



UNIVERSITÄT ZU LÜBECK
STIFTUNGSUNIVERSITÄT
SEIT 2015

Karrierewege Lübeck

Verhaltenskodex für gute Beschäftigungsbedingungen an der Universität zu Lübeck

Fassung 15. Dezember 2016

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort (Prof. Dr. Hendrik Lehnert – Präsident).....	3
2	Einleitung	4
3	Karrierewege.....	5
3.1	Lehre.....	5
3.2	Wissenschaftsmanagement.....	5
4	Wissenschaftliche Qualifikation	7
5	Umsetzung.....	8
5.1	Erkenntnisgewinnung durch Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen	8
5.2	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	8
5.2.1	Befristungsrichtlinie	8
5.2.2	Standards für eine familiengerechte Personalführung.....	8
5.3	Instrumente für die individuelle Personalentwicklung.....	8
5.3.1	Mitarbeitergespräche	8
5.3.2	Interne Weiterbildung – Gesunde Hochschule.....	9
6	Ausblick.....	11

1 Vorwort (Prof. Dr. Hendrik Lehnert – Präsident)

Unsere Stiftungsuniversität ist in den vergangenen Jahren erheblich gewachsen. Allein 14 neue Studiengänge wurden in den letzten sechs Jahren eingerichtet – vier weitere sind für das Wintersemester 2017/2018 geplant. Dieses Wachstum bedeutet eine große Herausforderung für alle Beschäftigten. Gute Beschäftigungsbedingungen zu bewahren und noch bessere zu schaffen ist das große Ziel unser gemeinsamen Anstrengungen.

Dieser Verhaltenskodex ist eine Selbstverpflichtung unserer Universität und verdeutlicht, was uns als Ausbilderin und Arbeitgeberin wichtig ist und welche Entwicklungsmöglichkeiten es gibt. Er kann nur einen Teil dessen abbilden, was für gute Beschäftigungsbedingungen bedeutsam ist, soll aber einen Überblick verschaffen, wie wir unsere Ansprüche definieren. Als Universität sind wir zunächst zur Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses als eine unserer Hauptaufgaben neben Forschung, Lehre und Technologietransfer verpflichtet. Darüber hinaus möchte die Stiftungsuniversität aber auch eine „gute“ und verantwortungsvolle Arbeitgeberin sein. Ein möglichst moderater Umgang mit (befristeten) Arbeitsverträgen, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur Chancengleichheit und zum Gesundheitsmanagement sind anspruchsvolle Aufgaben, denen sich durch eine Vielzahl von Organisationsstrukturen, Angeboten und Maßnahmen gewidmet wird.

Dieser Prozess wird nie abgeschlossen sein und so kann auch der Verhaltenskodex nur eine Momentaufnahme darstellen. Ich hoffe aber, dass wir auf diesem Wege für verlässliche, planbare und nachhaltige Beschäftigungsbedingungen sorgen, damit man auch weiterhin an unserer Universität gerne lernt und arbeitet.

Ihr



Prof. Dr. Hendrik Lehnert

2 Einleitung

Im Fokus das Leben – im Fokus der Mensch. Persönlichkeitsbildung spielt nicht nur in der Ausbildung der Studierenden eine große Rolle, sondern schreibt sich in das Gesamtkonzept der Organisationsentwicklung der Universität fort (Jansen-Schulz/Magens 2016: 101 ff.). Im Leitbild der Universität von 2015 heißt es: „In ihrer forschungsbasierten, praxisnahen Lehre folgt sie einer umfassenden Bildungsidee und bildet Persönlichkeiten aus, die bereit sind, ihr Wissen in den Dienst der Gesellschaft zu stellen und Verantwortung zu übernehmen.“. Als Stiftungsuniversität und als Arbeitgeberin sieht sich die Universität in der Verantwortung, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch gute Beschäftigungsbedingungen weiter zu stärken und hierfür Maßnahmen und Instrumente zu entwickeln und so nachhaltig attraktive und sichere Arbeitsplätze sowohl in der Wissenschaft als auch in der Verwaltung bieten zu können. Bei diesen Bestrebungen folgt sie zwei unterschiedlichen Zielen: Ihrer Aufgabe als Universität, wissenschaftlich zu qualifizieren und ihre Anforderung an sich, eine erfolgreiche Arbeitgeberin zu sein. Die Universität zu Lübeck möchte hierfür Rahmenbedingungen schaffen, die insbesondere auch eine interne Personalentwicklung ermöglichen. Das bedeutet eine individuelle Weiterentwicklung der Beschäftigten im Kontext mit ihrer derzeitigen Tätigkeit, Perspektiven für eine Entwicklung in der Universität ebenso wie eine Unterstützung bei einer Interessensverfolgung für einen erfolgreichen Werdegang außerhalb der Universität anzubieten. Diesen ganzheitlichen Ansatz entwickelt die Universität erst seit einiger Zeit und erhofft sich dadurch, ihre Attraktivität als Arbeitgeberin und das positive Klima in der Universität nachhaltig auszubauen.

