



KATHOLISCHE UNIVERSITÄT
EICHSTÄTT-INGOLSTADT



Personalentwicklungskonzept

der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

Erstellt von
Dr. Jennifer Dobschenski – Ref. I/1:
Personalentwicklung und Weiterbildung
Stand: Dezember 2018



Inhalt

1. Profil und Leitbild der KU – Rahmen für die Personalentwicklung an der Universität	3
2. Personalentwicklung als Handlungsfeld an der KU	3
2.1 Institutionelle Verankerung und Finanzierung der Personalentwicklung	3
2.2 Personalentwicklung als strategisches Handlungsfeld der Universitätsleitung	4
3. Profil der Personalentwicklung an der KU.....	4
3.1 Selbstverständnis.....	4
3.2 Ziele	5
3.3 Zielgruppen	5
3.4 Organisationsstruktur und Akteure	5
4. Qualitätssicherung und Standards der Personalentwicklung an der KU	10
5. Handlungsfelder und Maßnahmen	11
5.1 Identifizierte Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung	11
5.2 Förderung des wissenschaftlichen Personals mit Daueraufgaben („Fachlaufbahn“).....	14
5.3 Unterstützung der Führungskräfte in ihrer Rolle als Führungskraft	14
5.4 Weiterbildung und Weiterentwicklung des wissenschaftsunterstützenden Personals.....	16
5.5 Übergreifende mittelfristige Maßnahmen und Angebote für alle Mitarbeitenden der KU	16
6. Personalentwicklung als ein gemeinschaftlicher Entwicklungsprozess.....	17

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept ist das Ergebnis eines dialogorientierten Prozesses, an dem alle Interessengruppen der KU beteiligt wurden. Das Konzept und die darin beschriebenen Maßnahmen werden kontinuierlich weiterentwickelt.

1. Profil und Leitbild der KU – Rahmen für die Personalentwicklung an der Universität

Die KU ist die einzige Katholische Universität Deutschlands. Sie ist eine durch den Freistaat Bayern anerkannte nichtstaatliche Hochschule und besitzt das Promotions- und Habilitationsrecht. Rechtsträger und Dienstherr ist die „Stiftung Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt“. Die knapp 5000 Studierenden finden an der KU optimale Studienbedingungen vor: ein hervorragendes Betreuungsverhältnis, die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung vor dem Hintergrund eines christlichen Menschen- und Weltbildes und nicht zuletzt die bestmögliche Vorbereitung auf den späteren Arbeitsmarkt. Auch die Professoren und Professorinnen, die Gastwissenschaftler und Gastwissenschaftlerinnen sowie der gesamte wissenschaftliche Mittelbau erhalten an der KU den notwendigen Raum für exzellente Forschung und Lehre. Die etwa 500 wissenschaftlichen Beschäftigten werden von ca. 360 Mitarbeitenden aus dem Bereich Verwaltung und Technik unterstützt, die für optimale Rahmenbedingungen sorgen und sich durch eine hohe Serviceorientierung auszeichnen.

Die KU betont in ihrem Leitbild¹ den fördernden und wertschätzenden Umgang von Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden untereinander. Der spezifische Charakter der Universität zeigt sich insbesondere darin, dass sie sich als Institution einem christlich-humanistischen Menschen- und Weltbild verpflichtet sieht, in dem der Themenbereich Bildung eine zentrale Rolle einnimmt. Unter dem Motto „Wissen mit Mehrwert“ möchte die KU einerseits den Studierenden Wissen, Persönlichkeitsbildung und Werteorientierung vermitteln, andererseits aber auch den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, sich zu entfalten und weiterzuentwickeln². Als „familienfreundliche Hochschule“ möchte die KU ihren Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen und hat dazu entsprechende Voraussetzungen geschaffen und Strukturen

1 Vgl. www.ku.de/unsere-ku/portraet/leitbild (letzter Zugriff am 13.08.2018).

2 Vgl. auch die Präambel zur Grundordnung der KU in der Fassung vom 13. Juni 2016.

etabliert.³ Zudem ist die Förderung der Gleichstellung und Chancengerechtigkeit ein Leitprinzip der KU, das auch im Bereich der Personalentwicklung zum Tragen kommen soll.⁴

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept ist als eine Leitlinie für die kommenden Jahre zu sehen. Es richtet sich an alle Mitarbeitenden der KU, also sowohl an das wissenschaftliche als auch an das wissenschaftsunterstützende Personal.

2. Personalentwicklung als Handlungsfeld an der KU

2.1 Institutionelle Verankerung und Finanzierung der Personalentwicklung

Bereits im Entwicklungsplan aus dem Jahr 2014 wurde von der Hochschulleitung die Notwendigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen erkannt und als wichtiges Entwicklungsziel festgelegt:

„Es ist das Ziel der KU, die Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung durch entsprechende Programme und Angebote, aber auch durch das Bereitstellen notwendiger Finanzmittel deutlich auszubauen und eine regelmäßige Teilnahme zu ermöglichen. (...) Die KU erwartet von allen Vorgesetzten, dass sie für ihr Personal entsprechende Förderung vornehmen oder ermöglichen; die KU ermuntert ihre Beschäftigten nachdrücklich, an ihrer beruflichen Weiterqualifizierung im Sinne des lebenslangen Lernens mitzuarbeiten.“⁵

3 Dazu zählen neben der Mitgliedschaft im Best-Practice-Club „Familie in der Hochschule“ die AG Familienfreundliche Hochschule, Home-Office-Vereinbarungen, Kinderbetreuungsangebote, Betriebliche Pflegelotsen oder auch Vorträge des Zentralinstituts für Ehe und Familie in der Gesellschaft.

4 Die KU hat in ihrem überarbeiteten Gleichstellungskonzept eine Vielzahl an Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Wissenschaftlerinnen verankert, z.B. ein Mentoring-Angebot oder Überbrückungsstipendien für den Abschluss von Qualifikationsarbeiten. Vgl. Gleichstellungskonzept der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt im Rahmen des Professorinnenprogramms III des Bundes und der Länder zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen, verabschiedet durch den Senat und die Hochschulleitung im Mai 2018. Das Konzept ist einsehbar unter www.ku.de/unsere-ku/gremien/frauen-und-gleichstellungsbeauftragte/gleichstellungskonzept (letzter Zugriff am 22.11.2018).

