



**Orientierungsrahmen zur Förderung  
des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses**  
an der Universität Osnabrück

## **Universität Osnabrück**

Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung

Prof. Dr. May-Britt Kallenrode

Neuer Graben / Schloss

D-49069 Osnabrück

Tel.: +49 541 969 4101

Fax: +49 541 969 4888

E-Mail: [vp.fn@uni-osnabrueck.de](mailto:vp.fn@uni-osnabrueck.de)

## **Impressum**

*Herausgeber* Der Präsident der Universität Osnabrück

*Redaktion* Dezernat 7

*Titelfoto* Manfred Pollert

# Orientierungsrahmen zur Förderung des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück<sup>1</sup>

## Inhalt

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.     | Einleitung  | 2  |
| 2.     | Struktur der Personalentwicklung und das Personalmanagement an der Universität Osnabrück  | 3  |
| 3.     | Die Säulen des Orientierungsrahmens zur Förderung des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück  | 4  |
| 3.1    | Säule 1: Akademische Personalentwicklung  | 5  |
| 3.1.1. | Aktuelle Angebote für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden  | 5  |
| 3.1.2. | Perspektiven der akademischen Personalentwicklung   | 7  |
| 3.2.   | Säule 2: Stellenplanung, Verfahren zur Stellenbesetzung und Vertragsgestaltung  | 9  |
| 3.3.   | Säule 3: Personalentwicklungskonzepte in den Fachbereichen - Leitlinien zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion am Beispiel des Fachbereiches Sprach- und Literaturwissenschaften der Universität Osnabrück | 10 |
| 3.3.1  | Vorwort   | 10 |
| 3.3.2  | Zur Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Post-Doc Phase am Fachbereich Sprach und Literaturwissenschaften  | 10 |
| 3.3.3  | Entwicklung und Verbesserung der Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Post-Doc Phase   | 12 |
| 3.3.4  | Orientierungsrahmen und geplante Maßnahmen zur Umsetzung der Leitlinien   | 13 |
| 4.     | Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern und Diversity-Management  | 14 |
| 5.     | Fazit   | 16 |

---

<sup>1</sup> Der Senat der Universität Osnabrück nahm den „Orientierungsrahmen zur Förderung des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück“ in seiner 157. Sitzung am 18.3.2015 zustimmend zur Kenntnis.

## 1. Einleitung

Die konsequente Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist ein zentrales Anliegen der Universität Osnabrück. Die Nachwuchsförderung trägt, ebenso wie die familienfreundliche Ausrichtung der Universität, zur Attraktivität für junge Forschende, als wichtige Leistungsträgerinnen und Leistungsträger in Forschung und Lehre, bei.<sup>2</sup>

Vor diesem Hintergrund werden die aktuellen bundesweiten Bestrebungen, nachhaltig gute Beschäftigungsbedingungen und verlässliche Karrierewege für junge Forschende zu gewährleisten ausdrücklich begrüßt. Die Universität Osnabrück bekennt sich dazu, die Stellung des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses zu stärken. Sie hat in der Vergangenheit viele Maßnahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses implementiert und ist diesbezüglich in weiten Bereichen gut aufgestellt. Zu den Förderinstrumenten zählen neben einer gezielten finanziellen Forschungsförderung, individuelle Beratungsangebote sowie ein breites Angebot im Bereich der akademischen Personalentwicklung. Gleichwohl weist die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses erhebliche Defizite auf, insbesondere in Bezug auf die Beschäftigungsbedingungen und die Planbarkeit beruflicher Laufbahnen von Postdoktorandinnen und Postdoktoranden. So liegt die durchschnittliche Vertragslaufzeit des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück bei zwölf Monaten. Hier wird die Universität Osnabrück mit ihrem „Orientierungsrahmen zur Förderung des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses“ ansetzen und sowohl auf zentraler Ebene als auch auf Ebene der Fachbereiche konkrete Perspektiven zur Verbesserung der Situation für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler aufzeigen.

Die hier formulierten Perspektiven werden 2015 in ein umfassendes Nachwuchskonzept der Universität Osnabrück münden und weiter konkretisiert. Die Universität berücksichtigt bei der Weiterentwicklung der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses die Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz (HRK)<sup>3</sup> und des Wissenschaftsrates<sup>4</sup>. Sie wird die Beschäftigungsbedingungen und Karrieremöglichkeiten für alle Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler im Rahmen der rechtlichen und finanziellen Möglichkeiten im Sinne einer höheren Verlässlichkeit weiterentwickeln. Zur Begleitung der Umsetzung und zur Evaluation der im Orientierungsrahmen und im geplanten Nachwuchskonzept definierten Ziele, Leitlinien und Maßnahmen richtet die Universität auf zentraler und dezentraler Ebene ein Qualitätsmanagementsystem ein.

Die Erarbeitung des hochschulspezifischen Orientierungsrahmens erfolgte in Kooperation zwischen der Hochschulleitung, den Leitungen der Fachbereiche und den für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zuständigen Gremien, der Senatskommission für Forschung und Nachwuchsförderung (FNK) und dem wissenschaftlichen Beirat des Zentrums für Promovierende und promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler (ZePrOs) sowie unter Einbindung von Vertreterinnen der Postdoktorandinnen und Postdoktoranden.

---

<sup>2</sup> Universität Osnabrück (2009): Hochschulentwicklungsplan Teil 1: Institutionellen Entwicklungsziele, Seite 20. [http://www.uni-osnabrueck.de/fileadmin/documents/public/1\\_universitaet/1.1\\_profil/UOS\\_HEP\\_2009.pdf](http://www.uni-osnabrueck.de/fileadmin/documents/public/1_universitaet/1.1_profil/UOS_HEP_2009.pdf) (aufgerufen: 27.11.2014).

<sup>3</sup> Hochschulrektorenkonferenz (2014): Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur. Empfehlung der 16. Mitgliederversammlung der HRK am 13. Mai 2014 in Frankfurt am Main

<sup>4</sup> Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. 11.07.2014, Dresden.

Der Orientierungsrahmen der Universität Osnabrück basiert auf drei Säulen, die jeweils aktuelle Maßnahmen bzw. den Ist-Zustand darstellen sowie Konzepte zur Verbesserung der Situation des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses und Perspektiven für die zukünftige Entwicklung der Nachwuchsförderung aufzeigen:

Säule 1: Akademische Personalentwicklung (Abschnitt 3.1)

Säule 2: Stellenplanung, Verfahren zur Stellenbesetzung und Vertragsgestaltung (Abschnitt 3.2)

Säule 3: Personalentwicklungskonzepte der Fachbereiche (Abschnitt 3.3)

Während die Säulen eins und zwei die zentralen Maßnahmen, Konzepte und Ziele der Universität Osnabrück beinhalten, die universitätsweit umgesetzt werden sollen, werden in der Säule drei exemplarisch dezentrale Leitlinien und konkrete Handlungsansätze am Beispiel des Fachbereiches Sprach- und Literaturwissenschaften der Universität Osnabrück dargelegt. Bei diesem Konzept handelt es sich um einen fortgeschrittenen Diskussionstand, wobei die erforderlichen Beschlüsse innerhalb des Fachbereiches noch ausstehen. Es beinhaltet strategische Leitlinien und Ziele zur Verbesserung der Situation des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses sowie einen fachbereichsspezifischen Orientierungsrahmen mit konkreten Maßnahmen und Handlungsoptionen.