Aus zunächst unabhängigen Projekten entsteht derzeit ein Gesamtkonzept der Personal- (und Organisations)entwicklung. Basis einer erfolgreichen Personalentwicklung ist dabei die Kenntnis über das Befinden der Beschäftigten. Nur dann können passgenaue Instrumente entwickelt und umgesetzt werden. Hierfür wurde 2014/2015 eine erste Mitarbeiter-Zufriedenheitsbefragung durchgeführt. Der Wunsch nach einer Messung des „weichen“ Begriffs Zufriedenheit führt zu einer Reihe von praktischen Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit beeinflussen: Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie, Feedback, Arbeitsinhalt, physische Sicherheit, Unterstützung durch Vorgesetzte, interpersonelle Kontakte, Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen, Gehalt und Sozialleistungen, angesehene soziale Position, Unternehmenskultur und Arbeitsplatzsicherheit (Andresen, Maik/Imhof, Susanne (2013): Die Messung des Glücks von Arbeitnehmern im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen, 292-293. In: Domsch/Michael E./Ladwig, Désirée (Hrsg.), Handbuch Mitarbeiterbefragung, 3. Auflage, Springer Gabler, Berlin). Allerdings bedeuten nicht alle Faktoren für sich genommen automatisch eine hohe Arbeitszufriedenheit, sondern sie müssen ganzheitlich betrachtet werden.

Die Befragung hat viele gewünschte Erkenntnisse gebracht – insbesondere aber Korrelationen zwischen bestimmten arbeitsfeldbezogenen Umständen und der Arbeitszufriedenheit. Wesentliches Element der „Karrierewege Lübeck“ ist ein umfassendes Internes Weiterbildungsangebot für wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal, das allgemeine und spezifische Fördermaßnahmen anbietet, die eine Karriere innerhalb der Universität ermöglichen können - ebenso wie eine (wissenschaftliche) Befähigung für eine Zukunft außerhalb der Universität zu Lübeck schaffen.

3 Karrierewege

Personalentwicklung innerhalb der Einrichtung soll die individuelle Entwicklung mittels Mitarbeitergesprächen, Richtlinien und Konzepten zur Befristung von Arbeitsverträgen und Karrierewegen in Form von individueller Qualifizierung durch interne Weiterbildung und entsprechender Besetzung interner vakanter Stellen fördern. Besonderes Augenmerk wird derzeit auf den sog. Mittelbau gelegt. Hier sollen insbesondere Karrierewege auch abseits der Professur gefördert werden, die ja auch nicht für alle erreichbar und vielleicht auch nicht erstrebenswert ist. Die Universität zu Lübeck entwickelt derzeit drei Karrierewege, die den klassischen Weg zur Habilitation um zwei weitere Möglichkeiten der Entwicklung ergänzt.

Die Wahrnehmung von Lehraufgaben in besonderem Umfang auf Basis spezifischer Weiterbildung und die Übernahme von Funktionsaufgaben des Wissenschaftsmanagements. Damit wird ein innovativer Ansatz verfolgt, der den unterschiedlichen Stärken des wissenschaftlichen Personals Rechnung tragen soll und somit insbesondere guter Lehre eine Bedeutung zumessen soll, die sie in Deutschland bisher selten erreicht hat.