5 Entwicklungsplan der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, vom Hochschulrat beschlossen in der Sitzung am 16. Dezember 2013, Zustimmung des Stiftungsrats in der Sitzung am 20. Januar 2014, S. 62. Der Entwicklungsplan ist im Uni-Netz einsehbar unter www.ku.de/interna/intranet_home (letzter Zugriff am 13.08.2018).

Im Jahr 2015 entschied die Freisinger Bischofskonferenz, die positive Entwicklung der KU durch die Bereitstellung von dauerhaften Sondermitteln zu unterstützen. Dadurch sollen die im Entwicklungsplan genannten Ziele und Handlungsfelder weiter vorangetrieben werden. Diese Sondermittel der bayerischen Bischöfe ermöglichen unter anderem eine breitere Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahmen sowie die Einrichtung einer zentralen Personalentwicklung. Diese ist an der KU seit 2018 als ein eigenes Referat organisatorisch der Personalabteilung zugeordnet und damit in der zentralen Universitätsverwaltung angesiedelt. Das Referat „Personalentwicklung und Weiterbildung“ ist für alle Beschäftigtengruppen der KU zuständig, also sowohl für das wissenschaftliche, als auch das wissenschaftsunterstützende Personal.

2.2 Personalentwicklung als strategisches Handlungsfeld der Universitätsleitung

Bereits die Päpstliche Konstitution „Ex Corde Ecclesiae“ über die Katholischen Universitäten fordert von allen Beschäftigtengruppen, also der gesamten Universitätsgemeinschaft, dass sich diese durch einen respektvollen Umgang untereinander, durch eine offene Kommunikation und die Bereitschaft zur Fortbildung auszeichnen solle.⁶

Die Entwicklung der Persönlichkeit der Mitarbeitenden sowie die beständige Weiterentwicklung der spezifischen Fachkompetenzen aller Beschäftigten sind wesentliche Faktoren, die die Qualität von Forschung und Lehre sichern und dadurch auch die Zukunftsfähigkeit der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt erhalten. Darüber hinaus soll auch der wissenschaftliche Nachwuchs an der KU attraktive Bedingungen für die Verfolgung einer akademischen Karriere vorfinden.

Weil demzufolge die Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden für die Hochschulleitung eine zentrale Aufgabe darstellen, die bereits im Entwicklungsplan aus dem Jahr 2014 verankert ist, hat die Hochschulleitung Personalentwicklung für das gesamte wissenschaftliche und wissenschaftsunterstützende Personal zu einem strategischen Handlungsfeld erklärt.⁷ Dies bedeutet auch, dass die KU gerade dem wissenschaftlichen Nachwuchs neue Karriereoptionen und Karrierewege, insbesondere durch die Etablierung des Tenure-Track-Modells, eröffnen möchte.

⁶ Ex Corde Ecclesiae (ECE). Apostolische Konstitution über die Katholischen Universitäten vom 15. August 1990, Nr. 21-26.

⁷ Beschluss der Hochschulleitung in ihrer Sitzung am 17.07.2018.

3. Profil der Personalentwicklung an der KU

3.1 Selbstverständnis

Die Personalentwicklung ist zuallererst Aufgabe der Führungskräfte in Wissenschaft und Verwaltung sowie der Fachbereiche und Fakultäten. Die zentrale Personalentwicklung an der KU versteht sich daher primär als Dienstleister und Unterstützer sowie als Koordinationsstelle für das Fortbildungsangebot an der KU. Die Führungskräfte in ihrer Funktion als Personalverantwortliche zu stärken und sie bei Bedarf zu unterstützen, ist eine weitere wichtige Aufgabe der Personalentwicklung. Dies geschieht durch die Konzeption, Implementierung und Optimierung bedarfsorientierter Personalentwicklungsmaßnahmen, aber auch durch die Kooperation mit internen Funktionseinheiten und Akteuren, die ebenfalls im Bereich Personalentwicklung tätig sind.

Durch ihre Mitgliedschaft im deutschlandweiten Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten (Uni-NetzPE) bekennt sich die KU zum „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten“.⁸ Die zentrale Personalentwicklung orientiert sich am Beschäftigungszyklus der Arbeitnehmer/-innen und möchte Unterstützung bieten bei der Personalgewinnung, bei der Einarbeitung des Personals (Onboarding und Willkommenskultur), bei der Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, beim Personalaustritt und dem damit verbundenen Wissensmanagement. Die Berücksichtigung der individuellen Lebens- und Arbeitssituation ist der KU aufgrund ihres Selbstverständnisses als Katholische Universität ein besonderes Anliegen. Dazu gehört die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Sicherstellung der Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen, aber auch die Unterstützung von Menschen mit körperlichen oder seelischen Beeinträchtigungen. Dass die KU ihren Beschäftigten und Studierenden die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht, zeigt sich in entsprechend vorhandenen Angeboten und Strukturen.⁹ Das besondere Profil der KU wird außerdem im Fort- und Weiterbildungsangebot für die Mitarbeitenden deutlich, in dem der Persönlichkeitsentwicklung ein hoher Stellenwert beigemessen wird.

⁸ Vgl. <http://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex> (letzter Zugriff am 26.07.2018).

⁹ Vgl. oben S. 3 mit Anm. 3

Zum Selbstverständnis der zentralen Personalentwicklung gehört neben der Darlegung der Aufgaben auch die Festlegung der Grenzen. Die zentrale Personalentwicklung kann beraten und Handlungsoptionen aufzeigen, aber nicht zum Interessensvertreter einer Partei werden und den Konflikt nach deren Wünschen auflösen. Je nach Sachlage kann das seelsorgerische Angebot der Katholischen Hochschulgemeinde wahrgenommen oder die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte bzw. die Präventionsbeauftragte oder der/die Ombudsmann/-frau für die wissenschaftliche Selbstkontrolle aufgesucht werden. In besonders schwierigen Fällen ist eine interne, aber auch eine externe Mediation möglich, welche durch die zentrale Personalentwicklung vermittelt wird. Der erste Schritt zur Lösung des Konflikts sollte aber das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden selbst sein.

