Nachwuchsförderung an der Universität Osnabrück

6.1 Zur Entwicklung des Konzeptes zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück

Das Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück dient der systematischen Weiterentwicklung der erfolgreichen Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung an der Universität Osnabrück.

Mit der Entwicklung des Konzeptes wurde im Rahmen des hochschulweiten Strategieprozesses 2020 die Fokusgruppe „Nachwuchsförderung“ beauftragt. Sie setzt sich aus der Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung, Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern, Professorinnen und Professoren unterschiedlicher Fachbereiche sowie Vertreterinnen und Vertretern des Personaldezernats und des Zentrums für Promovierende und Postdocs (ZePrOs) zusammen. Die Konzeptentwicklung erfolgte unter Einbindung aller Statusgruppen, Vertreterinnen und Vertretern der Fachbereiche und sämtlicher mit der Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung betrauten Organisationseinheiten, die auch in die fortlaufende Weiterentwicklung eingebunden sein werden. Während des Entwicklungsprozesses kooperierte die Fokusgruppe eng mit dem wissenschaftlichen Beirat des ZePrOs und der Senatskommission Forschung und Nachwuchsförderung (FNK).

Das Konzept nimmt im Wesentlichen auf drei Quellen Bezug, denen die Erfordernisse und Ziele für die Weiterentwicklung der Nachwuchsförderung an der Universität Osnabrück entspringen. Dies sind:

1. Die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses auf Bundesebene und Empfehlungen, die aus der bundesweiten hochschulpolitischen Diskussion zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der akademischen Personalentwicklung hervorgehen (Abschnitt 6.2).
2. Die Situation der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler an der Universität Osnabrück und die vorhandenen Maßnahmen und Programme zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (Abschnitt 6.3).
3. Die Ergebnisse der im Jahr 2017 durch die Fokusgruppe „Nachwuchsförderung“ initiierten hochschulweiten Bedarfsabfrage zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück (Abschnitt 6.4).

Davon ausgehend definiert die Universität Osnabrück ihre strategischen Leitziele der Nachwuchsförderung (Abschnitt 6.5), an denen sich sowohl die bestehenden Maßnahmen (Abschnitt 7 und Anlage 1) als auch die systematische Weiterentwicklung der Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung (Abschnitt 8) ausrichten. In einem „*Kodex zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück*“ (Abschnitt 6.5) verständigt sich die Universität zunächst auf ein gemeinsames Grundverständnis gelingender Nachwuchsförderung.

6.2 Die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland

6.2.1 Definition

Zur Gruppe des wissenschaftlichen Nachwuchses zählen Personen, die sich wissenschaftlich qualifizieren. Dazu gehören neben Personen, die eine Promotion anstreben (R1⁵), auch diejenigen, die als Postdoktorantinnen und -doktoranden („Postdocs“) an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen beschäftigt sind. Die Promotion und die Postdoc-Phase dienen neben der wissenschaftlichen Tätigkeit selbst der Erweiterung des persönlichen Kompetenz- und Erfahrungsportfolios zum Zweck der Qualifikation für Positionen innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems. Dabei gehören neben der Professur, alternative wissenschaftliche Leitungspositionen oder eine berufliche Laufbahn außerhalb des akademischen Betriebs zu den Karriereintentionen von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017, Seite 180 ff⁶).

Entsprechend der Definition der Hochschulrektorenkonferenz (HRK 2014, Seite 4⁷) wird die Postdoc-Phase in eine Qualifikations- und eine Entscheidungsphase unterteilt. Die Qualifikationsphase (R2) (auch Orientierungsphase genannt) umfasst die Phase von bis zu drei Jahren nach der Promotion. Diese Phase kann direkt in andere Tätigkeiten an der Hochschule oder eine Karriere außerhalb des Hochschulbereichs münden. Die Entscheidungsphase (R3) ist durch eine selbstständige Forschungstätigkeit (im Sinne der wissenschaftlichen Arbeit eines „*Established Researcher*“) charakterisiert und sollte einen Zeitraum von sechs Jahren nicht überschreiten. In Abhängigkeit zur akademischen Fachkultur wird sie in sehr unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen absolviert.

In der Postdoc-Phase existieren verschiedene Qualifizierungswege; so kann etwa die für eine Berufung auf eine Professur erforderliche Qualifikation entweder durch die Habilitation oder aber durch habilitationsadäquate Leistungen, wie beispielsweise die erfolgreiche Evaluation einer Juniorprofessur oder durch eine Nachwuchsgruppenleitungsposition erlangt werden.

⁵ Die Abkürzungen R1-R4 bezeichnen die von der Europäischen Kommission definierten Karrierephasen in der Wissenschaft: R1 First Stage Researcher (up to the point of PhD), R2 Recognised Researcher (PhD holders or equivalent who are not yet fully independent), R3 Established Researcher (researchers who have developed a level of independence.), R4 Leading Researcher (researchers leading their research area or field) (Quelle: EUROPEAN COMMISSION (2011): TOWARDS A EUROPEAN FRAMEWORK FOR RESEARCH CAREERS. Brussels, 21st July 2011. https://cdn5.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/towards_a_european_framework_for_research_careers_final.pdf (08.08.2018).

⁶ Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hrsg.) (2017): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland (BuWiN 2017), W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld. <http://www.buwin.de/> (12.01.2018).

⁷ Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2014): Orientierungsrahmen zur Förderung des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses und Karrierewegen neben der Professur. Empfehlung der 16. Mitgliedsversammlung der HRK am 13. Mai 2014 in Frankfurt am Main. <https://www.hrk.de/themen/hochschulsystem/wissenschaftliches-personal/orientierungsrahmen/> (26.02.2018).

6.2.2 Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses und Empfehlungen auf Bundesebene

Die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses und die Beschäftigungsbedingungen im wissenschaftlichen Mittelbau sind seit einigen Jahren zentraler Gegenstand hochschulpolitischer Diskussionen und Veränderungsprozesse. Hierbei stehen drei Aspekte im Fokus:

- die Planung akademischer Karrierewege vor dem Hintergrund einer begrenzten Anzahl an Professuren bei einer gleichzeitig wachsenden Anzahl an Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern;
- die Notwendigkeit der Förderung weiterer Karrierewege neben der Professur;
- die kritische Betrachtung der Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Im Zuge dieser Diskussionen werden eine stärkere Durchlässigkeit zwischen Karrierewegen innerhalb und außerhalb von Universitäten sowie ein differenziertes und attraktives Angebot an Karriereoptionen und -wegen innerhalb von Universitäten angemahnt (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017⁸, HRK 2015⁹, 2014¹⁰, Wissenschaftsrat 2014¹¹). Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sollen gezielt in ihrer Karriereentwicklung innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems unterstützt werden.

Um dieses Ziel zu erreichen wird eine systematische Personalentwicklung für alle Beschäftigten an Universitäten unter Berücksichtigung von definierten Standards der Personalentwicklung angeregt (HRK 2014, Wissenschaftsrat 2014, Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2014¹²). Bezüglich der Vertragslaufzeiten während der Qualifizierungsphasen werden beispielsweise Erstbefristungen für Qualifikationsstellen empfohlen, die so bemessen sind, dass das jeweilige Qualifikationsziel auch realistischerweise erreicht werden kann. Die Befristung von Arbeitsverhältnissen, die aus Drittmitteln finanziert werden, sollen an die jeweilige Projektlaufzeit angepasst werden. Beide genannten Aspekte bezüglich der Vertragsgestaltung wurden in die Novelle des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG) aufgenommen und haben damit Verbindlichkeit für die Universitäten erlangt.

Darüber hinaus zählt die Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Familie sowie deren Einfluss auf Karriereentscheidungen von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern ebenso wie die Chancengerechtigkeit zu den zentralen Anliegen der Nachwuchsförderung an Universitäten (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017, Krempkow & Sembritzki 2016, Seite 105¹³).

⁸ Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hrsg.) (2017): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland (BuWiN 2017), W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld. <http://www.buwin.de/> (12.01.2018).

⁹ Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2015): Kernthesen zum „Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und akademischer Karrierewege neben der Professur“. Empfehlung der 18. Mitgliederversammlung der HRK am 12. Mai 2015 in Kaiserslautern. <https://www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/beschluss/detail/kernthesen-zum-orientierungsrahmen-zur-foerderung-des-wissenschaftlichen-nachwuchses-und-akademisch/> (26.02.2018).

¹⁰ Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2014): Orientierungsrahmen zur Förderung des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses und Karrierewegen neben der Professur. Empfehlung der 16. Mitgliedsversammlung der HRK am 13. Mai 2014 in Frankfurt am Main. <https://www.hrk.de/themen/hochschulsystem/wissenschaftliches-personal/orientierungsrahmen/> (26.02.2018).

¹¹ Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zur Karrierezielen und -wegen an Universitäten. 11.07.2014, Dresden.

¹² Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (WKN) (2014): Wissenschaftlicher Nachwuchs in Niedersachsen. Ergebnisse und Empfehlungen. https://www.wk.niedersachsen.de/publikationen/konzept_und_methodenpapiere/konzept-und-methodenpapiere-72397.html (27.02.2018).

¹³ Krempkow, René und Sembritzki, Thorben (2016): Die Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie in Deutschland – Bestandsaufnahme aus Sicht von Hochschulen und Nachwuchsforschenden. Beiträge zur Hochschulforschung 39. Jahrgang 2/2017.

Frauen sind in wissenschaftlichen Leitungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert. Während der Frauenanteil an erfolgreich abgeschlossenen Promotionen bundesweit bei 45,5% liegt, zeigt sich, dass mit fortschreitender Karrierestufe der Anteil der Wissenschaftlerinnen stark abnimmt, wobei in der Postdoc-Phase ein überproportionaler Ausstieg von Frauen aus der Wissenschaft zu verzeichnen ist. Der Professorinnenanteil liegt heute an Hochschulen im bundesweiten Durchschnitt bei 22,0% und sinkt mit steigender Besoldungsgruppe (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017, Seite 63, Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2016, Seiten 18-19¹⁴). Vor diesem Hintergrund ist der Zugang zu wissenschaftlichen Positionen, sind vertragliche Rahmenbedingungen und Karriereentwicklungsangebote sowie Personalstrukturen an Universitäten unter Berücksichtigung von Geschlechtergerechtigkeit und Diversitätssensibilität zu gestalten (HRK 2015¹⁵).

Im Kontext der Überlegungen zur Nachwuchsqualifizierung an Hochschulen ist darüber hinaus das Thema der Internationalisierung von besonderer Bedeutung. Hier geht es insbesondere um die Förderung der internationalen Mobilität des wissenschaftlichen Nachwuchses, um die Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Gewährleistung optimaler Bedingungen für ausländische Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Deutschland sowie um die (Rück-)Gewinnung hochqualifizierter Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler aus dem Ausland (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017, Seite 62, Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013, Seite 25).

Neben dem klassischen Weg zur Professur und einer entfristeten Tätigkeit im akademischen Mittelbau stehen dem wissenschaftlichen Nachwuchs vielfältige außeruniversitäre Karrierewege offen. Diesbezüglich belegen die Bundesberichte zur Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses (Gross et al. 2017¹⁶, Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013¹⁷) die erheblichen positiven Effekte einer Promotion mit Blick auf die zukünftigen Karrierewege von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern. Im Vergleich zu Hochschulabsolventinnen und -absolventen ohne Promotion weisen Promovierte deutlich aussichtsreichere Karrierechancen mit Blick auf den ungehinderten Zugang zum Arbeitsmarkt sowie eine größere Erwerbsquote (95,9%) auf. Zudem können sie ein deutlich höheres Nettoeinkommen erwarten. Promovierte Personen sind darüber hinaus weitaus häufiger ausbildungsadäquat beschäftigt und insbesondere in der Wirtschaft als Führungskraft gefragt (Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013, Seite 34). Aus den genannten Gründen kann die Promotion als Investition in die eigene Zukunft gelten, auch wenn sie nicht in eine Professur mündet.

¹⁴ Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK) (2016): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. 20. Fortschreibung des Datenmaterials (2014/2015) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Materialien der GWK, Heft 50. <http://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Papers/GWK-Heft-50-Chancengleichheit.pdf> (20.10.2017).

¹⁵ Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2015): Kernthesen zum „Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und akademischer Karrierewege neben der Professur“. Empfehlung der 18. Mitgliederversammlung der HRK am 12. Mai 2015 in Kaiserslautern. <https://www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/beschluss/detail/kernthesen-zum-orientierungsrahmen-zur-foerderung-des-wissenschaftlichen-nachwuchses-und-akademisch/> (26.02.2018).

¹⁶ Gross, Christiane, Urbanski, Dominika und Schoger, Laura (2017): Karrierewege und -perspektiven von promovierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern (Begleitstudie B5) Studien im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2017. http://www.buwin.de/downloads/begleitstudien/studie-b5_buwin.pdf (14.01.2018).

¹⁷ Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2013): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2013. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.

6.3 Die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück

6.3.1 Karrierewege des wissenschaftlichen Nachwuchses

Die Universität Osnabrück bietet Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern Qualifikationsstellen, die aus eigenen Mitteln oder aus eingeworbenen Drittmitteln finanziert werden. Bezogen auf die fortgeschrittene Postdoc-Phase (R3) ermöglicht und unterstützt die Universität Osnabrück alle der unter Abschnitt 6.2.1 genannten Qualifizierungswege. Mit dieser Pluralität der Qualifizierungswege wird sie auf der einen Seite fachspezifischen Erfordernissen gerecht. Auf der anderen Seite fördert die Universität Osnabrück insbesondere durch die Einführung der Juniorprofessur aber auch durch die Nachwuchsgruppenleitungen die frühe Selbstständigkeit von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern.

Bereits 2003 wurden Juniorprofessuren an der Universität Osnabrück mit einer Tenure Track-Option ausgeschrieben. Die Etablierung von Juniorprofessuren kann als eine Form der Nachwuchsförderung durch das Fach initiiert werden. So hat die Universität Osnabrück 2008 acht Juniorprofessuren in den Fachdidaktiken geschaffen, um auch in den Fächern, die über keine Fachdidaktik-Professur verfügten, eine dem hohen Stellenwert der Lehrerbildung an der Universität Osnabrück gerecht werdende Ausbildung zu bieten.

Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler werden auf allen Karrierestufen (Promotion (R1), Frühe Postdoc-Phase (R2), Fortgeschrittene Postdoc-Phase, Habilitation, Nachwuchsgruppenleitungen (R3-1) und Juniorprofessuren mit und ohne Tenure-Track (R3-2)) zielgruppenspezifisch in ihrer wissenschaftlichen Qualifizierung sowie in ihrer individuellen Karrentwicklung unterstützt.

Mit dem bereits 2008 ins Leben gerufenen Zentrum für Promovierende und Postdocs (ZePrOs) begleitet die Universität den wissenschaftlichen Nachwuchs gezielt bei der Planung und Gestaltung universitärer und außeruniversitärer Karrierewege (Abschnitt 7.2) und bietet hierfür ein umfangreiches überfachliches Qualifizierungsprogramm sowie eine zielgruppenspezifische Karriereberatung an. Ziel ist es, Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler für eine erfolgreiche Übernahme von Führungsverantwortung in Wissenschaft, Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Tätigkeitsfeldern vorzubereiten und die sogenannte *Employability* zu stärken.

Die Karriereperspektiven für promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler an der Universität Osnabrück lassen sich in drei Bereiche gliedern:

- Professuren
- Wissenschaft und Lehre neben der Professur
- Wissenschaftsunterstützender Bereich (Administration)

Zum Erlangen der Professur ist nach der Promotion mindestens ein Einrichtungswechsel erforderlich. Darüber hinaus haben die Fachbereiche die Möglichkeit, *ad personam* außerplanmäßige Professuren einzurichten, die der Statusgruppe der Professorinnen und Professoren oder des wissenschaftlichen Mittelbaus zugeordnet werden.

Neben der Professur verfügt die Universität Osnabrück über befristete und unbefristete Stellen für promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Wissenschaft und Lehre sowie in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen. Eine Übersicht über Karrierewege und -perspektiven für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler gibt Abbildung 6-1.

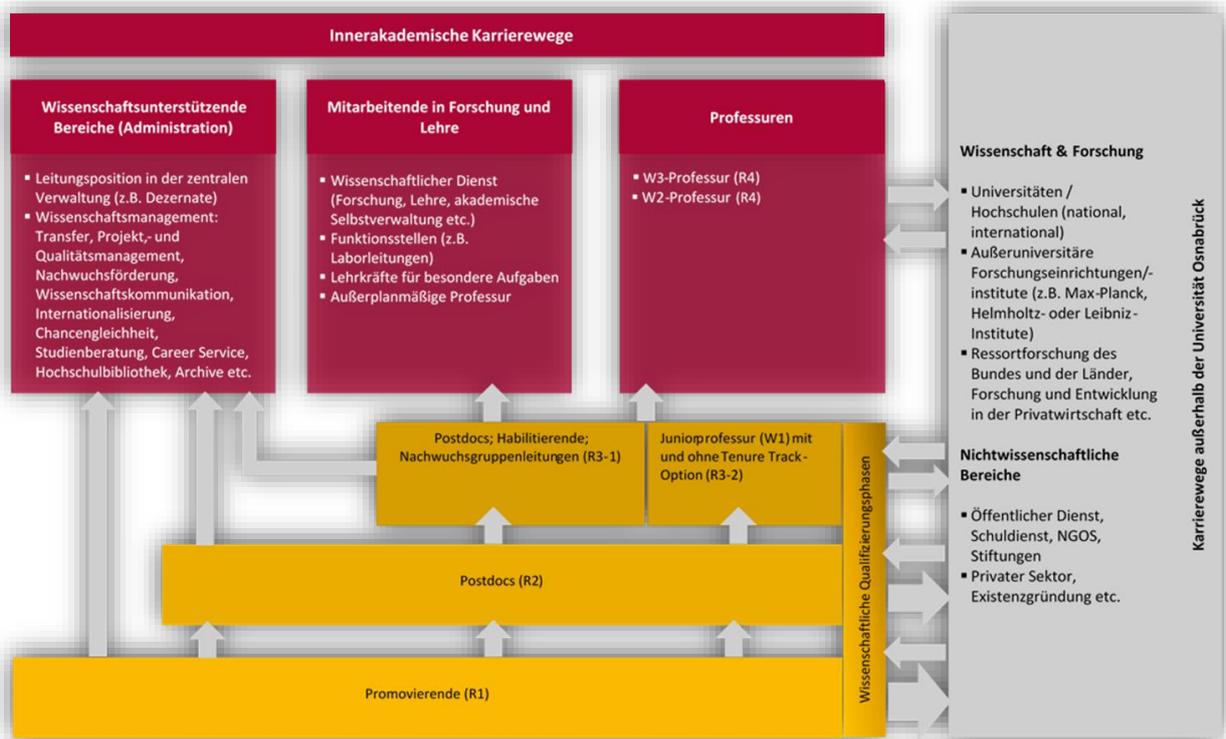


Abbildung 6-1 Karrierewege für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler innerhalb und außerhalb der Wissenschaft

6.3.2 Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler

Die Anzahl der Promovierenden an der Universität Osnabrück beträgt derzeit 978 Personen (Stand 15.12.2016), wobei der Anteil weiblicher Promovierender 47% beträgt. Pro Jahr werden ca. 130 Promotionen abgeschlossen¹⁸; das entspricht im Durchschnitt etwas mehr als einer Promotion pro Professur alle zwei Jahre. An der Universität Osnabrück gibt es drei unterschiedliche Modelle der Promotion:

- Individuelles Promotionsvorhaben (Einzelpromotion),
- Promovieren in einem Graduiertenkolleg oder in einem Sonderforschungsbereich,
- Promovieren in einem Promotionsstudiengang.

Die Universität verfügt derzeit über fünf drittmittelfinanzierte Graduiertenkollegs. Seit 2008 finanziert die Universität Osnabrück zudem universitätseigene Graduiertenkollegs und baut dadurch die strukturierten Promotionsprogramme weiter aus. In 2018 ist die Einrichtung von drei weiteren seitens der Universität Osnabrück finanzierten Graduiertenkollegs beschlossen. In den Naturwissenschaften ist ein Großteil der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler in einen im Fachbereich Biologie/Chemie angesiedelten Sonderforschungsbereich (SFB 944) integriert.

Der SFB zeichnet sich durch eine fächerübergreifende Zusammenarbeit von Arbeitsgruppen aus der Osnabrücker Biologie, Physik und Mathematik sowie zwei Arbeitsgruppen der Universität Münster aus. Die Universität Osnabrück bietet darüber hinaus derzeit sieben Promotionsstudiengänge an, in denen Promovierende in entsprechend ausgerichteten Lehrveranstaltungen ausgebildet und betreut werden.

¹⁸ Diese Zahl bezieht sich auf das Jahr 2016. Von den 130 Absolventen waren 43% weiblich und 57% männlich.

Die Anzahl der Postdocs und Habilitierenden an der Universität Osnabrück wird auf 150-200¹⁹ Personen geschätzt. Die Zahl lässt sich nur schätzen, da eine detaillierte Grundlage zur Erfassung dieser Personengruppe – wie auch bundesweit – bislang fehlt (vgl. Krempkow 2016, Seite 177²⁰). Die Zahl der Habilitationen liegt im einstelligen Bereich pro Jahr (vier im Jahr 2016). Zurzeit leiten drei Nachwuchsgruppenleiterinnen bzw. -leiter aus Drittmitteln geförderte unabhängige Nachwuchsgruppen an der Universität.

Aktuell sind 14 Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren an der Universität Osnabrück tätig (Stand 12/2018) (6 Juniorprofessorinnen, 8 Juniorprofessoren). Fünf der W1 Stellen sind mit einer Tenure Track-Option ausgestattet.

Die Personalstruktur des wissenschaftlichen Nachwuchses lässt sich im Wesentlichen anhand der Stellenkategorien „Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen“ (Landstellen und Drittmittelstellen) und (im erheblich geringeren Maße) „Akademische Räte“ abbilden. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Anzahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen sowie der akademischen Räte an der Universität Osnabrück. Aufgrund ihrer Eigenschaft als Qualifizierungsstellen sind diese Stellen zum größten Teil durch entsprechende Befristungen gekennzeichnet. Die Vertragslaufzeit von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern betrug im Zeitraum von 2008 bis einschließlich 2014 durchschnittlich 12,89 Monate²¹. Die Universität hat in ihren Zielvereinbarungen mit dem Land Niedersachsen die Absicht festgehalten, diese durchschnittliche Vertragslaufzeit durch entsprechende Maßnahmen deutlich (auf mindestens 15 Monate) zu erhöhen. Mit den Rahmenbedingungen des WissZeitVG und den Vorgaben der Universität Osnabrück für die Befristung von Erstverträgen auf drei Jahre setzt die Universität dieses Ziel um. In den Jahren 2014-2017 ist die durchschnittliche Vertragslaufzeit auf 13,4 Monate gestiegen.

Tabelle 6-1 Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen und akademische Räte an der Universität Osnabrück differenziert nach Geschlecht, Stand 01.01.2018*

Stellen im akademischen Mittelbau*	Männlich		Weiblich		Gesamt	
Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne abgeschlossene Promotion	260		243		503	
Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit abgeschlossener Promotion	94		91		185	
	befristet	77	befristet	73	befristet	150
	unbefristet	17	unbefristet	18	unbefristet	35
Akademische Rät*innen	6		6		12	
	befristet	5	befristet	2	befristet	7
	unbefristet	1	unbefristet	4	unbefristet	5

*Landesstellen und drittmittelfinanzierte Stellen (Quelle: ZBW der Universität Osnabrück)

Die Universität Osnabrück stellt in den Bereichen, in denen Daueraufgaben erfüllt werden, unbefristete Stellen für promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Forschung und Lehre bereit (z.B. Wissenschaftlicher Dienst, Funktionsstellen, Lehrkräfte für besondere Aufgaben (LfbA)). So sind zum Beispiel 35 promovierte wissenschaftliche Mitarbeiter*innen an der Universität Osnabrück unbefristet beschäftigt. Darüber hinaus sind 33 der insgesamt 37 Personen, die an der Universität eine LfbA-Stelle innehaben, unbefristet beschäftigt (Stand 15.12.2017, Quelle ZBW der Universität Osnabrück). Bezogen auf den gesamten akademischen Mittelbau verfügt die Universität Osnabrück insgesamt über 200 Vollzeitäquivalente. Davon sind

¹⁹ Die Anzahl der Postdocs wurde unter Berücksichtigung der Anzahl der promovierten Beschäftigten geschätzt.

²⁰ Krempkow, René (2016): Wie viele Postdocs gibt es in Deutschland? Drei Berechnungsansätze und erste Ergebnisse. Hochschulforschung 5+6/2016. Seiten 177-181.

²¹ Berücksichtigt sind alle gültigen Verträge in dem genannten Zeitraum von Personen mit der Eingruppierung E13 (Nachwuchsförderung (NF)) sowie von akademischen Räten. Es handelt sich sowohl um Laufzeiten von Erstverträgen als auch um Vertragslaufzeiten von Wiedereintritten und Vertragsverlängerungen.

derzeit 65 Vollzeitäquivalente unbefristet²², was einem Drittel der Landesstellen im wissenschaftlichen Mittelbau entspricht.

Zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen, die die Beschäftigungssituation und die Arbeitsbedingungen der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler strukturieren, zählen das Niedersächsische Hochschulgesetz (NHG), das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) sowie die Lehrverpflichtungsverordnung (LVVO).

6.4 Zusammenfassung der Ergebnisse der hochschulweiten Bedarfsabfrage zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück ²³

Die hochschulweite Bedarfsabfrage zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück wurde von Juni bis August 2017 in einer anonymisierten Online-Befragung durchgeführt. Die Ergebnisse der Befragung fließen in die Entwicklung des „Konzeptes zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück“ ein, das derzeit im Rahmen des hochschulweiten Strategieprozesses entwickelt wird. Es wurden Themenfelder, die von der allgemeinen Zufriedenheit über Arbeitsbedingungen, bis hin zur Qualifizierung und zu Beratungsangeboten reichten, abgefragt.

Es haben sich insgesamt 231 Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler unterschiedlicher Qualifikationsstufen (156 Promovierende, 62 Postdocs und 12 Juniorprofessorinnen und -professoren) sowie 51 Professorinnen und Professoren an der Studie beteiligt.

Die Ergebnisse belegen insgesamt eine hohe Zufriedenheit der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler mit der Zusammenarbeit im Wissenschaftskontext, der Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung an der Universität Osnabrück. Trotz der überwiegend positiven Ergebnisse der Befragung, wurden Wünsche und Bedarfe formuliert, aus denen Potenziale für die Weiterentwicklung der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses abgeleitet werden. Im vorliegenden Ergebnisbericht wird daher den Desiderata aus der Perspektive unserer Universitätsangehörigen besonders Raum gegeben; auch wenn sich diese im Spiegel der positiven Ergebnisse nicht als leitend für die Situation unseres wissenschaftlichen Nachwuchses erwiesen haben.

Die vorliegenden Ergebnisse bilden eine zentrale Grundlage für die Weiterentwicklung der Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung an der Universität Osnabrück. Die erhobenen Bedarfe stellen unter Berücksichtigung struktureller Rahmenbedingungen und Maßgaben Handlungsschwerpunkte für die Weiterentwicklung der Nachwuchsförderung dar. Für die Umsetzung der Vorschläge sind sowohl Akteure auf zentraler Ebene der Universität als auch in den Fachbereichen verantwortlich.

▪ Stellenbesetzung und Willkommenskultur

Im Kontext von Stellenbesetzungs- und Berufungsverfahren wurde der Wunsch nach mehr Verfahrenstransparenz geäußert. In Bezug auf den Stellenbeginn kommunizierten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler insbesondere den Wunsch nach festen Ansprechpartnerinnen und -partnern in den Fachberei-

²² Stand der Stellenplanung des Dezernats Hochschulentwicklungsplanung vom 4.9.2017.

²³ Der vollständige Ergebnisbericht zur Bedarfsabfrage steht als Download unter www.uos.de/?id=14151 zur Verfügung.

chen und nach umfassenden Informationen zu den Abläufen auf zentraler Ebene und innerhalb der Fachbereiche. Der Bedarf nach einem Informationspaket für neue Mitarbeitende wurde ebenso von Professorinnen und Professoren geäußert.