## 2. Struktur der Personalentwicklung und das Personalmanagement an der Universität Osnabrück

Die **Personalentwicklung** der Universität Osnabrück ist dezentral aufgebaut und an verschiedene Einrichtungen der Universität delegiert. Es wird zwischen einer akademischen Personalentwicklung und der Personalentwicklung für das wissenschaftsunterstützende Personal unterschieden.

Die Angebote für das **wissenschaftliche Personal** beziehen sich überwiegend auf den wissenschaftlichen Nachwuchs und dessen systematische Förderung. Die Universität Osnabrück bietet einerseits strukturierte Promotionsstudiengänge und -programme im Bereich der Promotionen und andererseits individuelle und zielgruppenorientierte Angebote für Promovierende und Postdocs. Das ZePrOs unterstützt als fachübergreifende Einrichtung Promotionsinteressierte, Promovierende und Postdocs aller Fachrichtungen bei ihrer wissenschaftlichen und überfachlichen Weiterqualifikation. Das ZePrOs nimmt eine zentrale Rolle in der akademischen Personalentwicklung ein. Als Schnittstelle zwischen allen Einrichtungen und Organisationseinheiten<sup>5</sup>, die themen- und zielgruppenspezifische Weiterbildungsmaßnahmen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler an der Universität Osnabrück anbieten, bündelt das ZePrOs sämtliche Angebote zu einem gemeinsamen Programm.

Auch wird die Qualität der **wissenschaftsunterstützenden Dienstleistungen** permanent durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen optimiert. Die Personalentwicklung im Verwaltungsbereich zur gezielten Unterstützung der Wissenschaft zählt ebenfalls zu den Kernzielen der

---

<sup>5</sup> Hierzu gehören folgende Einrichtungen: Forschungsreferentinnen im Dezernat Hochschulentwicklungsplanung, Koordinierungsstelle Professionalisierungsbereich, Gleichstellungsbüro, Wissens- und Technologie-Transfer der Universität und der Hochschule Osnabrück, Sprachenzentrum, Fort- und Weiterbildung im Dezernat Personal, Sachgebiet Personalentwicklung, Akademisches Auslandsamt.

Universität Osnabrück<sup>6</sup>. Die Personalentwicklung in diesem Bereich findet vorwiegend projektbezogen statt und widmet sich einzelnen Zielgruppen. Schwerpunkte der Personalentwicklung sind die Identifizierung und Qualifizierung von zukünftigen Führungskräften in Fachbereichsverwaltungen und Sachgebieten der zentralen Verwaltung sowie ein semesterbegleitendes Fort- und Weiterbildungs-Programm für das Hochschulpersonal. Dieses ist am Bedarf der Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausgerichtet. Ergänzt wird dieses Angebot durch das Programm der Hochschulübergreifenden Weiterbildung (HÜW) in Niedersachsen<sup>7</sup>. Durch die optimale Abstimmung von internen und hochschulübergreifenden Maßnahmen soll allen Beschäftigtengruppen eine adäquate Qualifizierung ermöglicht und der hochschulübergreifende Erfahrungsaustausch gefördert werden.

Das Gleichstellungsbüro der Universität Osnabrück beteiligt sich auf unterschiedliche Weise an einer geschlechter-, familien- und diversitätsgerechten Ausrichtung der Personalentwicklung an der Universität Osnabrück, wobei die Herstellung von Chancengleichheit und der Nachteilsausgleich als Querschnittsaufgaben umgesetzt werden. Das Spektrum der Zielgruppen des Gleichstellungsbüros umfasst sämtliche Statusgruppen aus dem Wissenschaftsbereich (Studieninteressierte, Studierende, Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, Professorinnen und Professoren) sowie das wissenschaftsunterstützende Personal aus Verwaltung und Technik.

Die Universität Osnabrück stellt sich den Herausforderungen, die an ein professionell ausgerichtetes **Personalmanagement** gestellt werden. Diesem kommt bei der Gesamtentwicklung der Universität eine zentrale Rolle zu. Das Dezernat Personal ist für alle Personalangelegenheiten der Universität Osnabrück zuständig. Zum Personalmanagement zählen alle auf Mitarbeitende bezogene Verwaltungs- und Gestaltungsaufgaben innerhalb der Universität. Aktuell werden gemeinsame Ziele und Standards neu definiert, die in den Bereichen Personalgewinnung, -erhaltung, -beurteilung, -führung und -entwicklung ihre Anwendung finden. Hierbei kommt dem Stellenbesetzungs- und Vertragsgestaltungsverfahren eine besondere Bedeutung zu. Entsprechende Verfahrensregelungen werden aktuell überarbeitet und neu ausgerichtet (siehe Abschnitt 3.2).

### **3. Die Säulen des hochschulspezifischen Orientierungsrahmens zur Förderung des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück**

In Ergänzung zur Begleitung und Unterstützung der Postdoktorandinnen und Postdoktoranden in den Fachbereichen bietet die Universität Osnabrück ein breites Spektrum zentraler Maßnahmen der akademischen Personalentwicklung bzw. zur überfachlichen Zusatzqualifikation an. Die aktuellen Angebote werden in der ersten Säule des Orientierungsrahmens (Abschnitt 3.1.1) in Form einer Übersicht dargestellt. Die Perspektiven für die Weiterentwicklung dieser Maßnahmen und Konzepte werden zusammenfassend in Abschnitt 3.1.2 aufgezeigt. Die zweite Säule (Abschnitt 3.2) stellt zentrale Rahmenbedingungen und Ziele in Bezug auf die Personalplanung, für Stellenbesetzungsverfahren sowie für die Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen für junge Forschende dar. Die

<sup>6</sup> Universität Osnabrück (2009): Hochschulentwicklungsplan Teil 1: Institutionellen Entwicklungsziele. Seite 20. [http://www.uni-osnabrueck.de/fileadmin/documents/public/1\\_universitaet/1.1\\_profil/UOS\\_HEP\\_2009.pdf](http://www.uni-osnabrueck.de/fileadmin/documents/public/1_universitaet/1.1_profil/UOS_HEP_2009.pdf) (aufgerufen am 27.11.2014).