3.2 Ziele

Personalentwicklung an der KU folgt dem Bestreben, die Attraktivität der KU als Arbeits- und Forschungsort zu stärken und somit die Bindung des Personals an die KU zu festigen. Im Bereich der Wissenschaft bietet Personalentwicklung Begleitung und Unterstützung. Auch die Erhöhung der Zufriedenheit und der Motivation der Mitarbeitenden ist ein zentrales Anliegen der Hochschulleitung und damit auch der angebotenen Personalentwicklungs- und Fortbildungsmaßnahmen. Personalentwicklung an der KU kann damit als Möglichkeit verstanden werden, Gestaltungs- und Entwicklungsspielräume aufzuzeigen, die Mitarbeitenden zu ermutigen, Verantwortung für die eigene Weiterentwicklung zu übernehmen und sich dadurch gewissermaßen als eigenen Personalentwickler zu befähigen.

Aus den genannten Zielen der Personalentwicklung an der KU können folgende Leitlinien formuliert werden:

- Steigerung der Attraktivität der KU als Arbeits- und Forschungsraum
- Schaffung einer kollektiven Identität („Wir-Bewusstsein“, das auch durch den bereits angestoßenen „Branding-Prozess“ entsteht)
- Weiterentwicklung einer wertebasierten Führungskultur
- Stärkung der Führungskräfte in ihrer Funktion als Personalverantwortliche
- Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte in Wissenschaft und Verwaltung
- Sensibilisierung der Mitarbeitenden für die Themen Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit,

Vermittlung einer Gleichstellungs- und Diversitätskompetenz

- Erhöhung der Quote schwerbehinderter Beschäftigter
- Förderung der Mitarbeitenden in ihrer Lehrkompetenz
- Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden in den Bereichen Internationalisierung und Transfer („Third Mission“).

3.3 Zielgruppen

Die Zielgruppen der Personalentwicklung sind:

- das wissenschaftliche Personal in Forschung und Lehre: (Junior-) Professorinnen und Professoren, der gesamte akademische Mittelbau (Wissenschaftliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Weiterqualifizierungsaufgaben, Akademische Räte und Rätinnen, Lehrkräfte für besondere Aufgaben bzw. mit wissenschaftlichen Dienstleistungen)
- das wissenschaftliche Personal mit Sonderfunktionen: Dekane und Dekaninnen, Leiter und Leiterinnen zentraler Einrichtungen und Forschungseinrichtungen
- das Personal im wissenschaftsunterstützenden Bereich: Leiter und Leiterinnen zentraler nichtwissenschaftlicher Einrichtungen, Abteilungsleiter/-innen, (Fach-) Referatsleiter/-innen bzw. Teamleiter/-innen sowie alle sonstigen Mitarbeitenden in Verwaltung und Technik.

Zielgruppen der Personalentwicklung sind somit alle Mitarbeitenden, die in einem Beschäftigungsverhältnis zur KU stehen.

3.4 Organisationsstruktur und Akteure

An dieser Stelle gilt es noch einmal hervorzuheben, dass die wichtigsten Personalentwickler und Personalentwicklerinnen in erster Linie die Führungskräfte in Wissenschaft und Verwaltung selbst sind. Hier ist auch die kleinste Organisationseinheit zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zu finden, nämlich der Lehrstuhl/die Professur sowie – als Entsprechung im wissenschaftsunterstützenden Bereich – das Referat.

Insbesondere die wissenschaftliche Aus- und Fortbildung findet über die Führungskräfte in den Fachbereichen und damit auch in den Fakultäten statt. Insofern möchte die zentrale Personalentwicklung hier als Unterstützer, Begleiter und Dienstleister fungieren, die zusätzlichen Angebote sind daher als „flankierende Maßnahmen“ zu verstehen.

Neben den Führungskräften in Wissenschaft und Verwaltung sowie zusätzlich zur zentralen Personalentwicklung, gibt es an der KU noch weitere Akteure, die die Kompetenzen und Persönlichkeitsbildung der Mitarbeitenden fördern und dadurch im Bereich Personalentwicklung tätig sind:

■ **Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses – Graduiertenakademie/ Zentrum für Forschungsförderung**

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses – Graduiertenakademie/Zentrum für Forschungsförderung sieht seine Aufgabe darin, Nachwuchswissenschaftlern/-innen exzellente Rahmenbedingungen in der Promotions- und Postdoktorandenphase zu bieten und diese in ihrer Qualifikation für Führungsaufgaben in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft zu unterstützen, wohingegen die fachwissenschaftliche Betreuung bei den jeweiligen Betreuern und Betreuerinnen liegt. Die Graduiertenakademie bündelt alle Informationen und Veranstaltungen, die für eine erfolgreiche Karriereentwicklung von Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen relevant sind und kooperiert hierfür mit verschiedenen Stellen an der KU, wie Bibliothek, Sprachenzentrum, International Office, Hochschuldidaktik und zentrale Personalentwicklung. Ihre Hauptaufgabe liegt jedoch in der forschungsorientierten Nachwuchsförderung.

Die Nachwuchsförderung an der KU orientiert sich an den drei Bausteinen Exzellenz, Persönlichkeit und Internationalität und zeichnet sich durch die transparente Kommunikation von Qualifikationszielen aus. Ihre Dienstleistungen erbringt die Nachwuchsförderung an der KU durch auf die jeweilige Qualifikationsstufe zugeschnittene Informationsveranstaltungen, Beratungsangebote und Workshops. Die Angebote in den verschiedenen Bereichen orientieren sich am Qualifikationsrahmen der EU (R4-Modell)¹⁰ und zielen darauf, der Qualifikationsstufe entsprechend gezielte Angebote zur Erlangung zentraler Kompetenzen für eine wissenschaftliche Karriere zu machen und entsprechende Informationen zu vermitteln. Dazu gehören unter anderem wissenschaftliches Publizieren, Karriereplanung oder auch Projektentwicklung. Zur Gestaltung des Weiterbildungsprogramms sucht die Nachwuchsförderung das Gespräch mit Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen und bindet ihre Wünsche in die Veranstaltungsplanung mit ein.

