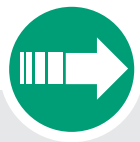


INSPIRIEREN ERMÖGLICHEN QUALIFIZIEREN
QUALIFIZIEREN INSPIRIEREN ERMÖGLICHEN
QUALIFIZIEREN INSPIRIEREN ERMÖGLICHEN
ERMÖGLICHEN QUALIFIZIEREN INSPIRIEREN
QUALIFIZIEREN INSPIRIEREN ERMÖGLICHEN
QUALIFIZIEREN INSPIRIEREN



Personalentwicklungskonzept der Justus-Liebig-Universität Gießen

INSPIRIEREN ERMÖGLICHEN QUALIFIZIEREN
QUALIFIZIEREN INSPIRIEREN ERMÖGLICHEN
QUALIFIZIEREN INSPIRIEREN ERMÖGLICHEN QUAL
ERMÖGLICHEN QUALIFIZIEREN INSPIRIEREN
EN QUALIFIZIEREN INSPIRIEREN ERMÖGLICHEN
QUALIFIZIEREN INSPIRIEREN

QUALIFIZIEREN**INSPIRIEREN****ERMÖGLICHEN**
Personalentwicklungskonzept der Justus-Liebig-Universität Gießen

Herausgeber: Der Präsident der Justus-Liebig-Universität Gießen

Redaktion: Abteilung Personalentwicklung

Gestaltung: Herr Lich Werbeagentur

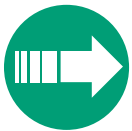
Justus-Liebig-Universität Gießen

Ludwigstraße 23

35390 Gießen

www.uni-giessen.de

Gießen, 2017



INSPIRIEREN ERMÖGLICHEN
QUALIFIZIEREN INSPIRIEREN ERMÖGLICHEN
QUALIFIZIEREN INSPIRIEREN ERMÖGLICHEN
ERMÖGLICHEN
QUALIFIZIEREN INSPIRIEREN ERMÖGLICHEN
ERMÖGLICHEN QUALIFIZIEREN INSPIRIEREN

INHALT

	Vorwort	5
1	Zusammenfassung	7
2	Personalentwicklung an der JLU	8
3	Promovierende (Wissenschaftlicher Nachwuchs I)	19
4	Postdocs (Wissenschaftlicher Nachwuchs II)	29
5	Professorinnen und Professoren im Tenure-Track-Verfahren	41
6	Professorinnen und Professoren auf Lebenszeit	50
7	Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben	60
8	Wissenschaftsmanagerinnen und -manager	69
9	Administrativ-Technisch Beschäftigte	78
	Glossar der Internetlinks	87

Lesehilfe



In der digitalen Version gelangen Sie durch Anklicken zu weiteren Informationen auf der Homepage. Sie finden alle Links in einem Glossar am Ende des Konzepts.



Qualifizieren – Steigerung der Kompetenzen



Inspirieren – Steigerung der Motivation



Ermöglichen – Verbesserung der Rahmenbedingungen

VORWORT

Qualifizieren – Inspirieren – Ermöglichen. Das vorliegende Personalentwicklungskonzept formuliert die prioritären Handlungsfelder und zentralen Zielsetzungen der Personalentwicklung der Justus-Liebig-Universität Gießen (JLU) für die kommenden Jahre. Im Sinne der Leitidee „**Translating Science**“ hat sich die JLU das Ziel gesetzt, durch exzellente integrative und interdisziplinäre Forschung sowie deren Transfer in die Gesellschaft an Lösungen für gegenwärtige und zukünftige gesellschaftliche Herausforderungen mitzuwirken. Voraussetzung dafür ist, dass die JLU die besten Lehrenden, Forscherinnen und Forscher sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sich gewinnt, sie weiterqualifiziert, zu Höchstleistungen inspiriert und stetige Potenzialentfaltung und Weiterentwicklung ermöglicht.

Dabei baut die Personalentwicklung auf die langjährigen Stärken der JLU im Bereich der Nachwuchsförderung auf und entwickelt eine ganzheitliche Perspektive weiter, die sowohl das gesamte wissenschaftliche als auch das administrativ-technische Personal im Blick hat, weiter. Die Personalentwicklung setzt dabei auf den bewährten Strukturen aus **zentraler** und **dezentraler Förderkultur** auf und integriert diese in ein Gesamtkonzept, welches sich sowohl an den strategischen Leitzielen der JLU als auch den Bedürfnissen der einzelnen Beschäftigten und Organisationseinheiten ausrichtet. Somit fördert das Personalentwicklungskonzept erfolgreiche Arbeit an der JLU und bildet flankierend zum Gleichstellungskonzept sowie zur Internationalisierungsstrategie die Grundlage für das Erreichen der im Entwicklungsplan formulierten strategischen Ziele in den Bereichen Lehre, Forschung und Transfer in die Gesellschaft.

Der 2015 beschlossene Entwicklungsplan 2020.2, der die Personalentwicklung als zentrales strategisches Handlungsfeld fest in den Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung verankert, lieferte die Initialzündung für die Arbeit am vorliegenden Konzept. Mit dem Aufbau einer eigenen Abteilung für Personalentwicklung im Personaldezernat wurde eine Einheit geschaffen, die die Planung, Umsetzung und Evaluierung von Personalentwicklungsmaßnahmen für alle Beschäftigtengruppen der JLU koordiniert, unterstützt und ggf. durchführt. Darüber hinaus wurde eine **Arbeitsgruppe Personalentwicklung** unter der Leitung des Präsidenten ins Leben gerufen, deren Aufgabe es war, ein Personalentwicklungskonzept zu erstellen. Die personelle Zusammensetzung der Arbeitsgruppe Personalentwicklung bildete die JLU in ihrer Gesamtheit ab und umfasste zudem Vertreterinnen und Vertreter aller Personalentwicklungs-Strukturen sowie wissenschaftliche Expertinnen und Experten im Bereich Personalentwicklung an der JLU. Die Arbeitsgruppe Personalentwicklung setzte sich aus folgenden Mitgliedern zusammen:

- Präsidium: Prof. Dr. Joybrato Mukherjee
- Arbeits- und Organisationspsychologie: Prof. Dr. Ute-Christine Klehe
- BWL mit Schwerpunkt Organisation und Personal: Prof. Dr. Frank Walter
- Personalentwicklung: Jessica Grazi, Miriam Schäfer
- Personaldezernat: Heike Siebert-Rothland
- Stabsabteilung Planung und Entwicklung: Dr. Sven Werkmeister
- Stabsabteilung Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses: Andreas Schulte
- Stabsabteilung Studium und Lehre: Stella Henne und Patrick Mähling
- International Graduate Centre for the Study of Culture (GCSC): Dr. Michael Basseler
- Forschungscampus Mittelhessen: Dr. Eva-Maria Aulich
- Kanzlerbüro: Dr. Markus Labasch
- Akademisches Auslandsamt: Julia Volz
- Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte: Dr. Nadyne Stritzke
- Personalrat: Sabine Leib

Vor dem Hintergrund der Wichtigkeit aller Beschäftigtengruppen der JLU und im Sinne einer transparenten Kommunikation spezifischer Ziele der Personalentwicklung an alle Beschäftigten hat sich die Arbeitsgruppe Personalentwicklung dazu entschlossen, jeder Beschäftigtengruppe ein eigenes Zielgruppenkapitel zu widmen. Aus den Überschneidungen von Zielen und Maßnahmen für die verschiedenen Zielgruppen ergeben sich in den einzelnen Kapiteln strukturbedingte Redundanzen.

Der Senat und das Erweiterte Präsidium sowie der Hochschulrat wurden bereits zu einem frühen Zeitpunkt in die Erstellung und Diskussion des Personalentwicklungskonzeptes mit einbezogen und haben einheitlich beschlossen, das Personalentwicklungskonzept und dessen Weiterentwicklung mitzutragen. Das Präsidium hat das Personalentwicklungskonzept schließlich am 21.02.2017 beschlossen.

Im Sinne des evidenzbasierten Managements verpflichtet sich die Abteilung Personalentwicklung dazu, das Konzept und die daraus resultierenden Maßnahmen regelmäßig zu **evaluieren** und bedarfsgerecht an die Bedürfnisse der Beschäftigten der JLU **anzupassen**. Dabei nutzt die Abteilung Personalentwicklung die fachlich-inhaltliche Expertise aus den Fachabteilungen der Universitätsverwaltung sowie wissenschaftliche Kompetenzen und Ressourcen der JLU, indem sie eng mit Professorinnen und Professoren aus den einschlägigen Fachgebieten zusammenarbeitet.

Ich bedanke mich bei allen Verantwortlichen für die Unterstützung bei der Konzeption und Erstellung des vorliegenden Personalentwicklungskonzeptes.



Prof. Dr. Joybrato Mukherjee
Präsident der Justus-Liebig-Universität Gießen

1 ZUSAMMENFASSUNG

Basierend auf ihrem **Selbstverständnis** als Universität hat die JLU ein Personalentwicklungskonzept ausgearbeitet, welches zielgruppenspezifische Maßnahmen in den Handlungsfeldern Kompetenzen, Motivation und Rahmenbedingungen benennt. Im vorliegenden Konzept folgten nach einer allgemeinen Einführung in das Selbstverständnis und die Strukturen der Personalentwicklung an der JLU individuelle Kapitel, die sich jeweils mit einer bestimmten Beschäftigtengruppe auseinandersetzen.

Der erste Teil führt in die **Grundlagen** und **Ziele** der Personalentwicklung an der JLU ein: Diese begreift sich als Teil des Personalmanagements und der Organisationsentwicklung und betont eine diskriminierungsfreie und familiengerechte Wissenschafts- und Arbeitskultur, die individuelle Kompetenzen und Stärken respektiert. Die Ziele ergeben sich aus den benannten Handlungsfeldern: Indem sie qualifiziert (Kompetenzen) und inspiriert (Motivation), befähigt die Personalentwicklung alle Beschäftigten, sich individuell weiterzuentwickeln; ihre Strukturen (Rahmenbedingungen) ermöglichen das Erreichen dieser Ziele. Zudem werden die Akteurinnen und Akteure sowie Strukturen der Personalentwicklung an der JLU vorgestellt, die aus den Zielen vielfältige Maßnahmen, Beratungs- und Unterstützungsangebote entwickeln.

Die Arbeit der Personalentwicklung an der JLU orientiert sich an den **Beschäftigtengruppen** und deren Karrierephasen, die zu bestimmten Karrierezielen führen. So gliedert sich der zweite Teil dieses Konzeptes in sieben Kapitel, die sich detailliert mit den folgenden Zielgruppen auseinandersetzen: Promovierende, Postdocs, Tenure-Track-Professorinnen bzw. -Professoren, Professorinnen bzw. Professoren auf Lebenszeit, Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter mit Daueraufgaben, Wissenschaftsmanagerinnen bzw. -manager sowie administrativ-technisches Personal.

Um eine schnelle Orientierung zu ermöglichen, folgt jedes Kapitel derselben Struktur:

Der Beschreibung der jeweiligen Beschäftigtengruppe mit deren Aufgaben an der JLU sowie möglichen **Karrierewegen** und -zielen folgt ein beschäftigtengruppen-spezifisches **Zielprofil**, welches die Personalentwicklungsziele in den beiden Handlungsfeldern Kompetenzen (Fach- und Methodenkompetenz, Rollenkompetenz, Gesundheitskompetenz) und Motivation (Leistungsbereitschaft, Identifikation und Klima der Zusammenarbeit) definiert. Die **Personalentwicklungsangebote** und Strukturen an der JLU, die die Beschäftigten beim Erreichen dieser Ziele unterstützen, werden detailliert dargestellt.

Anschließend skizziert jedes Kapitel die Weiterentwicklung der Strukturen und zeigt mittels **Meilensteinplanung** das wichtigste Projekt auf, mithilfe dessen die Angebote optimiert werden. Die Projekte im Einzelnen sind: „Differenzierung der Graduiertenstrukturen“, „Aufbau Postdoc Career and Mentoring Office“, „Aufbau Tenure-Track-Unterstützungsprogramm“, „Aufbau Führungskräfte-Entwicklungsprogramm“, „Aufbau Programmlinie Weiterbildung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben“, „Aufbau Kompetenzprogramm Wissenschaftsmanagement“ sowie „Evaluation und systematischer Ausbau des JLU-internen Fort- und Weiterbildungsprogramms“. Dabei verfolgt die Personalentwicklung der JLU einen evidenzbasierten Ansatz. Personalentwicklungsmaßnahmen werden bedarfsorientiert geplant und unter Einsatz wissenschaftlicher Methoden evaluiert und stetig verbessert.

2 PERSONALENTWICKLUNG AN DER JLU

2.1 SELBSTVERSTÄNDNIS DER PERSONALENTWICKLUNG

Angesichts der zunehmenden Hochschulautonomie mit neuen Aufgabenstellungen sowie des steigenden Wettbewerbs unter den Hochschulen um Studierende, Forscherinnen und Forscher, (wissenschaftliche) Reputation und finanzielle Mittel muss sich die JLU als Organisation kontinuierlich strategisch positionieren und weiterentwickeln. Die JLU verfolgt mit ihrer **Organisationsentwicklung** unter der Leitidee „Translating Science“ (siehe JLU-Entwicklungsplan 2020.2) das Ziel, durch exzellente integrative und interdisziplinäre Forschung sowie deren Transfer an Lösungen für gegenwärtige und zukünftige gesellschaftliche Herausforderungen mitzuwirken. Damit untrennbar verbunden ist der Prozess einer systematischen **Personalentwicklung (PE)**, welche die Beschäftigten – und damit die Organisation insgesamt – befähigt, die komplexen und sich verändernden Anforderungen erfolgreich zu bewältigen. Neben den Entwicklungszielen der JLU sind dabei auch die Bedürfnisse aller Beschäftigten einzubeziehen. In diesem Sinne umfasst Personalentwicklung an der JLU alle systematisch gestalteten Strukturen, Prozesse und Angebote, die dazu dienen, die Beschäftigten entsprechend ihren Fähigkeiten, Bedürfnissen und Zielen zu qualifizieren, sie für die Arbeit an der JLU zu inspirieren sowie ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung durch den Ausbau von unterstützenden Rahmenbedingungen zu ermöglichen. Somit integriert sich die Personalentwicklung in das **Personalmanagement** der JLU, welches sich neben der Weiterentwicklung des Personals unter anderem auch mit der Personalstrukturplanung, der Personalverwaltung und dem Personalkostencontrolling befasst.

Die Personalentwicklung arbeitet an einem von gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung geprägten **Zusammenspiel** zwischen den einzelnen Beschäftigten der JLU, den unterschiedlichen Organisationseinheiten und der Organisation als Ganzes. Dabei bilden die Beschäftigten mit ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten die Basis für den Erfolg der JLU, die individuelle Kompetenzen respektiert und individuelle Stärken sowie den Beitrag aller Beschäftigten betont. Die JLU versteht sich als geschlechtergerechte Hochschule; sie setzt sich daher konsequent für eine diskriminierungsfreie und familiengerechte egalitäre Wissenschafts- und Arbeitskultur ein und schafft so ein auf Chancengleichheit basierendes Arbeitsumfeld. Dafür wurde sie von der DFG in den „Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards“ in die Spitzengruppe eingruppiert und mit dem „audit familiengerechte hochschule“ der berufundfamilie GmbH ausgezeichnet. Bei der eigenen Profilbildung baut die JLU seit jeher auf eine **exzellente Nachwuchsförderung** und entwickelt Strategien der Rekrutierung, gezielten Weiterentwicklung und langfristigen Bindung an die JLU kontinuierlich weiter. Darüber hinaus hat die JLU auch ihre gesamtgesellschaftliche Verantwortung im Blick, Beschäftigte während ihrer Aus- und Weiterbildung bestmöglich auf JLU-externe Karrierewege und -ziele vorzubereiten.

Getragen von der Überzeugung, dass die Rücksicht auf die Bedürfnisse der Beschäftigten den Erfolg der JLU maßgeblich trägt, ist die Personalentwicklung nicht nur Ansprechpartnerin der Hochschulleitung, sondern explizit auch für alle Beschäftigten, wenn es um deren persönliche Weiterentwicklung und den Umgang mit herausfordernden beruflichen Situationen geht. In ihrer Arbeit orientiert sich die Personalentwicklung an den von der Arbeitsgruppe Personalentwicklung erarbeiteten Handlungsleitlinien.

Entwicklungsplan 2020.2



Abteilung
Personalentwicklung



2.2 STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER DER PERSONALENTWICKLUNG

Drei Handlungsfelder stellen die Arbeitsgrundlage der Personalentwicklung an der JLU dar: **Kompetenzen („qualifizieren“)** und **Motivation („inspirieren“)** beziehen sich auf die individuelle Weiterentwicklung aller Beschäftigten; ein drittes Handlungsfeld sind die gestellten **Rahmenbedingungen („ermöglichen“)**, welche das notwendige Fundament bilden, um Ziele der Personalentwicklung zu erreichen. Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und Bedarfserhebungen innerhalb der JLU leiten sich aus den Handlungsfeldern Unterziele für die Beschäftigten ab, welche in den nachfolgenden Kapiteln in Bezug auf verschiedene Zielgruppen erläutert werden (siehe Abbildung 1).

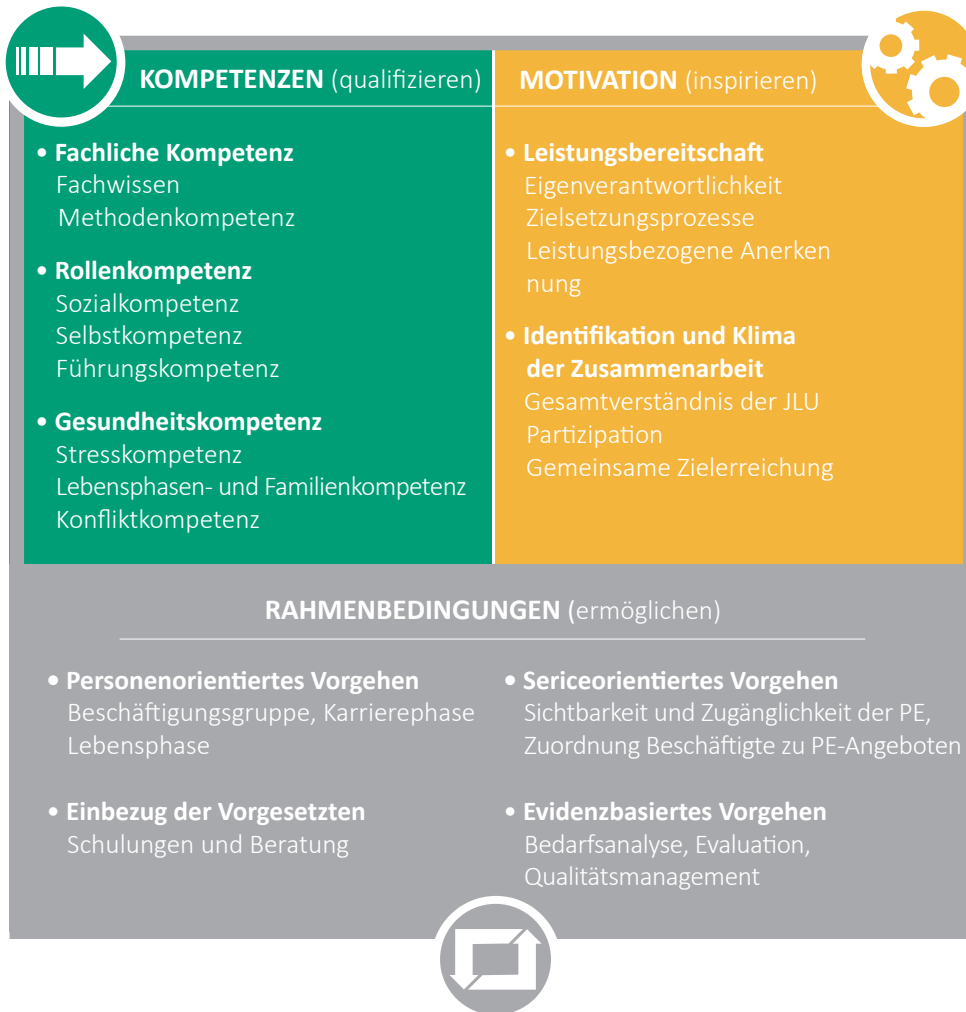


Abbildung 1: Handlungsfelder der Personalentwicklung an der JLU.

Kompetenzen: Die JLU strebt an, dass alle Beschäftigten ihre Fähigkeiten und Potenziale erkennen, ausbauen und erhalten und darüber hinaus ihre Beschäftigungsfähigkeit – sei es für beruflichen Aufstieg oder für neue Berufsfelder und -aufgaben – steigern. Dazu gehört neben dem kontinuierlichen Ausbau fachlicher und außerfachlicher Kompetenzen auch der Erhalt der eigenen körperlichen und psychischen Gesundheit, welche grundlegend ist für eine langfristig erfolgreiche Ausübung der eigenen Tätigkeit sowie die persönliche Weiterentwicklung. Kompetent mit der eigenen Gesundheit umzugehen ist daher für alle Beschäftigtengruppen hochgradig relevant. Basierend auf diesem berufsphasenüberspannenden Prinzip motiviert die

JLU zum lebenslangen Lernen und stellt passgenaue Angebote und Maßnahmen zur individuellen Kompetenzerweiterung und zur übergreifenden Gesundheitsförderung bereit. Die JLU erwartet und fördert, dass Beschäftigte

- ihr berufsbezogenes Wissen und Können (**fachliche Kompetenz** mit den Unterfacetten Fachwissen und Methodenkompetenz),
- ihre Fähigkeiten im Umgang mit sich selbst und anderen (**Rollenkompetenz**) sowie
- ihre Fähigkeiten zur Reduktion des Stresserlebens ausbauen und ihre Gesundheit erhalten (**Gesundheitskompetenz**).

Motivation: Motivierte Beschäftigte bilden eine unabdingbare Triebkraft für den nachhaltigen Erfolg der JLU. Wenn Beschäftigte mit Freude an die Arbeit gehen und sich mit Beharrlichkeit für die Ziele der JLU einsetzen, dann resultiert dies nicht aus einem „Müssen“, sondern aus einem aktiven „Wollen“. Durch Erhalten und Steigern dieses „Wollens“ erhöht die JLU die Leistungs- und Bleibemotivation der Beschäftigten, sichert eine hohe Arbeitszufriedenheit und stärkt ein positives Arbeitsklima. Gleichzeitig verringern sich das Stresserleben der Beschäftigten sowie (krankheitsbedingter) Absentismus und Fluktuation. Daher strebt die JLU an und fördert, dass die Beschäftigten

- nachhaltig fähig und bereit sind, sich einzubringen (**Leistungsbereitschaft**),
- sich mit der JLU identifizieren (**Identifikation**) und gemeinsam auf Ziele hinarbeiten (**Klima der Zusammenarbeit**).

Rahmenbedingungen: Angebote und Maßnahmen der Personalentwicklung tragen nur zum Ausbau der Kompetenzen und Motivation bei, wenn das Arbeitsumfeld, in dem sie durchgeführt werden, die Weiterentwicklung aller Beschäftigten aktiv unterstützt. Dies setzt einerseits voraus, dass das Thema Personalentwicklung von den leitenden Ebenen aktiv vorangetrieben und als strategisches Handlungsfeld begriffen wird, und andererseits, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Prozess ihrer eigenen Weiterentwicklung aktiv mitgestalten können. Darüber hinaus muss die Personalentwicklung Rahmenbedingungen schaffen, die die Weiterentwicklung aller Beschäftigten unterstützen. Basierend auf diesem Verständnis hat die Arbeitsgruppe Personalentwicklung folgende Handlungsleitlinien für die Arbeit der Personalentwicklung an der JLU definiert:

1) Personalentwicklung an der JLU ist eng mit der Organisationsentwicklung verknüpft.

Personal- und Organisationsentwicklung werden eng aufeinander bezogen, um das Erreichen der strategischen Ziele der JLU zu gewährleisten. Die Personalentwicklung leitet aus den Organisationszielen geeignete Personalentwicklungsziele und -maßnahmen ab. Dabei integriert die Personalentwicklung der JLU sowohl gesamtuniversitäre Anforderungen als auch die Bedarfe der einzelnen Organisationseinheiten.

2) Personalentwicklung an der JLU handelt personenorientiert und richtet sich an den Bedarfen aller Beschäftigten aus.

Die Personalentwicklung der JLU richtet sich an alle Beschäftigten (befristet und unbefristet) und entwickelt für unterschiedliche Beschäftigtengruppen und Karriere- bzw. Lebensphasen Maßnahmen, die für das spezifische Arbeitsumfeld bzw. für zukünftige Aufgaben qualifizieren. Die Angebote berücksichtigen die persönlichen Interessen der Beschäftigten, ihre vorhandenen Kompetenzen und Potenziale sowie die organisatorischen Anforderungen, schaffen aber auch Rahmenbedingungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

3) Führungskräfte tragen eine besondere Verantwortung im Personalentwicklungsprozess.

Die Personalentwicklung der JLU erwartet von ihren Beschäftigten, dass sie sich proaktiv in den Prozess der eigenen Weiterentwicklung/Personalentwicklung einbringen, indem sie z. B. Weiterentwicklungsbedarfe anmelden und Gelerntes eigenständig in den Arbeitsalltag transferieren. Alle Beschäftigten mit Führungsaufgaben nehmen zusätzlich eine zentrale Rolle im Personalentwicklungsprozess ein: Sie sind in den Fachbereichen, zentralen und dezentralen Einrichtungen und der Verwaltung der JLU „Personalentwicklerinnen und Personalentwickler vor Ort“. Die JLU versteht Personalentwicklung nicht nur als Querschnittsaufgabe aller Organisationseinheiten der Hochschule, sondern insbesondere auch als Teil der Führungsverantwortung aller Leitungspersonen. Für diese Aufgaben schult die Personalentwicklung alle Beschäftigten mit Führungsaufgaben.

4) Die Beschäftigten selbst sind die Hauptakteurinnen und -akteure ihrer eigenen Weiterentwicklung.

Die Personalentwicklung der JLU sieht die Motivation beständig zu lernen und sich weiterzuentwickeln als wichtigsten Motor des lebenslangen Lernens. Daher motiviert sie alle Beschäftigten dazu, sich als Hauptakteurinnen und -akteure der eigenen Weiterentwicklung zu verstehen und dementsprechend zu handeln. In diesem Entwicklungsprozess macht die Personalentwicklung der JLU ein individuelles Unterstützungsangebot, welches alle Beschäftigten je nach ihren individuellen Bedarfen nutzen können.


5) Personalentwicklung an der JLU fungiert als Serviceeinrichtung und integriert zentrale sowie dezentrale Ebenen der Förderung.

Um eine hohe Flexibilität von bedarfsorientierten Personalentwicklungsmaßnahmen zu gewährleisten, findet Personalentwicklung zentral und dezentral statt. Die zentrale Personalentwicklungsabteilung arbeitet eng mit den dezentralen Akteurinnen und Akteuren der Personalentwicklung (z. B. Führungskräfte in den Fachbereichen) zusammen und fungiert als Serviceeinrichtung für alle Bereiche der Universität, die Synergien schafft und neue Aktivitäten anstößt.

6) Personalentwicklung wird evidenzbasiert durchgeführt.

Die Personalentwicklung der JLU folgt einem evidenzbasierten Ansatz, bei dem wissenschaftliche Fakten bzw. Erkenntnisse den Entscheidungen zugrunde liegen. Dies umfasst einerseits, dass nur Maßnahmen mit einer empirisch abgesicherten Grundlage eingesetzt werden, und andererseits, dass Personalentwicklungsmaßnahmen bedarfsorientiert geplant und unter Einsatz wissenschaftlicher Methoden evaluiert und stetig verbessert werden. Dabei nutzt die Abteilung Personalentwicklung die fachlich-inhaltliche Expertise aus den Fachabteilungen der Universitätsverwaltung sowie die wissenschaftlichen Kompetenzen und Ressourcen der JLU, indem sie eng mit Professorinnen und Professoren aus den einschlägigen Fachgebieten zusammenarbeitet.

Aus den beschriebenen Handlungsfeldern Kompetenzen, Motivation und Rahmenbedingungen leitet die JLU karrierephasen- und zielgruppenspezifische Personalentwicklungsziele und -maßnahmen ab. Die unterschiedlichen Personalentwicklungsmaßnahmen bringen die Organisationsziele der JLU mit den Interessen der einzelnen Beschäftigten zusammen. Dabei strebt die Personalentwicklung der JLU an, eine möglichst große Schnittmenge zwischen diesen Interessen herzustellen. Somit unterstützt die Personalentwicklung der JLU erfolgreiche Arbeit und bildet flankierend zum **Gleichstellungskonzept** sowie zur **Internationalisierungsstrategie** die Grundlage für das Erreichen der im Entwicklungsplan formulierten strategischen Ziele in den Bereichen Lehre, Forschung und Transfer in die Gesellschaft.


Gleichstellungskonzept
Internationalisierungsstrategie

2.3 ZIELGRUPPEN DER PERSONALENTWICKLUNG

Universitäten sind komplexe Organisationen mit **heterogenen Tätigkeitsbereichen** (Lehre, Forschung, Erkenntnistransfer, Wissenschaftsmanagement, Verwaltung), die unterschiedliche Herausforderungen an die Personalentwicklung stellen. Die verschiedenen Tätigkeitsbereiche der JLU spiegeln sich in einer **differenzierten Personalstruktur** wider, die aus folgenden Gruppen besteht: Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftler, Wissenschaftsmanagerinnen bzw. -manager und administrativ-technisches Personal. Innerhalb der und über die verschiedenen Statusgruppen hinweg erfüllen die Beschäftigten der JLU ihre Aufgaben in Beschäftigungsverhältnissen, die sich in vielfacher Hinsicht unterscheiden. Darunter fallen u. a. Aufgabenzuschnitt (wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Schwerpunkt in der Lehre vs. wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit reinen Forschungsaufgaben, z. B. in Drittmittelprojekten), Art, Dauer und Umfang des Beschäftigungsverhältnisses (angestellt vs. verbeamtet; unbefristet vs. befristet; teil- vs. vollzeitbeschäftigt) sowie Phase und Ziel einer wissenschaftlichen Qualifizierung (Promotion, Habilitation, Karriereziele außerhalb der Professur). Um dieser Heterogenität in Tätigkeitsbereichen, Personalstruktur und Beschäftigungsverhältnissen gerecht zu werden, beinhaltet das Personalentwicklungskonzept unterschiedliche, an die jeweilige Berufsrealität angepasste Personalentwicklungsziele sowie entsprechende Angebote, welche zukünftig weiter ausdifferenziert werden.

2.4 KARRIEREWEGE UND -ZIELE

Das personenorientierte Vorgehen der Personalentwicklung an der JLU erfordert eine klare Orientierung an Beschäftigtengruppen und den **Karrierephasen**, die sie auf ihrem Karriereweg hin zu bestimmten **Karrierezielen** durchlaufen. Unter „Karriere“ versteht die Personalentwicklung der JLU nicht den beruflichen Aufstieg, sondern insgesamt die **persönliche Laufbahn** eines Menschen in seinem Berufsleben, die veränderte Qualifikationen, Aufgaben und Beschäftigungen umfasst. Karriereziele sind langfristige bzw. zeitlich weiter entfernte Positionen, die in der Regel in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis angestrebt werden. Demgegenüber sind Karrierephasen die Stationen bzw. Positionen, die auf dem Weg zu einem Karriereziel durchlaufen werden. Im universitären Umfeld gibt es häufig befristete Beschäftigungsverhältnisse, die in der Regel zu Beginn einer beruflichen Laufbahn ergriffen werden und der (formellen) Weiterqualifizierung dienen (z. B. die Promotionsphase zu Beginn der wissenschaftlichen Laufbahn).

Die JLU erkennt an, dass Karrierewege maßgeblich individuellen Entscheidungen unterliegen, bei denen Personen Alternativen abwägen und unterschiedliche Chancen und Möglichkeiten auf dem Weg zu ihrem Karriereziel hin wahrnehmen. Der Fokus auf Karrierephasen und -ziele ergibt sich aus der Tatsache, dass mit jeder Karrierephase die Übernahme unterschiedlicher Kernaufgaben im universitären Gesamtgefüge einhergeht. Durch Schulungs- und Unterstützungsangebote hilft die JLU ihren Beschäftigten bei Aufgaben in gegenwärtigen Karrierephasen und bereitet sie auf zukünftige Karrierephasen und -ziele vor. Somit unterstützt die JLU ihre Beschäftigten einerseits dabei, ihre jeweiligen Karrierewege erfolgreich zu beschreiten und auszugestalten, und sichert andererseits die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation. Nur durch bestmögliche Unterstützung, eine enge persönliche Begleitung und klar definierte und **transparente Karrierewege** für den Nachwuchs ist es der JLU möglich, diesen langfristig zu halten und zu herausragenden Leistungsträgerinnen und -trägern zu entwickeln. Somit ist ein karrierephasenorientiertes Vorgehen nicht nur für die Personalentwicklung, sondern für die JLU als Ganzes höchst bedeutsam. Die JLU trägt dem Rechnung, indem sie

- alle Beschäftigten transparent zu grundlegenden Karrierewegen und -zielen informiert und bei beruflichen „Weichenstellungen“ berät und unterstützt,
- alle Beschäftigten mit Angeboten zu fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen für ein erfolgreiches Durchlaufen der Karrierewege unterstützt,
- alle Beschäftigten motiviert, hauptverantwortlich ihre eigene Karriere zu planen und zu gestalten,
- Übergänge und Mobilität zwischen JLU-internen und externen Karrierewegen und -zielen fördert (z. B. durch Kooperationen, Netzwerke, Partnerschaften) und
- anstrebt, noch bestehende strukturelle sowie (aner kennungs-)kulturelle Barrieren im Qualifikationsverlauf abzubauen, um Chancengleichheit (z. B. durch Antidiskriminierungs- und Frauenfördermaßnahmen und Ausbau der Vereinbarkeit von Beruf und Familie) sicherzustellen.

Auf der anderen Seite begreift die JLU als Wissenschafts-, Ausbildungs- und Qualifizierungsinstitution gerade die **Nachwuchsförderung als eine gesellschaftspolitische Aufgabe** und Verantwortung gegenüber jungen Talenten sowie gegenüber dem deutschen Wissenschaftssystem in seiner Gesamtheit. Für die JLU als Arbeitgeberin bedeutet dies konkret, dass auch Personen, die langfristig eventuell nicht an der JLU verbleiben, sondern an andere (Wissenschafts-)Institutionen wechseln, bewusst die gleichen Unterstützungsangebote wie das langfristige JLU-Personal erhalten.

Die rund 5000 Beschäftigten können an der JLU auf eine Vielzahl beruflicher Karriereziele hinarbeiten. Im **wissenschaftlichen Bereich** durchläuft der wissenschaftliche Nachwuchs in der Regel in befristeten Beschäftigungsverhältnissen die Karrierephasen Promotion und Postdoc und arbeitet dabei auf unterschiedliche Karriereziele inner- und außerhalb der JLU hin. Karriereziele innerhalb der JLU bzw. im Hochschulbetrieb können dabei die klassische Professur, wissenschaftliche Dauerstellen sowie eine (Leitungs-)Position im Wissenschaftsmanagement oder der Verwaltung sein. Schließlich arbeiten Promovierende und Postdocs auch auf außeruniversitäre Karriereziele, wie z. B. Professuren an Fachhochschulen, (Leitungs-)Positionen in Forschungseinrichtungen, im öffentlichen Dienst oder in der Wirtschaft, hin. Neben den Karrierephasen und -zielen im wissenschaftlichen Bereich ist die JLU Arbeitgeberin und Ausbilderin für eine Vielzahl unterschiedlicher Berufe und Tätigkeiten im **administrativ-technischen Bereich**. Karrierewege in diesem Bereich bauen meist auf einer Berufsausbildung, seltener auch auf einem Dualen Studium oder Studium auf. Die Karrierewege in diesem Bereich bereiten auf eine langfristige Beschäftigung innerhalb der JLU, aber auch außerhalb der JLU (z. B. in Einrichtungen des öffentlichen Dienstes oder der Wirtschaft) vor.

Die Orientierung an Karrierephasen und -zielen findet sich in der **Struktur des Personalentwicklungskonzepts** und den nachfolgenden Kapiteln wieder. So folgen zunächst Kapitel zu den Beschäftigtengruppen in unterschiedlichen Karrierephasen entlang des wissenschaftlichen Karriereweges (Promovierende, Postdocs, Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren) sowie der wissenschaftlichen Karriereziele (Professorinnen und Professoren auf Dauer, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf Dauer, Wissenschaftsmanagerinnen und -manager). Schließlich folgen nicht wissenschaftliche Karrierewege und -ziele (administrativ-technisch Beschäftigte). In allen Kapiteln zu den Beschäftigtengruppen ist zudem ein gesonderter Abschnitt zu Karrierephasen und -zielen zu finden.

2.5 AKTEURINNEN UND AKTEURE SOWIE STRUKTUREN DER PERSONALENTWICKLUNG

Hauptakteurinnen und -akteure der Personalentwicklung an der JLU sind die Beschäftigten selbst. Sie identifizieren gemeinsam mit ihren Vorgesetzten Entwicklungspotenziale, legen Entwicklungsziele fest und verfolgen diese proaktiv. Die Vorgesetzten unterstützen diesen Entwicklungsprozess als Beraterinnen bzw. Berater und Trainerinnen bzw. Trainer. Zusätzlich wird die Personalentwicklung der JLU von unterschiedlichen institutionalisierten Personalentwicklungsstrukturen gestützt. Diese unterscheiden sich in ihrem Ausmaß, in dem sie zielgruppen- und verschiedene Organisationseinheiten übergreifende Maßnahmen anbieten (siehe Abbildung 2). Um zu gewährleisten, dass diese Angebote die Beschäftigten auch erreichen, nehmen zum einen die direkten Vorgesetzten eine „vermittelnde“ Rolle ein, indem sie auf Fortbildungen, Workshops u. Ä. aufmerksam machen und die Teilnahme an diesen unterstützen. Gleichzeitig beraten alle Einrichtungen zu ihren Angeboten, oftmals in speziellen Beratungs- bzw. Anlaufstellen (z. B. Abteilung Personalentwicklung, Graduiertenzentren, Büro für Chancengleichheit, Hochschuldidaktisches Kompetenzzentrum). Schließlich baut die Abteilung Personalentwicklung eine umfangreiche Homepage auf, die alle Personalentwicklungsangebote aufzeigt und Online-Materialien zur Verfügung stellt, wodurch sich die Beschäftigten selbst informieren können.

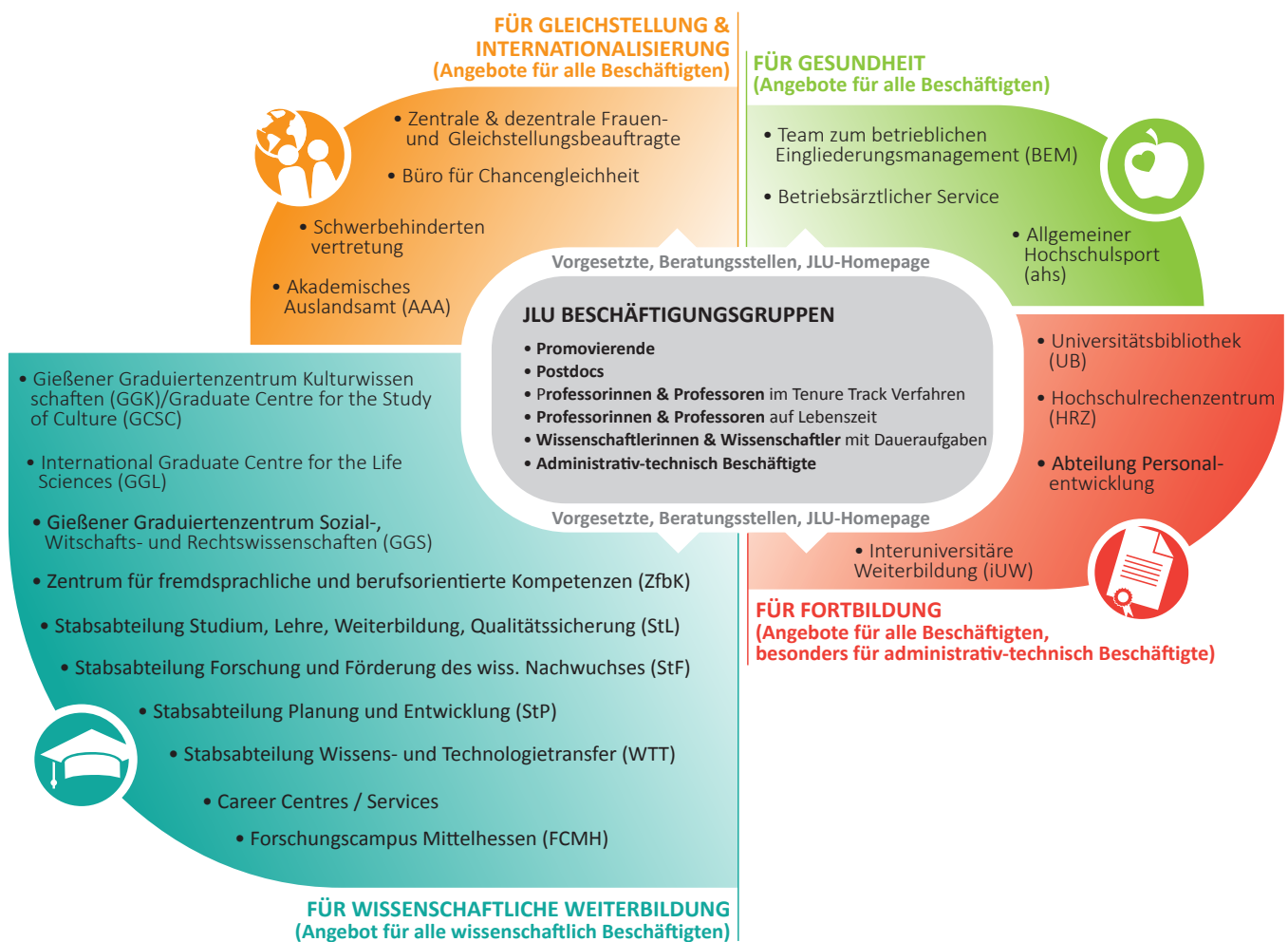


Abbildung 2: Personalentwicklungsstrukturen an der JLU aufgeteilt nach Bereichen.

2.5.1 Vorgesetzte als dezentrale Akteurinnen und Akteure der Personalentwicklung

Die direkten Vorgesetzten zählen zu den dezentralen Personalentwicklerinnen und -entwicklern der JLU. Sie nehmen eine Schlüsselrolle für die gesamte Personalentwicklung an der JLU ein, da sie Personalentwicklungsbedarfe unmittelbar feststellen können und als Erstkontakt bzw. Vermittler zu weiteren Akteurinnen und Akteuren der Personalentwicklung dienen. Gemeinsam mit den Beschäftigten erstellen die direkten Vorgesetzten Ziele für die berufliche Weiterentwicklung. Zudem unterstützen sie die Beschäftigten durch individuelle Beratung und das Schaffen von Freiräumen für den Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen und deren Transfer in den Arbeitsalltag. In regelmäßig stattfindenden Gesprächen evaluieren sie den Fortschritt ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und planen das weitere Vorgehen im Personalentwicklungsprozess.