Darüber hinaus wurde von der Gruppe der Professorinnen und Professoren die Notwendigkeit der Unterstützung bei nichtakademischen Angelegenheiten zum Stellenantritt für internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unterstrichen. Der Bedarf nach Unterstützung in nichtakademischen Angelegenheiten wurde auch auf Seiten der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler formuliert, die nicht zur Gruppe der internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zählen.

In Bezug auf das Auswahlverfahren für die eigene Stelle gaben 71% der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die eine Stelle an der Universität besetzten, an, dass sie mit der Begleitung als Bewerberin bzw. Bewerber in ihrem Auswahlverfahren „sehr zufrieden“ bzw. „zufrieden“ waren (Abbildung 6-2).

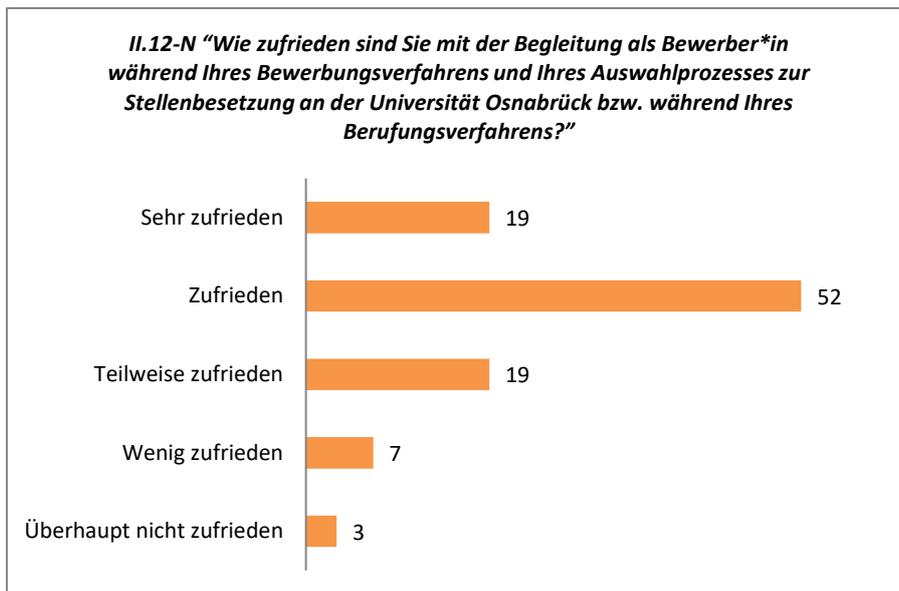


Abbildung 6-2 Zufriedenheit mit den Auswahlprozessen in Stellenbesetzungsverfahren (Prozentualer Anteil der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, n=157)

▪ **Arbeitsbedingungen in Forschung und Lehre**

Die Universität Osnabrück hat unter Berücksichtigung der besonderen Anforderungen an eine Beschäftigung im Wissenschaftskontext in 2017 die Vertrauensarbeitszeit eingeführt. Auf dieser Grundlage werden die in der Forschung notwendigen flexiblen Arbeitsbedingungen gefördert.

Flexible Arbeitsbedingungen wurden seitens der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie der Professorinnen und Professoren als wichtige Grundlage kreativer Forschung angesehen. Die Option im „Homeoffice“ zu arbeiten und die Unterstützung durch wissenschaftliche Hilfskräfte wurden vielfach als hilfreiche Maßnahmen zur Gewährleistung der notwendigen Flexibilität geäußert. Neben der zeitlichen Flexibilität bezüglich Forschung und Lehre hoben alle befragten Gruppen die Bedeutung regelmäßiger Absprachen und Zielvereinbarungen sowie die Bereitstellung finanzieller Mittel für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler hervor. So kommunizierten Juniorprofessorinnen und -professoren den Bedarf nach einer Erhöhung der personellen und finanziellen Ausstattung; Promovierende und Postdocs äußerten den Wunsch nach einem eigenen Budget für eigene Vernetzungsaktivitäten und Sachmittel. Gleichmaßen wur-

den mit Blick auf die Planbarkeit von Karrierewegen längere Vertragslaufzeiten und die Einrichtung von Dauerstellen als Bedarfe geäußert. Als wichtige Rahmenbedingung für die Lehre und für die Entwicklung des Lehrportfolios wurde die gemeinsame Planung der Lehrveranstaltungsthemen von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern sowie Professorinnen und Professoren angeführt. Weitere Bedarfe waren eine höhere Wertschätzung der Lehre, die Unterstützung durch Tutorinnen, Tutoren und wissenschaftliche Hilfskräfte, die Stärkung des kollegialen Austausches und die gegenseitige Unterstützung unter den Lehrenden innerhalb der Fachbereiche. Professorinnen und Professoren führten zudem das Klären von Erwartungen und Feedbackgespräche zur Lehre als weiteres Kriterium an. In diesem Zusammenhang kommunizierten Professorinnen und Professoren zudem den Bedarf nach Weiterbildungsangeboten zur Stärkung ihrer Führungskompetenzen.

In Bezug auf die Lehre gaben 70% der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler an, mit den Rahmenbedingungen für ihre Lehre „sehr zufrieden“ bzw. „zufrieden“ zu sein (Abbildung 6-3).



Abbildung 6-3 Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen für Lehre (Prozentualer Anteil der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, n=146)

▪ **Vereinbarkeit von Familie und wissenschaftlicher Karriere**

Zur Stärkung der Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie formulierten Nachwuchswissenschaftlerinnen

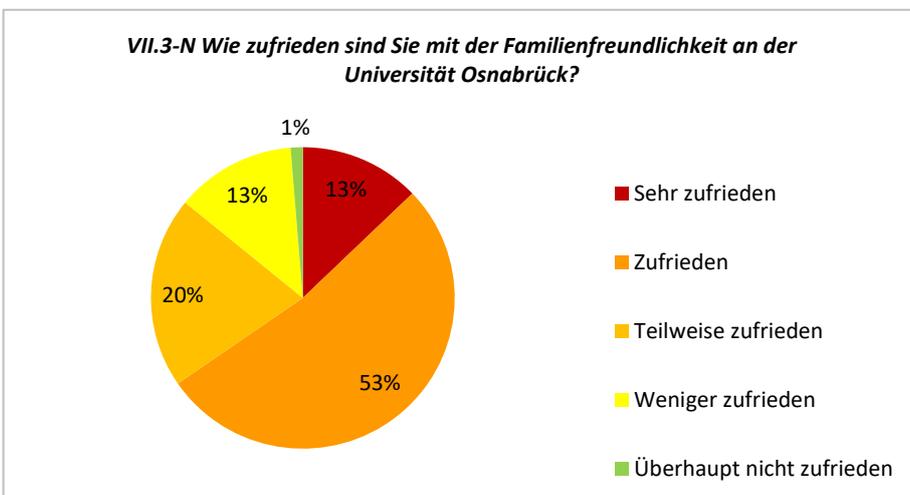


Abbildung 6-4 Zufriedenheit mit der Familienfreundlichkeit der Universität Osnabrück (Prozentualer-Anteil der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, n=78)

und -wissenschaftler sowie Professorinnen und Professoren den Wunsch nach einem breiten und flexiblen Kinderbetreuungsangebot sowie nach familienfreundlichen Besprechungs- bzw. Gremien- und Konferenzzeiten. Von beiden Gruppen wurde in diesem Kontext zudem der Bedarf nach Dauerstellen und längeren Vertragslaufzeiten geäußert, um die Vereinbarkeit

von Wissenschaft und Familie langfristig zu ermöglichen. Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler äußerten darüber hinaus den Wunsch nach einer höheren Akzeptanz teilzeitarbeitender Elternteile in den Qualifizierungsphasen.

Auf die Frage nach der aktuellen Zufriedenheit mit der Familienfreundlichkeit an der Universität Osnabrück antworteten 66% der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, dass sie diesbezüglich „sehr zufrieden“ bzw. „zufrieden“ sind (Abbildung 6-4).

▪ **Begleitung und Betreuung in der Promotionsphase**

Seitens der Promovierenden wurde der Bedarf nach einer regelmäßigen und strukturierten Betreuung geäußert. Konkret auf den „Individuellen Entwicklungsplan zur Promotion“ (IDP) bezogen, äußerten die befragten Promovierenden vielfach den Wunsch nach einer höheren Verbindlichkeit des IDP und den Wunsch, diesen als Grundlage für Betreuungsgespräche zu verwenden und damit fortzuschreiben. Seitens der Professorinnen und Professoren wurden neben den Statusgesprächen der Austausch der Promovierenden untereinander sowie die Vernetzung im Rahmen von Konferenzen und innerhalb der Institute als wichtige Aspekte in der Promotionsphase hervorgehoben.

Insgesamt bestätigten die Promovierenden eine hohe Zufriedenheit mit der Promotionsbetreuung an der Universität Osnabrück. So gaben 28% der Promovierenden an, mit den Besprechungen zum IDP „sehr zufrieden“ zu sein und 45% waren damit „zufrieden“. Ein ähnliches Resultat zeigte sich in Bezug auf die Statusgespräche und die Gespräche zur beruflichen Laufbahn zwischen Promovierenden und Betreuenden.

▪ **Begleitung und Betreuung in der Postdoc-Phase**

Ein Großteil der Postdocs äußerte den Bedarf an Gesprächen zur Klärung gegenseitiger Erwartungen zum Stellenantritt sowie Betreuungsgesprächen mit Vorgesetzten zum Forschungsprofil und zur beruflichen Laufbahn. Ebenso wurden Feedbackgespräche zu den eigenen Leistungen in der Postdoc-Phase als wichtig erachtet – auch um eine Einschätzung zur eigenen Berufbarkeit zu erhalten. Auf Seiten der Professorinnen und Professoren wurde der Nutzen der genannten Betreuungsgespräche grundsätzlich bestätigt. Reglementierungen bzw. starre Vorgaben bezüglich der Gespräche wurden kritisch gewertet. Die Vermittlung von Kontakten innerhalb der Fachkultur sowie die Unterstützung bei der Entwicklung von Publikationsstrategien zählten darüber hinaus zu den ermittelten Bedarfen in der Postdoc-Phase.

52% der Postdocs gaben an, dass sie zum Stellenantritt ein Gespräch zur Klärung gegenseitiger Erwartungen mit Vorgesetzten geführt haben. Ebenso bestätigten über 50% der Postdocs, dass sie regelmäßige Feedback-, bzw. Laufbahngespräche mit ihren Vorgesetzten führen. Bezüglich dieser Gespräche zur Begleitung der Qualifizierungsphase bestand eine hohe Zufriedenheit auf Seiten der Postdocs.

▪ **Fachliche Qualifizierung und Vernetzung**

In Bezug auf die fachbezogenen Vernetzungen wurden von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern sowie Professorinnen und Professoren eine Unterstützung internationaler Vernetzungsmöglichkeiten sowie die Stärkung der disziplinären und interdisziplinären Zusammenarbeit von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern innerhalb der Universität Osnabrück gewünscht. Themen wie Hochschuldidaktik, Umwelt und Gender wurden seitens der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissen-

schaftler für eine interdisziplinäre Zusammenarbeit auf Universitätsebene präferiert. Hinsichtlich der fachlichen Qualifizierungsangebote forderten Professorinnen und Professoren sowie Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler aus allen Fächergruppen mehrheitlich Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote zu quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden.

Die bestehenden fachspezifischen Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten wurden seitens der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler innerhalb der Fachbereiche, fachbereichsübergreifend und auf Fachtagungen (national, international) genutzt. Promovierende, Postdocs sowie Juniorprofessorinnen und -professoren nahmen diese Vernetzungsmöglichkeiten mit unterschiedlicher Intensität wahr. Die Mehrheit der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler gab an, mit den derzeitigen fachbezogenen Austauschmöglichkeiten grundsätzlich „zufrieden“ bzw. „sehr zufrieden“ zu sein.

▪ **Überfachliche Qualifizierung und Vernetzung**

Promovierende und Postdocs äußerten in erster Linie den Bedarf nach weiteren Angeboten zur Stärkung von Methodenkompetenzen. Bezüglich der hochschuldidaktischen Angebote wurde seitens der Postdocs eine stärkere fachliche Ausrichtung gewünscht. Im Themenkontext Karriereentwicklung formulierten diese den Wunsch nach einer stärkeren Fokussierung auf außerwissenschaftliche Berufsfelder. Darüber hinaus wurden von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern sowie Professorinnen und Professoren mehr englischsprachige Qualifizierungsseminare und eine zielgruppenspezifische Unterstützung beim Schreiben deutscher und englischer wissenschaftlicher Texte gewünscht. Professorinnen und Professoren äußerten zudem den Wunsch nach einer Öffnung der Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftler. Die Seminarangebote zur überfachlichen Qualifizierung und die Mentoring-Programme der Universität Osnabrück verfügten insgesamt über eine gute Sichtbarkeit innerhalb der Universität. Sie waren bei 60-80% der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler bekannt. Angebote, die sich an eine kleinere Zielgruppe richten, wie zum Beispiel das Programm „Karriere konkret“, das sich gezielt an Nachwuchswissenschaftlerinnen in beruflichen Übergangsphasen richtet, besaßen demgegenüber einen geringeren Bekanntheitsgrad.

Die Bewertungen der bestehenden Angebote zur überfachlichen Qualifizierung und Vernetzung ergab ein äußerst positives Resultat. Bei der Mehrzahl der Angebote gaben über 80% der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, an, dass sie mit dem Angebot „sehr zufrieden“ bzw. „zufrieden“ sind.

▪ **Beratungsangebote**

Die Universität Osnabrück verfügt über ein breites zielgruppen- und themenspezifisches Beratungsangebot für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, das vom ZePrOs, den Forschungsreferentinnen und -referenten und dem Gleichstellungsbüro bereitgestellt wird. Die Ergebnisse der Bedarfsabfrage belegen, dass der Bekanntheitsgrad des differenzierten Beratungsangebotes teilweise relativ gering ist.

Insgesamt wurde hinsichtlich des Beratungsangebotes für Promovierende, Postdocs, Juniorprofessorinnen und -professoren eine hohe Zufriedenheit bei den Nutzerinnen und Nutzern festgestellt. Bei neun von elf Beratungsangeboten gaben über 80% der Befragten an, dass sie damit „sehr zufrieden“ bzw. „zufrieden“ sind.

▪ **Angebote zur finanziellen Unterstützung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern**

Hinsichtlich der Instrumente zur finanziellen Unterstützung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern zeichnete sich ein allgemeiner Finanzierungsbedarf ab. Insbesondere wurden Promotions-

Abschlussstipendien für männliche Promovierende von allen Gruppen als Vorschlag eingebracht. Darüber hinaus äußerten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie Professorinnen und Professoren Finanzierungsbedarf für Auslandsaufenthalte, Tagungsreisen, Summerschools, Gastvortragende etc. Während Postdocs hierfür ein eigenes selbstverwaltetes Budget wünschten, wurde seitens der Professorinnen und Professoren ein Etat auf zentraler Ebene vorgeschlagen.

In Bezug auf den Pool Frauenförderung wurde die in den Förderrichtlinien definierte Begrenzung auf Genderforschung teilweise kritisch gewertet und diesbezüglich eine Aufweitung der Förderkriterien gewünscht.

Die Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die die Förderung über den Forschungspool bzw. über den Pool Frauenförderung in Anspruch genommen haben, gaben mehrheitlich an, dass sie damit „sehr zufrieden“ bzw. „zufrieden“ waren (83% bzw. 63%).

6.5 Strategische Leitziele und Grundverständnis der Nachwuchsförderung an der Universität Osnabrück

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Darstellung der aktuellen Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses und der konkreten Bedarfe der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler wird die Universität Osnabrück die Nachwuchsförderung und die akademische Personalentwicklung konsequent an **drei strategischen Leitzielen** ausrichten:

1. Verantwortung

Die institutionelle Verantwortung für den wissenschaftlichen Nachwuchs soll auf allen Ebenen der Universität Osnabrück weiter gestärkt werden. Ihre Wahrnehmung beinhaltet insbesondere die Gewährleistung einer bestmöglichen wissenschaftlichen Qualifizierung von hoher Qualität und von attraktiven Beschäftigungsbedingungen und -möglichkeiten. Familienfreundliche Bedingungen für alle Statusgruppen und die Berücksichtigung der Chancengerechtigkeit sind eine diesbezüglich maßgebliche Querschnittsaufgabe der Universität.

2. Orientierung

Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sollen durch die Universität Osnabrück gezielt dabei unterstützt werden sich hinsichtlich ihrer Tätigkeit an der Universität, ihrer wissenschaftlichen Qualifizierung sowie ihrer Karriereoptionen innerhalb und außerhalb der Wissenschaft zu orientieren und weiterzuentwickeln. Ein besonderes Augenmerk soll dabei auf Phasenübergänge gelegt werden.

3. Transparenz

Hinsichtlich sämtlicher Aspekte der wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen, der Entwicklung des eigenen Forschungsprofils und damit verbundener Unsicherheiten sowie der Beschäftigung im Wissenschaftskontext soll die Transparenz durch strukturelle Maßnahmen, die maßgeblich in der Verantwortung der Führungskräfte in den Fachbereichen, Instituten und Arbeitsgruppen liegen, gestärkt werden. Zu den Maßnahmen zählen transparente Stellenbesetzungs- und Berufungsverfahren, die Etablierung einer offenen Feedbackkultur sowie Information über und Einblicke in Karrierewege. Nur durch weitestmögliche Transparenz kann wissenschaftliche Qualifikation in ihrem Wert adäquat erfasst und als gezielte Station der eigenen Karriereentwicklung optimal genutzt werden.

Für das Erreichen der Leitziele hat sich die Universität Osnabrück zunächst mit dem „**Kodex zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück**“ auf ein gemeinsames verbindliches Grundverständnis der Nachwuchsförderung verständigt. Dieser Kodex definiert Standards und Leitlinien der Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung. Er setzt damit den Rahmen für die Weiterentwicklung der Nachwuchsförderung.

„Kodex zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück“

Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler gehören zu den wichtigen Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern in Forschung und Lehre an der Universität Osnabrück. Sie bringen Innovation in die Forschung, leisten für die Anliegen der Studierenden wesentliche Beiträge mit Blick auf die Qualität der Studiengänge, tragen zu einer zielgruppennahen Lehre bei und beteiligen sich an der akademischen Selbstverwaltung. Eine konsequente und für alle Seiten gewinnbringende Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist daher ein zentrales Anliegen der Universität Osnabrück. Ziel ist es insbesondere, Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler bei ihrer eigenständigen wissenschaftlichen Arbeit, der Entwicklung ihres eigenen wissenschaftlichen Profils und den Unsicherheiten, die damit einhergehen können, bestmöglich zu unterstützen.

Mit dem Kodex zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses definiert die Universität ihre Leitlinien und Standards für eine Stärkung und optimale Begleitung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie für eine partnerschaftliche und von gegenseitigem Respekt geprägte Zusammenarbeit. Diese Standards sollen die Situation der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sachgemäß und sensibel berücksichtigen, ihre verschiedenen Tätigkeiten erleichtern und befördern und nicht zuletzt im internationalen Wettbewerb um hochqualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zur Sicherung eines attraktiven Forschungsstandortes beitragen.

Leitziel 1: Stärkung der institutionellen Verantwortung für den wissenschaftlichen Nachwuchs und dessen bestmögliche wissenschaftliche Ausbildung

[1] Die Situation der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler ist, sofern sie in einem Beschäftigungsverhältnis an der Universität Osnabrück stehen, i.d.R. durch die Befristung ihrer Anstellung geprägt. In Relation zum angestrebten Qualifizierungsziel zu knapp bemessene Vertragslaufzeiten beinhalten dabei die Gefahr von Abhängigkeiten, Loyalitätskonflikten und Überlastung. Sie können die Compliance beeinträchtigen und institutionelle Ressourcen binden. Daher werden die Beschäftigungsbedingungen an der Universität Osnabrück innerhalb des finanziellen und rechtlichen Rahmens im Sinne einer hohen Verlässlichkeit gestaltet. Das heißt, Vertragslaufzeiten sind mit einer Begründung zu versehen, die auf die angestrebten Qualifizierungsziele und die Arbeitssituation der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler angemessen Bezug nimmt. Die Universität Osnabrück ergreift zudem Maßnahmen, um die durchschnittliche Dauer von Erstverträgen zu erhöhen.

[2] Die Universität Osnabrück stärkt den wissenschaftlichen Nachwuchs und erhöht die Planbarkeit wissenschaftlicher Karrieren. Hochqualifizierten promovierten wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollen nach Möglichkeit längerfristige Perspektiven geboten werden. Bei der Einrichtung von wissenschaftlichen Qualifikationsstellen in Form von Juniorprofessuren ist grundsätzlich die Tenure Track-Option

zu prüfen. Die Einrichtung von Dauerstellen im wissenschaftlichen Mittelbau wird im Rahmen der Stellenplanung regelmäßig geprüft. Dies gilt insbesondere für Daueraufgaben in Forschung, Lehre und Wissensmanagement, die in großem Umfang anfallen. Den Überlegungen zur Einrichtung von Dauerstellen liegt ein Abwägungsprozess zwischen der dauerhaften Besetzung einer Stelle und der Bereithaltung von wissenschaftlichen Qualifikationsstellen zugrunde.

[3] Kreativität und Engagement sind wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche Forschung und Lehre. Die Arbeitsbedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs an der Universität Osnabrück werden daher so gestaltet, dass ausreichend Freiraum für kreatives Handeln und exzellentes Forschen, zum Beispiel durch Freiräume für Fellowships für Postdocs oder durch Flexibilität mit Blick auf die Terminierung von Lehrveranstaltungen und anderer organisatorischer Abläufe, ermöglicht wird. Die Universität Osnabrück unterstützt exzellente Postdocs beim Erlangen ihrer wissenschaftlichen Eigenständigkeit und bietet zielgerichtete Maßnahmen zur Schärfung ihres Forschungsprofils.

[4] Eine gezielte und fortlaufende Betreuung von Promovierenden ist unverzichtbar für die hohe Qualität der Promotion. Bereits zu Beginn der Promotionsphase werden daher wechselseitige Erwartungen und individuelle Anforderungen an den gesamten Promotionsprozess von beiden Seiten – Promovierenden und Betreuenden – definiert und transparent kommuniziert. Auf dieser Vereinbarung basiert die weitere Begleitung während der Promotionsphase.

[5] Die familiengerechte Hochschulkultur gehört zum Selbstverständnis der Universität Osnabrück. Mit flexiblen Beschäftigungsbedingungen und Unterstützungsangeboten ermöglicht und fördert die Universität die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die familiengerechte Hochschulkultur spiegelt sich auch in der Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch Vorgesetzte und Betreuende der Universität bei der Lösung von Vereinbarkeitskonflikten wider.

[6] Die Universität Osnabrück lebt eine Kultur der Wertschätzung gegenüber der Vielfalt ihrer Mitarbeitenden. Sie bietet dem wissenschaftlichen Nachwuchs Forschungs- und Arbeitsbedingungen, die dieser Vielfalt Rechnung tragen und setzt sich für Chancengerechtigkeit ein.

Leitziel 2: Karrierephasenspezifische Unterstützung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler bei der Orientierung hinsichtlich ihrer Tätigkeit an der Universität und ihrer Karriereoptionen innerhalb und außerhalb der Wissenschaft auf zentraler Ebene

[7] Die Universität Osnabrück positioniert sich mit ihrer Internationalisierungsstrategie im globalen Wettbewerb um die besten wissenschaftlichen Nachwuchskräfte. Sie entwickelt eine Willkommenskultur, die internationalen Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern einen raschen Einstieg in das nationale Wissenschaftssystem ermöglicht.

[8] Die Karrierewege des wissenschaftlichen Nachwuchses sind vielfältig. Ein Großteil der Promovierenden und Postdocs wird seine Karriere in außerwissenschaftlichen Arbeitsfeldern fortsetzen. Die Universität Osnabrück trägt dieser Vielfalt möglicher Karrierewege Rechnung und bietet im Rahmen ihrer akademischen Personalentwicklung eine bestmögliche Unterstützung bei der individuellen Karriereplanung und im Erwerb notwendiger Schlüsselqualifikationen für inner- und außerwissenschaftliche Arbeitsfelder. Die Angebote der akademischen Personalentwicklung umfassen unter anderem:

1. Die Unterstützung und Begleitung bei der beruflichen Orientierung;

2. die überfachliche Qualifizierung für die wissenschaftliche Laufbahn zur Stärkung von Forschungs- und Lehrkompetenzen;
3. die Vorbereitung auf die Übernahme von Leitungspositionen in außerwissenschaftlichen Bereichen und die Stärkung erforderlicher Managementkompetenzen.

Leitziel 3: Schaffung größtmöglicher Transparenz in Bezug auf sämtliche Aspekte der wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen, der Entwicklung des eigenen Forschungsprofils und der Beschäftigung im Wissenschaftskontext in den Fachbereichen, Instituten und Arbeitsgruppen.

[9] Die Universität Osnabrück ist bei der Gewinnung des wissenschaftlichen Nachwuchses und dessen Beurteilung auf allen Ebenen transparenten, strukturierten, vorurteilsfreien und respektvollen Verfahren verpflichtet.

[10] Eine angemessene, auf Transparenz und Vertrauen basierende Begleitung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch erfahrene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zählt zu den Erfolgsfaktoren der wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen. Die Wahrnehmung dieser Aufgabe gehört an der Universität Osnabrück zu den zentralen Führungsaufgaben von Betreuenden und Vorgesetzten. Die Betreuung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler bezieht sich sowohl auf die fachliche Begleitung während der wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen als auch auf die Beratung bezüglich künftiger wissenschaftlicher oder außerwissenschaftlicher Karrierewege.

[11] Offenheit und Transparenz im Hinblick auf die Kommunikation individueller Qualifizierungsziele und wechselseitiger Erwartungen sowie auf die Rückmeldung zu erbrachten Leistungen im Rahmen der Beschäftigung tragen zur guten Zusammenarbeit bei und stärken die Orientierung von Promovierenden und Postdocs. Die Universität Osnabrück setzt sich daher für die Etablierung einer Feedbackkultur in der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten bzw. Betreuenden und Postdocs bzw. Promovierenden ein.

[12] Insbesondere vor dem Hintergrund befristeter Beschäftigungsverhältnisse und damit einhergehender Unsicherheiten für Postdocs ist ein besonderes Augenmerk darauf zu legen, ein Höchstmaß an Stabilität bezüglich der wechselseitigen Erwartungshaltungen sowie der jeweiligen Rechte und Pflichten zu erlangen. Darüber hinaus nimmt in dieser Qualifizierungsphase der Bedarf nach individueller Karriereberatung – insbesondere im Hinblick auf Möglichkeiten und Herausforderungen einer wissenschaftlichen Laufbahn – stetig zu. Die Klärung wechselseitiger Erwartungen, Rechte und Pflichten zu Beschäftigungsbeginn und darauf aufbauende regelmäßige Feedback- bzw. Laufbahngespräche gehören zu den originären Führungsaufgaben an der Universität Osnabrück. Sie erhöhen die Transparenz dieser Qualifizierungsphase und eröffnen konkrete Möglichkeiten der Karriereplanung für Postdocs.

Mit dem vorliegenden Konzept wird die Universität Osnabrück auf die bereits erzielten Erfolge in der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der akademischen Personalentwicklung aufbauen. Daher werden nachfolgend zunächst die bestehenden zentralen Maßnahmen der Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung dargestellt (Abschnitt 7). Diese bilden die Ausgangsbasis für die systematische Weiterentwicklung der Nachwuchsförderung in den Handlungsfeldern, die auf der Grundlage der in Abschnitt 6.1 genannten Quellen identifiziert wurden (Abschnitt 8).

7. Bestehende Maßnahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück

Die bestehenden Maßnahmen und Instrumente der Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung werden in Form einer Bestandsaufnahme zusammengefasst²⁴. Die Maßnahmen werden den drei strategischen Leitzielen (Verantwortung – Orientierung – Transparenz) (Abschnitt 6.5) zugeordnet.