<sup>7</sup> <http://www.mh-hannover.de/ueberblick/verwaltung/gb1/huewnds/index.php> (aufgerufen am 26.01.2015)

dritte Säule enthält dezentrale Ziele und Handlungsoptionen für Personalentwicklungskonzepte in den Fachbereichen. Das Beispielkonzept des Fachbereiches Sprach- und Literaturwissenschaft beinhaltet Kernelemente der 2015 zu entwickelnden Personalentwicklungskonzepte der Fachbereiche.

### 3.1 Säule 1: Akademische Personalentwicklung

#### 3.1.1 Aktuelle Angebote für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden

Die akademische Personalentwicklung für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden auf zentraler Ebene beinhaltet Angebote zur beruflichen Orientierung sowie fächerübergreifende Angebote zur Stärkung wissenschaftlicher und berufsbezogener Schlüsselkompetenzen. Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler werden bei der Gestaltung universitärer und außeruniversitärer Karrierewege gezielt begleitet. Das Angebotsspektrum besteht aus den folgenden Bausteinen:

- Individuelle Beratung: Karriereberatung, Beratung zur Forschungsförderung und Konfliktberatung
- Überfachliches Qualifizierungsprogramm mit den thematischen Schwerpunkten „Wissenschaft und Methode“, „Führungskompetenzen“, „Selbstführungskompetenzen und Karriereplanung“ und „Arbeitstechniken sowie Sprach- und Medienkompetenzen“
- Interdisziplinäre Vernetzung durch Veranstaltungen wie die „Tage des wissenschaftlichen Nachwuchses“ und Diskussionsabende zu karriererelevanten Themen, Onlineplattformen, Study groups und Verteilerlisten
- Organisation von Unternehmenskontakten ( z.B. in Form von Orientierungsgesprächen)
- Mentoring-Programm für Postdoktorandinnen und Juniorprofessorinnen

Die Angebote für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden orientieren sich an für die Postdoc-Phase relevanten Zielen:

1. Unterstützung und Begleitung der beruflichen Orientierung
2. Überfachliche Qualifizierung für die wissenschaftliche Laufbahn mit dem Ziel der wissenschaftlichen Selbständigkeit und Berufbarkeit
3. Vorbereitung auf die Übernahme von Leitungspositionen in außerwissenschaftlichen Bereichen

Der konkreten Ausgestaltung des aktuellen Serviceangebotes für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden wurde eine 2013 durchgeführte Bedarfsanalyse zugrunde gelegt.

**Zu 1: Angebote zur weiteren beruflichen Orientierung und Zielfindung.** Die Angebote zur beruflichen Orientierung sind insbesondere für die Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler konzipiert, die sich in den ersten zwei Jahren nach der Promotion (Orientierungsphase) befinden. Die Universität Osnabrück unterstützt damit von zentraler Seite Postdoktorandinnen und Postdoktoranden bei einer bewussten Entscheidung für ihre weitere berufliche Laufbahn. Die Angebote umfassen:

- Individuelle fachübergreifende Beratung zu Fragen der Gestaltung von Karrierewegen in wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Arbeitsfeldern

- Seminare zur strategischen Karriereplanung im wissenschaftlichen Bereich sowie zur Planung alternativer, außerwissenschaftlicher Karrierewege (z.B. „Plan B – Alternativen zur Wissenschaftskarriere“)
- Informationsveranstaltungen, wie die „Tage des wissenschaftlichen Nachwuchses“
- Podiumsdiskussionen zu beruflichen Perspektiven nach der Promotion
- Orientierungsgespräche mit Führungskräften aus Unternehmen, Verwaltungen und außeruniversitären Einrichtungen

**Zu 2: Angebote zur überfachlichen Qualifizierung für die wissenschaftliche Laufbahn.** Postdoktorandinnen und Postdoktoranden, die eine wissenschaftliche Laufbahn anstreben, können Angebote wahrnehmen, mit denen ihr Weg zur wissenschaftlichen Selbständigkeit und Berufbarkeit unterstützt wird. Zu diesen Angeboten zählen:

- Individuelle Karriereberatung
- Seminare zur strategischen Entwicklung der wissenschaftlichen Karriere
- Intensivtrainings zur Vorbereitung auf Berufungsverfahren
- Bedarfsorientierte Seminare zur Stärkung der für die wissenschaftliche Laufbahn erforderliche Kompetenzen in den Bereichen Management und Führung (z.B. Teamführung, Konfliktmanagement, Projektleitung und Selbstpräsentation in Wissenschaft und Forschung)
- Mentoring-Programm für Postdoktorandinnen und Juniorprofessorinnen bestehend aus den Komponenten Mentoring, als strukturierte Form der Karriereberatung, Training und Coaching zum Ausbau karriererelevanter Schlüsselkompetenzen sowie Networking zur Stärkung des professionellen Netzwerkes
- Unterstützung bei der Planung, Beantragung und Durchführung von Drittmittelprojekten in jedem Stadium der wissenschaftlichen Karriere durch individuelle karrierebegleitende Beratung und „Drittmittelworkshops“
- Finanzielle Unterstützung bei der Vorbereitung von Drittmittelprojekten für Personal, Sach- und Reisekosten aus dem Forschungs- und Innovationspool der Universität Osnabrück
- Abschlussstipendien für Habilitationsprojekte und die Förderung von Projekten zur Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern aus dem Pool Frauenförderung
- Zertifizierte Weiterbildung im Bereich Hochschuldidaktik auf der Grundlage der Empfehlungen des bundesweiten Netzwerkes für Hochschuldidaktik und Qualifizierung von Lehrenden als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die didaktische Vorbereitung und Begleitung von Tutorinnen und Tutoren

**Zu 3: Angebote zur Vorbereitung auf die Übernahme von Leitungspositionen in außerwissenschaftlichen Bereichen.** Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler, die ihre Karriere in einem außerwissenschaftlichen Bereich fortsetzen möchten, erhalten die Möglichkeit, die für die berufspraktischen Anforderungen erforderlichen Managementkompetenzen und damit ihre Employability individuell zu stärken. Die Angebote umfassen:

- Seminare zur Vorbereitung auf Bewerbungsverfahren und zur Stärkung der Employability (Management- und Führungskompetenzen)
- Unternehmenskontakte zum Ausbau individueller Netzwerke, zur Information über Unternehmen und Berufsfelder sowie über erforderliche Qualifikationen



- Workshopreihen zur Existenzgründung zur Planung der beruflichen Selbständigkeit

Zu den **Querschnittsthemen „Gleichstellung“, „Familie und Vereinbarkeit“ sowie „Diversität“** bietet die Universität Osnabrück für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden, wie für alle Personalgruppen der Universität Osnabrück, eine persönliche Beratung an. Mit Beginn des Jahres 2015 wurde der Beratungsservice „Diversität“ neu eingerichtet. Aus den Beratungserfahrungen heraus werden darüber hinaus passgenaue Unterstützungsangebote und -projekte entwickelt. Hierzu zählen Workshops, Coaching und Mentoring-Initiativen.