2.5.2 Dezentrale fachbereichsübergreifende Personalentwicklungsstrukturen

Dezentrale fachbereichsübergreifende Personalentwicklungsstrukturen sind die Graduiertenzentren und die wissenschaftlichen Zentren an der JLU. Hier setzen die jeweiligen Akteurinnen und Akteure Personalentwicklungsziele eigenverantwortlich um und sind für die Qualitätssicherung ihrer Angebote verantwortlich. An den Zentren angesiedelte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren Beschäftigte der jeweiligen Zielgruppe zu passenden Angebote.

Graduiertenzentren

Die JLU hat es sich frühzeitig zur Aufgabe gemacht, junge Forscherinnen und Forscher in ihrer akademischen Karriere zu unterstützen und ihnen entsprechende Plattformen anzubieten. Pionierarbeit leistete die JLU mit dem bundesweit ersten Graduiertenzentrum Kulturwissenschaften (GGK), welches durch die Förderung im Rahmen der Exzellenzinitiative I und II als International Graduate Centre for the Study of Culture (GCSC) weiter ausgebaut wurde. Mit der Etablierung des Gießener Graduiertenzentrums Lebenswissenschaften (GGL) und des Gießener Graduiertenzentrums Sozial-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften (GGS) bietet die JLU strukturierte Graduiertenförderung über Fachdisziplinen hinweg, welche seit vielen Jahren aus Mitteln der universitären Grundausstattung finanziert wird. Dabei fördert die JLU ihren wissenschaftlichen Nachwuchs systematisch und zielgruppenspezifisch mit den Angeboten der drei Graduiertenzentren, die fachbereichsübergreifend und nach Wissenschaftsbereichen geordnet sind. Die Graduiertenzentren bieten an die jeweilige Fächerkultur angepasste, strukturierte (teils englischsprachige und international ausgerichtete) Promotionsprogramme, zugehörige Qualifikations- und Beratungsangebote sowie thematisch ausgerichtete Forschungssektionen und Arbeitsgruppen zum Austauschen, Netzwerken und Bilden von Forschungs Kooperationen. Diese Angebote bereiten Nachwuchsforscherinnen und -forscher in einem strukturierten Rahmen auf das eigene wissenschaftliche Arbeiten sowie auf eine Karriere inner- und außerhalb des Wissenschaftssystems vor.

Wissenschaftliche Zentren

Die zahlreichen, interdisziplinär angelegten wissenschaftlichen Zentren an der JLU bieten Vernetzungsplattformen, welche Forschung thematisch bündeln, Synergieeffekte hervorrufen und so auch den Transfer in die Gesellschaft erleichtern. Prominente Beispiele sind das Gießener Zentrum Östliches Europa (GiZo), das Zentrum für Medien und Interaktivität (ZMI) und das Zentrum für internationale Entwicklungs- und Umweltforschung (ZEU).



Gießener Graduiertenzentrum Kulturwissenschaften (GGK)

International Graduate Centre for the Study of Culture (GCSC)

Gießener Graduiertenzentren Lebenswissenschaften (GGL)

Gießener Graduiertenzentrum Sozial-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften (GGS)



Zentrum für Medien und Interaktivität (ZMI)

Gießener Zentrum Östliches Europa (GiZo)

Zentrum für internationale Entwicklungs- und Umweltforschung (ZEU)

2.5.3 Zentrale Personalentwicklungsstrukturen

Weiterhin existieren an der JLU mehrere zentrale Personalentwicklungsangebote für Beschäftigte über alle Organisationseinheiten hinweg:

Abteilung Personalentwicklung

Die Abteilung Personalentwicklung im Personaldezernat ist für alle zentralen Personalentwicklungsmaßnahmen der JLU zuständig. Die Abteilung erstellt ein zentrales Fortbildungsprogramm für alle Beschäftigten der JLU und koordiniert zukünftig das JLU-Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, das Tenure-Track-Unterstützungsprogramm und gemeinsam mit der **Fachstelle Mentoring** das Kompetenzprogramm Wissenschaftsmanagement. Darüber hinaus werden Angebote zur Ausbildungskoordination, zum Gesundheitsmanagement, zum betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement, zur Suchtprävention und zur Konfliktbewältigung organisiert.

- Des Weiteren baut die Abteilung Personalentwicklung existierende Personalentwicklungsinstrumente für die unterschiedlichen Phasen im Beschäftigungszyklus aus. Sie unterstützt die dezentralen Akteurinnen und Akteure, indem sie Instrumente bereitstellt, die
- in die Beschäftigung einführen („into-the-job“), z. B. Instrumente zur Personalauswahl (z. B. Anforderungsprofile, Merkhefte und Leitlinien für Entscheider) sowie zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. Begrüßungsmappen, Einführungsveranstaltungen für alle Beschäftigten und Checklisten für Vorgesetzte).
- die Beschäftigung begleiten („on-the-job“), u. a. Instrumente zur Durchführung von Jahresgesprächen (z. B. Leitlinien, Informationsmaterialien, Gesprächscoaching) sowie Fort- und Weiterbildungen (darunter Bedarfsabfragen, Konzeption neuer Kursreihen, Evaluation).
- beschäftigungsnah sind („near-the-job“); hier wird die Personalentwicklungsabteilung in Zusammenarbeit mit der Fachstelle Mentoring die bisherigen Mentoring-Angebote ausbauen und einen Coachingpool einrichten.

Zentrum für fremdsprachliche und berufsfeldorientierte Kompetenzen (ZfbK)

Das Hochschuldidaktische Kompetenzzentrum (HDK) im ZfbK ist die zentrale Anlaufstelle für alle Lehrenden der JLU, wenn es um den Erwerb von Lehrkompetenz geht. Das HDK unterstützt die Personalentwicklung mit Angeboten, die von niederschweligen Didaktik-Cafés zum kollegialen Austausch bis hin zu umfassenden hochschuldidaktischen Qualifizierungsprogrammen reichen, die mit Zertifikaten wie dem Zertifikat „Kompetenz für professionelle Hochschullehre“ abgeschlossen werden können, das vom HDK in Kooperation mit dem Hochschuldidaktischen Netzwerk Mittelhessen (HDM) angeboten wird. Darüber hinaus unterstützt das ZfbK die Personalentwicklung durch sein Career Centre Plus, den Alumni Service und das Forum für Sprachen und Kulturen. Letzteres fördert nicht nur den Ausbau der fremdsprachlichen und interkulturellen Kompetenzen von Studierenden, sondern flankiert auch die Internationalisierungsstrategie der JLU durch Angebote zur Förderung des Lehrens und Lernens in einer Zweit- oder Fremdsprache.

IDM-Servicebüro

Im Rahmen der Einführung eines Identity Management Systems (IDM) baut die JLU derzeit ein Servicebüro auf, dessen Ziel es u. a. ist, alle neuen Beschäftigten der JLU schneller und nachhaltiger arbeitsfähig zu machen, indem bereits ab dem ersten Arbeitstag aus einer Hand alle notwendigen technischen und mechanischen Zugänge (Dienstausweis, Schlüssel, Telefonanschluss, E-Mail-Account etc.) zur Verfügung gestellt werden. Das Servicebüro soll dabei auch Informationen zu Personalentwicklungsangeboten geben und zielgruppengerecht an kompetente Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner vermitteln.

Abteilung
Personalentwicklung

Fachstelle Mentoring



Zentrum für
fremdsprachliche und
berufsfeldorientierte
Kompetenzen (ZfbK)



Servicebüro „Identity
Management System“
(IDM-Servicebüro)



Büro für Chancengleichheit

Das Büro für Chancengleichheit ist eine Einrichtung des Präsidiums und erarbeitet in Abstimmung mit der Stabsabteilung Planung und Entwicklung eine gleichstellungspolitische Gesamtstrategie der Hochschulleitung. Das Büro für Chancengleichheit hat die Geschäftsführung der Gleichstellungskommission inne, die das Qualitätsmanagement der Gleichstellungspolitik der JLU überwacht. Durch ein konsequentes Gender Controlling werden im Büro für Chancengleichheit Zahlen, Daten und Fakten generiert, die systematisch aufbereitet und analysiert zur Weiterentwicklung der Gleichstellungs- und Personalpolitik der JLU beitragen. Die Fachabteilung entwickelt Strategien und Instrumente, die in Form von Zielvereinbarungen in den Fachbereichen, Zentren und zentralen Einrichtungen implementiert werden und auf diese Weise zur Personalentwicklung beitragen.

Zentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte und Büro der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten

Das Amt der Zentralen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten ist dem Präsidium qua gesetzlichem Auftrag im Hessischen Gleichberechtigungsgesetz (HGlG) als Beratungs- und Kontrollorgan zur Seite gestellt und unterstützt die Hochschulleitung bei der Umsetzung dieses Gesetzes. Das Büro der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten hat eine Reihe von Arbeitsbereichen übernommen, die gesamtuniversitär zur Personalentwicklung beitragen, bspw. die Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen (u. a. durch die Beteiligung an den hessenweiten Mentoring-Programmen) und die Stärkung der Familiengerechtigkeit (u. a. im Zuge der erfolgreichen Teilnahme am audit familiengerechte Hochschule). Die Zentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte hat die Geschäftsführung der Arbeitsgruppe familiengerechte Hochschule inne, der die Kanzlerin vorsitzt. Etwa 70 dezentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte in allen Fachbereichen, Zentren und zentralen Einrichtungen unterstützen die Zentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte bei der Umsetzung ihrer Aufgaben.

Akademisches Auslandsamt

Als Stabsabteilung des Präsidenten ist das Akademische Auslandsamt (AAA) zentral verantwortlich für die Umsetzung der Internationalisierungsstrategie der JLU „Fortschritt durch Internationalisierung – JLU International 2016-2026“. Die Schwerpunkte liegen dabei auf der interkulturellen Kompetenzbildung des Hochschulpersonals aller Ebenen und auf der Förderung von Kenntniserwerb durch internationalen Austausch und Zusammenarbeit mit Partnern weltweit. Auf Grundlage ihres internationalen Netzwerks und im Rahmen von Austauschprogrammen fördert die JLU Personalmobilität aller Beschäftigten zur Fort- und Weiterbildung.

Stabsabteilung Studium, Lehre, Weiterbildung, Qualitätssicherung

Forschung und Lehre haben an der JLU einen gleichermaßen hohen Stellenwert. Alle Lehrenden stellen Lehr- und Studienangebote auf einem qualitativ hohen Niveau sicher und bringen ihre Expertise in die Weiterentwicklung von Studium und Lehre ein. In allen Fragen, die Studium und Lehre betreffen, werden Lehrende durch die Stabsabteilung Studium, Lehre, Weiterbildung und Qualitätssicherung (StL) unterstützt und beraten (von der Novellierung von Studienordnungen über Akkreditierungen bis zur Unterstützung bei innovativen Lehrformaten etc.). Zudem stellt sie eine Vielzahl an Qualitätssicherungsverfahren bereit, deren Ausführung durch die Servicestelle Lehrevaluation unterstützt wird. Das LehrEvaluationsNavi (LENA) ergänzt das Angebot und unterstützt die Lehrenden dabei, Maßnahmen aus den Rückmeldungen der Studierenden abzuleiten. Zudem unterstützt und begleitet StL Lehrende beim Erstellen von Anträgen zur Förderung von Studium und Lehre – von der Antragsidee über die Kalkulation bis zum Abschlussbericht.

Büro für Chancengleichheit



Zentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte



Akademisches Auslandsamt



Stabsabteilung Studium, Lehre, Weiterbildung, Qualitätssicherung (StL)



Stabsabteilung Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Die Stabsabteilung Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (StF) unterstützt alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit einem Serviceangebot rund um die Forschung an der JLU und fungiert als Ansprechpartnerin für alle Belange, die im Bereich der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses liegen. Insbesondere hilft StF bei der Organisation und Prüfung von Verträgen im Rahmen von Drittmittelprojekten sowie bei der formalen Antragsstellung und Kalkulation für diese. Daneben informiert sie über die Förderformate der einschlägigen öffentlichen Drittmittelförderer. Auch die universitätsinterne Forschungsförderung (u. a. Förderfonds Forschung und JUST'US) wird von der Stabsabteilung Forschung betreut.

Stabsabteilung Wissens- und Technologietransfer

Die JLU fördert den Wissens- und Technologietransfer in die berufliche Praxis und ist bestrebt, generiertes Wissen zum Nutzen von Wirtschaft und Gesellschaft zu schützen und zu verwerten. Die Stabsabteilung Wissens- und Technologietransfer (WTT) bildet die Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft und ist Ansprechpartnerin in allen Fragen der Zusammenarbeit von Mitgliedern der Universität mit außeruniversitären Partnern. Die WTT informiert und berät zu Fachmessen und Ausstellungen, zu Förderprogrammen des Wissens- und Technologietransfers und pflegt enge Kontakte z. B. zur TransMIT GmbH, zum Transferzentrum Mittelhessen, zum Regionalmanagement Mittelhessen e. V. sowie zum TechnologieTransfer-Netzwerk Hessen. Darüber hinaus bietet die Abteilung mit dem darin eingebetteten Entrepreneurship Cluster Mittelhessen (ECM) ein Beratungs- und Weiterqualifizierungsangebot für gründungsinteressierte Studierende und Beschäftigte.

Forschungscampus Mittelhessen

Der Forschungscampus Mittelhessen ist eine hochschulübergreifende Einrichtung der Justus-Liebig-Universität Gießen, der Philipps-Universität Marburg und der Technischen Hochschule Mittelhessen nach § 47 des Hessischen Hochschulgesetzes. Er hat die Aufgabe, gemeinsame Forschungsaktivitäten, die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie die Forschungsinfrastruktur der drei mittelhessischen Hochschulen zu fördern. Unter dem Dach des Forschungscampus entwickeln die drei Hochschulen gemeinsam innovative Strukturen zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses, wie z. B. eine Plattform für kooperative Promotionen und ein ingenieurwissenschaftliches Promotionszentrum.



**Stabsabteilung Forschung
und Förderung des wissen-
schaftlichen Nachwuchses (StF)**



**Stabsabteilung Wissens-
und Technologietransfer (WTT)**



**Forschungscampus
Mittelhessen (FCMH)**

3 PROMOVIERENDE (WISSENSCHAFTLICHER NACHWUCHS I)

3.1 DIE ZIELGRUPPE

Die Promotion stellt die erste wissenschaftliche Karrierestufe nach dem Studium dar. Das Anfertigen der Dissertation in der Promotionsphase soll zum wissenschaftlichen Arbeiten befähigen. Im Selbstverständnis der Universitäten in Deutschland (Hochschulrektorenkonferenz, 2012, 2014) gilt die Promotion als Nachweis der Befähigung zu vertiefter selbstständiger wissenschaftlicher Arbeit. Sie stellt eine eigenständige Forschungsleistung dar, durch die Nachwuchsforscherinnen und -forscher wesentliche Beiträge zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt und zur Erneuerungs- sowie Zukunftsfähigkeit des Wissenschaftssystems leisten. Die Promotionsphase soll die Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit von Promovierenden fördern und fordern und sie somit für eine Tätigkeit in Forschung und Wissenschaft qualifizieren.

An der JLU werden Dissertationen in unterschiedlichen inter-/disziplinären Kontexten und Strukturen bzw. Graden der Selbstorganisation verfasst. Zudem gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Wege zur Promotion, wobei sich mit Graduiertenzentren und strukturierten Graduiertenausbildungen vermehrt auch Gruppenformen des wissenschaftlichen Austauschs durchsetzen.

3.2 KARRIEREWEGE UND -ZIELE

Nach Abschluss eines Hochschulstudiums durchlaufen Doktorandinnen und Doktoranden – in der Regel in einem befristeten Beschäftigungsverhältnis – die Promotionsphase, in der sie auf unterschiedliche individuelle Karriereziele hinarbeiten. Neben der fachlichen Qualifikation dient die Promotionsphase der beruflichen Orientierung. Promovierende setzen sich aktiv mit den eigenen beruflichen Zielvorstellungen und den zu erfüllenden Voraussetzungen auseinander und enwickeln sich gezielt für das Erreichen dieser Ziele weiter.

Personalentwicklung an der JLU berücksichtigt die individuellen Karriereziele der Promovierenden und hält unterschiedliche Angebote und Unterstützungsmaßnahmen bereit, um diese zu erreichen: So stellt die JLU ihre internen Karrierewege (z. B. Postdoc-Stellen und Stellen im Wissenschaftsmanagement) transparent dar und qualifiziert Promovierende für diese (z. B. durch Angebote der Graduiertenzentren). Daneben bereitet sie Promovierende auch für JLU-externe Karrierewege vor und fördert Übergänge in den externen Arbeitsmarkt, durch Netzwerke und Forschungskoroperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen (z. B. mit dem Herder-Institut in Marburg, den Max-Planck-Instituten in Marburg und Bad Nauheim, der Helmholtz-Gemeinschaft und der Fraunhofer-Gesellschaft), an Fachhochschulen (u. a. durch die Kooperation mit der Technischen Hochschule Mittelhessen im Rahmen des Forschungscampus Mittelhessen), in die Wirtschaft (u. a. durch Partnerschaften und Netzwerke mit regional, national und international tätigen Unternehmen) sowie in die Selbstständigkeit (insbesondere durch das Entrepreneurship Cluster Mittelhessen).

3.3 ZIELPROFIL

Die JLU verfolgt für Promovierende die nachfolgenden spezifischen Ziele, welche sich an den übergeordneten Personalentwicklungs-Zielbereichen „Kompetenzen“ und „Motivation“ (siehe Kapitel 2.2. strategische Handlungsfelder der Personalentwicklung) orientieren:

Promovierende sollen sich über die Zeit ihrer Promotion zu **eigenständigen Forscherinnen und Forschern** entwickeln, die



kompetent forschen (Zielbereich fachliche Kompetenz)

- zunehmend selbstständig und systematisch forschen,
- wissenschaftliche Ergebnisse adressatengerecht kommunizieren,
- die Regeln guter wissenschaftlicher Praxis kennen und anwenden;



kompetent lehren (Zielbereich fachliche Kompetenz)

- zunehmend selbstständig Lehrveranstaltungen in ihrem Fachgebiet didaktisch konzipieren, durchführen und im Anschluss evaluieren lassen,
- zunehmend selbstständig Studierende betreuen;



aktiv die eigene Karriere planen und auf Nachfolgebeschäftigung hinarbeiten (Zielbereich Rollenkompetenz)

- die Bedeutsamkeit und die Möglichkeiten des eigenständigen Netzwerkaufbaus kennen und über die dafür notwendigen Kompetenzen verfügen,
- sich mit anderen Promovierenden sowie Forscherinnen und Forschern vernetzen und mit diesen zusammenarbeiten,
- eine klare berufliche Zielvorstellung aufbauen, Voraussetzungen für ihre Karriereziele kennen und auf diese hinarbeiten;



ihre Gesundheit fördern und aufrechterhalten (Zielbereich Gesundheitskompetenz)

- gesundheitsförderlich mit Arbeitsbelastungen und Stress umgehen,
- eigenverantwortlich eine gesunde und ausgewogene Balance zwischen Privat- und Berufsleben schaffen;



eigenverantwortlich und zielgerichtet arbeiten und forschen (Zielbereich Leistungsbereitschaft):

- Zielsetzungsprozesse gemeinsam mit ihren Betreuerinnen und Betreuern aktiv steuern,
- das eigene Zeit- und Ressourcenmanagement und projektbezogene Arbeiten optimieren;



sich in das Wissenschaftssystem integrieren (Zielbereich Identifikation)

- sich mit den Zielen und Werten der JLU aktiv auseinandersetzen,
- den Wissenschaftsbetrieb sowie die Förderlandschaft kennen.

3.4 JLU-STRUKTUREN ZUR ZIELERREICHUNG

Die JLU begleitet und fördert Promovierende mittels spezifischer Personalentwicklungsangebote und Unterstützungsstrukturen, die auf das Erreichen der oben genannten Ziele zugeschnitten sind (siehe Abbildung 3.)

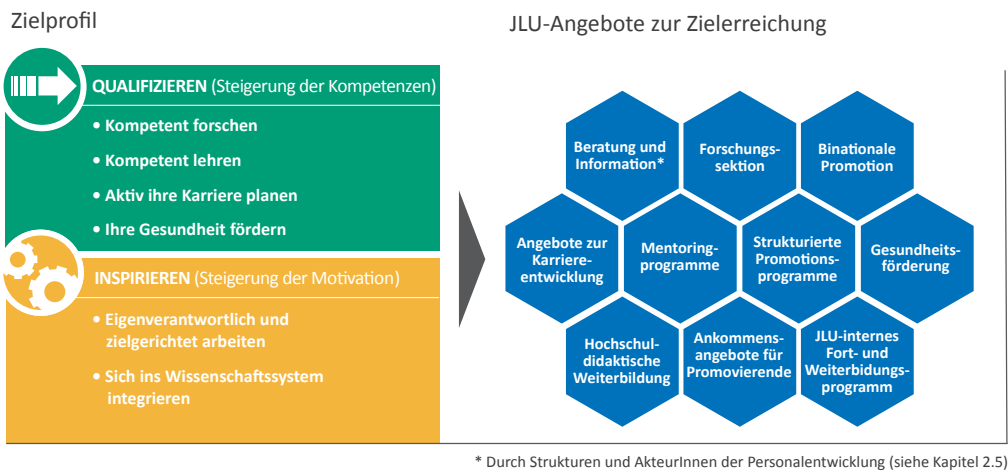


Abbildung 3: Personalentwicklungsziele für Promovierende und unterstützende Angebote zu deren Erreichung.


Zielbereichsübergreifend: die Gießener Graduiertenzentren, binationale Abschlüsse und kooperative Promotionen

Die JLU hat es sich frühzeitig zur Aufgabe gemacht, Promovierende in ihrer akademischen Karriere zu unterstützen, dabei spielen die drei Graduiertenzentren – in die ein Großteil der Promovierenden integriert ist – eine große Rolle: das Graduiertenzentrum Kulturwissenschaften (**GGK**) mit dem International Graduate Centre for the Study of Culture (**GCSC**), das Gießener Graduiertenzentren Lebenswissenschaften (**GGL**) und das Gießener Graduiertenzentrum Sozial-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften (**GGG**). Im Rahmen der Exzellenzinitiative I und II wurde das Graduiertenzentrum Kulturwissenschaften (GGK) zum International Graduate Centre for the Study of Culture (GCSC) weiter ausgebaut. Durch das GCSC genießt die JLU ein großes nationales und internationales Renommee in der Graduiertenausbildung.

Die Graduiertenzentren bieten auf die jeweilige Fächerkultur angepasste strukturierte (teils englischsprachige und international ausgerichtete) Promotionsprogramme sowie zugehörige Qualifikations- und Beratungsangebote. Thematisch ausgerichtete Forschungssektionen und Arbeitsgruppen der Graduiertenzentren erleichtern den gegenseitigen Austausch, den Aufbau von Netzwerken und das Bilden von Forschungsk Kooperationen. Diese Angebote unterstützen Nachwuchsforscherinnen und -forscher beim eigenen wissenschaftlichen Arbeiten und bereiten sie auf eine Karriere inner- und außerhalb des Wissenschaftssystems vor. Die von der JLU angebotenen Promotionsstrukturen ermöglichen es, eigene Kompetenzen passgenau zu vervollständigen, entbinden die Promovierenden jedoch nicht von Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit.

Derzeit sind ein Großteil der Promovierenden an einem der drei Gießener Graduiertenzentren, GGK/GCSC, GGL oder GGG, assoziiert. Im Zuge einer kontinuierlichen Optimierung strebt die JLU an, die Graduiertenstrukturen weiter zu differenzieren und auszubauen, sodass den Promovierenden aller Disziplinen und Fachbereiche attraktive Assoziationsmöglichkeiten zur Verfügung stehen (siehe Kapitel 3.5. Meilensteinplanung).

Ein beträchtlicher Anteil der Promovierenden in den Natur- und Lebenswissenschaften sind in drittmittelgeförderte Verbundprojekte, wie Sonderforschungsbereiche, Graduiertenkollegs und LOEWE-Zentren bzw. -Schwerpunkten integriert oder an diese assoziiert. Diese setzen – gefordert und gefördert durch die Drittmittelgeber – verbundene Personalentwicklungsmaßnahmen für den wissenschaftlichen Nachwuchs in Zusammenarbeit mit den Graduiertenstrukturen und lokalen Perso-

 Gießener Graduiertenzentrum Kulturwissenschaften (GGK)

International Graduate Centre for the Study of Culture (GCSC)

Gießener Graduiertenzentren Lebenswissenschaften (GGL)

Gießener Graduiertenzentrum Sozial-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften (GGG)

nalentwicklungsstrukturen um. Dabei leisten die Forschungsverbände die Einbindung in die Forschung sowie die fachliche und methodologische Ausbildung. Dagegen leisten die Graduiertenstrukturen - wie z. B. GGL, Graduiertenprogramm Promotion in der Materialwissenschaft (**PriMa**) oder **Programme in der Medizin** die überfachliche Qualifikation und interdisziplinäre Vernetzung.

Im Rahmen der Internationalisierungsstrategie hat die JLU systematisch Strukturen der internationalen Graduiertenausbildung aufgebaut. So verankern Cotutelle-Vereinbarungen und eine novellierte JLU-Satzung für binationale Promotionen eine internationale Promotionsausbildung an der JLU und ihren Partneruniversitäten. Heute sind binationale Promotionsverfahren, in denen Promovierende einen gemeinsam von JLU und Partneruniversität verliehenen Doktorgrad erwerben, gelebte Praxis, wie z. B. im bundesweit ersten deutsch-australischen Graduiertenkolleg „International Research Training Group for Molecular Pathogenesis of Male Reproductive Disorders“ (**IRTG**), in dem die Zusammenarbeit zwischen der JLU und der Monash University in Melbourne seit 2013 von der DFG gefördert wird. Besonders erwähnenswert ist auch das European **PhDnet** Literary and Cultural Studies, ein am GCSC entwickeltes kooperatives Promotionsprogramm von insgesamt sechs europäischen Partnerinstitutionen aus sechs verschiedenen Ländern. Die Betreuung durch jeweils eine Hochschullehrerin oder einen Hochschullehrer an der JLU und an der jeweiligen Partneruniversität im Ausland ermöglicht es den Promovierenden, sich intensiv mit den unterschiedlichen Forschungskulturen und Wissenschaftssystemen auseinanderzusetzen. Dadurch erwerben sie zusätzliche Qualifikationen, die weit über vertiefte Fremdsprachenkenntnisse und Kenntnisse über das andere Land hinausgehen.

Die **Kooperative Promotionsplattform** des Forschungscampus Mittelhessen (**FCMH**) ermöglicht hochqualifizierten Absolventinnen und Absolventen von Fachhochschulen bzw. Hochschulen für Angewandte Wissenschaften einen diskriminierungsfreien Zugang zur kooperativen Promotion zwischen der JLU bzw. der Philipps-Universität Marburg und der Technischen Hochschule Mittelhessen (THM) und sichert zugleich höchste Qualitätsstandards für kooperative Promotionsverfahren. Zudem wird unter dem Dach des Forschungscampus Mittelhessen (FCMH) ein Promotionszentrum für ingenieurwissenschaftliche Promotionen unter Beteiligung aller drei Hochschulen eingerichtet.



Förderung kompetenter Forschung

Promovierende sollen während der Promotion zunehmend selbstständig und systematisch forschen und z. B. auch lernen, wissenschaftliche Ergebnisse adressatengerecht zu kommunizieren. Das bedeutet, dass Promovierende umfangreiche Literatur bewältigen und sich tiefe fachliche Expertise aneignen, fachspezifische Methoden anwenden, Forschungsergebnisse und-ideen systematisch verschriftlichen und publizieren sowie auf Kongressen und Tagungen präsentieren und diskutieren müssen. Auf diese Aufgaben bereiten insbesondere die Graduiertenzentren mit Hilfe eines breiten Kursspektrums, Peer-Mentoring-Gruppen und Forschungssektionen vor. Verteilt auf die drei Graduiertenzentren schaffen mehr als 30 fachspezifische **Forschungssektionen** für Promovierende die Möglichkeit zum regelmäßigen wissenschaftlichen und interdisziplinären Austausch mit anderen Nachwuchsforscherinnen und -forschern sowie mit Professorinnen und Professoren auf Augenhöhe. Innerhalb der Forschungssektionen werden aktuelle Forschungsprojekte in „Brown Bag“-Formaten diskutiert, Expertinnen und Experten zu Vorträgen eingeladen, Vortragsreihen ausgestaltet und zukünftige Forschungsprojekte geplant und angestoßen. Promovierende können in den Forschungssektionen ihre wissenschaftliche Selbstständigkeit schrittweise entwickeln, indem sie im Rahmen ihrer Sektionsarbeit zunehmend verantwortungsvollere Funktionen übernehmen: von der aktiven



**PriMa –
die Promotionsplattform
des LaMa**

**Graduiertenkollegs und
Promotionsprogramme des
Fachbereich Medizin**



**International Research
Training Group for
Molecular Pathogenesis
of Male Reproductive
Disorders (IRTG)**

**European PhDnet Literary
and Cultural Studies**



**Kooperative
Promotionsplattform**



**Forschungssektionen des
GGK/GCSC**

Forschungssektionen des GGL

Forschungssektionen des GGS

Mitgliedschaft in einer Sektion über Verantwortung für bestimmte Projekte (z. B. Vortragsreihen) bis zur Leitung einer solchen. Besonders in den Lebenswissenschaften stellen die Forschungssektionen die Plattformen der fachlichen Weiterbildung dar, welche in Form von Kursangeboten, Vorträgen eingeladener Expertinnen und Experten sowie Fortschrittsberichten der Promovierenden stattfindet.

Neben dieser Förderung während der Promotion bietet die JLU zudem unterschiedliche **Vorpromotionsprogramme**, die den erfolgreichen Einstieg in die Promotion erleichtern. PräproPsych und PräproChem sind Fasttrackprogramme, welche ausgewählten Masterstudierenden der Psychologie und Chemie mit exzellenten Bachelorabschlüssen die Möglichkeit bieten frühzeitig in das wissenschaftliche Arbeiten einer Arbeitsgruppe eingebunden zu werden und ihre Promotionen in der Folge effektiver zu gestalten. Das Predoctoral Program for Cultural Studies des GCSC führt Masterstudierende, durch Erfahrungsaustausche mit Promovierenden und Teilnahme an Workshops des GCSC, an methodische und organisatorische Fragen rund um das Thema Promotion heran. Dahingegen möchte das Prägraduierertenkolleg der Medizin geeignete Studierende der Human- und Zahnmedizin in einem wissenschaftlichen Praktikum und einem begleitenden Qualifizierungsprogramm für eine Karriere in der Forschung motivieren.

Die **Qualifizierungsangebote** der Gießener Graduiertenzentren ermöglichen eine promotionsbegleitende individuelle Schärfung des eigenen Kompetenzprofils. In Abhängigkeit von der Phase, in der sich die Promovierenden befinden (von der Orientierung bis zum Abschluss), können sie Kurse wählen, die für sie bei aktuellen und zukünftigen Anforderungen hilfreich sind. Das Angebotsrepertoire richtet sich dabei an den Bedarfs- und Interessensbekundungen der Promovierenden aus. Mit regelmäßigen Bedarfsabfragen bieten die Graduiertenzentren partizipative Mitsprache bei der Gestaltung der Angebote und schaffen gleichzeitig ein Verständnis der Promovierenden für die Eigenverantwortlichkeit in Bezug auf die eigene Weiterbildung. Kurse zu Forschungsmethoden tragen ebenso wie Workshops im Bereich der außerfachlichen Kompetenzen dazu bei, dass sich Promovierende zu unabhängigen Forscherinnen und Forschern entwickeln und ihre Effizienz und Produktivität während der Promotion steigern können. Über das Kursprogramm hinaus bieten die Graduiertenzentren zahlreiche Möglichkeiten, erlernte Fertigkeiten anzuwenden und in einem geschützten Rahmen zu erproben. Promovierende können beispielsweise die Leitung einer **Peer-Mentoring-Gruppe** im GGS übernehmen und dabei praktisch laterale Führungstechniken anwenden. Beim Peer-Mentoring schließen sich Nachwuchsforscherinnen und -forscher zu selbstorganisierten Gruppen zusammen, um gemeinsam Netzwerke zu Personen bzw. Institutionen aufzubauen und sich durch geeignete Maßnahmen Qualifikationen anzueignen, die für den wissenschaftlichen Karriereerfolg entscheidend sind. Die erworbenen Kompetenzen sollen die inner- und außerwissenschaftliche Arbeitsmarktfähigkeit verbessern und sind durch Zertifikate nachweisbar.



Förderung kompetenter Lehre

Promovierende, die neben den eigenen Forschungstätigkeiten auch eigenständige Aufgaben der Lehre übernehmen, sollen zunehmend kompetent lehren und Studierende betreuen. Das bedeutet, dass sie Lehrveranstaltungen konzipieren und diese zunehmend selbstständig durchführen, Studierende bei der Anfertigung von Haus- und Abschlussarbeiten anleiten und bei fachlichen Fragen betreuen und beraten. Um eine Einschätzung der eigenen Lehrleistung zu erhalten, lassen Promovierende ihre Lehrveranstaltungen evaluieren und erhalten so studentisches Feedback.

Das Hochschuldidaktische Kompetenzzentrum (**HDK**) macht auf der Basis bedarfspezifischer Abfragen gezielte Weiterbildungs- und Beratungsangebote, mit denen Lehreinsteigerinnen und -einsteiger didaktische Kompetenzen erwerben können.



Qualifizierung der Graduiertenzentren:

Predocctoral Programm (GCSC)

PreProChem

PreProPsych

Prägraduierertenkolleg im Fach Medizin



Qualifizierung der Graduiertenzentren:

Qualifizierung-GGK/GCSC

Qualifizierung-GGL

Qualifizierung-GGS



Peer Mentoring am GGL

Peer Mentoring am GGS



Hochschuldidaktisches Kompetenzzentrum (HDK)

Hochschuldidaktisches Netzwerk Mittelhessen (HDM)

Das HDK dient damit der Berufsqualifizierung Promovierender und durch seine Vernetzung im Hochschuldidaktischen Netzwerk Mittelhessen (**HDM**) auch der hochschulübergreifenden Kontaktpflege.

Komplementär dazu können sich die Promovierenden des GCSC und GGK in dem Teaching Centre hochschuldidaktische Kompetenzen aneignen. Das Kursprogramm des **Teaching Centre** bietet reichlich Gelegenheit, sich einerseits mit aktuellen hochschuldidaktischen Ansätzen (z. B. den Prinzipien des aufgabenorientierten Lernens) vertraut zu machen und andererseits individuelle Unterstützung bei der Planung und Durchführung eigener Lehrveranstaltungen zu erhalten.

Die JLU möchte allen internationalen Promovierenden den Einstieg in das Hochschulsystem in Deutschland erleichtern. Eine besondere Hürde für internationale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler stellt dabei das Sammeln von Lehrerfahrung dar. Die **Teaching Assistantship Programme** der Graduiertenzentren greifen genau dieses Problem auf, indem sie es internationalen Promovierenden ermöglichen, unter Anleitung erste Lehrerfahrungen an der JLU und somit im deutschen universitären System zu sammeln. In diesem Zusammenhang sollen zukünftig auch Beratungs- und Kursangebote zum Ausbau hochschuldidaktischer Kompetenzen auf Englisch bereitgestellt werden.



Förderung aktiver Karriereplanung

Die Promotion ist eine Qualifizierungsphase, die für eine wissenschaftliche Karriere notwendigerweise durchlaufen werden muss oder auf eine Karriere außerhalb der Wissenschaft und/oder der Universität vorbereitet. Daher ist das Planen und Vorantreiben der eigenen Karriere eine zentrale Aufgabe während der Promotion. Promovierende bauen in dieser Zeit bestenfalls eine klare berufliche Zielvorstellung auf, verfolgen diese stringent und vernetzen sich erfolgreich mit anderen Forscherinnen und Forschern und für ihre zukünftige Karriere wichtigen Personen.

Das **Career Centre Plus** des ZfbK und die **Career Centres/Services** der Graduiertenzentren erarbeiten zusammen mit der Agentur für Arbeit und weiteren Partnern kontinuierlich neue Strategien, um Promovierende bestmöglich auf ihre ersten Schritte in die Arbeitswelt vorzubereiten. Sie unterstützen Promovierende bei der eigenen Karriereplanung in Form von Workshops zu karriererelevanten Kompetenzen, bieten individuelle Bewerbungstrainings, Berufsberatungen sowie Vortragsreihen zum Thema Karriere und Berufseinstieg und organisieren universitäre Jobmessen.

So findet z. B. seit 2003, organisiert durch den Career Service von GGK/GCSC und die Agentur für Arbeit, ein jährlicher Karrierekongress für Promovierende statt. Ausgewiesene Expertinnen und Experten aus verschiedenen Berufssparten geben detailliert ihre Erfahrungen mit dem Berufseinstieg weiter, informieren über Karrieremöglichkeiten für Promovierende der Geistes- und Sozialwissenschaften und schaffen eine Plattform zur beruflichen Perspektivenbildung mit vielseitigen Angeboten zu Fragen rund um die relevanten Berufsfelder inner- und außerhalb der Wissenschaft. Seit 2010 setzt das GGL in Form des jährlich stattfindenden Career Days vielfältige Impulse für die Wahl von Karrierezielen in Wissenschaft und Wirtschaft. Mit „Job Orientation for the Life Sciences“ (**JOLS**) besteht zudem seit 2016 ein Programm, welches die Berufsfelderkundung für deutsche und ausländische Promovierende der Lebenswissenschaften mit einer vielfältigen Bandbreite von Angeboten unterstützt. Ein starker Fokus liegt dabei in der Zusammenarbeit mit Unternehmen der Biotech-, Pharma- und Lebensmittelindustrie. Neben einem Kursprogramm, welches Grundkenntnisse für den Eintritt in die Industrie vermittelt, fördert das Programm durch Exkursionen, Job Shadowing und Einbindung von Industrievertretern, den direkten Austausch mit den genannten Branchen.



Teaching Centre des
GGK/GCSC



Student Teaching Assistant
Ship Programme (STIBET)
des GGL

GGG-Teaching Assistantship
Programme



Career Centre Plus des ZfbK

Career Service des GGK/
GCSC

Career Day des GGL

Karrieremanagement
am GGS



Job Orientation for the
Life Sciences


Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Angebote der Career Centres/Services werden somit angeregt und darin unterstützt, sich aktiv mit den eigenen beruflichen Zielvorstellungen auseinandersetzen, strategische Karriereprofile zu entwickeln und gezielt Kompetenzen für inner- sowie außeruniversitäre Berufswege aufzubauen.

Zum Aufbau beruflicher internationaler Netzwerke dienen alle bisher genannten Strukturen der Graduiertenzentren (wie z. B. Forschungssektionen und binationale Promotionsprogramme), da sie verschiedene Plattformen für Austausch und Kontaktmöglichkeiten mit anderen Forscherinnen und Forschern bieten. Einen essenziellen Beitrag zum Aufbau beruflicher Netzwerke leisten auch die vielfältigen Mentoring-Angebote der Graduiertenzentren. Ergänzt werden die bisher genannten Angebote durch Kurse zu Techniken und Strategien des professionellen Netzwerkers sowie Alumni-Veranstaltungen.

Mit den **Mentoring-Programmlinien** ProCareer.Doc und Pro.Academia des Verbundprojektes „Mentoring Hessen. Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft“ stellt die JLU weiblichen Promovierenden zudem zwei Mentoring- und Trainingsangebote zur Verfügung. „Mentoring Hessen. Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft“ begleitet Frauen während ihrer Promotions- und Postdoc-Phase und bietet eine Plattform für intensives Netzwerken, welches wichtig für eine erfolgreiche Karriere ist. Gewährleistet wird eine persönliche Beratung auf zwei Ebenen: durch andere Doktorandinnen und Postdocs (Peer-Mentoring) und gleichzeitig durch erfahrene Professorinnen und weibliche Führungskräfte aus wissenschaftsnahen Organisationen (Gruppenmentoring). ProCareer.Doc richtet sich u. a. an Promovierende und bietet Orientierung zu Karriereoptionen nach der Promotion in Wirtschaft, Wissenschaftsmanagement und Verwaltung, ProAcademia richtet sich wiederum u. a. an fortgeschrittene Promovierende mit dem Karriereziel Wissenschaft.

Zur Unterstützung der individuellen Karriereplanung bietet die JLU drei umfangreiche Mentoringprogramme an, welche sich je nach Karriereziel unterscheiden: **MEWISMA** ist ein gemeinsames Mentoringprogramm der Graduiertenzentren GGS, GGK und GGL, des Career Centre / ZfbK, des Zentrums für Lehrerbildung der JLU und der MARburg Research Academy (MARA) der Philipps-Universität Marburg. Bei MEWISMA geben Mentorinnen und Mentoren in einer Eins-zu-Eins-Beziehung ihr Wissen und ihre Erfahrungen weiter. Neben dieser Begleitung beinhaltet MEWISMA eine Einführung in die Kollegiale Beratung, Networkingveranstaltungen sowie einen eintägigen Einstiegsworkshop. MEWISMA umfasst dabei zwei Programmlinien: Die Programmlinie **Wissenschaftskarriere** richtet sich an alle Promovierenden der JLU, die sich für ihre nächsten Karriereschritte in der Wissenschaft Beratung und Unterstützung wünschen. Die Programmlinie **Einstieg ins Wissenschaftsmanagement** richtet sich an Promovierende der JLU, die sich für einen Karriereweg im Wissenschaftsmanagement interessieren. Hier erhalten Promovierende konkrete Einblicke in jenes vielfältige Berufsfeld sowie persönliche Beratung, um sich gezielt für eine Karriere im Wissenschaftsmanagement entscheiden zu können. Derzeit werden die JLU-Mentoringangebote im Rahmen von MEWISMA oder auch des Peer-Mentorings teilweise nur befristet gefördert. Die JLU plant diese Mentoringangebote nicht nur zu verstetigen, sondern auch systematisch weiter auszubauen. Zu diesem Zweck wurde die **Fachstelle Mentoring** eingerichtet, die alle Institutionen und Personen an der JLU berät und unterstützt, die Mentoring-Programme für ihren Bereich entwickeln und durchführen wollen. Darüber hinaus strebt die Fachstelle Mentoring durch stetige Entwicklung und Evaluierung verlässliche Qualitätsstandards der Mentoring-Angebote der JLU an.

Zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der letzten Phase der Promotion vergibt das Büro für Chancengleichheit der JLU zudem spezielle **Promotionsabschlussförderstipendien** als Ausgleich für Verlustzeiten, die beispielsweise durch Schwangerschaft, Mutterschutz oder Elternzeit, die Versorgung von Kindern und/oder anderen Angehörigen entstanden sind. Ziel des Programms ist es, besonders qualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen bei der erfolgreichen Fertigstellung ihrer Dissertation zu unterstützen.



„Mentoring Hessen.
Frauen in Wissenschaft und
Wirtschaft.“

Programmlinien:
ProCareer.Doc & Pro.Academia



MEWISMA
Mentoring-Programme



Fachstelle Mentoring



**Programm zur Promo-
tionsabschlussförderung**



Förderung der Gesundheit

Im Bereich der Gesundheitsförderung existiert an der JLU eine Vielzahl an Angeboten: Der Allgemeine Hochschulsport (**ahs**) bietet viermal im Jahr ein umfassendes breitensportlich- und gesundheitsorientiertes Sport- und Bewegungskursprogramm in über 60 verschiedenen Sportarten an, welches allen Beschäftigten der JLU zur Teilnahme offensteht (z. B. „JLU-Pausenexpress“, Entspannungsverfahren). Zusätzlich bietet das JLU-interne **Fort- und Weiterbildungsprogramm** ein variierendes Angebot an Gesundheitskursen (z. B. Stressbewältigung, Burnout-Prävention, Resilienz). Regelmäßig stattfindende **Gesundheitsaktionen** (z. B. JLU-Gesundheitstag, „Be active!“ Aktivwoche oder Gripeschutzimpfung) runden dieses Angebot ab. Im Rahmen der **Suchtprävention** kooperiert die JLU mit der Diakonischen Fachstelle für Sucht, bei welcher sich Betroffene, Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen anonym beraten lassen und bedarfsgerechte Unterstützungsangebote wahrnehmen können.

Die JLU möchte insbesondere auch für Beschäftigtengruppen, welche in der Regel in befristeten Arbeitsverhältnissen arbeiten ein Klima der Gesundheitserhaltung und -förderung schaffen. So sollen auch Promovierende zukünftig noch besser darin unterstützt werden, gesundheitsförderlich mit den vielfältigen und steigenden Herausforderungen der Promotionsphase umzugehen. Die Abteilung Personalentwicklung wird daher die bereits bestehenden Angebote der Graduiertenzentren zu Zeitmanagement, Stressabbau und Konfliktmanagement zukünftig noch stärker als bisher systematisch ergänzen. Zur Unterstützung des langfristigen Erhalts der Gesundheit, baut die JLU Kurse zur Balance zwischen Berufs- und Privatleben („Work-Life-Balance“) aus und ermutigt Promovierende, sich nach intensiven Arbeitsphasen aktiv Freiräume zur Erholung zu schaffen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt für die Gesundheitsförderung eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund stellt die JLU für diese Zielgruppe neben umfangreichen Kinderbetreuungsangeboten und Netzwerkmöglichkeiten für Promovierende mit Kindern auch ein Promotionsabschlussförderstipendium bereit, welches besonders qualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen, bei denen sich der Abschluss der Promotion aus familiären Gründen verzögert hat, in der letzten Phase der Promotion zu unterstützt.



Förderung eigenverantwortlicher und zielgerichteter Arbeit

Eigenverantwortliches und zielgerichtetes Handeln bedeutet sowohl das aktive Gestalten von Zielsetzungsprozessen während der Promotion als auch das Optimieren des eigenen projektbezogenen Arbeitens. Das bedeutet, dass Promovierende unter Absprache mit der Betreuerin bzw. dem Betreuer zunehmend mehr Verantwortung für das eigene Forschungsprojekt übernehmen, Arbeitsprozesse und Zielpläne nach Feedback anpassen und die eigenen Ressourcen effektiv einsetzen. Die aktive (Mit-) Gestaltung von Zielsetzungsprozessen fördert die JLU durch **Promotions-Einführungsprogramme**, wie z. B. den Grundkurs Promotion des GCSC und GGK, in denen die Promovierenden schon vor bzw. zu Beginn ihrer Promotion das Handwerkszeug für Planung und Zielsetzung in der Promotionszeit erlernen.

Mit Hilfe des an der JLU bereits breit eingesetzten Instrumentes der **Betreuungsvereinbarungen** schaffen Promovierende gemeinsam mit ihren Betreuerinnen und Betreuern Klarheit über Aufgaben und Pflichten während der Promotion. Dieses Vorgehen fördert die Eigeninitiative der Promovierenden in Zielsetzungsprozessen und erleichtert das Planen der Promotionsphase. Mit dem Ziel, Promovierende zu einer strukturierten Reflexion des eigenen Promotionsfortschrittes anzuregen und Dissertationssupervisorinnen und -supervisoren über diesen zu informieren, setzt z. B. das GCSC das Instrument der jährlichen **Forschungsberichte** der Promovie-



Allgemeiner
Hochschulsport (ahs)

JLU-internes Fort- und
Weiterbildungsprogramm

JLU-Gesundheitsaktionen

Diakonisches Werk Gießen:
Fachstelle Suchthilfe



Mentoring
„Einstieg in die Promotion“

Grundkurs Promotion des
GGK/GCSC



Betreuungsvereinbarung
GCSC

Betreuungsvereinbarung
GGS

Forschungsberichte am
GCSC

renden ein, welche, neben dem Fortschritt des Promotionsprojekts, auch weitere wissenschaftliche Aktivitäten innerhalb und außerhalb des GCSC abfragen. Die Berichte werden z. B. bei der Erstellung von Gutachten sowie bei der Erstellung des abschließenden GCSC-Zertifikats herangezogen und können als Grundlage für eine Stipendienverlängerung dienen. Mit denselben Zielen setzt das GGL das Instrument des Berichtszyklus ("Reporting Cycle") ein, welches alle Promovierenden dazu verpflichtet jährlich entweder auf Treffen der Forschungssektionen oder während der GGL Annual Conference über den Fortschritt ihres Forschungsvorhabens zu berichten. Die JLU wird die Instrumente der Betreuungsvereinbarungen und der Berichte zum eigenen Forschungsfortschritt zukünftig noch stärker systematisch ausbauen und einsetzen. Die JLU möchte ihren Promovierenden durchgängig eine mittelfristige Planbarkeit ihres wissenschaftlichen Arbeitens ermöglichen. Zu diesem Zweck hat sie bereits lange vor der Novelle des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes die sogenannte „3+2 Jahre“-Vertragsregelung eingeführt. Hierbei erhalten Promovierende in der Regel dreijährige Arbeitsverträge mit einer zweijährigen Verlängerungsoption bei Bedarf. Die so geschaffenen Freiräume sollen von den Promovierenden genutzt werden, um ihr Kompetenzprofil eigenverantwortlich zu vervollständigen und ihre Karriereplanung voranzutreiben.

Um die hohe Qualität der Betreuung während der Promotion aufrechtzuerhalten und bestenfalls zu steigern, wird die JLU ihr Angebot an Fortbildungen zur Betreuung von Promovierenden weiter ausbauen und alle erstberufenen Professorinnen und Professoren regelmäßig ermuntern, an diesen teilzunehmen.



Förderung der Integration in die JLU und in das Wissenschaftssystem

Promovierende verbleiben oft nur wenige Jahre an der JLU. Umso wichtiger ist ein schnelles „Ankommen“ der Promovierenden in ihrer neuen Rolle und an der JLU. Neben den Willkommens- und Einstiegsangeboten an den Graduiertenzentren (z. B. Promotionsgrundkurse am GCSC) bietet die JLU über das JLU-interne **Fort- und Weiterbildungsprogramm** Kurse zur Orientierung an der JLU (z. B. zur Struktur und Organisation der Hochschule) sowie Führungen durch unterschiedlichen Universitätsbereiche und-zentren an.

Über die Arbeit mit der eigenen Betreuerin bzw. dem Betreuer und fachspezifische Kurse an den Graduiertenzentren hinaus lernen Promovierende an der JLU den Wissenschaftsbetrieb über aktiven wissenschaftlichen Austausch in **Forschungssektionen** und **Peer-Mentoring-Gruppen** kennen. Diese in der Regel informellen Austauschformate bieten, neben den Kursen der Graduiertenzentren, zusätzlich die Möglichkeit, sich bezüglich der eigenen Forschung und Drittmittelakquise auszutauschen. Mit dem Ziel, die eigenen Promovierenden noch besser in das Wissenschaftssystem zu integrieren und mit Nachwuchsforscherinnen und -forschern sowie bereits international etablierten Professorinnen und Professoren in Kontakt zu bringen, richten die Graduiertenzentren eine Vielzahl an Tagungen, Konferenzen, Symposien und Summer Schools aus, welche durch Promovierende maßgeblich mitorganisiert werden.



JLU-interne Fort- und Weiterbildungsprogramm



Forschungssektionen des GGL/GCSC

Forschungssektionen des GGL

Forschungssektionen des GGS

3.5 MEILENSTEINPLANUNG PROJEKT „DIFFERENZIERUNG DER GRADUIERTENSTRUKTUREN“

Im Zuge einer kontinuierlichen Optimierung der Graduiertenausbildung wird die JLU, anknüpfend an die bereits etablierten Angebote für Promovierende, letzte punktuelle Lücken in der strukturierten Graduiertenausbildung schließen. Alle JLU-Promovierenden erhalten damit die Möglichkeit, ein für sie attraktives Qualifizierungsangebot der Graduiertenzentren wahrzunehmen und sich auf Wunsch mit einem der drei Gießener Graduiertenzentren zu assoziieren. Hierzu wird u. a. ein differenziertes Angebot verschiedener Promotion-Tracks geschaffen.

Für das Projekt „Differenzierung der Graduiertenstrukturen“, welches in Zusammenarbeit der Stabsabteilung Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (StF) und der Graduiertenzentren realisiert wird, wurde ein Meilensteinplan erstellt, der die zeitliche Abfolge der wichtigsten Arbeitsschritte und (Etappen-)Ziele nach verschiedenen Projektphasen beschreibt (siehe Abbildung 4).

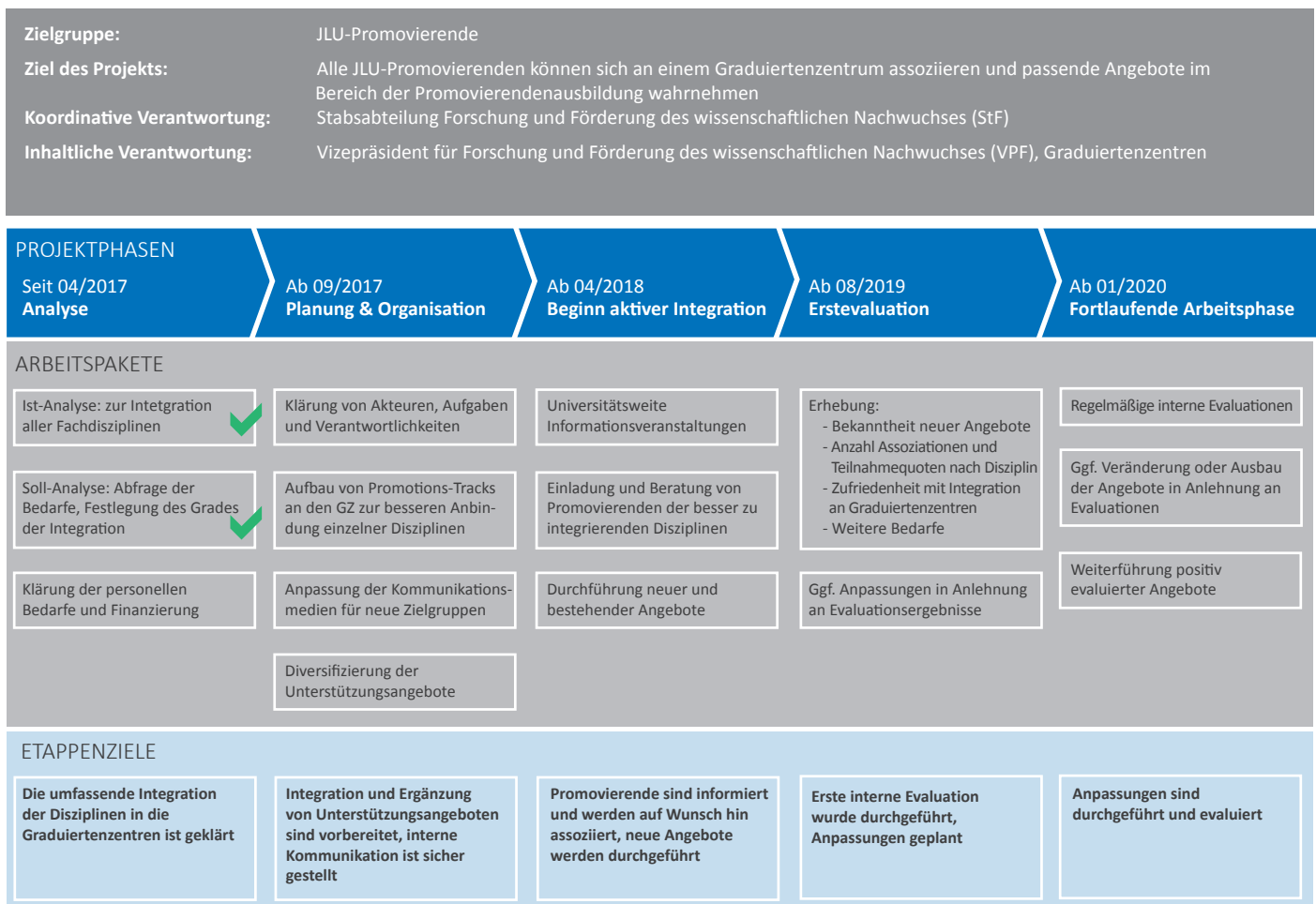


Abbildung 4: Meilensteinplan für das Projekt „Differenzierung der Graduiertenstrukturen“.

4 POSTDOCS (WISSENSCHAFTLICHER NACHWUCHS II)

4.1 DIE ZIELGRUPPE

Im Hinblick auf Anforderungen und Entwicklungsziele in der Postdoc-Phase existieren verschiedene Modelle und Beschreibungen (Hochschulrektorenkonferenz, Wissenschaftsrat, Konferenz Hessischer Universitätspräsidenten etc.), aus denen sich unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten ergeben. Analog zu diesen Modellen unterscheidet die JLU grundsätzlich zwischen einer Qualifizierungs- und einer Bewährungs- bzw. Entscheidungsphase. In der Qualifizierungsphase entwickeln sich Postdocs an der JLU fachlich und außerfachlich weiter und weisen ihre wissenschaftliche Leistungsfähigkeit nach. Anschließend bauen sie langfristige (wissenschaftliche) Karriereziele auf (Entscheidungsphase) und arbeiten auf diese hin. Mit Abschluss der Postdoc-Phase soll es möglich sein, auf eine Professur berufen zu werden. Die JLU entwickelt individuelle Unterstützungsangebote, die auf den jeweiligen Bedarf von Postdocs in den unterschiedlichen Phasen angepasst sind.

4.2 KARRIEREWEGE UND -ZIELE

Im Rahmen ihrer akademischen Personalentwicklung strebt die JLU eine bestmögliche Qualifikation von Postdocs für das Karriereziel einer sich anschließenden Professur an (z. B. durch Beratung, Workshops und Mentoring). Zugleich werden Postdocs aktiv dabei unterstützt, alternative Karriereperspektiven zu entwickeln und sich entsprechend zu qualifizieren – ohne dabei Abstriche bei der hervorragenden wissenschaftlichen Ausrichtung zu machen. So fördert die JLU Mobilität in außeruniversitäre Karrierewege und schafft Übergänge

- durch Netzwerke und Forschungs Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen (z. B. mit dem Herder-Institut in Marburg, den Max-Planck-Instituten in Marburg und Bad Nauheim, der Helmholtz-Gemeinschaft und der Fraunhofer-Gesellschaft),
- an Fachhochschulen (u. a. durch die Kooperation mit der Technischen Hochschule Mittelhessen im Rahmen des Forschungscampus Mittelhessen),
- in die Wirtschaft (u. a. durch Partnerschaften und Netzwerke mit regional, national und international tätigen Unternehmen) sowie
- in die Selbstständigkeit (insbesondere durch das Entrepreneurship Cluster Mittelhessen).

4.3 ZIELPROFIL

Die JLU verfolgt für die zwei Postdoc-Phasen die nachfolgenden spezifischen Ziele, welche in den übergeordneten Personalentwicklungs-Handlungsfeldern „Kompetenzen“ und „Motivation“ (siehe Kapitel 2.2. strategische Handlungsfelder der Personalentwicklung) verankert sind.

4.3.1 Ziele der ersten Postdoc-Phase

Die **erste Postdoc-Phase** schließt als **Qualifizierungsphase** direkt an die Promotion an und ist durch kontinuierliches „forschendes Lernen“ gekennzeichnet. Sie soll nicht wesentlich mehr als drei Jahre umfassen (HRK, 2014). Über die Qualifizierungsphase hinweg (und fortlaufend in der zweiten Postdoc- bzw. Entscheidungsphase) sollen Postdocs idealerweise



exzellent forschen (Zielbereich fachliche Kompetenz)

- sich entsprechend der Fächerkultur fachlich und methodisch weiterentwickeln und auf ein eigenständiges Forschungsprofil hinarbeiten,
- durch Planung, Formulierung und Umsetzung von Anträgen eine eigene Drittmittelbasis entwickeln;



exzellent lehren (Zielbereich fachliche Kompetenz)

- selbstständig und eigenverantwortlich Lehrveranstaltungen in ihrem Fachgebiet didaktisch konzipieren, durchführen und evaluieren lassen,
- selbstständig und eigenverantwortlich Studierende anleiten und betreuen;



aktiv ihre Karriere planen und auf Nachfolgebeschäftigungen hinarbeiten (Zielbereich Rollenkompetenz)

- ihre Potenziale analysieren und eine klare Entscheidung für einen Karriereweg treffen,
- ihre Kompetenzen und ihr persönliches Profil aktiv und strategisch auf das Karriereziel hin weiter ausbauen,
- Netzwerke für Karriereziele inner- und außerhalb der JLU bzw. der Wissenschaft aktiv nutzen;



ihre Gesundheit fördern und aufrechterhalten (Zielbereich Gesundheitskompetenz)

- gesundheitsförderlich mit Arbeitsbelastungen und Stress umgehen,
- eine gesunde und ausgewogene Balance zwischen Privat- und Berufsleben schaffen,
- konstruktiv (lösungs- und zielorientiert) mit aufkommenden Konflikten umgehen und zu einer funktionierenden Zusammenarbeit beitragen;



sich ins Wissenschaftssystem integrieren (Zielbereich Identifikation)

- Gutachtertätigkeiten und Peer Reviews für Fachzeitschriften übernehmen,
- in Gremien und universitären Strukturen mitarbeiten,
- eigenständige Aufgaben in den Bereichen Nachwuchsförderung, Wissenstransfer sowie Wissenschaftsmanagement übernehmen.

4.3.2 Ziele der zweiten Postdoc-Phase

Auch in der **Entscheidungsphase** arbeiten Postdocs in überwiegend befristeten Beschäftigungsverhältnissen, die sich je nach Fachkultur unterscheiden. Dabei arbeiten sie u. a. als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Habilitationsziel, als akademische Räte auf Zeit, in (drittmittelgeförderten) Leitungspeditionen von Nachwuchsgruppen oder auf der Basis von Stipendien. Die Phase ist gekennzeichnet durch ein „unabhängiges und eigenständiges Forschen“ und zielt auf das Erlangen der Berufbarkeit auf Professuren, Tenure-Track-Professuren oder FH-Professuren im In- und Ausland (HRK, 2014) ab.

Neben einer Fortführung der Aufgaben aus der Qualifizierungsphase sollen Postdocs über die Entscheidungsphase hinweg



zunehmend Führungsaufgaben übernehmen
(Zielbereich Rollenkompetenz)

- wissenschaftliche Hilfskräfte sowie zunehmend, selbstständig und eigenverantwortlich auch Promovierende und wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anleiten und führen,
- leitende Funktionen in Nachwuchsgruppen ausführen;



ihre langfristige wissenschaftliche Karriere sichern
(Zielbereich Rollenkompetenz)

- Berufbarkeit erlangen und nachweisen können,
- das eigene wissenschaftliche Profil schärfen und entwickeln, Publikationen und Drittmittelinwerbungen nachweisen können;



eigenverantwortlich und zielgerichtet arbeiten und forschen
(Zielbereich Leistungsbereitschaft)

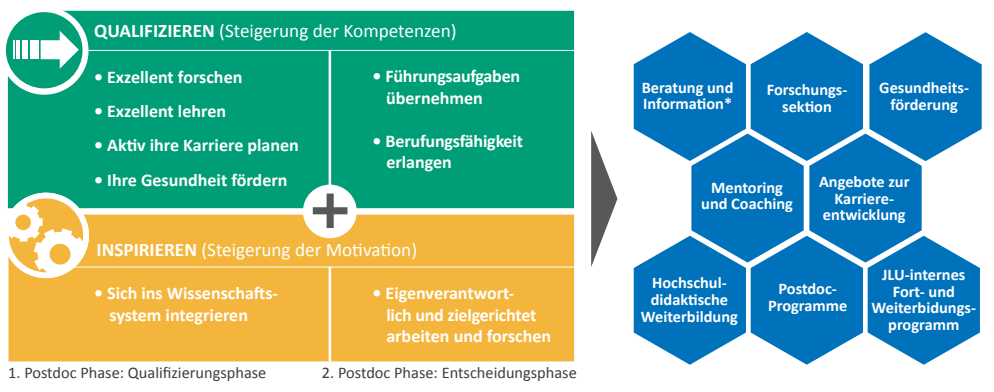
- umfangreiche Forschungsprojekte selbstständig und eigenverantwortlich konzipieren, umsetzen und steuern,
- sich eigenverantwortlich Forschungs- und Arbeitsziele setzen und deren Erreichen kontinuierlich sicherstellen.

4.4 JLU-STRUKTUREN ZUR ZIELERREICHUNG

Die JLU begleitet und fördert Postdocs mittels spezifischer Personalentwicklungsangebote und Unterstützungsstrukturen beim Erreichen der oben genannten Ziele (siehe Abbildung 5).

Zielprofil

JLU-Angebote zur Zielerreichung



*Durch Strukturen und AkteurInnen der Personalentwicklung (siehe Kapitel 2.5)

Abbildung 5: Personalentwicklungsziele für Postdocs und unterstützende Angebote zu deren Erreichung.

Zusätzlich zu Angeboten, die auch für andere Beschäftigte zugänglich sind (z. B. JLU-Fortbildungsprogramm, HDM), hat die JLU **drei Postdoc-Programme** geschaffen, welche gezielt auf die Bedarfe der Postdocs eingehen: Die Programme „Just’us“, „Karriereentwicklung für Postdocs“ sowie das „GCSC-Postdoc-Programm“.

- **Junior Science and Teaching Units (Just'us)** ist ein zentrales Förderprogramm primär für Postdocs in der Qualifizierungsphase. Es unterstützt herausragende Nachwuchsforscherinnen und -forscher mittels Stipendien bei deren Vorbereitung erster eigener Drittmittelprojekte sowie dem potenziellen Aufbau einer eigenen Arbeitsgruppe.
- **„Karriereentwicklung für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden“** ist ein gemeinsames Förderprogramm der Gießener Graduiertenzentren GGS und GGL zusammen mit der MARburg Research Academy (MARA) der Philipps-Universität Marburg unter dem Dach des Forschungscampus Mittelhessen (FCMH). Seit 2014 richtet sich das Programm an Postdocs in der Qualifizierungs- und Entscheidungsphase, die eine wissenschaftliche Karriere anstreben.
- **GCSC-Postdoc-Programm** ist ein Qualifizierungsprogramm, das seit 2012 Postdocs sowohl in der Qualifizierungs- als auch der Entscheidungsphase unterstützt. Es begleitet dabei die am GCSC assoziierten Postdocs bis zur Professur oder in eine andere außer- bzw. inneruniversitäre Beschäftigung und basiert auf den drei Säulen „on-the-job-training“, zielgruppenspezifische Angebote sowie individuelle Förderinstrumente.

Darüber hinaus bietet die JLU zwei Programme speziell für weibliche Postdocs an, um Frauen in dieser Qualifikationsphase gezielt zu fördern und damit einen Beitrag zur Chancengleichheit in der Wissenschaft zu leisten sowie strukturelle Barrieren für und Unterrepräsentanz von Frauen abzubauen.

- Das **GGS-DrittmittelexpertInnen-Programm** ist speziell auf die hohen Anforderungen sowie die steigende Konkurrenz im Bereich der Drittmittelakquise zugeschnitten. Begonnen im Jahr 2016 als durch die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte gefördertes Frauenförderprogramm wird es ab 2018 für Frauen und Männer angeboten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gezielt im Verfassen von Drittmittelanträgen geschult, während sie einen eigenen Antrag im Laufe des halbjährigen Programms fertigstellen.
- Im Rahmen des **Seminar- und Coachingprogramms für Nachwuchswissenschaftlerinnen** in der Postdoc-Phase unterstützt das Büro für Chancengleichheit finanziell Workshops, Coachings und Fortbildungen, um an der JLU ein Fortbildungsangebot für Postdoktorandinnen und Juniorprofessorinnen zu verankern sowie Zusatzqualifikationsmöglichkeiten für Karrierewege innerhalb und außerhalb der Hochschule zu etablieren.

Alle fünf Programme tragen zum Erreichen unterschiedlicher Personalentwicklungsziele für Postdocs bei, weswegen die Programminhalte nachfolgend den unterschiedlichen Zielen zugeordnet werden. Darüber hinaus werden weitere JLU-Angebote für Postdocs aufgeführt.

Zielbereichsübergreifend: Ankommen in der neuen Rolle und an der JLU

Mit der Übernahme der neuen Rolle als Postdoc und der oft damit verbundenen Verantwortung für Promovierende oder eine Nachwuchsgruppe sowie für Aufgaben in der Lehre geht ein hoher Informations- und Unterstützungsbedarf einher. Im Rahmen des neu aufzubauenden **Postdoc Career and Mentoring Office** wird die JLU Postdocs eine gezielte Begleitung anbieten, um ihnen das „Ankommen“ zu erleichtern, möglichst schnell handlungs- und arbeitsfähig zu werden sowie Kompetenzen für ein aktives Mitwirken an der Universität aufzubauen. Das Angebot wird **Einführungskurse** (z. B. Ankommen in der Rolle, strategische Gestaltung des Forschungsprofils, usw.) umfassen sowie Gelegenheiten zu individuellem Austausch und Beratung bieten (z. B. zu Themen wie Anleitung von Promovierenden und Drittmittelinwerbung). Darüber hinaus bietet die JLU über ihr internes Fort- und

Junior Science and Teaching Units („Just'us“)



Karriereentwicklung für Postdocs von GGS, GGL und MARA



GCSC-Postdoc-Programm



GGS-DrittmittelexpertInnen-Programm



Seminar- und Coachingprogramm für Nachwuchswissenschaftlerinnen in der Postdoc-Phase



Weiterbildungsprogramm **Kurse zur Orientierung** an der JLU (z. B. zur Struktur und Organisation der Hochschule) sowie **Führungen** durch unterschiedlichen Universitätsbereiche und-zentren.



Förderung exzellenter Forschung

Die JLU bietet ihren Postdocs ein forschungsintensives Umfeld, in dem sie ihr eigenes Forschungsprofil bestmöglich ausarbeiten und schärfen können. Plattformen wie interdisziplinäre **Forschungszentren**, vielfältige **Forschungssektionen** und zahlreiche **inter-/nationale Kooperationen** ermöglichen einen regelmäßigen inter-/disziplinären Austausch sowie die Vernetzung mit Promovierenden und Professorinnen und Professoren. Eine detaillierte Beschreibung der vielfältigen Forschungskontexte an der JLU findet sich im Kapitel 3. Promovierende („Sektionen und Graduiertenzentren“) und im Kapitel 6. Professorinnen und Professoren („Forschungszentren“).

Ein wesentlicher Teil des Forschungsprofils der JLU resultiert aus der drittmittelgeförderten Forschung. Die JLU fördert eigenständige Drittmittelaktivitäten von Postdocs, sei es durch dezentrale oder zentrale **Anschubfinanzierungen oder Beratung**, die auch von den Graduiertenzentren etwa im Rahmen von Postdoc-Programmen, wie z. B. das „GGS-DrittmittelexpertInnen-Programm“, angeboten wird. Mit Blick auf die Postdoc-Phase koordiniert die Stabsabteilung Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (**StF**) der JLU das zentrale Postdoc-Programm „Just’us“ („Junior Science and Teaching Units“), das sich sowohl an externe als auch an interne Bewerberinnen und Bewerber richtet. Hinsichtlich Forschungsförderung in der Verbundforschung unterstützt die Stabsabteilung Forschung bei Antrags- und Begutachtungsprozessen und informiert über entsprechende Förderformate, die zur jeweiligen Forschungsinitiative passen.

Außerdem organisiert die JLU in Zusammenarbeit mit dem DAAD und der DFG regelmäßige **In-house-Workshops und Informationsveranstaltungen**, in denen Postdocs (aber auch Promovierende und Professorinnen und Professoren) über verschiedene Förderformate entsprechend ihrer Karrierephase informiert werden.

Die fünf **JLU-Postdoc-Förderprogramme** unterstützen den wissenschaftlichen Nachwuchs bei der Entwicklung eigener Forschungsideen und -projekte und der dafür wesentlichen Kompetenzen. So vermittelt das GGS-Drittmittelexperten-Programm durch Workshops und gezieltes Einzelcoaching insbesondere diejenigen Fähigkeiten, die für einen erfolgreichen Drittmittelantrag unabdinglich sind. Die Teilnehmerinnen werden zudem zu Expertinnen ausgebildet, die ihr Wissen später als Drittmittelberaterinnen an andere Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler weitergeben. Neben der Einbindung an exzellenten Verbundforschungsprojekten werden Postdocs z. B. im Rahmen des GCSC-Postdoc-Programms und des Programms Karriereentwicklung für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden von GGS, GGL und MARA) in vielfältige Forschungsvorhaben eingebunden und bei der Entwicklung eigener Forschungsprojekte und ihrer Forscherpersönlichkeit unterstützt. Sie koordinieren Graduiertenprogramme, Veranstaltungsangebote, Kooperationen und Sektionen. Sie beraten Promovierende bei Anträgen, betreuen bei Publikationsprojekten und arbeiten an Drittmittelanträgen mit. Dabei erweitern die Programmteilnehmerinnen und -teilnehmer „on-the-job“ ihre forschungsbezogenen beruflichen Kompetenzen. Die genannten Programme beinhalten zudem spezifische Workshops zu Forschungs- und Publikationsstrategien, bei denen Postdocs Pläne für ihre zukünftige Forschung und die Schärfung ihres wissenschaftlichen Profils entwickeln.

Schließlich fördert die JLU mit dem Programm **Just’us** und der damit einhergehenden finanziellen Unterstützung (Stipendien, Zuschüsse für Sach- und Reisekosten



Forschungssektionen des
GGK/GCSC

Forschungssektionen des
GGL

Forschungssektionen des
GGS



Drittmittelberatung:
Stabsabteilung Forschung
(StF)



Postdoc-Förderung des
DAAD



Junior Science and
Teaching Units („Just’us“

GGS-Drittmittelexpert-
Innen-Programm

GCSC-Postdoc-Programm

Seminar- und
Coachingprogramm für
Nachwuchswissenschaftler-
innen in der Postdoc-Phase



Junior Science and
Teaching Units („Just’us“)

sowie für Hilfskräfte) Postdocs dahingehend, dass sie frei von anderen Verpflichtungen ein umfassenderes Forschungsprogramm entwickeln können. Just'us umfasst zwei Förderlinien: Die erste Förderlinie richtet sich an externe Bewerberinnen und Bewerber, die die Berufbarkeit insbesondere über weitere drittmittelfinanzierte Förderungen (z. B. DFG-Projekt, Emmy-Noether-Programm, ERC Starting Grant, Helmholtz Nachwuchsgruppenleitung) erlangen möchten. Die zweite Förderlinie richtet sich an JLU-interne Bewerberinnen und Bewerber, die später in der zweiten Postdoc-Phase (Entscheidungsphase) die Besetzung einer externen Professur anvisieren. Damit wird die JLU ihrer Verantwortung für den wissenschaftlichen Nachwuchs in der Postdoc-Phase über den engeren Kreis der JLU hinaus gerecht und leistet auf diese Weise auch einen Beitrag zum gemeinschaftlichen Engagement der Universitäten für den wissenschaftlichen Nachwuchs in Deutschland.



Förderung exzellenter Lehre

Postdocs haben bereits in ihrer Promotionsphase gelernt, selbstständig und eigenverantwortlich Lehrveranstaltungen in Form von Seminaren und Kolloquien didaktisch zu konzipieren, durchzuführen und evaluieren zu lassen sowie Studierende anzuleiten und zu betreuen. Dennoch ist es gerade in dieser Phase – und im Sinne einer kontinuierlichen Qualifizierung – sinnvoll, die eigenen Leistungen weiterhin z. B. durch Lehrevaluationen zu reflektieren und in Bezug auf das Lehrformat der Vorlesung weiter auszubauen. Mit dem Hochschuldidaktischen Kompetenzzentrum (HDK), das eng mit dem Hochschuldidaktischen Netzwerk Mittelhessen (HDM) kooperiert, bietet die JLU ihren Postdocs die Möglichkeit, ihre didaktischen Kompetenzen professionell zu erweitern. Am HDK existieren hierfür innovative und vielfältige hochschuldidaktische Weiterbildungs- sowie Beratungsformate. Über einen Zeitraum von in der Regel 2-3 Jahren können Postdocs Pflicht- und Wahlpflichtveranstaltungen unterschiedlicher Kompetenzfelder kombinieren und belegen und erlangen dadurch das bundesweit anerkannte Zertifikat „Kompetenz für professionelle Hochschullehre“.

Da Postdocs oftmals bereits über umfangreiche Lehrerfahrung verfügen, bietet das Career Centre des GGK/GCSC unter der Programmlinie **Advanced Teaching Centre** im Teaching Centre Angebote, deren Formate speziell auf die Bedürfnisse von fortgeschrittenen Lehrenden (advanced teachers) zugeschnitten sind. Im Mittelpunkt dieser hochschuldidaktischen Angebote stehen die Weiterentwicklung des eigenen Lehrstils sowie die Vermittlung von methodischen Kompetenzen. Beispielhafte Veranstaltungen behandeln hochschuldidaktische Prozess- und Kommunikationssteuerung, Lerner-Aktivierung, innovative Lehr- und Lernformen und die Vorbereitung auf verschiedene universitäre Veranstaltungstypen.

Mit der Vergabe von **JLU-Lehrpreisen** (siehe Kapitel 6. Professorinnen und Professoren) würdigt die JLU herausragende Leistungen in der akademischen Lehre von Postdocs und motiviert sie, die Qualität ihrer Lehrveranstaltungen kontinuierlich zu optimieren. Die Stabsabteilung Studium, Lehre, Weiterbildung, Qualitätssicherung (StL) berät und unterstützt Lehrende zu JLU-spezifischen sowie landes- und bundesweit ausgeschriebenen Lehrpreisen. Beteiligen sich Postdocs bei Ausschreibungen und Wettbewerben im Bereich Studium und Lehre, werden sie von StL tatkräftig begleitet und unterstützt – von der Antragsidee über die Kalkulation bis zum Abschlussbericht.



Förderung der Karriereplanung

An allen Gießener Graduiertenzentren (GGK/GCSC, GGL, GGS) sowie am ZfbK sind **Career Centres/Services bzw. Beratungsstellen** integriert, die Postdocs bei der Planung ihrer Karriere beraten und unterstützen. Diese Einrichtungen bieten, in Kooperation mit externen Partnern (z. B. Agentur für Arbeit), Workshops zu kari-



Hochschuldidaktisches
Kompetenzzentrum (HDK)

Hochschuldidaktisches
Netzwerk Mittelhessen
(HDM)



Teaching Centre des
GGK/GCSC



Lehrpreise der JLU



Stabsabteilung Studium,
Lehre, Weiterbildung, Quali-
tätssicherung (StL)



Career Centre Plus
des ZfbK

Career Service des
GGK/GCSC

Career Day des GGL


ererelevanten Kompetenzen, individuelle Bewerbungstrainings, Berufsberatungen sowie Vortragsreihen zum Thema Karriere und Berufseinstieg und organisieren universitäre Jobmessen. Sie unterstützen somit die aktive Auseinandersetzung mit den eigenen beruflichen Zielvorstellungen und die Entwicklung strategischer Karriereprofile sowie den gezielten Aufbau von Kompetenzen.

Im Rahmen der Postdoc-Förderprogramme bietet die JLU unterschiedliche Workshops, Trainings und Qualifizierungen zur Karriereplanung:

Das Ziel der gemeinsamen Initiative „**Karriereentwicklung für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden**“ des GGS, GGL und der MARA ist es, Postdoktorandinnen und Postdoktoranden beider Universitäten in ihrer Entscheidungsfindung bzgl. ihres weiteren Karriereweges einerseits sowie – sobald eine Entscheidung dafür gefallen ist – auf dem Weg zu einer Professur andererseits zu begleiten, optimal zu unterstützen und auf ihre zukünftigen Aufgaben als Führungskräfte vorzubereiten. Somit bietet das Programm Postdoktorierenden eine passgenaue und bedarfsgerechte Förderung für die Entscheidungs- und Qualifikationsphase nach der Promotion. Es trägt zur Netzwerkbildung bei und dient dem Kompetenzerwerb für Führungspositionen in Wissenschaft und Wirtschaft. Zudem vermittelt es Einblicke in die Strukturen und Arbeitsabläufe an den Universitäten Marburg und Gießen und regt zum universitäts- und fakultätsübergreifenden interdisziplinären Austausch wie auch zur Diskussion statusgruppenspezifischer beruflicher und hochschulpolitischer Belange an. Das **GCSC-Postdoc-Programm** bietet neben Angeboten zur wissenschaftlichen Karriereplanung (z. B. zu den Themen Berufung und Aufbau sowie Management einer Professur) auch spezielle Workshops für Postdocs, die in den externen bzw. außeruniversitären Arbeitsmarkt wechseln möchten.

Zur Unterstützung der individuellen Karriereplanung bietet die JLU allen Postdocs drei umfangreiche Mentoringprogramme an, welche sich je nach Karriereziel unterscheiden: **MEWISMA** ist ein gemeinsames Mentoringprogramm der Graduiertenzentren GGS, GGK und GGL, des Career Centre / ZfbK, des Zentrums für Lehrerbildung der JLU und der MARA der Philipps-Universität Marburg. Bei MEWISMA geben Mentorinnen und Mentoren in einer Eins-zu-Eins-Beziehung ihr Wissen und ihre Erfahrungen weiter – zum einen in regelmäßigen Treffen und zum anderen bei der Begleitung zu Sitzungen und Tagungen. Neben dieser Begleitung beinhaltet MEWISMA eine Einführung in die Kollegiale Beratung, Networkingveranstaltungen sowie einen eintägigen Einstiegsworkshop. MEWISMA umfasst dabei zwei Programmlinien: Die Programmlinie **Wissenschaftskarriere** richtet sich an alle Postdocs der JLU, die sich für ihre nächsten Karriereschritte in der Wissenschaft Beratung und Unterstützung wünschen. Die Programmlinie **Einstieg ins Wissenschaftsmanagement** richtet sich an Postdocs (und Promovierende) der JLU, die sich für einen Karriereweg im Wissenschaftsmanagement interessieren. Hier erhalten Postdocs konkrete Einblicke in jenes vielfältige Berufsfeld sowie persönliche Beratung, um sich gezielt für eine Karriere im Wissenschaftsmanagement entscheiden zu können. Derzeit werden die JLU-Mentoringangebote im Rahmen von MEWISMA oder auch des Peer-Mentorings teilweise nur befristet gefördert. Die JLU plant diese Mentoringangebote nicht nur zu verstetigen, sondern auch systematisch weiter auszubauen. Zu diesem Zweck wurde die **Fachstelle Mentoring** eingerichtet, die alle Institutionen und Personen an der JLU berät und unterstützt, die Mentoring-Programme für ihren Bereich entwickeln und durchführen wollen. Darüber hinaus strebt die Fachstelle Mentoring durch stetige Entwicklung und Evaluierung verlässliche Qualitätsstandards der Mentoring-Angebote der JLU an.

Angebote für weibliche Postdocs werden im Rahmen von **Mentoring Hessen. Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft** bereitgestellt – einem gemeinsamen Verbundprojekt der Universitäten Gießen, Frankfurt, Darmstadt, Kassel und Marburg sowie der Hochschulen Darmstadt, Frankfurt, Fulda, Geisenheim, der Hochschule Rhein-Main und der Technischen Hochschule Mittelhessen. Inhalte des Men-


Karriereentwicklung für
Postdocs von GGS, GGL und
MARA


GCSC-Postdoc-Programm


MEWISMA
Mentoring-Programme


Fachstelle Mentoring


Mentoring Hessen.
Frauen in Wissenschaft
und Wirtschaft

Mentoring-Programmlinien:
ProCareer.Doc und
Pro.Academia

Mentoring ProProfessur

toring-Programms sind die individuelle Laufbahnplanung und Karriereförderung, ein hochkarätiges Trainings- bzw. Qualifizierungsprogramm, informeller Wissens- und Erfahrungstransfer sowie eine tiefere Verortung in der „Scientific Community“. Das Verbundmentoring umfasst dabei mehrere Programmlinien für Postdocs: **ProCareer.Doc** richtet sich u. a. an Postdocs in der ersten Phase und bietet einen Überblick über Karriereoptionen in Wirtschaft, Wissenschaftsmanagement und Verwaltung, während sich **ProAcademia** u. a. an Postdocs mit Fokus auf eine Wissenschaftskarriere wendet.

ProProfessur ist ein Angebot für hoch qualifizierte Wissenschaftlerinnen der zweiten Postdoc-Phase (Entscheidungsphase) aller Fachbereiche auf dem Weg in die Professur. Es wurde aufgesetzt, um dem Phänomen der sogenannten „leaky pipeline“ (der „gläsernen Decke“) zu begegnen, der Tatsache, dass mehr Frauen als Männer in dieser karriereentscheidenden Phase das Wissenschaftssystem verlassen. ProProfessur unterstützt Wissenschaftlerinnen in einer individuell zugeschnittenen 18-monatigen Förderung bei ihrer Karriereplanung und bereitet sie nach neuesten Methoden auf Forschungs-, Führungs- und Managementaufgaben in der Wissenschaft vor. Das Mentoring kennzeichnet dabei Vertraulichkeit, Gleichrangigkeit innerhalb der Arbeitsbeziehung trotz Qualifikationsunterschieden, Austausch beruflicher Erfahrungen und Netzwerken durch bzw. mit den Mentorinnen.

