UNIVERSITÄT ZU LÜBECK

Personalentwicklungskonzept der Universität zu Lübeck

INHALT

Einleitung 3

1. Konzeptioneller Rahmen 4

1.1 Definition der Personalentwicklung an der UzL 4

1.2 Leitziele der Personalentwicklung 4

1.3 Strategischer Personalentwicklungsprozess 5

1.4 Strukturelle Verankerung der Personalentwicklung 6

2. Personalentwicklungsinstrumente 7

2.1 Akademische Personalentwicklung 8

2.1.1 Befristete Qualifikationsstellen: Promotion 9

2.1.2 Befristete Qualifikationsstellen: Postdoc- oder Habilitationsstellen 10

2.1.3 Unbefristete Funktionsstellen: Wissenschaftsmanagement, Senior Lecturer, Scientific Service, Senior Scientist 14

2.1.4 Professorale Entwicklungswege 15

2.1.5 Charta & Code und Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R) 18

2.1.6 Hochschuldidaktische Lehrentwicklung 19

2.2 Nicht-akademische Personalentwicklung 20

2.2.1 Interne Weiterbildung 20

2.2.2 Externe Fort- und Weiterbildung 21

2.3 Statusgruppenübergreifende Instrumente 21

2.3.1 Wissenschaftsmanagement 21

2.3.2 Leistungsorientierte Anreizsysteme 22

2.3.3 Blickwechsel 22

2.3.4 Karriereberatung und -planung 23

2.3.5 New Employees Welcome - Onboarding neuen Personals 23

2.3.6 Dual Career 24

2.3.7 Führungskräfteentwicklung 24

3 Rahmenkonzepte 24

3.1 Chancengleichheit, Diversity und Familienförderung 24

3.2 Gesundheitsmanagement 25

4 Beschriebene Handlungsfelder im Überblick 27

EINLEITUNG

Die Universität zu Lübeck (UzL) definiert sich als eine junge, innovative, agile und dynamische Universität mit Mut zu Neuem. Das Portfolio der Universität hat sich über die fünf Jahrzehnte ihrer Existenz stark verbreitert, ist dabei aber immer ihrem Motto „Im Focus: das Leben" treu geblieben. Es spiegelt sich wieder in der Trias (1) Medizin einschließlich der Gesundheitsfachberufe (2) Life Science-orientierte Naturwissenschaften sowie (3) Informatik und Technik.

Die UzL ist eine vergleichsweise kleine Universität mit rund 5.000 Studierenden und ca. 350 Beschäftigten aus dem technisch-administrativen Bereich (davon ca. 68% 👩), ca. 1.700 wissenschaftlichen Beschäftigten, wovon ca. 1.400 ihren Tätigkeitsbereich am Universitätsklinikum Schleswig-Holstein haben (davon ca. 53% 👩), und ca. 150 Professorinnen und Professoren (davon ca. 17% 👩). Das Studienangebot umfasst gegenwärtig 33 Studiengänge[1]. Beim Ausbau des Portfolios legt die Universität Wert auf die humboldtsche Bildungsidee der direkten Verbindung von Lehr- und Forschungsangeboten sowie auf eine enge Verknüpfung innerhalb der zentralen Forschungsschwerpunkte an der UzL.

Die Personalentwicklung der wissenschaftlichen und technisch-administrativen Mitarbeitenden ist im Struktur- und Entwicklungsplan der Universität zu Lübeck (STEP)[2] als ein zentrales strategisches Ziel definiert. Daher sieht die Universität es als ihre Aufgabe, ein gesamtheitliches Konzept der strategischen Personalentwicklung für alle Mitgliedergruppen auf- und umzusetzen. Eine wesentliche Rolle spielen dabei geeignete Personalentwicklungsinstrumente, die vielfältige Entwicklungswege in Wissenschaft, wissenschaftsnahem Management, Verwaltung oder außeruniversitär eröffnen.

Das hier vorliegende Personalentwicklungskonzept leistet eine konzeptionelle Rahmung und systematische Beschreibung von Entwicklungswegen an der UzL und stellt die existierenden Personalentwicklungsinstrumente detailliert dar. Damit möchte die Universität ihrer Verantwortung für die Entwicklung ihrer Beschäftigten nachkommen und ihre Attraktivität als Arbeitsgeberin weiter erhöhen. Da die UzL historisch gewachsen strukturell eng mit dem Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (UKSH) verbunden ist und viele Mitarbeitende offiziell in beiden Einrichtungen tätig sind oder miteinander kooperieren, stehen die Personalentwicklungen beider Einrichtungen in regelmäßigem, engem Kontakt miteinander. Nichtsdestotrotz haben beide Einrichtungen eigenständige Personalentwicklungskonzepte, die mittels unterschiedlicher Maßnahmen differente Zielgruppen fokussieren. Gemeinsame Zielgruppen (z.B. Lehrende, Mitarbeitende in studiengangrelevanten Arbeitsfeldern) haben vielfältige Partizipationsmöglichkeiten in beiden Einrichtungen.

[1] https://www.uni-luebeck.de/studium.html
[2] https://www.uni-luebeck.de/fileadmin/uzl_hochschulrecht/uni_intern/STEP_2017-2022_Universitaet_zu_Luebeck.pdf

1. Konzeptioneller Rahmen

1.1 Definition der Personalentwicklung an der UzL

Universitäten stehen aufgrund sich ändernder, vielfältiger und flexibler werdender Lebensentwürfe sowie eines zunehmenden Bedarfs an wissenschaftlich gebildetem und damit einhergehend wissenschaftsunterstützendem Personal in allen Bereichen der Gesellschaft vor der Aufgabe, Karrierewege im Wissenschaftssystem flexibler zu gestalten. Dabei ist zu bedenken, dass Universitäten nicht nur ihren eigenen, sondern auch den gesellschaftlichen Bedarf an akademischem Nachwuchs decken sollen. Damit das gelingen kann, ist es bedeutsam, Entscheidungen für Karrieren innerhalb und außerhalb der Universität frühzeitig zu treffen und qualifiziert darauf vorzubereiten. Personalentwicklung an der UzL schließt diese systematische Qualifizierung und Kompetenzentwicklung aller Beschäftigten sowohl im wissenschaftlichen als auch im wissenschaftsunterstützenden Bereich ein. Für die unterschiedlichen Personalgruppen werden bedarfs- und zielgruppengerechte, datengestützte[3] und evidenzbasierte Angebote geplant und realisiert. Personalentwicklung wird ganzheitlich gedacht, dementsprechend wurden drei zentrale Ziele abgeleitet:

I. Die Personalentwicklung wird so ausgebaut, dass sie den Bedürfnissen einer innovativen und forschungsstarken Universität gerecht wird. Das gilt für den wissenschaftlichen Bereich genauso wie für das wissenschaftsunterstützende Personal.

II. Attraktive, verlässliche Karrierewege und transparente Bewerbungs- und Besetzungsverfahren sollen sicherstellen, dass in allen Bereichen der Universität die geeignetsten Personen für die jeweiligen Arbeitsbereiche gewonnen werden. Dabei möchte die Universität als Arbeitgeberin national und international noch einmal attraktiver für potentiell neue Mitarbeitende werden.

III. Es sollen Kompetenzen vermittelt und Angebote gemacht werden, die gezielt auch auf Karrierewege außerhalb der Wissenschaft in Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft vorbereiten.

1.2 Leitziele der Personalentwicklung

Ausgehend von der Personalstruktur der UzL gilt die Personalentwicklung allen Beschäftigten der Universität. Die akademische Personalentwicklung wird dabei als wesentliche Basis der Gesamtpersonalentwicklung betrachtet und als genuin universitäre Aufgabe integrativ in alle Konzepte eingepflegt. Ein besonderer Schwerpunkt der universitären Struktur- und Forschungsfokussierung liegt auf der (Weiter-)Entwicklung des Zusammenspiels interdisziplinärer Ansätze im medizinischen Kontext, was sich ebenfalls in der Ausrichtung der Personalentwicklung spiegelt.

Für die interne Personalentwicklung sollen künftig Prozesse transparent regeln, wie Qualifizierungen für vakante Stellen erfolgreich geboten und nachhaltige Neubesetzungen erfolgen können. Ebenso werden Rechte und Pflichten definiert, die aus einer entsprechenden Vereinbarung

[3] z.B. durch Mitarbeiterbefragungen, DSC-Jahresbefragungen, HRS4R-Befragung

zwischen Universität und Mitarbeitenden entstehen. Die Universität leitet daraus folgende Leitziele für die berufliche und persönliche Entwicklung ihrer Beschäftigten ab:

1. Weiterentwicklung von Forschungs- und Lehrqualität
2. Karrieremöglichkeiten verbessern und transparenter gestalten
3. Weitere Etablierung von Chancengerechtigkeit, Diversität und Familienfreundlichkeit in allen universitären Arbeitsfeldern
4. Unterstützung der Führungskräfte: Stärkung der Führungskompetenz und Erwerb von Führungswissen zur Weiterentwicklung einer Führungskultur im Sinne eines wertschätzenden und motivierenden Umgangs miteinander
5. Unterstützung der beruflichen Veränderung und Entwicklung der Mitarbeitenden
6. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit sowie Stärkung von Gesundheitsbewusstsein und -kompetenz der Mitarbeitenden

1.3 Strategischer Personalentwicklungsprozess

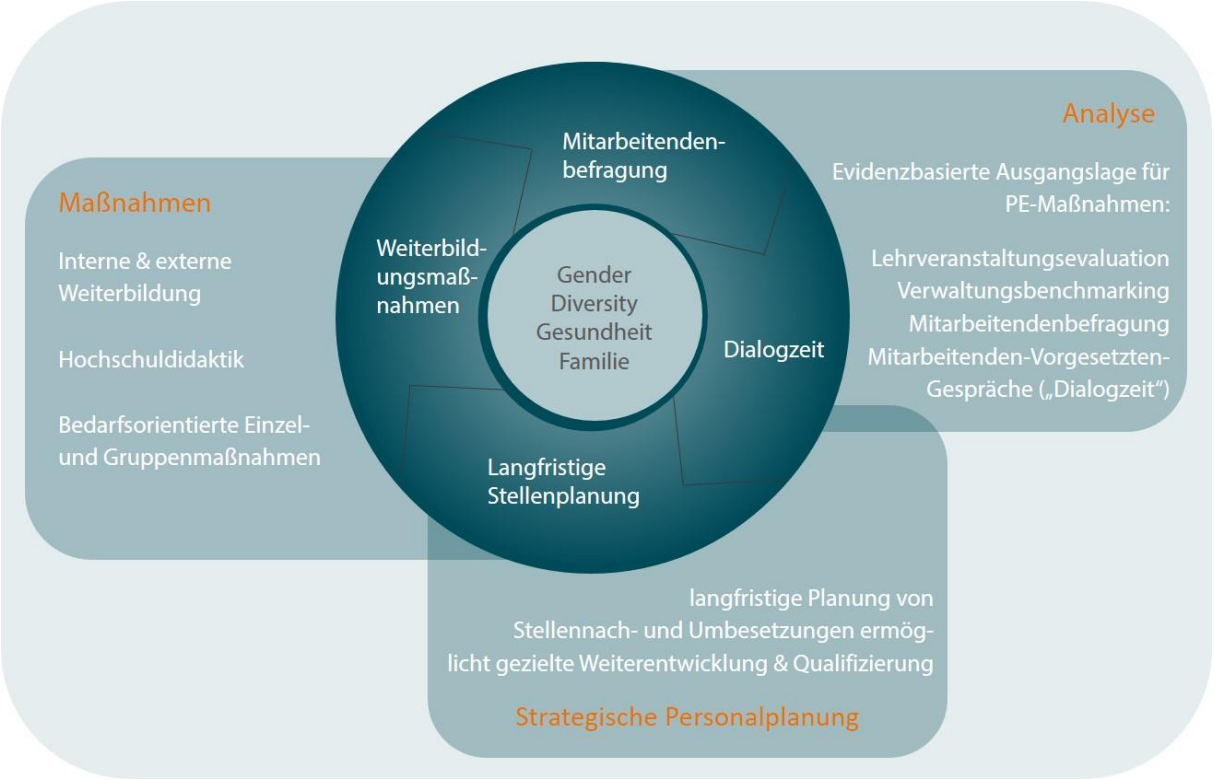

Abbildung 1: Prozess der strategischen Personalentwicklung an der UzL

Der Prozess der Personalentwicklung stellt ein Zusammenspiel aus turnusmäßigen, detaillierten Analysen und darauf aufbauenden strategischen Planungen individueller Entwicklungswege sowie daraus abgeleiteten Maßnahmen dar (vgl. Abb. 1). Die frühzeitige und gezielte Qualifizierung für eine Stelle soll eine optimale Entwicklung gewährleisten und so Wissens- und Transferverlust vermeiden. Als evidenzbasierte Ausgangslage für universitäre Personalentwicklungsmaßnahmen wurde 2014/2015 erstmals eine Zufriedenheitsbefragung der Mitarbeitenden durchgeführt, um auf Basis der Kenntnis des Befindens und der Bedarfe der Beschäftigten passgenaue Instrumente zu

