

**Strategische Personalentwicklung
für Wissenschaftler_innen
in der Qualifikations- und Tenure-Track-Phase
an der Universität Bielefeld**

Inhalt

1. Ausgangslage und aktuelle Entwicklungen/ Problemanalyse S. 3
2. Strategische Personalentwicklung für Wissenschaftler_innen: Entstehung und Selbstverständnis S. 4
3. Personalentwicklung für Wissenschaftler_innen im Kontext der Universitätsziele und -strategien S. 5
4. Personalstruktur und Ausgestaltung der Qualifikationsphase S. 6
5. Personalentwicklungsstrategie S. 8
 - 5.1 Ziele und Zielgruppen
 - 5.2 Life-Cycle der Personalentwicklung
 - 5.3 Personalentwicklungsmatrix
 - 5.4 Schnittstelle Personalverwaltung und Personalentwicklung
6. Umsetzung der Personalentwicklungsstrategie S. 11
 - 6.1 Organisation, Steuerung und Finanzierung der Umsetzung
 - 6.2 Professor_innen als Akteur_innen der Personalentwicklung
 - 6.3 Elemente im Life-Cycle der Personalentwicklung
 - 6.4 Evaluation und Weiterentwicklung

1. Ausgangslage und aktuelle Entwicklungen/ Problemanalyse

Exzellenz in Forschung, und zunehmend auch in der Lehre, ist nur durch eine strategische Profilbildung von Universitäten und durch die kompetitive Einwerbung von projektorientierten externen Mitteln (Drittmittel, Sondermittel) erreichbar. Dies erhöht den Bedarf von Universitäten an sehr guten Nachwuchswissenschaftler_innen, ohne dass zugleich die Anzahl an Dauerstellen entsprechend erhöht werden kann.

Damit steigt zugleich die Anzahl der Wissenschaftler_innen, die zu einem geeigneten Zeitpunkt eine Stelle außerhalb des Wissenschaftssystems finden müssen und verstärkt den Wettbewerb mit denjenigen, die ohnehin eine Karriere in Wirtschaft und Gesellschaft anstreben. Wie lange schon bekannt, hat nur ein kleiner Anteil der Promovend_innen die Chance auf eine Professur oder einen sonstigen dauerhaften Verbleib als Wissenschaftler_in an einer Universität oder einer außeruniversitären Forschungseinrichtung. Bei steigender Anzahl an Promotionen, in Folge einer stetig steigenden Zahl an Studienabschlüssen und begünstigt durch den genannten Bedarf an Nachwuchswissenschaftler_innen, wird sich diese Situation weiter verschärfen.

Eine weitere Herausforderung im Bereich der Nachwuchsförderung ist ein Interessenkonflikt zwischen den Ansprüchen der von Drittmittelgebern geprägten, an Projektzielen orientierten und durch den Projektantrag vorbestimmten Forschungsprozess einerseits und der Erlangung von wissenschaftlicher Selbstständigkeit von Nachwuchswissenschaftler_innen andererseits. Dieser Interessenkonflikt kann der Motivation von Projektleitungen für eine umfängliche Beratung und Unterstützung von Nachwuchswissenschaftler_innen in Angelegenheiten der Karriereentwicklung und einer auf Transparenz angelegten Karrieregestaltung im Wege stehen. Dies begründet sich nachvollziehbar darüber, dass herausragende Ergebnisse in Forschungsprojekten nur mit hervorragendem Personal erzielt werden können. Dieses Personal sollte aus einer Projektperspektive heraus entsprechend mittel- bis langfristig, und damit entgegen den Selbstständigkeits- und Mobilitätskriterien der wissenschaftlichen Karriereentwicklung, möglichst lange im Projekt gehalten werden.

Das lässt die **These** zu, dass besonders forschungsstarke Universitäten, wie es die Uni Bielefeld für sich zu sein in Anspruch nimmt, Unterstützungssysteme zur Gestaltung wissenschaftlicher Karrieren und von Übergängen vom Wissenschaftssystem in andere Bereiche der Gesellschaft entwickeln müssen. Zum einen um Talente zumindest temporär an der Universität zu halten. Zum anderen, um sich im Wettbewerb um exzellente nationale und internationale Nachwuchswissenschaftler_innen weiterhin erfolgreich zu bewähren.

Diese Umstände begründen einen notwendigen **Paradigmenwechsel** in der Hochschulpolitik und in der Personalentwicklung für Wissenschaftler_innen an der Universität Bielefeld. Bisher lag der Fokus der Personalentwicklung vor allem auf Karrierewegen innerhalb des wissenschaftlichen Bereichs. Da jedoch ein Großteil der befristet beschäftigten Promovierenden und Postdocs nur geringe Chancen auf einen dauerhaften Verbleib im Wissenschaftssystem hat, wird das aktualisierte Personalentwicklungskonzept Karriereoptionen sowohl in der Wissenschaft als auch in Wirtschaft und Gesellschaft verstärkt in den Blick nehmen und die Übergänge in solche Karrierewege unterstützen. Hierbei finden die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf sowie die Sicherstellung der Geschlechtergerechtigkeit umfassende Berücksichtigung.

Das Spektrum möglicher Karriereziele ist dabei breit angelegt: Wissenschaft mit Schwerpunkt Forschung und/oder Lehre, Wissenschaft in außeruniversitären Einrichtungen, Wissenschaftsmanagement, eine FH-Professur oder eine Tätigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft. Klassische Aufgaben der Personalentwicklung, wie die Unterstützung des Übergangs von einer Karrierephase zur nächsten, müssen entsprechend ergänzt und ausgebaut werden. Das Angebot zur individuellen Definition und Ausgestaltung bewusster Karrierewege auf allen universitären Qualifikationsstufen, soll auf einer systematischen Beratung zur Karriereentwicklung basieren. Insbesondere an den Scheidewegen der wissenschaftlichen Karriere, an denen eine Entscheidung für oder gegen die nächste Qualifikationsstufe getroffen werden muss und wichtige Weichenstellungen zur Zielsetzung und Ausgestaltung der Promotions-, PostDoc- oder Tenure-Track-Phase erfolgen müssen, sind Maßnahmen zur Karriereberatung anzusiedeln. Nachwuchswissenschaftler_innen sollen so die Optionen innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems aufgezeigt werden, um eine bestmögliche Entscheidung zu ermöglichen.

Ziel des vorliegenden Konzeptes ist es, ein koordiniertes und auf Grundlage gemeinsamer Ziele basierendes Vorgehen aller an Personalentwicklung beteiligten Einrichtungen und Akteur_innen an der Universität zu definieren und den notwendigen Paradigmenwechsel in der Personalentwicklung auszugestalten. Mit der **Bielefelder Personaloffensive** ist ein umfassendes Projekt aufgesetzt worden, um die notwendigen Veränderungen im Bereich der Personalentwicklung einzuleiten und umzusetzen. Die verstärkte Einbettung der Personalentwicklung in die strategischen Ziele und Prozesse der Organisation ist in diesem Zusammenhang eine wesentliche Voraussetzung, um die systematische Entwicklung von Wissenschaftler_innen der Universität angemessen zu gestalten und zu begleiten. Die seit vielen Jahren an der Universität Bielefeld etablierten Strukturen, Prozesse und ein universitätsweites Netzwerk von Expert_innen, erlauben ein koordiniertes Vorgehen unter Einbezug der notwendigen Perspektiven, Erfahrungen und Fachkenntnisse.