Zur weiteren Optimierung von Förderung, Unterstützung und Beratung von Postdocs an der JLU baut die Universität, zusätzlich zu den vorhandenen Strukturen, ein neues **Postdoc Career and Mentoring Office** auf. Dieses wird als zentrale Anlauf- und Servicestelle für alle Postdocs der Universität durch die Abteilung für Personalentwicklung eingerichtet und bietet in Abstimmung mit den Graduiertenzentren individuelle und passgenaue Unterstützungs- bzw. Beratungsangebote für alle Postdoktorandinnen und Postdoktoranden der Universität an. Das Postdoc Career and Mentoring Office soll nicht nur die bereits vorhandenen Postdoc-Angebote gesamtuniversitär kommunizieren, es wird – basierend auf grundlegenden Bedarfsanalysen – auch zusätzliche fachunabhängige Qualifikationsangebote für Postdocs entwickeln und anbieten (z. B. Networking, Forschungskommunikation, Führungskompetenzen). Beides geschieht in enger Abstimmung mit den existierenden Graduiertenzentren und ihren Angeboten im Postdoc-Bereich. Ein besonderer Fokus des neuen Postdoc Career and Mentoring Office wird die – in dieser Form in der universitären Breite bisher nicht vorhandene – **individuelle Karriereberatung** für Postdocs sein. Das Postdoc Career and Mentoring Office und die Graduiertenzentren informieren Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler nicht nur im Rahmen regelmäßiger Veranstaltungen über mögliche Karrierewege in und außerhalb der JLU. Jede und jeder Postdoc der JLU wird darüber hinaus auch die Möglichkeit haben, individuelle Beratungen mit Blick auf das eigene persönliche Profil und entsprechende Karriereperspektiven in Anspruch zu nehmen. Mit dem Ziel, die Durchlässigkeit universitärer Qualifizierung für Wirtschaft und Gesellschaft zu stärken, sind dabei explizit sowohl inneruniversitäre als auch außeruniversitäre Karrierewege im Blick. Im Beratungskontext werden außerdem Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Gender- und Diversity-Aspekte Berücksichtigung finden. Ein Angebot aus regelmäßigen Vortragsveranstaltungen wie auch Print- und Onlinematerialien über mögliche Karrierewege in und außerhalb der JLU, runden das Angebot ab.



Förderung der Gesundheit

Im Bereich der Gesundheitsförderung existiert an der JLU eine Vielzahl an Angeboten: Der Allgemeine Hochschulsport (**ahs**) bietet viermal im Jahr ein umfassendes breitensportlich- und gesundheitsorientiertes Sport- und Bewegungskursprogramm in über 60 verschiedenen Sportarten an, welches allen Beschäftigten der JLU zur Teilnahme offensteht (z. B. „JLU-Pausenexpress“, Entspannungsverfahren).

Zusätzlich bietet das JLU-interne **Fort- und Weiterbildungsprogramm** ein variierendes Angebot an Gesundheitskursen (z. B. Stressbewältigung, Burn-out-Prävention, Resilienz). Dieses Angebot wird durch regelmäßig stattfindende **Gesundheitsaktionen** (z. B. JLU-Gesundheitstag, „Be active!“ Aktivwoche oder Gripeschutzimpfung) abgerundet. Im Rahmen der **Suchtprävention** kooperiert die JLU mit der Diakonischen Fachstelle für Sucht, bei welcher sich Betroffene, Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen anonym beraten lassen und bedarfsgerechte Unterstützungsangebote wahrnehmen können.

Die JLU möchte insbesondere auch für Beschäftigtengruppen, welche in der Regel in befristeten Arbeitsverhältnissen arbeiten ein Klima der Gesundheitserhaltung und -förderung schaffen. So sollen auch Postdocs zukünftig noch besser darin unterstützt werden, gesundheitsförderlich mit den vielfältigen und steigenden Herausforderungen ihrer Karrierephase umzugehen. Im Rahmen des Postdoc Career and Mentoring Office (siehe Kapitel 4.5. Meilensteinplanung) werden zukünftig spezielle Angebote für Postdocs zum Umgang mit hochintensiven Arbeitsphasen und Stress systematisch weiter ausgebaut, um den Aufbau von Resilienz im Arbeitsalltag und somit den langfristigen Erhalt der Gesundheit weiter zu unterstützen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine wichtige Voraussetzung für die Gesundheitsförderung von Postdocs. Die JLU unterstützt dies über Infrastruktur, Beratungsangebote und Förderinstrumente. Darüber hinaus können Postdocs das gesunde Ausüben erster Führungsrollen in Kursen des JLU-internen Fort- und Weiterbildungsprogramms zu gesundheitsförderlichem Emotionsmanagement und zielführender Gesprächsführung erlernen und einüben. Postdocs befinden sich in einer Karrierephase, in der eine Entscheidung für eine wissenschaftliche Karriere oder eine andere außer- bzw. inneruniversitäre Karriere getroffen werden muss. Erschwerend kommt hinzu, dass der oft anvisierte Karriereweg hin zur Professur mit vielerlei Unsicherheiten behaftet ist. Um den erlebten Stress in Bezug auf die eigene Karriereplanung zu mindern, baut die JLU Weiterbildungsangebote zum Umgang mit Jobunsicherheit und Aufbau von Career-Management-Kompetenzen sowie individuelle Beratungsangebote weiter aus.



Förderung der Integration in die JLU und in das Wissenschaftssystem

Neben den Bereichen Forschung und Lehre gehört das Mitwirken in der akademischen Selbstverwaltung ebenfalls zu den Handlungs- und Interessensfeldern von Postdocs. Sie können sich politisch engagieren, weiter JLU-intern vernetzen und Kompetenzen für zukünftige Karriereschritte erwerben. Die **akademische Selbstverwaltung** eröffnet Postdocs vielfältige Möglichkeiten sich zu engagieren, z. B. in Instituts- und Fakultätsräten, unterschiedlichen Kommissionen sowie in weiteren Ämtern (z. B. als Ombudsperson). Damit gestalten sie die Politik der JLU als Forschungsinstitution mit und wirken ein auf übergeordnete Fragen, die für ihren eigenen Forschungsalltag relevant sind. Darüber hinaus werden sie Teil des JLU-internen Kontakt- und Informationsnetzes.

In den **Graduiertenzentren** können Postdocs unterschiedliche Wahlämter übernehmen. Beispielhaft sei auf das GCSC verwiesen, an welchem sich Postdocs in koordinativen „On-the-job“-Rollen sowohl in der Forschung als auch im Wissenschaftsmanagement einbringen können. Dabei übernehmen sie Verantwortung als wichtige Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für Promovierende, Professorinnen und Professoren sowie externe Partner und in vermittelnden Führungsrollen. Zu ihren Aufgaben und Arbeitsprozessen zählen u. a. die Koordination und Betreuung von inter/nationalen Kooperationen und Netzwerken, die leitende Mitarbeit in Research Areas und Arbeitsgruppen, die Initiierung, Konzeption und Organisation von Konferenzen oder Workshops sowie die Mitarbeit in Gremien (z. B. Equal Opportunities Committee, Selection Committee). Darüber hinaus nehmen Postdocs im Rahmen von Arbeitsgruppen und



Allgemeiner
Hochschulsport (ahs)

JLU-internes Fort- und
Weiterbildungsprogramm

JLU-Gesundheitsaktionen

Diakonisches Werk Gießen:
Fachstelle Suchthilfe



JLU Gremien

Hochschulpolitische
Gruppen an der JLU



„On-the-Job“-
Qualifizierung am GCSC

Forschungsverbänden Aufgaben im Wissenschaftsmanagement wahr. Diese ersten „On-the-job“-Erfahrung werden von den Graduiertenzentren durch Kurs- und Beratungsangebote unterstützt. Schließlich bietet die JLU ihren Postdocs vielfältige Möglichkeiten, eigenständige Aufgaben in den Bereichen der **Nachwuchsförderung** zu übernehmen und sich mit Forscherinnen und Forschern zu vernetzen (z. B. innerhalb der Gießener Forschungssektionen, der Graduiertenzentren, der Mentoring-Programme).



Förderung von Führungskompetenzen

Praktische Führungserfahrung sowie der Ausbau der zugehörigen Führungskompetenzen sind wesentliche Bestandteile der JLU-Postdoc-Programme. Im Programm **Karriereentwicklung für Postdoktorandinnen und Postdoktoranden** des GGS und GGL können Postdocs im Rahmen verschiedener Angebote „On-the-Job“-Führungserfahrungen sammeln. So eröffnet sich ihnen die Möglichkeit, Führungsverantwortung in der Leitung einer Forschungssektion, einer Peer-Mentoring-Gruppe oder eines Projekts wie einer Graduiertenkonferenz zu übernehmen. Daneben existieren spezielle Vorbereitungskurse, u. a. zu den Themen „Führung von Arbeitsgruppen“ und „Moderation von Sitzungen“.

Das **GCSC-Postdoc-Programm** ermöglicht es Postdocs, wesentlich zur GCSC-Graduiertenausbildung beizutragen und sich so auf spätere Führungs- und Betreuungsaufgaben vorzubereiten. Durch Übernahme einer Leitungsposition in den Forschungssektionen sehen sich Postdocs mit hohen Anforderungen an Sach- und Personalverantwortung konfrontiert. Im Postdoc-Programm zielt der Qualifikationsbereich „Führung“ darauf ab, Nachwuchskräfte auf Basis einer reflektierten Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle und unterschiedlichen Rollenwartungen auf diese Aufgabe vorzubereiten. Dazu gehören Themen wie Mitarbeiterführung und -entwicklung, Entscheidungsstrategien und Konfliktmanagement.

Selbstverständlich können JLU-Postdocs auch unabhängig von der Teilnahme an einem Postdoc-Programm Leitungspositionen und Führungsaufgaben in einer der mehr als 30 **Forschungssektionen** übernehmen (für nähere Details zu den Sektionen siehe Kapitel 3. Promovierende). Hierzu sind die Postdocs idealerweise bereits als Promovierende einer Sektion beigetreten, nahmen als Mitglieder an den Sektionsaktivitäten teil, entwickelten Konzepte für die sektionsspezifische Weiterbildung und fungierten als Mit-Organisatoren von Veranstaltungen. Als Postdocs können sie nun Verantwortung in der Leitung ihrer Sektion übernehmen und auf diese Weise praktische Führungserfahrung sammeln. Daneben treten sie als Sektionsleiterin oder -leiter (z. B. über die Website ihrer Sektion) in Erscheinung und können so ihr wissenschaftliches Profil öffentlichkeitswirksam stärken.

Ein beträchtlicher Anteil der Postdocs in den Natur- und Lebenswissenschaften sind in drittmittelgeförderte **Verbundprojekte**, wie Sonderforschungsbereiche und LOE-WE-Zentren bzw. -Schwerpunkte integriert. Sie werden im Rahmen ihrer Arbeitsgruppen zügig an Führungsaufgaben herangeführt, haben die Möglichkeit, sich als Nachwuchsgruppenleitung zu etablieren und werden bei Einwerbung von Drittmitteln für entsprechende Förderformate intensiv unterstützt. Ergänzend berät das GGL alle Postdocs der Natur- und Lebenswissenschaften individuell zu Themen der Führung, wie Personalauswahl und Konfliktbearbeitung.



Unterstützung zur langfristigen Sicherung der wissenschaftlichen Karriere

Das Erlangen der formalen Berufbarkeit mittels Qualifikation über Habilitation, Nachwuchsgruppen-Leitungen oder adäquate Leistungen ist wesentliches Ziel der zweiten Postdoc-Phase (Entscheidungsphase). Gleichzeitig stellt die erfolgreiche



Karriereentwicklung für
Postdocs von GGS, GGL und
MARA



GCSC-Postdoc-Programm



Forschungssektionen des
GGK/GCSC

Forschungssektionen des
GGL

Forschungssektionen des
GGS

Übernahme einer Professur ein übergeordnetes Ziel dar, welches nur durch das Erfüllen unterschiedlicher Kriterien erreicht werden kann. Mit Ausnahme von Angeboten zum Übergang in den externen Arbeitsmarkt tragen alle **Personalentwicklungsangebote für Postdocs** zum Erreichen dieses übergeordneten Ziels bei: Die JLU-Postdoc-Programme, Workshops und Angebote der Graduiertenzentren, die JLU-Forschungssektionen, Mitgestaltungsmöglichkeiten in der akademischen Selbstverwaltung, das HDM, Mentoring-Programme und das JLU-interne Fort- und Weiterbildungsprogramm. Durch die vielfältigen Angebote lernen Postdocs exzellent zu forschen, zu lehren und ihre Karriere aktiv zu planen, sie werden ins Wissenschaftssystem integriert, können Führungskompetenzen erlangen und lernen zunehmend eigenverantwortlich und zielgerichtet zu arbeiten.

Um die Berufbarkeit ihrer Postdocs zu fördern, legt die JLU großen Wert darauf, dass diese ihr wissenschaftliches Ziel, ihr Forschungsprogramm und die damit einhergehenden Forschungsschwerpunkte schärfen und weiterentwickeln. Dieses Forschungsprofil soll durch entsprechende Publikationen und möglichst auch (eigene) Drittmittelinwerbungen dokumentiert sein. Das eigens dafür ins Leben gerufene **GGG-DrittmittelexpertInnen-Programm** bietet hier eine gezielte Maßnahme, die der Komplexität von Drittmittelanträgen mit intensiver und spezialisierter Förderung begegnet. Es setzt in der frühen Postdoc-Phase an, damit Postdocs bereits zu Beginn ihrer Karriere eine nachhaltige Drittmittelbasis aufbauen. Aber auch die anderen Postdoc-Programme tragen der Wichtigkeit der Drittmittelinwerbung Rechnung (siehe z. B. in diesem Kapitel „Förderung exzellenter Forschung“ oder „Förderung der Karriereplanung“). Da Bewerbungsverfahren im Allgemeinen und Berufungsverfahren im Besonderen komplexe Herausforderungen an die sich bewerbenden Postdocs stellen, bietet die JLU spezielle **Berufungstrainings und -workshops** für Postdocs an. Es handelt sich dabei einerseits um Angebote der Graduiertenzentren für alle Postdocs, andererseits sind sie zum Teil als fester Bestandteil in die JLU-Postdoc-Programme integriert. Beispielhaft sei hier auf das Berufungstraining am GGG/GCSC verwiesen, welches inner- und außeruniversitäre Bewerbungsverfahren im nationalen wie internationalen Raum behandelt. Dabei werden Abläufe bzw. formale Anforderungen erklärt und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten Feedback zu ihren Bewerbungsunterlagen, halten Probevorträge, bereiten Lehrproben vor und üben Kommissionsgespräche im Rollenspiel. Schließlich fördert die JLU das Erlangen der Berufbarkeit auch durch ihre **Mentoringangebote**. In intensiven und teilweise Eins-zu-Eins-Betreuungssituationen können spezifische Hilfestellungen gegeben werden (z. B. MEWISMA oder ProProfessur, ab 2017 Mentoring Hessen, siehe in diesem Kapitel „Förderung der Karriereplanung“).



Förderung von Eigenverantwortlichkeit und zielgerichtetem Handeln

Bei ihren zunehmend unabhängigen und eigenständigen Forschungsaktivitäten konzipieren und steuern Postdocs umfangreiche (und teils mehrere) Forschungsprojekte. Die hierfür notwendigen Kenntnisse zu Projektmanagement und Zielsetzungsprozessen vermittelt die JLU einerseits über Kurse des JLU-interne **Fort- und Weiterbildungsprogramms** und andererseits über spezielle Workshops bzw. Module der Postdoc-Programme. So enthält das Programm Karriereentwicklung für Postdocs des GGS und GGL die sogenannte **Kollegiale Beratung**, bei der sich eine zusammengeschlossene Gruppe von Postdocs zu herausfordernden Aufgaben oder schwierigen Fällen des beruflichen Alltags wechselseitig berät. Die kollegiale Beratung stellt eine effektive Beratungsform dar, bei der, nach einer professionellen Einführung durch einen Trainer, Postdocs in Selbstorganisation systematische Lösungen erarbeiten. Darüber hinaus bereiten die Angebote zu allen Zielen – insbesondere zur Förderung exzellenter Forschung, Karriereplanung, Integration ins Wissenschaftssystem und Führungskompetenzen – auf die eigenständig zu bewältigenden Arbeitsaufgaben vor.

GGG-DrittmittelexpertInnen-Programm



Berufungstraining für Postdocs am GCSC



Fachstelle Mentoring



JLU-interne Fort- und Weiterbildungsprogramm



Karriereentwicklung für Postdocs von GGS, GGL und MARA

4.5 MEILENSTEINPLANUNG PROJEKT „AUFBAU POSTDOC CAREER AND MENTORING OFFICE“

Im Zuge einer kontinuierlichen Optimierung der Angebote für Postdocs an der JLU baut die Universität zusätzlich zu den vorhandenen Strukturen ein neues Postdoc Career and Mentoring Office auf. Dieses wird als zentrale Anlauf- und Servicestelle für alle Postdocs der Universität in der Abteilung für Personalentwicklung eingerichtet und bietet individuelle und passgenaue Unterstützungs- und Beratungsangebote für alle Postdoktorandinnen und Postdoktoranden der Universität an. Ein besonderer Fokus des neuen Postdoc Career and Mentoring Office wird die individuelle Karriereberatung für Postdocs sein. Das Postdoc Career and Mentoring Office und die Graduiertenzentren informieren Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler nicht nur im Rahmen regelmäßiger Veranstaltungen über mögliche Karrierewege in und außerhalb der JLU. Jede und jeder Postdoc der JLU wird darüber hinaus auch die Möglichkeit haben, individuelle Beratungen mit Blick auf das eigene persönliche Profil und entsprechende Karriereperspektiven in Anspruch zu nehmen. Für den Aufbau des Postdoc Career and Mentoring Office wurde ein Meilensteinplan erstellt, der die zeitliche Abfolge der wichtigsten (Etappen-)Ziele nach unterschiedlichen Projektphasen beschreibt (siehe Abbildung 6).

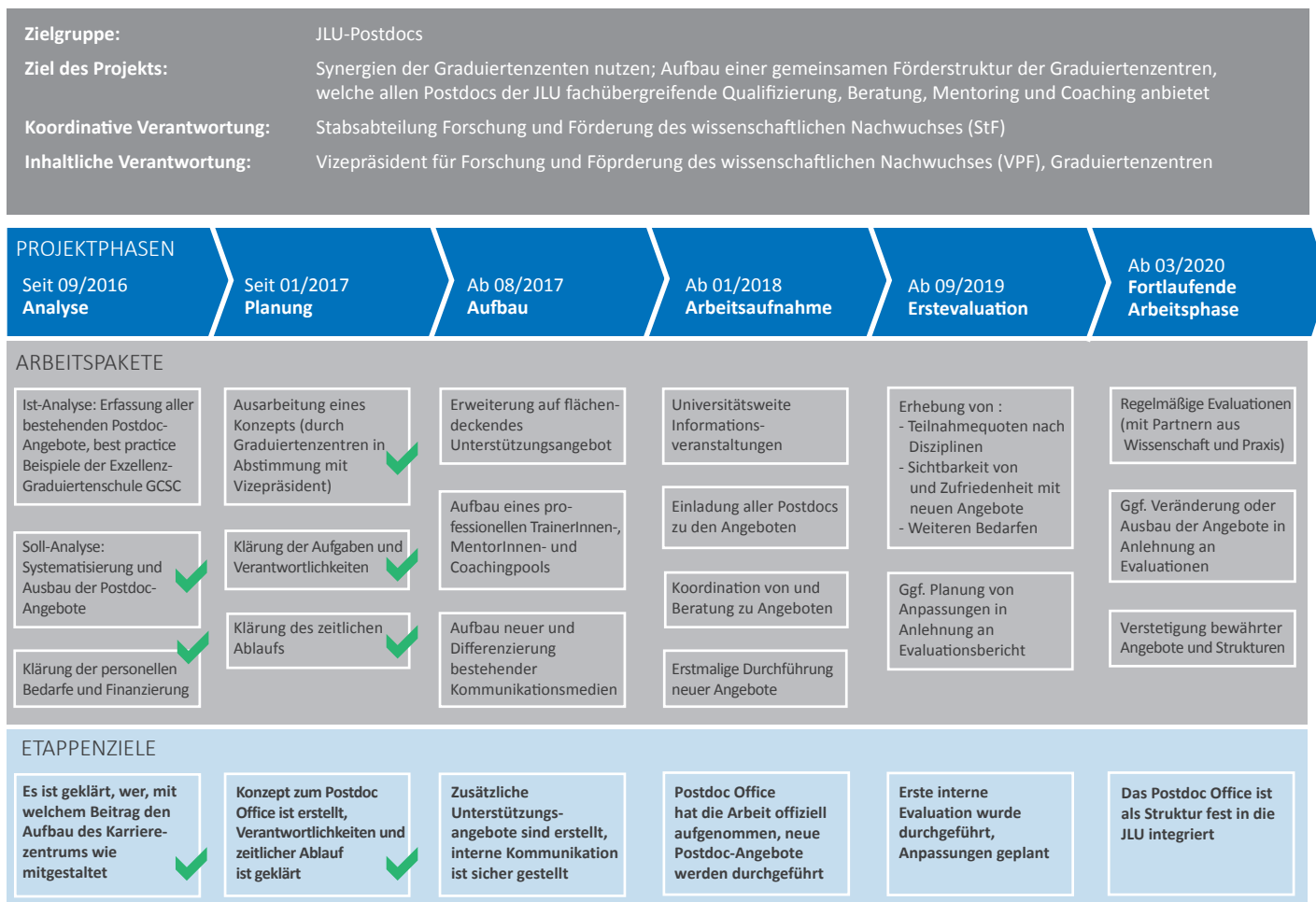


Abbildung 6: Meilensteinplan für das Projekt „Aufbau Postdoc Career and Mentoring Office“.

5 PROFESSORINNEN UND PROFESSOREN IM TENURE-TRACK-VERFAHREN

5.1 HINTERGRÜNDE ZUM TENURE-TRACK-VERFAHREN

Durch die Novellierung des Hessischen Hochschulgesetzes (HHG) Ende 2015 wurde in Hessen erstmals eine Regelung für (Qualifikations-)Professuren mit Entwicklungszusage geschaffen, die ein rechtlich abgesichertes Verstetigungsverfahren, das sogenannte Tenure-Track-Verfahren, im Berufungssystem ermöglicht.

Dank dieser gesetzlichen Änderung führte die JLU, neben den klassischen Formen der Professur (W2 oder W3 auf Dauer; siehe Kapitel 6. Professorinnen und Professoren auf Lebenszeit), auch zwei Formen der Tenure-Track-Professur ein: Im Rahmen einer Qualifikationsprofessur kann ein Besoldungsaufstieg und eine Entfristung von einer „W1-Professur auf Zeit“ auf eine „W2-Professur auf Dauer“ bzw. eine Entfristung einer „W2-Professur auf Zeit“ zu einer „W2-Professur auf Dauer“ erfolgen (§64 Abs. 3 HHG) oder aber mittels **Entwicklungszusage** eine „W2-Professur auf Zeit“ zu einer „W3-Professur auf Dauer“ verstetigt werden (§64 Abs. 1 HHG).

5.2 DIE ZIELE DES TENURE-TRACK-VERFAHRENS AN DER JLU

Ein qualitätsgesichertes Qualifikationsverfahren in Form des JLU-Tenure-Track geht mit einer Vielzahl an Vorteilen für die Stelleninhaberin bzw. den Stelleninhaber, aber auch für die JLU als Ganzes einher. Mit dem Tenure-Track-Verfahren möchte die JLU

- herausragenden Postdocs eine klare Karriereperspektive und höhere Planbarkeit der eigenen Karriere eröffnen,
- die frühe wissenschaftliche und organisatorische Selbstständigkeit und Selbstverantwortung von herausragenden Postdocs stärken,
- faire und transparente Rahmenbedingungen schaffen, unter denen sich herausragende Postdocs frühzeitig beweisen können,
- die Förderung weiblicher Wissenschaftskarrieren sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie vorantreiben,
- herausragende Postdocs im Wissenschaftssystem und an der JLU halten,
- junge Spitzenforscherinnen und -forscher nach (längeren) Auslandsaufenthalten ins deutsche Wissenschaftssystem reintegrieren und an die JLU (zurück-)holen.

Für die Gesamtorganisation JLU bietet das Tenure-Track-Verfahren folgende Vorteile:

- Das Verfahren fügt sich stimmig ein in die **Entwicklungsziele der JLU**, herausragende translationale und interdisziplinäre Forschung zu gesellschaftlich relevanten Fragestellungen zu ermöglichen. Dies geschieht durch eine optimale Förderung der Nachwuchsforscherinnen und -forscher, regionale Verbundbildung sowie die systematische Vernetzung mit starken nationalen und internationalen Partnern. Seit jeher ist die Nachwuchsförderung der JLU ein besonderes Anliegen, für das bereits der Namensgeber Justus von Liebig einstand und dessen Idealen sich die JLU auch heute verpflichtet fühlt. Liebig betrieb anwendungsnahe Forschung und Lehre auf höchstem Niveau, baute interdisziplinäre und internationale Netzwerken auf und bezog Nachwuchsforscherinnen und -forscher bereits im Studium aktiv ein. Ein Marken

zeichen der JLU ist die **systematische Nachwuchsförderung** in Form von strukturierten Promotions- und Postdoc-Angeboten, was international durch die in der Exzellenzinitiative prämierte Graduiertenförderung des GCSC sichtbar ist.

- Durch gezielte Weiterentwicklung und Unterstützung von Nachwuchsforscherinnen und -forschern strebt die JLU an, diese **langfristig an sich zu binden**. Das Tenure-Track-Verfahren bei der Besetzung von Professuren bietet die Möglichkeit, die gezielte Nachwuchsförderung auf der Ebene von Berufungen konsequent fortzusetzen, und ist somit die logische Weiterentwicklung des Bestrebens der JLU, für Nachwuchsforscherinnen und -forscher planbare Karrierewege zu schaffen.
- Da die JLU in Berufungsverfahren in direkte Konkurrenz mit anderen Universitäten tritt, bietet das Tenure-Track-Verfahren eine gezielte Möglichkeit, exzellentes Personal frühzeitig im Karriereverlauf an die JLU zu binden bzw. nach (längeren) Auslandsaufenthalten wieder rück- oder anzuwerben.

Aufgrund dieser strategischen Organisationsziele nutzte die JLU bereits 2016, im ersten Jahr nach der HHG-Novellierung, die neuen gesetzlichen Möglichkeiten, um altersbedingt freiwerdende Professuren als Qualifikationsprofessuren mit Entwicklungszusage zu besetzen. Die JLU hat das **Instrument des Tenure-Track-Verfahrens** somit bereits in Einzelfällen eingesetzt. Im Februar 2016 haben darüber hinaus Hochschulleitung und Hochschulrat beschlossen, dass an der JLU keine Professuren mehr auf Zeit ohne Entwicklungszusage eingerichtet werden. In Zukunft – so die von Präsidium und allen Fachbereichen gemeinsam getragene Zielsetzung – wird die JLU 20-30% aller planmäßig freiwerdenden Professuren als Tenure-Track-Professuren besetzen. Im Sinne des Tenure-Track-Gedankens verändert die JLU somit aktiv und dauerhaft ihre Personalstruktur im Bereich der Professuren.

5.3 AUSGESTALTUNG DES TENURE-TRACK-VERFAHRENS AN DER JLU

Der JLU-Tenure-Track-Professur liegt ein transparenter, gleichstellungsorientierter und fairer Verfahrensprozess zugrunde. Dieser wird durch die „Satzung der Justus-Liebig-Universität zur Bewährungsfeststellung“ definiert, bindet unterschiedliche (Unterstützungs-)Strukturen ein und definiert den Prozess sowie klare Aufgaben für alle beteiligten Akteurinnen und Akteure:

Zentraler Ausgangspunkt des Verfahrens ist dabei die Berufungszielvereinbarung, welche zwischen Präsidium, der Dekanin bzw. dem Dekan des jeweiligen Fachbereichs und Tenure-Track-Kandidatin bzw. -Kandidat ausgehandelt wird. Die **festgelegten individuellen Ziele** beziehen sich auf Forschung und Lehre, Nachwuchsförderung, akademisches Engagement sowie eigene Kompetenzentwicklung. Die **Bewährung in Forschung und Lehre** wird in einem zweistufigen Evaluationsverfahren unter Beteiligung externer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler festgestellt. Nach circa 30 Monaten findet eine **Zwischenevaluation** statt, in der der Bewährungsfortschritt festgestellt wird. Sollte diese Zwischenbilanz negativ ausfallen, werden Steuerungsgespräche mit der Evaluationskommission und dem Präsidium durchgeführt und die individuellen Unterstützungsmaßnahmen angepasst. Die **Endevaluation** findet nach circa 60 Monaten statt. In dem Zeitraum bis dahin werden alle Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren individuell durch jährliche Statusgespräche mit den Dekaninnen und Dekanen und einer Vertretung des Präsidiums sowie einem breiten Qualifizierungs-, Coaching- und Mentoring-Angebot unterstützt. Abbildung 7

zeigt den detaillierten Tenure-Track-Prozess an der JLU mit allen darin involvierten Akteurinnen bzw. Akteuren und Strukturen.

Neben den herkömmlichen Verpflichtungen, die mit dem Innehaben einer Professur einhergehen, erfüllen JLU-Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren weitere Aufgaben, die sich aus dem Stellentyp und dem Verfahrensprozess ergeben. Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren

- stellen ihre wissenschaftliche Leistungsfähigkeit unter Beweis, indem sie die ausgehandelten Ziele ihrer Berufungszielvereinbarung kontinuierlich verfolgen,
- bereiten sich auf die jährlich stattfindenden Statusgespräche mit den Dekaninnen und Dekanen und einem Mitglied des Präsidiums vor,
- geben über ihren Bewährungsfortschritt in Form eines Selbstberichts für eine Zwischenevaluation und eine Endevaluation Auskunft. Der Bericht deckt die Bereiche Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, weiteres akademisches Engagement und eigene Kompetenzentwicklung ab.

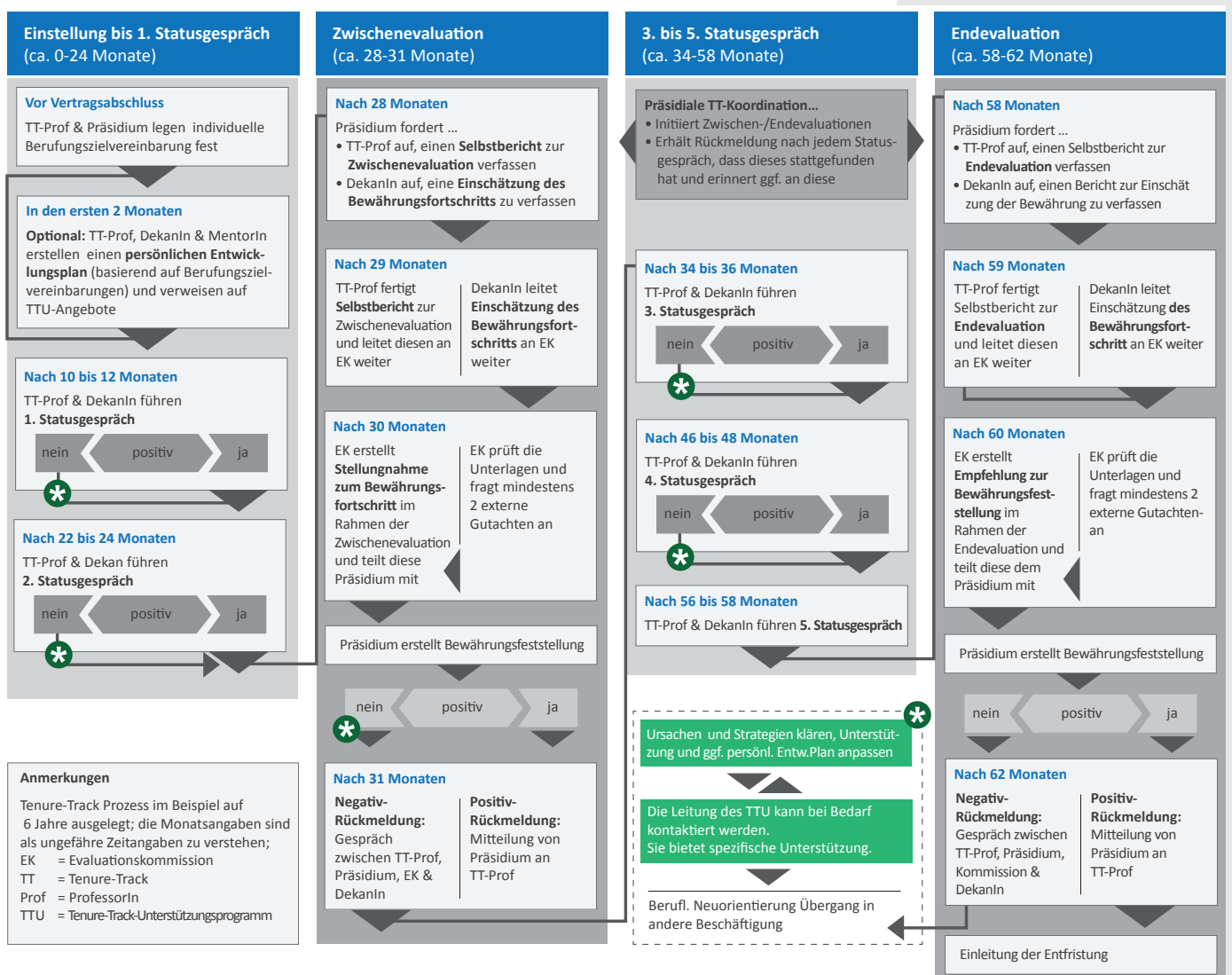


Abbildung 7: Der Tenure-Track-Prozess an der JLU.

5.4 ZIELPROFIL DER TENURE-TRACK-PROFESSORINNEN UND -PROFESSOREN

Die JLU verfolgt für Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren die nachfolgenden spezifischen Ziele, welche sich an den übergeordneten Personalentwicklungs-Zielbereichen „Kompetenzen“ und „Motivation“ (siehe Kapitel 2.2. strategische Handlungsfelder der Personalentwicklung) orientieren. Neben einer Fortführung der Aufgaben der fortgeschrittenen Postdoc-Phase (siehe Kapitel 4. Postdocs) sollen Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren idealerweise



exzellent forschen (Zielbereich fachliche Kompetenz)

- entsprechend der jeweiligen Fachdisziplin hochkarätig national und international publizieren,
- durch Planung, Formulierung und Umsetzung von Anträgen die eigene Drittmittelbasis stärken,
- entsprechend der jeweiligen Fachdisziplin (interdisziplinäre) Forschungsvorhaben und -projekte im Rahmen nationaler und internationaler Kooperationen bzw. Verbünde aufbauen;



exzellent lehren (Zielbereich fachliche Kompetenz)

- exzellente Lehrveranstaltungen, welche den Transfer des Gelernten betonen, didaktisch konzipieren, durchführen und evaluieren lassen sowie für internationale Studierende zugänglich machen,
- Studierende im Rahmen von Abschlussarbeiten zum selbstständigen Arbeiten anleiten;



langfristig die eigene wissenschaftliche Karriere sichern (Zielbereich Rollenkompetenz)

- ihre Kompetenzen und ihr persönliches Profil aktiv und strategisch auf das Karriereziel Professur auf Lebenszeit hin weiter ausbauen,
- die in der individuellen Berufungszielvereinbarung definierten Kriterien zur Verstetigung erfüllen,
- das eigene wissenschaftliche Profil schärfen und entwickeln sowie durch Publikationen und Drittmittel nachweisen können;



Personal und Professur managen (Zielbereich Rollenkompetenz)

- kontinuierliche Aufgabenbewältigung sicherstellen und regelmäßig Leistungsfeedback geben,
- das eigene Führungsverhalten auch mit Blick auf Gender-, Diversitäts- und Familienkompetenz kritisch reflektieren und bei Bedarf weiterentwickeln,
- gesundheitsförderlich führen und aufkommende Probleme und Konflikte gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lösen,
- Handlungssicherheit in Bezug auf Arbeitsrecht, Personalplanung und Budget vorweisen;



ihre Gesundheit fördern und aufrechterhalten (Zielbereich Gesundheitskompetenz)

- gesundheitsförderlich mit Arbeitsbelastungen und Stress umgehen,

- konstruktiv (lösungs- und zielorientiert) mit aufkommenden Konflikten umgehen und zu einer funktionierenden Zusammenarbeit beitragen;

aktiv sich selbst und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren (Zielbereich Leistungsbereitschaft)

- Leistungen anerkennen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Aufgabenbewältigung und Anstrengung motivieren (mittels Zielsetzung und Feedback),
- ein vertrauensvolles Arbeitsklima schaffen und die Zusammenarbeit stärken (mittels wertschätzender und transparenter Kommunikation),
- den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Entwicklungsbedarfe aufzeigen und nach Möglichkeit auf entsprechende Angebote hinweisen;

sich mit der JLU identifizieren und konstruktive Zusammenarbeit vorantreiben (Zielbereich Identifikation)

- sich mit den Zielen und Werten der JLU aktiv auseinandersetzen und diese an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der eigenen Professur weitergeben,
- sich aktiv in die akademische Selbstverwaltung der JLU einbringen und sich JLU-intern vernetzen.

5.5 AKTEURINNEN UND AKTEURE IM TENURE-TRACK-VERFAHREN UND JLU-STRUKTUREN ZUR ZIELERREICHUNG

Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren erhalten im besonderen Maße individuelle Unterstützung durch ihre jeweilige Dekanin bzw. den jeweiligen Dekan, ihre Mentorin bzw. ihren Mentor (optional) sowie das Tenure-Track-Unterstützungsprogramm. Daneben stehen Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren alle Angebote und Unterstützungsstrukturen der JLU im Rahmen der akademischen Personalentwicklung zur Verfügung (siehe Abbildung 8). Eine ausführliche Beschreibung dieser Angebote und Strukturen findet sich in den Kapiteln 4. Postdocs und 6. Professorinnen und Professoren auf Lebenszeit.

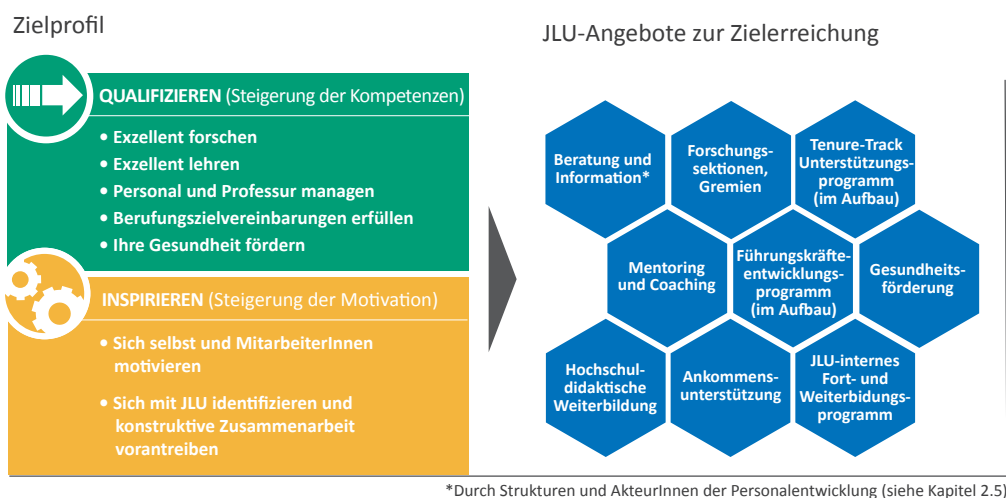


Abbildung 8: Personalentwicklungsziele für Tenure-Track-Professorinnen bzw. -Professoren und unterstützende Angebote zu deren Erreichung.

5.5.1 Dekaninnen und Dekane

Die Dekaninnen und Dekane der jeweiligen Fachbereiche stellen die primären Kontaktpersonen für Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren dar. Dabei sind Dekaninnen und Dekane zu größtmöglicher Objektivität und strenger Vertraulichkeit während des gesamten Tenure-Track-Verfahrens verpflichtet. Die Dekaninnen und Dekane stellen eine wichtige Schlüsselfunktion dar, denn sie

- unterstützen die **Integration** der Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren am Fachbereich,
- stellen sicher, dass Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren ausreichend Gelegenheit erhalten, ihr Lehrdeputat zu erfüllen, um eine faire Evaluation der **Lehrqualität** zu ermöglichen,
- stellen sicher, dass Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren ausreichend Gelegenheit erhalten, ihre Forschungsprojekte voranzutreiben, um eine faire Evaluation der **Forschungstätigkeit** zu ermöglichen,
- unterstützen die Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren durch strukturierte jährlich stattfindende **Statusgespräche**, die dabei helfen sollen, etwaige Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und die Leistungen und Fortschritte vor dem Hintergrund der im persönlichen Entwicklungsplan formulierten Zielvorstellungen abzugleichen,
- verfassen nach Aufforderung des Präsidiums auf der Grundlage der Berufungszielvereinbarung einen **Bericht** zur Einschätzung des Bewährungsfortschrittes (im Rahmen der Zwischenevaluation) bzw. zur Fragestellung der Bewährung (im Rahmen der Endevaluation) der Tenure-Track-Kandidatin bzw. des Tenure-Track-Kandidaten aus Sicht des Dekanats.

Auf ihre vielfältigen Aufgaben im Rahmen des Tenure-Track-Verfahrens werden die Dekaninnen und Dekane im Tenure-Track-Unterstützungsprogramm (siehe Kapitel 5.5.3) gezielt vorbereitet.

5.5.2 Die JLU-Mentorinnen und -Mentoren und der JLU-Expertenpool

Auf Wunsch bekommen die Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren erfahrene Mentorinnen und Mentoren zur Seite gestellt. Die JLU-Mentorinnen und -Mentoren sind etablierte Professorinnen und Professoren und entstammen demselben Fachbereich wie die JLU-Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren. Auf Wunsch können die JLU-Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren einen zweiten Mentor bzw. eine zweite Mentorin aus einem anderen Fachbereich oder einer Partnereinrichtung im Forschungscampus Mittelhessen hinzuziehen. JLU-Mentorinnen und -Mentoren übernehmen sowohl eine Vertrauens- als auch eine Beratungsfunktion im Tenure-Track-Verfahren. Sie helfen bei der Erstellung eines persönlichen Entwicklungsplanes und beraten die Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren während des gesamten Tenure-Track-Verfahrens.

JLU-Mentorinnen und -Mentoren haben somit die folgenden Aufgaben, auf die sie im Tenure-Track-Unterstützungsprogramm (siehe 5.5.3) gezielt vorbereitet werden:

- sie erstellen gemeinsam mit den Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren und den zuständigen Dekaninnen und Dekanen einen **persönlichen Entwicklungsplan** auf der Basis der Berufungszielvereinbarung,
- sie **beraten und unterstützen** die Tenure-Track-Professorinnen und

-Professoren beim Aufbau einer eigenen Arbeitsgruppe, bei der Erstellung von Forschungsanträgen, beim Aufbau von Netzwerken sowie bei der Einschätzung der erbrachten Leistungen,

- sie stellen den Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren ihre langjährige **Expertise** zur Verfügung und vermitteln **Forschungskontakte**.