entwickeln. Die Befragung wird alle zwei bis drei Jahre wiederholt, ermöglicht inzwischen Längsschnittanalysen und schließt den Zyklus zwischen Bedarfsanalyse und Evaluation der bestehenden Maßnahmen und Instrumente. Um die Analyse der Personalentwicklungsbedarfe auf eine individuelle Ebene zu heben, werden jährlich stattfindende Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten („Dialogzeit")[4] geführt. Diese bilden die Basis für mögliche Weiterentwicklungen, fördern die Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit, identifizieren Optimierungsbedarfe oder Problembereiche und tragen dazu bei, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Führungskultur an der UzL zu stärken. Auch das Verwaltungsbenchmarking zur Zufriedenheit und Effizienz des wissenschaftsunterstützenden Sektors lieferte im Erhebungsjahr 2020 wertvolle Erkenntnisse über Bedarfe und Optimierungsmöglichkeiten auf der Verwaltungsebene. Darüber hinaus werden jedes Semester die Lehrmodule und Studiengänge der UzL auf der Basis einer Bedarfsabfrage zentral evaluiert. Gewonnene Erkenntnisse werden durch das Dozierenden-Service-Center (DSC)[5] realisiert, welches als zentrale Einrichtung die Konzeption, Organisation und Durchführung der hochschuldidaktischen Weiterbildung sowie die Angebote der Internen Weiterbildung (IWB) koordiniert. Hier wahrgenommene, inneruniversitäre Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind kostenfrei und dürfen innerhalb der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit genutzt werden. So kann ein breites Spektrum an Maßnahmen angeboten und umgesetzt werden. Das DSC bündelt strukturell die Bereiche Personalentwicklung, Hochschuldidaktik und digitale Bildungstechnologien und ist als zentrale Anlaufstelle für Anfragen und Anliegen in diesen Themenfeldern etabliert.

1.4 Strukturelle Verankerung der Personalentwicklung

Als zentrale Einrichtung agiert das DSC eigenverantwortlich. Der*Die Präsidiumsbeauftragte, die leitende Geschäftsführung und der Beirat bilden die Entscheidungsgremien. Innerhalb der Universitätsverwaltung ist das DSC unter der Gesamtverantwortung der Kanzlerin verortet. Darüber hinaus wirkt das Präsidium unter der Verantwortung der Präsidentin an der Weiterentwicklung der Personalentwicklung mit, indem alle Präsidiumsmitglieder die Anteile entsprechend ihrer Funktion vertreten und voranbringen. Parallel finden alle Maßnahmen in enger Zusammenarbeit mit den Referaten Qualitäts- und Organisationsentwicklung, Chancengleichheit und Familie, Personal sowie Finanzen statt. Dies ermöglicht es, im Rahmen ganzheitlicher Strukturentscheidungen zu agieren und mit dem Rückhalt der Hochschulleitung gezielt Maßnahmen nachhaltig umzusetzen.

Die Personalentwicklung steht in regelmäßigem Austausch mit den universitären Gremien, Personalräten und den Leitungen der Personalentwicklung des UKSH und der Technischen Hochschule. Somit kann sie fortwährend Bedarfe und nötige Veränderungen im Bereich des Personals erkennen, entsprechende Maßnahmen entwerfen, diese zielgruppengerecht kommunizieren und mit der Universitätsleitung und den betreffenden Einrichtungen umsetzen. Alle

[4] https://www.uni-luebeck.de/universitaet/personalangelegenheiten/personalentwicklung/dialogzeit-mitarbeitenden-vorgesetzten-gespraeche.html
[5] https://www.uni-luebeck.de/universitaet/personalangelegenheiten/interne-weiterbildung.html

aufgeführten Maßnahmen werden zentral begleitet und gemeinsam mit den durchführenden Institutionen evaluiert und weiterentwickelt.

2. Personalentwicklungsinstrumente

Für die drei Zielgruppen der UzL (Professor*innen, wissenschaftliche Beschäftigte und technisch-administratives Personal) wurden und werden sowohl übergreifende als auch jeweils spezifisch zugeschnittene Angebote entwickelt (vgl. Abb. 2)

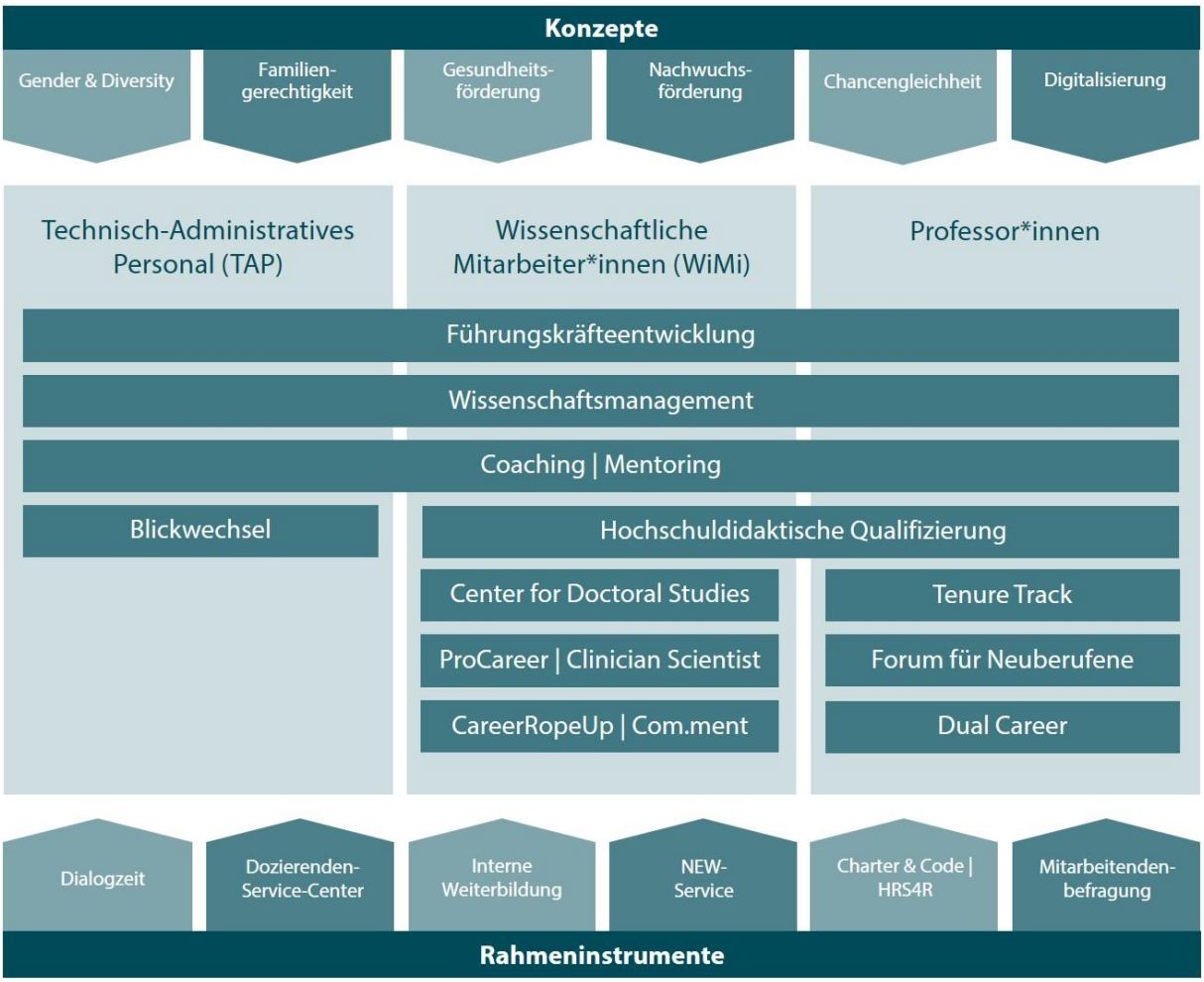

Abbildung 2: zielgruppenspezifische Maßnahmen der Personalentwicklung im Zusammenspiel mit übergreifenden Konzepten und Rahmeninstrumenten

Den Rahmen für diese zielgruppenspezifischen Angebote bilden zum einen übergreifende Instrumente, die alle Personalgruppen adressieren. Dazu zählen die Befragung zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten („Dialogzeit")[6] zur Analyse von Personalentwicklungsbedarfen sowie die Angebote des NEW-Services, des Dozierenden-Service-Centers und der Internen Weiterbildung. Zum anderen ermöglichen die grundlegenden Konzepte zu Chancengleichheit, Familienfreundlichkeit, Gender & Diversity,

[6] https://www.uni-luebeck.de/universitaet/personalangelegenheiten/personalentwicklung/dialogzeit-mitarbeitenden-vorgesetzten-gespraeche.html

Nachwuchsförderung, Gesundheitsförderung und Digitalisierung, die an der UzL umgesetzt und gelebt werden, eine stetige Verbesserung der Personalentwicklungsangebote. Im Folgenden wird im Detail auf die einzelnen Angebote eingegangen.

2.1 Akademische Personalentwicklung

Die wissenschaftliche Qualifikation ist genuine Aufgabe der Universitäten, die durch die Promotion und die der Promotion nachgelagerten Phasen akademischer Qualifikation (Postdoc-Zeit, Habilitation und Professuren mit oder ohne Tenure Track) verfolgt wird. Sie umfasst zunächst die Unterstützung bei der Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für eine Karriere als selbstständige Forscherin oder selbstständiger Forscher notwendig sind. Daneben werden Kompetenzen vermittelt, die die Anwendung der erworbenen Fähigkeiten zum wissenschaftlichen Arbeiten auch in anderen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft erlauben.