2. Strategische Personalentwicklung für Wissenschaftler_innen: Entstehung und Selbstverständnis

An der Universität Bielefeld hatte man bereits zu Beginn der 90er Jahre erkannt, dass deutlich mehr für das Personal getan werden muss, um angemessen auf die sich stetig wandelnden Bedingungen der Hochschullandschaft reagieren zu können. Seither steht Personalentwicklung an der Universität Bielefeld für die gezielte Unterstützung von Mitarbeiter_innen in Technik und Verwaltung sowie für Wissenschaftler_innen in den Aufgaben der Forschung, Lehre und Leitung und eine umfassende Förderung von Nachwuchswissenschaftler_innen. Im Jahr 2000 wurde ein Personalentwicklungsprogramm speziell für Wissenschaftler_innen an der Universität Bielefeld ins Leben gerufen und seither durch ein uniinternes Netzwerk unterschiedlicher Einrichtungen und Akteur_innen weiterentwickelt. Mit der thematischen und methodischen Ausweitung der Personalentwicklung für Wissenschaftler_innen auf ein 3-Säulen-Modell („Fortbildung & Qualifikation“, „Beratung, Coaching & Mentoring“, „Leistungs- & Organisationsentwicklung“) im Jahr 2006, wurde Personalentwicklung als strategische Aufgabe der Universität verankert.

Ausgangspunkt für die Entwicklung des Personals sind die Ziele und der Anspruch der Universität auf Exzellenz in Forschung, Lehre, Studium und Nachwuchsförderung. Alle Kern- und Unterstützungsprozesse in Wissenschaft und Verwaltung werden hierauf ausgerichtet. Aufgabe der Personalentwicklung ist es, die Kompetenzen und Fertigkeiten der Beschäftigten zu

fördern und auszubauen, damit diese die aus diesen Prozessen abgeleiteten Aufgaben erfüllen und die gesteckten Ziele erreichen können. Eine weitere Kernaufgabe der Personalentwicklung liegt in Anlehnung an die eingangs beschriebenen Perspektiven innerhalb des Wissenschaftssystems in der Beratung und Unterstützung von Wissenschaftler_innen zur Gestaltung eines möglichst erfolgreichen Karriereweges.

Für die Personalentwicklung von Wissenschaftler_innen an der Universität Bielefeld gilt daher der Grundsatz, dass immer sowohl das **Individuum**, als auch die **Organisation als Ganzes** in den Blick genommen werden. Damit ist definiert, dass Personalentwicklung das persönliche und berufliche Entwicklungsinteresse ebenso fördert, wie die persönlichen Bedarfe oder Rollenbedarfe, die sich aus den Anforderungen und Veränderungen der Universität in Hinblick auf die Ziele, Strukturen und Prozesse ergeben. Personalentwicklung ist demnach nie allein als Maßnahmenkatalog zur Förderung des Individuums und individueller Kompetenzen zu verstehen, sondern stellt vielmehr den wechselseitigen Zusammenhang personenbezogener und organisationsbezogener Interessen, Entwicklungen und ihrer Potenziale her. Neben der Optimierung von Qualifizierungsmöglichkeiten, der Mobilisierung von individuellen Leistungspotentialen sowie dem Ausbau individueller Handlungsweisen und -kompetenzen ist die Ebene der Organisation – die Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation, das soziale Klima und die Kultur der Zusammenarbeit – ein fester Bestandteil der Arbeit zur Personalentwicklung und wichtige Voraussetzung, um die Exzellenz in Forschung, Lehre, Studium und Nachwuchsförderung fortwährend zu gewährleisten.

3. Personalentwicklung für Wissenschaftler_innen im Kontext der Universitätsziele und -strategien

Die Universität Bielefeld zählt zu den forschungstärksten Standorten in Deutschland. In den Profilschwerpunkten The Globalising World: Individual and Societal Developments, The Socio-Technical World: Interactive Intelligent Systems, The Material World: Systems and Structures und The Mathematical World: Regular and Irregular Structures sowie den Querschnittsthemen Analysing Data, Building Models, Constructing Theories wird im Rahmen hochkarätiger interdisziplinärer Verbundforschungsprojekte, zentraler wissenschaftlicher Einrichtungen und gezielter Einzelförderung **Forschung** und **Nachwuchsausbildung** auf internationalem Spitzenniveau betrieben. Herausragende Forschung mit einer hohen Qualität der **Lehre** zu verbinden, zählt zu den wichtigsten strategischen Zielen der Universität. Leitvorstellung ist ein **Studium**, das Studierenden Möglichkeiten zur individuellen Gestaltung ihres Studiums bietet, sie zur aktiven Mitarbeit motiviert und sie zum eigenständigen Lernen sowie wissenschaftlicher Neugier herausfordert.

Flankiert werden diese Kernziele von einer Anzahl **weiterer zentraler Ziele**, die richtungweisend für die Definition und die Ausgestaltung der Kernziele sind sowie für die Strategien, um sie dauerhaft zu erreichen:

- Sicherstellung der Geschlechtergerechtigkeit
- Internationalisierung
- Förderung von Vielfalt und Heterogenität
- Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf
- Erhalt und Verbesserung der Gesundheit von Studierenden und Mitarbeitenden

Um dem Anspruch exzellenter Forschung, Lehre, Studium und Nachwuchsförderung dauerhaft gerecht zu werden, muss die Universität attraktiv sein für hervorragende Wissenschaftler_innen sowie für ambitionierte Studierende. Dazu zählt insbesondere das Angebot einer fundierten fachlichen und überfachlichen Nachwuchsqualifizierung, die auf allen Qualifikationsstufen auf inner- und außeruniversitäre Karrierewege gleichermaßen vorbereitet.

Personalentwicklung stellt somit eine zentrale strategische Aufgabe dar und entsteht im Kontext einer umfassenden **Personalstrategie**, mit welcher die erfolgreiche Umsetzung der Kernprozesse in Forschung, Lehre sowie Studium durch herausragendes Personal gewährleistet wird. Zu den wesentlichen Elementen dieser Personalstrategie, in denen genderspezifische Aspekte durchgehend Berücksichtigung finden, gehören:

- **Analyse und Gestaltung der Personalstruktur**
- passgenaue **Definitionen von Rollen, Stellen und Qualifikationsstufen**
- Regelungen für die **Ausgestaltung von Qualifikationsphasen und Beschäftigungsbedingungen**

Auf der Grundlage der Definition von Qualifikationsstufen sowie über Regelungen zur Ausgestaltung von Qualifikationsphasen und Beschäftigungsbedingungen können Karriereziele verlässlich geplant werden. Über die Gestaltung der Personalstruktur werden universitäre Karriereoptionen geschaffen. Damit sind wichtige organisationsseitige Voraussetzungen für die Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung geschaffen, die durch die personenbezogene Perspektive ergänzt und erweitert werden.