Darüber hinaus baut die JLU einen **Expertenpool** aus versierten JLU-Expertinnen und -Experten auf, die Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren bei unterschiedlichen Fragen, wie z. B. Drittmittelförderung, Budget- und Personalplanung, Promovierendenbetreuung und Personalführung, Gleichstellung und Vereinbarkeit, beraten und unterstützen.

5.5.3 Tenure-Track-Unterstützungsprogramm

Im Zuge einer kontinuierlichen Optimierung der Angebote für Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren plant die JLU den Aufbau eines Tenure-Track-Unterstützungsprogramms durch die Abteilung Personalentwicklung (siehe Kapitel 5.6. Meilensteinplanung).

Das Tenure-Track-Unterstützungsprogramm an der JLU wird sich auf die Weiterbildungsbedarfe aller Beteiligten im Tenure-Track-Programm spezialisieren, wobei das Hauptaugenmerk auf den Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren liegt. Diese sollen dabei unterstützt werden, sich rasch an der JLU zu orientieren, das eigene wissenschaftliche Profil zügig auf internationales Niveau zu bringen und die eigenen Führungs- und Projektmanagementkompetenzen weiter zu entwickeln. Das Tenure-Track-Unterstützungsprogramm wird:

- die Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren und die JLU-Mentorinnen und -Mentoren beim Aufbau ihrer **Mentoring-Beziehung** unterstützen,
- einen JLU-internen **Expertenpool** aufbauen, mit dessen Mitgliedern gezielte Fragestellungen und Problemlagen besprochen und erörtert werden können,
- in Zusammenarbeit mit den Graduiertenzentren Peer-Mentoring-Programme für Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren und JLU-Mentorinnen und -Mentoren organisieren,
- jährliche Netzwerktreffen und Peer-Austauschformate für Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren sowie Mentorinnen und Mentoren organisieren,
- ein **passgenaues Maßnahmenpaket** zur Förderung der Lebensphasen- und Familiengerechtigkeit bieten:
 - zielgruppenspezifische, persönliche und digitale Beratungsangebote
 - infrastrukturelle Einrichtungen zum Ausbau der Betreuungsangebote
 - spezielle Förderformate wie z. B. Hilfskräfte- und Reisekostenfonds,
- Seminare zur Vermittlung von zielgruppen- und bedarfsorientierten **Führungskompetenzen** anbieten,
- vielfältige **Weiterbildungsangebote** bereitstellen, um alle Akteurinnen und Akteure im Tenure-Track-Verfahren für ihre jeweilige Rolle zu qualifizieren:
 - Mentorinnen und Mentoren erhalten Angebote zur Unterstützung und Vorbereitung des Mentoring-Prozesses, zu Gesprächsführung und zu Zielsetzungsprozessen, Gleichstellung und Vereinbarkeitsfragen
 - Dekaninnen und Dekane erhalten Angebote zum sicheren Führen von Jahresgesprächen, zu Zielsetzungsprozessen und zur Leistungsevaluation
 - Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren erhalten Angebote zu



Abteilung
Personalentwicklung

wichtigen außerfachlichen Kompetenzen, zu Projektmanagement, Zielsetzungsprozessen etc.

- einen professionellen **Coachingpool** aufbauen
- Dekaninnen und Dekane und dem Präsidium **Gesprächsleitfäden** für die Statusgespräche und **Formulare** für die Berichte zur Einschätzung des Bewährungsfortschrittes und der Bewährung zur Verfügung stellen,
- Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren mit **Formularen** zur Vorbereitung auf die Statusgespräche und zur Erstellung der Selbstberichte ausstatten.

5.5.4 Die Evaluationskommission

Die Evaluationskommission, deren Mitglieder für die Dauer von acht Jahren bestimmt werden, wird vom Präsidium beauftragt, Zwischen- (nach der Hälfte der Bewährungsphase) und Endevaluationen (ein Jahr vor Ablauf der Bewährungsphase) bei Professorinnen und Professoren im Tenure-Track-Verfahren durchzuführen und dabei die Qualität der Evaluationsverfahren fachbereichsübergreifend zu sichern. Die Evaluationskommission

- besteht aus fünf Mitgliedern der Professorengruppe, wobei ihr mindestens zwei Wissenschaftlerinnen angehören,
- holt mindestens zwei externe Fachgutachten von fachlich ausgewiesenen Expertinnen und Experten verschiedener Universitäten ein,
- prüft die eingereichten Unterlagen (Selbstberichte der Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren, Bericht zur Einschätzung des Bewährungsfortschrittes bzw. zur Fragestellung der Bewährung verfasst durch Dekaninnen und Dekane, externe Fachgutachten) zur Zwischen- und Endevaluation,
- verfasst auf Basis des Selbstberichts, des Berichts des Dekanats und externer Fachgutachten eine **Stellungnahme zum Bewährungsfortschritt** im Rahmen der Zwischenevaluation,
- verfasst auf Basis des Ergebnisses der Zwischenevaluation, des Selbstberichts, des Berichts des Dekanats und externer Fachgutachten eine **Empfehlung zur Bewährungsfeststellung** im Rahmen der Endevaluation.

5.5.5 Das Präsidium

Das Präsidium begleitet das gesamte Tenure-Track-Verfahren und stellt die kontinuierliche Anwendung der JLU-Qualitätsstandards sicher. Das Präsidium

- setzt die Evaluationskommission ein
- handelt gemeinsam mit Tenure-Track-Professorin bzw. -Professor und Dekanin bzw. Dekan **Berufungszielvereinbarungen** aus, welche individuelle Ziele in den Bereichen Forschung und Lehre, Nachwuchsförderung, akademisches Engagement sowie eigene Kompetenzentwicklung festlegen,
- nimmt, vertreten durch ein Präsidiumsmitglied, an den jährlich stattfindenden **Statusgesprächen** teil,
- führt bei negativen (sowie auf Wunsch der Tenure-Track-Kandidatinnen bzw. -Kandidaten auch bei positiven) Stellungnahmen gemeinsam mit Dekanin bzw. Dekan **Entwicklungsgespräche** durch.

- trifft nach der **Zwischenevaluation** die Feststellung zum Bewährungsfortschritt der Tenure-Track-Professorin bzw. des-Professors,
- trifft nach der **Endevaluation** auf der Grundlage aller Verfahrensunterlagen die abschließende Feststellung der Bewährung der Tenure-Track-Professorin bzw. des-Professors,
- teilt der Tenure-Track-Professorin bzw. dem-Professor die Entscheidung nebst Begründung mit.

5.6 MEILENSTEINPLANUNG PROJEKT „AUFBAU TENURE-TRACK-UNTERSTÜTZUNGSPROGRAMM“

Um Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren möglichst optimal zu fördern, baut die JLU ein Tenure-Track-Unterstützungsprogramm auf. Eine ausführliche Beschreibung dieses geplanten Programms mit seinen Zielen und Inhalten findet sich im Kapitelabschnitt 5.5.3). Für das Projekt „Aufbau Tenure-Track-Unterstützungsprogramm“ wurde ein Meilensteinplan erstellt, der die zeitliche Abfolge der wichtigsten (Etappen-)Ziele nach verschiedenen Projektphasen beschreibt (siehe Abbildung 9).

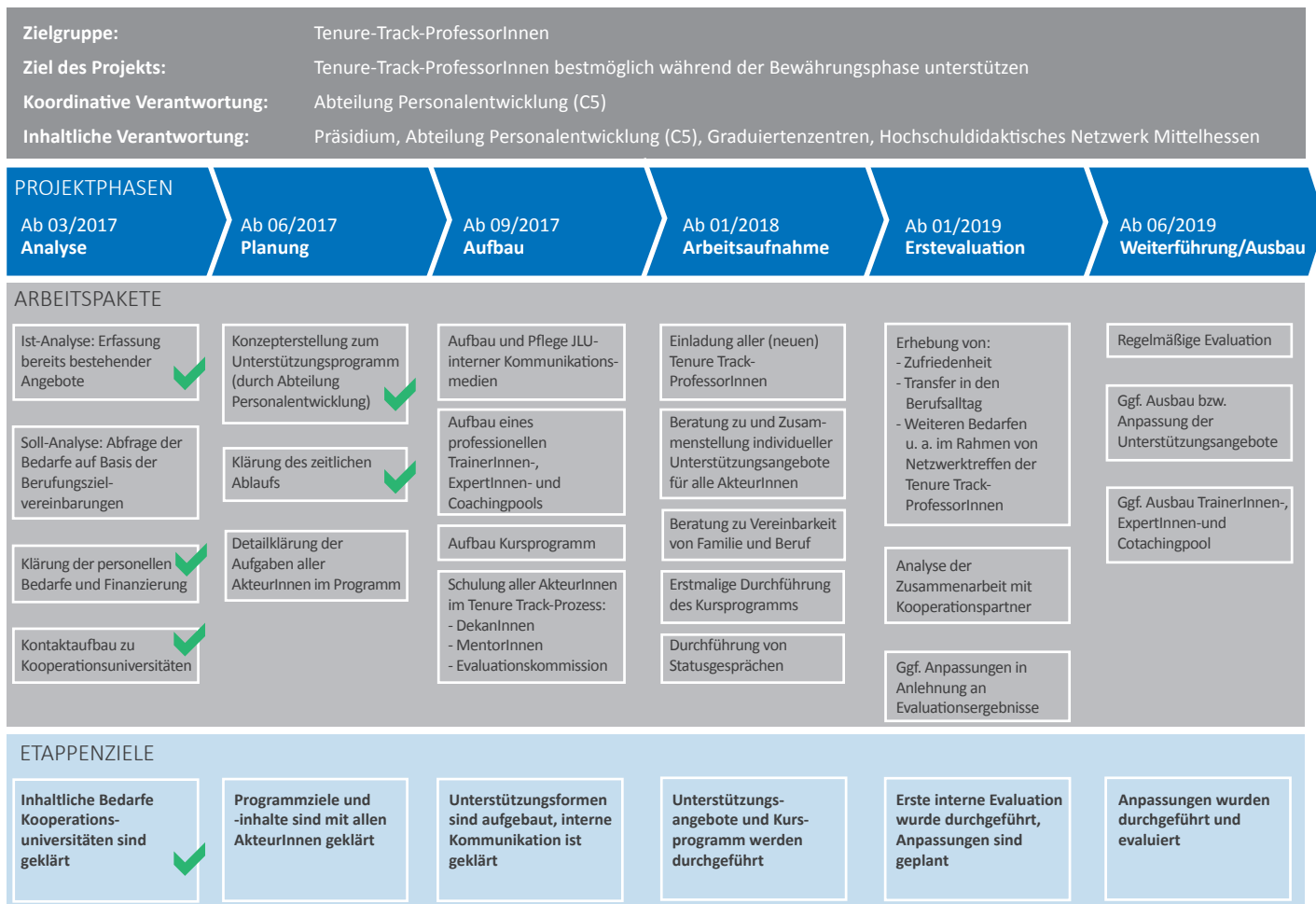


Abbildung 9: Meilensteinplan für das Projekt „Aufbau Tenure-Track-Unterstützungsprogramm“.

6 PROFESSORINNEN UND PROFESSOREN AUF LEBENSZEIT

6.1 DIE ZIELGRUPPE DER PROFESSORINNEN UND PROFESSOREN

Professorinnen und Professoren nehmen ihre vielfältigen Aufgaben selbstständig wahr. Ihre Autonomie erstreckt sich auf alle Aufgaben aus den Bereichen Forschung und Lehre, das Management von Forschungsprojekten und der eigenen Professur sowie auf die Bereiche Personalführung, akademische Selbstverwaltung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses; darüber hinaus fallen Aufgaben in den Bereichen Weiterbildung, Forschungsinfrastruktur und Transfer an (Wissenschaftsrat, 2014). Für den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse sind Professorinnen und Professoren im besonderen Maße verantwortlich. Dieser zieht sich durch mehrere ihrer Zielbereiche (Forschung, Lehre und Identifikation; siehe Kapitel 6.3. Zielprofil Professorinnen und Professoren auf Lebenszeit).

Mit den vielfältigen Aufgaben sind verschiedenste Anforderungen und Kompetenzerfordernisse verbunden, von denen manche nicht im engeren Fokus der wissenschaftlichen Fachkenntnisse und -kompetenzen von Professorinnen und Professoren liegen. Notwendig sind neben wissenschaftlicher Exzellenz in Lehre und Forschung auch zielgerichtetes und strategisches Handeln, Ressourcenmanagement auf allen Ebenen sowie eine konstruktiv-motivierende Mitarbeiterführung. Um sich in solch diverse Tätigkeitsbereiche einarbeiten und anfallende Aufgaben effizient wahrnehmen zu können, qualifiziert die JLU ihre Professorinnen und Professoren gezielt weiter, etwa mit Blick auf Personalführung, Hochschuldidaktik und Wissenschaftsmanagement. Insgesamt sollen diese Angebote zukünftig durch Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich der Selbstverwaltungs- und Leitungsaufgaben (z. B. als Dekanin und Dekan oder Vorsitz von Berufungskommissionen) sowie durch individuelles Coaching und Mentoring erweitert werden. Um den Anteil an weiblichen Professuren langfristig zu erhöhen, beteiligt sich die JLU zudem seit 2008 am Professorinnenprogramm des Bundes und der Länder.

Entsprechend dem Hessischen Hochschulgesetz (HHG) sind an der JLU verschiedene Arten von Professuren vertreten: Im Rahmen der klassischen Professuren bietet die JLU W2- und W3-Professuren auf Dauer (entsprechend § 61 HHG). Daneben sind an der JLU auch zwei Formen der Tenure-Track-Professur implementiert: Dabei kann im Rahmen einer Qualifikationsprofessur ein Besoldungsaufstieg und eine Entfristung von einer „W1-Professur auf Zeit“ zu einer „W2-Professur auf Dauer“ bzw. eine Entfristung von einer „W2-Professur auf Zeit“ zu einer „W2-Professur auf Dauer“ erfolgen (§ 64 Abs. 3 HHG) oder aber mittels Entwicklungszusage eine „W2-Professur auf Zeit“ zu einer „W3-Professur auf Dauer“ verstetigt werden (§ 64 Abs. 1 HHG). Für ausführliche Informationen zu den JLU Tenure-Track-Professuren siehe Kapitel 5. Professorinnen und Professoren im Tenure-Track Verfahren.

Mit ihrem Personalentwicklungsangebot verfolgt die JLU für ihre Professorinnen und Professoren spezifische Ziele, die nach Dauer bzw. Erfahrung in der Professur unterschiedlich gewichtet sind: Erst- und Neuberufene unterstützt die JLU beim Management von Professur und Finanzen. Langfristig strebt die JLU an, die Kompetenzen von Professorinnen und Professoren für ein aktives Mitwirken in der akademischen Selbstverwaltung aufzubauen und zu fördern. Professorinnen und Professoren, die schon längere Zeit an der JLU tätig sind, unterstützt die JLU vor allem individuell und bedarfsgerecht in Themenbereichen wie z. B. Personalführung, akademischer Selbstverwaltung und Wissenschaftsmanagement, Forschungsmethoden, Drittmittelwerbung, Gleichstellung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

6.2 WEITERENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR PROFESSORINNEN UND PROFESSOREN

Nach Durchlaufen der Karrierephasen Promotion, Postdoc und ggf. Tenure-Track sind Professorinnen und Professoren auf Lebenszeit am Karriereziel des wissenschaftlichen Karrierewegs „angekommen“. Die Professur auf Lebenszeit verkörpert ein ideales Beschäftigungsverhältnis, in dem sich Professorinnen und Professoren langfristig und strategisch entsprechend ihrer individuellen Tätigkeitsschwerpunkte weiterentwickeln können. Die JLU bietet im Rahmen der **akademischen Personalentwicklung** vielfältige Angebote (siehe Kapitel 3.4. JLU-Strukturen zur Zielerreichung) zur individuellen Weiterqualifizierung für die vielfältigen Aufgaben, die im Rahmen der Leitung einer Professur anfallen. Daneben bereitet die JLU ihre Professorinnen und Professoren speziell für die Übernahme weiterer Leitungsrollen vor. Hierzu macht die JLU in Zukunft verstärkt Angebote im Rahmen ihres JLU-Führungskräfte-Entwicklungsprogramms.

6.3 ZIELPROFIL PROFESSORINNEN UND PROFESSOREN AUF LEBENSZEIT

Die JLU verfolgt für Professorinnen und Professoren die nachfolgenden spezifischen Ziele, welche in den übergeordneten Personalentwicklungs-Handlungsfeldern „Kompetenzen“ und „Motivation“ (siehe Kapitel 2.2. strategische Handlungsfelder der Personalentwicklung) verankert sind. Neben einer Fortführung der Aufgaben der fortgeschrittenen Postdoc-Phase (siehe Kapitel 4. Postdocs) sowie der Tenure-Track-Phase (siehe Kapitel 5. Professorinnen und Professoren im Tenure-Track-Verfahren) sollten Professorinnen und Professoren idealerweise



exzellent forschen (Zielbereich fachliche Kompetenz)

- entsprechend der jeweiligen Fachdisziplin hochkarätig national und international publizieren,
- Drittmittel einwerben, mindestens entsprechend dem Bundesdurchschnitt der jeweiligen Fachdisziplinen,
- das Forschungsprofil ihrer Professur langfristig und strategisch ausrichten,
- entsprechend der jeweiligen Fachdisziplin (interdisziplinäre) Forschungsvorhaben im Rahmen inter-/nationaler Kooperationen bzw. Verbünde aufbauen bzw. pflegen und damit zum Transfer ihrer Forschung beitragen;



exzellent lehren (Zielbereich fachliche Kompetenz)

- exzellente Lehrveranstaltungen, welche den Transfer des Gelernten betonen, didaktisch konzipieren, durchführen und evaluieren lassen sowie für internationale Studierende zugänglich machen,
- Studierende im Rahmen von Abschlussarbeiten zum selbstständigen Arbeiten anleiten;



ihre Gesundheit fördern und aufrechterhalten (Zielbereich Gesundheitskompetenz)

- gesundheitsförderlich mit Arbeitsbelastungen und Stress umgehen,
- eine gesunde und ausgewogene Balance zwischen Privat- und Berufsleben schaffen,
- konstruktiv (Lösungs- und zielorientiert) mit aufkommenden Konflikten umgehen und zu einer funktionierenden Zusammenarbeit beitragen;



Personal und Professur managen (Zielbereich Rollenkompetenz)

- kontinuierliche Aufgabenbewältigung sicherstellen und regelmäßig Leistungsfeedback geben,
- das eigene Führungsverhalten auch mit Blick auf Gender-, Diversitäts- und Familienkompetenz kritisch reflektieren und bei Bedarf weiterentwickeln,
- gesundheitsförderlich führen und aufkommende Probleme und Konflikte gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lösen,
- Handlungssicherheit in Bezug auf Arbeitsrecht, Personalplanung und Budget vorweisen;



aktiv sich selbst und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren (Zielbereich Leistungsbereitschaft)

- Leistungen anerkennen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Auszubildende zu Aufgabenbewältigung und Anstrengung motivieren (mittels Zielsetzung und Feedback),
- ein vertrauensvolles Arbeitsklima schaffen und die Zusammenarbeit stärken (mittels wertschätzender und transparenter Kommunikation),
- den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Entwicklungsbedarfe aufzeigen und auf entsprechende Angebote hinweisen,
- eine Experten- und Mentoring-Rolle für den wissenschaftlichen Nachwuchs der eigenen Professur sowie benachbarter Fachgebiete ausüben;



Sich mit der JLU identifizieren und konstruktive Zusammenarbeit vorantreiben (Zielbereich Identifikation)

- sich mit den Zielen und Werten der JLU aktiv auseinandersetzen und diese an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der eigenen Professur weitergeben,
- sich aktiv in die akademische Selbstverwaltung der JLU einbringen und sich JLU-intern vernetzen

6.4 JLU-STRUKTUREN ZUR ZIELERREICHUNG

Im Folgenden werden die von der JLU zur Zielerreichung bereitgestellten Personalentwicklungsangebote und Unterstützungsstrukturen vorgestellt (siehe Abbildung 10).

Zielprofil



JLU-Angebote zur Zielerreichung



*Durch Strukturen und AkteurInnen der Personalentwicklung (siehe Kapitel 2.5)

Abbildung 10: Personalentwicklungsziele für Professorinnen und Professoren sowie unterstützende Angebote zu deren Erreichung.

Ankommen in der neuen Rolle und an der JLU

Bereits vor Antritt der Stelle begleitet der **Dual Career Service** der JLU Neuberufene und Führungskräfte bei der Suche nach einem geeigneten Arbeitsplatz für ihre Partnerinnen und Partner in Gießen und der Region und erleichtert damit, auch durch die Unterstützung bei der Suche nach einem Kitaplatz, die Identifikation mit dem neuen Arbeits- und Lebensmittelpunkt.

Mit der Übernahme der neuen professoralen Rolle und der damit verbundenen Verantwortung für eine eigene Forschungsgruppe sowie für Aufgaben in der Lehre und Studienorganisation geht ein hoher Informations- und Unterstützungsbedarf einher. Im Rahmen der akademischen Personalentwicklung bietet die JLU Erst- und Neuberufenen eine gezielte Begleitung an, um das „Ankommen“ zu erleichtern, möglichst schnell handlungs- und arbeitsfähig zu werden sowie Kompetenzen für ein aktives Mitwirken an der Universität aufzubauen. Außerdem veranstaltet das Präsidium jährlich eine **Willkommensveranstaltung für Neuberufene**, um die Weitergabe wichtiger Informationen zu arbeitsrelevanten Themenbereichen und die Vernetzung mit wichtigen Akteurinnen und Akteuren (z. B. Mitglieder des Präsidiums, Dekaninnen und Dekane) der JLU zu unterstützen. Der Vortragsteil der Willkommensveranstaltung deckt Themen wie die wissenschaftliche Infrastruktur, Forschungsförderung, Qualitätsverbesserung in der Lehre sowie die Internationalisierungsstrategie der JLU ab.

Mit dem zweimal im Jahr stattfindenden **Empfang für Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler** heißt die JLU alle internationalen Gäste willkommen und vermittelt Orientierung zum Einstieg in die Arbeit an der JLU. Darüber hinaus bietet die JLU über ihr JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm **Kurse zur Orientierung** an der JLU (z. B. zur Struktur und Organisation der Hochschule) sowie Führungen durch unterschiedlichen Universitätsbereiche und-zentren an.

Neben diesen Angeboten wird die JLU mittels eines **Einstiegsprogramms** (im Rahmen des Führungskräfte-Entwicklungsprogramms, siehe 6.5. Meilensteinplanung) den Eintritt Neuberufener in die professorale Rolle weiter verbessern. Das Angebot wird Einführungskurse (z. B. Ankommen in der professoralen Rolle, strategischen Ausrichtung des Forschungsprofils bzw. der Professur) umfassen sowie Gelegenheiten zu individuellem Austausch und Beratung zu Themen wie Personalführung und Drittmittelinwerbung bieten. Sollten neuberufene Professorinnen und Professoren darüber hinaus weitere externe Angebote (z. B. Coaching-Angebote) wahrnehmen wollen, so kann ein Teil der Ausgaben nach einer Prüfung durch die Personalabteilung zentral aus dem JLU-Förderfonds Weiterbildung erstattet werden.



Förderung exzellenter Forschung

Unabhängig davon, wie kurz oder lang Personen bereits als Professorin bzw. Professor tätig sind, wird deren Beitrag zu exzellenter Forschung an der JLU durch zwei Hauptstrategien gefördert: Einerseits durch Unterstützung beim Aufbau von nationalen und internationalen Forschungsverbänden und andererseits durch Unterstützung bei der Drittmittelakquise. Die JLU bietet mit ihren elf Fachbereichen und mehr als 380 Professuren das breite Forschungsspektrum einer Volluniversität mit kultur- und lebenswissenschaftlicher Schwerpunktbildung. Daneben sind die JLU-Forschungsinfrastrukturen Treiber exzellenter Forschung: Die zahlreichen **Exzellenz-** und **LOEWE-**geförderten hochkarätigen Forschungsverbände bieten Vernetzungsmöglichkeiten, Forschung thematisch zu bündeln, Synergieeffekte zu fördern und den Transfer in die Gesellschaft zu erleichtern. Durch den Forschungscampus Mittelhessen (**FCMH**) soll die hochschulübergreifende Verbundforschung weiter gestärkt und dadurch ein struktureller und strategischer Mehrwert für die Spitzenforschung in der Region generiert werden. In **Forschungszentren** schließen sich Professuren aus unterschiedlichen Fachbereichen der JLU zusammen und bilden thematisch spezifische Arbeitsgruppen.



Dual Career Service
der JLU



JLU-internes Fort- und
Weiterbildungsprogramm



Abteilung
Personalentwicklung

“Excellence Cluster
Cardio-Pulmonary System”

LOEWE Forschungsverbände
der JLU

Forschungscampus
Mittelhessen (FCMH)

Die Forscherinnen und Forscher verfolgen das Ziel, Antworten zu umfangreichen Forschungsfragen zu finden, die durch die intensive Zusammenarbeit von Expertinnen und Experten aus benachbarten Disziplinen effektiver bearbeitet werden können. JLU-Professorinnen und -Professoren werden bei dem langfristigen Prozess, neue drittmittelgeförderte Forschungsverbände aufzubauen, durch die Stabsabteilung Forschung (StF) unterstützt. Diese berät individuell zur Antragsstellung in der Verbundforschung bei einschlägigen Drittmittelgebern und hält **Anschubfinanzierung** durch den **Förderfonds** der JLU bereit.

Der Forschungscampus Mittelhessen (**FCMH**) unterstützt vielversprechende gemeinsame Verbundforschungsinitiativen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Justus-Liebig-Universität Gießen, der Philipps-Universität Marburg und der Technischen Hochschule Mittelhessen, welche das Potenzial haben, in einem überschaubaren Zeitraum in (inter-)nationale Drittmittelprojekte zu münden, durch eine maximal zweijährige Anschubfinanzierung (**Flexi Funds**). Anschubfinanzierungen stehen auch vielversprechenden JLU-internen Forschungsverbänden zur Verfügung, die in erfolgreiche Drittmittelförderungen münden sollen. Das „Laboratorium für Materialforschung“ (**LaMa**) ist beispielhaft für die Entwicklung von einer anschubfinanzierten Kooperation hin zu einer zentralen Einrichtung, die für disziplinär einschlägige Forschungsprojekte, Lehre und Studium sowie Graduiertenausbildung maßgeblich ist.

Exzellente Forschung braucht starke Partner. Im Rahmen ihrer Internationalisierungsstrategie fördert die JLU die nachhaltige Pflege und den qualitätsorientierten Ausbau ihres internationalen Netzwerks und unterstützt Professorinnen und Professoren der JLU bei der Weiterentwicklung individueller und institutioneller Wissenschaftsbeziehungen zu Universitäten weltweit. Im Fokus stehen dabei stets die Entwicklung neuer Perspektiven für exzellente Forschung, innovative Lehre und die qualifizierte Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Das aus rund 90 bilateralen Vereinbarungen bestehende **Netzwerk von Partnerschafts-, Kooperations- und Austauschabkommen** der JLU ist Grundlage für Forschungszusammenarbeit und für akademische Mobilität auf allen Ebenen. Zusätzlich bilden „Erasmus+“-Austauschabkommen mit über 200 europäischen Partnerhochschulen die Grundlage für den Austausch in der Europäischen Union.

Die Stabsabteilung Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (**StF**) unterstützt in Zusammenarbeit mit dem Rechtsdezernat und den jeweiligen Dekanaten alle Professorinnen und Professoren bei der Organisation und Prüfung von Verträgen im Rahmen von Drittmittelprojekten sowie bei der formalen Antragsstellung und Kalkulation für diese. Daneben informiert sie über die Förderformate der einschlägigen öffentlichen Drittmittelförderer.

Zur Entlastung der Forscherinnen und Forscher im Rahmen der Beantragung und Einrichtung von Dienstleistungs- und Auftragsforschungsprojekten richtet die JLU eine entsprechende **Drittmittel-Servicestelle** ein, die als zentrale Anlaufstelle in der Stabsabteilung Wissens- und Technologietransfer (**WTT**) angesiedelt wird. Die Servicestelle übernimmt die federführende Betreuung wirtschaftlicher Forschungsprojekte von der Anbahnung bis zum Vertragsabschluss. Durch Service und Beratung werden Forscherinnen und Forscher der JLU entlastet und zusätzlich motiviert, Drittmittel aus wirtschaftlichen Tätigkeiten einzuwerben.

Die JLU fördert den Wissens- und Technologietransfer in die berufliche Praxis und ist bestrebt, generiertes Wissen zum Nutzen von Wirtschaft und Gesellschaft zu schützen und zu verwerten. Die Stabsabteilung WTT ist Ansprechpartnerin in allen Fragen der Zusammenarbeit zwischen JLU-Mitgliedern und außeruniversitären Akteurinnen und Akteuren und ist in zahlreichen (inter-)nationalen Projekten zum Technologietransfer vertreten. Für den Wissens- und Technologietransfer der JLU spielt auch die 1996 gegründete TransMIT Gesellschaft für Technologietransfer mbH eine zentrale Rolle. Die TransMIT widmet sich der Vermarktung von innovativen Technologien und

Forschungscampus
Mittelhessen (FCMH)



Zentrum für Materialfor-
schung (ZfM/LaMa)



JLU Abkommen mit
ausländischen Hochschulen



Erasmus+- Mobilität in
Europa

Erasmus+- Mobilität
weltweit

Stabsabteilung Forschung
(StF)



Stabsabteilung Wissens-
und Technologietransfer
(WTT)



TransMit-Zentren der JLU

Dienstleistungen aus den drei mittelhessischen Hochschulen (JLU, Philipps-Universität Marburg, Technische Hochschule Mittelhessen). Wesentliches Element der Vermarktung solcher Innovationen sind die so genannten TransMIT-Zentren und -Projektbereiche. Mit ihrer Hilfe können Wissenschaftler unter dem Dach der TransMIT unternehmerische Aktivitäten entfalten, ohne ein eigenes Unternehmen gründen zu müssen. Die Entwicklung der vergangenen Jahre zeigt, dass die **TransMIT-Zentren** das geeignete professionelle Umfeld bieten, in dem Existenzgründungen aus der Universität erfolgreich durchgeführt werden können. Unternehmen finden zugleich über die TransMIT-Zentren Zugang zu Hochschulideen und -produkten. In diesem Zusammenhang nehmen die TransMIT-Zentren unter Leitung angesehener Experten ihre Aufgabe als Katalysator, Bindeglied und Beratungsstelle in der Verbindung zwischen Wirtschaft und Wissenschaft wahr.

Teil der JLU-Transfer-Leistungen ist auch die Kommunikation von Forschungsergebnissen in die breite Öffentlichkeit (Translating Science, vgl. JLU-Entwicklungsplan 2020). Die **JLU-Pressestelle** unterstützt Professorinnen und Professoren u. a. dabei, Forschungsergebnisse in Pressemitteilungen für die Medien öffentlichkeitswirksam aufzubereiten oder aber im **uniforum** und im **forum forschung** zu kommunizieren. Das **forum forschung** erscheint seit 2014 zweimal jährlich und behandelt Schwerpunktthemen aus der aktuellen Forschung an der JLU.



Förderung exzellenter Lehre

Professorinnen und Professoren stellen Lehre und Studienangebote auf einem qualitativ sehr hohen Niveau sicher und bringen ihre Expertise in die Weiterentwicklung von Studium und Lehre ein. Dabei betont die JLU auch die Bedeutsamkeit von Transfer in der Lehre: Studierende sollen durch die Lehre an der JLU befähigt werden, Fach- und Methodenwissen auf Forschungsfragen und andere Forschungsbereiche sowie (wenn möglich) auf Alltagsprobleme und potenzielle berufspraktische Situationen zu übertragen und anzuwenden. Professorinnen und Professoren entwickeln Studiengänge und Curricula und fördern und unterstützen den wissenschaftlichen Nachwuchs darin, kompetente Lehrende zu werden. Neben der Einführung und Etablierung innovativer Lehrformen evaluieren Professorinnen und Professoren ihre Lehrveranstaltungen, um studentische Rückmeldung zu erhalten. Sie entwickeln Studium und Lehre kontinuierlich weiter und stehen dabei im Dialog mit Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

In allen Fragen, die Studium und Lehre betreffen, werden Lehrende durch die Stabsabteilung Studium, Lehre, Weiterbildung und Qualitätssicherung (**StL**) unterstützt und beraten (von der Novellierung von Studienordnungen über Akkreditierungen bis zur Unterstützung bei innovativen Lehrformaten etc.). Zudem stellt sie eine Vielzahl an Qualitätssicherungsverfahren bereit, deren Ausführung durch die Servicestelle Lehrevaluation unterstützt wird. Lehrveranstaltungsevaluationen erfolgen mit standardisierten, aber auch erweiterbaren Fragebögen. Mit dem LehrEvaluationsNavi (**LENA**) werden Lehrende dabei unterstützt, Maßnahmen aus den Rückmeldungen der Studierenden abzuleiten.

Lehrende an der JLU stellen erfolgreich **Anträge zur Förderung** von Studium und Lehre, beispielsweise in Programmen im Studienstrukturprogramm (SSP) des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst (HMWK). Dabei unterstützt StL sie tatkräftig – von der Antragsidee über die Kalkulation bis zum Abschlussbericht. Um herausragende Leistungen in der akademischen Lehre zu würdigen und gleichzeitig JLU-Lehrende anzuspornen, die Qualität ihrer Lehrveranstaltungen ständig zu optimieren, vergibt die **JLU-Lehrpreise**, welche mit einer Auszeichnung und einem Preisgeld einhergehen. Die Stabsabteilung StL berät und unterstützt Lehrende ebenfalls bei der Bewerbung um landes- und bundesweit ausgeschriebene Lehrpreise.



Pressestelle der JLU

forum forschung – Wissenschaftsmagazin der JLU

uniforum – Zeitung der JLU



Stabsabteilung Studium,
Lehre, Weiterbildung,
Qualitätssicherung (StL)



LehrEvaluationsNavi
(LENA)



Fördermaßnahmen für
Studium und Lehre



Lehrpreise der JLU

Schließlich unterstützt das Hochschuldidaktischen Kompetenzzentrum (**HDK**), das eng mit dem Hochschuldidaktischen Netzwerk Mittelhessen (**HDM**) kooperiert die professionelle Erweiterung exzellenter und innovativer Lehre mit vielfältigen hochschuldidaktischen Weiterbildungs- und Beratungsangeboten. Professorinnen und Professoren haben so die Möglichkeit, sich fortwährend didaktisch weiter- und fortzubilden.



Förderung der Gesundheit

Im Bereich der Gesundheitsförderung existiert an der JLU eine Vielzahl an Angeboten: Der Allgemeine Hochschulsport (**ahs**) bietet viermal im Jahr ein umfassendes Breitensportlich- und gesundheitsorientiertes Sport- und Bewegungskursprogramm in über 60 verschiedenen Sportarten an, welches allen Beschäftigten der JLU zur Teilnahme offensteht (z. B. „JLU-Pausenexpress“, Entspannungsverfahren). Zusätzlich bietet das JLU-interne **Fort- und Weiterbildungsprogramm** ein variierendes Angebot an Gesundheitskursen (z. B. Stressbewältigung, Burnout-Prävention, Resilienz). Regelmäßig stattfindende **Gesundheitsaktionen** (z. B. JLU-Gesundheitstag, „Be active!“-Aktivwoche oder Gripeschutzimpfung) runden dieses Angebot ab. Im Rahmen der **Suchtprävention** kooperiert die JLU mit der Diakonischen Fachstelle für Sucht, bei welcher sich Betroffene, Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen anonym beraten lassen und bedarfsgerechte Unterstützungsangebote wahrnehmen können.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine wichtige Voraussetzung für die Gesundheitsförderung, weshalb die JLU zum einen auf Professorinnen und Professoren setzt, die in Bezug auf ihre Leitungsaufgaben lebensphasen- und familienkompetent agieren, und zum anderen dieser Zielgruppe selbst ein umfangreiches infrastrukturelles Unterstützungsangebot bietet. In diesem Sinne wird die JLU das Kursangebot zur Balance zwischen Berufs- und Privatleben („Work-Life-Balance“) und Abgrenzungskompetenz von verschiedenen beruflichen und privaten Rollen (Lebensphasen- und Familienkompetenz) ausbauen

Die JLU möchte für alle Beschäftigtengruppen ein Klima der Gesundheitserhaltung und -förderung schaffen. Da Professorinnen und Professoren nicht nur für ihre eigene Gesundheit, sondern auch für die ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich sind, wird die JLU zusätzliche Weiterbildungsangebote im Bereich „Gesund Führen“ speziell für Professorinnen und Professoren entwickeln, um sie für dieses Thema zu sensibilisieren und qualifizieren.



Unterstützung beim Management von Personal und Professur

Die Rolle der Professorin bzw. des Professors sowie die Bekleidung weiterer Leitungsfunktionen in JLU-Gremien oder Kommissionen gehen mit vielfältigen Führungsaufgaben einher. Daneben müssen im Arbeitsalltag immer wieder arbeitsrechtliche Fragen und Personalentscheidungen getroffen sowie mit dem Budget der Professur gewirtschaftet werden. Auf diese Aufgaben werden die JLU-Professorinnen und -Professoren mit wechselnden Kursangeboten im JLU-internen **Fort- und Weiterbildungsprogramm** unter den Schwerpunkten „Führungskompetenzen“ und „Arbeitsrechtliche Fragen“ vorbereitet. Beispielkurse umfassen arbeitsrechtliche Belange (z. B. Vertragslaufzeiten, Tarifrecht, Urlaubs- und Krankenregelungen), Personalplanung (Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Nachfolgeplanung, Personalbedarf ermitteln) sowie die Verwaltung der und das Wirtschaften mit den Finanzen der eigenen Professur (Personal-, Sach- und Drittmittelbudgetierung).

Weitere spezifische Fortbildungsangebote, die an das Themenfeld Management von Professur und Personal angrenzen, finden sich im Programm der interuniver-



Hochschuldidaktisches
Kompetenzzentrum (HDK)

Hochschuldidaktisches
Netzwerk Mittelhessen
(HDM)



Allgemeiner
Hochschulsport (ahs)

JLU-internes Fort- und
Weiterbildungsprogramm

JLU-Gesundheitsaktionen

Diakonisches Werk Gießen:
Fachstelle Suchthilfe



JLU-internes Fort- und
Weiterbildungsprogramm

sitären Weiterbildung (**iUW**). Die iUW bietet als Kooperation der JLU mit acht weiteren Universitäten Fortbildungen zu aktuellen hochschulpolitischen Themen und strategisch wichtigen Kompetenzfeldern, organisiert Erfahrungsaustausche und entwickelt Netzwerke, die sich regelmäßig an einer Hochschule zu definierten Themen austauschen.

Um Professorinnen und Professoren in Zukunft noch besser für ihre Führungsaufgaben zu qualifizieren und sie bei diesen zu begleiten, baut die JLU ein **Führungskräfte-Entwicklungsprogramm** (siehe Abschnitt 6.5. Meilensteinplanung) auf, welches in verschiedenen Modulen auf die Bedarfe von Nachwuchs- und erfahrenen Führungskräften eingehen wird. Geplant ist ein modularer Aufbau des Programms von „Basiskursen“ bis hin zu vertiefenden Workshops. Die Inhalte umfassen das eigene Verständnis als Führungskraft, Instrumente zur Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Umgang mit schwierigen Führungssituationen, Teamsteuerung und -entwicklung, gesunde Führung, Personalauswahl, Gesprächsführung u. v. m. Diese Inhalte werden durch Angebote zu Mentoring und Coaching ergänzt. Zielgruppen sind (neuberufene) Professorinnen und Professoren und (Nachwuchs-) Führungskräfte mit Personalverantwortung sowie erfahrene Führungskräfte in schwierigen Führungssituationen. Um qualitativ hochwertiges Coaching zu realisieren, wird im Rahmen des Führungskräfteprogramms ein Pool aus JLU-internen und -externen Coaches aufgebaut werden. Professorinnen und Professoren können somit Unterstützung in Form von Coaching zur Erarbeitung individueller Lösungen bei beruflichen Herausforderungen heranziehen.

Im Sinne der Internationalisierungsstrategie regt die JLU ihre Professorinnen und Professoren dazu an, Kurse zu interkultureller Kompetenz, Kommunikation in interkulturellen Teams und Austauschsituationen zu besuchen. Anfallende Kosten (z. B. durch einen Besuch von Kursen der internationalen DAAD-Akademie) können nach einer Prüfung durch die Personalabteilung zentral aus dem **JLU-Förderfonds Weiterbildung** erstattet werden.



Förderung der eigenen Motivation sowie der von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Die JLU versteht ihre Professorinnen und Professoren als Schnittstelle zwischen den verschiedenen Personalentwicklungsangeboten und ihren Beschäftigten. Dementsprechend machen Vertreterinnen und Vertreter der **Abteilung Personalentwicklung** in Vorträgen, Workshops sowie bei Besuchen an den Fachbereichen und im Rahmen persönlicher Gespräche Professorinnen und Professoren auf ihre tragende Rolle aufmerksam und schulen sie dementsprechend. Sie informieren Professorinnen und Professoren über die Vielfalt der Angebote und Möglichkeiten der Personalentwicklung an der JLU. Gleichzeitig bauen sie Vorbehalte gegenüber der Personalentwicklung ab, zeigen Vorteile der Entwicklung des eigenen Personals auf und bieten Unterstützung hierfür an. Im Sinne der JLU-Nachwuchsförderung strebt die JLU an, alle Professorinnen und Professoren für die Arbeit als Expertinnen und Experten in **Forschungssektionen** (siehe Kapitel 3. Promovierende) und Mentoring-Programmen zu gewinnen. Um den Einstieg in die **Mentorenrolle** zu erleichtern, ist in jedes JLU-Mentoring-Programm ein Teilprogramm speziell für die Förderung der Mentorinnen und Mentoren integriert. Im Mentoring-Programm MEWISMA werden die Mentorinnen und Mentoren gezielt auf ihre Rolle vorbereitet und im gesamten Mentoring-Prozess durch Fortbildungen (u. a. zu den Themen eigenes Rollenverständnis, Aufgaben und Abläufe im Mentoring-Prozess) und kollegiale Beratung unterstützt.

Die JLU vermittelt über **Weiterbildungsangebote** (z. B. im JLU-internen Fort- und Weiterbildungsbildungsprogramm oder in Kursen der Interuniversitären Weiterbildung) Kompetenzen zu wertschätzender Kommunikation, Zielsetzung und Projekt-



**Interuniversitäre
Weiterbildung (iUW)**



**Abteilung
Personalentwicklung**



**Forschungssektionen
des GGG/GCSC**

**Forschungssektionen des
GGL**

**Forschungssektionen des
GGS**

Fachstelle Mentoring

management sowie zu Mitarbeiterjahresgesprächen. Damit unterstützt die JLU-Professorinnen und Professoren dabei, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sich selbst langfristig zu motivieren und förderlich mit ihrem Team zusammenzuarbeiten.