3.1 Lehre

Im Rahmen des DSC wird ein kostenfreies maximal fünfjähriges Qualifizierungsangebot für dauerhaft an der Universität beschäftigte wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgehalten, das Personen mit besonderem Interesse an der Lehre und hervorragenden didaktischen Fähigkeiten dazu qualifiziert, herausragende Lehre durchzuführen und hierfür eine besondere Verantwortung zu übernehmen. Nach erfolgter Qualifizierung kann die Universität eine Dauerstelle vorsehen, die bis zu einer Vergütung nach TV/L E14/A14 führen kann. Mit der Übernahme dieser Aufgaben soll ein Lehrdeputat von 12 bis 16 Semesterwochenstunden beziehungsweise dem maximal möglichen Deputat nach der jeweils geltenden Lehrverpflichtungsverordnung des Landes Schleswig-Holstein einhergehen.

3.2 Wissenschaftsmanagement

Ein weiterer Karriereweg ist der des Wissenschaftsmanagements. Kenntnisse des Wissenschaftsmanagements stellen sich immer mehr als eine Schlüsselqualifikation heraus, die für eine moderne und wettbewerbsfähige Hochschule in Leitungsfunktionen der Universitätsverwaltung unverzichtbar ist. Die Anforderungen des Wissenschaftsmanagements können sich sowohl aus der Verwaltung als auch aus der Wissenschaft heraus entwickeln. Daraus folgt, dass für die Zielgruppe von entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen per se nicht zwischen wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichem Personal differenziert wird. Allerdings werden zwei Weiterbildungsstufen unterschieden: Grundlagen des Wissenschaftsmanagements sind für die alltägliche Arbeit förderlich oder die Arbeit selbst stellt sich in ihrem Kern als eine solche des Wissenschaftsmanagements dar. Die Angebote der Internen Weiterbildung sollen lediglich die Basiskompetenzen erfassen, während für eine tiefergehende Auseinandersetzung eine externe Weiterbildung für sinnvoll erachtet wird. Denn gerade der Blick „von außen“ auf die eigene Einrichtung und der Austausch mit anderen Einrichtungen bieten einen erheblichen Mehrwert, der durch eine interne Weiterbildung nicht geboten werden kann.

Kommt eine interne Stellenbesetzung in Betracht, soll eine entsprechende Fortbildung verpflichtend sein. Die Hochschulleitung übernimmt im Rahmen der individuellen Personalentwicklung dann einen Teil der Weiterbildungskosten und befördert einen Austausch mit anderen Einrichtungen. Für diese individuelle Personalentwicklung wird ein Prozess entwickelt, der die Rechte und Pflichten der Universität als Arbeitgeberin und der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters regelt. Das Präsidium ist davon überzeugt, dass dieser „Karriereweg“ auch zur Überwindung der noch bestehenden unterschiedlichen Sichtweisen der Verwaltung einerseits und der Wissenschaft andererseits beitragen wird.

4 Wissenschaftliche Qualifikation

Die wissenschaftliche Qualifikation von Nachwuchskräften ist genuine Aufgabe der Universitäten, die durch die Promotion und die Habilitation verfolgt wird. Das Dozierenden-Service-Center bietet seit 2012 ein umfassendes didaktisches Weiterbildungsangebot an (siehe hierzu unter 5.3.2). Die Universität zu Lübeck entwickelt im Rahmen des Graduierungszentrums Lübeck verschiedene Formate und Instrumente der Qualitätssicherung und Weiterbildung für die Phase der Promotion. Für den weiteren Weg der wissenschaftlichen Qualifizierung ist unter anderem geplant, an einer Ausschreibung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung teilzunehmen. Dieses hat ein Bund-Länder-Förderprogramm mit einem Gesamtvolumen von 1 Milliarde Euro ins Leben gerufen, an deren Ausschreibung sich die Universität zu Lübeck Anfang 2017 beteiligen wird. Ziel ist eine nachhaltige Förderung von Tenure-Track-Professuren. Hierfür erarbeitet eine Arbeitsgruppe ein Tenure-Track-Konzept, das neben der Weiterentwicklung des bestehenden Konzepts für Juniorprofessuren auch die Karriereperspektiven von befristeten W2-Professuren behandeln wird. Die Ausschreibungsfrist endet im April 2017, so dass das universitäre Konzept bis dahin erstellt sein wird.