¹⁰ Vgl. https://cdn5.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/towards_a_european_framework_for_research_careers_final.pdf (letzter Zugriff am 14.12.2018).

Um Nachwuchswissenschaftlern/-innen frühzeitig Know-how im Bereich der Antragstellung zu vermitteln, sind diese, sowohl in der Promotions- als auch in der Postdoktorandenphase in verschiedenen Förderlinien im Rahmen der KU-internen Forschungsförderung pro-FOR+ antragsberechtigt und haben so die Möglichkeit, individuelle finanzielle Unterstützung für Teilnahmen an internationalen Konferenzen, (kleine) Forschungsprojekte, Tagungen oder auch Weiterbildungen zu erhalten. Nicht zuletzt werden die Antragsteller mit dem Procedere der Antragstellung an sich vertraut gemacht und erlangen dadurch Kenntnisse in der Projektentwicklung, insbesondere in der schlüssigen und überzeugenden Beschreibung des eigenen Forschungsprojektes, sowie im Projektmanagement. Damit muss auch die KU-interne Forschungsförderung als ein Qualifizierungsangebot und Qualitätssicherungsprozess angesehen werden, das bzw. der der gezielten Vorbereitung auf größere Forschungsanträge dient.

Da nicht alle Nachwuchswissenschaftler/-innen auf einer Dauerstelle im Wissenschaftsbereich verstetigt werden können, legt die KU besonderen Wert darauf, ihre Nachwuchswissenschaftler/-innen an den Übergängen zwischen den Qualifikationsstufen durch Beratung und gezielte Veranstaltungsformate zu unterstützen, um ggf. auch Wege aus dem Wissenschaftssystem in andere Tätigkeitsfelder zu ermöglichen. Nicht zuletzt deswegen gehören auch die Vermittlung von berufsqualifizierenden Fähigkeiten und Bildungsangebote zur Persönlichkeitsentwicklung zu ihrem Angebot.

Als Teil der KU-Förderung für den wissenschaftlichen Nachwuchs ist die Graduiertenakademie der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt eine fakultätsübergreifende Einrichtung für bestehende Graduiertenkollegien und Forschungsverbünde. Sie fördert die Konzeption und Einrichtung weiterer strukturierter Promotionsprogramme an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, z. B. von Graduiertenkollegs. Hier ist die Graduiertenakademie von der Konzeption über die Ausschreibung bis hin zu Auswahl der Stipendiatinnen und Stipendiaten, sowie bei der Durchführung und administrativen und organisatorischen Begleitung des Kollegs in jeder Phase strategisch und operativ mitwirkend, sofern von den Beteiligten gewünscht.

Eine weitere Funktion der Graduiertenakademie ist die Beratung von Doktoranden/-innen und Habilitanden/-innen, sowie der Professorinnen und Professoren der KU in allen administrativen und organisatorischen Angelegenheiten, welche die Promotions- und Habilitationsphase anbelangt. Die Graduiertenakademie ist

als Dienstleister für die KU vielfach in administrative Aufgaben mit Bezug zum wissenschaftlichen Nachwuchs involviert.

■ **Das International Office (IO) mit dem Projekt „Internationalisierung der Verwaltung“ (IdV)**

Das International Office steht sowohl Studierenden als auch Mitarbeitenden offen und ist beispielsweise für die Organisation von Austauschsemestern, internationalen Praktika, aber auch für die Vermittlung von Austauschprogrammen für Beschäftigte der KU zuständig. Über das Programm Erasmus+ können Lehrende der KU internationale Lehrerfahrung erwerben und ausbauen (STA, Personalmobilität zu Unterrichtszwecken), Mitarbeitenden der Verwaltung wird eine Hospitation im Verwaltungsbereich von Partneruniversitäten ermöglicht (STT, Personalmobilität zu Fort- und Weiterbildungszwecken).

Mit der Förderlinie „Internationalisierung der Verwaltung“ (IdV) werden die Sprach- und interkulturellen Kompetenzen des Verwaltungspersonals an der KU seit 2016 gezielt gefördert. Das IO hat hierzu ein eigenes Internationalisierungsprogramm unter dem Namen „KU-fit“ entwickelt, das aus den Modulen „Sprachkurse“, „Interkulturelle Trainings“ und „Personalmobilität“ besteht und mit einem Zertifikat abgeschlossen wird.

■ **Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte für das wissenschaftliche Personal und Gleichstellungsbeauftragte für das wissenschaftsunterstützende Personal (FuGB)**

Die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten unterstützen die Universität in der Wahrnehmung ihrer Aufgabe, die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern durchzusetzen und diese als Leitprinzip zu berücksichtigen. Außerdem wirken sie auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin. Der/die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt unterstützt die Universität in ihren Zielen, Frauen in wissenschaftlichen Karrieren zu fördern und die Gender- und Diversitätskompetenz der Mitarbeitenden der KU auszubilden. Es werden regelmäßig Präsentationstrainings angeboten, die der gezielten Förderung und Vernetzung von Nachwuchswissenschaftlerinnen dienen. In Zukunft soll das Angebot ausgebaut und um Workshops im Bereich der Karriereplanung für Nachwuchswissenschaftlerinnen bis in die Postdoc-Phase erweitert werden. Darüber hinaus befindet sich ein Mentoring-Programm in Vorbereitung, das im Oktober 2019 starten soll. Um Lehrende für Geschlechtergerechtigkeit zu sensibilisieren,

veranstaltet die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte außerdem mindestens einmal pro Jahr Workshops in Kooperation mit der Hochschuldidaktik. Weitere Veranstaltungsformate für Universitätsmitglieder unterschiedlicher Bereiche beinhalten Workshops und Vorträge, in denen Themen der Gender Studies diskutiert werden, Praxisworkshops zur Anwendung gendergerechter Sprache sowie Fortbildungen zur Gleichstellungsarbeit und zur Prävention von sexueller Belästigung und Diskriminierung.