4. Personalstruktur und Ausgestaltung der Qualifikationsphase

Personalstruktur nach wissenschaftlichen Qualifikationsstufen an der Universität Bielefeld:

- Promovierende
- PostDocs in der Orientierungsphase (1-3 Jahre nach Promotion)
- Fortgeschrittene Postdocs (3-6 Jahre nach der Promotion)
- W1-Professuren mit Tenure-Track
- W2-Professuren mit Tenure-Track
- Professuren W2 und W3

Die Professur mit **Tenure-Track** ist ein Karriereweg, dem die Universität Bielefeld große Bedeutung beimisst. Sie stellt eines der Instrumente dar, mit der die Universität eine Profilschärfung in der Forschung und eine Verbesserung der Lehre erreichen will. Bei Neuausschreibungen kann unabhängig von der vorigen Besetzung der Stelle (W3, W2) auf der Basis von strategischen Überlegungen entschieden werden, wie die Stelle in Zukunft ausgestaltet werden soll, um möglichst die jeweils passenden Bewerber_innen am Markt anzusprechen. Hierfür ist die Möglichkeit der **Parallelausschreibung** vorgesehen, bei der dieselbe Stelle für unterschiedliche Besoldungsgruppen und zudem befristet, unbefristet, mit und ohne Tenure-Track ausgeschrieben werden kann.

Die **W1-Professur mit Tenure-Track** soll exzellente Wissenschaftler_innen in einem frühen Karrierestadium an die Universität Bielefeld binden. Mit der vermehrten Ausschreibung von W1-Professuren mit Tenure-Track sollen auch diejenigen Nachwuchswissenschaftler_innen angesprochen werden, die hervorragende berufliche Optionen außerhalb der Wissenschaft

besitzen, und sich aufgrund des häufig langen und unsicheren Karrierepfads „Wissenschaft“ von den Universitäten abwenden. Zugleich stellt die W1-Professur mit Tenure-Track nach den bisherigen Erfahrungen ein wichtiges Instrument dar, um mehr Frauen für die Universitätskarriere zu interessieren und zu gewinnen, da sie planbare Karriereoptionen zu einem frühen Zeitpunkt der Wissenschaftskarriere ermöglichen. Über die finanzielle Ausstattung der Professur soll die wissenschaftliche Unabhängigkeit bereits in diesem Karrierestadium gewährleistet werden. Mit der **W2-Professur mit Tenure-Track** sollen zu dem exzellente Wissenschaftler_innen nach Erlangung der Professorabilität in einem noch relativ frühen Karrierestadium für die Universität Bielefeld gewonnen und langfristig gebunden werden. Dies geschieht auch im Hinblick auf die Chance zur vermehrten Rekrutierung von Frauen für Spitzenpositionen in der Wissenschaft und einer Erhöhung des Frauenanteils in der Gruppe der Professor_innen.

Neben der Professur sind weitere Optionen der dauerhaften Beschäftigung im Wissenschaftsbetrieb grundsätzlich sinnvoll. Dauerhafte Stellenoptionen im sogenannten wissenschaftlichen Mittelbau sollen auf Grundlage strategischer Planungen im Bereich Forschung und Lehre und eines transparenten Evaluationsverfahrens geplant und entschieden werden. Wichtig hierbei ist, dass die strategische Relevanz der Position gegebenenfalls auch über das Ausscheiden der Professur hinaus besteht, der die Dauerstelle eventuell unmittelbar zugeordnet ist.

Im Sinne einer zuverlässigen und qualitativ hochwertigen wissenschaftlichen Ausbildung, hat sich die Universität Bielefeld als eine der ersten Hochschulen auf „**Leitlinien zur Ausgestaltung der Qualifikationsphase**“ verständigt. Im Bewusstsein darüber, dass Nachwuchswissenschaftler_innen unterschiedliche Qualifikationsziele verfolgen, nutzt die Universität die ihr zur Verfügung stehenden rechtlichen und finanziellen Möglichkeiten, um verlässliche Rahmenbedingungen dafür zu sichern, dass die Nachwuchswissenschaftler_innen ihre jeweiligen Qualifikationsziele erreichen können. Zu diesem Zweck sind in den Leitlinien die universitätsweit gültigen Grundsätze zu den Befristungsregelungen für die Qualifikationsphase und das promovierende Hochschulpersonal, ein Verbund in Finanzierungsangelegenheiten bei nicht durchgängig oder nicht vollständig aus Haushalts- oder Drittmitteln finanzierten Qualifikationsvorhaben sowie Regelungen zu den Betreuungsverhältnissen festgeschrieben. Explizit sind in den Leitlinien Regelungen für familienfreundliche Arbeitszeiten sowie zur Verlängerung von befristeten Beschäftigungsverhältnissen und deren Finanzierung aus familiären Gründen ausgewiesen.

Zur besseren Planbarkeit der Karrierewege wird das jeweilige **Qualifikationsziel** formuliert. Im Falle einer Promotion erfolgt dies z. B. durch die von der Rahmenpromotionsordnung vorgesehene Betreuungsvereinbarung. Das Qualifikationsziel wird bei Begründung des Beschäftigungsverhältnisses angegeben. Die Realisierbarkeit des Qualifikationsziels wird innerhalb der Befristungszeit in angemessenen Abständen geprüft und besprochen. Die/Der Vorgesetzte führt insbesondere mit (Post-)Doktorandinnen und (Post-) Doktoranden regelmäßige **Gespräche über das Qualifikationsvorhaben**. Geeignete Zeitpunkte hierfür sind: die Aufnahme des Promotionsvorhabens, das Ende der Orientierungsphase von ca. 1 Jahr nach Aufnahme des Promotionsvorhabens, rechtzeitig vor Ablauf der Vertragslaufzeit, Beginn der Post-Doc-Phase sowie Ende der nachfolgenden Orientierungsphase von ein bis zwei Jahren. Als Gegenstand der Gespräche sollen auch berufliche Perspektiven außerhalb der Universität erörtert werden und durch die Wahrnehmung von Personalentwicklungsangeboten gezielt vorbereitet werden.

5. Personalentwicklungsstrategie

5.1 Ziele und Zielgruppen

Das Interesse der Universität und des Wissenschaftssystems insgesamt liegt darin, die am besten für die Wissenschaft geeigneten Personen, insbesondere vermehrt Frauen, zu gewinnen und im System zu halten, um auf diese Weise dem Anspruch an exzellente Forschung und Lehre nachhaltig gerecht zu werden. Für die Universität stellt es zudem ein gleichberechtigtes Interesse und eine Verantwortung dar, Karrierechancen des wissenschaftlichen Nachwuchses in außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie in Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern. Auf Basis der Universitätsziele und den strukturellen Voraussetzungen der Personalstrategie, lassen sich für die Personalentwicklung für Wissenschaftler_innen folgende **Ziele** definieren:

- ❖ Die Personalentwicklung soll auf inner- und außeruniversitäre Karrierewege gleichermaßen vorbereiten und die Transparenz dieser Karrierewege erhöhen
- ❖ Die Personalentwicklung soll die spezifischen Bedarfe zur (über) fachlichen Kompetenzentwicklung aller Qualifikationsstufen berücksichtigen
- ❖ Die Personalentwicklung soll Nachwuchswissenschaftler_innen aktiv darin unterstützen, an jedem Übergang von einer Karrierestufe zur nächsten bewusste Entscheidungen zwischen unterschiedlichen Karrierewege zu treffen
- ❖ Die Personalentwicklung soll explizite Qualifizierungsangebote für Tenure-Track-Professor_innen anbieten
- ❖ Die Personalentwicklung soll Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben in der Führung, Betreuung und Karriereentwicklung von Nachwuchswissenschaftler_innen unterstützen
- ❖ Die Personalentwicklung soll die Chancengleichheit von Frauen in der Karriereentwicklung fördern und zu mehr Geschlechtergerechtigkeit führen

Um diese Ziele zu erreichen, richtet sich die Personalentwicklungsstrategie wesentlich an den **Zielgruppen nach Qualifikationsstufen** und dem **Life-Cycle der Personalentwicklung** (Kapitel 5.2) aus, mit dem die an der Universität Bielefeld relevanten Personalentwicklungsfelder definiert und zielgruppengerecht ausgestaltet werden können.