Ergänzt wird die Darstellung der bestehenden zentralen Maßnahmen durch Best-Practice-Beispiele der Nachwuchsförderung in den Fachbereichen, die Vorbildcharakter für die Weiterentwicklung der Nachwuchsförderung besitzen. Diese Best-Practice-Beispiele sind in Textfeldern hervorgehoben. Sie wurden im Rahmen von Interviews mit Fachbereichsvertreterinnen und -vertretern im wissenschaftlichen Beirat des ZePrOs und weiteren Expertinnen und Experten für Nachwuchsförderung in den Fachbereichen ermittelt.

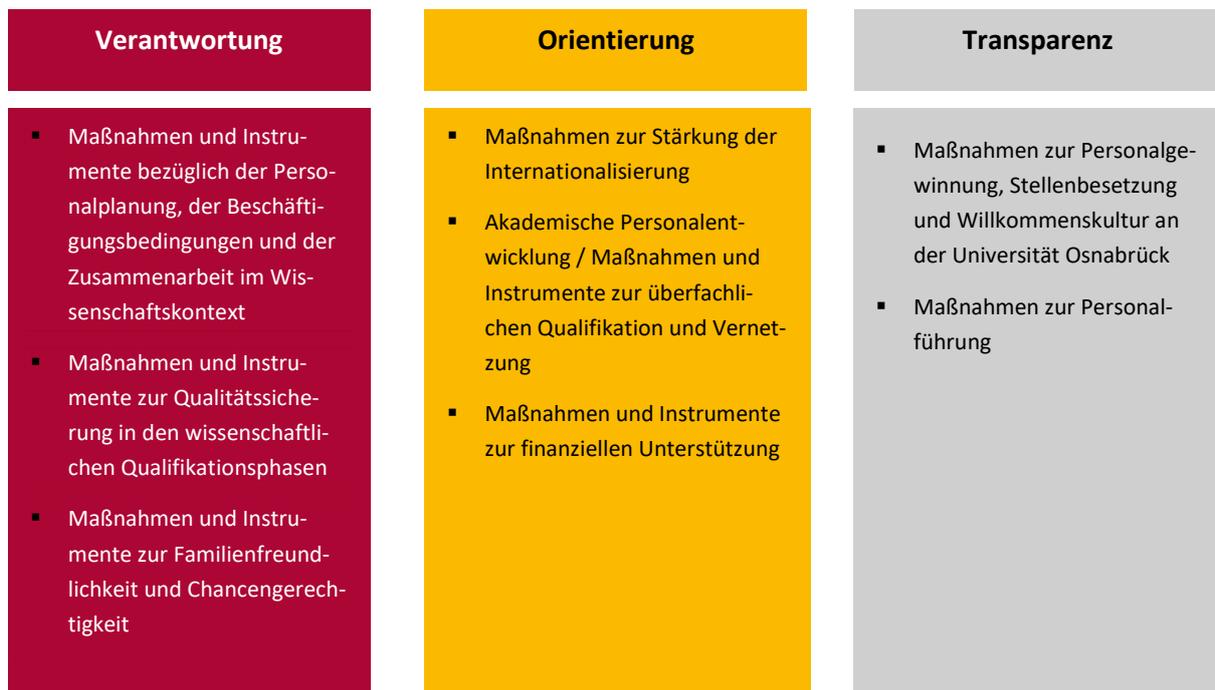


Abbildung 7-1 Überblick über die bestehenden Maßnahmen der Nachwuchsförderung und ihre Zuordnung zu den strategischen Leitzielen

²⁴ Eine detaillierte Darstellung der bestehenden Maßnahmen der Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung befindet sich im Anhang (Anlage 1 Bestehende Maßnahmen der Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung).

7.1 Bestehende zentrale Maßnahmen im Rahmen der institutionellen Verantwortung für den wissenschaftlichen Nachwuchs

7.1.1 Bestehende zentrale Maßnahmen und Instrumente bezüglich der Personalplanung, der Beschäftigungsbedingungen und der Zusammenarbeit im Wissenschaftskontext

- Vertragsgestaltung und Personalplanung

Die Universität Osnabrück hat verschiedene Maßnahmen und Vorgaben implementiert, um die Vertragsbedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs so zu gestalten, dass die Verlässlichkeit seiner Qualifizierungs- und Karrierewege zum Beispiel mit Blick auf die **Vertragslaufzeiten** erhöht wird. Für den Abschluss von befristeten Arbeitsverträgen mit Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern gilt gemäß Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG), dass die Beschäftigung mit dem Ziel der Förderung der eigenen wissenschaftlichen oder künstlerischen Qualifikation erfolgen muss. Dazu sind die Qualifikationsbereiche vor Vertragsabschluss fachlich und inhaltlich durch die Vorgesetzten in der Arbeitsplatzbeschreibung zu konkretisieren. Die Vertragslaufzeiten für Promovierende und Postdocs entsprechen dabei der Dauer der angestrebten Qualifikation, wobei zu beachten ist, dass die maximale Befristungsdauer vor und nach der Promotion entsprechend dem WissZeitVG in der Regel auf jeweils sechs Jahre festgelegt ist. An der Universität Osnabrück sollen Erstverträge für Personen mit dem Qualifizierungsziel Promotion bzw. Habilitation gemäß den Empfehlungen des Orientierungsrahmens *zur Förderung des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück* (2015) grundsätzlich für die Dauer von drei Jahren abgeschlossen werden. Dadurch wird den Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern ein verlässlicher Rahmen für ihre wissenschaftliche Qualifizierungsphase geboten. Bei Drittmittelebefristungen orientiert sich die Befristungsdauer für Promovierende und Postdocs an der Projektdauer. Im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche zwischen den Fachbereichen und der Hochschulleitung, vertreten durch den Vizepräsidenten für Hochschulentwicklung und Strategie, werden die Stellenpläne ausgehandelt. Ein wichtiger Aspekt ist die Planung geeigneter Stellen für den wissenschaftlichen Nachwuchs. In den regelmäßigen Gesprächen zur Personalplanung zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen wird zudem das Verhältnis von auf Dauer besetzbaren Stellen und befristet besetzbaren Qualifikationsstellen überprüft.

*In den **Fachbereichen** bestehen individuelle Ansätze einer gemeinsamen Stellenplanung in Form eines Austausches von Stellenanteilen innerhalb von Instituten, mit dem Ziel, Nachwuchswissenschaftler*innen längere Vertragslaufzeiten zu ermöglichen.*

- Arbeitsbedingungen für Forschung und Lehre

In 2017 wurde die „**Vertrauensarbeitszeit**“²⁵ an der Universität Osnabrück für Beschäftigte im wissenschaftlichen Mittelbau eingeführt, mit der die Beschäftigten unter Berücksichtigung der rechtlichen und tariflichen Rahmenbedingungen über die individuelle Lage ihrer täglichen Arbeitszeit (Anfang, Ende und Pausen) eigenverantwortlich entscheiden.

²⁵ Dienstvereinbarung zwischen der Universität Osnabrück und dem Personalrat der Universität Osnabrück über die Regelung der Arbeitszeit des wissenschaftlichen Personals „Dienstvereinbarung Arbeitszeit wissenschaftliches Personal“ (Intranet der Universität Osnabrück: Dezernat 4-Akademische Angelegenheiten-Justitiariat).

Damit soll der Besonderheit der wissenschaftlichen Tätigkeit Rechnung getragen werden. Vertrauensarbeitszeit ist ein bedeutender Beitrag sowohl zur besseren Berücksichtigung der dienstlichen Notwendigkeiten einer modernen Universität als auch zur Stärkung der Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten.

Die hohe Wertschätzung der Universität Osnabrück für gute akademische Lehre und deren Bedeutung für zügige Studienverläufe wird unter anderem mit der jährlichen Auslobung des mit 3.000 EUR dotierten Hans Mühlhoff-Preises für gute akademische Lehre unterstrichen.

*Individuelle Absprachen zwischen Promovierenden und Postdocs auf der einen und Professorinnen und Professoren auf der anderen Seite, die Beteiligung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler an der Planung der Lehrveranstaltungsthemen und das Blocken von Lehrveranstaltungen gewährleisten die notwendige Flexibilität für Promovierende und Postdocs in den **Fachbereichen**.*

*Im **Institut für Kognitionswissenschaft** wird der „Preis für gute Lehre“ verliehen. Er ist als Anreizinstrument für gute Lehre und als Wertschätzung für das Engagement in der Lehre zu verstehen.*

7.1.2 Bestehende zentrale Maßnahmen und Instrumente zur Qualitätssicherung in den wissenschaftlichen Qualifikationsphasen

▪ **Promotionsphase (R1)**

Zur Sicherung der Qualität von Promotionsverfahren hat die Universität Osnabrück in enger Kooperation zwischen den Vertreter*innen von Promotionsausschüssen in den Fachbereichen, dem wissenschaftlichen Beirat des ZePrOs, der Hochschulleitung, dem Sachgebiet „Nationale Forschungs- und Nachwuchsförderung“ im Dezernat „Hochschulentwicklungsplanung“ sowie dem ZePrOs, Maßnahmen entwickelt und implementiert, die Promovierenden und Betreuenden bei der Durchführung von Promotionen unterstützen und der Qualitätssicherung von Promotionsverfahren dienen. Mit den „Qualitätsstandards für Promotionen an der Universität Osnabrück“ sind grundsätzliche Standards als Empfehlungen zur Durchführung von Promotionen definiert. Darauf aufbauend wurde der „Individuelle Entwicklungsplan zur Promotion“ (IDP) konzipiert, der eine Betreuungsvereinbarung und weitere Vereinbarungen mit Blick auf Fragen der Finanzierung der Promotionsphase, individueller Qualifikation, Beteiligung an der Lehre, Unternehmenskontakten sowie eine Verpflichtung auf die Einhaltung der Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis umfasst. Der IDP wird in allen Promotionsverfahren an der Universität Osnabrück angewendet.

Beispiele der Qualitätssicherung in den wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen in den Fachbereichen:

- *Intensive persönliche Betreuung durch Vorgesetzte und Betreuende*
- *Fachübergreifende Qualifizierungsveranstaltungen: Kolloquien für Nachwuchswissenschaftler*innen, Institutskolloquien, Graduiertennachmittage, Methoden-AGs, Interkulturelle Summerschools*
- *Fach- bzw. lehrstuhlbezogene Qualifizierungsveranstaltungen: Winterschool, Doktorand*innen- und Forschungskolloquien, Departmental Seminars etc.*
- *Vernetzungsmöglichkeiten mit fachlichem Bezug: interdisziplinäre Forschungszentren der Universität Osnabrück, Unterstützung von Auslandsaufenthalten, Unterstützung bei der Integration in die Scientific Community, Erfahrungsaustausch unter den Nachwuchswissenschaftler*innen*

Darüber hinaus hat die Universität Osnabrück mit dem Verfahrensleitfaden zum Umgang mit Konflikten im Bereich Promotionen ein Konfliktmanagementsystem für Promotionsverfahren etabliert, das Anlaufstellen bei Konflikten benennt und Verfahren der Konfliktvermittlung aufzeigt. Im Rahmen des Konfliktmanagementsystems wurden Ansprechpartnerinnen und -partner in allen Fachbereichen benannt und eine zentrale Schiedsstelle für Konfliktfälle in Promotionen eingerichtet. Darüber hinaus können beschäftigte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler ihre arbeitsrechtlichen Interessen durch den Personalrat der Universität vertreten lassen.

Als einen Aspekt der Qualitätssicherung in allen wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen führt die Universität Osnabrück unter der Federführung des ZePrOs regelmäßige Veranstaltungen zum Thema „Gute wissenschaftliche Praxis“ durch. So finden entsprechende Seminare und alle zwei Jahre das Symposium „Gute Wissenschaft!“ statt, zu dem alle Lehrenden, Studierenden und Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler der Universität Osnabrück eingeladen werden. Unter Berücksichtigung fachspezifischer Fragestellungen stellen sie mit dem Symposium das Motto „Gute Wissenschaft braucht Kommunikation“ in den Mittelpunkt.

Für die Beratung, Vermittlung und Unterstützung in Bezug auf die Einhaltung guter wissenschaftlicher Praxis steht allen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der an der Universität Osnabrück ernannte Ombudsperson zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und zum Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten zur Verfügung.

▪ **Postdoc-Phase (R2, R3)**

Die Universität Osnabrück hat verschiedene Maßnahmen und Initiativen zur Sicherung der Qualität in der Postdoc-Phase implementiert.

Die Universität stärkt die Vernetzung der Postdocs untereinander, mit der Hochschulleitung und mit den für die akademische Personalentwicklung verantwortlichen Gremien und Akteuren. 2017 hat die Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung **jährliche Treffen mit der Gruppe der Postdocs** eingeführt, in denen sie Gespräche zur aktuellen Situation der Postdocs, zu den Arbeitsbedingungen und zu den Bedarfen der Postdocs mit Blick auf ihre

*In den **Fachbereichen** wird die Unabhängigkeit von Postdocs durch unterschiedliche Maßnahmen gestärkt. Hierzu zählen beispielsweise die Beteiligung der Postdocs an der Planung von Lehrveranstaltungsthemen unter Berücksichtigung des individuellen Lehrportfolios, eine kompetitive Vergabe von Finanzmitteln zur Vorbereitung eigener Forschungsprojekte sowie die systematische Unterstützung eigener Forschungsanträge.*

Qualifizierungsphase führt. Auf diese Weise ist eine regelmäßige Rückkopplung bezüglich der aktuellen Situation der Postdocs zur Hochschulleitung gewährleistet, die der Qualitätssicherung in der Postdoc-Phase dient. Um die spezifische Situation der Postdocs auch im Rahmen der Planungen des überfachlichen Qualifizierungsangebotes und der Weiterentwicklung der Nachwuchsförderung an der Universität Osnabrück angemessen zu berücksichtigen, sind zwei Postdoc-Vertreterinnen im wissenschaftlichen Beirat des ZePrOs vertreten. Sie werden einmal jährlich in einer Vollversammlung der Postdocs der Universität Osnabrück für eine einjährige Amtszeit gewählt und koordinieren neben ihrer Beiratstätigkeit weitere Vernetzungsaktivitäten (Postdoc-Study group in Stud.IP, hochschulweite Mailing-Liste für Postdocs, monatlicher Stammtisch). Bei diesen Aktivitäten werden sie durch das Zentrum für Promovierende und Postdocs unterstützt.

▪ Juniorprofessur (R3)

Die Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung führt seit 2013 jährliche Gespräche mit der Gruppe der Juniorprofessorinnen und -professoren der Universität. In den Treffen geht es um die aktuelle Situation in der Qualifizierungsphase, um die Stärkung der Transparenz bezüglich sämtlicher Aspekte, die die Juniorprofessur betreffen (unter anderem die Zwischenevaluation), um mögliche Bedarfe und Wünsche in Bezug auf die Qualifizierungsphase und um die Klärung offener Fragen. Mit diesen Treffen ist der direkte Austausch zwischen den Juniorprofessorinnen und -professoren und der Hochschulleitung gewährleistet, so dass auf Bedarfe schnell reagiert werden kann. Die Veranstaltung dient auch dazu, neuen Juniorprofessorinnen und -professoren im Sinne einer zielgruppenspezifischen Willkommenskultur den Einstieg in die Arbeit an der Universität Osnabrück zu erleichtern, die Vernetzung unter den Juniorprofessorinnen und -professoren zu fördern und relevante Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner an der Universität kennenzulernen.

7.1.3 Bestehende zentrale Maßnahmen und Instrumente zur Familienfreundlichkeit

Im Hochschulentwicklungsplan der Universität Osnabrück sind Familienorientierung und Familienfreundlichkeit als eines von zehn strategischen Kernzielen festgeschrieben. Seit 2008 trägt die Universität das Zertifikat zum „audit familiengerechte Hochschule“ der *berufundfamilie GmbH*. Mit der Auditierung verfolgt die Universität das Ziel, die Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Familie zu verbessern und eine familienfreundliche Hochschulkultur zu verankern. Durch die Einführung eines systematischen Maßnahmenplans wurden mit der Auditierung die verschiedenen Aktivitäten zur Stärkung einer familienfreundlichen Ausrichtung gebündelt und sinnvoll aufeinander abgestimmt. Die Universität Osnabrück unterstützt Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler bei der Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere mit Familie und Pflege von Angehörigen durch individuelle Beratung des Familienservice und zahlreiche familienfreundliche Maßnahmen. Die Angebote erstrecken sich auf alle Familienmodelle und beziehen die Betreuung der älteren Generation mit ein. Ein wichtiges Ziel ist, die bereits hohen Standards in pragmatisch passgenau umsetzbare, strukturelle Lösungen zu überführen. So wurde etwa für das wissenschaftliche Personal der Universität Osnabrück im April 2017 die "Dienstvereinbarung Arbeitszeit wissenschaftliches Personal" verabschiedet, wodurch die auch die Vereinbarkeit von Familie/Pflege, Beruf und Freizeit verbessert wurde.

*Individuelle Absprachen zu Besprechungszeiten in den **Fachbereichen** fördern flexible Arbeitsmodelle, die zur besseren Vereinbarkeit von Familie und wissenschaftlicher Karriere beitragen.*

Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler werden darüber hinaus bei der Organisation und Finanzierung von Kinderbetreuung bei Tagungen und Veranstaltungen an der Universität Osnabrück unterstützt. Mit der Beteiligung an dem Projekt „Kinder-Notfallbetreuung“ bietet die Universität ihren Angehörigen eine innovative Lösung durch kurzfristige Betreuung von Kindern zu Hause, wenn die Regelbetreuung ausfällt.

7.1.4 Bestehende zentrale Maßnahmen und Instrumente zur Gewährleistung der Chancengerechtigkeit

Die Universität Osnabrück verfügt über ein erfolgreiches Gleichstellungskonzept, das fortlaufend durch innovative Ansätze ergänzt wird. Vor diesem Hintergrund wurde die Universität von der Arbeitsgruppe der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) dem Stadium IV der Umsetzung der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards und damit der besten Kategorie zugeordnet. Unter Berücksichtigung ihrer strukturellen Besonderheiten hat sich die Universität Osnabrück mit Blick auf die Chancengerechtigkeit insbesondere den folgenden Zielen verpflichtet:

1. Steigerung der Präsenz von Frauen auf allen wissenschaftlichen Qualifizierungsstufen,
2. Erhöhung des Anteils von Wissenschaftlerinnen in Entscheidungs- und Führungspositionen,
3. Unterstützung von Nachwuchswissenschaftlerinnen insbesondere vor, während und nach der Promotion.

Die bestehenden Maßnahmen zur Stärkung der Chancengerechtigkeit konzentrieren sich somit insbesondere auf

- eine gendergerechte Karriereentwicklung,
- die Stärkung von Führungsverantwortung und Führungskompetenzen sowie
- Konflikt- und Diskriminierungsbearbeitung.

Hinsichtlich der Unterstützung der Karriereentwicklung von Nachwuchswissenschaftlerinnen innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems hat die Universität Osnabrück 2011 zwei Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen erfolgreich implementiert (Abschnitt 7.2). Darüber hinaus haben Masterstudentinnen vor Beginn einer Promotion bzw. vor Aufnahme einer Tätigkeit außerhalb der Universität die Möglichkeit, an dem Mentoring-Programm „MentUOS“ für Studentinnen teilzunehmen, um sich frühzeitig auf spezifische Karrierewege innerhalb und außerhalb der Wissenschaft vorzubereiten. Mit dem Programm „Karriere konkret“ (Abschnitt 7.2) werden Doktorandinnen, Postdoktorandinnen und Juniorprofessorinnen bei der Umsetzung konkreter Karriereschritte in Übergangsphasen unterstützt. Die genannten Programme werden bis 2019 über das Professorinnen-Programm II finanziert. Eine Beteiligung der Universität Osnabrück am Professorinnenprogramm III ist geplant. Durch weitere Maßnahmen werden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bei Vorhaben und Projekten zur Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern finanziell unterstützt (Frauenförderpool) (Abschnitt 7.2).

Es besteht ein spezielles Beratungs- und Informationsangebot zu Pflichten und Unterstützungsmöglichkeiten für Professorinnen und Professoren und Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die im Rahmen ihrer Führungsverantwortung mit sexualisierter Diskriminierung, Belästigung und Gewalt konfrontiert werden. Zur Erhöhung von Gender- und Diversitykompetenzen bietet die Universität Osnabrück zudem neben der individuellen Beratung zu diesem Thema weitere Fortbildungsformate an. Das Gleichstellungsbüro berät darüber hinaus bei Diskriminierungen und der Umsetzung von positiven Maßnahmen zur Stärkung von Vielfalt. Es unterstützt eine Vielzahl weiterer zielgruppenspezifischer Institutionen und je nach Art der Benachteiligung Universitätsangehörige im Umgang mit Diskriminierung (Konflikt- und Diskriminierungsarbeit).

Die zentrale Gleichstellungsbeauftragte und ihre dezentralen Vertreterinnen und Vertreter unterstützen die Universität bei der Erfüllung des Gleichstellungsauftrages nach § 42 NHG. Auf dieser gesetzlichen Grundlage ist sie in alle Struktur- und Personalentscheidungen eingebunden und begleitet auf allen Ebenen der Universität die Stellenbesetzungsverfahren.

Darüber hinaus steht die Gleichstellungsbeauftragte Bewerberinnen und Bewerbern auf Professuren und andere Ausschreibungen der Universität als Ansprechperson zur Verfügung.

7.1.5 Zusammenfassung

Tabelle 7-1 Bestehende Maßnahmen im Rahmen der institutionellen Verantwortung, differenziert nach Zielgruppen und Phasen an der Universität Osnabrück

	R1 Promovierende	R2 Postdocs	R3 -1 Postdocs, Habilitierende, Nachwuchsgruppenleitungen	R3-2 Juniorprofessor*innen
Phasenübergang / Personalgewinnung	MentUOS Mentoring-Programm für Masterstudentinnen (Gleichstellungsbüro)	Mentoring für Doktorandinnen (ZePrOs)		
		Mentoring für Postdotorandinnen und Juniorprofessorinnen (ZePrOs)		
Willkommenskultur				
Beschäftigungssituation	Vertragsgestaltung und Personalplanung			
	Dienstvereinbarung Wissenschaftliches Personal (Vertrauensarbeitszeit)			
	Familienservice (Gleichstellungsbüro)			
	"audit familiengerechte hochschule"			
	Kinderbetreuung (Notfallbetreuung, Ferienfreizeit, Betreuung in Ausnahmesituationen) (Gleichstellungsbüro)			
	Organisation und Finanzierung von Kinderbetreuung (Gleichstellungsbüro)			
	Richtlinie gegen sexualisierte Diskriminierung, Belästigung und Gewalt			
	Beratung bei sexualisierter Diskriminierung, Belästigung und Gewalt (Gleichstellungsbüro)			
	Beschwerdestelle gem. Allgemeinem Gleichstellungsgesetz (Gleichstellungsbüro)			
			Hans Mühlhoff-Preis für gute akademische Lehre	
Qualifizierung / Entwicklung	"Gute Wissenschaft!" Symposium zur guten wissenschaftlichen Praxis (ZePrOs)			
	Qualitätsstandards für Promotionen	Vertretung der Postdocs im wissenschaftlichen Beirat des ZePrOs		Vertretung der Statusgruppe der Hochschullehrenden im wissenschaftlichen Beirat des ZePrOs
	Individueller Entwicklungsplan zur Promotion (IDP)	Jährlicher Austausch der Postdocs mit der Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung		Jährlicher Austausch der Juniorprofessor*innen mit der Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung
	Verfahrensleitfaden zum Umgang mit Konflikten im Bereich Promotionen			
	Vertretung der Promovierenden (promos) im wissenschaftlichen Beirat des ZePrOs			
Übergang in die nächste Karrierephase	Mentoring für Doktorandinnen (ZePrOs)	Mentoring für Postdotorandinnen und Juniorprofessorinnen (ZePrOs)		

7.2 Bestehende zentrale Maßnahmen zur Unterstützung der **Orientierung** des wissenschaftlichen Nachwuchses

7.2.1 Bestehende zentrale Maßnahmen zur Stärkung der Internationalisierung

Die Universität Osnabrück versteht Internationalisierung als Querschnittsaufgabe. Im Rahmen ihres Strategieprozesses 2020 erarbeitet die Universität derzeit eine Internationalisierungsstrategie, die Forschung und Lehre verknüpfen, die Außendarstellung der Universität verbessern und eine Willkommenskultur für internationale Studierende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler etablieren bzw. ausweiten wird. Im Zuge dieses Prozesses nahm die Universität 2016 am HRK Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ teil. Zur Gewinnung internationaler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hat die Universität Osnabrück bereits verschiedene Maßnahmen implementiert. So baut die Universität Osnabrück aktuell das internationale Marketing aus, wirbt Gastdozentinnen und -dozenten für die internationalen Kurzzeitprogramme der Universität Osnabrück an (z.B. Summer Schools) und ist auf internationalen Hochschulmessen (z.B. EAIE, NAFSA) präsent. Im Rahmen ihrer Willkommenskultur bietet die Universität Osnabrück Deutschkurse für internationale Promovierende und promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an sowie weitere Veranstaltungen, mit dem Ziel, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler miteinander zu vernetzen und weitere Unterstützungsbedürfnisse zu identifizieren. Neben dem Tandem-Angebot für internationale Promovierende und den drittmittelfinanzierten Studienabschlussbeihilfen erhalten internationale Promovierende sowie alle internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für nicht akademische Angelegenheiten gezielte Unterstützung durch zentrale Ansprechpartnerinnen und -partner im International Office und Personaldezernat. Mit dem Ziel, die fremdsprachliche Kompetenz, die Kommunikationsfähigkeit und die interkulturelle Kompetenz der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zielgruppen- und bedarfsorientiert zu entwickeln, bietet die Universität Osnabrück spezifische Beratungs- und Unterrichtsangebote an. Um den Unterschieden zwischen den Fächerkulturen und den individuellen Bedürfnissen der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler gerecht zu werden, sind diese Angebote immer maßgeschneidert. Somit werden Weiterbildungsbedürfnisse in den oben genannten Kompetenzbereichen ressourcenschonend, flexibel und zielorientiert angesprochen. Darüber hinaus werden themenspezifische englischsprachige Seminare und Workshops im Rahmen der überfachlichen Qualifizierung des Zentrums für Promovierende und Postdocs regelmäßig angeboten (Abschnitt 7.2.2).

7.2.2 Akademische Personalentwicklung an der Universität Osnabrück

Das Zentrum für Promovierende und Postdocs an der Universität Osnabrück (ZePrOs) nimmt eine zentrale Rolle in der akademischen Personalentwicklung ein. Als Schnittstelle zwischen allen zentralen Einrichtungen und Organisationseinheiten²⁶, die themen- und zielgruppenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler an der Universität Osnabrück anbieten, bündelt das ZePrOs sämtliche Angebote zu einem gemeinsamen Programm.

²⁶ Hierzu gehören folgende Einrichtungen und Personengruppen: Forschungsreferentinnen im Dezernat Hochschulentwicklungsplanung, Koordinierungsstelle Professionalisierungsbereich [KoPro], Gleichstellungsbüro, Wissens- und Technologie-Transfer der Universität und der Hochschule Osnabrück, Sprachenzentrum, Fort- und Weiterbildung im Dezernat Personal, Sachgebiet Personalentwicklung, International Office, Universitätsbibliothek.

Das ZePrOs unterstützt Promotionsinteressierte, Promovierende, Postdocs, Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren aller Fachrichtungen bei ihrer wissenschaftlichen und überfachlichen Weiterqualifikation. Es bietet fächerübergreifende Seminare zur Stärkung wissenschaftlicher und berufsbezogener Schlüsselkompetenzen sowie Angebote zur beruflichen Orientierung. Im Hinblick auf ihre Karriereplanung werden Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler bei der Gestaltung universitärer und außeruniversitärer Karrierewege gezielt unterstützt und beraten. Ein zentrales Ziel ist es, Promovierende, Postdocs sowie Juniorprofessorinnen und -professoren für eine erfolgreiche Übernahme von Führungsverantwortung innerhalb und außerhalb der Wissenschaft vorzubereiten.