Förderung der Identifikation mit der JLU

Als Arbeitgeberin wünscht sich die JLU, dass sich die Professorinnen und Professoren mit den Werten und Zielen der JLU, aber auch mit ihr als Organisation identifizieren. Auf den zahlreichen **hochschulweiten Veranstaltungen** (z. B. akademischer Festakt, Sommerfest, Vortragsreihen und Ringvorlesungen, Ausstellungen) können sich alle Beschäftigtengruppen ungezwungen austauschen und sich mit den Werten der JLU auseinandersetzen. Gerade langjährig an der JLU beschäftigte Professorinnen und Professoren sollen sich auf diesem Wege mit der JLU identifizieren können, um Werte, Kultur und Ziele im Rahmen der Nachwuchsförderung weiterzugeben.

Die JLU-Pressestelle gibt verschiedene Kommunikationsmedien heraus: Die Universitätszeitung **uniforum** berichtet fünfmal jährlich über aktuelle Entwicklungen an der JLU (in den Bereichen Internationalisierung, Gremienarbeit, Forschung und Lehre, Kultur, Veranstaltungen und personelle Veränderungen). Das **forum forschung** informiert halbjährlich alle JLU-Angehörigen, aber auch eine breitere Öffentlichkeit, zu Schwerpunktthemen aus der aktuellen JLU-Forschung. Auf der Homepage werden **JLU-Expertinnen und Experten** mit Forschungsbereich, bedeutsamen Erkenntnissen sowie der Forschungsaktualität oder -relevanz der Person vorgestellt. Durch diese Medien vermittelt die JLU einen ganzheitlichen Blick auf die Vielfalt ihrer Aktivitäten, Forschungsbereiche und Errungenschaften und trägt so zur Identifikation mit der JLU als Ganzes bei.

Identifikation entsteht maßgeblich durch Mitbestimmung und das Ausüben eigenen Einflusses – die JLU bietet unterschiedliche Partizipationsmöglichkeiten für Professorinnen und Professoren, die sich einbringen möchten. In jedem Semester ben sucht hierfür der Präsident die **Fachbereichsräte**, um sich über Probleme, aktuelle Anliegen, Verbesserungsvorschläge und Ideen auszutauschen. Eine neue Dimension des partizipativen Hochschulmanagements wurde 2013 mit der Kommission „Steuerungsprozess Haushalt und Strukturen“ (**STEP**) etabliert. Der STEP-Prozess beteiligt die relevanten universitären Gremien Erweitertes Präsidium (EP) und Senat und ermöglicht erstmals, dass alle Entscheidungsträger des EPs und des Senats gemeinsam auf der Grundlage umfassender Transparenz über die Strukturen der JLU gemeinsame Vorschläge für die zukünftige Ausrichtung der Universität erarbeiten.

Darüber hinaus dient die regelmäßig stattfindende **Sprechstunde des Präsidiums** einerseits als Informationsveranstaltung zu aktuellen Themen der universitären Entwicklungen und zu anstehenden Herausforderungen. Andererseits bietet sie Gelegenheit zum Meinungsaustausch mit den Präsidiumsmitgliedern. In der Vergangenheit fand beispielsweise Austausch zu den Themen „Einführung eines Forschungsinformationssystems“, „bauliche Entwicklungsplanung der JLU“, „aktuelle Entwicklungen in Studium und Lehre“ und zur „Exzellenzinitiative III“ statt.

6.5 MEILENSTEINPLANUNG PROJEKT „AUFBAU FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNGSPROGRAMM“

Im Zuge einer kontinuierlichen Optimierung der Angebote für ihre Führungskräfte wird die JLU, anknüpfend an die bereits im JLU-internen Fort- und Weiterbildungsprogramm bestehenden Angebote, ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm aufbauen. Das Projekt „Aufbau Führungskräfte-Entwicklungsprogramm“ findet unter koordinativer und inhaltlicher Leitung der Abteilung Personalentwick-



JLU
Veranstaltungskalender



uniforum – Zeitung der JLU
forum forschung – Wissen-
schaftsmagazin der JLU



JLU-Expertin bzw. -Experte



JLU Fachbereichsräte

lung statt. In Abbildung 11 ist ein Meilensteinplan zur Projektimplementierung, inklusive der zeitlichen Abfolge der wichtigsten (Etappen-)Ziele nach verschiedenen Projektphasen, dargestellt. Das Programm hat zum Ziel, JLU-Führungskräfte in allen Beschäftigtengruppen noch besser für ihre Führungsaufgaben zu qualifizieren und sie bei diesen zu begleiten. Geplant ist ein modularer Programmaufbau, um sowohl auf Bedarfe von Nachwuchskräften („Basiskurse“) als auch auf die erfahrenerer Führungskräfte (vertiefende Workshops) einzugehen. Die mehrheitlich beschäftigten gruppenübergreifend ausgerichteten Angebote werden ergänzt von Angeboten, die eher spezifischen Führungskontexten einzelner Zielgruppen Rechnung tragen. Zielgruppen des Programms sind somit alle (Nachwuchs-)Führungskräfte mit Personal- oder Ausbildungsverantwortung sowie erfahrene Führungskräfte in herausfordernden Führungssituationen.

Der modulare Aufbau des Programms wird an verschiedene Zertifikatslinien gekoppelt, sodass Beschäftigte ihre erworbenen Kompetenzen JLU-intern und extern nachweisen können. Inhaltlich wird es im Kern um „gute Führung“ gehen; dabei spielen u. a. das eigene Verständnis als Führungskraft, Instrumente zur Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Umgang mit schwierigen Führungssituationen, Teamsteuerung und -entwicklung, rechtliche Aspekte, verschiedene Führungsstile und Personalauswahl eine Rolle. Um ein möglichst differenziertes Programm und gemischte Teilnahmegruppen anbieten zu können, wird die JLU mit anderen Hochschulen kooperieren (z. B. Philipps-Universität Marburg, Technische Hochschule Mittelhessen). Diese Inhalte werden durch Angebote zu Mentoring und Coaching ergänzt. Der Aufbau eines Coachingpools sollen JLU-Führungskräfte die Möglichkeit erhalten, bei Schwierigkeiten im Rahmen eines professionellen Coachings individuelle Lösungen zu erarbeiten und sich dadurch weiterzuentwickeln.

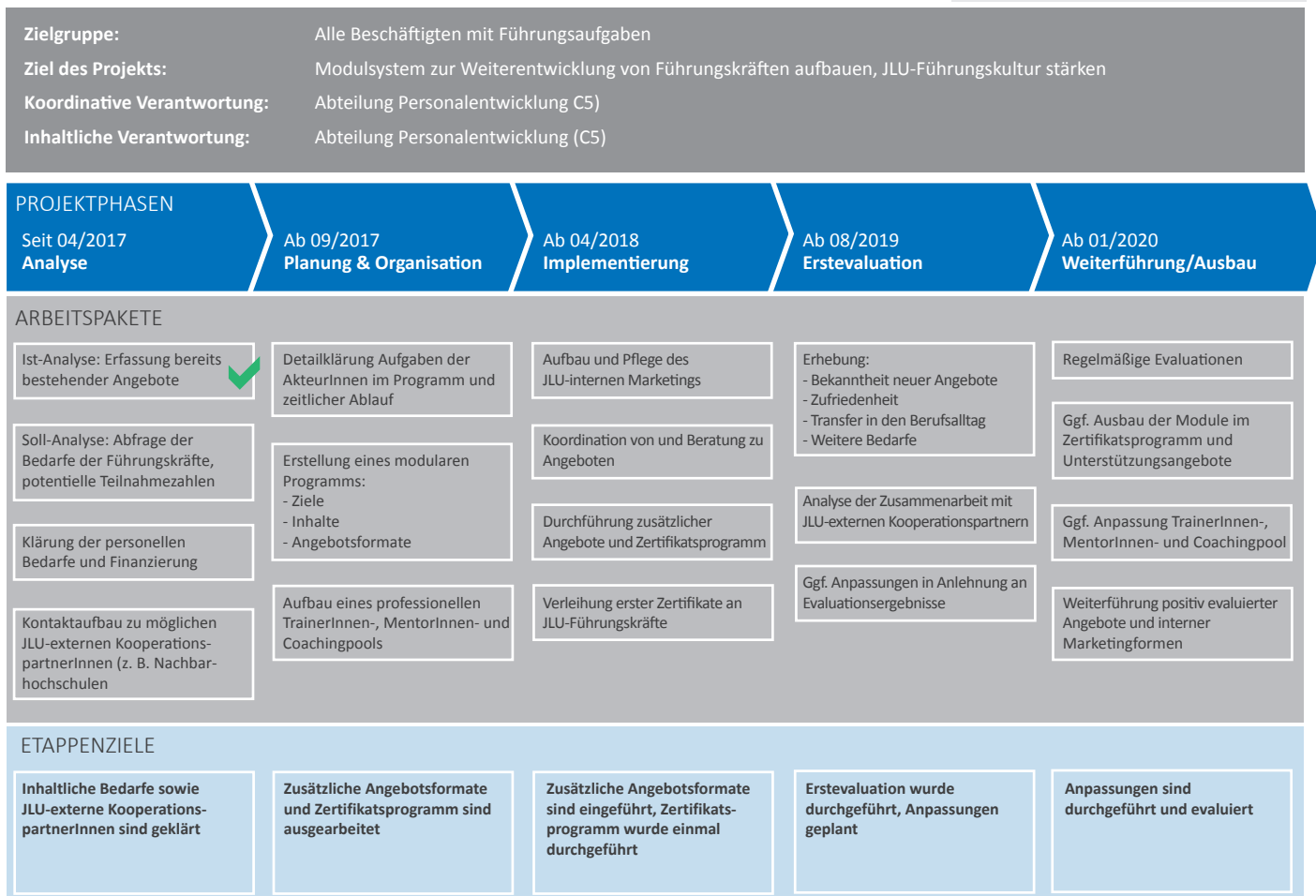


Abbildung 11: Meilensteinplan für das Projekt „Aufbau Führungskräfte-Entwicklungsprogramm“.

7 WISSENSCHAFTLERINNEN UND WISSENSCHAFTLER MIT DAUERAUFGABEN

7.1 DIE ZIELGRUPPE DER WISSENSCHAFTLERINNEN UND WISSENSCHAFTLER MIT DAUERAUFGABEN

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben erfüllen kontinuierlich anfallende wissenschaftliche Aufgaben über einen langen Zeitraum hinweg und verkörpern somit das institutionelle Gedächtnis der Wissenschaft an der JLU. Sie sind Expertinnen und Experten in ihrem Fachgebiet und fungieren als wichtige Ansprechpartnerinnen und -partner für Studierende sowie neue Mitglieder der jeweiligen Forschungs- bzw. Arbeitsgruppe. Darüber hinaus leisten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben bedeutsame Koordinationsaufgaben an den Fachbereichen und garantieren bei personellem Wechsel eine Kontinuität innerhalb der Arbeitsgruppe. Somit sichern sie langjährig gewachsene Erfahrung und leisten einen unentbehrlichen Beitrag zu erfolgreicher Forschung. Die Arbeit im Dauerangestelltenverhältnis verschafft diesen Beschäftigten idealerweise ein hohes Maß an Unabhängigkeit und Selbstständigkeit, die sie in der Gremien- und Kommissionsarbeit zu Gunsten der Beschäftigten und der JLU als Ganzes erfolgreich nutzen.

Grundsätzlich lassen sich zwei Bereiche unterscheiden, in denen wissenschaftliche Daueraufgaben anfallen:

Daueraufgaben im **Tätigkeitsfeld „Forschung, Forschungsinfrastruktur sowie -Transfer“** beinhalten

- die wissenschaftliche Betreuung von Großgeräten, umfangreichen Versuchsanlagen und Laboren sowie die Anleitung und Aufsicht von Labor- und Gerätenutzerinnen und -nutzern,
- die Koordination interdisziplinärer Forschungsschwerpunkte und -verbünde,
- das Forschen, inklusive Publizieren und Einwerben von Drittmitteln sowie die (Mit-)Betreuung von Promovierenden, Studierenden und Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern.

Daueraufgaben im **Tätigkeitsfeld „Lehre“** beinhalten

- die Vermittlung von Fachwissen und Unterweisung in der Anwendung wissenschaftlicher Methoden inklusive Abnahme/Durchführung von Prüfungen,
- die Beratung von Studierenden in Bezug auf das Studium und die Karriere nach dem Studium,
- die Erarbeitung von neuen Lehrkonzepten sowie die Koordination und Betreuung von Lehrveranstaltungen.

Diese vielfältigen Daueraufgaben ergeben unterschiedliche Tätigkeitsfelder für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler: Beschäftigte mit einem Schwerpunkt im Bereich der Hochschullehre sind als Lehrkräfte für besondere Aufgaben (LfbA) und (Ober-)Studienrätinnen bzw. -räte im Hochschuldienst angestellt. Des Weiteren sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Akademische (Ober-)Rätinnen und Räte oder Akademische Direktorinnen und Direktoren tätig. Je nach individueller Funktion und Tätigkeit sind die Personalentwicklungsziele der JLU in dieser Beschäftigtengruppe unterschiedlich relevant.

7.2. WEITERENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR WISSENSCHAFTLERINNEN UND -WISSENSCHAFTLER MIT DAUERAUFGABEN

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben haben in der Regel die Promotions- und teilweise auch die Postdoc-Phase durchlaufen. Die Daueranstellung ist im wissenschaftlichen Bereich neben der Professur auf Lebenszeit ein wichtiges Karriereziel, denn sie bietet die Möglichkeit zum selbstständigen Arbeiten und Forschen in unbefristeter Tätigkeit und stellt keinesfalls das Ende der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten dar. Als unbefristete Beschäftigung bietet sie einen idealen Rahmen, in dem sich Beschäftigte langfristig und strategisch zu Expertinnen und Experten ihres Bereichs (Spezialisierung in der Lehre, in der Forschung, in der Koordination) entwickeln können. Diese tätigkeitsspezifische Weiterbildung steht im Fokus der personalentwicklerischen Bemühungen an der JLU und dient gleichzeitig auch der breiteren Qualifikation für andere JLU-interne Positionen. So können Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Positionen mit neuen Tätigkeitsschwerpunkten oder in einem neuen Bereich (z. B. Wissenschaftsmanagement oder Hochschulverwaltung) anstreben. Dabei unterstützt die JLU die fachliche und persönliche Weiterentwicklung durch individuelle Personalentwicklungsangebote und Beratung. Zukünftig werden JLU-interne Karrierewege in wissenschaftlichen Daueranstellungen noch transparenter und strukturierter gestaltet.

7.3 ZIELPROFIL WISSENSCHAFTLERINNEN UND WISSENSCHAFTLER MIT DAUERAUFGABEN

Die JLU verfolgt für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben die nachfolgenden und spezifischen Ziele, welche sich an den übergeordneten Personalentwicklungs-Zielbereichen „Kompetenzen“ und „Motivation“ (siehe Kapitel 2.2. strategische Handlungsfelder der Personalentwicklung) orientieren. Aufgrund der besonderen Herausforderung, die mit personeller Führungsverantwortung einhergeht, werden für diesen Tätigkeitsbereich ergänzende Zielbereiche aufgezeigt.

7.3.1 Ziele für alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben

Alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben sollen idealerweise



die Aufgaben ihrer Tätigkeit in Lehre, Forschung und Koordination kompetent erfüllen (Zielbereich fachliche Kompetenzen)

- für die jeweilige Tätigkeit relevantes fachliches und methodisches Wissen bzw. Können kontinuierlich ausbauen, aktualisieren und langfristig erhalten,
- exzellente Lehrveranstaltungen didaktisch konzipieren, durchführen und evaluieren lassen sowie für internationale Studierende zugänglich machen,
- Studierende im Rahmen von Abschlussarbeiten zum selbstständigen Arbeiten anleiten,
- forschen, das eigene wissenschaftliche Profil schärfen und möglichst eine eigene Drittmittelbasis entwickeln;



ihre Gesundheit fördern und aufrechterhalten (Zielbereich Gesundheitskompetenz)

- gesundheitsförderlich mit Arbeitsbelastungen und Stress umgehen,
- kurz- und langfristig eine gesunde und ausgewogene Balance zwischen Privat- und Berufsleben schaffen,
- einen achtsamen Umgang mit sich selbst und anderen pflegen,
- konstruktiv (lösungs- und zielorientiert) mit aufkommenden Konflikten umgehen;



eigenverantwortlich und zielgerichtet arbeiten, lehren und forschen (Zielbereich Leistungsbereitschaft)

- entsprechend der jeweiligen Fachdisziplin bzw. interdisziplinär Forschungsvorhaben und -projekte mit aufbauen und pflegen,
- Verantwortung für eigene Arbeitsbereiche und Prozesse übernehmen und diese optimieren,
- eigenständige Aufgaben in den Bereichen Nachwuchsförderung und Wissenstransfer übernehmen;



sich mit der JLU identifizieren und konstruktive Zusammenarbeit vorantreiben (Zielbereich Identifikation):

- sich mit den Zielen und Werten der JLU aktiv auseinandersetzen und diese bei Führungsverantwortung an die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeben,
- sich aktiv in die akademische Selbstverwaltung der JLU einbringen und JLU-intern vernetzen.

7.3.2 Ziele für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Personalverantwortung

Neben dem generellen Zielprofil für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben sollen Beschäftigte in personellen Führungsfunktionen darüber hinaus



ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Auszubildenden führen (Zielbereich Rollenkompetenz)

- die kontinuierliche Aufgabenbewältigung sicherstellen und regelmäßig Leistungsfeedback geben,
- das eigene Führungs-/Ausbildungsverhalten auch mit Blick auf Gender-, Diversitäts- und Familienkompetenz kritisch reflektieren und bei Bedarf weiterentwickeln,
- gesundheitsförderlich führen und aufkommende Probleme und Konflikte gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Auszubildenden lösen,
- Handlungssicherheit in den Bereichen Arbeitsrecht, Personalplanung und Budgetverwaltung aufbauen;



aktiv sich selbst und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Auszubildenden motivieren (Zielbereich Leistungsbereitschaft)

- Leistungen anerkennen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Auszubildende zu Aufgabenbewältigung und Engagement motivieren,
- ein vertrauensvolles Arbeitsklima schaffen und die Zusammenarbeit stärken (mittels wertschätzender und transparenter Kommunikation),
- Lernerfahrung ermöglichen und fördern sowie Entwicklungsbedarfe, kombiniert mit passenden Weiterbildungsangeboten, aufzeigen,
- eine Expertise- und Mentoring-Rolle für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Auszubildende ausüben.

7.4 JLU-STRUKTUREN ZUR ZIELERREICHUNG

Die unterschiedlichen Aufgaben und Tätigkeitsschwerpunkten bringen verschiedene Zielprofile für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben mit sich. Im Folgenden werden die von der JLU bereitgestellten Personalentwicklungsangebote und Unterstützungsstrukturen vorgestellt (siehe Abbildung 12).

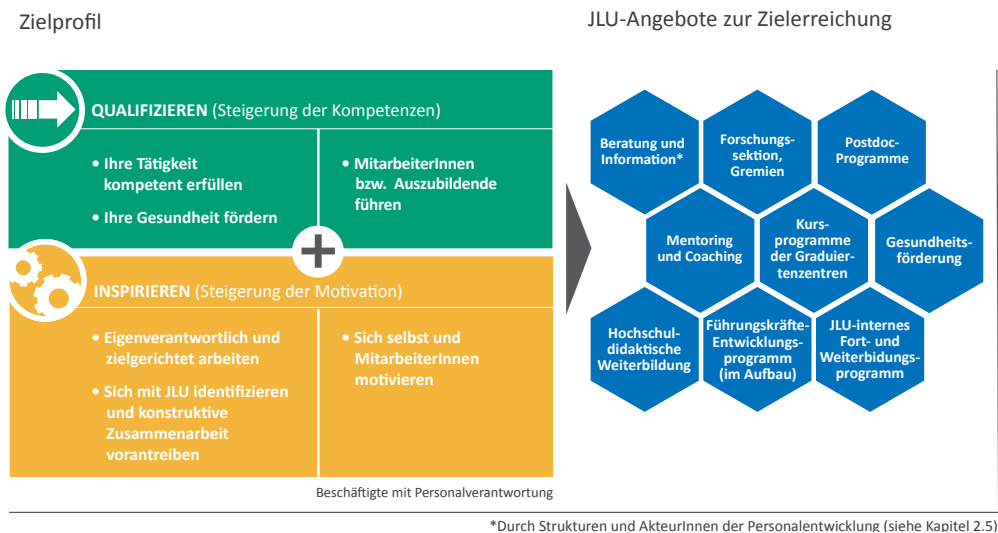


Abbildung 12: Personalentwicklungsziele für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben sowie unterstützende Angebote zu deren Erreichung.

Förderung einer kompetenten Aufgabenerfüllung

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben lehren und forschen idealerweise über einen sehr langen Zeitraum an der JLU und erleben, begleiten und gestalten organisatorische, infrastrukturelle und personelle Wechsel sowie disziplinäre Neuerungen im eigenen Fachgebiet mit. Deshalb ist es gerade für diese Beschäftigtengruppe wichtig, die eigenen fachlichen und methodischen Kenntnisse kontinuierlich auszubauen und auf dem neuesten Stand zu halten.

Lehre und Studienangebote auf hohem Niveau sicherzustellen und Transfer zu gewährleisten, gehört ebenfalls zu den Aufgaben dieser Beschäftigtengruppe: Sie sollen Studierende dazu befähigen, Fach- und Methodenwissen auf Forschungsfragen und andere Forschungsbereiche sowie potenzielle berufspraktische Situationen zu übertragen und anzuwenden. Die Stabsabteilung Studium, Lehre, Weiterbildung und Qualitätssicherung (StL) unterstützt und berät wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Daueraufgaben in allen Fragen, die Studium und Lehre betreffen (z. B. bei der Einführung innovativer Lehrformen). Zudem stellt



Stabsabteilung Studium,
Lehre, Weiterbildung,
Qualitätssicherung (StL)

die **Servicestelle Lehrevaluation** eine Vielzahl an Qualitätssicherungsverfahren in der Lehre bereit: Auf Anfrage werden Lehrveranstaltungsevaluationen mittels des standardisierten, aber auch erweiterbaren Modularen Gießener verhaltensbasierten Lehrveranstaltungsrückmeldungsinstruments (**MoGLi**) durchgeführt. Das Lehr Evaluations Navi (**LENA**) ergänzt dieses Angebot, indem es zu jedem Aspekt, der in der Lehrevaluation erfasst wird, konkrete Umsetzungsmöglichkeiten und weiterführende Informationen bereitstellt und so die Lehrenden dabei unterstützt, das eigene Lehrverhalten kritisch zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Darüber hinaus begleitet StL alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben bei der **Einwerbung von Drittmitteln** im Bereich Studium und Lehre – von der Antragsidee über die Kalkulation bis zum Abschlussbericht.

Mit der Vergabe von **JLU-Lehrpreisen** würdigt die JLU herausragende Lehrleistungen und motiviert damit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die Qualität ihrer Lehrveranstaltungen kontinuierlich zu verbessern.

Schließlich unterstützt das Hochschuldidaktischen Kompetenzzentrum (**HDK**), das eng mit dem Hochschuldidaktischen Netzwerk Mittelhessen (**HDM**) kooperiert den Ausbau didaktischer Kompetenzen mittels vielfältiger hochschuldidaktischer Weiterbildungs- und Beratungsangebote. So können z. B. alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben das bundesweit anerkannte Zertifikat „Kompetenz für professionelle Hochschullehre“ erlangen, welches sie als Expertin bzw. Experten der Hochschullehre ausweist.

Vor allem in der Forschung und bei der direkten Unterstützung von Forschung vor Ort ist es für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Daueraufgaben unerlässlich, sich kontinuierlich über aktuelle Forschungsthemen und-methoden zu informieren. Ebenfalls in den Bereich der Forschung gehört die Betreuung großer Laboranlagen und die Einführung in die sachgerechte und zielführende Benutzung von Großgeräten sowie die Funktion als Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner für Promovierende. In **Forschungssektionen** und Kolloquien können wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Daueraufgaben die aktuellen Forschungsvorhaben sowie zugehörige Ergebnisse der eigenen und angrenzender Fachdisziplinen mit Promovierenden, Postdocs und Professorinnen bzw. Professoren diskutieren. Sie können sich hier über die aktuelle Forschung an der JLU informieren und als langjährige Expertinnen bzw. Experten auf dem eigenen Fachgebiet zukünftige Forschungsprojekte diskutieren und mit anstoßen. Forschungssektionen bieten daher Möglichkeiten für einen interdisziplinären Austausch auf Augenhöhe, durch den wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Daueraufgaben Wertschätzung für ihre Expertise und Forschungsroutine erfahren. Aus diesem Grund wird die JLU diese Beschäftigtengruppe noch stärker dabei unterstützen, sich Freiräume zu schaffen, um wissenschaftliche Kolloquien und Forschungssektionen am eigenen Fachbereich zu besuchen sowie an fachspezifischen Tagungen und Konferenzen teilzunehmen. Beides wird in enger Zusammenarbeit mit den direkten Vorgesetzten umgesetzt.

Die JLU unterstützt alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben bei der Teilnahme an Qualifizierungsangeboten der **Graduiertenzentren**. Diese können so ihr individuelles Kompetenzprofil im Bereich Forschungsmethoden weiter ausbauen und auf aktuellem Stand halten.

Im Zuge ihrer Forschungsstrategie fordert die JLU alle wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Daueraufgaben auf, das eigene Forschungsprofil zu schärfen und dazu beizutragen, neue und innovative Forschungsideen voranzutreiben und in Drittmittelanträgen umzusetzen. Die Stabsabteilung Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (**StF**) unterstützt in Zusammenarbeit mit dem Rechtsdezernat und den jeweiligen Dekanaten alle Wissenschaftlerinnen

LehrEvaluationsNavi (LENA)



Lehrpreise der JLU



Hochschuldidaktisches
Kompetenzzentrum (HDK)



Hochschuldidaktisches
Netzwerk Mittelhessen
(HDM)

Forschungssektionen des
GGK/GCSC



Forschungssektionen des
GGL

Forschungssektionen des
GGS

Qualifizierung der
Graduiertenzentren:



Qualifizierung-GGK/GCSC

Qualifizierung-GGL

Qualifizierung-GGS

Stabsabteilung Forschung
und Förderung des wissen-
schaftlichen Nachwuchses
(StF)



und Wissenschaftler bei der Organisation und Prüfung von Verträgen im Rahmen von Drittmittelprojekten sowie bei der formalen Antragsstellung und Kalkulation für diese. Daneben informiert sie über die Förderformate der einschlägigen öffentlichen Drittmittelgeber. Darüber hinaus organisiert die JLU regelmäßige In-house-Workshops und Informationsveranstaltungen von DAAD und DFG, in denen wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Daueraufgaben über verschiedene Förderformate entsprechend ihrer inhaltlichen Ausrichtung informiert werden.



Förderung und Erhalt der Gesundheit

Im Bereich der Gesundheitsförderung existiert an der JLU eine Vielzahl an Angeboten: Der Allgemeine Hochschulsport (**ahs**) bietet viermal im Jahr ein umfassendes Breitensportlich- und gesundheitsorientiertes Sport- und Bewegungskursprogramm in über 60 verschiedenen Sportarten an, welches allen Beschäftigten der JLU zur Teilnahme offensteht (z. B. „JLU-Pausenexpress“, Entspannungsverfahren). Zusätzlich bietet das JLU-interne **Fort- und Weiterbildungsprogramm** ein variierendes Angebot an Gesundheitskursen (z. B. Stressbewältigung, Burnout-Prävention, Resilienz). Regelmäßig stattfindende **Gesundheitsaktionen** (z. B. JLU-Gesundheitstag oder Gripeschutzimpfung) runden dieses Angebot ab. Im Rahmen der **Suchtprävention** kooperiert die JLU mit der Diakonischen Fachstelle für Sucht, bei welcher sich Betroffene, Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen anonym beraten lassen und bedarfsgerechte Unterstützungsangebote wahrnehmen können.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben nehmen oft eine mittlere Leitungs- bzw. eine Vermittlungsposition zwischen den Interessengruppen der Studierenden und Promovierenden und der der Professorinnen und Professoren ein. Dieses Arbeiten in einer sogenannten „Sandwich-Position“ bringt Herausforderungen mit sich. Das beschriebene Spannungsfeld erfordert besondere Kompetenzen (z. B. im Umgang mit verschiedenen Rollen und impliziten Führungsaufgaben), die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben in Kursen des JLU-internen Fort- und Weiterbildungsprogramms weiter ausbauen können. Dazu gehören Kurse zum gesunden Umgang mit aufkommenden Konflikten am Arbeitsplatz, zu zielführender Gesprächsführung und zu Emotionsmanagement. Zukünftig wird die JLU Angebote in diesem Bereich ausbauen, die speziell auf die Bedürfnisse der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben zugeschnitten sind. Um Formen der kollegialen Beratung zu unterstützen, wird die Personalentwicklung Austauschmöglichkeiten im Anschluss an die genannten Kurse schaffen. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben sind zudem auf langfristige Strukturen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie angewiesen. Die JLU bietet ihnen eine entsprechende Infrastruktur zur Kinderbetreuung sowie Beratungs- und Förderinstrumente in Angehörigen-Pflegephasen und zu Vereinbarkeit.



Förderung von eigenverantwortlichem und zielgerichtetem Arbeiten und Forschen

Das Ziel, eigenverantwortlich und zielgerichtet zu arbeiten und zu forschen, erfordert zweierlei: Zielsetzungsprozesse müssen mit den direkten Vorgesetzten aktiv gestaltet werden und das eigene projektbezogene Arbeiten sollte laufend optimiert werden. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben sollen, in Absprache mit ihren direkten Vorgesetzten, Verantwortung für die eigene Arbeitstätigkeit übernehmen, Arbeitsprozesse und Zielpläne nach Feedback anpassen und die eigenen Ressourcen effektiv einsetzen. In ihren Forschungsaktivitäten kon-



Allgemeiner
Hochschulsport (ahs)

JLU-internes Fort- und
Weiterbildungsprogramm

JLU-Gesundheitsaktionen

Diakonisches Werk Gießen:
Fachstelle Suchthilfe

zipieren und steuern diese Beschäftigten teils umfangreiche Forschungsprojekte oder koordinieren interdisziplinäre Forschungsschwerpunkte. Die hierfür notwendigen Kenntnisse zu Projektmanagement und Zielsetzungsprozessen vermittelt die JLU einerseits über Kurse des JLU-internen **Fort- und Weiterbildungsprogramms** und andererseits über spezielle Workshops der **Postdoc-Programme**, an welchen die genannten Beschäftigten teilnehmen können. Darüber hinaus bieten sowohl die interuniversitäre Weiterbildung (**iUW**) als auch die **Zentrale Fortbildung Hessen** spezifische Weiterbildungen für Beschäftigte mit angrenzenden Aufgaben in der Hochschulverwaltung. Schließlich engagiert sich die JLU als Mitgliedseinrichtung des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (**ZWM**) und ermöglicht ihren Beschäftigten damit die vergünstigte Teilnahme an Fortbildungsangeboten, welche die hohe Spezifität und Komplexität ihrer Tätigkeiten berücksichtigen. Das ZWM stellt Weiterbildungsangebote und Beratungsleistungen und fördert das Netzwerken von Beschäftigten im Wissenschaftsmanagement. Es werden Workshops, Fortbildungsreihen und Tagungen zu den Bereichen Wissenschaftssystem, Lehre und Forschung, Personal, Recht, Finanzen und Management angeboten. Zukünftig wird die JLU spezifische Angebote im Bereich Zielsetzungsprozesse und Projektmanagement (wie z. B. kollegiale Beratung und Kurse zu Zielsetzungsgesprächen mit Vorgesetzten) für die Gruppe der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben weiter ausbauen, um noch spezifischer deren Weiterbildungsbedarf Rechnung zu tragen.

Eine besondere Auszeichnung für langjährig herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben ist die Verleihung des Titels „außerplanmäßige Professorin“ bzw. **„außerplanmäßiger Professor“**. Die JLU verleiht diesen Titel, wenn nach der Promotion mindestens sechs Jahre hervorragende Leistungen in Forschung und Lehre sowie zusätzliche wissenschaftliche Leistungen (z. B. in Form einer Habilitation) erbracht wurden.



Förderung der Identifikation mit der JLU

Als unbefristete Beschäftigte sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben wichtige Kulturträgerinnen und -träger. Umso wichtiger ist es, dass sie sich mit JLU-Werten und -zielen, aber auch mit der Organisation JLU identifizieren und diese Identifikation an neue Beschäftigte weitergeben. Die JLU trägt zu dieser Identifikation mit Hilfe von verschiedenen Kommunikationsmedien bei, die von der JLU-Pressestelle herausgegeben werden: Die Universitätszeitung **uniform** berichtet fünf Mal jährlich über aktuelle Entwicklungen an der JLU (z. B. personelle Veränderungen, Gremienaktivitäten, Veranstaltungen, Forschung und Lehre). Das **forum forschung** informiert halbjährlich alle JLU-Angehörigen, aber auch eine breitere Öffentlichkeit, zu Schwerpunktthemen aus der aktuellen JLU-Forschung. Schließlich werden auf der JLU-Homepage **JLU-Expertinnen bzw. Experten** anhand ihres Forschungsbereichs, bedeutsamer Erkenntnisse sowie der Forschungsaktualität oder -relevanz der Person vorgestellt. Auf den zahlreichen **hochschulweiten Veranstaltungen** (z. B. Infoveranstaltungen des Präsidenten, Festakte, Vortragsreihen und Ringvorlesungen, Ausstellungen) können sich alle Beschäftigten ungezwungen austauschen, sich mit den Werten der JLU auseinandersetzen und diese im Rahmen der Nachwuchsförderung weitergeben.

Identifikation entsteht maßgeblich durch Mitbestimmung und das Ausüben eigenen Einflusses. Die JLU bietet unterschiedliche **Partizipationsmöglichkeiten** für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. In jedem Semester besucht der Präsident die Fachbereichsräte, um sich über Probleme, aktuelle Anliegen, Verbesserungsvorschläge und Ideen auszutauschen. Darüber hinaus werden in regelmäßigen Infoveranstaltungen wie der Sprechstunde des Präsidiums aktuelle Schwerpunktthemen, die die JLU als Ganzes betreffen, hochschulöffentlich vorgestellt und diskutiert.



JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm

Interuniversitäre Weiterbildung

Zentrale Fortbildung Hessen

Zentrum für Wissenschaftsmanagement



uniform – Zeitung der JLU

forum forschung – Wissenschaftsmagazin der JLU

JLU-Expertin bzw. -Experte



JLU Veranstaltungskalender



JLU Fachbereichsräte

JLU Gremien

Hochschulpolitische Gruppen an der JLU



Förderung von Führungskompetenzen

Viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben kommen personellen Führungsaufgaben in mittleren Leitungsfunktionen nach. Dabei tragen sie Verantwortung für Studierende, studentische und akademische Hilfskräfte, technische Assistentinnen und Assistenten sowie auch teilweise für Promovierende – bei häufig fehlender formeller Führungsverantwortung bzw. Entscheidungshoheit. Zu den Herausforderungen dieser Tätigkeit zählt, dass Beschäftigte der Zielgruppe verschiedene Rollen einnehmen müssen, die zu widersprüchlichen Anforderungen und somit zu Konflikten führen können. Zudem erfahren sie aufgrund der hierarchisch bedingten geringen Sichtbarkeit eventuell wenig Wertschätzung.

Momentan können Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben ihre Führungskompetenzen in **kollegialen Beratungs- und Kursangeboten** der Postdoc-Programme der Graduiertenzentren sowie in Kursen des **JLU-internen Fort- und Weiterbildungsprogramms** und der interuniversitären Weiterbildung (**iUW**) ausbauen. Zukünftig wird die JLU mit dem Aufbau des JLU-Führungskräfte-Entwicklungsprogramms noch spezifischer auf den Weiterbildungsbedarf der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben eingehen und ein Programm entwickeln, welches sich speziell mit den Herausforderungen des Führens in einer Sandwichposition befasst. Inhalte dieses Kursprogramms werden sein: die reflektierte Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle, Konfliktmanagementansätze sowie der Umgang mit unterschiedlichen und eventuell widersprüchlichen Erwartungen.

Da Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Führungsaufgaben nicht nur für ihre eigene Gesundheit, sondern auch für die ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich sind, wird die JLU zusätzliche Weiterbildungsangebote zum Bereich „Gesund Führen“ anbieten, um für dieses Thema zu sensibilisieren und qualifizieren.



Unterstützung bei der Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Auszubildenden

Die JLU sieht alle Beschäftigten mit personellen Führungsaufgaben als Schnittstelle zwischen den verschiedenen Personalentwicklungsangeboten und ihren Beschäftigten. Dementsprechend machen Vertreterinnen und Vertreter der **Abteilung Personalentwicklung** in Vorträgen, Workshops sowie bei Besuchen an den Fachbereichen und im Rahmen persönlicher Beratung wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Daueraufgaben auf ihre tragende Rolle aufmerksam und schulen sie dementsprechend. Sie informieren zur Vielfalt der personalentwicklerischen Angebote und Möglichkeiten, die die JLU bietet und bauen damit Vorbehalte gegenüber der Personalentwicklung ab.

Im Zuge der Nachwuchsförderung strebt die JLU an, alle etablierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben als Expertinnen und Experten in **Forschungssektionen** und **Mentoring-Programmen** zu gewinnen. Um dabei den Einstieg in die Mentorenrolle zu erleichtern, ist in jedes JLU-Mentoring-Programm ein Teilprogramm speziell für Mentorinnen und Mentoren integriert. Darüber hinaus informiert die JLU über **Weiterbildungsangebote** zu wertschätzender Kommunikation, Zielsetzung und Projektmanagement sowie zu Mitarbeiterjahresgesprächen. Damit unterstützt sie ihre Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben dabei, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sich selbst langfristig zu motivieren und förderlich in ihrem jeweiligen Team zusammenzuarbeiten.



JLU-Postdoc-Programme:

Karriereentwicklung für Postdocs von GGS, GGL und MARA

GCSC-Postdoc-Programm

Seminar- und Coachingprogramm für Nachwuchswissenschaftlerinnen in der Postdoc-Phase



JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm

Interuniversitäre Weiterbildung (iUW)



Abteilung Personalentwicklung

Forschungssektionen des GGK/GCSC

Forschungssektionen des GGL

Forschungssektionen des GGS

7.5 MEILENSTEINPLANUNG PROJEKT „PROGRAMMLINIE WEITERBILDUNG FÜR WISSENSCHAFTLERINNEN UND WISSENSCHAFTLER MIT DAUERAUFGABEN“

Im Zuge einer kontinuierlichen Optimierung wird die JLU, anknüpfend an bereits bestehende Angebote, eine Programmlinie im Führungskräfte-Entwicklungsprogramm aufbauen, die sich spezifisch am Bedarf von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit Daueraufgaben orientiert. Die Abteilung Personalentwicklung leitet das Projekt „Aufbau der Programmlinie Weiterbildung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben im Führungskräfte-Entwicklungsprogramm koordinativ und inhaltlich. Ein Meilensteinplan zur Projektimplementierung, inklusive der zeitlichen Abfolge der wichtigsten (Etappen-)Ziele nach verschiedenen Projektphasen, findet sich in Abbildung 13. Die Programmlinie wird Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben – angepasst an den jeweiligen Arbeitskontext und die spezifischen Rollenanforderungen (z. B. Führen in der Sandwichposition) – weiterqualifizieren. Coaching-Angebote, in denen individuelle Lösungen erarbeitet werden, ergänzen die Kursinhalte.

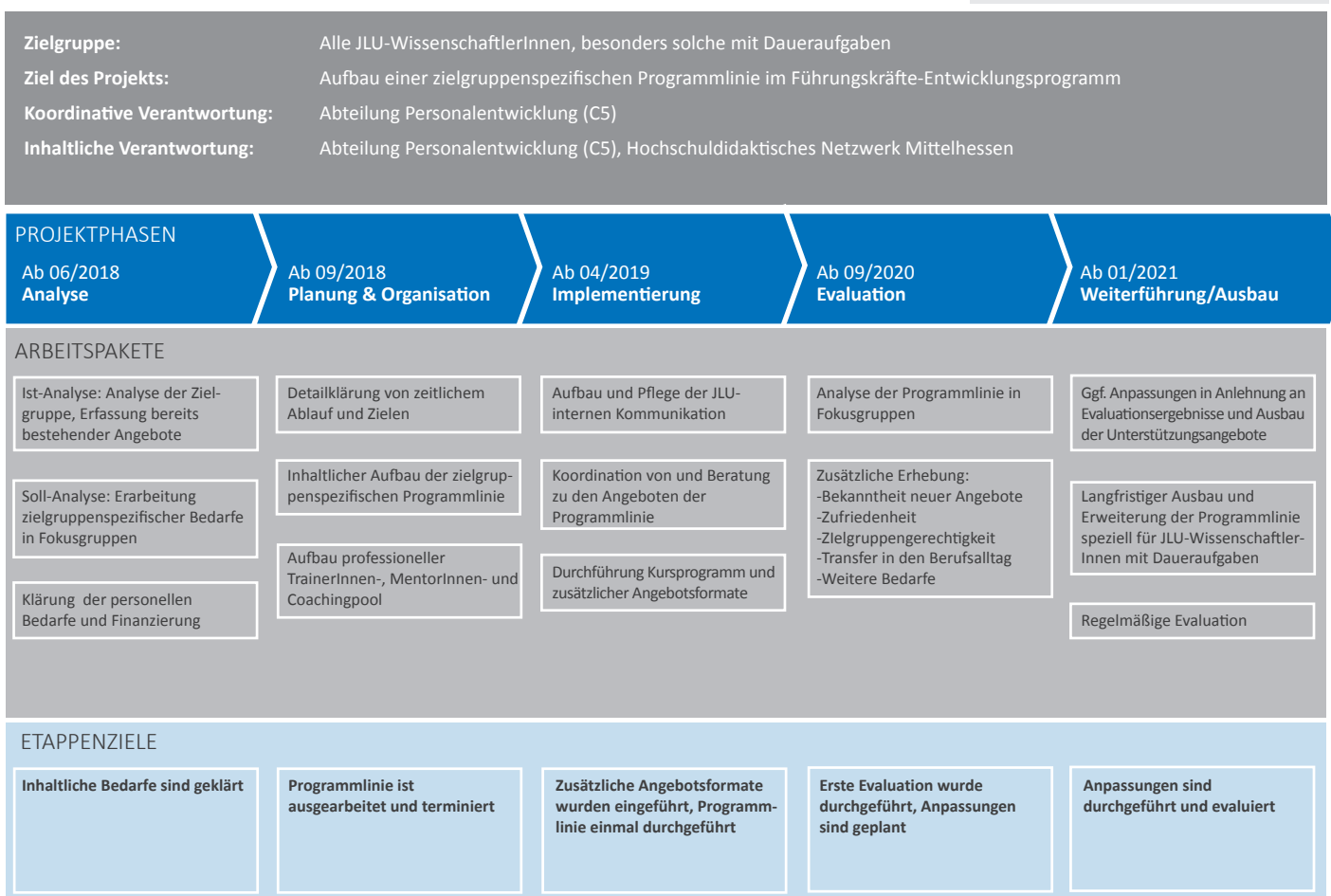


Abbildung 13: Meilensteinplan für das Projekt „Aufbau der Programmlinie Weiterbildung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben“.