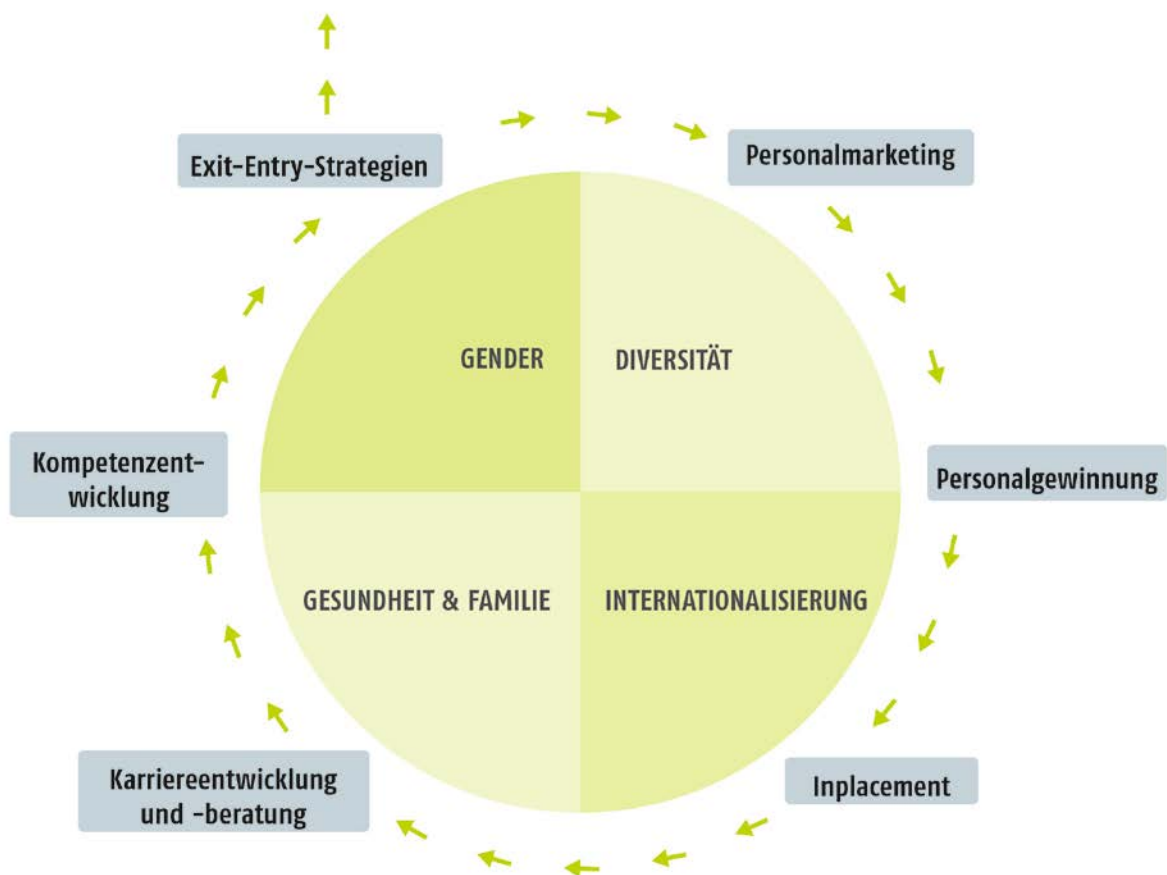
Die **Zielgruppen** der Personalentwicklung sind dabei äquivalent zu den Qualifikationsstufen der Personalstruktur, wobei den Professor_innen als Akteur_innen der Personalentwicklung eine besondere Stellung und Funktion zukommt (Kapitel 6.2) und die Nachwuchsgruppenleiter_innen als Zielgruppe ergänzt werden:

- Promotionsinteressierte (aus Studium und Beruf)
- Promovierende in der Orientierungs-, Ausarbeitungs- und Abschlussphase
- PostDocs in der Orientierungsphase (1-3 Jahre nach Promotion)
- Fortgeschrittene Postdocs (3-6 Jahre nach der Promotion)
- Nachwuchsgruppenleiter_innen u.a.
- W1- und W2-Professor_innen mit Tenure-Track

Die **individuellen Personalentwicklungsziele** sind der erfolgreiche Abschluss der Qualifikationsstufe und die systematische Gestaltung des Übergangs in die daran anschließende Karriere- oder Qualifikationsstufe. Die Personalentwicklung unterstützt diese Ziele gemäß des Grundsatzes, dass organisationsbezogene und personenbezogene Interessen gleichermaßen zu berücksichtigen sind. Im Sinne der Organisation werden durch die Angebote der Beratung und Förderung zugleich Erwartungen formuliert, diese Angebote wahrzunehmen und zur Gestaltung erfolgreicher Qualifikationsabschlüsse und einer zielgerichteten Karrieregestaltung umfänglich zu nutzen. Dafür stellt die Universität ein Personalentwicklungsangebot zur Verfügung, das allen Wissenschaftler_innen gleichberechtigt und gleichermaßen zugänglich ist und eine eigenständige und selbstverantwortliche Karrieregestaltung in allen Qualifikationsstufen ermöglichen soll.

5.2 Life-Cycle der Personalentwicklung

Das zweite Element, an denen sich die Personalentwicklungsstrategie orientiert, sind die thematischen **Personalentwicklungsfelder**, definiert und aufeinander abgestimmt im **Life-Cycle der Personalentwicklung**. Dazu gehören Personalmarketing, Personalgewinnung, Inplacement, Karriereentwicklung und -beratung, Kompetenzentwicklung und Exit-Entry-Strategien in andere Berufsfelder und Institutionen. Ziel ist es, dass organisationale und individuelle Interessen schon vor Eintritt in die Universität zu einem fundierten Abgleich gebracht werden. Im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit bis hin zu einem strukturierten Austritt aus der Organisation soll der gegenseitige Nutzen und Gewinn der Zusammenarbeit durch Personalentwicklungsmaßnahmen weiter befördert werden.