Neben diesen ausschließlich für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler angebotenen Maßnahmen bietet das Dezernat „Personal“ ein semesterbegleitendes Fort- und Weiterbildungsprogramm für das gesamte wissenschaftliche und wissenschaftsunterstützende Hochschulpersonal. Das Gleichstellungsbüro der Universität Osnabrück beteiligt sich auf unterschiedliche Weise an einer geschlechter-, familien- und diversitätsgerechten Ausrichtung der Personalentwicklung an der Universität Osnabrück, wobei die Herstellung von Chancengleichheit und der Nachteilsausgleich als Querschnittsaufgaben umgesetzt werden. Das Spektrum der Zielgruppen des Gleichstellungsbüros umfasst sämtliche Statusgruppen aus dem Wissenschaftsbereich (Studieninteressierte, Studierende, Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie Professorinnen und Professoren) sowie das wissenschaftsunterstützende Personal aus Verwaltung und Technik.

7.2.3 Bestehende zentrale Maßnahmen und Instrumente zur überfachlichen Qualifikation und Vernetzung

Die folgenden Angebote der akademischen Personalentwicklung beziehen sich speziell auf den wissenschaftlichen Nachwuchs und dessen systematische Förderung. Die Angebote der akademischen Personalentwicklung sind auf den Bedarf und die Situation der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler in den unterschiedlichen Qualifizierungsphasen zugeschnitten. Die unterschiedlichen Karrierewege machen eine über die Forschungsexpertise hinausgehende Kompetenzentwicklung unabdingbar (vgl. Briedis et al., 2013, Seite 14²⁷). Zu den Schwerpunkten der akademischen Personalentwicklung zählen daher neben der überfachlichen Unterstützung der wissenschaftlichen Tätigkeit an der Universität das Aufzeigen unterschiedlicher Karrierewege für Promovierende und Postdocs innerhalb und außerhalb der Wissenschaft, die Unterstützung bei der individuellen Karriereplanung und -entwicklung sowie die konkrete Vorbereitung und Begleitung beruflicher Übergangsphasen. Für fortgeschrittene Postdocs und Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren liegt der Schwerpunkt der überfachlichen Qualifizierung auf Kompetenzen, die für die Karriereentwicklung und die Tätigkeiten in der Wissenschaft relevant sind.

²⁷ Briedis, Kolja, Jaksztat Steffen, Schneider, Julia, Schwarzer, Anke und Winde, Mathias (2013): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs - Bedarfe, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und Institut für Hochschulforschung. <https://www.stifterverband.org/akademische-personalentwicklung> (26.02.2018).

Das Angebotsspektrum umfasst die folgenden Bausteine:

1. Individuelle Beratung
2. Überfachliche Qualifizierung
3. Interdisziplinäre Vernetzung
4. Kontakte zu außerwissenschaftlichen Einrichtungen
5. Mentoring-Programme
6. „Karriere konkret“ – Programm zur Finanzierung konkreter Karriereschritte in beruflichen Übergangsphasen

▪ **Individuelle Beratung**

Die Universität Osnabrück verfügt über ein differenziertes, zielgruppenspezifisches Beratungsangebot. Das Beratungsangebot gliedert sich nach Zielgruppen und spezifischen Themenschwerpunkten. In der Beratung werden die jeweiligen Phasen innerhalb des Promotionsprozesses bzw. während der Qualifikation promovierter Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler berücksichtigt. Die Themenschwerpunkte umfassen sämtliche Aspekte und Fragestellungen, die die jeweiligen Qualifikationsphasen, die weitere strategische Karriereentwicklung und die Begleitung beruflicher Übergangsphasen betreffen:

Tabelle 7-2 Beratungsangebote für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler

Zielgruppen	Promotions- interessierte	Promo- vierende	Postdocs	Habilitierende / Nachwuchs- gruppenleitun- gen	Juniorpro- fessor*in- nen
Themenschwerpunkte		R1	R2	R3-1	R3-2
Entscheidungsfindung für eine Promotion	x				
Promotionsfinanzierung	x	x			
Prozessbezogene Begleitung in der Pro- motion		x			
Allgemeine Informationen zur Postdoc-Phase		x	x		
Karriereentwicklung durch Forschungsför- derung (Einwerben von Drittmitteln)		x	x	x	x
Planung und Finanzierung der wissen- schaftlichen Laufbahn		x	x	x	x
Finanzierung von Konferenzen		x	x	x	x
Konflikte, Beziehungen im Team, Arbeits- situation, Zeitmanagement		x	x	x	x
Entwicklung beruflicher Zielperspektiven und Entscheidungsfindung für wissen- schaftliche sowie außerwissenschaftliche Karrierewege		x	x		
Gestaltung von beruflichen Übergangs- phasen		x	x	x	x
Karriereentwicklung unter besonderer Be- rücksichtigung von Gender- und Diversity- Aspekten	x	x	x	x	x
Beratung zur Existenzgründung	x	x	x	x	x

▪ **Überfachliches Qualifizierungsprogramm**

Das fachübergreifende und zielgruppenspezifische Qualifizierungsprogramm dient dem Erwerb und der Stärkung karriererelevanter Schlüsselqualifikationen, die für eine erfolgreiche Übernahme von Führungsverantwortung in universitären und außeruniversitären Arbeitsbereichen wichtig sind. Konkret werden Veranstaltungen für die jeweiligen Zielgruppen in den folgenden Kompetenzfeldern angeboten:

Tabelle 7-3 Überfachliche Qualifizierungsseminare für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler

Zielgruppen	Promotions-interessierte	Promovierende	Postdocs	Habilitierende / Nachwuchsgruppenleitungen	Juniorprofessor*innen
Kompetenzfelder (grau hinterlegt) und Beispielthemen		R1	R2	R3-1	R3-2
Wissenschaft und Methode					
Hochschuldidaktische Qualifizierung		x	x	x	x
Wie schreibe ich ein wissenschaftliches Exposé?	x	x			
Wie stelle ich einen Drittmittelantrag?			x	x	x
Führungskompetenzen					
Leitung von wissenschaftlichen Projekten			x	x	x
Professional communication: negotiating roles and relationships		x	x	x	x
Leadership in a globalized world		x	x	x	x
Selbstführungskompetenzen und Karriereplanung					
Promovieren ja oder nein?	x				
Getting started / Get on with it / Dissertation abschließen		x			
Wege aus der Wissenschaft		x	x	x	x
Überzeugen in Personalauswahlverfahren		x	x	x	x
Stressmanagement für Postdocs			x	x	x
Berufungstraining				x	x
Verhandlungstraining				x	x
Arbeitstechniken sowie Sprach- und Medienkompetenzen					
Soziale Medien – Profilbildung im Netz		x	x	x	x
Preparing and conduction a poster presentation		x			

Die unter „Wissenschaft und Methode“ aufgeführten Seminare zur hochschuldidaktischen Qualifikation werden seitens des Zentrums für Digitale Lehre, Campus-Management und Hochschuldidaktik der Universität Osnabrück (virtuOS) für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie für Professorinnen und Professoren angeboten. In Kooperation mit den Universitäten Bremen und Oldenburg sowie dem Kompetenzzentrum Hochschuldidaktik für Niedersachsen an der TU Braunschweig bietet die Universität Osnabrück das Zertifikat „Hochschuldidaktische Qualifizierung“ an.

Das Seminarprogramm des ZePrOs wird ergänzt durch die Angebote seiner Kooperationspartner und -partnerinnen, wie dem Wissens- und Technologietransfer (Workshopreihe Existenzgründung), dem Sprachenzentrum, der Personal- und Organisationsentwicklung und der Universitätsbibliothek, die unter anderem Angebote zur Unterstützung bei der Veröffentlichung wissenschaftlicher Texte bereit stellt.

- **Überfachliche Vernetzung**

Promovierende und Postdocs haben die Möglichkeit, sich an der Universität Osnabrück zu vernetzen und an gemeinsamen Themen zu arbeiten. Zu den Vernetzungsaktivitäten gehören neben der Teilnahme an den überfachlichen Seminaren regelmäßige themenbezogene Diskussionsabende zu beruflichen Perspektiven nach der Promotion („*Wine & Discussion*“), Vortragsabende und die Tage des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück. Für Promovierende werden darüber hinaus bei Bedarf Workshops zur kollegialen Beratung angeboten, die der wechselseitigen Unterstützung im Promotionsprozess und der Netzwerkbildung dienen. Für internationale Promovierende und Postdocs stehen weitere Vernetzungsangebote zur Verfügung (z.B. Doktoranden-Tandem). Zusätzliche fachübergreifende Vernetzungsmöglichkeiten werden über die Promovierendenvertretung *promos*²⁸, die Postdoc-Vertreterinnen und Vertreter im wissenschaftlichen Beirat des ZePrOs²⁹ und die ZePrOs-Umweltgruppe bereitgestellt.

- **Kontakte zu außerwissenschaftlichen Einrichtungen zur Berufsfeldanalyse**

Aufbauend auf der allgemeinen Karriereberatung haben Promovierende und Postdocs die Möglichkeit, Kontakte zu Unternehmen und außeruniversitären Einrichtungen aufzubauen, mit deren Hilfe der Zugang zu Arbeitsfeldern außerhalb des Wissenschaftssystems unterstützt wird. Das ZePrOs bietet die Vermittlung und Vorbereitung individueller Unternehmenskontakte (z.B. Orientierungsgespräche) sowie Unternehmensexkursionen an. Darüber hinaus bieten verschiedene Veranstaltungen wie „*Wine & Discussion*“ oder die Mentoring-Programme die Möglichkeit, mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Wirtschaft und aus außeruniversitären Einrichtungen ins Gespräch zu kommen sowie unterschiedliche Berufsfelder und Karrierewege näher kennenzulernen.

- **Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen**

In den Mentoring-Programmen werden hochqualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen im Hinblick auf ihre Karriereentwicklung und persönliche Entwicklung individuell begleitet und unterstützt. Die modular konzipierten Programme zählen zu den prozessorientierten Instrumenten der Nachwuchsförderung und tragen gleichermaßen zur Stärkung der Chancengerechtigkeit im Wissenschaftssystem bei. Sie werden über das Professorinnenprogramm des BMBF finanziert und sind daher ausschließlich für Nachwuchswissenschaftlerinnen geöffnet. Neben dem One-to-one-Mentoring zwischen den Nachwuchswissenschaftlerinnen und Führungskräften aus der Wissenschaft bzw. aus außeruniversitären Bereichen, gehören karrierebezogene Seminare, Coaching und Networking zu den zentralen Elementen der Mentoring-Programme.

²⁸ <http://www.promos.uni-osnabrueck.de/startseite.html>

²⁹ https://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/zepros/wissenschaftlicher_beirat.html

Das ZePrOs bietet zwei zielgruppenspezifische Mentoring-Programme im Wechsel an:

- ein achtzehnmonatiges Mentoring-Programm für Postdoktorandinnen und Juniorprofessorinnen „Wissenschaftlerinnen machen Karriere“
- ein zwölfmonatiges Mentoring-Programm für Doktorandinnen „Karrierewege in Wissenschaft und Wirtschaft“

- **„Karriere konkret“ –Programm zur Unterstützung konkreter Karriereschritte**

Mit dem Programm „Karriere konkret“³⁰ werden Juniorprofessorinnen, Postdoktorandinnen und Doktorandinnen bei der Umsetzung konkreter Karriereschritte in beruflichen Übergangsphasen innerhalb und außerhalb der Wissenschaft unterstützt (z.B. individuelle Einzelcoachings zur Vorbereitung von Bewerbungs- und Berufungsverfahren). Damit ist es systematisch mit den zuvor genannten Bausteinen der akademischen Personalentwicklung verzahnt und baut insbesondere auf den Angeboten auf, die der beruflichen Orientierung und strategischen Karriereplanung dienen. Der individuelle Bedarf wird im Rahmen der individuellen Beratung für Promovierende und Postdocs konkretisiert, die Voraussetzung für die Finanzierung ist. Das Programm wird über das Professorinnenprogramm finanziert und ist daher ausschließlich für Frauen geöffnet.

7.2.4 Bestehende zentrale Maßnahmen und Instrumente zur finanziellen Unterstützung

- **Pool Frauenförderung**

Für Doktorandinnen und Habilitandinnen werden Abschlussstipendien zur Promotion über den Pool Frauenförderung angeboten. Ferner unterstützt die Universität Osnabrück mit dem Pool Frauenförderung Vorhaben und Projekte zur Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern. Postdoktorandinnen werden darüber hinaus in ihrer wissenschaftlichen Karriere in Forschung und Lehre unterstützt. Die Förderung durch den Frauenförderpool kann Sach- und Personalmittel umfassen.

- **Forschungspool**

Für Postdocs, Habilitierende, Nachwuchsgruppenleitungen sowie Juniorprofessorinnen und -professoren stehen darüber hinaus Mittel aus dem Forschungspool bereit, die insbesondere der Vorbereitung von Drittmittelprojekten dienen. Der Forschungspool wurde in 2017 neugestaltet und unterscheidet insgesamt sechs Förderlinien:

- I. Ausgewählte Einzelförderungen
- II. Anschub für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler und Erstantragstellerinnen bzw. -antragsteller
- III. Halten & Holen forschungsstarker Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler
- IV. Anschub für Forschungsverbünde
- V. Erschließung von Forschungspotential
- VI. Entlastung von Lehrverpflichtungen

³⁰ https://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/zepros/unser_angebot.html (04.05.2018).

Die Förderlinie II. „Anschub für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler und Erstantragstellerinnen und -antragsteller“ stärkt explizit den wissenschaftlichen Nachwuchs und unterstützt Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bei der Erarbeitung von Drittmittelanträgen. Die Förderlinie richtet sich an Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die einen Drittmittelantrag einreichen, Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die an die Universität Osnabrück wechseln möchten, um hier ein Forschungsprojekt durchzuführen und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die bisher keine Drittmittelbewilligung aufweisen.

Neben der Bereitstellung von Personal-, Sach- und Reisemitteln erhalten die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler entsprechend dem individuellen Bedarf ein intensives Einzelcoaching zur Vorbereitung von Projektpräsentationen bei Drittmittelgebern.

7.2.5 Zusammenfassung

Tabelle 7-4 Bestehende Maßnahmen zur Unterstützung der Orientierung, differenziert nach Zielgruppen und Phasen an der Universität Osnabrück

	R1 - Promovierende	R2 Postdocs	R3 -1 Postdocs, Habilitierende, Nachwuchsgruppenleitungen	R3-2 Juniorprofessor*innen
Phasenübergang / Personalgewinnung	Individuelle Beratung Promotionsinteressierter / Beratung zur Promotionsfinanzierung (ZePrOs)	Individuelle Beratung von Postdocs und Juniorprofessor*innen (Karriereberatung) (ZePrOs)		
	Individuelle Beratung und Seminare zur Forschungsförderung (Forschungsreferent*innen (FR))			
	Tages des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück (ZePrOs)			
	Internationales Marketing (International Office (IO))			
	Internationale Kurzzeitprogramme (Summer Schools) (IO)			
Willkommenskultur	Zentrale Anlaufstelle für internationale Mitarbeitende (Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE))			
	Individuelle Beratung internationaler Wissenschaftler*innen zu nicht akademischen Themen (PE/OE)			
	Vernetzungsveranstaltungen für internationale Wissenschaftler*innen (PE/OE)			
	Vernetzungsmöglichkeiten über die Promovierenden-Vertretung promos	Vernetzungsmöglichkeit über das Postdoc-Netzwerk (z.B. Stammtische) und jährliche Treffen aller Postdocs mit der Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung		Vernetzungsmöglichkeiten über jährliche Treffen aller Juniorprofessor*innen mit der Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung
Beschäftigungssituation				
Qualifizierung / Entwicklung	Individuelle Beratung Promovierender zur Promotion (ZePrOs)	Individuelle Beratung von Postdocs und Juniorprofessor*innen (Karriereberatung) (ZePrOs)		
	Individuelle Beratung, Seminare und Informationsveranstaltungen zur Karriere-, Drittmittel- und Forschungsförderung (FR)			
	Individuelle Beratung unter Berücksichtigung von Gender- und Diversity-Aspekten (Gleichstellungsbüro)			
	Fachübergreifendes Qualifizierungsprogramm des ZePrOs			
	Zertifikatsprogramm "Hochschuldidaktische Qualifizierung" (VirtUOS)			
	Tages des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück (ZePrOs)			
	Mentoring für Doktorandinnen (ZePrOs)	Mentoring für Postdotorandinnen und Juniorprofessor*innen (ZePrOs)		
	Seminars to improve language skills (Sprachenzentrum (SZ))			
	Schreibberatung (Dt., Eng.) (SZ)			
	Sprechwerkstatt (SZ)			
	Englisch+ (SZ)			
	Fremdsprachenunterricht (SZ)			
	Intensivkurse Deutsch (SZ)			
	Sprachentandem (SZ)			
	Doktorand*innen-Tandem (IO)	Zentraler Forschungspool der Universität Osnabrück		
	DAAD-Studienabschlussbeihilfen (IO)			
Frauenförderpool (finanzielle Unterstützung von Wissenschaftlerinnen)				
Übergang in die nächste Karrierephase	Fachübergreifendes Qualifizierungsprogramm des ZePrOs			
	Wine & Discussion - Diskussionsabend zu karriererelevanten Themen mit Expert*innen unterschiedlicher Berufsfelder (ZePrOs)			
	Individuelle Beratung Promovierender (ZePrOs)	Individuelle Beratung von Postdocs und Juniorprofessor*innen (Karriereberatung) (ZePrOs)		
	Individuelle Beratung, Seminare und Informationsveranstaltungen zur Karriere-, Drittmittel- und Forschungsförderung (FR)			
	Orientierungsgespräche mit Vertreter*innen aus außerwissenschaftlichen Einrichtungen und Unternehmen zur Berufsfeldanalyse (ZePrOs)			
	Seminare und Beratung zur Existenzgründung (Wissens- und Technologietransfer (WTT))			
	Mentoring für Doktorandinnen (ZePrOs)	Mentoring für Postdotorandinnen und Juniorprofessor*innen (ZePrOs)		
	Program "Karriere konkret" für Nachwuchswissenschaftlerinnen in beruflichen Übergangsphasen (ZePrOs)			
	Abschlussstipendien des Frauenförderpools			
			Zentraler Forschungspool der Universität Osnabrück	

7.3 Bestehende zentrale Maßnahmen zur Erhöhung der **Transparenz** mit Blick auf Karrierewege des wissenschaftlichen Nachwuchses

7.3.1 Bestehende zentrale Maßnahmen zur Personalgewinnung, Stellenbesetzung und Willkommenskultur an der Universität Osnabrück

- **Stellenbesetzung für wissenschaftliche Mitarbeitende**

Bei Personalauswahlverfahren für wissenschaftliche Mitarbeitende – wie auch für alle anderen Personalgruppen – gilt es, auf allen Ebenen Chancengerechtigkeit sicherzustellen. Daher erfolgt die Stellenbesetzung für wissenschaftliche Mitarbeitende an der Universität Osnabrück nach einem transparenten und strukturierten Verfahren. Das Dezernat Personal hat 2017 einen „Leitfaden für Stellenbesetzungen des wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlichen Bereichs“ herausgegeben, der sämtliche relevanten Informationen zum Einstellungsverfahren enthält. Bei allen Auswahlverfahren mit vorheriger Ausschreibung ist eine Auswahlkommission zu bilden, die aus stimmberechtigten Mitgliedern (Leitung der jeweiligen Einrichtung, ggf. Fachvorgesetzte, ggf. weitere Vertreterinnen und Vertreter der Einrichtung) und aus beratenden Mitgliedern besteht. Zu den beratenden Mitgliedern zählen die Gleichstellungsbeauftragte, ein entsandtes Mitglied des Personalrats, die Schwerbehindertenvertretung und eine Vertretung des Dezernats Personal.

- **Berufungsverfahren**

Die Besetzung von Juniorprofessuren erfolgt auf Basis der Verfahrensordnung zur „Besetzung von Professuren und Juniorprofessuren in den Fachbereichen“³¹ (Berufungsordnung). Hierbei wird besonderer Wert auf einen wertschätzenden Umgang mit den Bewerberinnen und Bewerbern während der Berufungsverfahren und bei der Begleitung vor Ort gelegt. Die Universität Osnabrück versteht die Berufungskultur als einen zentralen Wettbewerbsfaktor bei der Gewinnung exzellenter Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler. Bereits 2007 wurden der Universität Osnabrück im Rahmen der Studie des Deutschen Hochschulverbandes „Berufungskultur vor Ort“ gute Rahmenbedingungen für Berufungsverfahren bescheinigt. Diese guten Rahmenbedingungen beziehen sich unter anderem auf die Länge des Verfahrens, die Information der Bewerberinnen und Bewerber über den Stand des Berufungsverfahrens und die Unterstützung hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Darüber hinaus wurde der Universität Osnabrück ein sehr positives Verhandlungsklima bescheinigt. Damit ist der Universität diesbezüglich eine Spitzenposition zugekommen, in der sich insgesamt lediglich fünf deutsche Universitäten befinden³².

- **Willkommenskultur**

Im Rahmen ihrer Willkommenskultur bietet die Universität Osnabrück für neue und andere interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig die Informationsveranstaltung „*Arbeitsplatz Universität – Einführung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*“ an.

Im Rahmen dieser Veranstaltung stellen Ansprechpartnerinnen und -partner verschiedener Abteilungen und Organisationseinheiten ihre Tätigkeit und ihren Zuständigkeitsbereich vor. Die Teilnehmenden bekommen

³¹ Quelle: Intranet der Universität Osnabrück: Dezernat 4-Akademische Angelegenheiten-Justitiariat

³² Detmer, Hubert und Meurs, Christian (2008): Berufungskultur vor Ort. Forschung und Lehre 05/2008. <http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/?p=409> (20.11.2017).

so ein besseres Verständnis von ihrem neuen „Arbeitsplatz Universität“ und lernen organisatorische Zusammenhänge und Gremien kennen. Alle Postdocs werden zudem einmal im Jahr von der Vizepräsidentin für Forschung und Lehre zu einem gemeinsamen Gespräch über die aktuelle Situation der Postdocs an der Universität Osnabrück und zum Klären von möglichen Bedarfen mit Blick auf die Nachwuchsförderung eingeladen. Auch die Juniorprofessorinnen und -professoren werden einmal im Jahr zu einem gemeinsamen Abend mit der Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung eingeladen, um miteinander ins Gespräch zu kommen, um offene Fragen (z.B. hinsichtlich der Zwischenevaluation) zu klären und um die Vernetzung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler untereinander zu stärken. Darüber hinaus werden neuberufene Juniorprofessorinnen und -professoren zusammen mit allen anderen neuberufenen Professorinnen und Professoren seitens des Präsidenten der Universität Osnabrück zu einem Willkommensabend eingeladen.

7.3.2 Bestehende zentrale Maßnahmen zur Personalführung und Personalentwicklung für Führungskräfte in der Wissenschaft

Entscheidende Verantwortung für eine gelungene Personalentwicklung liegt bei den **Führungskräften** einer Hochschule: den Professorinnen und Professoren, der Hochschulleitung sowie den Dekanats- und Institutsleitungen. Zur Unterstützung von Führungskräften bei der Wahrnehmung ihrer Leitungsaufgaben stehen den Führungskräften Leitfäden für die Vorbereitung und Durchführung von Jahresgesprächen mit Mitarbeitenden zur Verfügung. Vorrangiges Ziel der Jahresgespräche ist es, den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden zu verbessern und einen intensiven Dialog zu fördern. Zur Stärkung ihrer Leitungskompetenzen hat die Universität Osnabrück gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen implementiert.

Die Universität Osnabrück bietet Führungskräften individuelle Coachings und Führungskräftebildungen an. Es handelt sich dabei um einzelfallorientierte Angebote, die von externen Coaches oder Institutionen, wie z.B. dem Deutschen Hochschulverband und dem Hochschullehrerverband, konzipiert und durchgeführt werden. Speziell für Professorinnen werden weitere Formate bereitgestellt, um sie gezielt darin zu unterstützen, ihre Führungsrolle zu reflektieren und Leitungspeditionen in Instituten, Dekanaten und der Hochschulleitung zu übernehmen. Ziel dieser Maßnahmen ist es, den Anteil an Frauen in Führungspositionen der Universität Osnabrück zu erhöhen. Darüber hinaus haben sich Angebote mit dem Ziel der Stärkung von Führungskompetenzen auf Ebene der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler als zukünftige Führungskräfte etabliert und bewährt. Diese Angebote werden auch in Zukunft zentrale Elemente der akademischen Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs sein. Als Kooperationshochschule der „Hochschulübergreifenden Weiterbildung“ (HüW) bietet die Universität Osnabrück zudem Professorinnen und Professoren zur Stärkung ihrer Führungskompetenzen und zur Unterstützung bei Führungsaufgaben Veranstaltungen aus dem Programm der HüW an, wodurch eine adäquate Qualifizierung und ein hochschulübergreifender Erfahrungsaustausch gewährleistet werden.

*In vielen **Instituten** herrscht eine offene Gesprächskultur zwischen Nachwuchswissenschaftleri*innen und Professor*innen in Form einer „Kultur der offenen Türen“. Für die Einführung neuer Mitarbeiter*innen wurden sowohl formelle Verfahren (z.B. eine systematische Einführung durch die Dekanatsbüroleitung) als auch informelle Verfahren (u.a. „KlingelSERVICE“ für gemeinsame Mittagessen) etabliert.*

7.3.3 Zusammenfassung

Tabelle 7-5 Bestehende Maßnahmen zur Erhöhung der Transparenz, differenziert nach Zielgruppen und Phasen an der Universität Osnabrück

	R1 - Promovierende	R2 - Postdocs	R3 -1 Postdocs, Habilitierende, Nachwuchsgruppenleitungen	R3-2 Juniorprofessor*innen
Phasenübergang / Personalgewinnung	Leitfaden für Stellenbesetzungsverfahren			
			Verfahrensordnung zur Besetzung von Professuren und Juniorprofessuren	
Willkommenskultur	Arbeitsplatz Universität - Einführung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Universität Osnabrück (Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE))			Willkommensabend für (Junior-) Professor*innen
		Jährlicher Austausch der Postdocs mit der Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung		Jährlicher Austausch der Juniorprofessor*innen mit der Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung
Beschäftigungssituation	Leitfaden für Jahresgespräche			
Qualifizierung / Entwicklung	ZePrOs-Seminare zur Stärkung von Führungskompetenzen für Nachwuchswissenschaftler*innen			
	Individueller Entwicklungsplan für Promotionen (IDP)	Führungskräfteentwicklung im Rahmen der Hochschulübergreifenden Weiterbildung (HüW)		
			Führungskräfteentwicklung (Coachings und Schulungen) im Rahmen der Weiterbildungsangebote der Universität Osnabrück (PE/OE)	
			Individuelle Führungskräftecoachings und Weiterbildungen für Professorinnen (Gleichstellungsbüro)	
				Individueller Entwicklungsplan für Promotionen
Übergang in die nächste Karrierephase				

8. Handlungsfelder zur Weiterentwicklung der Nachwuchsförderung an der Universität Osnabrück

Zur Weiterentwicklung der Nachwuchsförderung werden im Folgenden Handlungsfelder für die kommenden fünf Jahre formuliert. Analog zum Organisationsprinzip der bestehenden Maßnahmen werden die Handlungsfelder den drei **strategischen Leitziele**n (Abschnitt 6.5) zugeordnet. Zur Operationalisierung der Handlungsfelder werden Maßnahmen und Instrumente entwickelt, die in einen „*Aktionsplan zur akademischen Personalentwicklung und zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses*“ einfließen werden.