Im Bereich der wissenschaftlichen Stellen unterscheidet die Universität in Anlehnung an den *European Framework for Research Careers*[7] der EU-Kommission Stellenkategorien zwischen den befristeten Qualifikationsstellen zur Promotion (*R1 First Stage Researcher)* und Habilitation (*R2 Recognised Researcher*), den unbefristeten Stellen wissenschaftlicher Mitarbeitender im klassischen Sinne oder mit Funktionsaufgaben (*R3 Established Researcher* in Wissenschaft, Lehre, Wissenschaftsmanagement usw.) sowie Professuren auf Lebenszeit (*R4 Leading Researcher*). Abbildung 3 zeigt alle beruflichen Entwicklungspfade wissenschaftlichen Personals an der UzL. Sie werden im nachfolgenden Text jeweils detailliert beschrieben.

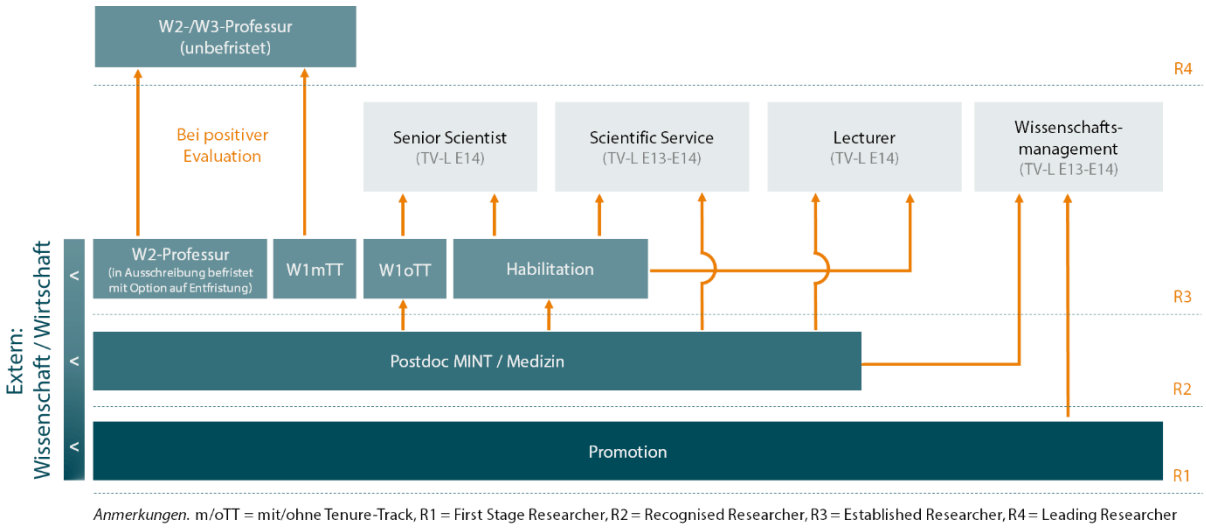

Abbildung 3: Entwicklungspfade wissenschaftlichen Personals an der UzL in Anlehnung an den European Framework for Research Careers der EU-Kommission (R1-R4-Modell)

[7] https://euraxess.ec.europa.eu/europe/career-development/training-researchers/research-profiles-descriptors

2.1.1 Befristete Qualifikationsstellen: Promotion

Diese erste Qualifikationsphase bis zur Promotion entspricht im *European Framework for Research Careers* der EU-Kommission den *First Stage Researchers* (R1) und wird durch die Doktormutter oder den Doktorvater betreut. Die Promotionsausschüsse der Sektionen und das Center for Doctoral Studies (CDSL) sind weitere Ansprechpartner und beraten Betreuende und Promovierende zum Promotionsverlauf, Weiterbildungs- und Fördermöglichkeiten. Das CDSL fördert insbesondere die Karriereentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses für seinen weiteren Weg innerhalb oder außerhalb der Hochschule und berät sektionsübergreifend als zentrale Einrichtung alle Promotionsinteressierten und Betreuenden zum Promotionsverlauf. Darüber hinaus bietet das CDSL ein umfangreiches, strukturiertes Weiterbildungsangebot für alle Promovierenden und fungiert als verbindendes Element für die Promotionsprogramme am Standort.

Innerhalb der Sektionen beraten die oder der Vorsitzende der zuständigen Promotionskommission und die jeweilige Geschäftsstelle die Promovierenden sowie deren Betreuende in allen Fragen zur Einleitung und Durchführung des individuellen Promotionsverfahrens.

Aufgrund der beschriebenen strukturellen Voraussetzungen und umfangreicher Drittmitteleinwerbungen bestehen für Promovierende sehr gute Rahmenbedingungen. In enger Zusammenarbeit mit den Sektionen, die die Prüfungsverantwortung tragen, bietet das CDSL allen Promovierenden neben der wissenschaftlichen Betreuung durch die Doktormutter oder den Doktorvater Beratung, Coaching und ein Netzwerk, welches sie durch die gesamte Promotionsphase begleitet. Um das Betreuungsverhältnis zwischen Promovierenden und Betreuenden transparent zu gestalten, wurde das Instrument der Betreuungsvereinbarung eingeführt.

Es gibt in Lübeck seit vielen Jahren wechselnde drittmittelgeförderte Promotionsprogramme. Der Neuantragstellung von weiteren Graduiertenkollegs steht das Präsidium immer positiv gegenüber. Für diese strukturierten Programme wurde von den bestehenden Promotionsstudienprogrammen zusammen mit dem CDSL ein gemeinsames Curriculum eingeführt, welches die Standards für alle Arten von strukturierten Promotionen genau definiert.

Weitere Förderlinien der Sektion Medizin beziehen sich auf Möglichkeiten für eine Juniorförderung, das Promotionsstipendium „Lübecker Exzellenzmedizin“, Anträge zur Förderung der Lehre etc. Details zu Antragstellung und Bewilligungsrahmen sind auf der Homepage der UzL im Bereich der Internen Forschungsförderung der Medizin[8] zu finden.

Die Verfassung der UzL sieht mit dem Doktorandenrat eine Interessenvertretung der Doktorandinnen und Doktoranden vor. Er vertritt alle, die eine Promotion an der UzL sowohl in den Sektionen Informatik/Technik und Naturwissenschaften als auch in der Medizin anstreben. Die festgelegten Aufgaben des Doktorandenrates umfassen die Vertretung der Interessen und Mitwirkung in Angelegenheiten der Promovierenden, die Förderung der Vernetzung und ihre Unterstützung in Angelegenheiten der Promotion. Der Doktorandenrat hat außerdem die Möglichkeit, ein Mitglied in vertretender Position in den Senat zu entsenden und auch auf diesem

[8] https://www.uni-luebeck.de/forschung/interne-foerdermoeglichkeiten.html

Weg die Interessen der Promovierenden dort zu vertreten. Weitergehende Informationen sind auf der Homepage der UzL im Bereich Promotion[9] zu finden.

2.1.2 Befristete Qualifikationsstellen: Postdoc- oder Habilitationsstellen

Promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zählen laut *European Framework for Research Careers* der EU-Kommission zu den *Recognized Researchers* (R2) und gelten an der UzL als spezialisierte Expertinnen und Experten und als Leistungsträger im Bereich der Lehre und Forschung. Sie befinden sich in einer für ihre weitere persönliche Laufbahn inner- oder außerhalb der Wissenschaft entscheidenden Karrierephase, die einer erhöhten Aufmerksamkeit bedarf. Das Karriereziel einer Lebenszeitprofessur können nur die wenigsten Postdocs erreichen, denn bundesweit entspricht die Zahl der Dauerstellen und Professuren nur einem Bruchteil der Anzahl der Promotionen. Die UzL ist sich hier ihrer besonderen Verantwortung bewusst und engagiert sich nicht nur für die Karriereentwicklung ihrer wissenschaftlich Beschäftigten innerhalb der Hochschule, sondern bereitet auch und insbesondere auf Karrieren außerhalb der Universität vor, da dies der häufigsten Karriereentwicklung entspricht (vgl. Abb. 4).

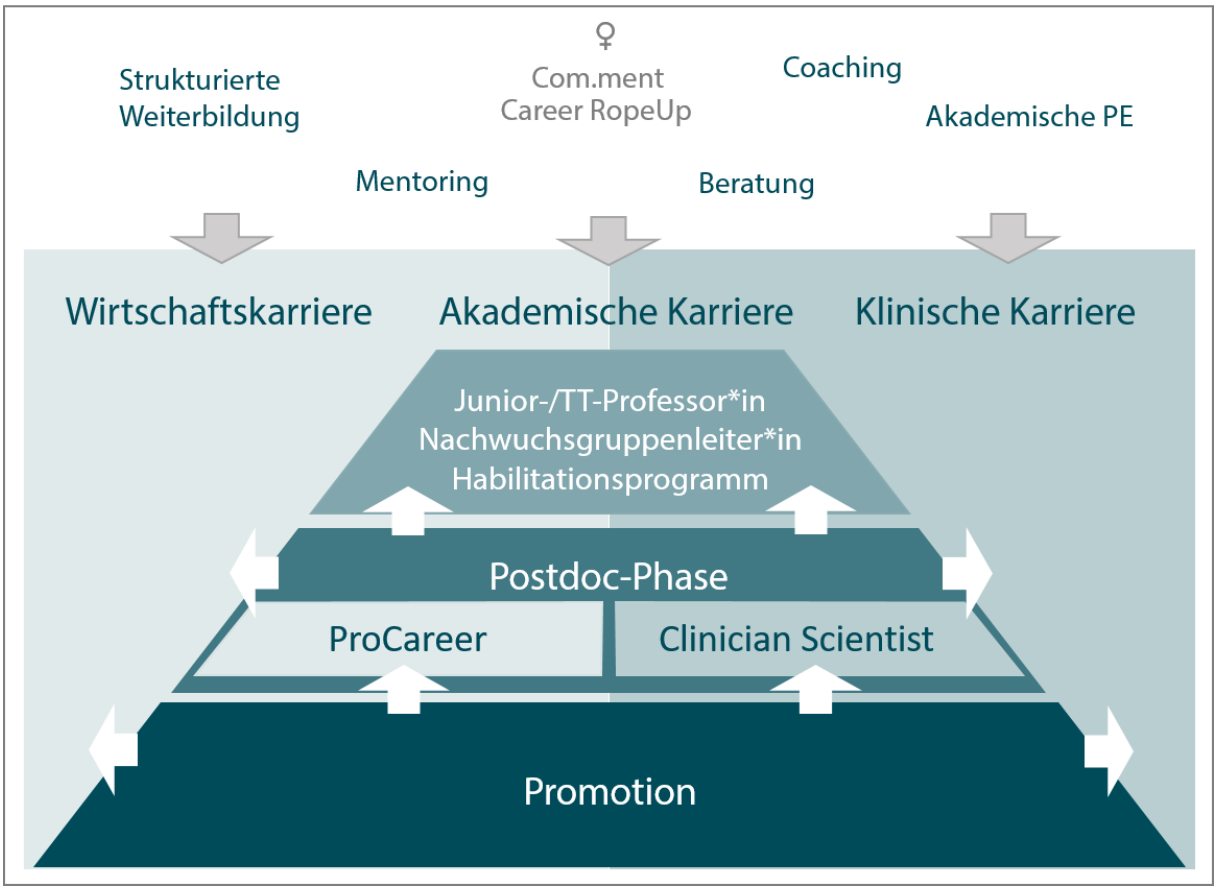

Abbildung 4: Struktur der Förderung wissenschaftlichen Nachwuchses an der UzL. Im oberen, weißen Bereich sind die aktuellen universitären Förderinstrumente aufgeführt.