5 Umsetzung

5.1 Erkenntnisgewinnung durch Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen

Aus der Ende 2014 erstmals durchgeführten Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung konnten viele wertvolle Ergebnisse gezogen werden. Mit einer Teilnahmequote von fast 60 % war es möglich, valide Auswertungen durchzuführen. Neben dem Wunsch nach Weiterbildung konnte u.a. festgestellt werden, dass die Beschäftigten, mit denen strukturierte Mitarbeitergespräche geführt werden, zufriedener sind als solche, bei denen das nicht der Fall ist. Die Befragung wird alle zwei Jahre wiederholt und schließt so den Zyklus zwischen Bedarfsanalyse und Evaluation der bestehenden Maßnahmen und Instrumente. Sie stellt daher einen evidenzbasierten Rahmen der universitären Personalentwicklung dar. Die nächste Befragung wird Ende 2016/Anfang 2017 stattfinden.

5.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Zur Umsetzung von Maßnahmen, die auf den Erkenntnissen der Mitarbeiterbefragungen und weiteren rechtlichen, politischen und tatsächlichen Impulsen beruhen, sind die rechtlichen Rahmenbedingungen zu schaffen.

5.2.1 Befristungsrichtlinie

Die Richtlinie der Universität zu Lübeck über den Umgang mit Befristungen wurde unter Einbeziehung der rechtlichen und tatsächlichen Entwicklungen nach der Neufassung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes im Dezember 2016 vom Präsidium erlassen. Sie berücksichtigt die Unterstützung der wissenschaftlich Beschäftigten bei der Erreichung ihrer Ziele wie der Promotion oder weiterer Qualifikationsziele.

5.2.2 Standards für eine familiengerechte Personalführung

Die Arbeitsgruppe „Wissenschaftliche Qualifikation mit Familie“ wird Anfang 2017 Standards für eine familiengerechte Personalführung entwickelt haben, die sich an Vorgesetzte richtet und Ihnen Empfehlungen und Hilfestellungen bieten soll, Karriere und Familie im eigenen Verantwortungsbereich entsprechend der Ansprüche der Universität zu Lübeck an sich als Arbeitgeberin im Arbeitsalltag in Einklang zu bringen. Darüber hinaus wurden Leitfäden und Prozesse für den Umgang mit Schwangerschaften entwickelt, die die verschiedenen Rollen als Angestellte, als Doktorandin und als Studentin berücksichtigen.

5.3 Instrumente für die individuelle Personalentwicklung

5.3.1 Mitarbeitergespräche

Seit 2014 wird durch die Universität ein Leitfaden für jährlich stattfindende strukturierte Mitarbeitergespräche bereitgestellt. Durch einen regelmäßigen strukturierten Austausch von Vorgesetzten mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll zum einen die Kommunikationskultur weiterentwickelt werden und zum anderen der Weg für eine individuelle Personalentwicklung geebnet werden. Bisher werden die Gespräche in den zentralen Verwaltungsbereichen obligatorisch durchge-

führt und in den Instituten und Kliniken optional durchgeführt. Ein universitätsweites Ausweiten des Instruments unabhängig des Arbeitsbereichs ist geplant und wird befördert.

5.3.2 Interne Weiterbildung – Gesunde Hochschule

Seit 2014 bietet die Universität zu Lübeck neben Weiterbildungsangeboten im Bereich der Lehre (Dozierenden-Service-Center) einen umfassenden Katalog an Weiterbildungsmaßnahmen für alle Beschäftigungsgruppen an. Aufgrund der Diversität der Beschäftigten an einer Hochschule ist es notwendig, zielgruppenspezifische als auch interdisziplinäre Weiterbildungsangebote so anzulegen, dass sie transparent für alle sind und dass die Bereiche (Hochschuldidaktik, Interne Weiterbildung und Externe wissenschaftliche Weiterbildung) koordiniert werden. Ziel der „Internen Weiterbildung“ ist daher die Koordination aller auf dem Campus angebotenen und noch zu entwickelnden Angebote, um Duplizität zu meiden, Synergieeffekte zu nutzen und gleichzeitig ein auf allen Ebenen für alle Statusgruppen und in allen Statuspassagen abgestimmtes Gesamtweiterbildungsangebot zu konstruieren, um die individuelle Entwicklung aller Beschäftigten und ihrer Persönlichkeitskompetenzen zu ermöglichen. Diese Weiterbildungsangebote sind sowohl inhaltlich als auch strukturell theoretisch einem Potenzial- und Kompetenzansatz verbunden, sind interdisziplinär angelegt und stützen somit das interdisziplinäre Profil der Universität zu Lübeck.