Die Personalentwicklungsfelder werden durch verschiedene **Querschnittsthemen** in ihrer inhaltlichen und strategischen Ausrichtung mitdefiniert. Dazu gehören: Gender, Diversität, Familie, Gesundheit und Internationalisierung:

Dem Grundsatz des Gender Mainstreaming, der familienfreundlichen Hochschule sowie der Anerkennung und Wertschätzung von Diversität und Heterogenität der Menschen an der Universität verpflichtet, werden alle Maßnahmen im Zusammenhang mit Personalentwicklung sowie die entsprechenden Instrumente inhaltlich, methodisch und organisatorisch so konzipiert und angeboten, dass sie dabei helfen, die aus Vielfalt erwachsenden Potenziale für innovative und kreative Prozesse sowie exzellente Leistungen in Forschung, Lehre, Arbeit und Studium zu fördern. Das umfasst auch ein Gesundheitsmanagement, das für eine nachhaltige und gewinnbringende Investition in die Zukunft steht und von der alle profitieren: Beschäftigte und Studierende in Form verbesserter Gesundheit und die Universität durch verbesserte Forschungs-, Arbeits- und Studienleistungen. Hinzu kommt, dass mit dem Anspruch, Forschung und Nachwuchsausbildung auf internationalem Spitzenniveau zu betreiben, die Personalentwicklung darauf ausgelegt sein muss, den Wissenschaftler_innen den Auf- und Ausbau von Kompetenzen auf internationalem Niveau zu ermöglichen sowie interkulturelle Kompetenzen zu vermitteln. Das schließt ambitionierte Nachwuchswissenschaftler_innen aus dem In- und Ausland ein.

Die Förderung der Geschlechtergerechtigkeit und Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf im Karriereentwicklungsprozess ist immer grundsätzlicher und struktureller Bestandteil der Angebote und Instrumente der Personalentwicklung für die jeweilige Zielgruppe in den Personalentwicklungsfeldern. Das umfasst speziell an Frauen gerichtete Personalentwicklungsangebote, Maßnahmen zur aktiven Förderung von Frauen in der Karriereentwicklung sowie die Gender-Sensibilisierung aller mit Personalentwicklung in Verbindung stehender Rollen und Stellen, inklusive der Leitungskräfte. Damit wird auf allen Karrierestufen den dort in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität wirkenden strukturellen Restriktionen gegen eine chancengleiche Karriereentwicklung von Frauen aktiv begegnet und darüber eine zentrale Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der Universität gewährleistet.

5.3 Personalentwicklungsmatrix

Zur systematischen Darstellung und Erfassung aller zielgruppenorientierten Handlungsfelder der Personalentwicklung dient die **Personalentwicklungsmatrix**. Sie wird als Grundlage zur Feststellung der vorhandenen und zukünftig notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen und -instrumente an der Universität genutzt (Analyseinstrument). Dazu dient ebenso die stetige Beobachtung der Hochschullandschaft und -politik, die Anbindung der Personalentwicklung an die strategischen Entwicklungen der Universität, der Austausch und die Vernetzung mit internen und externen Akteur_innen der Personalentwicklung sowie verschiedene Evaluations- und Feedbackverfahren. Zugleich wird mit der PE-Matrix eine Informationsbasis geschaffen, die fachlich und strategisch begründeten Anforderungen an die Ausgestaltung der Personalentwicklung miteinander in Abgleich zu bringen und Maßnahmen entsprechend zu planen (Personalentwicklungsplanung) sowie in einem weiteren Schritt steuernd auf die Entstehung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen und -instrumenten einzuwirken (Steuerungsinstrument).

Personalentwicklungsfelder	Zielgruppen nach Qualifikationsstufen							Gender	Diversität	Gesundheit & Familie	Internationalisierung
	Promotions-interessierte	Promo- vierende	PostDocs (0-Phase)	Fortgeschr. PostDocs	Nachwuchsgruppen- leiter_innen u.a.	Tenure-Track- Professor_ innen	Professor_ innen				
Personalmarketing											
Personalgewinnung											
Inplacement											
Karriereentwicklung und -beratung											
Kompetenzentwick- lung											
Exit-Entry- Strategien											

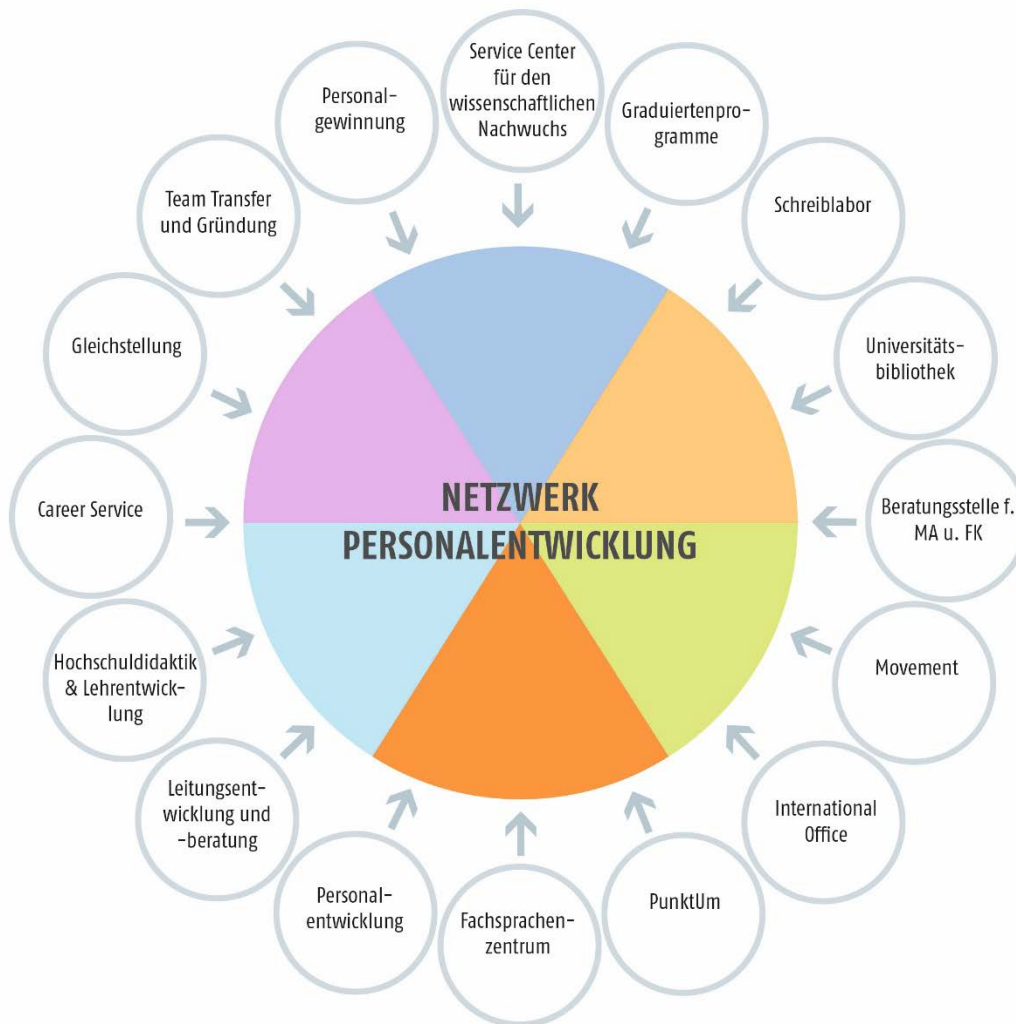
5.4 Schnittstelle Personalverwaltung und Personalentwicklung