Die/der Gleichstellungsbeauftragte für das wissenschaftsunterstützende Personal wirkt in allen Angelegenheiten mit Bedeutung für die Gleichstellung von Frauen und Männern mit, z. B. bei der Erstellung und Umsetzung des Gleichstellungskonzepts der KU, steht zu gleichstellungsrelevanten Themen im Austausch mit weiteren Ansprechpartnern und Einrichtungen der KU und berät in Gleichstellungsfragen. Die Aufgaben des/der Gleichstellungsbeauftragten umfassen ebenfalls die Sicherung der Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie die Förderung der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beispielsweise durch ein spezifisches Fort- und Weiterbildungsangebot für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierzu zählen Seminare zum Arbeits- und Zeitmanagement sowie zur Stressprävention.

■ **Sprachenzentrum**

Das Sprachenzentrum an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt ist eine zentrale Einrichtung und versteht sich als Anbieter von hochschulbezogener und handlungsorientierter Sprachlehre für die gesamte Universität.

Es ist zuständig für die Fremdsprachenausbildung im Bereich der fremdsprachlichen Philologien, so zum Beispiel in der Lehramtsausbildung und im Pflicht- und Wahlpflichtbereich von (interdisziplinären) Bachelor- und Masterstudiengängen.

Im Bereich „Hörer aller Fakultäten“ bietet das Sprachenzentrum Module an, die die Studierenden auf einen Studien- oder Praktikumsaufenthalt im Ausland vorbereiten oder ihnen die Möglichkeit eröffnet, ein eigenes Profilelement zu entwickeln. Mit seinem vielfältigen Angebot im Bereich der Nicht-Lehramtssprachen (z. B. Arabisch, Polnisch, Türkisch u. a.) möchte das Sprachenzentrum das Anliegen der KU unterstützen, sich als international orientierte Universität zu präsentieren.

Schließlich ist das Sprachenzentrum für die Vorbereitungskurse im Bereich der Wirtschaftssprachen an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät in Ingolstadt (WWF) zuständig.

Seit 2017 ist das Sprachenzentrum auch mit dem strukturierten Weiterbildungsprogramm für das wissenschaftsunterstützende Personal „English for administration staff“¹¹ befasst. Die im Rahmen dieses Programms angebotenen Englischkurse behandeln die Kontaktaufnahme mit Studierenden/Dozierenden nichtdeutscher Muttersprache, Interkulturelle Sensibilisierung, Small Talk, Telefonieren und E-Mails schreiben.

■ **Universitätsrechenzentrum (URZ)**

Als zentrale Einrichtung der Universität ist das Universitätsrechenzentrum zuständig für alle Belange der Informationsverarbeitung und Kommunikationstechnik. Dazu wird an den beiden Universitätsstandorten Eichstätt und Ingolstadt eine flächendeckende Netz-Infrastruktur betrieben, die in das deutsche Wissenschaftsnetz und das weltweite Internet integriert ist.

Weitere Schwerpunkte des URZ-Serviceangebots sind die Beratung und Schulung unserer Nutzerinnen und Nutzer. Pro Semester werden ca. 40-50 Veranstaltungen zu IT-Themen angeboten, die allen Studierenden und Mitarbeitenden der KU kostenlos zur Verfügung stehen.

Das Schulungsangebot umfasst zum einen Einführungs- und Fortgeschrittenenkurse zu PC-Software, wobei neben den gängigen MS Office-Produkten auch freie Alternativen wie das Textverarbeitungssystem LaTeX und z. B. Statistiksoftware behandelt werden. Außerdem finden regelmäßig Programmierkurse statt. Nicht zuletzt wird der Umgang mit den zentralen Plattformen (Typo3, ILIAS, KU.Campus und Confluence) der KU vermittelt.

Parallel dazu leistet das Rechenzentrum die Qualifizierung der KU-Mitarbeitenden im Rahmen der Einführung neuer Systeme oder Softwareversionen in Form von individuell ausgearbeiteten Schulungskonzepten, die „kundenspezifisch“ durchgeführt werden.

■ **Bibliothek**

Die Universitätsbibliothek Eichstätt-Ingolstadt ist die zentrale Anlaufstelle für die Recherche nach wissenschaftlichen Informationen. Neben zielgruppenorientierten Veranstaltungen für Studienanfänger/-innen, Schüler/-innen oder Lehrer/-innen bietet sie auch fachliche Schulungen in Absprache mit den Lehrstühlen oder fachübergreifende Veranstaltungen zu bestimmten lizenzierten Produkten an.

Als Betreiberin von KU.edoc, dem Publikationsserver der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, der gleichzeitig das zentrale Nachweisinstrument für wissenschaftliche Publikationen von Angehörigen der Universität darstellt, gibt sie in regelmäßigen Abständen Einführungen in die Eingabepaxis und das Redaktionsverfahren in KU.edoc. Für die Sekretariate gibt es ein spezielles Angebot, welches auf die bibliotheksbezogenen Tätigkeiten von Sekretären/-innen an der KU ausgerichtet ist. Es werden Kenntnisse der Bestell- (OPAC-Suche, Fernleihe, Bestellungen für Dozenten) und Ausleihvorgänge vermittelt. In Kooperation mit dem ZFF und einzelnen Lehrstühlen werden regelmäßig Veranstaltungen mit externen Referent/-innen rund um die Themenbereiche „Wissenschaftliches Publizieren“, „Digital Humanities“ und „Forschungsdaten“ angeboten.

■ **Hochschuldidaktik**

Die Hochschuldidaktik versteht sich als KU-weite Einrichtung für alle Lehrenden an den universitären sowie an den inkorporierten FH-Fakultäten.

Die KU ist seit Beginn des Jahres 2004 mit den bayernweiten Aktivitäten zur didaktischen Fortbildung der Lehrkräfte vernetzt. Seit 2012 ist sie assoziierter Partner im Rahmen des bayernweiten BMBF-Projekts „ProfiLehrePlus“.