8.1 Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen zur Stärkung der institutionellen **Verantwortung** für den wissenschaftlichen Nachwuchs und dessen bestmöglicher wissenschaftlicher **Ausbildung**

8.1.1 Handlungsfelder zur Weiterentwicklung zentraler Maßnahmen und Instrumente bezüglich der Beschäftigungsbedingungen und der Zusammenarbeit im Wissenschaftskontext

Der Wunsch nach verlässlichen und planbaren Karrierewegen für den wissenschaftlichen Nachwuchs ist ein zentrales Ergebnis der hochschulweiten Bedarfsabfrage. Er kommt in der Forderung nach längerfristigen Arbeitsverträgen, mehr Dauerstellen im wissenschaftlichen Mittelbau und einer Stärkung des Tenure Track für Juniorprofessorinnen und -professoren zum Ausdruck. Es liegt in der Verantwortung der Universität Osnabrück die Vertragsbedingungen weiterhin mit Blick auf eine gute Planbarkeit von Karrierewegen zu gestalten. Zudem sollen hochschulweit transparente Verfahren zur Einrichtung und zur Besetzung permanenter Positionen in Form der Juniorprofessur mit Tenure Track-Option und der Dauerstellen im wissenschaftlichen Mittelbau entwickelt werden:

- **Juniorprofessur mit Tenure Track-Option**

Die Universität Osnabrück hat in den vergangenen 15 Jahren durchweg sehr positive Erfahrungen mit der Etablierung von Juniorprofessuren gemacht und zugleich in einem beachtlichen Umfang solche Professuren etabliert. In der Regel wurden dabei Juniorprofessuren ohne Tenure Track-Option geschaffen. Der Übergang auf eine unbefristete W2-Professur an der Universität Osnabrück ist jedoch für viele Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber basierend auf Einzelfalllösungen realisiert worden.

In der Entwicklungsplanung der Fachbereiche und Fächer sind Juniorprofessuren mit Tenure-Track-Option bislang keine systematisch eingeführte planerische Stellenkategorie. Juniorprofessuren sind daher bisher nur in Einzelfällen mit einer Tenure Track-Option ausgeschrieben worden. Ziel ist es, sich künftig vom Einzelfall, der zwischen Fachbereich und Hochschulleitung verhandelt worden ist, zu lösen und ein universitätsweites Modell zu etablieren, das eine strukturelle und systematische Verankerung der Juniorprofessur mit Tenure-Track-Option in der Entwicklungsplanung der Fächer und Fachbereiche vorsieht. Mit der Etablierung eines solchen Modells ist zwar auch die Erwartung verbunden, dass sich die Anzahl der Tenure-Track-Professuren erhöht, insbesondere geht es aber darum, Transparenz über die stellenbezogene Ausstattungsplanung herbeizuführen, die es Postdoktorandinnen und Postdoktoranden ermöglicht, den planerischen Umfang von Stellenperspektiven in ihrem Fach einzuschätzen.

Für ein solches Modell sind Kriterien dafür zu entwickeln, in der Ausbildungsplanung der Fächer die Professuren systematisch zu identifizieren, die geeignet sind, als W1 Tenure Track-Professuren wiederbesetzt zu werden. Diese Modellentwicklung soll im Rahmen der Antragstellung im Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erfolgen.

- **Nachwuchsförder- und Stellenkonzepte der Fachbereiche**

Entsprechend den Empfehlungen des Wissenschaftsrats und der HRK wird die Universität Osnabrück in ihren Fachbereichen Stellenkonzepte entwickeln, mit denen verlässliche universitäre Karriereoptionen in der Wissenschaft neben der Professur aufgezeigt werden. In den Stellenkonzepten werden hochschulweit geltende Kriterien für die Einrichtung von unbefristeten akademischen Stellen in den Fachbereichen, die Aufgabenbereiche, die Zugangsvoraussetzungen und die Besetzungsverfahren festgelegt und transparent erläutert. Die Anzahl der Dauerstellen richtet sich nach dem Umfang permanenter Aufgaben in Lehre und Forschung. Bei der Personalplanung ist einem angemessenen Verhältnis zwischen akademischen Dauerstellen und befristeten Qualifizierungsstellen Rechnung zu tragen, um die Karrierechancen des zukünftigen wissenschaftlichen Nachwuchses nicht zu beeinträchtigen. Mit dem Ziel bestmögliche Bedingungen für die wissenschaftliche Ausbildung zu schaffen, werden die Fachbereiche aufgefordert im Rahmen ihrer Entwicklungspläne Konzepte zur Position des wissenschaftlichen Nachwuchses vorzulegen, die auch konkrete Maßnahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (z.B. in den Bereichen Onboarding oder Beratung von Nachwuchswissenschaftlerinnen) enthalten.

8.1.2 Handlungsfelder zur Weiterentwicklung zentraler Maßnahmen und Instrumente zur Qualitätssicherung in den wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen

1. Promotionsphase (R1)

- **Transparenz und strukturierte Betreuung in der Promotion**

Es ist ein Ziel, die Transparenz in allen administrativen Schritten, die bei einer Promotion notwendig sind, insbesondere vor dem Hintergrund der Gesetzesnovellen der letzten Jahre, auch in Zukunft zu gewährleisten und weiter zu erhöhen. Hierfür wurde gemeinsam mit den Fachbereichen die Darstellung einer Prozesskette für administrative Schritte einer Promotion entwickelt. Diese soll den Promovierenden und allen an Promotionen Beteiligten in Zukunft als umfassende Informationsbroschüre zur Verfügung gestellt werden. Die in den jeweiligen Promotionsordnungen der Fachbereiche geregelten Promotionsverfahren bleiben davon unberührt.

Dem Wunsch der Promovierenden nach einer strukturierten Betreuung folgend, wird der IDP auf der Grundlage der guten Erfahrungen der vergangenen Jahre zu einem Gesprächsleitfaden weiterentwickelt. Dieser kann für Statusgespräche zwischen Betreuenden und Promovierenden – und somit zur Prozessbegleitung – herangezogen werden. Bezüglich der Planung von Konferenzreisen im Rahmen der Gespräche zum IDP sollen Betreuende berücksichtigen, dass Reisekosten von in Teilzeit beschäftigten Promovierenden nur in einem sehr begrenzten Ausmaß als Eigenanteil getragen werden können.

Mit Blick auf die Wertschätzung den Promovierenden gegenüber und auf ihre öffentliche Sichtbarkeit an der Universität sollen in Zukunft zentrale Promotionsfeiern stattfinden, in denen die Leistungen der Promovierenden gewürdigt werden.

- **Externe Expertise in Promotionsverfahren (R1)**

Die externe Expertise und der wissenschaftliche Austausch gehören zu den wichtigen Elementen der Qualitätssicherung in Promotionsverfahren. Ein Ziel ist es daher, die externe Expertise in Promotionsverfahren weiter zu stärken und punktuell auszubauen.

2. Postdoc-Phase (R2, R3)

- **Transparenz und Selbständigkeit in der Postdoc-Phase**

Die Universität Osnabrück setzt sich dafür ein, dass die Bedingungen für Postdocs und Habilitierende so gestaltet werden, dass ihrem Wunsch nach mehr Transparenz mit Blick auf die Qualifizierungsphase und die Beschäftigung an der Universität nachgekommen wird. Es sollen daher Maßnahmen entwickelt werden, die Führungspersonen und Postdocs darin unterstützen, transparente Rahmenbedingungen mit Blick auf die Postdoc-Phase und die Zusammenarbeit im Wissenschaftskontext zu schaffen.

Darüber hinaus wird sich die Universität Osnabrück dafür einsetzen, die Datenbasis zu den an der Universität forschenden Postdocs zu verbessern. Auf Basis der Datengrundlage soll die zielgruppenspezifische Ausrichtung von Unterstützungsangeboten weiter verbessert werden. Die Universität steht diesbezüglich mit der UniWiND-Koordinierungsstelle Nachwuchsinformationen in engem Austausch.

In der Bedarfsabfrage wurde seitens der Postdocs zudem der Wunsch nach einer größeren finanziellen Unabhängigkeit mit Blick auf Sach- und Reisemittel geäußert. Es sollen daher Möglichkeiten diskutiert werden, die finanzielle Selbständigkeit in der Postdoc-Phase zu stärken.

3. Juniorprofessur (R3)

- **Evaluationsverfahren im Rahmen der Juniorprofessur**

Ziel der Universität Osnabrück ist es, die Transparenz in der Juniorprofessur mit und ohne Tenure Track-Option insbesondere mit Blick auf die Zwischen- und Abschlussevaluation weiter zu erhöhen. Basierend auf der geltenden „*Verfahrensordnung zur Besetzung von Professuren und Juniorprofessuren in den Fachbereichen (Berufungsordnung)*“ und der „*Ordnung zur Beantragung der Verlängerung des Dienstverhältnisses von Juniorprofessorinnen oder Juniorprofessoren nach drei Jahren*“ sollen Verfahrensabläufe, Kriterienkataloge und Leitfäden für die Zwischen- und Abschlussevaluationen entwickelt werden. Die Kriterien für die Zwischen-, bzw. Abschlussevaluationen werden unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Fachkulturen festgelegt. Sie sollen die Forschungsleistung (auch zu Drittmittelerfolgen und Publikationsleistungen) sowie die Lehrleistung und das Engagement in der universitären Selbstverwaltung berücksichtigen. Je nach Fachkultur können weitere Kriterien hinzugezogen werden, wie beispielsweise der Ausbau von Praxisnetzwerken oder Transferleistungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Einbindung externer Expertise wird auch in Zukunft ein wichtiges Element der Evaluationsverfahren in der Juniorprofessur darstellen.

8.1.3 Handlungsfelder zur Weiterentwicklung zentraler Maßnahmen und Instrumente zur Familienfreundlichkeit

Hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Familienfreundlichkeit gilt es zunächst den an der Universität Osnabrück etablierten hohen Standard zu halten. Die in der Bedarfsabfrage belegte Zufriedenheit der Wis-

senschaftlerinnen und Wissenschaftler soll auch in Zukunft auf dem bestehenden hohen Niveau gewährleistet werden. Gleichwohl wird die Universität mit Blick auf die kommunizierten Bedarfe insbesondere die Transparenz in Bezug auf arbeitsrechtliche Regelungen im Kontext von Familie und Beruf erhöhen.

- **Vereinbarkeitssituationen von Beschäftigten**

Ziel ist es, die Transparenz bezüglich der Regelungen und Prozesse vor und während der Elternzeit von Beschäftigten zu erhöhen. Hierfür ist ein Projekt zum „Strukturierten Vorgehen bei vereinbarkeitsinduzierten Veränderungserfordernissen und Spielregeln beim Umgang damit“ geplant. In dem Projekt soll insbesondere über rechtliche Regelungen aufgeklärt werden. Darüber hinaus werden Handlungsempfehlungen für Vorgesetzte und Beschäftigte erarbeitet, die sich auf die Prozesse vor und während der Elternzeit sowie auf die Rückkehr aus der Elternzeit beziehen.

- **Egalitäre, partnerschaftliche Elternschaft**

Ein weiterer Schwerpunkt in Bezug auf die Familienfreundlichkeit wird in Zukunft die Stärkung egalitärer Elternschaft sein. Hierbei geht es um die Frage, wie es – auch mit Unterstützung der Institution Universität Osnabrück – gelingen kann, die Fürsorgearbeit innerhalb der Familie partnerschaftlich zu gestalten, um so die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf weniger zu einer frauenspezifischen Frage zu machen. Geplant ist beispielsweise die Einführung eines Fachtages „aktive Väter“, an dem es um die aktive Vaterschaft im Spannungsfeld von persönlichen Entscheidungen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen geht.

8.1.4 Handlungsfelder zur Weiterentwicklung zentraler Maßnahmen und Instrumente zur Chancengerechtigkeit

Ein zentrales Ziel der Universität Osnabrück ist es, die aktuelle Situation mit Blick auf die Chancengerechtigkeit zu halten und die Qualität auf diesem Niveau zu sichern. Weitere Schwerpunkte liegen auf der Entwicklung eines umfassenden Diversity-Konzeptes sowie auf der Fortführung und dem Ausbau der Initiativen zur geschlechtersensiblen Berufsorientierung.

- **Qualitätssicherung**

Mit dem bis 2020 angelegten Projekt „Sicherung der Kontinuität und Stabilität der Gleichstellungsarbeit“ soll die Arbeit des Gleichstellungsbüros in ihrem Kerngeschäft grundsätzlich stabilisiert und gesichert werden. Ziel ist es, die dezentrale Gleichstellungsarbeit über die zentrale Ebene zu stärken und zu professionalisieren. Erste Schritte sind mit der Änderung der Grundordnung 2017 bereits vollzogen. Mit dem Projekt zur „Neustrukturierung des Amtes der dezentralen Gleichstellungsbeauftragten“ stehen weitere Schritte zum Erreichen des Ziels an.

- **Diversity-Management**

Die Universität Osnabrück baut ein systematisches Diversity-Management auf. Die Schaffung von unterstützenden Strukturen, organisationalen Vernetzungen, der Ausbau von Beratungsstrukturen sowie die Koordination aller Aktivitäten zum Thema Diversity stehen dabei im Fokus und werden in einem Diversity-Konzept

zusammengeführt. Um den Umgang mit Diversität an der Universität Osnabrück weiter zu professionalisieren wird eine Lenkungsgruppe eingerichtet, die ein Forum bietet für den Austausch über Fälle und Verweisstrukturen zwischen den Organisationseinheiten und Fachbereichen.

Zu den Aufgaben der Lenkungsgruppe gehört es, bestehende Diversity-Maßnahmen an der Universität Osnabrück zu identifizieren und Empfehlungen über ergänzende Maßnahmen auszusprechen. Ein zentrales Ziel ist die Entwicklung eines breit getragenen Diversitätsverständnisses an der Universität Osnabrück.

- **Geschlechtersensible Berufsorientierung**

Das Ziel der Förderung einer geschlechtersensiblen Berufsorientierung verfolgt die Universität Osnabrück in Kooperation mit der Integrierten Gesamtschule Eversburg. Aus einer bereits bestehenden Kooperation heraus hat das Gleichstellungsbüro der Universität Osnabrück ein weitreichendes Konzept zur geschlechtersensiblen Berufsorientierung entwickelt, das in 2018 in die Pilotphase gestartet ist.

8.2 Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen zur Stärkung der **Orientierung** des wissenschaftlichen Nachwuchses hinsichtlich seiner Tätigkeit an der Universität und seiner Karriereoptionen innerhalb und außerhalb der Wissenschaft

8.2.1 Handlungsfelder zur Weiterentwicklung zentraler Maßnahmen und Instrumente zur überfachlichen Qualifikation und Vernetzung (akademische Personalentwicklung)

Mit Blick auf die Ausweitung der Juniorprofessur mit Tenure Track-Option soll das bestehende Maßnahmenpektrum der akademischen Personalentwicklung speziell auf die Bedürfnisse der Juniorprofessorinnen und -professoren hin überprüft und angepasst werden. Es sollen darauf aufbauend spezifische, an den individuellen Bedarf angepasste Instrumente bereitgestellt werden.

Die Ergebnisse der Bedarfsabfrage belegen einen größeren Informationsbedarf bei einigen Angeboten der akademischen Personalentwicklung. Ziel ist es daher, die Sichtbarkeit aller Angebote der akademischen Personalentwicklung nachfrageorientiert zu optimieren.

Dem kommunizierten Unterstützungsbedarf in Bezug auf Methodenkompetenzen und englischsprachige Seminarangebote soll mit einer Ausweitung der jeweiligen Angebote begegnet werden. Aufgrund des geäußerten Bedarfs der Postdocs nach einer stärkeren Fokussierung auf außeruniversitäre Karrierewege ist es ein weiteres Ziel, das Angebot dahingehend weiter zu bündeln und zu fokussieren.

- **Personalentwicklungsmaßnahmen für Juniorprofessorinnen und -professoren mit und ohne Tenure Track-Option (R3)**

Grundsätzlich stehen den Juniorprofessorinnen und -professoren mit und ohne Tenure Track-Option alle Maßnahmen der Personalentwicklung und der Vernetzung offen, die für reguläre Professorinnen und Professoren sowie für Postdocs, Habilitandinnen und Habilitanden sowie Nachwuchsgruppenleitungen bereitstehen. Die Personalentwicklung für Juniorprofessorinnen und -professoren soll zukünftig auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden. So soll die Begleitung und das Beratungsangebot für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Zukunft folgendermaßen strukturiert werden (Abbildung 8-1):

- *Hochschulleitung*: Onboarding-Veranstaltungen im Rahmen der Willkommenskultur für neuberufene Professorinnen und Professoren

- *Dekanate in den Fachbereichen:* Gespräche zum Stellenantritt und Einführung in die Aufgabenfelder zwischen Dekaninnen bzw. Dekanen und Juniorprofessorinnen und -professoren
- *Akademische Personalentwicklung:* In persönlichen Beratungsgesprächen mit einer Vertreterin bzw. einem Vertreter der akademischen Personalentwicklung soll der individuelle Bedarf der Juniorprofessorin bzw. des Juniorprofessors ermittelt werden. Darauf aufbauend wird ein Qualifizierungsplan entwickelt, der speziell an den individuellen Bedarf angepasste Maßnahmen und Instrumente umfasst. Hierzu können u.a. individuelle Mentoring-Angebote, Einzelcoachings zur Stärkung von Führungskompetenzen sowie Seminare zum Projektmanagement und zur Drittmittelakquise zählen. Juniorprofessorinnen und -professoren haben im ZePrOs eine feste Ansprechpartnerin bzw. einen festen Ansprechpartner, an die bzw. den sie sich wenden können. Zu Beginn ihrer Tätigkeit, vor der Zwischenevaluation und vor der Abschlussevaluation werden die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu einem Gespräch eingeladen, um den Unterstützungsbedarf bei der Vorbereitung auf die Evaluationen zu ermitteln. Hinsichtlich der Zeitplanung werden die mit den jeweiligen Verfahren verbundenen Fristen berücksichtigt.
- *Ombudspersonen:* Die Universität Osnabrück wird zudem Ombudspersonen für Juniorprofessorinnen und -professoren benennen, die während der gesamten Zeit als Vertrauenspersonen beratend zur Verfügung stehen.



Abbildung 8-1 Akademische Personalentwicklung für Juniorprofessorinnen und -professoren mit und ohne Tenure Track-Option an der Universität Osnabrück

- **Sichtbarkeit der Angebote der akademischen Personalentwicklung**

Die Promovierenden werden aktuell über einen E-Mail-Verteiler des ZePrOs auf das Angebotsspektrum der akademischen Personalentwicklung aufmerksam gemacht. Die Aufnahme in diesen Verteiler erfolgt durch die Anmeldung im ZePrOs. Aktuell sind ca. 40% der Promovierenden im ZePrOs angemeldet. Das heißt, dass

ein Großteil der Promovierenden nicht auf diesem Weg informiert wird. Es sollen daher Wege etabliert werden, die es ermöglichen, die Anzahl der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die direkt per E-Mail über das ZePrOs erreicht werden, zu erhöhen.

Um eine höhere Transparenz mit Blick auf das differenzierte Beratungsangebot für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zu erreichen, wird eine Beratungslandkarte entwickelt, um die Sichtbarkeit des differenzierten Beratungsangebotes weiter zu stärken und entsprechende Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner leichter zu identifizieren. Zudem sollen alle Angebote der akademischen Personalentwicklung auf der Homepage der Universität in der Form gebündelt werden, dass die unterschiedlichen Teilgruppen des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie Promotionsinteressierte unmittelbar die für sie relevanten Unterstützungangebote identifizieren können

- **Methoden-Netzwerke der Universität Osnabrück (R1-3)**

Die Universität Osnabrück wird den fachlichen Austausch und die interdisziplinäre Vernetzung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in den Qualifizierungsphasen weiter stärken und selbständige wissenschaftliche Initiativen unterstützen. Es ist geplant, insbesondere themenspezifische Netzwerke von Promovierenden und Postdocs, die ähnliche Forschungsmethoden anwenden, zu unterstützen (z.B. Finanzierung von Referentinnen und Referenten).

- **Englischsprachiges Seminarangebot (R1-3)**

Das ZePrOs bietet bereits jetzt ein umfangreiches englischsprachiges Seminarprogramm an. Dieses wird aufgrund der Nachfrage um einzelne Komponenten erweitert. So wird beispielsweise eine Workshopreihe des Sprachenzentrums zum Thema „Wissenschaftsenglisch für Promovierende und Postdocs“ eingeführt mit den Schwerpunkten 1. academic writing, 2. conference English, 3. academic language skills.

- **Außeruniversitäre Karrierewege (R1-3)**

Vor dem Hintergrund, dass ein Großteil der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler nach der Promotion nicht in der Wissenschaft verbleibt, sondern seine Karriere in einem außeruniversitären Feld fortsetzt³³, sollen die Angebote, die bisher konkret auf Karrierewege außerhalb des Wissenschaftssystems ausgerichtet sind, ausgebaut und stärker gebündelt werden. Es wird ein Programm „Wege in die Wirtschaft“ entwickelt, in das die bestehenden individuellen Angebote integriert werden und das insbesondere den Übergang von der Wissenschaft in einen außerwissenschaftlichen Bereich fokussiert.

- **Hochschuldidaktische Angebote (R1-3)**

Die vertiefte hochschuldidaktische Kompetenz spielt bei der Neubesetzung von Lehrstühlen inzwischen eine nachweisbare Rolle. Die Angebote zur Stärkung der hochschuldidaktischen Kompetenzen werden daher auch in Zukunft auf einem hohen Qualitätsniveau fortgeführt und dem wissenschaftlichen Nachwuchs in attraktiven Formaten zur Verfügung gestellt. Hierbei wird ein besonderer Fokus auf eine bessere Integration der Angebote in die Qualifizierungsphasen gelegt.

³³ Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hrsg.) (2013): „Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland (BuWiN 2013)“, W. Bertelsmann, Bielefeld.

8.2.2 Handlungsfelder zur Weiterentwicklung zentraler Maßnahmen und Instrumente zur Stärkung der Internationalisierung

Die Universität Osnabrück verfolgt das Ziel, nachhaltig in allen Bereichen (Hochschulleitung, Forschung, Studium, Lehre und Verwaltung) eine internationale Kultur zu etablieren. So soll die Internationalisierung auf allen Ebenen der Universität erhöht werden. Internationale Forschungsk Kooperationen und Netzwerke sollen ausgebaut werden.

In Bezug auf die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sind in den Handlungsfeldern „Planung und Steuerung“, „Studium und Lehre“, „Forschung und Wissenstransfer“ und „Beratung und Unterstützungsangebote“ auf der Grundlage der Empfehlungen aus dem HRK Audit³⁴ Maßnahmen geplant:

▪ **Planung und Steuerung**

Die Universität Osnabrück verfolgt das Ziel, vorhandene internationale Hochschulpartnerschaften weiter zu intensivieren und systematisch auszubauen. Sie erhöht die Mobilität von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im Rahmen dynamischer, polyvalenter Hochschulpartnerschaften. Sowohl im Incoming- als auch im Outgoing-Bereich soll durch Forschungsk Kooperationen, Einladungen internationaler Gastwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sowie zielorientierte Aufenthalte an Partneruniversitäten die internationale Vernetzung gestärkt werden.

Im Rahmen einer gesamtheitlichen effektiven Marketing-Strategie nutzt die Universität Osnabrück das Potential ihrer zentralen Website und bietet internationalen Wissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern relevante Inhalte sowohl auf Englisch als auch Deutsch an. Zudem setzt die Universität bei ihrer Außendarstellung und mit zielgruppenorientierten Rekrutierungsinitiativen strategische Akzente.

▪ **Studium und Lehre**

Mit dem Programm *Internationalisation@Home* verfolgt die Universität Osnabrück das Ziel, allen Studierenden den Erwerb von internationalen und interkulturellen Kompetenzen zu ermöglichen. Basierend auf der Verankerung einer Willkommenskultur begreift die Universität Osnabrück *Internationalization@Home* als ressourcenschonende Chance mit großer Reichweite. Sie wird durch die Internationalisierung der Curricula (fremdsprachige Angebote, kreditierte Summer Schools, fachspezifische Lehrangebote) besonders vorangetrieben.

Die Etablierung und konzeptionelle Weiterentwicklung bestehender internationaler Studienangebote (z.B. fachbereichsübergreifende Masterangebote, Summer Schools) wird gefördert und dient nicht nur der größeren internationalen Sichtbarkeit der Universität Osnabrück, sondern auch der Rekrutierung potentieller Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler.

▪ **Forschung und Wissenstransfer**

Die Kommunikation der Forschungsleistungen der Universität Osnabrück gewinnt durch die Orientierung entlang ausgewählter Profillinien an institutioneller Schärfe und Klarheit. Auch die internationale Sichtbarkeit der Forschung wird damit gestärkt.

³⁴ HRK (2016): Audit „Internationalisierung der Hochschulen“, Empfehlungsbericht für die Universität Osnabrück.

So wird internationalen Wissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern die Möglichkeit gegeben, noch vor Eintritt in die Universität Osnabrück Forschungsschwerpunkte zu benennen und Anknüpfungspunkte für die eigenen Forschungsvorhaben identifizieren zu können.

Ziel der Universität Osnabrück ist es, die Vernetzung internationaler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu stärken. Durch Mobilitätsprogramme (z.B. Ostpartnerschaften), Forschungsk Kooperationen mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im Ausland oder einzelne Förderprogramme gewinnt die Universität Osnabrück die „kritische Masse“ an international gut vernetzten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.

Mit dem Ausbau der Graduiertenkollegs und mit den vorhandenen strukturierten Promotionsstudiengängen erhöht die Universität Osnabrück die Attraktivität ihrer Promotionsmöglichkeiten für internationale Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, ohne das „klassische“ Promotionsmodell und das Cotutelle-Verfahren zu vernachlässigen.

- **Beratung und Unterstützungsangebote**

Die Etablierung einer Willkommenskultur wird durch die geplante Einrichtung eines Welcome Centers physisch erlebbar gemacht. Dieses Zentrum bündelt relevante Unterstützungsangebote und schafft effiziente Verwaltungsstrukturen, um internationalen Wissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern den Eintritt in und Verbleib an der Universität Osnabrück so einfach wie möglich zu machen. Dies beinhaltet neben der sprachlichen und kulturellen Qualifizierung der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter auch die gelebte Wertschätzung seitens der Hochschulleitung für internationalisierungsfreundliche Lösungen. Das vorhandene Beratungs- und Betreuungsangebot für internationale Promovierende wird zudem stetig erweitert.

8.3 Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen zur Erhöhung der **Transparenz** in Bezug auf sämtliche Aspekte der wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen, der Entwicklung des eigenen Forschungsprofils und der Beschäftigung im Wissenschaftskontext

8.3.1 Handlungsfelder zur Weiterentwicklung zentraler Maßnahmen und Instrumente zur Personalgewinnung, Stellenbesetzung und Willkommenskultur

- **Personalgewinnung und Stellenbesetzung**

Die Universität Osnabrück wird sich als „Arbeitgebermarke“ weiterentwickeln und damit ihre internationale Sichtbarkeit als attraktiver Forschungsstandort sowie als Standort mit hervorragenden Bedingungen für die wissenschaftliche Ausbildung weiter ausbauen. Der hohe Qualitätsstandard aller Stellenbesetzungsverfahren wird auch in Zukunft gewährleistet. In den kommenden Jahren soll zu diesem Zweck ein Schwerpunkt auf ein begleitendes Monitoring der Verfahren gelegt werden. Es sollen weitere Instrumente entwickelt werden, mit denen Personalverantwortliche in den Fachbereichen in Stellenbesetzungsverfahren unterstützt werden.

- **Berufungskultur und Evaluationsverfahren**

Die Universität Osnabrück hat den Anspruch, ihre exzellente Berufungspraxis sicherzustellen und so auch in Zukunft optimale Bedingungen für Berufungsverfahren zu bieten.

Die Berufungskultur wird dahin weiterentwickelt, dass mit Blick auf die geplante Ausweitung der Juniorprofessur mit Tenure Track-Option die bestehenden Regelungen – zum Beispiel zur Zwischen- und Abschluss-evaluation – in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen fortentwickelt werden, um auch in Zukunft unter Berücksichtigung fachspezifischer Besonderheiten die Qualität und die Transparenz der Verfahren für alle Fächer gleichermaßen zu gewährleisten. Darüber hinaus sollen die hohen Standards bei der Begleitung von Bewerberinnen und Bewerbern erhalten und weiterentwickelt werden.