Für eine Personalentwicklung, die explizit den individuellen Karriereverlauf von Wissenschaftler_innen berücksichtigt, ist der Ausbau der Schnittstelle zwischen der Personalverwaltung und der Personalentwicklung von entscheidender Bedeutung. Unter Nutzung der definierten Prozesse der Personalverwaltung zur Weiterbeschäftigung und des Vertragsabschlusses bei Wissenschaftler_innen, in dem Abfragen über das Qualifikationsziel und Informationen zum Stand des Qualifikationsvorhabens integriert sind, werden die Wissenschaftler_innen in Zukunft pro-aktiv auf die vorhandenen Angebote zur Karriere- und Kompetenzentwicklung sowie auf die entsprechenden Beratungsangebote hingewiesen. Dies soll insbesondere geschehen beim Vertragsabschluss zum ersten wissenschaftlichen Beschäftigungsverhältnis, innerhalb der Promotionsphase, nach Möglichkeit nach Ende der Orientierungsphase und des dritten Jahres, sowie zum Ende der Orientierungsphase PostDoc. Ziel ist es die Nachwuchswissenschaftler_innen, aber auch die Professor_innen und Führungskräfte, stärker für die Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit einer systematischen Karriereplanung und -entwicklung zu sensibilisieren und Berufsbiografien frühzeitig entgegenzuwirken, bei denen eine dauerhafte Beschäftigung innerhalb und außerhalb von Wissenschaft und Hochschule zunehmend unwahrscheinlich wird. Hierfür arbeiten die Personalverwaltung, die Personalentwicklung und der Service Center für den wissenschaftlichen Nachwuchs eng zusammen. Wünschenswert und ausbaufähig ist die stärkere Vernetzung mit den Fakultäten und wissenschaftlichen Einrichtungen an dieser Stelle.

6 Umsetzung der Personalentwicklungsstrategie

6.1 Organisation, Steuerung und Finanzierung der Umsetzung

Die Umsetzung der Personalentwicklungsstrategie an der Universität Bielefeld ist geprägt von einem kooperativen Netzwerk unterschiedlicher Einrichtungen der zentralen Verwaltung, wissenschaftsnaher Dienstleistungseinrichtungen, Gremienvertreter_innen und den Graduiertenprogrammen an der Universität Bielefeld.



Über dieses Personalentwicklungsnetzwerk werden die Angebote zur Beratung und Kompetenzentwicklung für Wissenschaftler_innen zur Verfügung gestellt. In koordinierten Verfahren erfolgen Abstimmungs- und Verständigungsprozesse zur zielgruppengerechten Ausgestaltung der Personalentwicklungsfelder. Hierbei steht im Mittelpunkt, die zur Erreichung der Personalentwicklungsziele benötigten Maßnahmen im angemessenen Umfang, fachlich adäquat, ressourcenschonend und unter Nutzung möglicher Synergien anzubieten.

Ein so vielfältiges und ausdifferenziertes Personalentwicklungsnetzwerk bedarf einer Koordination der Inhalte und Zusammenarbeit aller beteiligten Einrichtungen und Akteur_innen. Diese erfolgt derzeit in Richtung der Graduiertenprogramme über das Service Center für den wissenschaftlichen Nachwuchs (Dezernat FFT) und im Rahmen der weiteren beteiligten Einrichtungen über die Personal- und Kompetenzentwicklung im Dezernat P/O. Gemeinsam wird das Beratungs- und Kompetenzentwicklungsangebot für die jeweiligen Zielgruppen aufeinander abgestimmt. Die Angebote zur Kompetenzentwicklung werden im Personalentwicklungsprogramm für Forschende und Lehrende (PEP) veröffentlicht. Die Finanzierung der Angebote erfolgt über die Haushalte der jeweils fachlich verantwortlichen Bereiche. Zusätzlich können finanzielle Mittel aus strategischen Etats beantragt werden, um beispielsweise die Querschnittsthemen der Personalentwicklung umfänglich in den Personalentwicklungsmaßnahmen zu berücksichtigen oder den Ausbau von Personalentwicklungsangeboten voran zu bringen.

6.2 Professor_innen als Akteur_innen der Personalentwicklung

Professor_innen haben im Rahmen der Personalentwicklung eine besondere Stellung. In der Wahrnehmung ihrer Leitungs- und Betreuungsaufgaben sind Professor_innen erste Ansprechperson und Vorbild für Nachwuchswissenschaftler_innen in Karrierefragen. Sie nehmen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung der fachwissenschaftlichen Ausbildung und eröffnen mit Personalentscheidungen konkrete Karrierewege in die Wissenschaft. Sie leisten damit auch einen entscheidenden Beitrag zu mehr Chancengerechtigkeit in der Karriereentwicklung von Wissenschaftlerinnen. Eine systematische und umfassende Personalentwicklung für Wissenschaftler_innen muss demnach die Professor_innen als verantwortliche Akteur_innen einschließen.

Dies geschieht bereits durch die Gestaltung von Betreuungsverhältnissen, wie sie in den **Leitlinien der guten Betreuung von Promotionen** geregelt sind. Im Rahmen der Nachwuchs- und Karriereförderung soll dieses Engagement um Aufgaben in der Karriereberatung ausgebaut werden, die durch entsprechende gendersensible Beratungs- und Unterstützungsangebote sowohl für die Professor_innen als auch für die Nachwuchswissenschaftler_innen flankiert werden. In ihrer **Rolle als Leitungskräfte** können die Professor_innen auf ein umfangreiches Beratungsangebot zurückgreifen, das ihnen Unterstützung anbietet in den sozialen Prozessen der Führung von Personen und die daher vorrangig Sozial- und Kommunikationskompetenzen erfordern. Davon zu unterscheiden sind Managementaufgaben, wie z. B. Forschungsvorhaben entwerfen, Lehre planen, Personal organisieren, Budgets verwalten oder Steuerungsinstrumente auswählen. Diese Leitungsaufgaben mit Sachbezug erfordern vor allem fachliche und methodische Kompetenzen. Genderkompetenzen stellen darüber hinaus eine notwendige Voraussetzung in der Wahrnehmung aller Leitungsprozesse dar.

6.3 Elemente im Life-Cycle der Personalentwicklung

Personalmarketing

Mit Personalmarketing ist der Anspruch verbunden, gängige Marketingstrategien auf den Personalbereich zur Anwendung zu bringen. Insbesondere für den Bereich Personalbeschaffung und -rekrutierung ist damit das Ziel verbunden, besonders qualifizierte Wissenschaftler_innen für die Universität Bielefeld zu gewinnen und mit zusätzlichen Instrumenten besonders Frauen für eine Beschäftigung und wissenschaftliche Qualifikation an der Universität Bielefeld gezielt anzusprechen.

Zu diesem Zweck positioniert sich die Universität möglichst optimal auf dem internationalen Markt potentieller Bewerber_innen. Personalmarketing – durchaus i.S. eines aktiven Werbens der Universität um die passendsten Wissenschaftler_innen – setzt Aktivitäten voraus, die die Universität als attraktiver Arbeitsgeber und Ort der (wissenschaftlichen) Arbeit repräsentieren. Dazu werden die Vorzüge der Universität als erfolgreicher Wissenschaftsstandort, Ort guter Lehre und exzellenter Nachwuchsförderung durch eine fundierte Karriereberatung und umfassende Fortbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten herausgestellt. Dazu gehört auch die Darstellung der Angebote der Universität im Bereich des Gesundheitsmanagements, der Gleichstellung, des Familienservices und des Hochschulsports.