[9] https://www.uni-luebeck.de/index.php?id=11984

Im Anschluss an ihre Promotion verlassen etwa 75% der Promovierten die UzL (Details dazu siehe Rahmenkodex, Absatz Beschäftigungsverhältnisse und Befristungen). Die verbleibenden 25% beginnen ihre erste Postdoc-Phase in Lübeck und erfahren ein nachhaltiges Förderprogramm, welches sie in ihrer aktiven Karriereplanung und -gestaltung unterstützt. Je nach persönlicher Zielsetzung können Postdocs zwischen zwei unterschiedlichen Nachwuchsförderprogrammen der UzL wählen.

2.1.2.1 ProCareer-Programm für Postdocs

Dieses aktuell im Aufbau befindliche Programm richtet sich an alle Postdocs, die nicht unmittelbar klinisch tätig sind, als Karriereziel keine ärztliche Tätigkeit anstreben und zum Beispiel den Karrierepfad zum Medical Scientist einschlagen (Details dazu siehe 2.1.2.3). Es soll umfangreiche Unterstützungsangebote zur Verfügung stellen wie etwa offene Beratungs-, Netzwerk- und Kursangebote sowie eine zweiphasige Begleitung, die sich in eine Orientierungsphase (bis zu zwei Jahre) und eine Profilierungsphase gliedert. In der Orientierungsphase sollten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler eine bewusste Entscheidung hinsichtlich ihres Verbleibs im Wissenschaftssystem oder eines Übergangs in den außeruniversitären Arbeitsmarkt treffen, gleichzeitig aber auch auf die Eventualität vorbereitet werden, dass es trotz eigenem Interesse oftmals keine ausreichende Anzahl entsprechend attraktiver Stellen gibt. Für beide Karrierepfade gibt es ein umfangreiches Weiterbildungs- und Beratungsprogramm. In der Profilierungsphase arbeiten Postdocs an ihrer Habilitation beziehungsweise erbringen habilitationsäquivalente Leistungen als Nachwuchsgruppenleitung oder im Rahmen einer Juniorprofessur. Auch hierzu wird ein Beratungs- und Weiterbildungsangebot vorgehalten.

Unabhängig von jeglichem Postdoc-Programm wird bei Anstreben einer Professur empfohlen, einen Ortswechsel im Sinne des Wissenschaftsaustausches vorzunehmen. Vorbereitend bietet die Interne Weiterbildung einzelne Kurse wie zum Beispiel die Erstellung des eigenen Lehrportfolios für Bewerbungsunterlagen oder auch ganze Zertifikatspakete wie etwa zur hochschuldidaktischen Qualifikation oder dem Nachweis von Leitungsmanagement-Skills an.

2.1.2.2 Clinician Scientist School Lübeck

Die UzL engagiert sich bereits seit vielen Jahren mit einem aktiven Programm in der wissenschaftlichen Ausbildung von Ärztinnen und Ärzten zum Clinician Scientist. Die erfolgreiche Erweiterung und Professionalisierung zusätzlich zur Unterstützung durch universitäre, interne Mittel gelang über eine Bewerbung im Rahmen des Clinician Scientist Programmes der DFG, die 2018 in vollem Umfang bewilligt wurde. Mit den bewilligten Mitteln wurde an der Universität die Clinician Scientist School Lübeck (CSSL) etabliert. Teile des Curriculums sind ein interdisziplinäres Mentoring-System und ein Ausbildungsprogramm für umfangreiche überfachliche Fertigkeiten im wissenschaftlichen Umfeld. Das Ausbildungsprogramm der CSSL wurde in enger Absprache mit der Landesärztekammer Schleswig-Holstein erstellt und erlaubt die teilweise Anerkennung von Forschungszeiten für die fachärztliche Weiterbildung. Inhaltlich widmen sich die Forschungsarbeiten dem Thema Connecting Brain, Metabolism, and Inflammation

(BMI) - Mechanisms and Disease Expression. Damit verbindet das Forschungsprogramm die Forschungsschwerpunkte der UzL und fördert die wissenschaftliche Interaktion an der Universität. Die Kandidatinnen und Kandidaten für den Entwicklungspfad der Clinician Scientists werden über die CSSL jährlich in einem kompetitiven Auswahlverfahren ausgewählt. Aus Sicht der Universität bietet solch ein strukturiertes Programm ideale Voraussetzungen zur Verknüpfung mit dem Karriereweg W1-Tenure-Track und damit die Möglichkeit, diesen Kulturwandel auch forschenden Ärzten zu eröffnen. Weiterführende Informationen zum Programm, zur Antragstellung und Voraussetzungen sowie Förderumfang sind auf der Homepage der UzL[10] zu finden.

Die UzL unterstützt ebenfalls nach Kräften Maßnahmen zur Förderung ausgewiesener Clinician Scientists, die bereits den fach- oder oberärztlichen Status erreicht haben, sogenannte Senior Clinician Scientists. Diese Personen sind von zentraler Bedeutung für die Weiterentwicklung der patientennahen Forschung und die Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses in der klinischen und experimentellen Forschung. Maßnahmen zur Förderung dieser Zielgruppe bestehen vor allem in der Unterstützung bei Drittmitteleinwerbungen, darunter auch Stiftungsprofessuren. Bei allen Stufen der Entwicklung von Clinician Scientists (während oder nach der Facharztweiterbildung) wird die persönliche Vertragssituation mit dem UKSH abgestimmt.

2.1.2.3 Medical Scientist

Forschungsaktive, wissenschaftsgeleitete Medizin lebt von einem engen Miteinander verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen und Berufsgruppen. Medical Scientists sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die keine unmittelbare persönliche Verantwortung im Patientenkontakt übernehmen und daher für die Erfüllung ihrer Aufgaben in der Medizin und medizinischen Wissenschaft keine ärztliche Approbation benötigen. Dies schließt nicht aus, dass auch approbierte Ärztinnen und Ärzte diesen Karriereweg einschlagen. Medical Scientists haben einen Hochschulabschluss in der Medizin, Naturwissenschaften einschließlich der Psychologie, Technik-, Informatik- oder Ingenieursdisziplinen, zunehmend auch in Gesundheitswissenschaften, und sind bereits promoviert oder durchlaufen die Medical Scientist School an der Universität zu Lübeck (MSSL)[11]. Sie arbeiten in einem weiten Spektrum von der Grundlagenforschung bis hin zu anwendungsnahen Disziplinen und können auch indirekt in die Krankenversorgung eingebunden sein, beispielweise in der Diagnostik, Prognostik, in interdisziplinären Fallberatungsteams oder der Erzeugung und Anwendung von komplexen Medizinprodukten. Weitere Einsatzgebiete finden sich in der Wirtschaft und bei regulatorischen Behörden. Die Aufgabenfelder der Medical Scientists können in engen Austausch mit denen von Clinician Scientists und ärztlichem Personal der Regelversorgung kommen. Insbesondere die Qualität und Innovationskraft der Universitätsmedizin hängt unmittelbar an der optimalen Einbindung dieser Berufsgruppe für anspruchsvolle Aufgaben in der Forschung, Lehre und Krankenversorgung. Nicht zuletzt führen die zunehmende

[10] https://www.uni-luebeck.de/forschung/interne-foerdermoeglichkeiten/clinician-scientist-programm.html
[11] vorbehaltlich einer positiven Antragsevaluierung

Digitalisierung und Technisierung der Medizin zu einem stetig wachsenden Bedarf für Medical Scientists.

An der UzL sind sehr viele wissenschaftliche Beschäftigte anderer Fachrichtungen (Anatomen, Biologen, Chemiker usw.) in den vorklinischen Ausbildungsabschnitt der Humanmedizin eingebunden und leisten damit einen genuinen Beitrag im Rahmen des Medizinstudiengangs. Ziel ist die Interaktion auf Augenhöhe in einem Berufsgruppenmix, der optimale Expertise für die zu lösenden Aufgaben schafft und das Interprofessionalitätsparadigma vorantreibt.

Zur Förderung dieses Entwicklungspfades können Interessierte insbesondere auf die Medical Scientist School an der Universität zu Lübeck (MSSL)[11] zurückgreifen. Hier gibt es die Möglichkeit einer strukturierten Promotion zum *Medical Scientist*. Interessierten, bereits promovierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern steht mit dem ProCareer-Programm, dem DSC, dem Zentrum für klinische Studien (ZKS) und der UKSH-Akademie entsprechend ihrer individuellen Entwicklungsphasen ein breites Angebot an Weiterbildungskursen, Vernetzungsmöglichkeiten oder individueller Beratung zur Verfügung.

2.1.2.4 Habilitationsförderung für Wissenschaftlerinnen

Die Habilitationsförderungen für Wissenschaftlerinnen der Sektionen Informatik/Technik und Naturwissenschaften[12] und Medizin[13] dienen der Unterstützung von Nachwuchswissenschaftlerinnen, die sich habilitieren möchten. Ziel ist es, diesen Wissenschaftlerinnen eine bezahlte Beurlaubung zur Weiterführung bzw. Fertigstellung der Habilitationsschrift oder einen Forschungsaufenthalt in Zusammenhang mit der Habilitationsschrift zu gewähren, um die Anzahl der weiblichen Habilitationen zu erhöhen. Darüber hinaus bietet sich hier die Möglichkeit einer effektiven Netzwerkbildung und –nutzung geförderter Personen aus beiden Sektionen.

2.1.2.5 Karriereperspektiven außerhalb der Wissenschaft

Um dem erhöhten Orientierungsbedarf für weitere potenzielle Berufsfelder (Wissenschaftsmanagement, Industrie, Selbstständigkeit) in dieser Karrierephase Rechnung zu tragen, bietet die UzL umfangreiche Unterstützungsangebote in den Bereichen Gründung, Transfer und Verhandlung. Als ausgezeichnete EXIST-Gründerhochschule steht der Gründer-Cube der UzL für alle Studierenden, Mitarbeitenden und Führungskräfte der Universität bis zu 5 Jahre nach Ende der Einschreibung bzw. des Arbeitsvertrages beratend zur Seite. Unterstützung bei der Umsetzung von Ideen in Geschäftskonzepte und die Beantragung verschiedenster Finanzierungsmöglichkeiten inklusive der detaillierten Vorbereitung mittels verschiedener Weiterbildungen zum Thema Geschäftsmodellierung und Betriebswirtschaftslehre im Rahmen der Internen Weiterbildung (IWB) sind Teile des Programms.

[12] https://www.uni-luebeck.de/fileadmin/uzl_gleichstellung/Chancengleichheit_und_Familie/Gleichstellung/Akademisch/Habilitationsfoerderung_fuer_Wissenschaftlerinnen.pdf
[13] https://www.uni-luebeck.de/forschung/interne-foerdermoeglichkeiten/habilitationsfoerderung.html

Darüber hinaus hat die UzL bereits im Jahr 2012 gemeinsam mit ihren Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft den BioMedTec Wissenschaftscampus[14] geschaffen. Seine Aufgabe ist es, gemeinsame Aktivitäten im Wissens- und Technologietransfer in Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern und somit eine wechselseitige personelle Durchlässigkeit zu gewährleisten.