- **Willkommenskultur**

Die Transparenz im Rahmen des Stellenantritts an der Universität soll weiter gestärkt werden. So soll das Informationsangebot für neue wissenschaftliche Mitarbeitende zum Stellenantritt ausgeweitet werden. Neben den bestehenden zentralen Maßnahmen zur Einführung von neuen Mitarbeitenden an der Universität sollen Informationsmaterialien für neue Mitarbeitende, spezifische Informationsveranstaltungen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zur Stärkung der Transparenz in Bezug auf rechtliche Rahmenbedingungen der wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen konzipiert werden.

Zur Erhöhung der Transparenz zum Stellenantritt mit Blick auf gegenseitige Erwartungshaltungen und die Einführung in das neue Tätigkeitsfeld sollen Personalverantwortliche und Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler mit entsprechenden Maßnahmen und Konzepten unterstützt werden.

8.3.2 Handlungsfelder zur Weiterentwicklung von Maßnahmen zur weiteren Stärkung der Führungskultur und des inneruniversitären Austausches

Der Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses soll insbesondere in den Fachbereichen der Universität Osnabrück hinsichtlich möglicher Unsicherheiten bei der Entwicklung des eigenen Forschungsprofils aber auch mit Blick auf die befristete Beschäftigung in der Wissenschaft Rechnung getragen werden. In Bezug auf die Rahmenbedingungen und den Verlauf von wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen (z.B. Einflussfaktoren auf die Karriereentwicklung oder Herausforderungen, die mit einer wissenschaftlichen Karriere verbunden sind) ist es das Ziel, eine höhere Transparenz für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zu schaffen. Diese sollen dabei unterstützt werden, Strategien für ihre wissenschaftliche Tätigkeit zu entwickeln und reflektierte Entscheidungen für ihre weitere berufliche Laufbahn zu treffen.

- **Feedbackkultur und Transparenz von Karrierewegen**

Die Universität Osnabrück wird die Feedbackkultur in der Zusammenarbeit im Wissenschaftskontext hochschulweit stärken und unterstützen. Für Führungskräfte werden in Form von Gesprächsleitfäden weitere Instrumente zur Stärkung einer Feedbackkultur entwickelt.

- **Inneruniversitärer Austausch und Mentoring-Initiativen**

Die Universität Osnabrück zeichnet sich mit ihren Forschungszentren durch eine starke interdisziplinäre Vernetzung und Zusammenarbeit aus. Darauf aufbauend soll der statusübergreifende inneruniversitäre Austausch zwischen Professorinnen und Professoren auf der einen und Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern auf der anderen Seite weiter intensiviert werden. So sollen hochschulinterne Mentoring-Initiativen entwickelt und etabliert werden, die den Austausch über biographiephasenspezifische Herausforderungen zwischen den Statusgruppen fördern.

9. Qualitätssicherung

9.1 Qualitätssicherung der akademischen Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal in Forschung und Lehre ohne formales wissenschaftliches Qualifizierungsziel

Auf Ebene der Hochschulleitung ist das Thema der akademischen Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal in Forschung und Lehre ohne formales wissenschaftliches Qualifizierungsziel aktuell dem Ressort der Vizepräsidentin bzw. des Vizepräsidenten für Personal und Finanzen zugeordnet. Diese*r ist auch Mitglied der Arbeitsgruppe Fort- und Weiterbildung.

Durch die Arbeitsgruppe Fort- und Weiterbildung erfolgt eine Qualitätssicherung hinsichtlich der Inhalte und Themen des universitätsinternen Fort- und Weiterbildungsprogramms. Der Gruppe gehören neben der Vizepräsidentin bzw. dem Vizepräsidenten für Personal und Finanzen auch die Leitung des Personaldezernats, die Leitung der Personal- und Organisationsentwicklung sowie eine Vertretung der Fachbereichsverwaltungsleitungen an. Ergänzt wird die Gruppe durch ein Personalratsmitglied sowie die Gleichstellungsbeauftragte. Die Arbeitsgruppe tagt einmal pro Semester. In diesen Treffen wird über das Angebot für das kommende Programm entschieden und die Veranstaltungen des vergangenen Programms hinsichtlich der Teilnehmendenzahl evaluiert. Eine inhaltliche Evaluation der Veranstaltungen erfolgt zudem laufend durch die Personal- und Organisationsentwicklung.

Die Maßnahmen der akademischen Personalentwicklung werden in einem Arbeits- und Organisationskontext und somit in einer dynamischen Umgebung angeboten und durchgeführt. Daher ist im Sinne der Qualitätssicherung dafür Sorge zu tragen, dass die Maßnahmen regelmäßig entsprechend der aktuellen Gegebenheiten der Organisation, der Bedürfnisse der Zielgruppen und der aktuellen Forschungsergebnisse angepasst werden. Die Universität evaluiert die bestehenden Maßnahmen der akademischen Personalentwicklung zukünftig daher regelmäßig im Abstand von drei Jahren und leitet notwendige Änderungen aus den Evaluationsergebnissen ab.

Ein weiteres Merkmal für die Qualitätssicherung der akademischen Personalentwicklung an der Universität Osnabrück ist das Bestreben nach einer Nachhaltigkeit der Angebote. Dieser Anspruch wird erfüllt, indem zu einzelnen Veranstaltungsangeboten ein Transfertreffen durch die Personal- und Organisationsentwicklung angeboten wird. Diese Transfertreffen finden in der Regel zwei bis drei Monate nach der Veranstaltungsdurchführung statt. Ziel dieser Treffen ist es, eine Verknüpfung zwischen den Veranstaltungsinhalten und den Tätigkeiten des Arbeitsalltags herzustellen. Darüber hinaus werden die Veranstaltungsinhalte und -unterlagen entsprechend der Gegebenheiten an der Uni Osnabrück angepasst und diese sämtlichen Beschäftigten über entsprechende Kanäle, wie z.B. dem Intranet, zur Verfügung gestellt.

9.2 Qualitätssicherung der akademischen Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs und der Nachwuchsförderung

Die Qualitätssicherung der Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung ist auf verschiedenen Ebenen der Universität verortet:

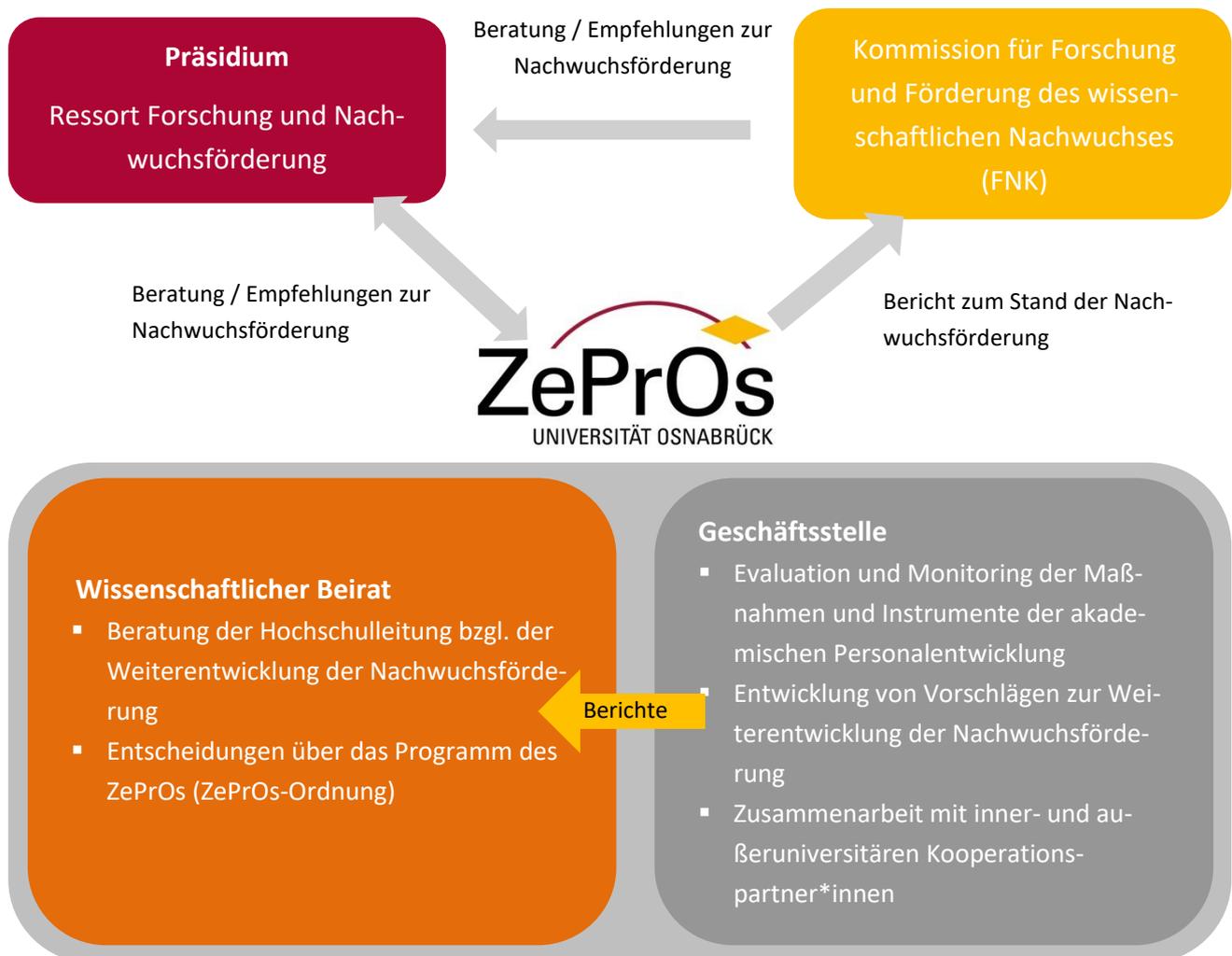


Abbildung 9-1 Qualitätssicherung der Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung

Auf Ebene der Hochschulleitung ist die Nachwuchsförderung dem Geschäftsbereich der Vizepräsidentin bzw. des Vizepräsidenten für Forschung und Nachwuchsförderung zugeordnet, die gemäß dem Ressortprinzip der Präsidien an Niedersächsischen Hochschulen³⁵ die Entscheidungen zur strategischen Weiterentwicklung der Nachwuchsförderung trifft. Sie wird von der Senatskommission für Forschung und Nachwuchsförderung (FNK) und dem wissenschaftlichen Beirat des ZePrOs beraten.

Dem wissenschaftlichen Beirat des ZePrOs gehören gewählte Professorinnen und Professoren aller Fachbereiche, gewählte Vertreterinnen und Vertreter der Promovierendenvertretung *promos* sowie gewählte Postdoc-Vertreterinnen und Vertreter als Mitglieder an.

³⁵ Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG), § 37 Absatz 4.

Darüber hinaus gehören die Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung sowie sämtliche für die Nachwuchsförderung relevanten Organisationseinheiten und Sprecherinnen und Sprecher der Graduiertenkollegs als Kooperationspartnerinnen und -partner zu den beratenden Mitgliedern des ZePrOs. Der wissenschaftliche Beirat des ZePrOs entscheidet über das überfachliche Qualifizierungsprogramm für den wissenschaftlichen Nachwuchs der Universität.

Die Geschäftsstelle des ZePrOs berichtet dem wissenschaftlichen Beirat und der FNK zum Stand der Nachwuchsförderung an der Universität, über die Ergebnisse regelmäßig durchgeführter Evaluationen von Maßnahmen, Veranstaltungen und Programmen sowie laufender Bedarfserhebungen. Die Berichte schließen die aktuelle Stellensituation des wissenschaftlichen Nachwuchses mit ein, die in einem Monitoring durch das Zentrale Berichtswesen (ZBW) regelmäßig erhoben wird. Durch die Berichterstattung der ZePrOs-Geschäftsstelle erfolgt eine regelmäßige Rückkopplung sämtlicher relevanter Informationen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an die Entscheidungsträgerinnen und -träger.

Anhand eines jährlich durchzuführenden Monitorings zum Stand der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück wird in Zukunft der Stand der Umsetzung der im vorliegenden Konzept definierten Ziele und Handlungsfelder erhoben. Die Ergebnisse werden in die Berichterstattung der ZePrOs-Geschäftsstelle und die Entscheidungen der jeweils zuständigen Gremien einfließen.

10. Finanzierung

Die Finanzierung der personellen Ausstattung sowie der Ausgaben im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung und des Zentrums für Promovierende und Postdocs (ZePrOs) erfolgt größtenteils über das Grundbudget der Universität Osnabrück. Eine Ausnahme bilden die Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen und das Programm „Karriere konkret“ im ZePrOs, die über das laufende Professorinnen-Programm finanziert werden. Bei den Stellen handelt es sich um unbefristete Stellen, so dass eine Kontinuität bei der Umsetzung des Themas ‚Personalentwicklung‘ gegeben ist. Beide Bereiche werden mit entsprechenden Budgets ausgestattet, welche selbständig zu verwalten sind. Neue Projekte, die im Rahmen des Strategieprozesses oder innerhalb der Bereiche Personal- & Organisationsentwicklung bzw. des ZePrOs pilotiert und umgesetzt werden, benötigen einen Präsidiumsbeschluss und werden danach ebenfalls aus dem Grundbudget der Universität getragen. Darüber hinaus verfügen die Fachbereiche über eigene Budgets, die der Fort- und Weiterbildung des wissenschaftlichen Personals dienen.

Die Angebote des Weiterbildungsprogramms der Personal- & Organisationsentwicklung sowie der Hochschulübergreifenden Weiterbildung (HÜW) stehen allen Mitarbeitenden offen und sind unentgeltlich zu nutzen. Teamentwicklungen, Coachings, Beratungen oder Workshops, welche als externe Dienstleistung eingekauft werden, werden ebenfalls über das Budget der Personal- & Organisationsentwicklung abgedeckt.

Das Qualifizierungsprogramm des ZePrOs fokussiert sich auf die Zielgruppe der Promotionsinteressierten, der Promovierenden und Postdocs sowie der Juniorprofessoren und -professorinnen und ist mit Ausnahme eines Teilnahmebeitrages für die Mentoring-Programme ebenfalls für alle Teilnehmenden kostenfrei.

Die geplanten zentralen Maßnahmen, welche unter dem Stichwort ‚Handlungsfelder‘ in den Kapiteln 5 und 8 aufgeführt sind, werden in einem kontinuierlichen Prozess mit einem Finanzierungsplan versehen und sukzessive durch entsprechende Präsidiumsbeschlüsse zur Umsetzung gebracht. Dabei besteht Einvernehmen bei allen Beteiligten, dass die geplanten Maßnahmen im Laufe der nächsten fünf Jahre schrittweise realisiert werden. Darüber hinaus werden im Laufe des Strategieprozesses und im Zuge der Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts noch themenbezogene Bedarfserhebungen durchgeführt, die einen eigenständigen Finanzierungsplan erst im Nachgang ermöglichen.

11. Anhang

1. Bestehende zentrale Maßnahmen der akademischen Personalentwicklung und der Nachwuchsförderung an der Universität Osnabrück (Seiten I-XXIV)
2. Bedarfsabfrage zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück–
Ergebnisbericht (Download unter <https://www.uni-osnabrueck.de/?id=14151>)

Anlage 1

Katalog bestehender zentraler Maßnahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück

(Stand 04.10.2018)

1. Verantwortung	2. Orientierung	3. Transparenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maßnahmen und Instrumente bezüglich der Personalplanung, der Beschäftigungsbedingungen und der Zusammenarbeit im Wissenschaftskontext ▪ Maßnahmen und Instrumente zur Qualitätssicherung in den wissenschaftlichen Qualifikationsphasen ▪ Maßnahmen und Instrumente zur Familienfreundlichkeit und Chancengerechtigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maßnahmen zur Stärkung der Internationalisierung ▪ Akademische Personalentwicklung / Maßnahmen und Instrumente zur überfachlichen Qualifikation und Vernetzung ▪ Maßnahmen und Instrumente zur finanziellen Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maßnahmen zur Personalgewinnung, Stellenbesetzung und Willkommenskultur an der Universität Osnabrück ▪ Maßnahmen zur Personalführung

1. VERANTWORTUNG

Beschäftigungsbedingungen und Zusammenarbeit im Wissenschaftskontext

Titel der Maßnahme	Dienstvereinbarung „Arbeitszeit wissenschaftliches Personal“
Ziele der Maßnahme	Arbeitszeitmodell, das auf Vertrauensarbeitszeit beruht
Zielgruppen	Wissenschaftliches Personal der Universität Osnabrück (ausgeschlossen sind (Junior-) Professor*innen, Hochschuldozent*innen, Professurverwalter*innen, Honorarprofessor*innen, Gastwissenschaftler*innen und Lehrbeauftragte)
Kurzbeschreibung	<p>Durch den Abschluss der Dienstvereinbarung soll</p> <ul style="list-style-type: none"> - der Besonderheit der wissenschaftlichen Tätigkeit Rechnung getragen werden - die Gestaltungsmöglichkeit der Beschäftigten in Bezug auf ihre Arbeitszeit erweitert werden - Familie/Pflege und Beruf besser vereinbart werden können <p>Hinweis: Entscheidung über die Etablierung der Dienstvereinbarung erfolgt nach 18-monatiger Testphase in 2018</p>
Zuständige Einrichtung	Dezernat 2, Stellenmanagement/ Systembetreuung
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/intranet/verwaltung/dezernat_2_personal/arbeitszeit.html

Qualitätssicherung in den wissenschaftlichen Qualifikationsphasen

Promotion (R1)

Titel der Maßnahme	„Qualitätsstandards für Promotionen an der Universität Osnabrück“
Ziele der Maßnahme	Sicherung der Qualität der Promotionsverfahren an der Universität Osnabrück
Zielgruppen	Promovierende, Betreuende
Kurzbeschreibung	Die Qualitätsstandards beinhalten Empfehlungen zur Durchführung von Promotionen an der Universität Osnabrück, differenziert nach den aufeinander aufbauenden Promotionsphasen.
Zuständige Einrichtung	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/zepros.html

Titel der Maßnahme	„Individueller Entwicklungsplan zur Promotion“ [IDP]
Ziele der Maßnahme	Unterstützung der Umsetzung der Qualitätsstandards für die Promotion
Zielgruppen	Promovierende, Betreuende
Kurzbeschreibung	Der Entwicklungsplan zur Promotion umfasst eine Betreuungsvereinbarung und schließt darüber hinaus weitere Vereinbarungen mit Blick auf Fragen der Finanzierung der Promotionsphase, individueller Qualifikation, Beteiligung in der Lehre, Firmenkontakte sowie eine Verpflichtung auf die Einhaltung der Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis ein. Der IDP ist Grundlage dafür, die gegenseitigen Erwartungshaltungen zu Beginn und während der Promotionsphase abzustimmen. Als Entwicklungsplan zu Promotion bildet der IDP zugleich ein wichtiges Instrument für die Strukturierung der Promotionsphase, das fachliche und überfachliche Aspekte der Betreuung der Promovierenden bündelt und integriert.
Zuständige Einrichtung	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/zepros.html

Titel der Maßnahme	„Verfahrensleitfaden zum Umgang mit Konflikten im Bereich Promotionen“
Ziele der Maßnahme	Unterstützung von Promovierenden und Betreuenden in Konfliktfällen im Bereich Promotionen
Zielgruppen	Promovierende, Betreuende
Kurzbeschreibung	In Promotionsbetreuungsverhältnissen kann es zu Konflikten kommen, die den Fortgang der Arbeit an der Dissertation verzögern, den erfolgreichen Abschluss der Promotion gefährden oder auch zum Abbruch des Promotionsvorhabens führen können. Um eine konstruktive Bearbeitung von Konflikten im Bereich Promotionen zu erleichtern, bietet der Verfahrensleitfaden ein förderndes Verfahren und Strukturen, die Promovierende und Betreuende bei der Suche nach Lösungen unterstützen und die zur (Wieder-) Herstellung eines konstruktiven Betreuungsverhältnisses führen können. Mit dem Verfahrensleitfaden und der Benennung von Ansprechpartner*innen in den Fachbereichen sowie mit der Benennung einer Schiedsstelle für Konflikte hat die Universität Osnabrück ein umfassendes Konfliktmanagementsystem für Promotionsverfahren eingerichtet.
Zuständige Einrichtung	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/zepros.html

Postdoc-Phase (R2-3)

Titel der Maßnahme	Jährliche Treffen der Postdocs mit der Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung
Ziele der Maßnahme	Regelmäßiger Austausch zwischen den Postdocs und der Hochschulleitung zur aktuellen Situation der Postdocs und zu den Bedarfen
Zielgruppen	Postdocs (R2,3), Habilitierende, Nachwuchsgruppenleitungen (R3)
Kurzbeschreibung	Gespräche zur aktuellen Situation der Postdocs, zu den Arbeitsbedingungen und zu den Bedarfen der Postdocs mit Blick auf ihre Qualifizierungsphase. Auf diese Weise ist eine regelmäßige Rückkopplung bezüglich der aktuellen Situation der Postdocs zur Hochschulleitung gewährleistet, die der Qualitätssicherung in der Postdoc-Phase dient.
Zuständige Einrichtung	Hochschulleitung und Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung - ZePrOs,
Link zur Maßnahme	

Titel der Maßnahme	Vertretung der Postdocs im wissenschaftlichen Beirat des ZePrOs
Ziele der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berücksichtigung der Interessen und Bedarfe der Postdocs im Rahmen der akademischen Personalentwicklung und der Nachwuchsförderung an der Universität Osnabrück ▪ Stärkung der Vernetzung der Postdocs
Zielgruppen	Postdocs (R2-3)
Kurzbeschreibung	Es sind zwei Postdoc-Vertreterinnen im wissenschaftlichen Beirat des ZePrOs vertreten. Sie werden einmal jährlich in einer Vollversammlung der Postdocs der Universität Osnabrück für eine einjährige Amtszeit gewählt und koordinieren neben ihrer Beiratstätigkeit weitere Vernetzungsaktivitäten (Postdoc-Study group in Stud IP, hochschulweite Mailing-Liste für Postdocs, monatlicher Stammtisch). Bei diesen Aktivitäten werden sie durch das Zentrum für Promovierende und Postdocs unterstützt.
Zuständige Einrichtung	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung - ZePrOs,
Link zur Maßnahme	

Juniorprofessur (R 3)

Titel der Maßnahme	Jährliche Treffen der Juniorprofessor*innen mit der Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung
Ziele der Maßnahme	Regelmäßiger Austausch zwischen den Juniorprofessorinnen und -professoren und der Hochschulleitung
Zielgruppen	Juniorprofessorinnen und -professoren
Kurzbeschreibung	In den Treffen geht es um die aktuelle Situation in der Qualifizierungsphase, um die Stärkung der Transparenz bezüglich sämtlicher Aspekte, die die Juniorprofessur betreffen (unter anderem die Zwischenevaluation) um mögliche Bedarfe und Wünsche in Bezug auf die Qualifizierungsphase und um die Klärung offener Fragen. Mit diesen Treffen ist der direkte Austausch zwischen den Juniorprofessorinnen und -professoren und der Hochschulleitung gewährleistet, sodass auf Bedarfe schnell reagiert werden kann. Die Veranstaltung dient auch dazu, neuen Juniorprofessorinnen und -professoren im Sinne einer zielgruppenspezifischen Willkommenskultur den Einstieg in die Arbeit an der Universität Osnabrück zu erleichtern, die Vernetzung unter den Juniorprofessorinnen und -professoren zu fördern und relevante Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner an der Universität kennenzulernen
Zuständige Einrichtung	Hochschulleitung und Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung / ZePrOs

Link zur Maßnahme	
-------------------	--

Alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (R 1-R 4)

Titel der Maßnahme	Symposium „Gute Wissenschaft!“
Ziele der Maßnahme	Ziel des Symposiums ist es, Räume für die Reflexion von Regeln und Standards guter wissenschaftlicher Praxis und ihrer Umsetzung im Forschungsalltag zu schaffen, die einen offenen Austausch auch über Unklarheiten und Schwierigkeiten in der eigenen Forschungspraxis ermöglichen.
Zielgruppen	Promovierende, Postdocs, Hochschullehrer*innen,
Kurzbeschreibung	Das Symposium ist als Impulsgeber für die hochschulweite Diskussion zur Frage, wie gute wissenschaftliche Praxis in Studium und Lehre, Forschung und Nachwuchsförderung nachhaltig gesichert werden kann, gedacht. Der Grundgedanke des Symposiums lautet: „Gute Wissenschaft braucht Kommunikation“ <ul style="list-style-type: none"> ▪ über Regeln guter wissenschaftlicher Praxis sowie im Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten ▪ über Probleme und Konflikte, die im Forschungsalltag auftreten können aber auch ▪ über institutionelle Rahmenbedingungen, die gute Wissenschaft fördern (oder behindern) können
Zuständige Einrichtung	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung /Zepros
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/zepros.html

Familienfreundlichkeit

Titel der Maßnahme	Audit „familiengerechte hochschule“
Ziele der Maßnahme	Entwicklung und Verbesserung einer familienfreundlichen Hochschulkultur
Zielgruppen	Student*innen, Mitarbeiter*innen, wissenschaftlicher Nachwuchs, Professor*innen (R1-4)
Kurzbeschreibung	Mit der Auditierung hat sich die Universität zum Ziel gesetzt, die Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Familie zu verbessern und langfristig eine familienfreundliche Hochschulkultur zu verankern. Der aktuelle Schwerpunkt im Auditierungsverfahren ist ein Projekt zu einem flexiblen Arbeitszeitmodell sowie die Gestaltung einer barrierefreien Universität. Eine individuelle Beratung zur Vereinbarkeit finden Sie im Familienservice des Gleichstellungsbüros der Universität.
Zuständige Einrichtung	Gleichstellungsbüro
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/profil/nachhaltigkeit/familiengerechte-hochschule.html http://www.berufundfamilie.de/audit/hochschule.html

Titel der Maßnahme	Familienservice
Ziele der Maßnahme	Individuelle Beratung und Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Studium sowie systematische Fort- und Weiterbildung zum Thema.
Zielgruppen	Student*innen, Mitarbeiter*innen, wissenschaftlicher Nachwuchs, Professor*innen (R1-4)
Kurzbeschreibung	Nachwuchswissenschaftler*innen werden im Familienservice individuell zur Vereinbarkeit ihrer wissenschaftlichen Karriere mit Familie (Kinder und/oder zu pflegende Angehörige) beraten. Dabei geht es um das Finden von individuellen Lösungen und Unterstützungsmöglichkeiten, die den Arbeitsalltag mit Kindern und/oder zu pflegenden Angehörigen erleichtern.
Zuständige Einrichtung	Familienservice im Gleichstellungsbüro
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/profil/nachhaltigkeit/familiengerechte_hochschule.html

Titel der Maßnahme	Kinderbetreuung
Ziele der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notfallbetreuung im eigenen Haushalt ▪ Ferienfreizeit in der Katholischen Familienbildungsstätte ▪ Unterstützung von Nachwuchswissenschaftler*innen bei der Betreuung ihrer Kinder in den Ferien und in Ausnahmesituationen
Zielgruppen	Student*innen, Mitarbeiter*innen, wissenschaftlicher Nachwuchs und Professor*innen mit Kindern von 0 bis 13 Jahren (Notfallbetreuung) und 6 bis 12 Jahren (Ferienbetreuung). (R1-4)
Kurzbeschreibung	<p>Das Programm Notfallbetreuung unterstützt Nachwuchswissenschaftler*innen in nicht planbaren Situationen (Ausfall der Regelbetreuung, Krankheit des Kindes) mit der Vermittlung einer qualifizierten Betreuungsperson in den Haushalt. So werden Nachwuchswissenschaftler*innen flexibel auch in „Notsituationen“ unterstützt und können wichtige Termine und Meetings im Arbeitskontext wahrnehmen.</p> <p>Die Ferienbetreuung richtet sich an schulpflichtige Kinder, die in 2 Altersgruppen in der Kath. Familienbildungsstätte in den Oster-, Sommer- und Herbstferien betreut werden. Die Betreuung deckt mehrere Ferienwochen im Jahr ab.</p>
Zuständige Einrichtung	Familienservice im Gleichstellungsbüro
Link zur Maßnahme	<p>Notfallbetreuung: https://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/studentisches/familienservice/kinderbetreuung.html#c33318</p> <p>Ferienfreizeit: http://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/studentisches/familienservice/ferienfreizeit.html</p>