Grundständige Instrumente im Bereich des Personalmarketings sind die Besuche internationaler Rekrutierungsmessen sowie die Universitätshomepage und verschiedene Onlineportale (Karriereportal, Nachwuchsportal, Inplacementportal, Genderportal, Familienportal, u.a.) auf

denen sich potenzielle neue Wissenschaftler_innen umfänglich über die Vorzüge einer Tätigkeit und des nächsten Schrittes in der wissenschaftlichen Karriere an der Universität Bielefeld informieren können.

Personalgewinnung und -auswahl

Personalauswahl an der Universität Bielefeld definiert sich als eignungsdiagnostisch fundierter und gendersensibler Prozess, bei dem die Anforderungen einer Stelle den Personenmerkmalen und Qualifikationen gegenübergestellt werden, die zur erfolgreichen Bewältigung dieser Anforderungen notwendig sind (Schlüssel-Schloss-Prinzip): Je größer die Passfähigkeit des „Schlüssels“ (beobachtete bzw. gemessene Personenmerkmale) zum „Schloss“ (Anforderungen der Stelle) ist, desto geeigneter ist die Person für die Stelle und desto besser ist die Bewährungsprognose. Unverzichtbare Grundlage eines jeden Personalgewinnungs- und Personalauswahlprozesses ist damit das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle. Es besteht aus einer Liste von (gewichteten) Qualifikationen, Kenntnissen und Kompetenzen, welche für die erfolgreiche Aufgabenbewältigung (besonders) wichtig sind.

Das Anforderungsprofil ist Kernbestandteil der **Stellenausschreibung**. Als ein Medium, das oftmals den ersten Kontakt und den Auftakt der Auswahlkommunikation zwischen Bewerber_innen und Universität darstellt, ist die Stellenausschreibung zugleich wichtiges Instrument des Personal- und Universitätsmarketings. Durch die gezielten inhaltlichen Überlegungen und einladenden Formulierungen in den Ausschreibungstexten wird das Potenzial genutzt, um gezielt Frauen anzusprechen und zur Bewerbung aufzufordern. Im Sinne der internationalen Ausrichtung der Universität werden Ausschreibungen für Stellen im wissenschaftlichen Bereich auch auf Englisch ausgeschrieben. Durch die Digitalisierung der Prozesse zur Stellenausschreibung sowie die Entwicklung entsprechender Handreichungen und eine Beratung zur Auswahl von Bewerber_innen, werden die Fakultäten und Professor_innen in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben in der Personalgewinnung zunehmend unterstützt.

An die **Gewinnung und Berufung von Professor_innen** werden aufgrund der Bedeutung dieser Stellen für die Universität besondere Anforderungen gestellt. Neu bzw. wieder zu besetzende Professuren sollen über die **Entwicklungsplanung der Fakultäten sowie der Universität** strategisch eingebettet werden. Um eine angestrebte Berufung in den Kontext weiterer strategischer Maßnahmen sowie in den Gesamtkontext der Fakultät setzen zu können, wird zwischen den Fakultäten und dem Rektorat das Instrument des **Perspektivgespräches** genutzt. In diese strategischen Überlegungen gehört auch die Wahl der Stellenkategorie (W1, W1 mit Tenure-Track, W2, W2 mit Tenure-Track, W3) oder die Entscheidung für eine **Parallelausschreibung**, bei der unterschiedliche Stellenkategorien zugleich und/oder mit entsprechenden Entwicklungsperspektiven ausgeschrieben werden können – je nach Einschätzung des Bewerber_innenfeldes. Des Weiteren sollen Berufungsverfahren so vorbereitet und durchgeführt werden, dass nur solche Bewerber_innen ausgewählt werden, die in persönlicher sowie inhaltlicher Hinsicht eine hervorragende Passung aufweisen. Ein weiteres Ziel ist die Erhöhung des Frauenanteils im professoralen Bereich. Hierfür werden Berufungskommissionen geschlechterparitätisch besetzt, wird der sinnvolle Einbezug von Genderaspekten in die Forschungsthemen und Lehrinhalte einer zu berufenden Professur geprüft und es erfolgt die Sondierung potenzieller Bewerber_innen-Felder unter der Prämisse der Gewinnung von Professorinnen. Um den genannten Anforderungen an die Berufung von Professor_innen in geeigneter Weise gerecht werden zu können, stehen an der Universität Bielefeld, neben der Berufsordnung, die „**Hinweise zur Durchführung der Berufungsverfahren**“ zur Verfügung.

Inplacement

Inplacement an der Universität Bielefeld umfasst „sowohl den funktionalen Qualifizierungsprozess für die neue Position („tätigkeitsbezogene Einarbeitung“) als auch den individuellen Sozialisierungsprozess in der Organisation und Arbeitsgruppe („kulturelle und soziale Eingliederung“)“ (Becker/Wild, 2011). Mit dem Inplacement für Wissenschaftler_innen ist das Ziel verbunden, die Möglichkeiten zur Einarbeitung in die Abläufe und Verfahren am neuen Arbeitsplatz sowie die Anbindung und die Verständigung mit dem neuen kollegialen Umfeld so zu gestalten und zu unterstützen, dass den neuen Wissenschaftler_innen eine möglichst schnelle Übernahme ihrer Aufgaben in Forschung, Lehre und als Leitungskraft ermöglicht wird. Damit soll ein Umfeld geschaffen werden, in dem sich der in diesen Tätigkeiten liegende Mehrwert für die Universität, für die Wissenschaftler_innen sowie für die Studierenden umfänglich und langanhaltend entfalten kann.

Die Einarbeitungs- und Ankommensphase wird von Seiten des Personalentwicklungsnetzwerkes mit zentralen Programmen für Information, Austausch und Vernetzung unterstützt. Des Weiteren ist es ein Ziel, alle Bestandteile eines umfassenden Inplacement-Prozesses zu erfassen, wo nötig sinnvoll zu ergänzen und zu optimieren. Auf diese Weise soll ein universitätsweiter Standard für das Inplacement von Wissenschaftler_innen etabliert werden, der auch das unmittelbare Arbeitsumfeld in den Fakultäten und wissenschaftlichen Einrichtungen einbezieht.

Karriereentwicklung und -beratung

Mit einer nach universitären Qualifikationsstufen ausdifferenzierten Karriereberatung soll die Ausgestaltung bewusster Karrierewege ermöglicht werden. Nachwuchswissenschaftler_innen sollen ihre Optionen innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems aufgezeigt und bewusste Karriereentscheidung ermöglicht werden.