### 3.1.2 Perspektiven der akademischen Personalentwicklung

Die Universität Osnabrück wird die Angebote der akademischen Personalentwicklung von Postdoktorandinnen und Postdoktoranden in 2015 in ein umfassendes Nachwuchskonzept einbinden. Die unter 3.1.1 vorgestellten bestehenden Angebote unterliegen einer prozessbegleitenden Qualitätssicherung auf der die aktuelle Angebotsplanung sowie die Entwicklung von Perspektiven für zukünftige Angebote der akademischen Personalentwicklung basieren. Bei der Entwicklung der Perspektiven werden die bestehenden und bewährten Angebote zum großen Teil beibehalten und qualitativ weiterentwickelt, ausgebaut oder inhaltlich neu ausgerichtet:

**Ausbau der Unterstützung alternativer Karrierewege.** Vor dem Hintergrund, dass ein Großteil der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler nach der Promotion nicht in der Wissenschaft verbleibt, sondern seine Karriere in einem außeruniversitären Feld fortsetzt<sup>8</sup>, werden die Angebote, die bisher konkret auf alternative Karrierewege ausgerichtet sind (s. 3.1.1, Nr. 3) ausgebaut und ergänzt. Es wird ein Programm „Wege in die Wirtschaft“ entwickelt, in das die bestehenden individuellen Angebote integriert werden. Als neue Programmkomponenten werden ein Wirtschafts-Mentoring als zentraler Baustein, Diskussionsforen mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Wirtschaft sowie Netzwerkveranstaltungen ergänzt. Durch die programmatische Ausrichtung werden die Kontakte zwischen Wirtschaft und Wissenschaft eine höhere Kontinuität und stärkere Verbindlichkeit gegenüber den derzeitigen individuellen Angeboten erlangen. Die Netzwerke zwischen den Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern und der Wirtschaft sowie der gemeinsame Dialog werden mit dem Programm intensiviert. Das Wirtschaftsmentoring ergänzt zudem das bestehende Mentoring-Angebot für Nachwuchswissenschaftlerinnen von dem es sich durch die Fokussierung auf außerwissenschaftliche Karrierewege und durch eine Öffnung für Nachwuchswissenschaftler unterscheidet.

**Ausbau von Führungskräfte trainings.** Entscheidende Verantwortung für eine gelungene Personalentwicklung liegt bei den Führungskräften einer Hochschule: den Professorinnen und Professoren, den Hochschulleitungen sowie den Dezernats- und Institutsleitungen. Auf Seiten der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler besteht ein wachsender Bedarf nach Karriereberatung und -begleitung während der Postdoc-Phase<sup>9</sup>. Die Beratung der wissenschaftlichen Beschäftigten über realistische Möglichkeiten einer (Weiter-) Beschäftigung in der

<sup>8</sup> Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hrsg.) (2013): „Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland (BuWiN 2013)“, W. Bertelsmann, Bielefeld.

<sup>9</sup> WAGNER-BAIER, A., FUNKE, F. & MUMMENDEY, A. (2012): Analysen und Empfehlungen zur Situation von Postdoktorandinnen und Postdoktoranden an deutschen Universitäten und insbesondere an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. 3. Korrigierte Auflage. Report der Graduierten-Akademie, Friedrich-Schiller-Universität Jena. Seite 31.

Wissenschaft während der Qualifikationsphase gehört zu den originären Führungsaufgaben an der Universität. Ein Ziel der Universität Osnabrück ist es daher, sowohl die Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler als zukünftige Führungskräfte, als auch erfahrene Führungskräfte durch ein zielgruppenspezifisches Führungskräfte-Training bei der Wahrnehmung ihrer Personalverantwortung gegenüber dem wissenschaftlichen Nachwuchs und der Anwendung der etablierten Personalentwicklungsmaßnahmen<sup>10</sup> zu unterstützen. Während sich die Angebote für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler bereits bewährt haben und auch in Zukunft zum Angebotsspektrum gehören, werden neue Angebotsformate für Professorinnen und Professorinnen entwickelt, um diese bei ihrer Wahrnehmung von Führungsaufgaben zu unterstützen.

**Neuausrichtung des Forschungs- und Innovationspools.** Im Zuge einer Neugestaltung des Forschungs- und Innovationspools der Universität Osnabrück soll die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ausgebaut werden. Erhalten bleiben soll die bewährte oben genannte Anschubfinanzierung für Drittmittelprojekte. Neu hinzukommen soll die Möglichkeit, Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler aus dem Ausland für einen bestimmten Übergangszeitraum zu finanzieren. Neu ist ebenso, dass im Rahmen der Neugestaltung eine Unterstützung der Nachwuchsförderkonzepte in den Fachbereichen geprüft werden soll.

**Neues Konzept für die Hochschuldidaktik.** Eine einrichtungsübergreifende Arbeitsgemeinschaft an der Universität Osnabrück wird in 2015 ein neues Konzept für die Hochschuldidaktik entwickeln, mit dem die bisherigen Ziele und hochschuldidaktischen Maßnahmen unter Beibehaltung des Zertifikatsprogramms ausgebaut bzw. systematisiert werden. Zu den geplanten neuen Maßnahmen zählen zum Beispiel Formate zum kollegialen Austausch, Angebote für Neuberufene, Coaching, Projekte zum forschenden Lernen sowie spezifische Angebote zur Vorbereitung auf Berufungsverfahren.

**Stärkung der Genderkompetenz und Diversity-Sensibilisierung.** Neben der Stärkung der Chancengerechtigkeit zwischen den Geschlechtern, die aktuell unter anderem mit den Mentoring-Programmen fokussiert wird, werden bestehenden Angebote zur Stärkung von Genderkompetenzen und Diversity-Sensibilisierung zu zentralen Bestandteilen der akademischen Personalentwicklung ausgebaut. Beide Themen sollen sich in Zukunft als Querschnittsthemen in den Konzepten und Angeboten für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler und in den Angeboten für Führungskräfte der Universität Osnabrück wieder finden und den Begriff der Gleichstellung erweitern. So strebt die Universität Osnabrück bei allen Weiterbildungsmaßnahmen Mindeststandards an, die Gender- und Diversitäts-Kompetenzen einschließen. Diese Kompetenzen werden seitens der Universität Osnabrück insbesondere bei der Wahrnehmung von Personalverantwortung als zentral erachtet. Darüber hinaus werden Professorinnen aus Mitteln des Professorinnen-Programms Mittel für individuelle Coachings und / oder Führungskräfte-schulungen angeboten, die sie darin unterstützen sollen, ihre Führungsrolle zu reflektieren und Leitungspositionen in Instituten, Dekanaten und der Hochschulleitung zu übernehmen.