8 WISSENSCHAFTSMANAGERINNEN UND -MANAGER

8.1 DIE ZIELGRUPPE DER WISSENSCHAFTSMANAGERINNEN UND WISSENSCHAFTSMANAGER

Um hoch kompetitiv eingeworbene wissenschaftliche Verbände, interdisziplinäre wissenschaftliche Zentren oder Strukturen sowie nationale und internationale Netzwerke bestmöglich zu managen, hat die JLU an verschiedenen Schnitt- und Schlüsselpositionen neue Stellen im Wissenschaftsmanagement geschaffen. So wurden z. B. Dauerstellen für Geschäftsführerinnen bzw. Geschäftsführer der wissenschaftlichen Zentren, für Dekanatsreferentinnen bzw. -referenten sowie Studienkoordinatorinnen bzw. -koordinatoren an allen Fachbereichen eingerichtet sowie die Stabsabteilungen „Planung und Entwicklung“ (StP), „Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“ (StF) und „Studium, Lehre, Weiterbildung und Qualitätssicherung“ (StL) um mehrere Referentinnen- und Referentenstellen ausgebaut.

JLU-Wissenschaftsmanagerinnen und -manager übernehmen Aufgaben, die nicht ohne Managementenerfahrung und administrative Kompetenzen, aber ebenso wenig ohne akademische Sozialisierung und Herangehensweise bewältigt werden könnten. Die Zuordnung der Wissenschaftsmanagerinnen und -manager – entweder zur Gruppe des administrativ-technischen Personals oder zur Gruppe des wissenschaftlichen Personals – sollte also entlang eines Kontinuums gedacht werden: So übernehmen Wissenschaftsmanagerinnen bzw. -manager als Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftler mit Daueraufgaben in unterschiedlichem Maße auch administrativ-koordinative bzw. Aufgaben des Hochschul- oder Fachbereichsmanagements. Gleichzeitig übernehmen Wissenschaftsmanagerinnen bzw. -manager als Beschäftigte der Hochschulverwaltung zunehmend Aufgaben im wissenschaftlichen Bereich, wie z. B. Qualitätsmanagement im Rahmen von Berufungsverhandlungen oder bei der Akkreditierung von Studiengängen. Nach den prozentualen Tätigkeitsanteilen der Beschäftigten – von klassisch wissenschaftlichen bis zu administrativen bzw. Managementaufgaben – können sie entlang des Kontinuums zwischen jeweils „klassischer“ Verwaltung und Wissenschaft angeordnet werden, wobei die Übergänge, gerade in den Randbereichen, fließend sind. Wissenschaftsmanagerinnen und -manager sind demnach unter anderem in Hochschulentwicklung und -management, Studiengangs- und Promotionsprogrammmanagement, Wissenstransfermanagement, Forschungs- und Qualitätsmanagement, Fachbereichs- und Personalmanagement sowie Lehrentwicklung und Hochschuldidaktik tätig. Sie arbeiten in interdisziplinären Teams, die sich mit institutionellen Projekten und Programmen beschäftigen, die sowohl administrativ-technisches Spezialwissen als auch eine akademische Herangehensweise erfordern. Da sie zudem an der Schnittstelle zwischen Fakultäten, Hochschulleitung, Verwaltung und/oder technischem Betrieb arbeiten, übernehmen sie dabei Übersetzerrollen zwischen den verschiedenen Welten – was oftmals auch eine politische Herangehensweise erfordert. Schließlich bewegen sich Wissenschaftsmanagerinnen und -manager in einem Spannungsfeld zwischen Innovationsmanagement, Hochschulregelbetrieb und Managementrolle.

Die Personalentwicklungsangebote für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager können sich in Folge des diversen Tätigkeitsfeldes nur individuell an den einzelnen Beschäftigten ausrichten und setzen sich aus fachspezifischen Fortbildungen, individuellen Coachings und individueller Beratung zusammen. Je nach Nähe zu Wissenschaft oder Verwaltung können und sollen Wissenschaftsmanagerinnen und -manager auch Angebote für administrativ-technisch Beschäftigte (siehe Kapitel 9.4. JLU-Strukturen zur Zielerreichung) und Beschäftigte in der Wissenschaft (siehe Kapitel 7.4. JLU-Strukturen zur Zielerreichung) wahrnehmen.

8.2 WEITERENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR WISSENSCHAFTSMANAGERINNEN UND -MANAGER

Durch die Entstehung und Professionalisierung neuer Arbeitsrollen im Wissenschaftsmanagement eröffnet die JLU zusätzliche attraktive Arbeitsfelder mit langfristigen Beschäftigungsmöglichkeiten und zugleich herausfordernden Aufgabenprofilen. Der Einstieg ins Wissenschaftsmanagement wird an der JLU derzeit durch das Mentoring-Programm MEWISMA „Einstieg ins Wissenschaftsmanagement“ (siehe Kapitel 3.4. JLU-Strukturen zur Zielerreichung) unterstützt und kann im Anschluss an ein berufsqualifizierendes Studium, nach der Promotion sowie auch während oder nach der Postdoc-Phase erfolgen. JLU-Beschäftigungen im Wissenschaftsmanagement sind oftmals unbefristete Anstellungen im Handlungsfeld zwischen Wissenschaft und Verwaltung mit strategischen Managementaufgaben und stellen somit attraktive Karriereziele für den wissenschaftlichen Nachwuchs dar. Als unbefristete Tätigkeit bieten sie Wissenschaftsmanagerinnen und -managern einen idealen Rahmen, um sich langfristig zu Expertinnen und Experten des eigenen Bereichs zu entwickeln. So können Wissenschaftsmanagerinnen und -manager Leitungspositionen innerhalb des universitären Wissenschaftsmanagements, aber auch Beschäftigungen mit veränderten Tätigkeitsschwerpunkten und Aufgaben anstreben. Schließlich können Wissenschaftsmanagerinnen und -manager auch außeruniversitäre Beschäftigungen, z. B. (Leitungs-)Positionen in externen Forschungseinrichtungen, der Privatwirtschaft oder im öffentlichen Dienst anvisieren. Im Zuge der akademischen Personalentwicklung können sich Wissenschaftsmanagerinnen und -manager an der JLU fachlich und persönlich auf ihren Positionen weiterentwickeln. Die JLU möchte so versierte Wissenschaftsmanagerinnen und -manager langfristig motivieren und halten. Gleichzeitig sollen JLU-interne Karrierewege ins Wissenschaftsmanagement noch transparenter und strukturierter gestaltet und gezielt auf das Aufgabenprofil im Wissenschaftsmanagement vorbereitet werden. Diese Ziele werden zukünftig mit dem neu aufgesetzten JLU-Programm „Kompetenzprogramm Wissenschaftsmanagement“ (siehe Kapitel 8.5. Meilensteinplanung) realisiert.

8.3 ZIELPROFIL DER WISSENSCHAFTSMANAGERINNEN UND -MANAGER

Die JLU verfolgt für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager die nachfolgenden und spezifischen Ziele, welche in den übergeordneten Personalentwicklungs-Handlungsfeldern „Kompetenzen“ und „Motivation“ (siehe Kapitel 2.2. Strategische Handlungsfelder Personalentwicklung) verankert sind. Aufgrund der besonderen Herausforderung, die mit personeller Führungsverantwortung einhergeht, werden für diesen Tätigkeitsbereich ergänzende Zielbereiche aufgezeigt.

8.3.1 Ziele für alle Wissenschaftsmanagerinnen und -manager

Alle Wissenschaftsmanagerinnen und -manager sollen idealerweise



die Aufgaben ihrer Tätigkeit kompetent erfüllen (Zielbereich fachliche Kompetenzen)

- für die jeweilige Tätigkeit relevantes fachliches und methodisches Wissen bzw. Können kontinuierlich ausbauen, aktualisieren und langfristig erhalten,
- bei Beratungs- oder Vermittlungstätigkeiten eine hohe Serviceorientierung leben,
- sich bei Stelleneintritt aktiv um das Einfinden in die Tätigkeit bemühen und bei Austritt bzw. Übergang den Wissenstransfer sicherstellen;



mit berufsbezogenen Rollenanforderungen sicher und angemessen umgehen (Zielbereich Rollenkompetenz)

- die eigenen interpersonellen Fähigkeiten, wie z. B. Team-, Kommunikations-, Kritik- und Reflexionsfähigkeit sowie Einfühlungsvermögen ausbauen,
- konstruktiv (lösungs- und zielorientiert) mit auftretenden Konflikten umgehen,
- konstruktiv und offen mit Führungskraftwechsel umgehen;



ihre Gesundheit fördern und aufrechterhalten (Zielbereich Gesundheitskompetenz)

- gesundheitsförderlich mit Arbeitsbelastungen und Stress umgehen,
- kurz- und langfristig eine gesunde und ausgewogene Balance zwischen Privat- und Berufsleben schaffen,
- einen achtsamen Umgang mit sich selbst und anderen pflegen;



eigenverantwortlich und zielgerichtet arbeiten (Zielbereich Leistungsmotivation)

- sich in Selbstreflexion bzw. gemeinsam mit Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen anspruchsvolle, aber erreichbare Ziele setzen, aktiv Feedback einholen,
- Verantwortung für eigene Arbeitsbereiche und Prozesse übernehmen und zur Optimierung dieser beitragen;



sich mit der JLU identifizieren und konstruktive Zusammenarbeit vorantreiben (Zielbereich Identifikation und Zusammenarbeit)

- sich mit den Zielen und Werten der JLU aktiv auseinandersetzen und diesen entsprechend handeln,
- sich aktiv in die Gestaltung der JLU einbringen und JLU-intern vernetzen,
- konstruktiv und ergebnisorientiert mit anderen (abteilungsübergreifend) zusammenarbeiten und diese unterstützen.

8.3.2 Ziele für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager mit Personalverantwortung

Neben dem generellen Zielprofil für Wissenschaftsmanagerinnen und –manager sollen Beschäftigte in personellen Führungsfunktionen darüber hinaus



ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Auszubildenden führen (Zielbereich Rollenkompetenz)

- kontinuierliche Aufgabenbewältigung sicherstellen und regelmäßig Leistungsfeedback geben,
- das eigene Führungs-/Ausbildungsverhalten auch mit Blick auf Gender-, Diversitäts- und Familienkompetenz kritisch reflektieren und bei Bedarf weiterentwickeln,
- gesundheitsförderlich führen und aufkommende Probleme und Konflikte gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. Auszubildenden lösen,

- Handlungssicherheit in den Bereichen Arbeitsrecht, Personalplanung und Budgetverwaltung aufbauen;



aktiv sich selbst und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Auszubildenden motivieren (Zielbereich Leistungsbereitschaft)

- Leistungen anerkennen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Auszubildende zu Aufgabenbewältigung und Engagement motivieren,
- ein vertrauensvolles Arbeitsklima schaffen und die Zusammenarbeit stärken (mittels wertschätzender und transparenter Kommunikation),
- Lernerfahrung ermöglichen und fördern sowie Entwicklungsbedarfe, kombiniert mit passenden Weiterbildungsangeboten, aufzeigen,
- eine Experten- und Mentorenrolle für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Auszubildende ausüben.

8.4 JLU-STRUKTUREN ZUR ZIELERREICHUNG

Mit unterschiedlichen Aufgaben und Tätigkeitsschwerpunkten variieren die Zielprofile der JLU-Wissenschaftsmanagerinnen und -manager. Im Folgenden werden die von der JLU zur Zielerreichung bereitgestellten Unterstützungsstrukturen und Angebote vorgestellt (siehe Abbildung 14).

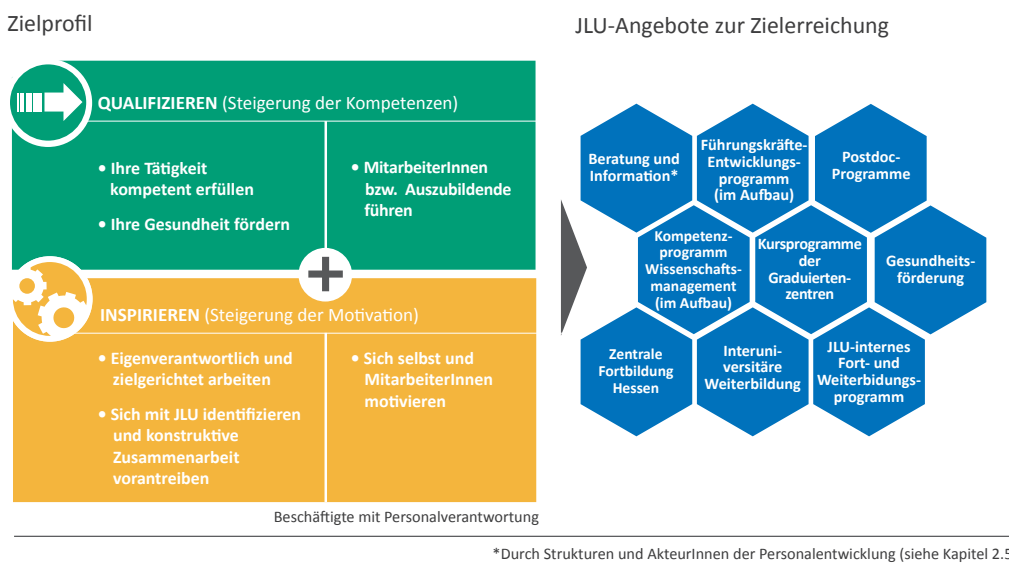


Abbildung 14: Personalentwicklungsziele für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager sowie unterstützende Angebote zu deren Erreichung.



Förderung einer kompetenten Aufgabenerfüllung

Wissenschaftsmanagerinnen und -manager benötigen je nach Aufgabenschwerpunkt unterschiedliche fachliche Kompetenzen. So sind z. B. im Forschungsmanagement Fähigkeiten und Fertigkeiten in Bezug auf strategische Forschungsplanung und Drittmittelstrategie sowie Finanzcontrolling von Drittmittelprojekten erforderlich, wohingegen im Wissens- und Technologietransfer der Umgang mit geistigem Eigentum im Forschungskontext und das Verhandeln zwischen Wissenschaft und Wirtschaft beherrscht werden muss. Darüber hinaus haben Wissenschaftsmanagerinnen und -manager aufgrund der strategischen Bedeutsamkeit ihrer Tätigkeit einen speziellen Fortbildungsbedarf. Sie müssen stets einen guten und aktuellen

Überblick über die nationale und internationale Hochschul- und Wissenschaftspolitik und deren Entwicklung haben, die Interessen der JLU nach außen und innen vertreten sowie zwischen verschiedenen (Status-)Gruppen übersetzen und einen Austausch zwischen diesen herstellen. Darüber hinaus müssen sie neue Sachverhalte analysieren, innovative Konzepte entwickeln und diese langfristig umsetzen und begleiten.

Für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager bietet die JLU zum einen spezifische Fortbildungen zur Prozessgestaltung und Projektkoordination im Rahmen ihres internen **Fort- und Weiterbildungsprogramms** an. Da die kontinuierliche Weiterbildung in hochschulstrategischen Fragen jedoch eine hohe Spezifität und Komplexität erfordert, engagiert sich die JLU zum anderen als Mitgliedseinrichtung des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (**ZWM**). Das ZWM stellt Weiterbildungsangebote unter anderem in den Bereichen Wissenschaftssystem, Lehre und Forschung, Personal, Recht, Finanzen und Management. Darüber hinaus bietet das ZWM Beratungsleistungen, fördert den Informations- und Erfahrungsaustausch von Beschäftigten im Wissenschaftsmanagement und trägt so zu Wissens- und Kompetenzerweiterung durch kollegiale Beratung bei.

Mit dem Ziel, Wissenschaftsmanagerinnen und -manager möglichst erfolgreich auf zukünftige Aufgaben vorzubereiten, hat die JLU 2009 die interuniversitäre Weiterbildung (**iUW**) mitgegründet. Das iUW-Angebot basiert auf drei-Säulen: Die erste Säule und Basis des Programms bilden ca. neun Fortbildungen im Jahr, die aktuelle hochschulpolitische Themen aufgreifen und in strategisch wichtigen Kompetenzfeldern schulen. Die zweite Säule umfasst den Erfahrungsaustausch von Personen mit gleichen Tätigkeitsbereichen. Die dritte Säule – Netzwerke – entwickelt sich erfahrungsgemäß aus der zweiten Säule. Sie umfasst fest etablierte Arbeitsgruppen, die sich regelmäßig (ca. zweimal pro Jahr) an einer Hochschule zwecks Austauschs zu definierten Themen treffen. Die Abteilung Personalentwicklung trägt das Programm der iUW über unterschiedliche Kanäle in die JLU hinein und motiviert zu bzw. unterstützt das aktive Engagement in Netzwerkgruppen der iUW. Darüber hinaus informiert die Abteilung Personalentwicklung über das reichhaltige Angebot der **Zentralen Fortbildung Hessen**, welche ebenfalls einige spezifische Weiterbildungen für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager anbietet.

Im Sinne der Internationalisierungsstrategie regt die JLU alle ihre Wissenschaftsmanagerinnen und -manager dazu an, Kurse zu interkultureller Kompetenz, Kommunikation in interkulturellen Teams und Austauschsituationen zu besuchen. Anfallende Kosten (z. B. durch einen Besuch von Kursen der internationalen DAAD-Akademie) können nach einer Prüfung durch die Personalabteilung zentral aus dem **JLU-Förderfonds-Weiterbildung** erstattet werden.



Umgang mit berufsbezogenen Rollenanforderungen

Wissenschaftsmanagerinnen und -manager arbeiten oftmals an Schnittstellen zwischen Fachbereichen, Hochschulleitung, Verwaltung und/oder technischem Betrieb und übernehmen dabei eine Übersetzerrolle zwischen den verschiedenen Welten. Die Kompetenzen, die dafür notwendig sind, können Wissenschaftsmanagerinnen und -manager in Kursen des JLU-internen **Fort- und Weiterbildungsprogramms** weiter ausbauen. Kurse zu interpersonellen Fähigkeiten im Umgang mit Einzelpersonen und Gruppen wie z. B. Kommunikations-, Konflikt- und internationale Kompetenz sowie Einfühlungsvermögen bilden die Basis für eine konstruktive Zusammenarbeit über unterschiedliche Organisationseinheiten hinweg.

Die Organisation Hochschule mit ihrem System der akademischen Selbstverwaltung, welches vom Prinzip der Verantwortungsübernahme bzw. des Führens auf Zeit geprägt ist, verlangt von ihren Wissenschaftsmanagerinnen und -managern, offen und flexibel auf diese Veränderungen zu reagieren. Zukünftig sollen Workshops zum Change Management, zur Selbstreflexion, Rollenklärung und zur Resilienz Wis-



JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm

Zentrum für Wissenschaftsmanagement



Interuniversitäre Weiterbildung



Zentrale Fortbildung Hessen



JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm

senschaftsmanagerinnen und -manager an der JLU noch besser dabei unterstützen, diesen hohen Anforderungen gerecht zu werden.



Förderung der eigenen Gesundheitskompetenz

Im Bereich der Gesundheitsförderung existiert an der JLU eine Vielzahl an Angeboten: Der Allgemeine Hochschulsport (**ahs**) bietet viermal im Jahr ein umfassendes breitensportlich- und gesundheitsorientiertes Sport- und Bewegungskursprogramm in über 60 verschiedenen Sportarten an, welches allen JLU-Angehörigen zur Teilnahme offensteht (z. B. „JLU-Pausenexpress“, Entspannungsverfahren). Zusätzlich bietet das JLU-interne **Fort- und Weiterbildungsprogramm** ein variierendes Angebot an Gesundheitskursen (z. B. Stressbewältigung, Burnout-Prävention, Resilienz). Regelmäßig stattfindende **Gesundheitsaktionen** (z. B. JLU-Gesundheitstag oder Gripeschutzimpfung) runden dieses Angebot ab. Im Rahmen der **Suchtprävention** kooperiert die JLU mit der Diakonischen Fachstelle für Sucht, bei welcher sich Betroffene, Vorgesetzte und Kollegen anonym beraten lassen und bedarfsgerechte Unterstützungsangebote wahrnehmen können.

Wissenschaftsmanagerinnen und -manager vermitteln oftmals zwischen verschiedenen universitären Interessensgruppen und bewegen sich mitunter im Spannungsfeld zwischen diesen. Um den Anforderungen, die sich daraus ergeben, gerecht zu werden, können Wissenschaftsmanagerinnen und -manager ihre Kompetenzen in Kursen des internen Fort- und Weiterbildungsprogramms weiter ausbauen. Dazu gehören die Kurse zum gesunden Umgang mit aufkommenden Konflikten am Arbeitsplatz, zu zielführender Gesprächsführung und zu Emotionsmanagement. Speziell auf die Bedürfnisse der Wissenschaftsmanagerinnen und -manager zugeschnittene Angebote wird die JLU weiter ausbauen.

In Abhängigkeit von politischen bzw. hochschulpolitischen Entscheidungen arbeiten Wissenschaftsmanagerinnen und -manager teilweise hochintensiv an zeitlich begrenzten Projekten. Zur Unterstützung des langfristigen Erhalts der Gesundheit, baut die JLU Kurse zur Balance zwischen Berufs- und Privatleben („Work-Life-Balance“) aus und ermutigt alle Beschäftigten, sich nach intensiven Arbeitsphasen aktiv Freiräume zur Erholung zu schaffen und bietet Beschäftigten in der Verwaltung Gleitzeitausgleiche an. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine wichtige Voraussetzung für die Gesundheitsförderung, weshalb die JLU Wissenschaftsmanagerinnen und -manager in Bezug auf ihre Leitungsaufgaben in ihrem lebensphasen- und familienkompetenten Führungsstil stärkt und ihnen selbst auch entsprechende infrastrukturelle Förder- und Unterstützungsangebote macht.



Förderung von eigenverantwortlichem und zielgerichtetem Arbeiten

Wissenschaftsmanagerinnen und -manager arbeiten oft an projekthaften Aufgaben mit strategischem Charakter. Dabei gehen sie meist eigenverantwortlich vor, was eine hohe intrinsische Arbeitsmotivation unerlässlich macht. Eine wichtige Basis für langfristig zufriedenes und motiviertes Arbeiten bildet eine eigenverantwortliche und zielgerichtete Aufgabenerfüllung sowie das aktive Gestalten von Zielsetzungsprozessen mit den direkten Vorgesetzten. Die JLU unterstützt Wissenschaftsmanagerinnen und -manager bei der kompetenten Erfüllung einer eigenverantwortlichen und zielgerichteten Tätigkeit, indem sie die hierfür notwendigen Kompetenzen und Fertigkeiten im JLU-internen **Fort- und Weiterbildungsprogramm** und im Kursangebot der **Postdoc-Programme** vermittelt. Hierzu zählen z. B. Angebote zu Projektplanung, Zeit- und Selbstmanagement.



Allgemeiner Hochschulsport (ahs)

JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm

JLU-Gesundheitsaktionen

Diakonisches Werk Gießen: Fachstelle Suchthilfe



JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm

JLU-Postdoc-Programme:

Karriereentwicklung für Postdocs von GGS, GGL und MARA

GCSC-Postdoc-Programm

Seminar- und Coachingprogramm für Nachwuchswissenschaftlerinnen in der Postdoc-Phase



Förderung der Identifikation und der Zusammenarbeit

Die Identifikation ihrer Beschäftigten mit den Werten und Zielen der JLU ist ihr als Arbeitgeberin ein wichtiges Anliegen. So fördert die JLU die interne Vernetzung und den internen Informationsaustausch, u. a. durch Veranstaltungen und JLU-eigene Publikationen. Auf den zahlreichen **hochschulweiten Veranstaltungen** (z. B. Akademischer Festakt, Sommerfest, Vortragsreihen und Ringvorlesungen, Ausstellungen) können alle Beschäftigten miteinander ins Gespräch kommen. Gerade langjährig an der JLU beschäftigte Wissenschaftsmanagerinnen und -manager sollen sich auf diesem Wege mit der JLU identifizieren können, um Werte, Kultur und Ziele im Rahmen der Arbeit zu leben und weitergeben zu können. Darüber hinaus dient die regelmäßig stattfindende **Sprechstunde des Präsidiums** einerseits als Informationsveranstaltung zu aktuellen Themen der universitären Entwicklungen und zu anstehenden Herausforderungen. Andererseits bietet sie Gelegenheit zum Meinungsaustausch mit den Präsidiumsmitgliedern. In der Vergangenheit fand beispielsweise Austausch zu den Themen „Einführung eines Forschungsinformationssystems“, „bauliche Entwicklungsplanung der JLU“, „aktuelle Entwicklungen in Studium und Lehre“ und zur „Exzellenzinitiative III“ statt.

Die JLU-Pressestelle gibt verschiedene Kommunikationsmedien heraus: Die Universitätszeitung **uniform** berichtet fünf Mal jährlich über aktuelle Entwicklungen an der JLU (in den Bereichen Gremienarbeit, Veranstaltungen, Forschung und Lehre, Kultur, Internationalisierung und personelle Veränderungen). Über Schwerpunktthemen aus der Forschung berichtet das halbjährlich erscheinende **forum forschung**. Auf der Homepage werden JLU-Expertinnen und Experten mit Forschungsbereich, bedeutsamen Erkenntnissen sowie Informationen über die Forschungsaktualität oder -relevanz der Person vorgestellt. Durch diese Medien vermittelt die JLU einen ganzheitlichen Blick auf die Vielfalt ihrer Aktivitäten, Forschungsbereiche und Erregenschaften und trägt so zur Identifikation mit der JLU als Ganzes bei.

Seit 2010 werden an der JLU Projekte durchgeführt, um die Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten der Verwaltung, des Wissenschaftsmanagements und der Fachbereiche zu verbessern. Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen das eigene Handeln bzw. das Handeln der eigenen Abteilung in größere Zusammenhänge einzuordnen und erfahren, welche Informationen und Unterstützungsinstrumente von der jeweils anderen Seite im Prozess der Zusammenarbeit benötigt werden. Das gemeinsam durch die Verwaltung und die Fachbereiche ins Leben gerufene Projekt „Weiterentwicklung des Fachbereichsmanagements an der JLU“ führte zur Formulierung und Umsetzung spezifischer Handlungsempfehlungen. So wurde beispielsweise die „Arbeitsgruppe Fachbereichsmanagement“ implementiert, in der Vertreterinnen und Vertreter der Dekanatsverwaltungen (zumeist Dekanatsreferentinnen und -referenten) sowie der zentralen Verwaltung aktuelle Themen- und Problemfelder erörtern, sich gemeinsam weiterqualifizieren und somit die Zusammenarbeit stärken.



Förderung von Führungskompetenzen

Wissenschaftsmanagerinnen und -manager mit Personalverantwortung können zum Auf- und Ausbau ihrer Führungskompetenzen unterschiedliche Angebote der JLU wahrnehmen. So umfasst das JLU-interne **Fort- und Weiterbildungsprogramm** unter dem Schwerpunkt „Führungskompetenzen“ ein wechselndes Kursangebot zum Bereich der Personalführung, ergänzt durch arbeitsrechtliche Inhalte.

Weitere spezifische Fortbildungsangebote, die ans Themenfeld Führungskompetenz angrenzen, finden sich im Programm der interuniversitären Weiterbildung (**iUW**). Die iUW bietet als Kooperation der JLU mit acht weiteren Universitäten



JLU
Veranstaltungskalender



uniform – Zeitung der JLU

forum forschung – Wissen-
schaftsmagazin der JLU



JLU-interne Fort- und
Weiterbildungsprogramm

Zentrale Fortbildung Hessen

Interuniversitäre
Weiterbildung (iUW)

Zentrum für
Wissenschaftsmanagement

etwa neun Fortbildungen zu aktuellen hochschulpolitischen Themen und strategisch wichtigen Kompetenzfeldern. Darüber hinaus organisiert sie den Erfahrungsaustausch und entwickelt Netzwerke, die sich regelmäßig (i. d. R. zweimal pro Jahr) an einer Hochschule zu definierten Themen austauschen. Aufgrund der hohen Spezifität in der Funktion als Wissenschaftsmanagerin und -manager stellen die wechselnden Veranstaltungen und Fortbildungsangebote der **Zentralen Fortbildung des Landes Hessen** oder auch die des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (**ZWM**) eine gute Angebotsergänzung dar. Anfallende Kosten für die Teilnahme an solch externen Angeboten können nach einer Prüfung durch die Personalabteilung zentral aus dem **JLU-Förderfonds-Weiterbildung** erstattet werden.

Zukünftig möchte die JLU mit dem Aufbau des **JLU-Führungskräfte-Entwicklungsprogramms** (siehe Kapitel 6.5. Meilensteinplanung) noch umfangreicher auf den Weiterbildungsbedarf der JLU-Führungskräfte eingehen und ein Programm entwickeln, welches speziell die Herausforderungen des Führens sowohl im wissenschaftlichen als auch im administrativ-technischen Bereich behandelt.

Strukturierte Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind ein wichtiges Führungsinstrument und können wesentlich zu Arbeitszufriedenheit und Motivation beitragen. Die JLU wird daher sowohl die Umsetzungsbreite als auch -qualität von Mitarbeiterjahresgesprächen noch weiter ausbauen, indem sie Gesprächsleitfäden entwickelt und allen Beschäftigten zur Verfügung stellt, universitätsweit über die Vorteile und die richtige Durchführung von Mitarbeitergesprächen informiert und sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt schult.



Unterstützung zur Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Die JLU sieht alle Beschäftigten mit personellen Führungsaufgaben als Schnittstelle zwischen den verschiedenen Personalentwicklungsangeboten und ihren Beschäftigten. Dementsprechend machen Vertreterinnen und Vertreter der Abteilung Personalentwicklung in Vorträgen und im Rahmen persönlicher Beratung Führungskräfte im wissenschaftlichen sowie im administrativ-technischen Bereich auf ihre tragende Rolle aufmerksam und informieren zur Vielfalt der personalentwicklerischen Angebote und Möglichkeiten an der JLU.

Die bereits angesprochenen Mitarbeiterjahresgespräche stellen die Grundlage für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Beschäftigten dar, da Vorgesetzte hierbei Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, auf entsprechende Angebote verweisen und bei der Auswahl dieser unterstützen sowie schließlich die Teilnahme an diesen ermöglichen können. Gleichzeitig tragen regelmäßige Rückmeldungen zur eigenen Arbeit sowie Lob und Anerkennung dazu bei, dass Beschäftigte langfristig motiviert und zufrieden sind. Die JLU unterstützt ihre Führungskräfte beim Schaffen einer ergebnisorientierten und angenehmen Arbeitsatmosphäre durch den gezielten Kompetenzaufbau in Kursen des JLU-internen **Fort- und Weiterbildungsprogramms**, z. B. zu „wertschätzender Kommunikation“, „Teamarbeit“ und „Emotionsmanagement“. Eine besondere Herausforderung im administrativ-technischen Bereich stellt die langfristige Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit geringeren Aufstiegsmöglichkeiten dar, der die JLU durch den Ausbau des **Jobrotationsystems** begegnet. Als systematischer Arbeitsplatzwechsel trägt Jobrotation zur Vertiefung von Fachkenntnissen und Erfahrungen bei, qualifiziert für verschiedene Tätigkeitsbereiche, fördert Flexibilität, vereinfacht die Weitergabe von Fach- und praktischem Wissen zwischen Beschäftigten und trägt so zu erhöhtem „Wir-Gefühl“ und höherer Motivation bei.



JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm

8.5 MEILENSTEINPLANUNG PROJEKT „AUFBAU KOMPETENZ-PROGRAMM WISSENSCHAFTSMANAGEMENT“

Im Zuge einer kontinuierlichen Optimierung wird die JLU, anknüpfend an die bereits im JLU-Fort- und Weiterbildungsprogramm bestehenden Angebote, ein „Kompetenzprogramm Wissenschaftsmanagement“ aufbauen. Die Abteilung Personalentwicklung, der Vizepräsident für Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und die Graduiertenzentren übernehmen gemeinsam die inhaltliche Ausgestaltung des Programms.

Zum einen sollen Karrierewege ins Wissenschaftsmanagement noch transparenter und strukturierter gestaltet und Promovierende, Postdocs sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Daueraufgaben gezielt auf das Aufgabenprofil im Wissenschaftsmanagement vorbereitet werden. Zum anderen wird das Angebot an zielgruppenspezifischen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Beschäftigte, die bereits als Wissenschaftsmanagerinnen bzw.-manager an der JLU tätig sind, erweitert. Die Universität unterstützt diese Beschäftigten damit, sich fachlich und persönlich auf ihren Positionen weiterzuentwickeln. So werden diese hoch qualifizierten Kräfte langfristig motiviert und an der JLU gehalten.

Für das Projekt „Aufbau Kompetenzprogramm Wissenschaftsmanagement“ wurde ein Meilensteinplan erstellt, der die zeitliche Abfolge der wichtigsten (Etappen-) Ziele in den Projektphasen Planung, Organisation, Durchführung, Evaluation und Anpassung beschreibt (siehe Abbildung 15).

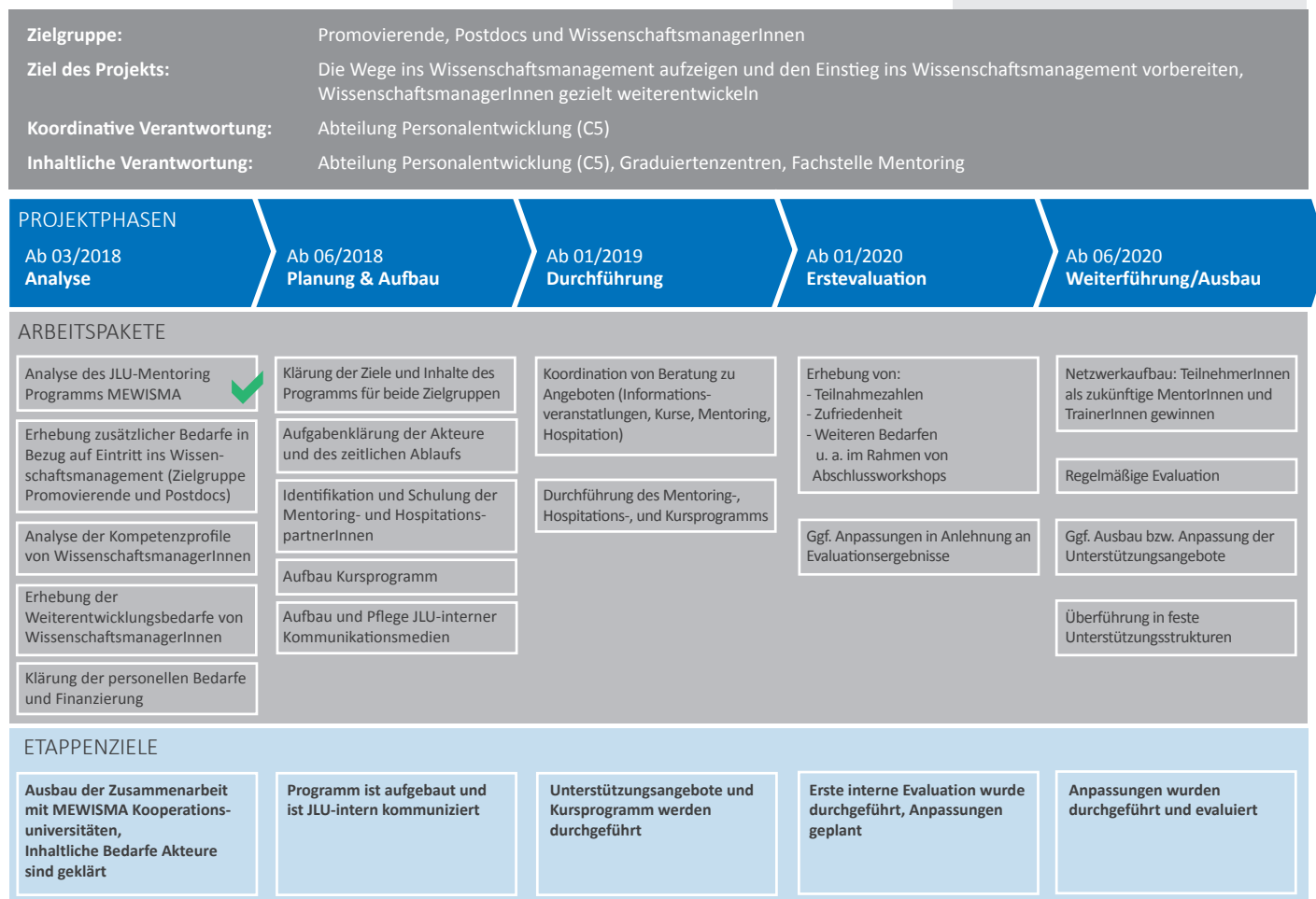


Abbildung 15: Meilensteinplan für das Projekt „Aufbau Kompetenzprogramm für Wissenschaftsmanagerinnen und -manager“.

9 ADMINISTRATIV-TECHNISCH BESCHÄFTIGTE

9.1. DIE ZIELGRUPPE DER ADMINISTRATIV-TECHNISCH BESCHÄFTIGTEN

Das administrativ-technische Personal unterstützt das wissenschaftliche Personal in der Erfüllung seiner Kernaufgaben – Forschung, Lehre und Transfer – in vielerlei Hinsicht. Es stellt somit das Rückgrat der JLU dar, das ein exzellentes Wirken im wissenschaftlichen Bereich erst ermöglicht. Administrativ-technisch Beschäftigte nehmen vielfältige Dienstleistungsaufgaben wahr: Sie unterstützen einerseits Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bei ihren Aufgaben in Forschung und Lehre und andererseits Studierende bestmöglich.

Beschäftigte in der Verwaltung haben administrative Funktionen inne, bei denen sie sich z. B. um die Verwaltung von Finanzen kümmern, Personalangelegenheiten bearbeiten oder die Planung und Betreuung universitärer Liegenschaften und Infrastrukturen übernehmen. Außerdem prüfen und bearbeiten sie rechtliche Angelegenheiten, verwalten die Angelegenheiten der Studierenden und kümmern sich um die Arbeitssicherheit und den Schutz der JLU-Beschäftigten.

Beschäftigte mit technischen Funktionen erfüllen Aufgaben in den Laboren und Werkstätten der Fachbereiche und Forschungseinrichtungen. Sie übernehmen Wartungs- und Installationsarbeiten in und außerhalb von Gebäuden der JLU und kümmern sich so um die Instandhaltung der Arbeitsumwelt aller JLU-Beschäftigten. Schließlich richten sie, z. B. als Beschäftigte des Hochschulrechenzentrums, Kommunikationsinfrastrukturen ein und versorgen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der notwendigen (technischen) Ausstattung ihres Arbeitsplatzes.

Beschäftigte mit Servicefunktionen beraten und schulen JLU-Mitarbeiterinnen bzw. -Mitarbeiter und Studierende in unterschiedlichen Angelegenheiten. So unterstützen Beschäftigte der Zentralen Studienberatung Studierende oder Studieninteressierte, z. B. bei der Wahl oder dem Wechsel von Studiengängen; Beschäftigte der Familienservicestelle oder des Frauen- und Gleichstellungsbüros beraten zur Vereinbarkeit von Familie und Studium bzw. Beruf. Angestellte des Hochschulrechenzentrums und der Universitätsbibliothek beraten und schulen Beschäftigte und Studierende in den Bereichen IT-Lösungen sowie Literaturbeschaffung und -verwaltung.

Zusätzlich zu der großen Vielfalt an Bereichen und Funktionen, die an der JLU von technisch-administrativ Beschäftigten abgedeckt werden, unterscheiden sich die Beschäftigten dieser Gruppe auch darin, ob sie Personalverantwortung, z. B. im Rahmen einer Leitungsstelle (Sachgebiets-, Abteilungs-, Dezernats- oder Einrichtungsleitung) oder als Ausbilderin bzw. Ausbilder innehaben. Abhängig von solch spezifischen Funktionen, den jeweiligen Tätigkeitsbereichen und etwaiger Personalverantwortung variieren die Personalentwicklungsziele in ihrer Relevanz für die jeweiligen Beschäftigten (siehe Kapitel 9.3. Zielprofil der administrativ-technisch Beschäftigten).

9.2 KARRIEREZIELE UND -WEGE SOWIE WEITERENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN ADMINISTRATIV-TECHNISCH BESCHÄFTIGTER

Neben den Karrierewegen im wissenschaftlichen Bereich ist die JLU Arbeitgeberin und Ausbilderin für eine Vielzahl unterschiedlicher Berufe und Tätigkeiten im administrativ-technischen Bereich. Karrierewege in diesem Bereich beginnen meist mit einer Berufsausbildung, einem Dualen Studium, seltener aber auch mit einem

wissenschaftlichen Hochschulstudium. Die berufliche Ausbildung bereitet dabei auf eine langfristige Beschäftigung innerhalb aber auch außerhalb der JLU (z. B. in Einrichtungen des öffentlichen Dienstes oder der Wirtschaft) vor. Die Karrierewege im administrativ-technischen Bereich variieren in Abhängigkeit des Tätigkeitsfeldes aber auch in Abhängigkeit von Struktur und Aufbau des entsprechenden Bereichs bzw. der Einrichtung an der JLU. Anstatt eines allgemeingültigen Karrierewegs für die administrativ-technisch Beschäftigten lassen sich somit nur berufsspezifische Karrierewege aufzeigen. Universitäten haben oftmals das Problem, nur begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten als Karriereziele für administrativ-technisch Beschäftigte anbieten zu können. Aufgrund der relativ geringen Karrieremöglichkeiten innerhalb der JLU müssen Strategien entwickelt werden, die es auch dieser Personengruppe ermöglichen, sich innerhalb der Universität zu profilieren, zu verändern und beruflich weiterzuentwickeln. Das Erreichen und Innehaben einer unbefristeten Stelle bietet aufgrund der langfristigen sicheren Perspektive ideale Bedingungen, unter denen sich Beschäftigte zu Expertinnen und Experten ihres Tätigkeitsbereichs weiterentwickeln können. Dies kann mittels der JLU-internen Fort- und Weiterbildung, höherer extern erworbener Qualifikationen (z. B. Fachwirt) bzw. vielfältiger Berufserfahrung, z. B. in Form von Jobrotationsangeboten, erfolgen. Zukünftig wird die JLU die Karrierewege und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im administrativ-technischen Bereich weiter schärfen und u. a. Angebote zur Jobrotation ausbauen.