Alle hochschuldidaktischen Angebote orientieren sich inhaltlich und formal an internationalen Standards wie auch den Leitlinien der KU. Das hauseigene Kursprogramm dient der Entwicklung didaktischer Lehr- und Beratungskompetenzen und steht allen lehrend Tätigen der KU kostenfrei zur Verfügung. Das Programm konzentriert sich auf die Kompetenzbereiche, die unmittelbar das Lehren und Lernen von Hochschuldozierenden betreffen. Es umfasst für einen systematischen Kompetenzerwerb die fünf Themenbereiche Lehr- und Lernkonzepte, Präsentation und Kommunikation, Prüfen, Lehre als Profession sowie Beraten und Begleiten. Einmal pro Semester findet zudem der „Tag der Lehre“ statt, in dem beispielsweise innovative Lehrkonzepte vorgestellt und diskutiert werden.

Eng verzahnt mit einem Expertengremium, bestehend aus Hochschuldidaktikern des Netzwerks ProfiLehrePlus der bayerischen Universitäten und des DiZ (Zentrum für Hochschuldidaktik Ingolstadt), wird die bayernweit einheitliche Zertifizierung sichergestellt

¹¹ Die hier angebotenen Sprachkurse sind Teil der Förderlinie „Internationalisierung der Verwaltung“ und stellen ein Modul des KU-internen Internationalisierungsprogramms „KU-fit“ dar. Siehe oben S. 7.

und weiterentwickelt.¹² Das „Zertifikat Hochschullehre Bayern“ dient als formaler Nachweis über hochschuldidaktische Kompetenzen und gilt damit als Beleg individueller pädagogisch-didaktischer Qualifikationen.

■ Zentrum für Lehrerbildung (KU ZLB)

Das Zentrum für Lehrerbildung an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt (KU ZLB) hat die Aufgabe, die Qualität der Lehrerausbildung und der Lehrerfort- und -weiterbildung kontinuierlich zu fördern. In enger Zusammenarbeit mit den in den Lehramtsstudiengängen zuständigen Fachdidaktiken und Fachwissenschaften verfolgt das KU ZLB eine Stärkung der Professionsorientierung der Lehramtsstudierenden.

Das KU ZLB bietet ein eigenständiges Seminar- und Workshopangebot und verbindet damit Ausbildungs-, Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen für Lehramtsstudierende, Lehrende an der KU, Lehrkräfte und Schulleitungen. Dabei werden sowohl fachspezifische, fachübergreifende und fächerverbindende Inhalte berücksichtigt. In überfachlichen Seminarangeboten werden u.a. Themen wie Design Thinking, Persönlichkeitsentwicklung und Leadership sowie Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) behandelt.

■ Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz Der Arbeitskreis Prävention

Die KU arbeitet aktiv an einem Präventionskonzept, das bereits vorhandene Strukturen vernetzt und in einen übergeordneten Rahmen einbindet. Ziel ist es, bestmögliche Arbeits- und Studienbedingungen zu gewährleisten, die von einem wertschätzenden Zusammenwirken aller Universitätsmitglieder in wechselseitigem Respekt vor der Persönlichkeit des oder der Anderen geprägt werden. Im Arbeitskreis Prävention finden sich Vertreter zentraler Gremien und Beauftragter der KU: Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement, Psychosoziale Beratungsstelle, Studentischer Konvent, KHG, Mitarbeitervertretung und Personalabteilung bzw. Personalentwicklung. Der Arbeitskreis soll in Situationen tätig werden können, in denen psychische und physische Gewalt und Gewaltandrohung eine Rolle spielt, z.B. bei Mobbing, Stalking, sexueller Belästigung oder Suizidandrohungen bzw. -versuchen. Ein weiterer Schwerpunkt ist das Erstellen eines Schulungs- und Fortbildungsangebotes zu Themen wie „Kommunikation

in Krisensituationen“, „Interkulturelle Kompetenz“, „Konfliktmanagement/Deeskalation“ und „Umgang mit Mobbingvorwürfen“. Neben den aktiven Mitgliedern des Arbeitskreises sollen auch andere Funktionsträger/-innen für Bedrohungs- und Krisensituationen sensibilisiert und entsprechend unterstützt werden, z.B. die (Studien-)Dekane, die Mitarbeitenden im Studierendenbüro und im Prüfungsamt, aber auch die Mitarbeitenden im International Office. Um ein professionelles und wissenschaftlich fundiertes Krisen- und Bedrohungsmanagement aufbauen zu können, werden KU-interne Kompetenzbereiche - wie beispielsweise die Fachbereiche Psychologie und Soziale Arbeit – angesprochen und die aktive Netzwerkpflge mit den örtlichen Beratungsstellen für verschiedene Anliegen gepflegt.

■ Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz Gesundheitsmanagement

In Kooperation mit der Techniker Krankenkasse wird das Gesundheitsmanagement an der KU weiter ausgebaut und professionalisiert. Die KU möchte ein normgerechtes BGM-Handbuch entwickeln und eine noch stärkere Vernetzung der internen und externen Akteure (Arbeitsschutz, Betriebsarzt, Präventionsbeauftragte/r, Personalabteilung und Personalentwicklung) sicherstellen. So können die Mitarbeitenden der KU künftig spezielle Angebote zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz in Anspruch nehmen, wie etwa Gesundheits- und Aktionstage, Bewegungsangebote in der Mittagspause oder Vorträge zum Thema Gesundheit am Arbeitsplatz.

■ Die Katholische Hochschulgemeinde (KHG)

Die Katholische Hochschulgemeinde des Bistums Eichstätt versteht sich als Kirche für die Universität – als Raum für alle, die an der Universität leben und arbeiten. Sie bietet ein vielfältiges Angebot an Gottesdiensten, Vorträgen, Seminaren und Fahrten an. Die „Theke“ im KHG-Zentrum ist ein beliebter Treffpunkt für alle KU-Angehörigen. Das Angebot der KHG ist als nichtakademisches Zusatzangebot zu verstehen, durch welches das Weiterbildungsprogramm der KU ergänzt und bereichert wird.