---

<sup>10</sup> Zu den bestehenden Instrumenten der Personalentwicklung zählen z.B. Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Jahresgespräche, Betreuungsvereinbarungen (Individueller Entwicklungsplan zur Promotion, IDP), Gespräche zur Karriereplanung und Laufbahnentwicklung.

### 3.2 Säule 2: Stellenplanung, Verfahren zur Stellenbesetzung und Vertragsgestaltung der Universität Osnabrück

Die Universität Osnabrück betreibt auf zentraler Ebene eine operative und mittelfristige **Personalplanung**. Diese fußt auf den Landesplanstellen, den Ergebnissen der in allen Organisationseinheiten dokumentierten Berufungs- und Ausstattungsplanungen und den sonstigen befristet zugewiesenen Mitteln (z.B. Hochschulpakt). Alle dazu gehörenden Maßnahmen unterliegen einer regelmäßigen Überprüfung. Personalfragen in den Fachbereichen werden darüber hinaus in den zwischen März und Mai stattfindenden Jahresgesprächen erörtert. Die Ergebnisse personalplanerischer Aktivitäten werden in den jährlichen Haushaltsanmeldungen berücksichtigt. Im Rahmen der Zielvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen wird das Verhältnis zwischen Promotionsstellen und Postdoc-Stellen in den Fachbereichen regelmäßig überprüft.

Die Universität hat sich zum Ziel gesetzt, den wissenschaftlichen Nachwuchs zu stärken und hochqualifizierten promovierten wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei angemessener Dotierung längerfristige Perspektiven zu bieten. So sollen nach Möglichkeit wissenschaftliche Qualifikationsstellen in Form von Juniorprofessuren mit Tenure-Track Optionen ausgeschrieben werden. Die Prüfung der Notwendigkeit von Dauerstellen im wissenschaftlichen Mittelbau und damit des Verhältnisses zwischen befristeten und unbefristeten Stellen ist ein fortlaufender Prozess im Rahmen der Stellenplanung.

Die Universität setzt sich für transparente, strukturierte, formalisierte und vorurteilsfreie Verfahren bei der **Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses** und dessen Beurteilung ein. Diese werden als wesentlicher Garant für die Sicherung der Chancengleichheit gewertet. Personaleinstellungen zur Stellenbesetzung sollen auf objektiven Entscheidungen basieren. Die Universität Osnabrück verfügt über detaillierte Verfahrensordnungen, Richtlinien und Checklisten zu verschiedenen Stufen von Stellenbesetzungsverfahren (Stellenausschreibungen, Personalauswahl, Stellenverlängerung und -aufstockung) sowie zur Bildung von Kommissionen und Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten. 2015 werden die Verfahrensregelungen für Personaleinstellungen der Universität Osnabrück im Sinne der Transparenz und Chancengerechtigkeit umfangreich überarbeitet und weiterentwickelt.

**Befristungen** nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) erfolgen vorrangig vor solchen nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), wobei die familienpolitische Komponente der Fristverlängerung grundsätzlich zum Tragen kommt. Die durchschnittliche Vertragsdauer von Beschäftigungsverhältnissen des wissenschaftlichen Nachwuchses beträgt aktuell ca. zwölf Monate. Die Universität Osnabrück wird die Beschäftigungsbedingungen innerhalb des finanziellen und rechtlichen Rahmens deutlich verbessern. Die Vertragslaufzeiten sollen dem Qualifizierungsziel der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler angemessen sein. Das jeweilige Qualifizierungsziel und der Entwicklungsstand sind dafür in einem entsprechenden Entwicklungskonzept zu konkretisieren.

Bei spezifischen Nachwuchs-Drittmitteln, die nicht mit dem Einwerben der eigenen Stelle verbunden sind, wird in der Regel eine der Projektlaufzeit entsprechende Beschäftigungsdauer ermöglicht. Die Vergabe von Lehraufträgen und die Aufstockung von Stellen für Lehrkräfte für besondere Aufgaben

(LFBA-Stellen) sollen nicht dazu genutzt werden, vertragsfreie Zeiten für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler zu überbrücken.

Erstverträge für Promovierende, Postdoktorandinnen und Postdoktoranden werden zukünftig grundsätzlich für drei Jahre ausgelegt. Kürzere Vertragslaufzeiten sind nur in bestimmten, definierten Ausnahmefällen und unter Vorlage einer entsprechenden Begründung möglich.

Es werden Instrumente bzw. interne Verfahrensabläufe entwickelt, mit denen in den Fachbereichen die Akzeptanz der sachgerechten und verantwortungsvollen Gestaltung der Laufzeiten der Beschäftigungsverhältnisse steigt. Im Falle kürzerer Projektlaufzeiten oder wenn die Finanzmittel nur für einen kürzeren Zeitraum zur Verfügung stehen, werden beispielsweise Möglichkeiten einer Mischfinanzierung über drei Jahre aufgezeigt (z.B. Mischfinanzierung aus Drittmitteln und Mitteln einer Landesstelle). Bei der Eingruppierung in TV-L Gehaltsstufen nutzt das Personaldezernat grundsätzlich den rechtlich zur Verfügung stehenden Spielraum zugunsten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

### **3.3 Säule 3: Personalentwicklungskonzepte in den Fachbereichen**

#### **Leitlinien zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion am Beispiel des Fachbereiches Sprach- und Literaturwissenschaften<sup>11</sup>**

##### **3.3.1 Vorwort**

Die akademische Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der erfolgreichen Promotion – d.h. in der sogenannten 'Post-Doc' Phase – sieht sich unter dem Einfluss unterschiedlicher und zugleich konvergierender Entwicklungen gegenwärtig großen Herausforderungen gegenüber. Nicht nur in den Geisteswissenschaften ist die Vorstellung eines quasi 'natürlichen' Qualifikationsweges von der Promotion über die Habilitation auf dem Weg zur Professur obsolet geworden. Akademische Ausbildung in der Post-Doc Phase umfasst heute wesentlich mehr als nur die wissenschaftliche Qualifikation – d.h. die Fähigkeit zur selbstständigen Forschung und Lehre – und verlangt von beiden Seiten ein hohes Maß an Verständnis und Verantwortung für die komplexen Bedingungen des Wettbewerbs in allen Berufs- und Tätigkeitsfeldern, für die eine hochqualifizierte akademische Ausbildung eine entscheidende Voraussetzung darstellt.