2.1.3 Unbefristete Funktionsstellen: Wissenschaftsmanagement, Senior Lecturer, Scientific Service, Senior Scientist

Besonderes Augenmerk wird auf die Personalentwicklung dieser Personengruppe des wissenschaftlichen Mittelbaus gelegt, die laut *European Framework for Research Careers* der EU-Kommission zu den *Established Researchers* (R3) gehört und zu denen alle entfristeten Funktionsstellen, Nachwuchsgruppenleitungen, Juniorprofessuren und W1-Professuren mit Tenure-Track gehören. Hier sollen insbesondere Karrierewege auch abseits der Professur auf Lebenszeit gefördert werden, die nicht für alle erreichbar und vielleicht auch nicht erstrebenswert ist (siehe hierzu Abb. 3). Ziel soll sein, qualifizierten Mitarbeitenden die Möglichkeit eines dauerhaften Verbleibs an der Universität mit gestuften Tarifentwicklungen zu ermöglichen. Die UzL entwickelt derzeit vier Wege, die ortsgebundenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern eine gesicherte, anspruchsvolle Perspektive an der Universität bieten sollen. Dabei wird zwischen habilitiertem und nicht habilitiertem Personal differenziert. Die Besetzung der entfristeten Stellen wird anhand der fachlichen Qualifikation vorgenommen, diese misst sich an vier durch die Universität herausgearbeiteten Aufgaben:

1. *Wissenschaftsmanagement* - Details siehe 2.3.1
2. *Senior Lecturer* - Details siehe 2.1.3.1
3. *Scientific Service* - Details siehe 2.1.3.2
4. *Senior Scientist* - Details siehe 2.1.3.3

Damit wird ein Ansatz verfolgt, der den unterschiedlichen Stärken des wissenschaftlichen Personals Rechnung tragen und somit insbesondere guter Lehre eine Bedeutung beimessen soll.

2.1.3.1 Senior Lecturer

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich in einer befristeten Postdoc-Phase befinden oder ihre Habilitation bereits abgeschlossen haben und die UzL nicht verlassen möchten oder können, suchen das Gespräch mit ihrer Institutsleitung, um die Möglichkeit der Übernahme von Sonderfunktionen im Institut zu klären. Hier kann sich der eigenständige Karriereweg des *Senior Lecturer* für Personen mit einer hohen Affinität zur Lehre und ausgewöhnlichen didaktischen Fähigkeiten eröffnen.

Im Rahmen des DSC wird ein Qualifizierungsangebot zum Erwerb des professionellen hochschuldidaktischen Zertifikates mit der Schwerpunktqualifikation des Scholarship of Teaching and Learning (SoTL) angeboten. Dieses ist für den Karriereweg des *Senior Lecturer* ebenso verbindlich

[14] http://www.bio-med-tec.de

wie konstant überdurchschnittliche Lehrevaluationsergebnisse in Pflicht- und Wahlpflichtmodulen. Mit diesem Stellenprofil geht eine dauerhafte Befähigung zur eigenständigen Lehre einher.

Senior Lecturer üben jeweils eine entfristete Stelle mit einem erhöhten Lehrdeputat von bis zu 16 Semesterwochenstunden beziehungsweise dem maximal möglichen Deputat nach der jeweils geltenden Lehrverpflichtungsverordnung des Landes Schleswig-Holstein aus. Dabei wird die entstehende Erhöhung des Lehrdeputats im Institut bei der Zuweisungssystematik durch das Präsidium nicht berücksichtigt, um hier keinen indirekten Nachteil zu generieren.

2.1.3.2 Scientific Service

Die UzL hat in den vergangenen Jahren eine labor- und experimentalgetriebene Forschungsinfrastruktur aufgebaut, die auf Exzellenzniveau interagiert. Für die betreffenden Forschungsfelder ist diese Infrastruktur essenziell. Sie wird mit fachlicher Expertise untermauert sowie mit den notwendigen Dauerstellen versehen. Das Stellenprofil des *Scientific Service* entspricht mit seiner hohen fachbezogenen Qualifikation im entsprechenden Wissenschaftsbereich diesem Anforderungsprofil. Es geht von einer Grundqualifikation als Postdoc aus, verfolgt allerdings keine eigenständige wissenschaftliche Laufbahn, sondern richtet sich bedarfsorientiert an den Belangen der zugeordneten Abteilung aus. Es handelt sich um ein Dienstleistungsprofil, welches eines stark methodologischen Hintergrundes bedarf, orientiert am jeweiligen Einsatzgebiet. Beispiele hierfür sind die Verwaltung von Core Units, Aufgaben in der zentralen Verwaltung oder auch die Koordination eines Sonderforschungsbereiches. Großgeräte- und Biobankbetreuung können ebenso Inhalt eines solchen Stellenprofils sein wie Kerntätigkeiten in der Antragstellung oder dem wissenschaftlichen Schreiben. In jedem Fall ist eine ausgezeichnete Vernetzungsarbeit beispielsweise zu Kolleginnen und Kollegen des Wissenschaftsmanagements, der Verwaltung und Forschung unerlässlich. Entsprechend wichtig sind sehr gute Netzwerk-, Dienstleistungskompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten.

2.1.3.3 Senior Scientist

Das Stellenprofil des *Senior Scientist* geht von der Grundqualifikation der Habilitation aus. Ein *Senior Scientist* kann beispielsweise mit besonders verantwortungsvollen Aufgaben wie der Leitung anspruchsvoller Forschungsinfrastruktur oder einer stellvertretenden Institutsleitung betraut werden. Eine Weiterbildung im Bereich der Führungsqualifikation ist hier obligatorisch (Empfehlung der IWB: Zertifikat Leitungsmanagement). Dabei übernimmt der *Senior Scientist* Verantwortung für die Ausbildung wissenschaftlichen Nachwuchses davorliegender Stadien. In Absprache mit der jeweiligen Institutsleitung ist ebenfalls eine Übernahme besonderer Lehraufgaben möglich.

2.1.4 Professorale Entwicklungswege

Die Professur auf Lebenszeit (W2 und W3) wird im *European Framework for Research Careers* der EU-Kommission als *Leading Researchers* (R4) eingeordnet und ist eine Würdigung außergewöhnlicher wissenschaftlicher Leistungen, die an bestimmte Voraussetzungen im Lebenslauf gebunden ist. Besetzungen finden mit dem Ziel der Bestenauslese in offenen, kompetitiven Verfahren statt. Der

erfolgreiche professorale Entwicklungsweg setzt in der Regel mindestens einen Ortswechsel voraus. Insbesondere bei der Berufung auf klassische Professuren oder auf Professuren mit Tenure-Track sind Erfahrungen außerhalb der UzL eine zwingende Voraussetzung.

Mit der Rufannahme einer Professur geht oft eine Verschiebung des erwarteten Leistungsspektrums von der reinen wissenschaftlichen Leistung hin zu einem erheblichen Management- und Führungsanteil einher. Häufig sind Erstberufene auf diese Aufgaben nicht vollumfänglich vorbereitet. Die Maßnahmen der Personalentwicklung sollen beim Einstieg und der Erschließung dieses neuen Aufgabenfeldes unterstützen.

2.1.4.1 Well connected! - Forum für Neuberufene

Zwei Mal jährlich findet ein gemeinsames Onboarding für neuberufene Professorinnen und Professoren statt. *Well connected!*[15] ist ein Forum für Neuberufene und Neuhabilitierte und bildet einen Baustein in der akademischen Personalentwicklung des Managements der UzL. An zwei halben Tagen lernen Neuberufe die wichtigsten Kontakte persönlich kennen, erhalten die Gelegenheit zum Netzwerken und erfahren alle relevanten Informationen zu den Universitätsstrukturen kompakt aus erster Hand. Dabei findet eine persönliche, umfassende und kompetente Begleitung der Neuberufenen statt. Sie erhalten ein Gesamtpaket, dass die Grundlage für ihre Managementtätigkeit neben ihrer Forschungsleistung bildet. Auch danach steht den Neuberufenen die Personalentwicklung jederzeit als Ansprechpartner zur Verfügung.

2.1.4.2 W1-Professuren

In Folge eines Rufes auf eine W1 mit oder ohne Tenure-Track können alle Rechte einer ordentlichen Professur genossen werden, ohne jedoch gleichzeitig mit sämtlichen Pflichten belegt zu werden. Eine W1-Professur genießt den besonderen Status eines gesetzlich gesicherten, verringerten Lehrdeputats bei gleichzeitig geringerer administrativer Last. Im Gegensatz zu W2-/W3-Professuren wird an der UzL nicht erwartet, dass W1-Professuren umfangreiche Aufgaben in der akademischen Selbstverwaltung wahrnehmen, obgleich ihnen das natürlich offensteht. Auf diese Art gibt die Universität den jungen Professorinnen und Professoren die Gelegenheit, im neuen Aufgabenfeld anzukommen und in der Hauptsache das eigene wissenschaftliche Profil zu stärken. Aufgrund der weitreichenden Entlastungen im administrativen Bereich bleibt daneben ausreichend Zeit, um Weiterbildungen zu besuchen und sich zu vernetzen. Eine junge Berufung erfordert neue Formen von Kompetenz- und auch Wertevermittlung am Anfang einer wissenschaftlichen Karriere. Es gilt, junge Nachwuchskräfte zu befähigen, sich zugleich wissenschaftlich in der Professur und als Führungskraft auszubilden und zu entwickeln. Dabei ist es das Ziel der Universität, Führungskompetenzen mit einem besonders hohen Maß an interdisziplinärer und interprofessioneller Kompetenz zu verbinden. Neben der Entwicklung der eigenen Führungsqualität ist auch die Aneignung hochschuldidaktischer Kompetenzen ein wichtiger Bestandteil dieser akademischen

[15] https://www.uni-luebeck.de/universitaet/personalangelegenheiten/interne-weiterbildung/specials/well-connected.html

Qualifizierungsphase. Hierzu wird das Angebot des DSC inklusive der hochschuldidaktischen Lehrzertifikate empfohlen.

Die UzL hat 2018 ein eigenes Verfahren für Juniorprofessuren mit Tenure-Track entwickelt und in der Verfahrensordnung (Satzung) zur Evaluierung von Juniorprofessuren und Tenure-Track-Professuren (W1 und W2)[16] verbindlich geregelt. Diese sieht vor, die W1-Professur mit Tenure-Track bei positiver Evaluation in eine W2-Professur auf Lebenszeit münden zu lassen. Die Satzung enthält daher klare Vorgaben für die Kriterien, nach denen im Rahmen der Evaluierung über die Verstetigung bei Tenure-Track-Option entschieden wird. Die darin genannten Zielvereinbarungskriterien umfassen:

a) Leistungen in Forschung und Entwicklung inklusive Wissens- und Technologietransfer,
b) Leistungen in akademischer Lehre,
c) Akademisches Engagement,
d) Führungskompetenz, Teamfähigkeit und Sozialkompetenz
(Evaluationsraster zur Erfassung von Führungs- und Sozialkompetenz siehe Punkt 2.1.4.3)

Die Sektionen prüfen entsprechend vor jeder Ausschreibung, welche Art der Professur ausgeschrieben werden soll. Im Falle einer W1-Professur erfolgt eine Ausschreibung grundsätzlich mit Tenure-Track. Mit dem Erlass der Satzung wurde ein attraktives Instrument zur frühen Berufung ausgezeichneter Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler eingeführt. Es soll zur Implementierung eines nachhaltigen, transparenten und planbaren Karrierewegs dienen und damit einen Kulturwandel im Berufungssystem befördern. Bisherige Erfahrungen anderer Universitäten zeigen, dass mit einer auf dem Tenure-Track-Modell basierenden, langfristig orientierten Berufungspolitik hervorragend qualifizierte Nachwuchskräfte sowohl national als auch international gewonnen werden können.[17] In der Begleitung der W1-Professuren mit Tenure-Track werden regelmäßig strukturierte Gespräche im Rahmen eines freiwilligen Mentorings angeboten. Im Falle einer negativen Tenure-Track-Evaluation gibt es die Rückfalloption auf die Stelle eines *Senior Scientist*.