Titel der Maßnahme	Organisation und Finanzierung von Kinderbetreuung
Ziele der Maßnahme	Organisation und finanzielle Unterstützung von Kinderbetreuungsangeboten bei Veranstaltungen, Tagungen an der Universität, Organisation und finanzielle Unterstützung bei der Betreuung eigener Kinder bei Teilnahme an Veranstaltungen, Tagungen außerhalb der Universität.
Zielgruppen	Student*innen, Mitarbeiter*innen, wissenschaftlicher Nachwuchs, Professor*innen mit Kindern von 0 bis 14 Jahren (R1-4)
Kurzbeschreibung	<p>Nachwuchswissenschaftler*innen werden bei der Organisation von Kinderbetreuung für Tagungen und Veranstaltungen an der Universität unterstützt. Der Familien-Service übernimmt auf Wunsch die komplette Organisation der Kinderbetreuung in Kooperation mit der Kath. Familienbildungsstätte und beteiligt sich gegebenenfalls an der Finanzierung. Über die „Betreuungsbörse“ können darüber hinaus Betreuungspersonen vermittelt werden, die sowohl den eigenen Betreuungsbedarf von Nachwuchswissenschaftler*innen abdecken als auch ergänzend als Betreuungspersonen bei Tagungen eingesetzt werden können.</p> <p>Der Familien-Service unterstützt Nachwuchswissenschaftler*innen finanziell und organisatorisch bei der Teilnahme an Tagungen und Veranstaltungen außerhalb der Universität Osnabrück, sofern diese der Qualifizierung dienen (oder im dienstlichen Interesse sind).</p>
Zuständige Einrichtung	Familien-Service im Gleichstellungsbüro

Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/studentisches/familienservice/kinderbetreuung.html#c7_847
-------------------	---

Chancengerechtigkeit

Titel der Maßnahme	Richtlinie gegen sexualisierter Diskriminierung, Belästigung und Gewalt
Ziele der Maßnahme	Sanktionierung von sexualisierter Diskriminierung, Belästigung und Gewalt
Zielgruppen	Student*innen, Mitarbeiter*innen, wissenschaftlicher Nachwuchs, Professor*innen, Gäste (R1-4)
Kurzbeschreibung	Mit der Verabschiedung der Richtlinie gegen sexualisierte Diskriminierung, Belästigung und Gewalt hat die Universität Osnabrück deutliche gemacht, dass sexualisierte Diskriminierung, Belästigung und Gewalt unter keinen Umständen geduldet und entsprechend sanktioniert wird.
Zuständige Einrichtung	Gleichstellungsbüro
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/zentrale_verwaltung/gleichstellungsbuero/beratung.html

Titel der Maßnahme	Beratung bei sexualisierter Diskriminierung, Belästigung und Gewalt
Ziele der Maßnahme	Unterstützung bei Erfahrungen mit sexualisierter Diskriminierung, Belästigung und Gewalt sowie allgemeine Information und Beratung zu diesem Thema
Zielgruppen	Student*innen, Mitarbeiter*innen, wissenschaftlicher Nachwuchs, Professor*innen, Gäste (R1-4)
Kurzbeschreibung	Sie erhalten von der Gleichstellungsbeauftragten der Universität und den von ihr benannten Vertreter*innen eine anonyme und qualifizierte Erstberatung bei Erfahrungen von sexualisierter Diskriminierung, Belästigung und Gewalt. Darüber hinaus beraten wir Sie, wenn Sie als Vorgesetzte*r, Kolleg*in mit Fällen von sexualisierter Diskriminierung, Belästigung und Gewalt konfrontiert werden. Zudem informieren wir alle Interessierten rund um das Thema.
Zuständige Einrichtung	Gleichstellungsbüro
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/zentrale_verwaltung/gleichstellungsbuero/beratung.html

Titel der Maßnahme	Beschwerdestelle gem. Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz (AGG)
Ziele der Maßnahme	Verhinderung oder Beseitigung der Diskriminierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Beamtinnen und Beamten im Arbeitsleben.
Zielgruppen	Arbeitnehmer*innen, Beamt*innen (R1-4)
Kurzbeschreibung	Das Präsidium, die Vorgesetzten sowie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität Osnabrück treten für eine diskriminierungsfreie Organisationskultur ein. Benachteiligungen und Belästigungen am Arbeitsplatz werden nicht akzeptiert. Gemäß den Vorgaben des AGG ist zum Schutz der Beschäftigten eine Beschwerdestelle eingerichtet worden.
Zuständige Einrichtung	Dezernat 2, Personal Ansprechperson ist der Leiter des Dezernats Personal
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/intranet/verwaltung/dezernat_2_personal/beschwerdestelle_agg.html

Mentoring-Programme für Studierende und Promotionsinteressierte

Titel der Maßnahme	MentUOS – Mein Mentoring. Mein Netzwerk. Meine Möglichkeiten. Das Mentoring-Programm für Masterstudentinnen an der Universität Osnabrück
Ziele der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung und Begleitung von Studentinnen auf ihren Wegen in die Wissenschaft oder in eine außeruniversitäre Karriere. ▪ Erweiterung der Berufs- und Karriereaussichten durch gezielte Maßnahmen.
Zielgruppen	Masterstudentinnen
Kurzbeschreibung	Das Mentoring-Programm bietet den Masterstudentinnen die Chance, sich schon frühzeitig auf individuelle Karrierewege vorzubereiten. Im Rahmen einer Mentoring-Beziehung zu einer Mentorin bzw. einem Mentor aus Wissenschaft, Wirtschaft oder Verwaltung können sie Einblicke in die unterschiedlichen Karrieresysteme erlangen, individuelle Strategien für ihren Berufseinstieg erarbeiten und Klarheit über berufliche und persönliche Ziele entwickeln. Eine Workshopreihe und ein Rahmenprogramm ergänzen die Mentoring-Beziehung und machen fit für den Übergang vom Studium in den Beruf.
Zuständige Einrichtung	Gleichstellungsbüro
Link zur Maßnahme	www.uos.de/?id=8494

Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen

Titel der Maßnahme	Mentoring-Programm für Postdoktorandinnen und Juniorprofessorinnen „Wissenschaftlerinnen machen Karriere“
	s. Maßnahmen der akademischen Personalentwicklung, Seite 17, ff

Titel der Maßnahme	Mentoring-Programm für Doktorandinnen „Karrierewege in Wissenschaft und Wirtschaft“
	s. Maßnahmen der akademischen Personalentwicklung, Seite 18, ff

2. ORIENTIERUNG

Internationalisierung

Titel der Maßnahme	Vernetzungsveranstaltungen
Ziele der Maßnahme	Ziel der Veranstaltungen ist es, die Wissenschaftler*innen miteinander zu vernetzen und weitere Unterstützungsbedürfnisse zu identifizieren und anzusprechen.
Zielgruppen	Internationale (Nachwuchs-)Gastwissenschaftler*innen (R 1-3)
Kurzbeschreibung	Die Veranstaltungen finden mindestens zweimal jährlich statt, mit je einem Termin im Sommer und einem im Herbst/ Winter.
Zuständige Einrichtung	Dezernat 2: Personal- und Organisationsentwicklung
Link zur Maßnahme	Die Zielgruppe wird gesondert per Mail angeschrieben.

Titel der Maßnahme	Schreibberatungen (Deutsch/ Englisch)
Ziele der Maßnahme	Promovierende in allen Phasen eines Schreibprozesses zu unterstützen (Sprachen: Deutsch und Englisch).
Zielgruppen	Nachwuchswissenschaftler*innen aller Fachrichtungen (R1-3)
Kurzbeschreibung	Die individuelle Schreibberatung bietet den Promovierenden die Möglichkeit, sich in Einzelgesprächen mit den Mitarbeiter*innen der Schreibwerkstatt zu treffen und über aktuelle, vergangene oder geplante schriftliche Arbeiten zu sprechen. In diesen Gesprächen werden offene Fragen geklärt, Probleme gemeinsam erörtert und gelöst sowie Anregungen für das Verfassen des akademischen Texts gegeben.
Zuständige Einrichtung	Schreibwerkstatt im Sprachenzentrum
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/zentrale_einrichtungen/sprachenzentrum/schreibwerkstatt/individuelle_schreibberatung.html

Titel der Maßnahme	Sprechwerkstatt
Ziele der Maßnahme	Individuelle und gruppenbasierte Unterstützung und Beratung von Promovierenden bei der Vorbereitung auf die unterschiedlichen mündlichen, wissenschaftssprachlichen Diskursformen in der Wissenschaftssprache Deutsch (Sprachen: Deutsch).
Zielgruppen	Nachwuchswissenschaftler*innen aller Fachrichtungen (R 1-3)
Kurzbeschreibung	Die Sprechwerkstatt im Sprachenzentrum unterstützt Promovierende bei der Vorbereitung auf Referate, Vorträge, mündliche Prüfungen, Diskussionsbeiträge und andere wissenschaftliche Diskursarten. Ziel der Sprechwerkstatt ist es, die literalen Kompetenzen an der Hochschule, insbesondere das akademische Lesen und Sprechen zu fördern.
Zuständige Einrichtung	Sprechwerkstatt im Sprachenzentrum
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/zentrale_einrichtungen/sprachenzentrum/sprechwerkstatt.html

Titel der Maßnahme	ENGLISH+
Ziele der Maßnahme	Lehrprogramm zur systematischen Unterstützung der Schreib-, Lese- und Sprechfertigkeit der Nachwuchswissenschaftler*innen in Englisch als Wissenschaftssprache.
Zielgruppen	Nachwuchswissenschaftler*innen aller Fachrichtungen (R 1-3)
Kurzbeschreibung	Das Programm ENGLISH+ bietet in systematischer Form Workshops zur schriftlichen wie mündlichen Wissenschaftskommunikation auf Englisch an und vermittelt dabei Fertigkeiten, die für eine aktive Teilnahme am internationalen Wissenschaftsbetrieb notwendig sind. Ergänzt wird das Angebot durch einen Kurs, der das wissenschaftliche Ausdrucksvermögen weiterentwickelt. Nach Besuch von mind. fünf Kursen kann ein Zertifikat erworben werden.
Zuständige Einrichtung	Lehrbereich Akademische Fremdsprachenlehre am Sprachenzentrum
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/zentrale_einrichtungen/sprachenzentrum.html

Titel der Maßnahme	Intensivkurs Deutsch zur Studienvorbereitung: „Studieren und leben in Osnabrück“
Ziele der Maßnahme	Aneignung studienrelevanter Grundkenntnisse in Deutsch oder Ausbau der Grundkenntnisse in Deutsch als Fremdsprache
Zielgruppen	internationale Studierende und Nachwuchswissenschaftler*innen aller Fachrichtungen (R 1-3)
Kurzbeschreibung	Dieser dreiwöchige Kurs in Deutsch als Fremdsprache, der jährlich vor dem Anfang des Wintersemesters angeboten wird, richtet sich an alle internationalen Studierenden, und somit auch Promovierende, an der Universität Osnabrück. Er wird für die GER-Niveaustufen A1 bis B2 angeboten und hat das Ziel internationalen Studierenden und Wissenschaftler*innen den (sprachlichen) Einstieg in Osnabrück zu vereinfachen. Der Kurs ist kostenpflichtig.
Zuständige Einrichtung	Sprachenzentrum
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/studieninteressierte/studieninteressierte_aus_dem_ausland/intensivkurs_deutsch.html

Titel der Maßnahme	Sprachtandem
Ziele der Maßnahme	Vermittlung von Sprachtandems zur Unterstützung des Spracherwerb in einer Fremdsprache
Zielgruppen	Nachwuchswissenschaftler*innen aller Fachrichtungen (R 1-3)
Kurzbeschreibung	Der Tandem-Service bietet Studierenden und Nachwuchswissenschaftler*innen die Möglichkeit, sich mit einem Muttersprachler/ einer Muttersprachlerin zu unterhalten und dabei ihre Sprachkenntnisse zu verbessern. Da der Austausch wechselseitig ist, profitieren beide Tandempartner davon. Vorteile bei dieser Art des Sprachenlernens sind der persönliche Kontakt und die hohe Flexibilität, da die Tandempartner u.a. Lerntempo, Lernziele und Lerninhalte selbst bestimmen können. Das Sprachenzentrum vermittelt Studierende aller Sprachen und begleitet das gemeinsame Lernen auf Wunsch durch Tipps und Ratschläge. Voraussetzung sind Grundkenntnisse in der gewünschten Sprache.
Zuständige Einrichtung	Sprachenzentrum
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/zentrale_einrichtungen/sprachenzentrum/service_projekte.html

Titel der Maßnahme	Allgemeiner Fremdsprachenunterricht
Ziele der Maßnahme	maßgeschneiderte und qualitativ hochwertige Sprachkurse, die allgemeine und berufsbezogene sprachliche Kenntnisse und Fähigkeiten vermitteln
Zielgruppen	Nachwuchswissenschaftler*innen aller Fachrichtungen (R 1-3)
Kurzbeschreibung	Das Fremdsprachenangebot im Sprachenzentrum umfasst eine Vielzahl von verschiedenen Sprachen. Die Kurse werden auf mehreren Niveaustufen angeboten: Grundkurse ermöglichen das Erlernen einer Sprache von Anfang an. Aufbaukurse festigen Grundkenntnisse. Vertiefungskurse bereiten Studierende auf wissenschaftssprachliche und fachsprachliche Kurse vor. Die Zertifizierung der einzelnen Kurse erfolgt in Anlehnung an die Niveaustufen des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen (GER). Zurzeit werden Kurse in folgenden Sprachen angeboten: Arabisch, Chinesisch, Englisch, Farsi, Französisch, Italienisch, Japanisch, Niederländisch, Polnisch, Portugiesisch, Russisch, Schwedisch, Spanisch, Türkisch. Die Kosten für einen Fremdsprachenkurs betragen 20 € (2 SWS) oder 40 € (4 SWS) pro Semester.
Zuständige Einrichtung	Sprachenzentrum
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/zentrale_einrichtungen/sprachenzentrum/kursangebot.html

Titel der Maßnahme	Doktorand*innen-Tandem
Ziele der Maßnahme	Förderung des interkulturellen Austausches und Unterstützung von neuen internationalen Promovierenden
Zielgruppen	Promovierende (R 1)
Kurzbeschreibung	Das Partnerschaftsprogramm „Doktorand*innen-Tandem“ beruht auf freiwilliger Basis und soll neuen internationalen Promovierenden das Leben und Studieren in Osnabrück erleichtern und den interkulturellen Austausch fördern. Wer selbst bereits eine längere Zeit im Ausland verbracht hat, weiß, wie schwierig es sein kann, sich in einem fremden Land zurecht zu finden und Kontakte zu knüpfen. Das Überwinden von Sprachbarrieren und generell das Eingewöhnen in eine fremde Kultur ist oft schwieriger als erwartet.
Zuständige Einrichtung / Ansprechpartner*in	International Office
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/studentisches/international_office/kontakt.html?no_cache=1

Titel der Maßnahme	Anlaufstelle für internationale Mitarbeitende
Ziele der Maßnahme	Unterstützung und Beratung von internationalen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern
Zielgruppen	Internationale (Nachwuchs-)Gastwissenschaftler*innen (R1-3)
Kurzbeschreibung	Neue internationale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen Beratung und Unterstützung in verwaltungstechnischen, sprachlichen und kulturellen Fragen während ihrer Anstellungsprozesse und bei der Wohnungssuche. Darüber hinaus bekommen allen internationalen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Unterstützung bei dem Umgang mit Behörden und bei Verwaltungsvorgängen an der Universität. Zudem finden regelmäßig Beratungsgespräche statt und werden mitgereiste Familienmitgliedern bei der Arbeitssuche unterstützt.
Zuständige Einrichtung / Ansprechpartner*in	Dezernat 2: Personal- und Organisationsentwicklung

Link zur Maßnahme	https://www.youtube.com/watch?v=L4-Tmz7cORU&feature=youtu.be https://www.uni-osnabrueck.de/intranet/verwaltung/dezernat_2_personal/personal_und_organisationsentwicklung.html
-------------------	--

Titel der Maßnahme	Vergabe von DAAD-Studienabschlussbeihilfen
Ziele der Maßnahme	Finanzielle Unterstützung von internationalen Promovierenden
Zielgruppen	Internationale Promovierende (R1)
Kurzbeschreibung	Internationalen Promovierenden werden in regelmäßigen Abständen aus Mitteln des DAAD (STIBET Doktoranden) Studienabschlussbeihilfen gewährt. Diese richten sich insbesondere an Bewerber*innen, die sich in der Endphase ihrer Promotion befinden und in unverschuldete finanzielle Not geraten sind.
Zuständige Einrichtung / Ansprechpartner*in	International Office
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/studentisches/international_office/foerderprogramme_infos_veranstaltungen/aktuelles_fuer_internationale_promovierende_wissenschaftlerinnen_und_wissenschaftler.html

Titel der Maßnahme	Persönliche Beratung zu nicht-akademischen Themen
Ziele der Maßnahme	Unterstützung und Beratung von internationalen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern
Zielgruppen	Internationale Promovierende (R1)
Kurzbeschreibung	Im International Office wird internationalen Promovierenden eine persönliche Beratung zu verschiedensten Themen angeboten. Insbesondere Fragen zur Erstorientierung, Krankenversicherung, Promotionsfinanzierung und Wohnraumbeschaffung werden per Email, Telefon oder in der persönlichen Sprechstunde beantwortet.
Zuständige Einrichtung / Ansprechpartner*in	International Office
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/studieninteressierte/studieninteressierte_aus_dem_ausland/promotion_international.html

Titel der Maßnahme	Persönliche Beratung zu Auslandsaufenthalten
Ziele der Maßnahme	Unterstützung und Beratung von (internationalen) Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern; finanzielle Unterstützung von (internationalen) Promovierenden
Zielgruppen	(internationale) Nachwuchswissenschaftler*innen aller Fachrichtungen (R 1-3)
Kurzbeschreibung	Im International Office wird (internationalen) Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern eine persönliche Beratung zu Auslandsaufenthalten (Studien-/Forschungs-/Praxis-/Lehr- und Fortbildungsaufenthalten) angeboten. Insbesondere Fragen zur Organisation und Finanzierung der Aufenthalte werden per Email, Telefon oder in der persönlichen Sprechstunde beantwortet.

Zuständige Einrichtung / Ansprechpartner*in	International Office
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/studium/studium_und_praktikum_im_ausland.html

Akademische Personalentwicklung

Individuelle Beratung

Titel der Maßnahme	Individuelle Beratung für Promovierende
Ziele der Maßnahme	individuelle und überfachliche Beratung zum Thema Promovieren an der Universität Osnabrück
Zielgruppen	Promotionsinteressierte, Promovierende (R1)
Kurzbeschreibung	Das ZePrOs unterstützt bei der Entscheidungsfindung in Übergangsphasen und berät Promotionsinteressierte in der Übergangszeit vom Studium zur Promotion sowie Promovierende bei der Entwicklung beruflicher Zielperspektiven, wobei sowohl der Weg in die Wissenschaft als auch der Weg in die Wirtschaft, Verwaltung, Organisationen bzw. in die Selbständigkeit in den Blick genommen werden. Darüber hinaus erhalten Promovierende bei Bedarf eine prozessbezogene Beratung während der Promotion, die auch eine Beratung in Konfliktfällen einschließt.
Zuständige Einrichtung	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung / ZePrOs
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/zepros/unser_angebot.html

Titel der Maßnahme	Individuelle Beratung für Postdocs
Ziele der Maßnahme	Fachübergreifende allgemeine Karriereberatung für Postdocs
Zielgruppen	Postdocs, Habilitierende, Nachwuchsgruppenleitungen, Juniorprofessor*innen mit und ohne Tenure Track (R2,3)
Kurzbeschreibung	In der Beratung werden Fragen der beruflichen Orientierung und der Gestaltung von Karrierewegen innerhalb und außerhalb der Wissenschaft thematisiert. Zu den Schwerpunkten der Beratung gehört die Information über wissenschaftliche und außerwissenschaftliche Karrierewege, die Erarbeitung von Potentialen und beruflichen Zielsetzungen sowie die Unterstützung der Entscheidungsfindungen für die weitere berufliche Laufbahn. Neben der Laufbahnentwicklung werden dabei Planungen zur beruflichen Weiterqualifizierung in den Blick genommen.
Zuständige Einrichtung	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung / ZePrOs
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/zepros/unser_angebot.html

Titel der Maßnahme	Beratung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern zur allgemeinen Karriereplanung – Schwerpunkt wissenschaftliche Karriere und Drittmittelförderung
Ziele der Maßnahme	Unterstützung bei und Information zur Planung des persönlichen Karrierewegs

Zielgruppen	Alle Nachwuchswissenschaftler*innen, von Promotionsinteressierten bis zur Berufung auf eine Dauerstelle (R1-3)
Kurzbeschreibung	Nachwuchswissenschaftler*innen werden in ihrer beruflichen Ziel- und Entscheidungsfindung unterstützt, wobei neben der Fortführung der universitären Laufbahn und dem Erlangen der wissenschaftlichen Selbstständigkeit auch Karrierewege außerhalb der Forschung aufgezeigt werden. Im Hinblick auf eine Fortführung der wissenschaftlichen Laufbahn werden sie zu Karrierestrategien sowie Möglichkeiten der Forschungsfinanzierung beraten und erhalten Unterstützung bei formalen und inhaltlichen Fragen der Antragstellung.
Zuständige Einrichtung	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung / Forschungsreferent*innen
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/karriereberatung.html

Titel der Maßnahme	Individuelle Beratung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern zur Forschungsförderung
Ziele der Maßnahme	Planung von Drittmittelprojekten, Unterstützung bei formalen und inhaltlichen Fragen der Antragstellung
Zielgruppen	Alle Nachwuchswissenschaftler*innen (R1-3)
Kurzbeschreibung	Nachwuchswissenschaftler*innen werden zur Beantragung von Promotionsstipendien und Postdoc-Stipendien, Finanzierungsmöglichkeiten von Konferenzen, forschungsbezogene Reisebeihilfen und Auslandsstipendien beraten und in jedem Stadium der Antragstellung unterstützt.
Zuständige Einrichtung	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung / Forschungsreferent*innen
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/karriereberatung.html

Titel der Maßnahme	Karriereberatung für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler unter Berücksichtigung von Gender- und Diversity-Aspekten
Ziele der Maßnahme	Unterstützung bei der Karriereplanung
Zielgruppen	Nachwuchswissenschaftler*innen (R1-3)
Kurzbeschreibung	Das Gleichstellungsbüro unterstützt Nachwuchswissenschaftler*innen der Universität Osnabrück insbesondere unter Berücksichtigung von Gender- und Diversity-Aspekten bei der Weiterentwicklung ihrer wissenschaftlichen bzw. beruflichen Karriere, informiert über Berufs- und Fördermöglichkeiten und gibt Hilfestellung bei der Planung der individuellen beruflichen Laufbahn. Darüber hinaus koordiniert das Gleichstellungsbüro spezifische Fort- und Weiterbildungen zum Thema.
Zuständige Einrichtung	Gleichstellungsbüro
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/zentrale_verwaltung/gleichstellungsbuero/beratung.html

Überfachliche Qualifizierung

Titel der Maßnahme	Fachübergreifendes Qualifizierungsprogramm des ZePrOs
Ziele der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung und Begleitung der beruflichen Orientierung ▪ Überfachliche Qualifizierung für die wissenschaftliche Laufbahn mit dem Ziel der wissenschaftlichen Selbständigkeit und Berufbarkeit ▪ Vorbereitung auf die Übernahme von Leitungspositionen in außerwissenschaftlichen Bereichen
Zielgruppen	Promovierende, Postdocs, Habilitierende, Nachwuchsgruppenleitungen, Juniorprofessor*innen mit und ohne Tenure Track-Option (R1-3) (zum Teil für Promotionsinteressierte)
Kurzbeschreibung	<p>Das Qualifizierungsprogramm umfasst fächerübergreifende Seminare zur Stärkung wissenschaftlicher und berufsbezogener Schlüsselkompetenzen sowie Angebote zur beruflichen Orientierung und Karriereplanung.</p> <p>Das Kurs- und Veranstaltungsangebot des ZePrOs impliziert die folgenden Kompetenzfelder:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissenschaft und Methode (Bspw.: Seminare zu qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden und zur guten wissenschaftlichen Praxis) ▪ Führungskompetenzen (Bspw.: Seminare zur Stärkung der Beratungskompetenz, zum Konfliktmanagement, zur Leitung von Projekten sowie zu Gender- und Diversity-Kompetenzen) ▪ Selbstführungskompetenzen und Karriereplanung (Bspw.: Workshops zu Themen wie Zeitmanagement, Selbstpräsentation, strategische Karriereplanung, Bewerbungs- und Berufungstraining sowie Diskussionsabende zu Karriereperspektiven nach der Promotion („Wine and Discussion“)) ▪ Arbeitstechniken sowie Sprach- und Medienkompetenzen (Bspw.: Seminare zum wissenschaftlichen Schreiben und zum Disputationstraining) <p>Das Kurs- und Veranstaltungsprogramm erscheint jeweils zu Semesterbeginn. Die Entscheidung über das Seminarangebot des ZePrOs trifft der wissenschaftliche Beirat des ZePrOs, der aus Hochschullehrenden der Fachbereiche, der Promovierendenvertretung promos und den Postdoc-Vertreter*innen an der Universität Osnabrück besteht. Das bedarfsorientierte Seminarangebot umfasst deutsch- und englischsprachige Veranstaltungen.</p> <p>Das ZePrOs fungiert als zentrale Institution für Nachwuchsförderung und akademische Personalentwicklung an der Universität Osnabrück. Sämtliche Qualifizierungsmaßnahmen für Nachwuchswissenschaftler*innen an der Universität Osnabrück werden in dem zu jedem Semester neu erscheinendem ZePrOs-Programm gebündelt. Vor diesem Hintergrund arbeitet das ZePrOs eng mit den Organisationseinheiten der Universität zusammen, die Seminare und Veranstaltungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs anbieten. Dieses sind: die Forschungsreferentinnen im Dezernat Hochschulentwicklungsplanung, die Koordinierungsstelle Professionalisierungsbereich [KoPrO], das Gleichstellungsbüro, der Wissens- und Technologie-Transfer der Universität und der Hochschule Osnabrück [WTT], das Sprachenzentrum, die Fort- und Weiterbildung im Dezernat Personal, Sachgebiet Personalentwicklung und das International Office.]</p>
Zuständige Einrichtung	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung / ZePrOs
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/zepros/kurs_und_veranstaltungsprogramm.html

Titel der Maßnahme	Informationsveranstaltungen zur Einwerbung von Drittmitteln
Ziele der Maßnahme	Wissenschaftler*innen bedarfsorientiert zur Einwerbung von Drittmitteln informieren
Zielgruppen	Alle Wissenschaftler*innen der Universität Osnabrück (R1-4)

Kurzbeschreibung	Die Forschungsreferent*innen führen regelmäßig Veranstaltungen an der Universität Osnabrück durch <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Wie beantrage ich ein Drittmittelprojekt?“, ▪ „Wie erstelle ich ein wissenschaftliches Exposé?“, ▪ „Tagungsfinanzierung“ sowie ▪ Forschungslunches zu spezifischen Fragestellungen und Themen. In regelmäßigen Abständen werden auch Veranstaltungen in englischer Sprache angeboten oder auf Nachfrage im Einzelfall durchgeführt.
Zuständige Einrichtung	Dezernat 7: Hochschulentwicklungsplanung Forschungsreferent*innen
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/forschung/service/veranstaltungen.html

Titel der Maßnahme	Seminars to improve language skills
Ziele der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gain confidence in presenting and discussing scientific work in English in academic and professional contexts ▪ Gain confidence in using small talk in academic and professional settings
Zielgruppen	doctoral candidates, postdocs, junior professors from all faculties (R1-3)
Kurzbeschreibung	<p>Seminar: “Presenting and discussing research in English” Participants will practice vocabulary and phrases that are commonly used to structure presentations, highlight important aspects and keep the audience’s attention. They will also be given the opportunity to give short presentations. In addition, participants will practice questions and phrases that can be used to answer difficult questions, ask for clarification and repetition or politely suggest discussing certain matters in a different context.</p> <p>Seminar: “Using small talk effectively in academic and professional settings” The workshop offers participants the opportunity to gain confidence in using small talk in academic and professional settings by introducing them to:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ways of establishing contact, ▪ politeness strategies in English, ▪ ways of coping with a breakdown in communication in social settings and ▪ important linguistic and cultural aspects involved in maintaining good relationships. Participants will also be given ample opportunity to practice small talk in a series of role plays related to social interactions that commonly occur in academic and professional contexts.
Zuständige Einrichtung	Sprachenzentrum
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/zentrale_einrichtungen/sprachenzentrum.html

Titel der Maßnahme	Programm der Hochschuldidaktischen Qualifizierung
Ziele der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfangreicher Auf- und Ausbau von Lehrkompetenz ▪ Unterstützung und Förderung der Qualität der Tutorienarbeit in den Fächern ▪ Förderung des überfachlichen Austausches ▪ Netzwerke schaffen ▪ Förderung der Auseinandersetzung mit dem Thema “Lehre“
Zielgruppen	Alle Lehrenden (R1-4)
Kurzbeschreibung	Zertifikatsprogramm „Hochschuldidaktische Qualifizierung“ Das Programm mit einem Umfang von 200 AE ist in drei Module mit Pflicht- und Wahlbereichen gegliedert. Das Programm beinhaltet eine Vielzahl von Workshops, die sowohl in Osnabrück als auch an den Partneruniversitäten Bremen und Oldenburg angeboten werden. Es können auch einzelne Veranstaltungen besucht werden, Teilnehmer*innen können so ihre Lehrkompetenz gezielt und nach Bedarf weiterentwickeln.