Der Fachbereich Sprach- und Literaturwissenschaften der Universität Osnabrück will mit fachbereichsweiten Leitlinien für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Phase nach Promotion einen Orientierungsrahmen etablieren, der durch die Integration unterschiedlicher aufeinander abgestimmter Maßnahmen die akademische Ausbildung der Postgraduierten als zielgerichtete Personalentwicklung auffasst und zu betreiben hilft. Diese Leitlinien beinhalten zudem

---

<sup>11</sup> Der Konzeptentwurf des Fachbereiches 7 Sprach- und Literaturwissenschaften ist als fortgeschrittener Diskussionsstand zu verstehen, der am 16. Februar im Rahmen des Treffens der Mitglieder der FNK und des wissenschaftlichen Beirats des ZeProOs zunächst zur Diskussion gestellt wurde. Die fachbereichsweite Abstimmung des Konzeptes wird zur Zeit vorbereitet.

als wesentliches Element Maßnahmen zum Qualitätsmanagement auf Ebene des Fachbereiches und der Fächer.

Die Entwicklung der Leitlinien folgt dabei drei Punkten:

- a) Ist-Zustand: Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses am FB7 besonders im Bereich der Post-Doc Stellen
- b) Soll-Zustand: Entwicklung und Verbesserung der Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Post-Doc Phase als Teil der (Personal- / Entwicklungs-) Strategie des Fachbereiches
- c) Orientierungsrahmen: Mögliche und nötige Maßnahmen um a) und b) zu vereinbaren bzw. eine substantielle Entwicklung von a) nach b) zu ermöglichen.

### **3.3.2 Zur Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Post-Doc Phase am Fachbereich Sprach und Literaturwissenschaften**

Die Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, die sich am Fachbereich Sprach- und Literaturwissenschaften der Universität Osnabrück in der Post-Doc Phase befinden, sind zur Zeit überwiegend als Habilitandinnen auf Grundausstattungsstellen eingestellt. Von den insgesamt fünf Post-Doc Nachwuchswissenschaftlerinnen, die auf Grundausstattungsstellen habilitieren, sind drei auf E-13 Stellen und zwei auf A-13 Stellen (Akad. Rätin a.Z.) beschäftigt. Eine weitere Nachwuchsstelle ist als Juniorprofessur mit Tenure-Option im Bereich englische Sprachwissenschaft angesiedelt (der aktuelle Stelleninhaber ist inzwischen habilitiert und hat einen Ruf auf eine W-3 Professur angenommen). Zwei weitere Post-Doc Stellen sind in aktuellen Forschungsprojekten angesiedelt und zählen nicht zur Grundaustattung. Eine weitere Post-Doc auf einer befristeten Stelle wird aus (auslaufenden) Hochschulpaktmitteln finanziert.

Das bedeutet, dass von den zwölf etatmäßigen Ausstattungsstellen (jeweils E-13 100%) der W3-Professuren des Fachbereichs insgesamt fünf mit Post-Doc Nachwuchswissenschaftlerinnen besetzt sind, die restlichen sieben vollen Stellen sind mit Promovierenden besetzt, zum Teil auf halben Stellen (aufgrund von laufenden Verfahren sind aktuell besetzt: zwei volle Stellen und neun halbe Stellen). Zusätzlich verfügen die W2-Professuren am Fachbereich insgesamt über insgesamt fünf weitere Stellen, die mit Promovierenden besetzt sind (50% E-13).

Insgesamt stehen also am Fachbereich Sprach- und Literaturwissenschaften der Universität Osnabrück fünf Nachwuchswissenschaftlerinnen in der Post-Doc Phase 16 Promovierenden gegenüber. Obwohl reine Zahlenverhältnisse wenig über die Qualität der akademischen und professionellen Ausbildung an sich aussagen, lässt sich aus dem Verhältnis der beiden Gruppen am Fachbereich einerseits ein klares Bekenntnis zur PostdoktorandInnenausbildung erkennen und andererseits der Versuch, ein relativ ausgewogenes Verhältnis zwischen Stellen der ersten und zweiten Qualifikationsstufe zu etablieren und zu halten.

Beide Zielsetzungen werden jedoch in gleicher Weise grundsätzlich in Frage gestellt durch die Abschichtung und Ausdünnung des wissenschaftlichen Mittelbaus über die letzten Dekaden. Die große Herausforderung liegt daher darin, einerseits über eine gezielte fachbereichsinterne Stellenpolitik und andererseits durch die Bereitstellung von Ressourcen sowohl aus eigenen wie auch

aus zentralen Mitteln, auch mittel- und langfristig Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs für die Post-Doc Phase zu eröffnen und offen zu halten.

### **3.3.3 Entwicklung und Verbesserung der Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Post-Doc Phase**

Trotz des relativ soliden Eindrucks, den das Gesamtbild im Bereich der Doktoranden und Post-Doktoranden Ausbildung am Fachbereich vermittelt, ist dies nicht einer fachübergreifenden Strategie zu verdanken, sondern allein das Resultat einer eher individuell ausgerichteten Stellenpolitik, die noch dazu im abgesteckten Rahmen einzelner Fachteile verwirklicht wird und sich (nur) an diesen orientiert. Das Ergebnis ist daher zwar nicht allein dem Zufall zu verdanken, dennoch steht eine mittel- und langfristige Förderung von Post-Docs im Fachbereich vor dem Problem, dass die aktuelle Stellenplanung und –besetzung immer nur auf die Bedarfslage bzw. die Nachwuchssituation in einzelnen Teilen / bzw. den Teilgebieten einzelner Fächer reagiert / reagieren kann.

Eine fachübergreifende Strategie für die gezielte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Post-Doc Phase bedarf daher einerseits einer Flexibilisierung und andererseits einer Erweiterung der Zielsetzungen in der Stellenpolitik, die sich an dem Bedarf und dem Potential im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses im Fachbereich insgesamt orientiert. Dieser erweiterte Bezugsrahmen bedingt sowohl den Planungshorizont wie auch die möglichen konkreten Maßnahmen im Orientierungsrahmen des Fachbereichs für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Post-Doc Phase.

Im Wesentlichen sind also drei mit einander verbundene Grundaspekte zu berücksichtigen:

1. die Eröffnung von Anschlussstellen,
2. die Finanzierung von Überbrückungsmöglichkeiten und schließlich
3. ein weitergefasster fachübergreifender Planungshorizont, der nicht nur den Fächern, sondern vor allem auch dem wissenschaftlichen Nachwuchs selbst eine bessere Strukturierung der notwendigen Qualifikationsstufen ermöglichen soll.