Das Kursangebot der Internen Weiterbildung (IWB) wird von acht verschiedenen Einrichtungen und vier strategischen Projekten der Universität gespeist. Eines dieser Projekte ist die „Gesunde Hochschule“, dessen Ziel es ist, aus einer Vielzahl an einzelnen Maßnahmen für die Förderung der Gesundheit der Studierenden und der Beschäftigten ein Gesamtkonzept zu entwickeln, das alle Mitgliedergruppen gemeinsam betrachtet und gesundheitsfördernde Maßnahmen forschungsbegleitet entwickelt. Dazu gehören u.a. betriebliche Eingliederungsmaßnahmen, Arbeits- und Sicherheitsschutzmaßnahmen ebenso wie die Angebote des Hochschulsports.

Die Universität zu Lübeck verbindet die Personalentwicklung und die Weiterbildung für das wissenschaftliche und das nichtwissenschaftliche Personal durch ein theoriegeleitetes potenzial- und kompetenzbezogenes offenes Angebotssystem aller an der Universität in der Weiterbildung für ihre Zielgruppen agierenden Einrichtungen und bietet in diesem Rahmen verschiedene Zertifikatsformate an:

- In der Hochschuldidaktik können die Lehrenden in einem offenen Kursangebot unter mehr als 50 jährlich wiederkehrenden Kursen frei wählen. Die Kurse sind sechs verschiedenen Lehrkompetenzbereichen zugeordnet. Drei verschiedene Zertifikate werden vergeben, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer alle in diesem Programm definierten sechs Lehrkompetenzbereiche durchlaufen und damit eine breite Lehrkompetenz entwickelt haben. Die Teilnahme ist freiwillig. Diese Zertifikate entsprechen nationalen und internationalen hochschuldidaktischen Standards¹. Hier nehmen auch Lehrende der benachbarten Fachhochschule Lübeck teil.
- In der Internen Weiterbildung können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unter mehr als 70 Kursen jährlich in 10 Kompetenzbereichen auswählen, die sie besonders im Hinblick auf innerwissenschaftliche oder außerwissenschaftliche Karrieren stärken wollen. Vier Zertifikate werden entlang wichtiger karriereorientierter Kompetenzbereiche vergeben. Darüber hinaus werden

¹Das hochschuldidaktische Zertifikatsprogramm wurde 2014 durch die Deutsche Gesellschaft für Hochschuldidaktik (dghd) akkreditiert.

unterschiedliche zielgruppenspezifische Formate für das langfristig an der Universität tätige wissenschaftliche und technisch-administrative Personal entwickelt, um die Aufgabenvielfalt dieses Personenkreises zu unterstützen. Dazu gehören auch die neu berufenen Professorinnen und Professoren, Neuhabilitierte und die im Wissenschaftsmanagement tätigen und leitenden wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

6 Ausblick

Der Verhaltenskodex stellt den aktuellen Stand der Entwicklung eines Personalentwicklungskonzepts dar. Es handelt sich um einen Prozess, der ständig weiterentwickelt wird und insofern nicht als abgeschlossen bezeichnet werden kann und soll.

Kurzfristiges Ziel ist es, den Rechtsrahmen weiter zu schließen und die dargestellten Karrierewege-Konzepte zu implementieren.

Für die interne Personalentwicklung sollen künftig Prozesse entwickelt werden, die verbindlich regeln, wie zu einer intern vakanten Stelle erfolgreich qualifiziert werden kann und welche Rechte und Pflichten aus einer entsprechenden Vereinbarung zwischen Universität und Mitarbeiter_in entstehen. Als Vehikel sollen hierfür vor allem die jährlich stattfindenden strukturierten Mitarbeitergespräche dienen. Das entsprechend festgelegte Fort- und Weiterbildungsangebot kann dann kostenfrei verpflichtend sein, wenn künftig eine entsprechende Funktionsrolle übernommen werden soll. Als Eigenbeitrag der Beschäftigten soll die Fort- und Weiterbildung nicht innerhalb der Arbeitszeit absolviert werden. Dann ist eine entsprechende schriftliche Vereinbarung zu treffen. Hiervon abweichend steht das „normale“ Angebot der Internen Weiterbildung zur Verfügung, das grundsätzlich innerhalb der Arbeitszeit absolviert werden kann.

Weiteres Ziel ist eine erfolgreiche Bewerbung beim Tenure-Track-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und so weitere Mittel für die Nachwuchsförderung zu gewinnen.