2.1.4.3 W2-/W3-Professuren

Mit der 2019 eingeführten Satzung der UzL über das Verfahren und die Vergabe von Leistungsbezügen sowie Forschungs-, Lehr- und Transferzulagen[18] wird das Ziel verfolgt, leistungsbezogene Elemente in der Besoldung der Professuren zu stärken. Demnach können zusätzliche Leistungsbezüge für besondere Leistungen in den Bereichen Forschung, Lehre, Technologietransfer, Weiterbildung oder Nachwuchsförderung, die erheblich über dem Durchschnitt liegen und in der Regel über mehrere Jahre erbracht werden müssen, gewährt werden.

[16] https://www.uni-luebeck.de/fileadmin/uzl_hochschulrecht/Bekanntmachungen/Satzungen_2018/181108_Verfahrensordnung_zur_Evaluierung_von_Juniorprofessuren_und_Tenure-Track.pdf
[17] Barlösius, E., Weißenborn, L. (2019): Begleitforschung zum Nachwuchspakt: Erste empirische Befunde. Tagungsbeitrag an der Leibniz Universität Hannover: Die Umsetzung des Nachwuchspaktes. Zur nachhaltigen Implementierung von Tenure-Track-Professuren im Bund-Länder-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Hannover 2019
[18] https://www.uni-luebeck.de/fileadmin/uzl_hochschulrecht/Bekanntmachungen/Satzungen_2019/191122_Leistungsbezuegesatzung.pdf

Die besonderen Leistungsbezüge werden bezogen auf die Leistungen in drei Stufen vergeben: Stufe 1 entspricht einer Übererfüllung der Dienstpflichten, Stufe 2 einer deutlichen Übererfüllung der Dienstpflichten und Stufe 3 einer herausragenden Leistung, die die internationale Reputation der Universität deutlich prägt. Für die Gewährung ist eine Zielvereinbarung notwendig, deren inhaltliche Ziele aus den Vorgaben des Struktur- und Entwicklungsplans abgeleitet werden.

Neben dieser anreizorientierten Gehaltsgestaltung unterstützt die Personalentwicklung W2- und W3-Professuren in ihrem vielfältigen Aufgabenspektrum insbesondere hinsichtlich der Themen Gesundheit, Führung und Management. Führungs- und Sozialkompetenz sind wichtige Themenfelder, die sich nachhaltig auf alle Ebenen der Zusammenarbeit auswirken. Deshalb wurde eine einrichtungsübergreifende Arbeitsgruppe zum Thema Personalführung, bestehend aus Mitgliedern des Universitätsklinikums Schleswig-Holstein (UKSH), der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (CAU) und der UzL, eingerichtet und ein einheitliches Vorgehen bei der Besetzung von Klinik- und Institutsleitungen in der Medizin beschlossen. Demnach wird bei Berufungsverfahren, die mit der Leitung großer klinischer Bereiche verbunden sind, ein extern beauftragtes Assessment Center (AC) zur Feststellung von Führungs- und Sozialkompetenzen der in der engeren Auswahl befindlichen Kandidatinnen und Kandidaten (Shortlist) eingesetzt. Weitergehend werden die Ergebnisse aus dem AC systematisch mit dem Onboarding-Prozess verknüpft, indem gezielte Maßnahmen abgeleitet und verbindlich vereinbart werden. Zudem wurde eine interne Systematik zur Erfassung von Führungs- und Sozialkompetenz entwickelt, die nach erfolgreicher Pilotierung bei der Besetzung von W2-/W3-Professuren mit Leitungsfunktion sowohl in der Sektion Medizin als auch in den Sektionen Informatik/Technik und Naturwissenschaften angewendet werden soll. Führungs- und Sozialkompetenzen werden auch bei Evaluationsverfahren von befristeten Professuren systematisch durch ein speziell entwickeltes Evaluationsraster erfasst.

Außerdem besteht bei besonderen Herausforderungen in der Lehre oder im Team immer die Möglichkeit Coachings, Beratungen und Lehrhospitationen wahrzunehmen. Hier vermittelt die Personalentwicklung gerne Ansprechpersonen.

2.1.5 Charta & Code und Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)

Im Februar 2019 bekannte sich die UzL zu den Grundsätzen der *Europäischen Charta für Forscher und des Verhaltenskodex für die Einstellung von Forschern*, *Charta & Code*[19] genannt. Diese sind Schlüsselelemente der *Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)*[20], mit der die Europäische Kommission das wissenschaftliche Berufsfeld stärken und die Wissenschaftsmobilität erhöhen möchte. Zur Umsetzung der in Charter & Code definierten Prinzipien an der UzL wurde eine gezielte Reflexion und kritische Auseinandersetzung mit den Prozessen zur Personalgewinnung und -entwicklung initiiert und damit die erste Phase der Implementierung von HRS4R eingeleitet. Eine Arbeitsgruppe mit Mitgliedern aus den Bereichen Personalentwicklung, Forschung und Internationales, dem Center for Doctoral Studies und der Forschungsförderung EU erarbeitete unter Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern aller wissenschaftlichen Karrierephasen eine

[19] https://www.uni-luebeck.de/fileadmin/uzl_dsc/1541081298charter_and_code_de_en.pdf
[20] https://www.euraxess.de/de/node/5765

entsprechende interne Analyse zu Aspekten guter wissenschaftlicher Praxis und ihrer Verankerung in den Prozessen der Universität bis hin zur Auswahl, Einstellung, Beschäftigung und Weiterentwicklung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Zur Stärkung dieser Handlungsfelder wurde ein Aktionsplan mit gezielten Maßnahmen, ein Leitfaden für offene, transparente und leistungsorientierte Personalauswahlverfahren sowie ein HRS4R-Implementierungsdesign entwickelt. Der eingeleitete Prozess wurde von Anfang an vom Präsidium begleitet und zielt darauf ab, Einstellungsverfahren fair zu gestalten und ausgeschriebene Stellen international sichtbar zu machen, exzellente Arbeitsbedingungen zu schaffen und damit hoch qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber für die UzL zu gewinnen.

Im November 2021 hat die UzL nach erfolgreicher, unabhängiger Begutachtung den *HR Excellence in Research Award* der Europäischen Kommission für ihre exzellente Gewinnung und Entwicklung wissenschaftlichen Personals erhalten. Dieses Qualitätssiegel steht für faire und transparente Personalauswahl- und Einstellungsverfahren, gute Beschäftigungsbedingungen, die Einhaltung ethischer Standards und die Bereitstellung eines motivierenden Arbeitsumfeldes mit attraktiven Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Die UzL ist die 9. deutsche Universität, der das Siegel bislang verliehen wurde.

2.1.6 Hochschuldidaktische Lehrentwicklung

Die akademische Personalentwicklung der UzL bietet allen Lehrenden der Universität die Möglichkeit, Kurse der Hochschuldidaktik[21] zu besuchen. Diese sind für alle in der studentischen Lehre eingebundenen Personen kostenfrei. In der Hochschuldidaktik können Lehrende, die ihre didaktischen Kompetenzen stärken wollen, unter circa 50 Kursen jährlich in sieben Kompetenzbereichen auswählen. Darüber hinaus bietet eine Kombination verschiedener Kurse die Möglichkeit, vier unterschiedliche Zertifikate zu erlangen. Diese sind durch die Deutsche Gesellschaft für Hochschuldidaktik (dghd) akkreditiert und somit auch an anderen Hochschulen anerkannt.

Weitere flankierende Einzelmaßnahmen für Lehrende sind das Angebot der Lübecker interaktiven Zwischenauswertung (LiZa)[22], Lehrcoachings und Hospitationen[23]. Eine eigenständige Reihe zur Medizindidaktik ist durch das Netzwerk Medizindidaktik (MDN) auditiert und wird somit auch an anderen Universitäten anerkannt. Die Einführung ist für 2022 geplant.

Für Lehrende, die sich forschend mit der eigenen Lehre oder dem Lernen der Studierenden auseinandersetzen und einen Erfahrungsaustausch oder Unterstützung im Veröffentlichungsprozess suchen, steht die im DSC angesiedelte Arbeitsgruppe des *Scholarship of Teaching and Learning (SoTL)*[24] allen Interessierten offen.

---

[21] https://www.uni-luebeck.de/universitaet/personalangelegenheiten/interne-weiterbildung.html
[22] https://www.uni-luebeck.de/universitaet/personalangelegenheiten/interne-weiterbildung/lehrpraxis-service/evaluationstools.html
[23] https://www.uni-luebeck.de/universitaet/personalangelegenheiten/interne-weiterbildung/lehrpraxis-service/lehrberatunghospitation.html
[24] https://www.uni-luebeck.de/universitaet/personalangelegenheiten/interne-weiterbildung/lehrpraxis-service/eigene-lehrforschung.html

2.2 Nicht-akademische Personalentwicklung

Die in den letzten Jahren stetig anwachsenden Studierendenzahlen und Drittmitteleinwerbungen stellen besondere Anforderungen an das wissenschaftsunterstützende Personal der UzL. Zu dieser Personengruppe zählen alle Beschäftigten in Abteilungen, Referaten und zentralen Einrichtungen sowie weiteres technisch-administratives Personal in dezentralen Bereichen (Sektionen, Instituten u.a.). Sie entlasten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in administrativen und operativen Aufgaben, gestalten Strukturen und Prozesse aktiv mit und unterstützen Forschende, Lehrende und Studierende durch Informations-, Beratungs- und Serviceleistungen. Die genannten strukturellen Veränderungen gehen auch hier mit einem zunehmenden Umfang und einer weiteren Ausdifferenzierung der Handlungsfelder einher. Die Bewältigung dieser neuen Herausforderungen und damit verbundene Belastungen wurden im 2019 durchgeführten Verwaltungsbenchmarking systematisch untersucht. Daraus resultierende Ergebnisse sowie die wiederholten Mitarbeitendenbefragungen liefern wichtige Erkenntnisse zur Zufriedenheit und zu Bedarfen des technisch-administrativen Personals und zeigen, dass persönliche Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten dieser Personengruppe innerhalb der Universität zukünftig noch stärker zu fördern und herauszustellen sind. Auf Basis der aktuellen Umfrageergebnisse wurden in einer interaktiven Diskussionsveranstaltung Schwerpunktthemen identifiziert. Mitarbeitende aus Verwaltung, Wissenschaft und Technik können an Arbeitsgruppen[25] zu diesen Themen mitwirken und so Veränderungsprozesse aktiv gestalten. Darüber hinaus bietet die Personalentwicklung in der Internen Weiterbildung (IWB) bedarfsorientierte Maßnahmen und Angebote, die je nach thematischem Schwerpunkt auf Mitarbeitende und Führungskräfte zugeschnitten sind.

2.2.1 Interne Weiterbildung

Die Personalentwicklung der UzL bietet allen Mitarbeitenden die Möglichkeit, Kurse der Internen Weiterbildung (IWB)[26] zu besuchen. Diese sind für Beschäftigte der UzL kostenfrei und dürfen während der Arbeitszeitbesucht werden. Dies erfolgt in Absprache mit der jeweiligen Bereichsleitung, mit der regelmäßig in der Dialogzeit Weiterentwicklungsbedarfe herausgearbeitet werden. Die Teilnahme an den Kursen ist rein freiwillig und kann nur durch die Leitung abgelehnt werden, wenn dringende dienstliche Gründe der Teilnahme entgegenstehen. Die wiederholende Kursstruktur ist so konzipiert, dass jede*r sich in dem Rahmen weiterentwickeln kann, wie er*sie möchte. Empfohlen sind 3-5 Weiterbildungen pro Jahr. In der IWB können Teilnehmende, die sich hinsichtlich ihrer persönlichen Entwicklung und beruflichen Karrieren stärken wollen, unter circa 150 Kursen jährlich in zehn Kategorien auswählen. Darüber hinaus bietet sich in Kombination verschiedener Kurse die Möglichkeit, vier unterschiedliche Zertifikate (jeweils mit Pflicht- und Wahlmodulen) entlang wichtiger karriereorientierter Managementbereiche zu erlangen und sich so individuelle Entwicklungsoptionen zu erschließen: Projektmanagement (PM), Changemanagement (CM), Leitungsmanagement (LM) oder Forschungsmanagement (FM).