**Zu 1.** Die unumgängliche Korrelation von Stellenpolitik und Ressourcenaufbau bzw. -bereitstellung ist vor allem bedingt durch die Tatsache, dass eine nachhaltige Erweiterung der Ausstattung durch zusätzliche Stellen im Mittelbau selbst mittelfristig kaum realistisch erscheint und daher zunächst nur das vorhandene Stellenpotential genutzt werden kann, um Anschlussstellen für geeignete NachwuchswissenschaftlerInnen eröffnen zu können, wenn solche Stellen gebraucht werden. Dies erfordert zum Einen eine stärkere Abstimmung innerhalb der einzelnen Fächer und auch im Fachbereich insgesamt. Eine mittel- und langfristige Stabilisierung und Stärkung des Mittelbaubereichs im Hinblick auf eine zielgerichtete und nachhaltige akademische Personalentwicklung setzt zudem voraus, dass Fachbereich, Hochschulleitung und Landespolitik korrespondierende Maßnahmen und Strukturen entwickeln und aufbauen können.

Darüber hinaus jedoch müssen auch konkrete Anreize für die Besetzung von Mitarbeiterstellen mit Postgraduierten / Post-Docs geschaffen werden, vor allem durch die Anerkennung und Berücksichtigung erfolgreicher Abschlüsse der zweiten wissenschaftlichen Qualifikation in den Leistungskennzahlen des Landes und der Universität.

**Zu 2.** Zusätzlich sollten jedoch auch kurzfristige Maßnahmen wie z.B. Überbrückungen und Anschlussverträge finanzierbar werden, was nur über eine entsprechende Ressourcenbildung entweder auf Fachbereichsebene oder zentral realisiert werden kann. Hier ist die Unterstützung der Hochschulleitung von besonderer Bedeutung, denn sowohl die direkte Unterstützung mit zusätzlichen Mitteln durch die Universität wie auch der Aufbau eigener Pools auf Fachbereichsebene bedürfen der Zusammenarbeit zwischen Hochschulleitung und Fachbereich.

**Zu 3.** Alle Maßnahmen können jedoch nur in einer Gesamtstrategie überhaupt sinnvoll realisiert werden, die einerseits mögliche Potentiale und Bedarfe frühzeitig erkennen und in einer übergreifenden Planung berücksichtigen kann. Andererseits beinhaltet diese Gesamtstrategie auch rechtzeitige und regelmäßige Formen der Absprache, Kommunikation und Beratung, die sowohl den Fächern wie auch dem wissenschaftlichen Nachwuchs eine sinnvolle Strukturierung der Qualifikationsphasen ermöglicht.

### **3.3.4 Orientierungsrahmen und geplante Maßnahmen zur Umsetzung der Leitlinien**

Ausgehend von den dargestellten spezifischen Bedingungen und Erfordernissen werden für eine nachhaltige Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Bereich der Postgraduierten / in der Post-Doc Phase am Fachbereich Sprach- und Literaturwissenschaften der Universität Osnabrück folgende Maßnahmen für sinnvoll erachtet.

#### **1. Entwicklung fachübergreifender Planungsgrundlagen**

Der Fachbereich wird durch eine gemeinsame ständig einzurichtende Kommission unter Beteiligung aller Fächer und des Dekanats zunächst eine Bestandsaufnahme der konkreten Bedingungen und Möglichkeiten im Bereich der akademischen Personalentwicklung im Fachbereich erarbeiten. An dieser Kommission werden ebenfalls Vertreterinnen und Vertreter des wissenschaftlichen Nachwuchses am Fachbereich aus den einzelnen Qualifikationsphasen (Promotion, Post-Doc) beteiligt. Auf Grundlage dieser fortlaufenden Bestandsaufnahme sollen frühzeitig der Bedarf von Anschluss- und Überbrückungsmöglichkeiten im Bereich der Nachwuchsausbildung festgestellt und geprüft und dazu in Relation stehende mögliche Optionen im gesamten Stellenbereich des Fachbereichs herausgearbeitet werden. Dies soll eine bessere Verlaufsplanung für die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses ermöglichen und die Vergabe und Verteilung von Stellen im Bereich der Doktoranden und Post-Doktoranden in dieser Hinsicht unterstützen.

Die gemeinsame Kommission prüft darüber hinaus Möglichkeiten zur Bildung eines Stellenpools bzw. Möglichkeiten, um Stellen nach Bedarf 'flottieren' lassen zu können, um eine fachübergreifende Gesamtstrategie zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Post-Doc Phase aufzubauen und am Fachbereich zu etablieren.

#### **2. Stellenbesetzung und Vertragslaufzeiten**

Zur Sicherung möglicher Anschlussstellen für geeignete Nachwuchswissenschaftlerinnen und –wissenschaftler soll im Fachbereich Sprach- und Literaturwissenschaft die Besetzung voller Stellen (100% NWF) mit einer Person bereits in der Promotionsphase zur Regel werden. Eine geteilte Besetzung mit zwei Promovierenden sollte nur als Ausnahme und auch nur dann in Betracht gezogen werden, wenn gewährleistet werden kann, dass die Stelle nach Ende der ersten Qualifikationsphase

umgehend wieder in vollem Umfang als mögliche Post-Doc Stelle zur Verfügung stehen kann. Stellen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler in der zweiten Qualifikationsphase sollen grundsätzlich nur mit einer Person zu 100% besetzt werden.

Die Vertragslaufzeit aller Qualifikationsstellen sollte zu Beginn der ersten Qualifikationsphase nicht unter drei Jahren betragen. In der zweiten Qualifikationsphase sollte die Vertragslaufzeit bei Ersteinstellung nach der Promotion mindestens vier Jahre betragen.

Der Fachbereich setzt sich zum Ziel, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Stellen für die erste (Promotion) und für die zweite Qualifikationsphase (Post-Doc) zu etablieren und zu stabilisieren. Dabei soll die Verteilung der Stellen möglichst so gestaltet werden, dass eine Fortsetzung / ein Anschluss der wissenschaftlichen Laufbahn nach der Promotion bzw. die weitere Qualifikation von Postgraduierten in allen Fächern des Fachbereichs als Option eröffnet werden kann.

Der Fachbereich zieht unter bestimmten Voraussetzungen auch die Entfristung bzw. Einrichtung von Dauerstellen als mögliche Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Post-Doc Bereich in Erwägung.

### 3. Beratung und Betreuung

Der Fachbereich betrachtet die kontinuierliche Betreuung und Beratung des wissenschaftlichen Nachwuchses in allen Phasen der wissenschaftlichen Qualifikation als wesentlichen Bestandteil der konkreten Förderung des akademischen Personals und seiner Entwicklung. In Übereinstimmung mit existierenden Strukturen und Vorgaben im Bereich der Promotion sollen auch im Bereich der akademischen Personalentwicklung nach der Promotion Betreuungsstrukturen und Beratungsmaßnahmen eingeführt und etabliert werden, die eine verbesserte und zielgerichtete Unterstützung der Professionalisierung im Bereich der Post-Doc- Ausbildung sicherstellen können.