9.3 ZIELPROFIL DER ADMINISTRATIV-TECHNISCH BESCHÄFTIGTEN

Die JLU verfolgt für ihr Personal im administrativ-technischen Bereich die nachfolgenden und spezifischen Ziele, welche in den übergeordneten Personalentwicklungs-Handlungsfeldern „Kompetenzen“ und „Motivation“ (siehe Kapitel 2.2. Strategische Handlungsfelder der Personalentwicklung) verankert sind. Aufgrund der besonderen Herausforderung, die mit personeller Führungsverantwortung einhergeht, werden für diese Tätigkeitsbereiche ergänzende Zielbereiche aufgezeigt.

9.3.1 Ziele für alle administrativ-technisch Beschäftigten

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im administrativ-technischen Bereich sollen idealerweise



die Aufgaben ihrer Tätigkeit kompetent erfüllen (Zielbereich fachliche Kompetenzen)

- für die jeweilige Tätigkeit relevantes fachliches und methodisches Wissen bzw. Können kontinuierlich ausbauen, aktualisieren und langfristig erhalten,
- bei Beratungs- oder Vermittlungstätigkeiten eine hohe Serviceorientierung leben,
- sich bei Stelleneintritt aktiv um das Einfinden in die Tätigkeit bemühen und bei Austritt bzw. Übergang den Wissenstransfer sicherstellen;



ihre Gesundheit fördern und aufrechterhalten (Zielbereich Gesundheitskompetenz)

- gesundheitsförderlich mit Arbeitsbelastungen und Stress umgehen,
- kurz- und langfristig eine gesunde und ausgewogene Balance zwischen Privat- und Berufsleben schaffen,

- einen achtsamen Umgang mit sich selbst und anderen pflegen,
- konstruktiv (lösungs- und zielorientiert) mit Konflikten umgehen;



eigenverantwortlich und zielgerichtet arbeiten (Zielbereich Leistungsmotivation)

- sich gemeinsam mit den Vorgesetzten anspruchsvolle, aber erreichbare Ziele setzen, aktiv Feedback einholen,
- Verantwortung für eigene Arbeitsbereiche und Prozesse übernehmen und zur Optimierung dieser beitragen,
- das eigene projektbezogene Arbeiten koordinieren und steuern (Abläufe organisieren und strukturieren; mit Zeit und Ressourcen effektiv umgehen);



Sich mit der JLU identifizieren und konstruktive Zusammenarbeit vorantreiben (Zielbereich Identifikation und Zusammenarbeit)

- sich mit den Zielen und Werten der JLU aktiv auseinandersetzen und diesen entsprechend handeln,
- sich aktiv in die Gestaltung der JLU einbringen und JLU-intern vernetzen,
- konstruktiv und ergebnisorientiert mit anderen (abteilungsübergreifend) zusammenarbeiten und diese unterstützen.

9.3.2 Ziele für administrativ-technisch Beschäftigte mit Personalverantwortung

Neben dem generellen Zielprofil für das administrativ-technische Personal sollen Beschäftigte in personellen Führungsfunktionen darüber hinaus



ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Auszubildenden führen (Zielbereich Rollenkompetenz)

- die kontinuierliche Aufgabenbewältigung sicherstellen und regelmäßig Leistungsfeedback geben,
- das eigene Führungs-/Ausbildungsverhalten auch mit Blick auf Gender-, Diversitäts- und Familienkompetenz kritisch reflektieren und bei Bedarf weiterentwickeln,
- gesundheitsförderlich führen und aufkommende Probleme und Konflikte gemeinsam mit den Mitarbeitenden bzw. Auszubildenden lösen,
- Handlungssicherheit in den Bereichen Arbeitsrecht, Personalplanung und Budgetverwaltung aufweisen;



aktiv sich selbst und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren (Zielbereich Leistungsbereitschaft)

- Leistungen anerkennen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Auszubildende zu Aufgabenbewältigung und Engagement motivieren (mittels Zielsetzung und Feedback),
- ein vertrauensvolles Arbeitsklima schaffen und die Zusammenarbeit stärken (mittels wertschätzender und transparenter Kommunikation),
- Lernerfahrung unterstützen und ermöglichen und Entwicklungsbedarfe, kombiniert mit entsprechenden Angeboten, aufzeigen,
- eine Experten- und Mentorenrolle für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Auszubildende ausüben.

9.4 JLU-STRUKTUREN ZUR ZIELERREICHUNG

Entsprechend der unterschiedlichen individuellen Funktion und Tätigkeit der Beschäftigten variieren die für die Personen relevanten Personalentwicklungsangebote und Zielprofile. Die JLU betont daher zum einen die Eigenverantwortlichkeit aller Beschäftigten bezüglich der eigenen kontinuierlichen Weiterbildung. Zum anderen versucht die JLU durch individuelle Beratung und Informationsangebote der Abteilung Personalentwicklung, allen Beschäftigten die für sie passenden Angebote zu vermitteln. Im Folgenden werden die von der JLU zur Zielerreichung bereitgestellten Personalentwicklungsangebote und Unterstützungsstrukturen vorgestellt (siehe Abbildung 16).

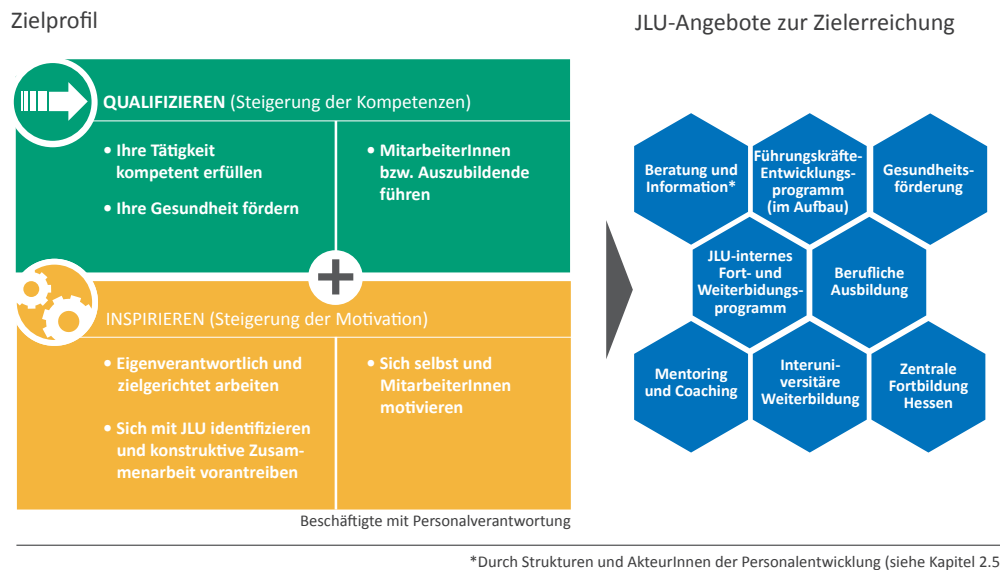


Abbildung 16: Personalentwicklungsziele für administrativ-technisch Beschäftigte und unterstützende Angebote zu deren Erreichung.

Förderung einer kompetenten Aufgabenerfüllung

Die JLU fördert über Weiterbildungsangebote die Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Beschäftigten, sodass diese darin unterstützt werden, ihre Tätigkeiten kompetent auszuführen. Das JLU-interne **Fort- und Weiterbildungsprogramm** der JLU umfasst Veranstaltungen mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten, wie z. B. Fachkompetenzen, Selbstkompetenzen und Sozialkompetenzen. Es wird pro Semester neu zusammengestellt, wodurch Wünsche und der Bedarf aller Beschäftigten relativ kurzfristig berücksichtigt werden können. Im Zuge einer kontinuierlichen Optimierung des Weiterbildungsangebotes plant die Abteilung Personalentwicklung eine grundlegende Evaluierung des JLU-internen Fort- und Weiterbildungsprogramms auf mehreren Stufen, die von der Zufriedenheit mit den einzelnen Angeboten über Transfer in den Arbeitsalltag bis hin zur Erhebung zukünftiger Entwicklungsbedarfe reichen (siehe Kapitel 9.5. Meilensteinplanung). Darauf aufbauend wird das JLU-interne Fort- und Weiterbildungsprogramm, unter Berücksichtigung der verschiedenen Beschäftigtengruppen, systematisch angepasst und ausgebaut.

Um Führungskräfte und Fachkräfte in der Verwaltung möglichst erfolgreich auf zukünftige Aufgaben vorzubereiten, hat die JLU 2009 die interuniversitäre Weiterbildung (**iUW**) mitgegründet. Das iUW-Angebot basiert auf drei-Säulen: Die erste Säule und Basis des Programms bilden ca. neun Fortbildungen im Jahr, die aktuelle hochschulpolitische Themen aufgreifen und in strategisch wichtigen Kompetenzfeldern schulen. Die zweite Säule umfasst den Erfahrungsaustausch unter Per-

JLU-interne Fort- und Weiterbildungsprogramm

Interuniversitäre Weiterbildung (iUW)

sonen mit gleichen Tätigkeitsbereichen. Die dritte Säule – Netzwerke – entwickelt sich erfahrungsgemäß aus der zweiten Säule. Sie umfasst fest etablierte Arbeitsgruppen, die sich regelmäßig (ca. zweimal pro Jahr) an einer Hochschule zwecks Austauschs zu definierten Themen treffen. Die Abteilung Personalentwicklung trägt das Programm der iUW über unterschiedliche Kanäle in die JLU hinein und motiviert zu bzw. unterstützt das aktive Engagement in Netzwerkgruppen der iUW. Darüber hinaus informiert die Abteilung Personalentwicklung über das reichhaltige Angebot der Zentralen Fortbildung Hessen und des Hessischen Verwaltungsschulverbands, welche spezifische Weiterbildungen für Beschäftigte der Hochschulverwaltung anbieten.

Eine zügige Einführung in das Arbeitsumfeld der JLU und die eigene Tätigkeit bildet eine wichtige Voraussetzung der erfolgreichen Aufgabenerfüllung. Derzeit richtet die JLU ein sogenanntes Identity-Management-Büro (**IDM-Büro**) ein. In dieser Serviceeinrichtung werden neue Beschäftigte alle notwendigen Unterlagen, Zugangsdaten und Chipkarten für digitale Einrichtungen und EDV-Systeme aus einer Hand erhalten. Neben dem IDM-Büro und der fachlichen Einarbeitung durch die jeweiligen Vorgesetzten existieren spezielle Angebote zum Ankommen, die zu einem ganzheitlichen Verständnis der JLU beitragen. Hierzu zählen Führungen durch Einrichtungen, Zentren und Teile der Universität sowie die Kurse im Themenbereich „Orientierung an der JLU“ des JLU-internen Fort- und Weiterbildungsprogramms.

Angesichts der hohen Zahl internationaler Studierender und Beschäftigter an der JLU werden Fremdsprachkenntnisse und interkulturelle Fähigkeiten (z. B. im interpersonellen Austausch) auch im administrativ-technischen Bereich immer wichtiger. Aktuell können administrativ-technisch Beschäftigte ihre Sprachfähigkeiten in (In-house-)Seminaren der internationalen DAAD-Akademie verbessern. Dieses Angebot wird zukünftig durch Sprachkurse und Kurse zu interkultureller Kompetenz im JLU-internen Fort- und Weiterbildungsprogramm ergänzt. Darüber hinaus begrüßt und unterstützt die JLU die Teilnahme an „**Erasmus+**“-Programmen zur Personalmobilität. Hierfür berät das Akademische Auslandsamt administrativ-technisch Beschäftigte zu Möglichkeiten, einen Auslandsaufenthalt zu verwirklichen und unterstützt z. B. die Planung und Vorbereitung eigenständig organisierter Weiterbildungsmaßnahmen auch an Erasmus-Partnerhochschulen.

Die JLU ist, mit ca. 5.500 Beschäftigten, nicht nur eine der größten Arbeitgeberinnen der Region, sondern, mit 16 verschiedenen Ausbildungsberufen und dem Dualen Studium Allgemeine Verwaltung (Bachelor of Arts), auch eine der größten Ausbildungsinstitutionen. Eine qualitativ hochwertige **berufliche Ausbildung** legt einen wesentlichen Grundstein für eine langfristig erfolgreiche Tätigkeitsausübung. Für diese Aufgabe existieren an der JLU ein breitverteiltes Netz an Ausbilderinnen und Ausbilder und eine Ausbildungscoordination, die als zentrale Servicestelle für Ausbilderinnen bzw. Ausbilder und Auszubildende fungiert und zu allen Belangen in Bezug auf die berufliche Ausbildung berät. Auszubildende werden über die gesamte Ausbildungszeit hinweg durch verschiedene Angebote begleitet, die diese bei der Erfüllung der eigenen Aufgaben und bei der detaillierten Vorbereitung auf Prüfungen unterstützt. So findet zu Beginn ein Willkommenstag für alle Auszubildenden mit wichtigen Informationen zum Einstieg in die Ausbildung an der JLU statt. Über die Ausbildung hinweg existieren Angebote zu innerbetrieblichem Unterricht (z. B. das „Lehrbüro“ für die Verwaltungsfachangestellten) oder individualisierte Kontaktaufnahmen zu Betrieben der Region bei Nichtübernahme (z. B. im Bereich Elektrotechnik). Die Kostenübernahme für Ausbildungsmaterialien, Sonderurlaub zur Prüfungsvorbereitung und gemeinsame Veranstaltungen (z. B. zur Gesundheitsförderung wie „Alkohol – Kenn dein Limit“) runden das JLU-Ausbildungsangebot ab.

Servicebüro „Identity Management System“ (IDM-Servicebüro)



Erasmus+ Mobilität in Europa

Erasmus+ Mobilität weltweit



Berufsausbildung an der JLU





Förderung und Erhalt der Gesundheit

Im Bereich der Gesundheitsförderung existiert an der JLU eine Vielzahl an Angeboten: Der Allgemeine Hochschulsport (**ahs**) bietet viermal im Jahr ein umfassendes Breitensportlich- und gesundheitsorientiertes Sport- und Bewegungskursprogramm in über 60 verschiedenen Sportarten an, welches allen Beschäftigten der JLU zur Teilnahme offensteht (z. B. „JLU-Pausenexpress“, Entspannungsverfahren). Zusätzlich bietet das JLU-interne **Fort- und Weiterbildungsprogramm** ein variierendes Angebot an Gesundheitskursen (z. B. Gesunder Rücken, Stressbewältigung, Burnout-Prävention, Resilienz). Regelmäßig stattfindende **Gesundheitsaktionen** (z. B. JLU-Gesundheitstag oder Gripeschutzimpfung) runden dieses Angebot ab. Im Rahmen der **Suchtprävention** kooperiert die JLU mit der Diakonischen Fachstelle für Sucht, bei welcher sich Betroffene, Vorgesetzte und Kollegen anonym beraten lassen und bedarfsgerechte Unterstützungsangebote wahrnehmen können.

Speziell für die administrativ-technisch Beschäftigten wird die JLU unter der Federführung des Allgemeinen Hochschulsports (ahs) das Angebot an arbeitsplatznahen Sport-, Bewegungs- und Gesundheitskursen entsprechend des Bedarfs und der Wünsche der Beschäftigten weiter ausbauen. Die JLU wird ihre Angebote im Bereich des betrieblichen Wiedereingliederungs-Managements (BEM) ausbauen. So soll es Beschäftigten, z. B. nach längerer Erkrankung, noch besser erleichtert werden, schrittweise wieder in den Beruf einzusteigen und ihre Beschäftigungsfähigkeit langfristig wieder aufzubauen. Um Gesundheitsförderung auch mit Blick auf die Lebensphasen- und Familiengerechtigkeit zu stärken, bietet die JLU administrativ-technischen Beschäftigten neben flexiblen Arbeitszeitmodellen auch Infrastruktur zur Betreuung von Kindern und Beratungsangebote zu Angehörigen-Pflegephasen und Vereinbarkeit von Familie und Beruf.



Förderung eigenverantwortlicher und zielgerichteter Arbeit

Einen wesentlichen Grundstein zu langfristig zufriedenen und motiviertem Arbeiten stellt die eigenverantwortliche und zielgerichtete Aufgabenerfüllung dar. Hierzu zählt, Aufgaben zu priorisieren, mit Zeit und Ressourcen effektiv umzugehen, Abläufe zu organisieren und zu strukturieren sowie dabei oftmals und gleichzeitig verschiedenen Rollen und Erwartungen gerecht zu werden und diese zu bedienen. Die JLU unterstützt ihre Beschäftigten bei der kompetenten Erfüllung einer eigenverantwortlichen und zielgerichteten Tätigkeit, indem sie die hierfür notwendigen Kompetenzen und Fertigkeiten in speziellen Angeboten des JLU-internen **Fort- und Weiterbildungsangebots** vermittelt (z. B. Projektplanung, Zeitmanagement, Selbstmanagement). Gleichzeitig werden Vorgesetzte dahingehend geschult, ihre Beschäftigten in Zielsetzungsprozesse aktiv miteinzubeziehen und ihnen Verantwortung für eigene Arbeitsbereiche zu übertragen.



Förderung der Identifikation mit der JLU / konstruktive Zusammenarbeit

Der überwiegende Teil (ca. 80%) der administrativ-technischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist unbefristet beschäftigt. Beschäftigte dieser Personengruppe arbeiten langfristig an der JLU und sind somit wichtige Kulturträgerinnen bzw. -träger. Umso wichtiger ist es, dass diese Beschäftigten gern für die JLU arbeiten, sich mit der JLU identifizieren können und diese Identifikation sowie ihr Fachwissen an neue Beschäftigte weitergeben. Die JLU trägt zu dieser Identifikation mit Hilfe von verschiedenen Kommunikationsmedien bei: Die Universitätszeitung **uniform** berichtet fünf Mal jährlich über aktuelle Entwicklungen (personelle Veränderungen, Gremienaktivitäten, Veranstaltungen, Kultur, Forschung und Lehre, Internationalisierung). Das **forum forschung** informiert halbjährlich alle JLU-Angehörigen, aber



Allgemeiner Hochschulsport (ahs)



JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm

JLU-Gesundheitsaktionen

Diakonisches Werk Gießen:
Fachstelle Suchthilfe



Pflegeleitfaden



JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm



uniform – Zeitung der JLU

forum forschung – Wissensmagazin der JLU

auch eine breitere Öffentlichkeit zu Schwerpunktthemen aus der aktuellen JLU-Forschung. Durch diese Medien vermittelt die JLU einen ganzheitlichen Blick auf die Vielfalt ihrer Aktivitäten, Forschungsbereiche und Errungenschaften und trägt so zum Verständnis und zur Identifikation mit der JLU bei.

Des Weiteren finden an der JLU unterschiedliche Veranstaltungen statt, zu denen alle Beschäftigten eingeladen werden (z. B. Infoveranstaltungen des Präsidenten, Festakte, Vortragsreihen und Ringvorlesungen und Ausstellungen sowie Führungen und Besichtigungen). Die JLU fördert damit neben der Identifizierung mit ihr als Arbeitgeberin auch den internen Austausch und die Vernetzung ihrer Beschäftigten.

Justus Sekretariate, das Sekretariats-Netzwerk der JLU, wurde 2013 ins Leben gerufen, um die Vernetzung innerhalb der Beschäftigtengruppe zu steigern und ein Erfahrungs- und Hilfenetzwerk aufzubauen. Seitdem organisiert Justus Sekretariate regelmäßige Fortbildungs-, Austausch- und Informationsveranstaltungen speziell für Sekretärinnen und Sekretäre und trägt somit neben der fachlichen Weiterbildung auch zur stärkeren Identifikation mit dem eigenen Tätigkeitsfeld und der JLU als Arbeitgeberin bei. Darüber hinaus hat das Netzwerk das Sekretariats-Mentoring (**SekMento**) ins Leben gerufen, welches mit drei Programmsäulen („Eins-zu-Eins Mentoring“, „Workshops und Kurse“, und „Networking“) dazu beiträgt, dass neue Kolleginnen und Kollegen schnell in der neuen Tätigkeit ankommen und Unterstützung für jegliche Belange des Arbeitsalltags erfragen und erfahren können. Justus Sekretariate hat somit ein universitätsweites Sekretariatsnetzwerk aufgebaut, in dem sich alle Mitglieder weiterbilden, austauschen und gegenseitig unterstützen können.

Unter dem Motto „erfolgreiche Wissenschaft braucht professionelle Unterstützung durch die Verwaltung“ werden an der JLU seit 2010 Projekte durchgeführt, um die Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten der Verwaltung und der Fachbereiche zu optimieren. Administrativ Beschäftigte lernen hierbei das eigene Handeln bzw. das Handeln der eigenen Abteilung in größere Zusammenhänge einzuordnen und erfahren, welche Informationen und Unterstützungsinstrumente die Dekanate benötigen. Ein Beispiel hierfür stellt derzeit das Projekt „Weiterentwicklung des Finanzberichts wesens für Dekanate“ dar. Dieses optimiert die Qualität des Informationsaustausches zwischen Beschäftigten der Verwaltung und der Dekanate, bezogen auf die Budgetsteuerung auf Dekanatsebene.



Förderung von personellen Führungskompetenzen

Beschäftigte mit personellen Führungsaufgaben haben aufgrund ihrer verantwortungsvollen Rolle gegenüber ihren Beschäftigten und der JLU als Organisation eine Schlüssel- bzw. Bindefunktion: Sie übersetzen und übertragen die JLU-Ziele auf die ihnen zugeordneten Beschäftigten und sind für eine kontinuierliche Aufgabenbewältigung ihrer Beschäftigten zuständig. Führungsaufgaben im administrativ-technischen Bereich sind durch zwei Besonderheiten gekennzeichnet, die sich von der Führung im wissenschaftlichen Bereich klar unterscheiden: Zum einen ist die Beschäftigtenfluktuation geringer, sodass Arbeitsbeziehungen in einem Team meist über mehrere Jahre oder auch Jahrzehnte bestehen bleiben. Zum anderen sind im administrativ-technischen Bereich die Aufstiegschancen über die berufliche Laufbahn hinweg beschränkter, sodass Beschäftigte länger auf einer Position mit gleichen Aufgaben verbleiben. Daher ist es für Führungskräfte im administrativ-technischen Bereich besonders wichtig, ihre personellen Führungskompetenzen zu schulen sowie konstruktive motivierende Beziehungen zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufzubauen.

Momentan können die Führungskräfte im administrativ-technischen Bereich ihre Führungskompetenzen im JLU-internen **Fort- und Weiterbildungsprogramm**, in



Justus Sekretariate



JLU internes Fort- und Weiterbildungsprogramm

Interuniversitäre Weiterbildung (iUW)

Zentrale Fortbildung Hessen

kollegialen Beratungs- und Kursangeboten der **Zentralen Fortbildung des Landes Hessen** und im Programm der interuniversitären Weiterbildung (**iUW**) ausbauen. Zukünftig wird die JLU mit dem Aufbau des **JLU-Führungskräfte-Entwicklungsprogramms** (siehe Kapitel 6.5. Meilensteinplanung) noch umfangreicher auf den Weiterbildungsbedarf der Führungskräfte eingehen und ein Programm entwickeln, welches die speziellen Herausforderungen des Führens im administrativ-technischen Bereich behandelt. Dieses Kursprogramm wird besonders ein reflektiertes Auseinandersetzen mit der eigenen Führungsrolle, die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit begrenzten Aufstiegschancen sowie motivierende Führungsstile thematisieren. Da Führungskräfte nicht nur für ihre eigene Gesundheit, sondern auch für die ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich sind, wird die JLU zusätzliche Weiterbildungsangebote zum Bereich „Gesund Führen“ machen, um für dieses Thema zu sensibilisieren und zu qualifizieren.



Unterstützung zur Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Die JLU sieht alle Beschäftigten mit personellen Führungsaufgaben als Schnittstelle zwischen den verschiedenen Personalentwicklungsangeboten und ihren Beschäftigten. Dementsprechend machen Vertreterinnen und Vertreter der **Abteilung Personalentwicklung** in Vorträgen und im Rahmen persönlicher Beratung Führungskräfte im administrativ-technischen Bereich auf ihre tragende Rolle aufmerksam und informieren zur Vielfalt der personalentwicklerischen Angebote und Möglichkeiten der JLU.

Ein wichtiges Führungsinstrument, das den eigenen Führungserfolg maßgeblich mitbestimmt, ist das persönliche und strukturierte Gespräch. Förderlich beeinflusst werden dadurch die Kommunikation, Arbeitszufriedenheit und Motivation sowie die Beziehung zwischen der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und der Führungskraft. An der JLU wird das **Mitarbeiterjahresgespräch** als Instrument der Personalführung eingesetzt, jedoch sollen diese noch breiter und qualitätsgesichert eingesetzt werden. Zu diesem Zweck entwickelt die Personalentwicklung Gesprächsleitfäden, die allen Beschäftigten zur Verfügung stehen, informiert universitätsweit über die Vorteile und die richtige Durchführung von Mitarbeitergesprächen und schult Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt.

Zukünftig möchte die Abteilung Personalentwicklung weitere Angebote zur Unterstützung der langfristigen Motivierung aller Beschäftigten aufbauen und weiter ausbauen. Insbesondere soll ein Angebot zur **Jobrotation** erarbeitet werden. Als systematischer Arbeitsplatzwechsel trägt Jobrotation zur Vertiefung der Fachkenntnisse und Erfahrungen bei, qualifiziert für verschiedene Tätigkeitsbereiche, fördert Flexibilität und vermeidet Arbeitsmonotonie, vereinfacht die Weitergabe von Fach- und praktischem Wissen zwischen Beschäftigten und trägt so zu einem erhöhten „Wir-Gefühl“ und höherer Motivation bei.



Abteilung
Personalentwicklung

9.5 MEILENSTEINPLANUNG PROJEKT „EVALUATION UND AUSBAU DES JLU-INTERNEN FORT- UND -WEITERBILDUNGSPROGRAMMS“

Im Zuge einer kontinuierlichen Optimierung plant die JLU eine strukturierte und mehrdimensionale Evaluation und Bedarfserhebung für das JLU-Fort- und Weiterbildungsprogramm unter Berücksichtigung der verschiedenen Zielgruppen. Die koordinative und inhaltliche Verantwortung hierfür übernimmt die Abteilung Personalentwicklung.

Derzeit umfasst das Fortbildungsprogramm ca. 60 Veranstaltungen mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten, wie z. B. Fachkompetenzen, Selbstkompetenzen und Sozialkompetenzen, aber auch Veranstaltungen zur Orientierung an der JLU oder im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Es wird pro Semester neu zusammengestellt, wodurch Wünsche und Bedarfe aller Beschäftigten relativ kurzfristig berücksichtigt werden können. Die Abteilung Personalentwicklung nimmt Anregungen für Veranstaltungen oder Dozierende jederzeit entgegen. Die Evaluation des Programms soll in mehreren Stufen stattfinden, abgefragt wird die Zufriedenheit mit den einzelnen Angeboten bis hin zum Transfer in den Arbeitsalltag. Die JLU-Beschäftigten können so über die Teilnahme an den Befragungen direkt das Angebot mitgestalten und verändern. Für das Projekt „Evaluation und Ausbau des JLU- Fort- und -Weiterbildungsprogramms“ wurde ein Meilensteinplan erstellt, der die zeitliche Abfolge der Arbeitsschritte in den Projektphasen Planung, Organisation, Durchführung, Evaluation und Anpassung beschreibt (siehe Abbildung 17).

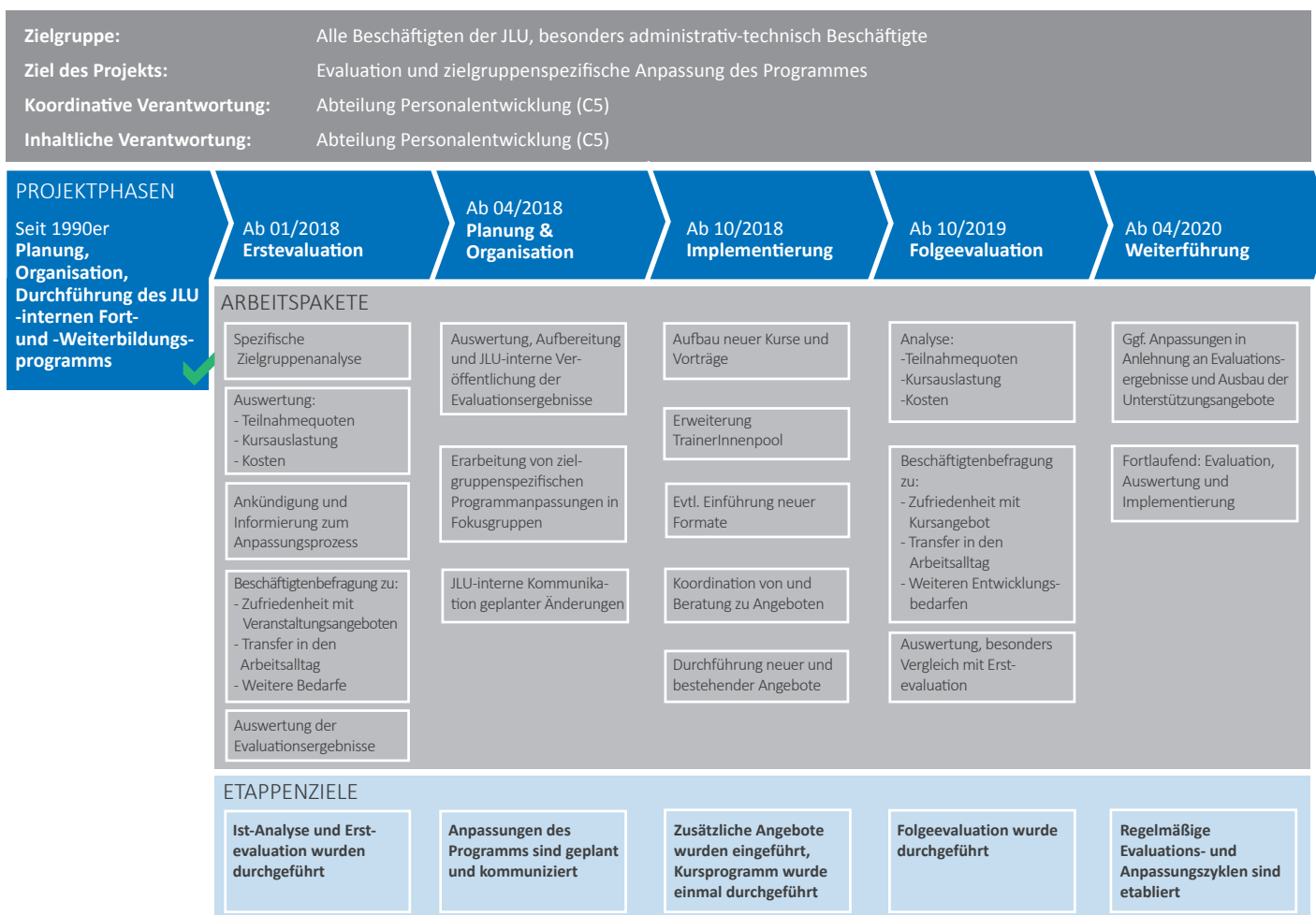


Abbildung 17: Meilensteinplan für das Projekt „Evaluation und Ausbau des JLU-internen Fort- und -Weiterbildungsprogramms“

GLOSSAR DER INTERNETLINKS

A

Abteilung Personalentwicklung: www.uni-giessen.de/personalentwicklung

Akademisches Auslandsamt: <https://www.uni-giessen.de/org/admin/stab/aaa>

Allgemeiner Hochschulsport (ahs): <http://www.uni-giessen.de/fbz/svc/ahs>

B

Berufsausbildung an der JLU: <http://www.uni-giessen.de/ausbildung>

Berufungstraining für Postdocs am GCSC: <https://www.uni-giessen.de/faculties/gcsc/gcsc/events/semesteroverview/archive/winter-term-15-16/extra-courses/Berufungstraining%20Postdocs>

Betreuungsvereinbarung GCSC: <https://www.uni-giessen.de/fbz/gcsc/gcsc-de/unterstuetzung-fuer-mitglieder/regularien-und-bestimmungen/betreuungsvereinbarung>

Betreuungsvereinbarung GGS: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggs/qualifizierungundberatung/beratung/betreuungsvereinbarung>

Biomedizinisches Forschungszentrum Seltersberg (BFS): <http://www.uni-giessen.de/fbz/bfs>

Büro für Chancengleichheit: <https://www.uni-giessen.de/org/beauftragte/fgb/strukturen/buerochance>

Büro der zentralen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten: <https://www.uni-giessen.de/org/beauftragte/fgb/strukturen/bfgb>

C

Career Centre Plus des ZfbK: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/zfbk/career>

Career Day des GGL: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggl/events/CD>

Career Service des GGK/GCSC: <https://www.uni-giessen.de/fbz/gcsc/info/career-service>

D

Diakonisches Werk Gießen: Fachstelle Suchthilfe: <http://www.diakonie-giessen.de/de/fachstelle-fuer-suchthilfe.php>

Drittmittelberatung Stabsabteilung Forschung (StF): <https://www.uni-giessen.de/forschung/forschungsfoerderung/dmprojekte1/allgemeinehinweise>

Drittmittelberatung GGK/GCSC: <https://www.uni-giessen.de/fbz/gcsc/gcsc-de/unterstuetzung-fuer-mitglieder/finanzielle-unterstuetzung>

Drittmittelberatung GGS: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggs/qualifizierungundberatung/beratung/drittmittelantraege>

Dual Career Service: <https://www.uni-giessen.de/org/beauftragte/fgb/beratung/dualcareer>

E

Entwicklungsplan 2020.2: <https://www.uni-giessen.de/ueber-uns/pressestelle/aktuelles/entwicklungspln>

Erasmus+ Mobilität in Europa: <http://www.uni-giessen.de/internationales/erasmus>

Erasmus+ Mobilität weltweit: <http://www.uni-giessen.de/internationales/erasmuswelt>

European PhDnet Literary and Cultural Studies: <https://www.uni-giessen.de/faculties/gcsc/phdnet/about>

“Excellence Cluster Cardio-Pulmonary System”: <http://www.eccps.de/>

F

Fachstelle Mentoring: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggs/FAMENTO-RING/MentoringJLU>

Fördermaßnahmen für Studium und Lehre: https://www.uni-giessen.de/org/admin/stab/stl/foerder/index_html

forum forschung – Wissenschaftsmagazin der JLU: <https://www.uni-giessen.de/ueber-uns/pressestelle/forumforschung>

Forschungsberichte am GCSC: <https://www.uni-giessen.de/fbz/gcsc/gcsc-de/unterstuetzung-fuer-mitglieder/coaching-und-beratung/forschungsbericht-und-feedback>

Forschungscampus Mittelhessen (FCMH): <http://www.fcmh.de/>

Forschungssektionen des GGK/GCSC: <https://www.uni-giessen.de/faculties/gcsc/GGK/research/sections>

Forschungssektionen des GGL: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggl/sections>

Forschungssektionen des GGS: https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggs/forschung/sektionen?set_language=de

G

GCSC (International Graduate Centre for the Study of Culture): <https://www.uni-giessen.de/faculties/gcsc/gcsc>

GCSC-Postdoc-Programm: <https://www.uni-giessen.de/faculties/gcsc/gcsc/research-education/postdoctoral-researchers/postdoctoral-researchers>

GGK (Gießener Graduiertenzentrum Kulturwissenschaften): <https://www.uni-giessen.de/fbz/gcsc/ggk>

GGL (Gießener Graduiertenzentren Lebenswissenschaften): <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggl>

GGS (Gießener Graduiertenzentrum Sozial-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften): <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggs>

GGS-Drittmittel-expertInnen-Programm: https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggs/forschung/drittmittel_expertinnen

GGG-Teaching Assistantship Programme: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggs/internationales/internationalephds/angeboteinternationale/teachingassistentships>

Gießener Zentrum Östliches Europa (GiZo): <http://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/gizo>

Gleichstellungskonzept: <https://www.uni-giessen.de/ueber-uns/profil/gleichstellung>

Graduiertenkollegs und Promotionsprogramme des FB 11: <https://www.uni-giessen.de/fbz/fb11/forschung/graduierte>

Grundkurs Promotion des GGK/GCSC: https://www.uni-giessen.de/faculties/gcsc/gcsc/events?set_language=en

H

Hochschuldidaktisches Kompetenzzentrum (HDK): <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/zfbk/didaktik/hdk>

Hochschuldidaktisches Netzwerk Mittelhessen (HDM): <http://www.hd-mittelhessen.de/>

Hochschulpolitische Gruppen an der JLU: <https://www.uni-giessen.de/org/grupp/listen-mit>

I

Interdisziplinäres Forschungszentrum (iFZ): <http://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ifz>

Internationalisierungsstrategie: <https://www.uni-giessen.de/internationales>

International Research Training Group for Molecular Pathogenesis of Male Reproductive Disorders (IRTG): <http://www.uni-giessen.de/fbz/fb11/institute/anatomie/forschung/ag-reproduktion/irtg/members>

Interuniversitäre Weiterbildung (iUW): <http://iuw-online.de/>

J

JLU Abkommen mit ausländischen Hochschulen: <http://www.uni-giessen.de/internationales/internationale-abkommen>

JLU-Expertin bzw. -Experte: @ JLU-Expertin bzw. -Experte

JLU Fachbereichsräte: @ JLU Fachbereichsräte

JLU-Gesundheitsaktionen: <http://www.uni-giessen.de/fbz/svc/ahs/ges/jlubewegt/Angebote/ueberblick>

JLU Gremien: <https://www.uni-giessen.de/org/gremien>

JLU-internes Fort- und Weiterbildungsprogramm: <https://www.uni-giessen.de/weiterbildung>

JLU Veranstaltungskalender: <https://www.uni-giessen.de/ueber-uns/veranstaltungen>

Job Orientation for the Life Sciences: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggl/curriculum/jols>

Junior Science and Teaching Units („Just’us“): https://www.uni-giessen.de/forschung/nawuwi/foerd/foerd_jlu/Justus

Justus Sekretariate: <http://www.uni-giessen.de/org/justussek/jsstartseite>

K

Karriereentwicklung für Postdocs von GGS, GGL und MARA: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggs/qualifizierungundberatung/qualifizierung/postdocfoerderung>

Kooperative Promotionsplattform: http://www.fcmh.de/Wissenschaftlicher_Nachwuchs/Kooperativ_promovieren_am_FCMH/Kooperative_Promotionsplattform

L

LehrEvaluationsNavi (LENA): <https://www.uni-giessen.de/fbz/fb06/psychologie/abt/paed-psy/hde/projektneu/lena>

Lehrpreise der JLU: https://www.uni-giessen.de/org/admin/stab/stl/foerder/index_html

LOEWE Forschungsverbände der JLU: <https://www.uni-giessen.de/forschung/einrichtungen/loewe>

M

Mentoring „Einstieg in die Promotion“: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggs/FAMENTORING/UeberUns>

„Mentoring Hessen. Frauen in Wissenschaft und Wirtschaft.“: <http://www.mentoringhessen.de/>

Mentoring Hessen. Programmlinien: ProCareer.Doc & Pro.Academia

Mentoring ProProfessur: <http://www.proprofessur.de/>

MEWISMA Mentoring-Programme: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggs/MEWISMA>

O

„On-the-Job“-Qualifizierung am GCSC: <https://www.uni-giessen.de/faculties/gcsc/gcsc/research-education/postdoctoral-researchers/postdoctoral-researchers>

P

Peer Mentoring am GGL : <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggl/curriculum/jols/peermentoring>

Peer Mentoring am GGS: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggs/qualifizierungundberatung/mentoringprogramme/peermentoring>

Pflegeleitfaden: <https://www.uni-giessen.de/org/admin/dez/c/aktuelles/akt20170222>

Postdoc-Förderung des DAAD: <https://www.daad.de/ausland/studieren/stipendium/de/70-stipendien-finden-und-bewerben/?detail=57243862>

Prägraduiertenkolleg im Fach Medizin: <https://www.uni-giessen.de/fbz/fb11/forschung/graduierte/praegrkolleg>

Predocctoral Programm (GCSC): <http://www.uni-giessen.de/fbz/gcsc/gcsc-de/forschung-und-graduiertenausbildung/predocctoral-program>

PreProChem: <https://www.uni-giessen.de/fbz/fb08/studium/master/preprochem>

PreProPsych: <https://www.uni-giessen.de/fbz/fb06/psychologie/studium/master-sg/PreProPsych>

Pressestelle der JLU: <https://www.uni-giessen.de/ueber-uns/pressestelle/team>

PriMA – die Promotionsplattform des LaMa: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/lama/lehre>

Programm zur Promotionsabschlussförderung: <https://www.uni-giessen.de/org/beauftragte/fgb/foerderung/stipendium>

Q

Qualifizierung-GGK/GCSC: https://www.uni-giessen.de/faculties/gcsc/gcsc/events?set_language=en

Qualifizierung-GGL: <http://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggl/curriculum>

Qualifizierung-GGS: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggs/qualifizierungundberatung>

S

Sekretariats-Mentoring (SekMento): <http://www.uni-giessen.de/org/justussek/sekmento>

Seminar- und Coachingprogramm für Nachwuchswissenschaftlerinnen in der Postdoc-Phase: <https://www.uni-giessen.de/org/beauftragte/fgb/foerderung/seminarcoaching>

Servicebüro „Identity Management System“ (IDM-Servicebüro): <https://www.uni-giessen.de/org/admin/idm/servicebuero>

Stabsabteilung Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (StF): <https://www.uni-giessen.de/org/admin/stab/stf>

Stabsabteilung Studium, Lehre, Weiterbildung, Qualitätssicherung (StL): <https://www.uni-giessen.de/org/admin/stab/stl/foerder>

Stabsabteilung Wissens- und Technologietransfer (WTT): <https://www.uni-giessen.de/org/admin/stab/wtt/uns>

Student Teaching Assistant Ship Programme (STIBET) des GGL: <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/ggl/curriculum/stibet>

T

Teaching Centre des GGK/GCSC: <https://www.uni-giessen.de/fbz/gcsc/info/teaching-centre>

TransMit-Zentren der JLU: <https://www.uni-giessen.de/org/admin/stab/wtt/dl/transmit>

U

uniforum – Zeitung der JLU: <https://www.uni-giessen.de/ueber-uns/pressestelle/uniforum>

Z

Zentrale Fortbildung Hessen: https://verwaltung.hessen.de/irj/HMdl_Internet??cid=38b96e65160b57254a91959c9f10d9ef

Zentrum für fremdsprachliche und berufsfeldorientierte Kompetenzen (ZfbK): <https://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/zfbk>

Zentrum für internationale Entwicklungs- und Umweltforschung (ZEU): <http://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/zeu>

Zentrum für Materialforschung (ZfM/LaMa): <http://www.uni-giessen.de/fbz/zentren/lama>

Zentrum für Medien und Interaktivität (ZMI): <http://www.uni-giessen.de/fbz/zmi>

Zentrum für Wissenschaftsmanagement: <https://www.zwm-speyer.de/>