[25] AG Forschung & Verwaltung, AG Vorschlagswesen, AG Beurteilungssysteme
[26] https://www.uni-luebeck.de/universitaet/personalangelegenheiten/interne-weiterbildung.html

2.2.2 Externe Fort- und Weiterbildung

Neben der Internen Weiterbildung, die vorrangig Basiskompetenzen vermittelt, kann für eine tiefergehende Auseinandersetzung mit einem bestimmten Thema auch der Besuch externer Fort- und Weiterbildungen sinnvoll sein. Dazu gehören z.B. Qualifizierungslehrgänge des Landes, Wissenschaftsmanagement, systemische Beratung, Coachings oder spezielle IT-Weiterbildungen. Gerade der Blick von außen auf die eigene Arbeit und der Austausch mit anderen Einrichtungen bieten einen erheblichen Mehrwert, der durch eine interne Weiterbildung nicht geboten werden kann. Sind externe Fort- und Weiterbildungen für berufliche Zwecke von besonderer Bedeutung oder eine Voraussetzung für einen beidseitig angestrebten Stellenwechsel innerhalb der Universität, kann hierzu im Vorfeld mit der Bereichsleitung und der Kanzlerin eine wechselseitige Vereinbarung geschlossen werden, die gemeinsame Rechte, Verpflichtungen, Kostenübernahmen usw. regelt.

2.3 Statusgruppenübergreifende Instrumente

2.3.1 Wissenschaftsmanagement

Der strukturelle Wandel, der sich in den letzten Jahren mit dem Wachstum der UzL vollzog, erforderte die Schaffung einer bis dato am Standort nicht vorhandenen Stellenkategorie, sogenannte Funktionsstellen im Bereich des *Wissenschaftsmanagements*, welche die Kernprozesse in Forschung und Lehre unterstützen. Kenntnisse des Wissenschaftsmanagements stellen sich immer mehr als eine Schlüsselqualifikation heraus, die in Leitungsfunktionen für eine moderne und wettbewerbsfähige Hochschule unverzichtbar ist. In seinen Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten schreibt der Wissenschaftsrat dazu: „Mit ´Wissenschaftsmanagement als Beruf´ hat sich ein neues Tätigkeitsfeld entwickelt, das mit bestimmten Erwartungen an die Kompetenzen und Vorkenntnisse der dort tätigen Personen verbunden ist. Gefragt sind Personen mit Wissenschaftserfahrung und Kenntnissen in der Projektverwaltung, Antragstellung, Organisation, ggf. im Bereich Personalführung, außerdem mit betriebswirtschaftlichem Verständnis."[27] Wissenschaftsmanagement verknüpft Wissen zu Projektmanagement, Personalführung, Controlling und Qualitätsentwicklung mit Erfahrungen aus oder mit dem Wissenschaftssystem, so dass bspw. wissenschaftliche Projekte administrativ koordiniert, unterstützt und beraten werden können. Derartige Zwischenpositionen sind an der UzL in Organisationsformen wie Referaten und zentralen Einrichtungen angesiedelt und so in die Universitätsverwaltung integriert, dass ein intensiver Austausch zwischen Wissenschaft und Verwaltung ermöglicht wird. Anforderungen des Wissenschaftsmanagements können sich sowohl aus der Verwaltung als auch aus der Wissenschaft heraus entwickeln. Daher steht das Wissenschaftsmanagement als Karriereweg ausdrücklich sowohl dem wissenschaftlichen Personal, das keinen dauerhaften Verbleib in der Wissenschaft anstrebt, als auch dem nichtwissenschaftlichen Personal, das sich innerhalb der Universität weiterentwickeln will, offen.

[27] Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. S. 30f.

Für Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement bedarf es vielfältiger Kompetenzen, diese zu fördern ist eine der wesentlichen Aufgaben der Personalentwicklung. Basis einer gezielten Personalentwicklung für Mitarbeitende der UzL sind die regelmäßig zu führenden Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten („Dialogzeit"). Aufgrund darin identifizierter Fähigkeiten und Affinitäten zum Wissenschaftsmanagement wird in Absprache mit der Personalabteilung und dem Bereich Personalentwicklung für die ausgewählte Person ein gezielter Weiterbildungsplan entwickelt. Die Angebote der Internen Weiterbildung können hierfür Kompetenzen vermitteln, aber unter Umständen ist eine tiefergehende Auseinandersetzung mittels einer externen Weiterbildung sinnvoll. Die Hochschulleitung übernimmt im Rahmen der individuellen Personalentwicklung einen Teil der Weiterbildungskosten und befördert einen Austausch mit anderen Einrichtungen. Als Eigenbeitrag der Beschäftigten soll die Fort- und Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit absolviert werden. Dieser individuelle Weg der Personalentwicklung ist mit Rechten und Verpflichtungen verbunden, die vor Prozessbeginn mit der Hochschulleitung abgestimmt werden. Ziel des Verfahrens soll eine frühzeitige Planungssicherheit bei Befristungen und eine bestmögliche interne Stellenbesetzung von vakanten Funktionsstellen sein.

2.3.2 Leistungsorientierte Anreizsysteme

Mit der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) im Zuständigkeitsbereich des Zuschusses Medizin und der leistungs- und belastungsorientierten Mittelvergabe (LbMV) im Zuständigkeitsbereich des Globalhaushalts der Universität sind zwei monetäre Anreizsysteme etabliert, die die Inanspruchnahme von Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützen. Beispielsweise haben Kliniken/Institute einen monetären Anreiz, ihre Mitarbeitenden für den regelmäßigen Besuch von Veranstaltungen freizustellen. Neben dem oben genannten Merkmal der Förderung werden auch Aktivitäten im Bereich Gleichstellung, sehr gute Lehrevaluationsergebnisse, Zusatzengagement bspw. als Mentor*in, Drittmitteleinwerbungen und Publikationen honoriert.

2.3.3 Blickwechsel

Der *Blickwechsel* gilt als Instrument aktivierender Personalentwicklung und hat als Grundidee, die Universität einmal jenseits des eigenen Arbeitsplatzes kennenzulernen. Er ermöglicht eine eintägige Hospitation in eine andere Verwaltungseinheit oder aber in ein Institut. Ein solches Modell kann auf unterschiedliche Effekte abzielen. Es geht beispielweise darum, auf individueller Ebene durch neue Impulse den eigenen Erfahrungshorizont zu erweitern, Kontakte zu knüpfen oder Bestehende zu intensivieren. Auf organisationaler Ebene ist es häufig hilfreich, die Prozesse und Abläufe anderer Bereiche näher kennenzulernen, das Verständnis füreinander zu verbessern und interne Wissensflüsse zwischen verschiedenen Arbeitseinheiten zu stärken. Der Blickwechsel kann bis zu dreimal jährlich in Absprache mit der Leitung beantragt werden, ist als Maßnahme der Weiterentwicklung kostenfrei und gilt als Arbeitszeit. Das bedeutet, dass das Instrument Bestandteil der Arbeitszeit ist und kostenneutral in Anspruch genommen werden kann.

2.3.4 Karriereberatung und -planung

Der Personalentwicklung kommt die Aufgabe zu, bei der individuellen Karriereplanung zu unterstützen und geeignete persönliche Bildungs- und Fördermaßnahmen einzuleiten. Ziel einer solchen systematischen Karriereplanung ist es, Chancen zum Auf- und Umstieg zu eröffnen, die Übernahme von Fach-, Führungs- und Projektverantwortung zu ermöglichen sowie die Selbstwirksamkeit durch die optimale eigene Entwicklung parallel zum Stellenprofil zu fördern.[28]

Für die Karriereplanung und -entwicklung an der UzL bietet der Bereich Personalentwicklung des Dozierenden-Service-Centers eine umfassende Beratung an. Hierbei werden Qualifikationsprofile erstellt, Entwicklungsziele und mögliche Entwicklungsoptionen herausgearbeitet und entsprechende Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet. Sämtliche Personalentwicklungsberatungen finden unter Berücksichtigung der finanziellen und befristungsrechtlichen Rahmenbedingungen statt und sollten ggf. vorher mit dem Referat Personal abgestimmt werden.

2.3.5 New Employees Welcome - Onboarding neuen Personals

Ein beruflicher Wechsel ist für die meisten Menschen ein Neuanfang, der viele Lebensbereiche berührt. Nicht selten ist er mit einem Ortswechsel verbunden, der (auch für die Familien) große Veränderungen bedeutet, die vor und während der Einarbeitungsphase im neuen Job bewältigt werden wollen. Neue Beschäftigte möchte die UzL daher mit ihrem Format „New Employees Welcome“ (NEW) unterstützen und das Ankommen an der Universität und in der Stadt erleichtern.

Um einen guten Start an der Universität zu ermöglichen, steht im Idealfall in jedem Team eine Ansprechperson für neue Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung. Betreffende Teams sind aufgefordert, Unterlagen für den Einführungsprozess zu nutzen, die stetig aktualisiert und ergänzt werden. Diese bieten Unterstützung dahingehend, welche organisatorischen Punkte vor, zum und nach dem Start zu bedenken sind. Die Bandbreite der Themen, zu denen virtuell und persönlich Unterstützung angeboten wird, reicht von A wie Antrittsvorlesungen bis Z wie Zusatzversorgung. Verschiedene Veranstaltungsformate unterstützen außerdem die Integration in den universitären Betrieb. Dazu gehören z. B. die Einführungsveranstaltungen, in denen einmal pro Semester alle neuen Mitarbeitenden persönlich begrüßt, miteinander bekannt und mit Ansprechpersonen aus der zentralen Universitätsverwaltung ins Gespräch gebracht werden. Ergänzend werden einzelne Persönlichkeiten durch Portraits im Newsletter der Universität vorgestellt.

Für Professorinnen und Professoren gibt es *Well connected!*[29], das Forum für Neuberufene (siehe Punkt 2.1.4.1), sowie einen Willkommensabend in Zusammenarbeit mit der IHK und Technischen Hochschule Lübeck in der Stadt.

[28] Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart 2013

[29] https://www.uni-luebeck.de/universitaet/personalangelegenheiten/interne-weiterbildung/specials/well-connected.html

2.3.6 Dual Career

Als zertifizierte familiengerechte Hochschule unterstützt die UzL auf Wunsch die Lebens- oder Ehepartnerinnen und -partner der neuberufenen Professorinnen und Professoren mit folgendem Service: 1. Persönliches Gespräch zur beruflichen Standortanalyse und weiteren Karriereplanung, 2. Informationen zu Beschäftigungsmöglichkeiten an der UzL und ihren Kooperationspartnern inner- und außerhalb des akademischen Betriebes und 3. Begleitung im Bewerbungsprozess. Seit 2018 ist die Universität Mitglied im *Dual Career Netzwerk Deutschland*. Die Beratung der Klientinnen und Klienten orientiert sich an den im Netzwerk erarbeitenden Qualitätsstandards und ethischen Richtlinien. Zwischen fünf und acht Klientinnen und Klienten nehmen den Service pro Jahr in Anspruch. Verantwortlich sind das Präsidium und der NEW-Service. Bei Bedarf wird die Dual Career Beratung auch auf Leitungsebene im Verwaltungsbereich angeboten.