Dazu gehören regelmäßige Beratungs- und Feedback-Gespräche am Beginn und über den gesamten Verlauf einer Post-Doktoranden Stelle, durch welche die notwendige Transparenz für die Planung und Realisierung von essentiellen Qualifikationsschritten ermöglicht und eine entsprechende Entscheidung dadurch erleichtert wird.

## 4. Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern und Diversity Management

Die Universität Osnabrück befindet sich nach Einschätzung der Arbeitsgruppe der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) im Stadium vier der Umsetzung der Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards. Mit der Einordnung in das Beste der vier Stadien wird der Universität Osnabrück bescheinigt, dass sie ein erfolgreiches Gleichstellungskonzept etabliert hat und dieses fortwährend durch weitere innovative Ansätze ergänzt. Mithilfe des seit 2008 etablierten »Audits familiengerechte Hochschule« der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung wurde darüber hinaus ein systematischer Maßnahmenplan eingeführt, in dem verschiedene Aktivitäten zur Stärkung einer familienfreundlichen Ausrichtung gebündelt und sinnvoll aufeinander abgestimmt sind.

Die Gleichstellungsarbeit an der Universität Osnabrück erfolgt im Kontext geschlechtergerechter und antidiskriminierender Personalentwicklung und setzt unter anderem an folgenden Personalentwicklungsgrundsätzen und -instrumenten an:



**Führungsverantwortung und Führungskompetenz.** Gender- und Diversitätskompetenzen gehören zu den zentralen Führungskompetenzen und sind wichtige Voraussetzungen für eine gelungene Personalentwicklung an der Universität Osnabrück. Die Kompetenzstärkung in diesen Bereichen stellt ein aktuelles und zukünftiges Querschnittsthema der akademischen Personalentwicklung an der Universität Osnabrück dar (siehe Abschnitt 3.1).

**Konflikt- und Diskriminierungsbearbeitung.** In Anerkennung der vielfältigen Abhängigkeitsverhältnisse des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Qualifizierungsphase soll eine geschlechtergerechte und diversitätsorientierte Personalentwicklung strukturierte Formen von Konfliktbearbeitung enthalten. Das Aufzeigen und Thematisieren von Konflikten und Benachteiligungen soll dabei nicht tabuisiert werden, sondern vielmehr durch ein geregeltes Beschwerdemanagement konstruktiv gestaltet sein. Die Universität Osnabrück bietet hierzu unterschiedliche Anlaufstellen an. Das Gleichstellungsbüro ist sowohl die zentrale Anlaufstelle zum Schutz vor sexualisierter Diskriminierung, Belästigung und Gewalt als auch die zuständige Stelle für alle Fragen zum Thema Benachteiligung aufgrund des Geschlechts und der sexuellen Orientierung und zukünftig verstärkt auch bei allen Diversitäts-Fragen. Es gibt mehrere Ansprechpersonen für chronisch kranke und behinderte Studierende und Beschäftigte.

Für Konfliktfälle im Rahmen von Promotionen und in der Postdoc-Phase verfügt die Universität Osnabrück mit dem ZePrOs zum einen über ein entsprechendes Beratungsangebot. Darüber hinaus bietet die Universität Promovierenden mit dem „Verfahrensleitfaden zum Umgang mit Konflikten im Bereich Promotionen“ ein formalisiertes Unterstützungsangebot. Die Universität Osnabrück benennt darin Ansprechpersonen im ZePrOs, in den Fachbereichen sowie auf zentraler Ebene.

**Work-Life-Balance und Vereinbarkeit.** Gendergerechte Personalentwicklung muss gerade während der Qualifizierungsphase deutliche Akzente für die Vereinbarkeit von Familie und Karriere und die Unterstützung einer Work-Life-Balance setzen. Die Stipendien des „Pools Frauenförderung“ der Universität Osnabrück gewähren einen Kinderzuschlag. Zudem ist die Universität bemüht, das Vereinbarkeitsthema nicht Frauen zuzuschreiben, sondern aktiv Männer zu motivieren und zu unterstützen, Familien- und Sorgearbeit zu übernehmen, um die noch immer vorhandenen Geschlechterungleichheiten in diesem Bereich nicht zu manifestieren. Wichtig hier ist auch, den Familienbegriff nicht auf eine enge heteronormative Zuschreibung zu verkürzen, sondern vielfältige Lebens- und Karrieremodelle einzubeziehen.

Konkrete Unterstützung bieten die unterschiedlichen Servicebereiche des Gleichstellungsbüros zu folgenden Bereichen: Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Kinderbetreuungsformen, Kindernotfallbetreuung, Baby-Sitter-Börse, Übernahme der Kosten für die Kinderbetreuung bei auswärtigen Tagungen/kurzen Reisen, finanzielle Unterstützung bei der Mitnahme von Kindern bzw. Kinderbetreuungspersonen zu auswärtigen Tagungen, kurzen Reisen, Organisation der Kinderbetreuung bei Tagungen und Veranstaltungen an der Universität Osnabrück; Workshops, Fort- und Weiterbildungen z.B. zu den Themen „Vereinbarkeit“, „Work-Life-Balance“, „Paare im Übergang“ etc..

## 5. Fazit

Die Universität Osnabrück entwickelt mit den im hochschulspezifischen Orientierungsrahmen genannten Perspektiven die Beschäftigungsbedingungen für Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler weiter im Sinne einer höheren Verlässlichkeit. Der Orientierungsrahmen beinhaltet mit seinen drei Säulen bewährte Maßnahmen und neue Perspektiven zur Verbesserung der Karrieremöglichkeiten und der Beschäftigungsbedingungen des promovierten wissenschaftlichen Nachwuchses auf zentraler Ebene und in den Fachbereichen. Hierbei werden von zentraler Seite Initiativen in den Fachbereichen begrüßt, die fächerübergreifende Planungen zur Nachwuchsförderung ermöglichen.

Bei der Entwicklung des Orientierungsrahmens wurde die aktuelle Ressourcenausstattung zugrunde gelegt. Gemeinsam mit Leitungsverantwortlichen auf allen Ebenen der Hochschule hat die Universität Osnabrück damit wichtige Voraussetzungen zur Verbesserung der Situation und zur Erhöhung der Transparenz der Karrierewege geschaffen. Im Falle zukünftiger zusätzlicher Ressourcen sollen diese prioritär für die Schaffung langfristiger Beschäftigungsperspektiven für den promovierten wissenschaftlichen Nachwuchs eingesetzt werden.

Die skizzierten Perspektiven, Ziele und Maßnahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der akademischen Personalentwicklung werden 2015 in einem umfassenden Nachwuchskonzept der Universität Osnabrück zusammengeführt und weiter entwickelt. Zur Begleitung und Evaluation der Umsetzung des Orientierungsrahmens und des Nachwuchskonzeptes wird ein universitätsweites Qualitätsmanagementsystem entwickelt und implementiert.