Die KHG bietet Workshops zur Gewaltfreien Kommunikation (GFK) und wechselnde Seminare (z.B. zur Biografiearbeit) an. Besonders die Einführung in die zwei Sprachen der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg wird künftig regelmäßig stattfinden, um eine Haltung einzuüben, die ein harmonisches Miteinander ermöglicht. Eigens hierfür ausgebil-

¹² Für die Mitglieder der beiden FH-Fakultäten (Religionspädagogik, Soziale Arbeit) steht am DiZ ein KU-Kontingent für die Teilnahme an Kursen zur Verfügung.



Grafik erstellt von Ref. I/1
 Übersicht: Akteure im Bereich Personalentwicklung und Weiterbildung sowie die durch diese vermittelten Kompetenzen

dete Mitarbeitende der KU sorgen als Multiplikatoren für eine Verbreitung und Anwendung der Gewaltfreien Kommunikation über alle Einrichtungen und Hierarchieebenen hinweg.

Auf Nachfrage wird regelmäßig in Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung ein Auszeittag für alle KU-Mitarbeiter/-innen gehalten, um jenseits des Büroalltags Zeit zur Reflexion und Meditation, für Gespräche und Bewegung in der Natur zu haben.

Die KHG, deren Angebote sowohl für Studierende als auch Mitarbeitende gleichermaßen zugänglich sind, ist ein wichtiger Akteur im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung und Werteorientierung.

■ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Auch die Mitarbeitenden der KU selbst können als Dozenten und Dozentinnen bzw. als Trainer und Trainerinnen aktiv werden. Dies geschieht bereits im Bereich Kommunikation durch das Angebot spezieller Rhetorik-Schulungen oder Schulungen zur Gewaltfreien Kommunikation, welche allen Mitarbeitenden offenstehen. Auch EDV-Kurse oder Methodenschulungen werden von Mitarbeitenden durchgeführt und erfreuen sich reger Nachfrage.

Zusammengefasst lassen die genannten Akteure, einschließlich der zentralen Personalentwicklung, das besondere Profil der KU deutlich werden. Die Übersicht veranschaulicht neben den Akteuren auch die durch diese vermittelten Kompetenzen. Erst dadurch wird das gesamte Portfolio an Personalentwicklungs- bzw. Fort- und Weiterbildungsangeboten an der KU ersichtlich. Dass die zentrale Personalentwicklung auf Vernetzung und Kooperation mit den anderen Akteuren angewiesen ist, geht aus der Grafik ebenfalls hervor.

4. Qualitätssicherung und Standards der Personalentwicklung an der KU

Die KU und damit auch die zentrale Personalentwicklung bekennen sich zum „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten“.¹³ Professionalität, der Einsatz wissenschaftlich und praktisch erprobter Instrumente, sowie die zentrale strukturelle Verankerung und eine beständige Qualitätssicherung zeichnen den Kodex und damit gute Personalentwicklung aus. Grundlage sämtlicher PE-Maßnahmen und -angebo-

¹³ Siehe oben S. 4 mit Anm. 8.

te ist ein übergreifendes Gesamtkonzept, also das Personalentwicklungskonzept, welches wiederum am Profil sowie an den Zielen der Universität ausgerichtet ist.

Darüber hinaus ist Personalentwicklung an sich eine Querschnitts- und Kooperationsaufgabe, wodurch per se die Notwendigkeit zur Vernetzung und Kooperation gegeben ist. Die Kooperation mit unterschiedlichen Akteuren ermöglicht zudem eine gegenseitige Qualitätssicherung und die regelmäßige Evaluation der Personalentwicklungsmaßnahmen. Dadurch werden neben der Qualität auch die Weiterentwicklung des Angebots sowie Nachhaltigkeit sichergestellt. Evaluationen der Angebote im Sinne formalisierter Teilnehmerbefragungen und Mitarbeiterbefragungen sind ein weiterer wichtiger Baustein der Qualitätssicherung. In diesem Kontext werden auch die in der Nachwuchsförderung tätigen Wissenschaftler/-innen (Betreuer/-innen) sowie die zu Betreuenden in regelmäßigen Abständen befragt, welche Maßnahmen aus ihrer Sicht erfolgreich waren und welche Maßnahmen künftig noch sinnvoll wären.

5. Handlungsfelder und Maßnahmen

In einem dialogorientierten Verfahren wurden verschiedene Handlungsfelder im Bereich Personalentwicklung eruiert, welche nachfolgend dargestellt werden. Bei jedem Handlungsfeld werden die bereits an der KU vorhandenen Angebote und Fördermaßnahmen vorgestellt und um geplante bzw. in Umsetzung befindliche Maßnahmen ergänzt.

5.1 Identifizierte Handlungsfelder und Maßnahmen im Bereich der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der KU folgt dem Bestreben, diesen bestmöglich für den akademischen Arbeitsmarkt zu qualifizieren.¹⁴ Dabei ist sich die KU des Umstandes bewusst, dass die verschiedenen Qualifikationsphasen unterschiedliche Förderinstrumente und Angebote erfordern.¹⁵ Den Be-

¹⁴ Unter dem Begriff „akademischer Arbeitsmarkt“ sind sowohl Tätigkeiten in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft subsummiert.

¹⁵ Eine Orientierung bieten hierbei für die verschiedenen Promotionsphasen die UniWiND-Veröffentlichung „Kompetenzen von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern“ sowie das von der Europäischen Kommission definierte R4-Modell. Vgl. Vurgun, Sibel (Hg.): Kompetenzen von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern. Entwicklung eines Kompetenzmodells (UniWiND-Publikationen, Bd. 6), Freiburg i. Breisgau 2016 und https://cdn5.euraxess.org/sites/default/files/policy_library/towards_a_european_framework_for_research_careers_final.pdf (letzter Zugriff am 21.08.2018).

treuern und Betreuerinnen von Qualifikationsarbeiten (Promotion, Habilitation) sowie den Fakultäten kommt bei der Förderung, Qualifizierung und Entwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses die wichtigste Bedeutung zu. Sie stellen die fachspezifische Betreuung und Qualifikation sicher, legen Entwicklungsziele gemeinsam mit den zu Betreuenden fest und begleiten die Qualifikationsphasen bis zum Abschluss. Die zentrale Personalentwicklung sowie alle weiteren Dienstleister sind in diesem Bereich beratend und unterstützend tätig.