Die Universität strebt in ihrer Allianz für Spitzenforschung gemeinsam mit der CAU und anderen Forschungseinrichtungen den Aufbau eines *Dual Career Netzwerkes* in Schleswig-Holstein an und ist im Frühjahr 2019 dem in Hamburg neu gegründeten regionalen Netzwerk *Dual Career Hamburg und der Norden* beigetreten.

2.3.7 Führungskräfteentwicklung

Die Führungskräfteentwicklung ist ein essentieller Bestandteil der Entwicklung und Förderung einer gemeinsamen Führungskultur an der UzL. Führung hat immer weitreichende Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit auf individueller Ebene, das Erreichen organisational-strategischer Entwicklungsziele und die Zufriedenheit aller Mitarbeitenden. Umso wichtiger ist ein gemeinsames Verständnis guter Führungs- und Kommunikationskultur.

Diese beginnt bereits im Auswahlverfahren. Neben ACs im Bereich der Besetzung umfangreicher klinischer Leitungen wurde eine interne Systematik zur Erfassung von Führungs- und Sozialkompetenz entwickelt (Details siehe 2.1.4.3), die gegebenenfalls nach erfolgreicher Pilotierung in der Besetzung verschiedenster Leitungsfunktionen angewendet werden kann. Im Bereich von Auswahl- und Evaluationsverfahren kann ergänzend auf Anfrage in der Personalentwicklung Beratung zur Erhebung von Führungs- und Sozialkompetenz geleistet werden.

Zudem sollen regelmäßige Lunchmeetings zu unterschiedlichen Führungsthemen angeboten und der Austausch inhaltlich und persönlich gefördert werden. Komplettiert werden diese Angebote durch ein breit gefächertes Workshop-Angebot für Leitende in Kombination mit individuellen Coachings. Die Personalentwicklung steht Führungskräften auch beratend für Fragen zu Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Gesprächen und Personalentwicklungsprozessen zur Seite.

3 RAHMENKONZEPTE

3.1 Chancengleichheit, Diversity und Familienförderung

Die UzL wurde 2011, 2014 und 2017 mit dem Prädikat TOTAL E-QUALITY für vorbildlich an Chancengleichheit orientierte Personal- und Hochschulpolitik ausgezeichnet. Kernelemente dieser

Personalpolitik sind Mentoring-Programme, Karrierenetzwerke, Habilitationsförderungen und eine gender- und diversitysensible Berufungsrichtlinie. Die UzL wurde 2019 vom Audit ‚Vielfalt Gestalten' des Stifterverbandes zertifiziert. Kernelemente der darin entwickelten Diversity-Strategie sind die Vermittlung von Diversity-Kompetenzen in der Internen Weiterbildung und im Dozierenden-Service-Center sowie ein diversitygerechtes Beratungsangebot. Die Universität hat zudem eine Konfliktberatung und Antidiskriminierungsstelle (KoBAS), eine AGG-Beschwerdestelle und eine AGG-Kommission eingerichtet sowie eine Richtlinie zum Schutz vor (sexueller) Diskriminierung, Belästigung und Gewalt erlassen. Die KoBAS bietet Beratung und entwickelt präventive Maßnahmen zu Konflikten und Diskriminierungen. Ziel der Universität ist es, einen rechtzeitigen und professionellen Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz zu ermöglichen und zu unterstützen.

Die UzL ist wiederholt als *Familiengerechte Hochschule* auditiert worden. Umfassende Beratung und zahlreiche Angebote zur fixen und flexiblen Kinderbetreuung und zur Pflege von Angehörigen sowie weitreichend flexibilisierte Arbeitszeiten und alternierendes Homeoffice ermöglichen eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Darüber hinaus beschäftigt sich die Arbeitsgruppe *Wissenschaftliche Qualifikation mit Familie* mit der Entwicklung von Standards für eine familiengerechte Personalführung und wissenschaftliche Qualifikationen mit Kind und Familie. *Das Handbuch für eine familiengerechte Personalführung an der Universität zu Lübeck*[30] nennt themenbezogene Ansprechpersonen, empfiehlt Führungsverantwortlichen Standards für eine familiengerechte Personalführung im Sinne von „Goldenen Regeln" und gibt ihnen einen Leitfaden für Zuständigkeiten, den rechtlichen Umgang und den Arbeitsschutz bei Schwangerschaft und Mutterschutz unterschiedlicher Statusgruppen (Mitarbeiterin, Stipendiatin, Studentin, Gastwissenschaftlerin, Professorin) an die Hand. Darüber hinaus wurden Checklisten und Prozesse für den Umgang mit Schwangerschaften entwickelt, die die Zuständigkeiten, Aufgaben und Verantwortlichkeiten aller Beteiligten definieren.

3.2 Gesundheitsmanagement

Mit der Einführung eines Gesundheitsmanagements entwickelte die UzL ein forschungsbegleitetes Gesamtkonzept zur Förderung der Gesundheit der Studierenden und der Beschäftigten, welches über den gesetzlich geregelten Arbeits- und Gesundheitsschutz hinausgeht und die gesundheitsförderliche Gestaltung von Studium und Arbeit sowie die Befähigung zum gesundheitsförderlichen Verhalten zum Ziel hat. Maßnahmen setzen sowohl beim Verhalten des Einzelnen in Bezug auf die Stärkung des Gesundheitsbewusstseins und der Gesundheitskompetenz an (Verhaltensprävention) als auch bei einer Verbesserung der Studien- und Arbeitsbedingungen und einer gesundheitsgerechten Organisation von Studium und Arbeit (Verhältnisprävention).

Im Sinne dieses ganzheitlichen Ansatzes der Gesundheitsförderung für alle Statusgruppen der Universität beschäftigt sich die Arbeitsgruppe Studierendengesundheit mit der Identifikation protektiver Faktoren für die Entwicklung der psychosozialen Gesundheit von Studierenden, mit der Ermittlung von Ansatzpunkten für gesundheitsfördernde Interventionen im Setting Universität

[30] https://focusinside.uni-luebeck.de/file/view/15184/handbuch-fur-eine-familiengerechte-personalfuhrung-an-der-uzl

unter Beteiligung von Studierenden mittels qualitativer Methoden und der Untersuchung der Wirksamkeit derartiger Interventionen.

Im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden in Zusammenarbeit mit der Internen Weiterbildung (IWB) Weiterbildungsangebote zu den Themen Gesundheitsorientierte Führung, Stressmanagement, Resilienz, Rückengesundheit, Augentraining, Ergonomie am Arbeitsplatz usw. vorgehalten. Das aktive Pausenangebot *Vitalzeit*[31] können die Beschäftigten der UzL einmal wöchentlich während der Arbeitszeit nutzen. Inhaltliche Schwerpunkte des 20-minütigen Kurzprogramms sind Mobilisation, Kräftigung und Entspannung. Eine Notfallkarte für Studierende und eine in Anlehnung daran gestaltete Informationskarte für Mitarbeitende fassen alle wichtigen Beratungs- und Hilfsangebote auf dem Campus für die jeweilige Zielgruppe zusammen. Darüber hinaus zielt ein gemeinsames Projekt des Institutes für Psychologie und der Personalentwicklung, beauftragt durch das Präsidium der UzL, auf die Entwicklung und Implementierung eines Stufenverfahrens zum Bewerten und Gestalten psychosozialer Arbeitsbedingungen und deren Einflüsse auf das Erleben von Team-Flow im Setting Universität ab. Projektvorhaben sind das adaptive Implementieren eines neuen, partizipativen Umsetzungsprozesses der psychischen Gefährdungsbeurteilung durch Kommunikation und Wirkungsmonitoring, die Schaffung einer validen Informationsbasis zu organisationaler Gesundheit, die Erhöhung der Handlungsbereitschaft für psychosozial gesunde Arbeitsbedingungen auf den Ebenen Organisation, Führung und Team und damit die Verbesserung psychosozialer Gesundheit.

[31] https://www.uni-luebeck.de/universitaet/qualitaets-und-organisationsentwicklung/organisationsentwicklung/gesunde-hochschule/vitalzeit.html

4 Beschriebene Handlungsfelder im Überblick

Zielgruppe	in der Vorbereitung	in der Umsetzung
Technisch-Administratives Personal (TAP)		
Weiterentwicklung des Karriereweges *Wissenschaftsmanagement*		X
Weiterentwicklung der Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Gespräche (Dialogzeit)		X
Systematische Nutzung des Modells *Blickwechsel*	X	
Systematischer Wissenstransfer bei Nachbesetzungen	X	
Entwicklung und Umsetzung eines Programms zur Führungskräfteentwicklung (Coaching, kollegiale Beratung etc.)	X	
Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen		
Aufbau und Weiterentwicklung des Postdoc-Programms *ProCareer*		X
Implementierung der Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)		X
Ausbau der Informationen zum Clinician Scientist-Programm auf Homepage der Uni	X	
Etablierung des Karriereweges *Medical Scientist*	X	
Einführung MAGs im Wissenschaftsbereich (bei entsprechendem Ergebnis einer Bedarfsabfrage des wissenschaftlichen Personals verpflichtende Regelung)		X
Habilitationsförderung für Wissenschaftlerinnen (in Elternzeit)		X
Pflege und Fortführung des com.ment-Programms		X
Pflege und Weiterentwicklung des hochschuldidaktischen Qualifizierungsangebotes		X
Professor*innen		
Aufnahme der Tenure-Track-Option in die Berufungsabläufe für alle W1-Professuren		X
Begleitung von TT-Professuren durch Mentorat und Statusgespräche	X	

Umsetzung des überarbeiteten Formates „Well connected! – Forum für Neuberufene“		X
Entwicklung eines Instrumentes zur Erhebung von Führungs- und Sozialkompetenz bei Berufungen		X
Entwicklung und Pilotierung eines Evaluationsrasters zur Messung von Führungs- und Sozialkompetenzen in Evaluationsverfahren		X
Entwicklung von Qualifizierungsangeboten zur Personalauswahl und -führung	X	
Pflege und Weiterentwicklung des hochschuldidaktischen Qualifizierungsangebotes		X
Pflege und Weiterentwicklung des Dual-Career-Angebotes		X
Allgemein		
Weiterentwicklung der Personalentwicklung als zentrales Handlungsfeld (im STEP) mit entsprechenden Ressourcen		X
Beratung zu Karriereperspektiven durch Personalentwicklung		X
Verankerung von Diversity-Kompetenzen in nachhaltiger und verbindlicher Weise in der Personalentwicklung		X
Aufbau einer Personalentwicklungs-Website (NEW – NOW - NEXT)	X	
Aufsetzen einer Weiterbildungsrichtlinie		X
Ausbau des NEW-Services, Entwicklung eines e-learning-Tools zum Onboarding neuer Mitarbeiter*innen		X
Ausbau von Coaching- und Mentoringangeboten		X
Pflege und Weiterentwicklung des Qualifizierungs-angebotes der Internen Weiterbildung		X
BGM-Projekt zur Entwicklung und Implementierung eines Stufenverfahrens zum Bewerten und Gestalten psychosozialer Arbeitsbedingungen		X
Entwicklung von Gesprächsleitfäden für Abschiedsgespräche bei Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses	X	