Die Berufsorientierung ist ein komplexer Prozess. In der Beratungsarbeit des Career-Services mit **Studierenden und Promovierenden** wird seit langem deutlich, dass diese erst handeln und entscheiden können, welchen Karriereweg sie einschlagen wollen, wenn sie ihre Kompetenzen und Interessen kennen und Arbeitsmarktwissen über verschiedene mögliche Anwendungsbereiche und Einsatzfelder in Wissenschaft, Universität, Wirtschaft und Gesellschaft haben. Der notwendige mehrstufige Klärungsprozess, der über Beratungsleistungen und über Veranstaltungen des ICP (Individual Career Portfolio) durchlaufen werden kann, beinhaltet daher insgesamt die Entwicklung folgender Kompetenzbereiche:

- Individuelles Kompetenzprofil ermitteln
- Kenntnisse über den Arbeitsmarkt entwickeln
- Netzwerke nutzen
- Entscheidungsfindung erleichtern
- Entscheidungen zur Stellenwahl zielgerichtet und prozessorientiert treffen

Als ein weiteres Instrument soll für die Zielgruppen der **Promovierenden** in der Abschlussphase und der **PostDocs** zum Ende der Orientierungsphase **Karrieregespräche** angeboten werden. Das Karrieregespräch soll auf Grundlage von (absehbaren) Qualifikationen und dem bisherigen beruflichen Werdegang, den Nachwuchswissenschaftler_innen ein Feedback geben und Entwicklungspotenziale und Karriereperspektiven aufzeigen. Zu diesem Zweck kann das freiwillige Karrieregespräch mit Vertreter_innen aus dem wissenschaftlichen Fachbereich,

mit Unternehmensvertreter_innen, vorzugsweise aus dem Personalbereich, und/oder mit Vertreter_innen der Fachhochschule (Karriereweg der FH-Professur) erfolgen. Es gilt zu prüfen, inwieweit hier ein Einbezug des Instrumentes des Qualifikationsgespräches sinnvoll und erstrebenswert ist.

Die Unterstützung in der Karriereentwicklung für **fortgeschrittene Postdocs, Nachwuchsgruppenleiter_innen** und **Professuren mit Tenure-Track** erfordert aufgrund des bereits fortgeschrittenen Karrierestatus innerhalb der Wissenschaft, der damit einhergehenden fachlichen und beruflichen Spezialisierung und des gehobenen Einstiegslevels bei einer möglichen beruflichen Orientierung außerhalb der Wissenschaft, eine noch stärker individualisierte Beratungsleistung. Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, sollen Möglichkeiten für eine entsprechend spezialisierte Karriereberatung auf- und ausgebaut werden, die auch auf internationale Netzwerke zurückgreifen kann.

Für die Karriereförderung von Frauen bietet die Universität Bielefeld zusätzlich **Mentoring-Programme** für promotionsinteressierte Studentinnen, für Promovendinnen und Frauen in der PostDoc-Phase sowie für internationale Promovendinnen. Der Fokus der Programme liegt darauf, den Blick für die eigenen Prioritäten zu schärfen, tragfähige Perspektiven für die Zukunftsgestaltung auszuloten und entsprechende Handlungsstrategien zu entwickeln.

Kompetenzentwicklung

Für die Zielgruppen der Personalentwicklung für Wissenschaftler_innen sind konkrete Personalentwicklungsziele definiert. Ein darauf aufbauendes **Baukastensystem von Qualifikations- und Kompetenzfeldern** für jede Zielgruppe soll den Nachwuchswissenschaftler_innen eine Orientierung geben, welche Kompetenzen zur wissenschaftlichen und beruflichen Entwicklung maßgeblich sind. In Kombination mit einer umfassenden Karriereberatung und der Definition eines individuellen Karriereziels, lassen sich so Kompetenzbedarfe aufdecken. Mit dem **Personalentwicklungsprogramm für Forschende und Lehrende (PEP)** steht ein umfangreiches und vielfältiges Fortbildungsprogramm zur Verfügung, mit dem die notwendigen Kompetenzen und zertifizierte Qualifikationen erworben werden können. Des Weiteren bieten die Graduiertenprogramme der Universität fachspezifische Veranstaltungen im Rahmen der Kompetenzentwicklung für Nachwuchswissenschaftler_innen an. Nachwuchswissenschaftler_innen können sich somit ein zum jeweiligen Karriereziel passgenaues Kompetenzprofil aufbauen.

Zu den zertifizierten Qualifikationen im Rahmen der Kompetenzentwicklung zählt das **Hochschulzertifikat Lehre**. Da für die allermeisten Karrierewege innerhalb und außerhalb von Wissenschaft und Hochschule **Führungs- und Managementkompetenzen** ein wesentliches Qualifikationskriterium darstellen, wird zudem ein Zertifikat „Führen – Leiten – Managen“ angestrebt. Damit wird den Wissenschaftler_innen die Möglichkeit gegeben, sich frühzeitig und umfassend mit dem Thema Leitung zu befassen und sich so für aktuelle und zukünftige Aufgaben zu qualifizieren.

Exit-Entry-Strategien

Die Transparenz von Karrierewegen sowie die aktive Förderung von Karrieren in Hochschule, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft sollen die Nachwuchswissenschaftler_innen ermutigen, ihre beruflichen Chancen umfänglich kennen zu lernen und zu nutzen. Exit-Entry-Strategien, insbesondere zum Ende einer Qualifikationsstufe oder des Tenure-Tracks, zu entwi-

ckeln wird fester Bestandteil der Instrumente der Karriereberatung. Sie sollen helfen, Entscheidungen zur Stellen- und Berufswahl zielgerichtet und rechtzeitig zu treffen. „Exit“ ist in diesem Zusammenhang nicht gleichzusetzen mit einem Verlassen der Universität oder mit dem Scheitern in der wissenschaftlichen Karriere. Es steht vielmehr für das planvolle Verlassen der derzeitigen Qualifikations- oder Karrierestufe und beinhaltet damit zugleich ein bewusstes und auf einer eigenen Entscheidung beruhendes „Entry“ in die nächste Qualifikations- oder Karrierestufe. Dabei leisten die Karriereberatung, die Professor_innen, die Karrieregespräche sowie die enge Kooperation der Personalverwaltung mit der Personalentwicklung einen wichtigen Beitrag, um den Zeitpunkt notwendiger Karriereentscheidungen rechtzeitig zu erkennen und Beratungs- und Unterstützungsprozesse einzuleiten.

6.4 Evaluation und Weiterentwicklung

Die Anforderungen an eine zweckmäßige und förderliche Personalentwicklung unterliegen genauso einem stetigen Wandel, wie die Personen, denen sie dienlich sein soll, und die Strukturen und Prozesse der Universität, in die sie integriert ist. Daher ist es erforderlich, die eingesetzten Instrumente und Methoden stetig auf ihre Aktualität zu überprüfen, und nötigenfalls anzupassen. Hierfür ist an der Universität Bielefeld ein systematischer Prozess zur Qualitätssicherung in fünf Schritten etabliert:

- Analyse der personen- und organisationsseitigen Personalentwicklungsbedarfe
- Definition von Personalentwicklungszielen
- Planung und Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen
- Erfolgskontrolle der Personalentwicklungsmaßnahmen

Die Analyse der Personalentwicklungsbedarfe erfolgt durch Instrumente der Bedarfserhebung, auch unter Einbezug von geschlechterspezifischen Daten und Aspekten. Zu diesen Instrumenten zählen auch Feedbackverfahren, die zugleich zur Erfolgskontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen eingesetzt werden. Durch eine systematische Rückkopplung der aus den Evaluationen insgesamt resultierenden Informationen an die Einrichtungen der Personalentwicklung werden diese in die Lage versetzt, auf die aktuellen Entwicklungen im Bereich der Qualifizierung von Nachwuchswissenschaftler_innen zu reagieren und die Aktualität von Themen, Instrumenten und Methoden der Nachwuchsförderung und Personalentwicklung von Wissenschaftler_innen zu gewährleisten. Die Prozesse zur Definition von Personalentwicklungszielen sowie zur Planung und Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen werden im vorliegenden Konzept umfassend beschrieben.