	<p>Multiplikator*innenprogramm zur hochschuldidaktischen Qualifizierung von Tutor*innen und Multiplikator*innen</p> <p>Lehr-Pause Dieses Format soll Lehrenden die Möglichkeit geben, sich fächerübergreifend über didaktische Fragen und Konzepte direkt miteinander auszutauschen. ‚Lehr-Pause‘ ist ein offenes und flexibles Angebot, das Lehrenden am Mittag ermöglicht, Gleichgesinnte zu treffen und sich zu verschiedenen Themenbereichen der Lehre auszutauschen, um so Ideen und Impulse für die eigene Gestaltung ihrer Lehre zu erhalten.</p> <p>Jede ‚Lehr-Pause‘ wird von einem/ einer anderen Lehrenden eingeleitet, indem er/ sie kurz einige interessante Aspekte seiner/ ihrer eigenen Lehre vorstellt. Im Anschluss daran findet ein offener Austausch zwischen allen Teilnehmer*innen statt.</p> <p>Zwischenauswertung ‚TAP‘ – Teaching Analysis Poll Lehrende bekommen zur Mitte des Semesters eine strukturierte und anonymisierte Rückmeldung der Teilnehmenden Ihrer Lehrveranstaltung. Die Studierenden können sich frei äußern, tauschen sich untereinander aus und erleben sich als Mitverantwortliche für die Veranstaltung. Sie gewinnen zudem Einblicke in ihre eigenen unterschiedlichen Präferenzen und Lernstile. Die Moderation durch eine externe Person unterstützt sie dabei, nicht nur Bewertungen abzugeben, sondern auch Vorschläge dazu zu machen, was aus ihrer Sicht verändert werden könnte. Sie fungiert dabei als Sprachrohr der Studierenden.</p>
Zuständige Einrichtung	Zentrum für Digitale Lehre, Campus-Management und Hochschuldidaktik (virtUOS)
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/weiterbildung/hochschuldidaktik.html

Titel der Maßnahme	Workshopreihe Existenzgründung: Chancen und Vermarktungsmöglichkeiten von Forschungs-ideen
Ziele der Maßnahme	Information zur Existenzgründung als Alternative zur wissenschaftlichen Karriere oder Anstellung in Organisationen
Zielgruppen	Promovierende, wissenschaftliche Mitarbeiter*innen und Studierende
Kurzbeschreibung	Unsere aufeinander aufbauenden Workshops vermitteln die wichtigsten Informationen rund um eine Existenzgründung: Von der grundsätzlichen Frage nach Unternehmereigenschaften bis hin zur Konkretisierung der Forschungsidee in einem Geschäftsplan. Gleichzeitig lernen Sie, unternehmerisch zu denken und zu handeln - eine Zusatzqualifikation, die heute in allen Unternehmen von den Mitarbeitern erwartet wird.
Zuständige Einrichtung	Gründungsservice der Osnabrücker Universität und Hochschule im Wissens- und Technologie-Transfer der Universität und Hochschule Osnabrück (WTT)
Link zur Maßnahmen	http://www.wtt-os.de/home.html

Interdisziplinäre Vernetzung für Promovierende und Postdocs

Titel der Maßnahme	Tage des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück
Ziele der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interdisziplinäre und hochschulweite Vernetzung ▪ Fachübergreifender Austausch
Zielgruppen	Promovierende, Postdocs, Habilitierende, Nachwuchsgruppenleitungen, Juniorprofessor*innen mit und ohne Tenure Track-Option (R1-3)
Kurzbeschreibung	1,5 tägige Veranstaltung mit öffentlichen Vorträgen zu aktuellen wissenschaftspolitischen Themen, Themenrunden, Diskussionsrunden, Info Cafés, Vorstellung der zentralen Einrichtungen der Universität Osnabrück, die (Service-)Angebote für Nachwuchswissenschaftler*innen anbieten.

Zuständige Einrichtung	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung / ZePrOs
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/zepros/unser_angebot.html

Titel der Maßnahme	Wine and discussion – Diskussionsabende zu karriererelevanten Themen
Ziele der Maßnahme	Information, Beratung und Vernetzung durch offene Diskussionsabende zu karriererelevanten Themen
Zielgruppen	Promovierende, Postdocs, Habilitierende, Nachwuchsgruppenleitungen, Juniorprofessor*innen mit und ohne Tenure Track-Option (R1-3)
Kurzbeschreibung	In der Reihe „Wine and Discussion“ wird der Fokus auf die Gestaltung von Karrierewegen nach der Promotion gelegt, wobei sowohl universitäre als auch außeruniversitäre Karrierewege in den Blick genommen werden. Als Diskussionspartner*innen werden Expert*innen zu den jeweiligen Themen eingeladen, die über ihre Erfahrungen berichten und für die Diskussion mit den Nachwuchswissenschaftler*innen zur Verfügung stehen. Themenbeispiele sind: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotion und dann? ▪ Karrierewege in der Forschung ▪ Karriereperspektiven im Wissenschaftsmanagement ▪ Gestaltung des Übergangs von der Promotions- in die Postdoc-Phase bzw. in den außeruniversitären Arbeitsmarkt
Zuständige Einrichtung	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung / ZePrOs
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/zepros/unser_angebot.html

Kontakte zu außerwissenschaftlichen Einrichtungen

Titel der Maßnahme	Koordination und Vorbereitung von Kontakten zu außerwissenschaftlichen Einrichtungen und Unternehmen
Ziele der Maßnahme	Berufliche Orientierung, Unterstützung bei der Entscheidungsfindung für die berufliche Zielfindung, Kontaktaufbau mit außerwissenschaftlichen Einrichtungen, Vernetzung
Zielgruppen	Promovierende, Postdocs, Habilitierende, Nachwuchsgruppenleitungen, Juniorprofessor*innen mit und ohne Tenure Track-Option (R1-3)
Kurzbeschreibung	Angebot der Koordination und Vorbereitung von Orientierungsgesprächen mit Vertreter*innen außerwissenschaftlicher Einrichtungen auf der Grundlage einer Beratung zur beruflichen Zielfindung. Die Maßnahme schließt die Beratung zur Karriereentwicklung in außerwissenschaftliche Bereiche ein.
Zuständige Einrichtung / Ansprechpartner*in	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung / ZePrOs
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/zepros/unser_angebot.html

Mentoring-Programme für Nachwuchswissenschaftlerinnen

Titel der Maßnahme	Mentoring-Programm für Postdoktorandinnen und Juniorprofessorinnen „Wissenschaftlerinnen machen Karriere“
Ziele der Maßnahme	Individuelle Begleitung und Unterstützung hochqualifizierter Nachwuchswissenschaftlerinnen im Hinblick auf ihre Karriereplanung und persönliche Entwicklung. Konkret werden folgende Ziele mit dem Programm verfolgt: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung individueller Karrieren von Nachwuchswissenschaftlerinnen ▪ Erschließung des wissenschaftlichen Potenzials von Frauen

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation von Nachwuchswissenschaftlerinnen zur Entscheidung für eine wissenschaftliche Karriere <p>Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen in Wissenschaft und Forschung</p>
Zielgruppen	Postdoktorandinnen, Habilitandinnen, Nachwuchsgruppenleiterinnen und Juniorprofessorinnen aller Fachrichtungen, die eine Professur anstreben oder die sich noch in der Orientierungsphase befinden. (R2-3)
Kurzbeschreibung	<p>Das Programm trägt dazu bei, hochqualifizierten Frauen optimale Chancen zur Verwirklichung ihrer Karriere Wünsche zu bieten. Dabei kombiniert es die individuelle Mentoring-Beziehung zwischen Mentees und Mentor*innen mit einem bedarfsorientierten Qualifizierungs-Programm, in dem der Netzwerkgedanke eine wichtige Rolle spielt.</p> <p>Das Mentoring-Programm ist modular konzipiert und setzt sich aus drei zentralen Komponenten zusammen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mentoring als strukturierte Form der Karriereberatung, ▪ Training & Coaching zum Ausbau karriererelevanter Schlüsselkompetenzen und ▪ Networking zur Stärkung des professionellen Netzwerks. <p>Thematische Schwerpunkte der Seminare sind: strategischen Karriereplanung, Drittmittelakquise, Berufungsverfahren, Selbstpräsentation und Führung im Wissenschaftskontext. Das Programm wird durch ein Einzelcoaching-Angebot ergänzt.</p>
Zuständige Einrichtung	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung / ZePrOs
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/mentoring.html

Titel der Maßnahme	Mentoring-Programm für Doktorandinnen „Karrierewege in Wissenschaft und Wirtschaft“
Ziele der Maßnahme	<p>Individuelle Begleitung und Unterstützung von Doktorandinnen im Hinblick auf ihre Karriereentwicklung in der Wissenschaft und in außerwissenschaftliche Bereiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen in der Wissenschaft und Wirtschaft bzw. in Verwaltungen und anderen Einrichtungen ▪ Förderung individueller Karrieren von Doktorandinnen ▪ Erschließung des wissenschaftlichen Potenzials von Frauen
Zielgruppen	Promovendinnen aller Fachrichtungen der Universität Osnabrück, die eine Führungsposition in der Wissenschaft oder in der Wirtschaft bzw. einem anderen außeruniversitären Bereich anstreben. (R1)
Kurzbeschreibung	<p>Das Programm trägt dazu bei, hochqualifizierten Frauen optimale Chancen zur Verwirklichung ihrer Karriere Wünsche zu bieten. Dabei kombiniert es die individuelle Mentoring-Beziehung zwischen Mentees und Mentor*innen mit einem bedarfsorientierten Qualifizierungs-Programm, in dem der Netzwerkgedanke eine wichtige Rolle spielt.</p> <p>Das Mentoring-Programm ist modular konzipiert und setzt sich aus drei zentralen Komponenten zusammen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mentoring als strukturierte Form der Karriereberatung, ▪ Training & Coaching zum Ausbau karriererelevanter Schlüsselkompetenzen und ▪ Networking zur Stärkung des professionellen Netzwerks <p>Die Seminare umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Karriere und Resilienztraining ▪ Strategische Netzwerkanalyse für Wissenschaftlerinnen ▪ Selbstpräsentation ▪ Stimmtraining <p>Darüber hinaus arbeiten die Mentees auf der Grundlage der „Kollegialen Beratung“ in Erfolgsteams zusammen und unterstützen sich gegenseitig im Erreichen ihrer Ziele.</p>
Zuständige Einrichtung	Zentrum für Promovierende und Postdocs an der Universität Osnabrück (ZePrOs) (Dezernat 7 Hochschulentwicklungsplanung)
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/mentoring.html

„Karriere konkret“ - Ein Programm zur Unterstützung konkreter Karriereschritte

Titel der Maßnahme	Karriere konkret - Programm zur Unterstützung konkreter Karriereschritte
Ziele der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit dem Programm „Karriere konkret“ sollen speziell Nachwuchswissenschaftlerinnen bei konkreten Karriereschritten unterstützt werden. Das Programm wird über das Professorinnenprogramm finanziert und ist daher ausschließlich für Frauen geöffnet. ▪ Beitrag zur Chancengerechtigkeit im Wissenschaftssystem
Zielgruppen	Doktorandinnen, Postdoktorandinnen, Habilitandinnen, Nachwuchsgruppenleiterinnen, Juniorprofessorinnen (R1-3)
Kurzbeschreibung	<p>Mit dem Programm „Karriere konkret“ sollen speziell Nachwuchswissenschaftlerinnen bei konkreten Karriereschritten unterstützt werden. Es umfasst die Finanzierung gezielter Instrumente zur Unterstützung konkreter Karriereschritte in beruflichen Übergangphasen innerhalb und außerhalb der Wissenschaft. Damit ist es systematisch mit den zuvor genannten Bausteinen der akademischen Personalentwicklung verzahnt und baut insbesondere auf die Angebote auf, die der beruflichen Orientierung und strategischen Karriereplanung dienen. Der individuelle Bedarf wird im Rahmen der individuellen Beratung für Promovierende und Postdocs im ZePrOs konkretisiert. Die Beratung ist die Voraussetzung für die Finanzierung der Maßnahmen.</p> <p>Zu den Einzelmaßnahmen, die mit „Karriere konkret“ finanziert werden können, zählen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuelles Einzelcoaching zur Vorbereitung von Bewerbungs- und Berufungsverfahren: <ul style="list-style-type: none"> - Bewerbungsmappen-Check - Vorbereitung eines Vorstellungsgespräches - Vorbereitung des Berufungsgespräches - Vorbereitung von Berufungsverhandlungen - Selbstpräsentation & Wissenschaftskommunikation Führen von Gehaltsverhandlungen ▪ Zielgerichteter Aufbau beruflicher Netzwerke innerhalb und außerhalb der Wissenschaft: <ul style="list-style-type: none"> - Übernahme von Reisekosten zu (internationalen) Netzwerkpartner*innen zum zielgerichteten Aufbau beruflichen Netzwerkes (z.B. zur Vorbereitung eines längeren Auslandsaufenthaltes in Form eines Forschungsaufenthaltes) - Übernahme von Reisekosten zur Unterstützung des Kontaktaufbaus zu Unternehmen - Übernahme der (Reise-) Kosten zu (Job-) Messen (z.B. women & work) ▪ Selbstmarketing <ul style="list-style-type: none"> - Anlegen von Profilen auf sozialen Plattformen/ Online-Netzwerken (z.B. XING, LinkedIn, femconsult) - Eigene Homepage
Zuständige Einrichtung	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung / ZePrOs
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/zepros/unser_angebot.html

Finanzielle Unterstützung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und – wissenschaftlern

Titel der Maßnahme	Forschungspool
Ziele der Maßnahme	Anschubfinanzierung zur Vorbereitung von Drittmittelanträgen
Zielgruppen	Nachwuchswissenschaftler*innen der Universität Osnabrück, die einen Drittmittelantrag planen sowie Nachwuchswissenschaftler*innen, die mit einem Drittmittelprojekt an die Universität Osnabrück kommen. (R2-3)
Kurzbeschreibung	Anschubfinanzierung zur Vorbereitung von Einzelanträgen (wie DFG-Normalverfahren), einsetzbar insbesondere für Personalkosten, auch für Reisekosten, Workshops zur Vorbereitung von Drittmittelprojekten etc.
Zuständige Einrichtung / Ansprechpartner*in	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung /Forschungsreferent*innen
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/forschung/finanzierung/anschubfinanzierung.html

Titel der Maßnahme	Pool Frauenförderung
Ziele der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abschlussstipendien für begabte und qualifizierte Doktorandinnen und Habilitandinnen ▪ Förderung von Postdoktorandinnen ▪ Förderung der Frauen- und Geschlechterforschung
Zielgruppen	Abschlussstipendien und Postdoc-Förderung ausschließlich für Nachwuchswissenschaftlerinnen Darüber hinaus: Student*innen, Mitarbeiter*innen, wissenschaftlicher Nachwuchs, Professor*innen (R1-4)
Kurzbeschreibung	Halbjährlich fördert die Zentrale Kommission für Gleichstellungsfragen (ZKfG) folgende Zielgruppen und Projekte: <ol style="list-style-type: none"> 1. Abschlussstipendien für begabte und qualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen: Gefördert werden Promotions- bzw. Habilitationsprojekte, die kurz vor dem Abschluss stehen und für die in dem beantragten Förderzeitraum keine andere Fördermöglichkeit besteht. Die Förderdauer beträgt maximal 6 Monate bei einer Fördersumme von 1.200 Euro im Monat. Promotionen oder Habilitation mit einem erkennbaren Genderbezug können maximal 12 Monate mit einer Fördersumme von 1.200 Euro im Monat gefördert werden. Stipendiatinnen können Kinderzulagen erhalten, wenn sie ein oder mehrere Kinder unter 14 Jahren in ihrem eigenen Haushalt betreuen. Die Höhe der Kinderzulage beträgt 150 Euro für ein Kind, 250 Euro für zwei und mehr Kinder. 2. Postdoktorandinnen (Postdoc-Förderung): Gefördert werden Postdoktorandinnen zur Förderung ihrer wissenschaftlichen Karriere in Forschung und Lehre. Die Förderung kann Sach- und Personalmittel umfassen, es werden jedoch keine Stipendien vergeben. 3. Frauen- und Geschlechterforschung in Forschung und Lehre: Gefördert werden zum Beispiel Gastvorträge, Symposien oder Ringvorlesungen zu Genderthemen. In Betracht kommt auch eine Teilfinanzierung von Lehraufträgen zu Frauen- oder Geschlechterforschung oder eine Bezuschussung von Forschungsprojekten zu innovativen Themen in der Frauen- und Geschlechterforschung. 4. Vorhaben und Projekte zur tatsächlichen Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern: Gefördert werden Vorhaben und Projekte zur Gendersensibilisierung sowie Vorhaben, Projekte und Lehraufträge, die dazu beitragen, geschlechtliche Unterrepräsentanzen abzubauen. Projekte und Vorhaben erhalten in der Regel keine Vollfinanzierung, sondern lediglich einen (variablen) Zuschuss.
Zuständige Einrichtung	Gleichstellungsbüro
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/forschung/nachwuchsfoerderung/pool_frauenfoerderung.html

3. TRANSPARENZ

Personalgewinnung, Stellenbesetzung und Willkommenskultur an der Universität Osnabrück

Titel der Maßnahme	Leitfaden für Stellenbesetzungsverfahren
Ziele der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verfahrensregelungen klar definieren ▪ Notwendige Informationen zum Verfahren zur universitätsinternen Verwendung zur Verfügung stellen
Zielgruppen	Mitarbeiter*innen, die an der Durchführung eines Stellenbesetzungsverfahrens beteiligt sind
Kurzbeschreibung	Der Leitfaden umfasst die wesentlichen Schritte eines Stellenbesetzungsverfahrens. Dazu gehören: <ul style="list-style-type: none"> ▪ die Freigabe der Stelle/ der Mittel ▪ das Mitbestimmungs- und Mitwirkungsverfahren ▪ die Ausschreibung ▪ das Auswahlverfahren ▪ die Besetzung einer Stelle
Zuständige Einrichtung	Dezernat 2, Personal
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/intranet/verwaltung/dezernat_2_personal/leitfaeden_stellenaus-schreibungen.html

Titel der Maßnahme	Verfahrensordnung zur Besetzung von Professuren und Juniorprofessuren
Ziele der Maßnahme	Berufung von Juniorprofessuren
Zielgruppen	Juniorprofessor*innen mit und ohne Tenure Track-Option (R3)
Kurzbeschreibung	Die Besetzung von Juniorprofessuren erfolgt auf Basis der Verfahrensordnung zur Besetzung von Professuren und Juniorprofessuren in den Fachbereichen.
Zuständige Einrichtung	Dezernat 7, Hochschulentwicklungsplanung
Link zur Maßnahme	

Titel der Maßnahme	Arbeitsplatz Universität – Einführung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Ziele der Maßnahme	Einführung neuer Mitarbeiter*innen in die Universität Osnabrück
Zielgruppen	(Neue) Mitarbeiter*innen, zurückkehrende Mitarbeiter*innen und weitere Interessierte. Für neue Mitarbeiter*innen liegt für die Teilnahme ein besonderes dienstliches Interesse vor. Die Zielgruppe wird noch gesondert angeschrieben. (R1-3)
Kurzbeschreibung	In dieser Veranstaltung können neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein umfassenderes Verständnis von ihrem „Arbeitsplatz Universität“ bekommen. Im Rahmen der Veranstaltung lernen sie die organisatorischen Zusammenhänge sowie die einzelnen Gremien der Universität kennen und können so ihre eigenen Arbeitsvorgänge besser einordnen. Folgende Themen werden, abgestimmt auf die Zielgruppe, behandelt: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgaben der Universität ▪ Struktur und Aufbau der Universität ▪ Kollegialorgane und andere Gremien ▪ Arbeitssicherheit an der Universität

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Gebäudestruktur der Universität ▪ Aufgaben der Dezernate am Beispiel „Personal und Finanzdezernat“ ▪ Umweltschutz an der Universität ▪ Die Personalvertretung ▪ Organisations- und Personalentwicklung an der Uni ▪ Gleichstellungsfragen
Zuständige Einrichtung	Dezernat 2, Personal /Personal- und Organisationsentwicklung
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/intranet/verwaltung/dezernat_2_personal/personal_und_organisationsentwicklung.html

Personalführung

Titel der Maßnahme	Leitfaden für Jahresgespräche zwischen Führungskräfte und Mitarbeitenden
Ziel der Maßnahme	Vorrangige Ziele der Jahresgespräche: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung des Austausches und der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ▪ Stärkung gegenseitiger Rückmeldungen ▪ Intensivierung des Dialogs
Zielgruppen	Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (R1-3) Führungskräfte an der Universität
Kurzbeschreibung	Die Jahresgespräche zählen zu den freiwilligen Instrumenten zur Stärkung der Feedback-Kultur an der Universität Osnabrück. Die strukturierten vier-Augen-Gespräche sind vertraulich und werden zwischen der unmittelbaren Führungskraft und deren Beschäftigten geführt. Im Rahmen werden wichtige Arbeitsschwerpunkte festgestellt und abgestimmt. Dabei werden die Möglichkeiten, persönliche Ressourcen zu aktivieren und zu fördern sowie Qualifikationsziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besprochen.
Zuständige Einrichtung	Dezernat 2, Personal / Personal- und Organisationsentwicklung
Link zur Maßnahme	

Titel der Maßnahme	Weiterbildungsangebote der Universität Osnabrück
Ziel der Maßnahme	Qualifizierung der Mitarbeitenden
Zielgruppen	Beschäftigte der Universität Osnabrück (R1-4)
Kurzbeschreibung	Im Rahmen des hochschuleigenen Fort- und Weiterbildungsprogramms werden Veranstaltungen u.a. zu folgenden Themen angeboten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielgruppenorientierung Fort- und Weiterbildung ▪ EDV-Programme ▪ Sprachen ▪ Arbeits- und Gesundheitsschutz ▪ Informationsveranstaltungen ▪ Fachliche Themen der Dezernate – in Kürze ▪ Weiterbildung des wissenschaftlichen Personals ▪ Gesundheitsförderung und Sport
Zuständige Einrichtung	Dezernat 2, Personal / Personal- und Organisationsentwicklung
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/intranet/verwaltung/dezernat_2_personal/personal_und_organisationsentwicklung.html

Titel der Maßnahme	Weiterbildungsangebote der Hochschulübergreifenden Weiterbildung (HüW)
Ziel der Maßnahme	Qualifizierungsangebot als Ergänzung zum hochschuleigenen Fort- und Weiterbildungsprogramm
Zielgruppen	Beschäftigte der Universität Osnabrück (R1-4)
Kurzbeschreibung	Im Rahmen der hochschulübergreifenden Weiterbildung werden Veranstaltungen u.a. zu folgenden Themen angeboten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Führung und Management ▪ Gesundheitsmanagement ▪ Potenzialentwicklung ▪ Wissenschaftlicher Bereich ▪ Sekretariate/ Personal/ Finanzen/ Recht/ Gebäude-Management/ Technik
Zuständige Einrichtung	Dezernat 2, Personal / Personal- und Organisationsentwicklung
Link zur Maßnahme	https://www.mh-hannover.de/ueberblick/verwaltung/gb1/huewnds/index.php

Titel der Maßnahme	Individuelle Coachings
Ziele der Maßnahme	Unterstützung für Professor*innen bei <ul style="list-style-type: none"> ▪ der Reflexion der Führungsrolle ▪ bei der Übernahme von Leitungspositionen
Zielgruppen	(Junior-)Professor*innen, Dekane (R3,4)
Kurzbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung und Durchführung eines einfallorientierten Angebots auf Anfrage/ nach Bedarf ▪ 5-6 Sitzungen zu einer konkreten Fragestellung
Zuständige Einrichtung	Dezernat 2, Personal / Personal- und Organisationsentwicklung
Link zur Maßnahme	https://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/zentrale_verwaltung/personal.html

Titel der Maßnahme	Individuelle Beratung und systematische Fort- und Weiterbildung von Professor*innen und Nachwuchswissenschaftler*innen
Ziele der Maßnahme	Beratung, Unterstützung und Begleitung von Professor*innen und Nachwuchswissenschaftler*innen der Universität Osnabrück (sowie Bewerber*innen)
Zielgruppen	Professor*innen, Nachwuchswissenschaftler*innen (R1-4)
Kurzbeschreibung	Das Gleichstellungsbüro unterstützt mit einem vielfältigen Beratungsangebot zu unterschiedlichen Themen - wie gleichstellungsorientierte Personal- und Karriereentwicklung, Diskriminierungserfahrungen, Familienfreundlichkeit etc. sowie einem systematischen Angebot an spezifischen Fort- und Weiterbildungen - Professor*innen und Nachwuchswissenschaftler*innen der Universität Osnabrück.
Zuständige Einrichtung	Gleichstellungsbüro
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/zentrale_verwaltung/gleichstellungsbuero/beratung.html

Titel der Maßnahme	Finanzierung von individuellem Coaching sowie Fort- und Weiterbildungen
Ziele der Maßnahme	Individuelle Unterstützung von Professorinnen und Postdoktorandinnen
Zielgruppen	Ausschließlich Professorinnen und Postdoktorandinnen, da die Finanzierung aus Mitteln des Professorinnen Programmes des Bundes und der Länder erfolgt (R2-4)
Kurzbeschreibung	Das Gleichstellungsbüro finanziert auf Antrag individuelle Coaching-Maßnahmen sowie spezifische Fort- und Weiterbildungen für Professorinnen und Postdoktorandinnen.
Zuständige Einrichtung	Gleichstellungsbüro
Link zur Maßnahme	http://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/zentrale_verwaltung/gleichstellungsbuero/beratung.html

Impressum

©2018 bei dem Herausgeber

Alle Rechte vorbehalten

Herausgeber Der Präsident der Universität Osnabrück

Redaktion Dr. Elke Bertke, Pia Freiermuth

Das Personalentwicklungskonzept wurde am 21. November 2018 vom Senat der Universität Osnabrück und am 06. Dezember 2018 vom Präsidium der Universität Osnabrück beschlossen.