Die KU bietet ihrem wissenschaftlichen Personal bzw. dem wissenschaftlichen Nachwuchs bereits jetzt ein vielfältiges Angebot an Weiterqualifizierungsmöglichkeiten und Gelegenheiten zur eigenständigen Forschung, interdisziplinären Vernetzung sowie zur Karriereplanung.

■ **Forschung und Forschungsförderung in den Fachbereichen und Fakultäten**

Die eigentliche wissenschaftliche Nachwuchsförderung vollzieht sich in den Fachbereichen und Fakultäten bzw. an den Lehrstühlen und Professuren. Hier werden die Voraussetzungen für eine erfolgreiche wissenschaftliche Qualifikation geschaffen. Die Nachwuchsförderung erfolgt beispielsweise durch fachgruppenspezifische Methodenschulungen, aber auch durch Block- und Forschungskolloquien im Rahmen der strukturierten Promotionsprogramme an den einzelnen Fakultäten. Die strukturierten Promotionsprogramme werden laufend ausgebaut und Promotionsbetreuungsvereinbarungen erarbeitet, die die Fakultäten eigenverantwortlich ausgestalten können und die in die Rahmenpromotionsordnungen eingefügt werden.

■ **Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses – Graduiertenakademie/ Zentrum für Forschungsförderung**

Durch ein noch enger verzahntes und aufeinander abgestimmtes Vorgehen und Leistungsangebot von Graduiertenakademie (GA) und Zentrum für Forschungsförderung (ZFF) soll mittelfristig ein ganzheitlicher Ansatz in der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses entwickelt werden. Dieser zielt darauf ab, möglichst optimale Rahmenbedingungen für alle Nachwuchswissenschaftler/-innen in der Promotions- und Postdoktorandenphase zu schaffen und diese auf Führungsaufgaben in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft vorzubereiten. Hierzu bedarf es einer engen Abstimmung und Kooperation mit verschiedenen Stellen innerhalb der KU wie z. B. der Universitätsbi-

blibliothek, dem Sprachenzentrum, dem International Office, der Hochschuldidaktik oder der zentralen Personalentwicklung. Der Fokus wird dabei jedoch auch künftig primär auf die forschungsorientierte Nachwuchsförderung gerichtet sein.

Die KU-Nachwuchsförderung bietet ein breites und umfassendes Informations- und Schulungsangebot an. Dazu gehören z.B. übergreifende Überblicks- und Orientierungsveranstaltungen, vertiefende Trainings, Seminare oder Workshops für Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen. Dieses Angebot wird dabei um individuelle Beratungsmöglichkeiten ergänzt. Die Maßnahmen orientieren sich dabei in erster Linie an den vordefinierten Qualifizierungszielen.

Da nicht alle Nachwuchswissenschaftler/-innen auf Dauer im Wissenschaftssystem verbleiben und verstetigt werden, legt die KU besonderen Wert darauf, ihren wissenschaftlichen Nachwuchs gerade an den Übergängen zwischen den jeweiligen Qualifikationsstufen zu begleiten und über die gesamte Qualifikationsphase hinweg immer wieder alternative Karrierewege aus dem Wissenschaftssystem in andere berufliche Tätigkeitsfelder aufzuzeigen. Daher gehören auch die Vermittlung von berufsqualifizierenden Fähigkeiten und Kompetenzen, Beratung zu Praktika etwa in Unternehmen und Behörden sowie Bildungsangebote zur Persönlichkeitsentwicklung zum Angebot von GA/ZFF.

Um Nachwuchswissenschaftler/-innen an das Thema Beantragung und Einwerbung von begutachteten Drittmittelprojekten bei nationalen und internationalen Fördermittelgebern heranzuführen, werden sie auch durch das ZFF unterstützt. Hier soll ihnen bereits frühzeitig einschlägiges Wissen und Know-how in diesem Bereich vermittelt werden. Zudem sollen sie sowohl in der Promotions- als auch in der Postdoktorandenphase auch individuell dabei unterstützt werden, eigenständige Erfahrungen auf diesem Gebiet zu sammeln und entsprechendes Praxis-Know-how aufzubauen.

■ **Vernetzungsmöglichkeiten für Nachwuchswissenschaftler/-innen**

Eine weitere wichtige Aufgabe der Nachwuchsförderung ist es, junge Wissenschaftler/-innen dabei zu unterstützen, sich in hinreichendem Maße KU-intern wie extern zu vernetzen und so Gelegenheiten zu schaffen, sich auch über Fachgrenzen hinweg auszutauschen und zu kooperativem, inter- und transdisziplinärem Arbeiten zu befähigen. Dies geschieht zum einen über die an der KU vorhandenen Strukturierten Promotionsprogramme, über Graduiertenkollegs (Inklusive Bildung;

Ethik, Kultur und Bildung für das 21. Jahrhundert), zum anderen über Forschungseinrichtungen, die auch das besondere Profil der KU unterstreichen. Folgende Forschungseinrichtungen und Forschungsfelder sind derzeit an der KU etabliert: Zentralinstitut für Ehe und Familie in der Gesellschaft (ZFG), Zentralinstitut für Lateinamerika-Studien (ZILAS), Forschungsstelle Christlicher Orient, Forschungsstelle Geistliche Literatur des Mittelalters, Aueninstitut, Hochschulambulanz, Zentrum für Entrepreneurship, Zentrum für Ethik der Medien und der digitalen Gesellschaft (zem:dg) und Zentrum für Flucht und Migration. Auch die Graduiertenakademie bzw. das Zentrum für Forschungsförderung stellen eine Vernetzungsplattform dar.

■ **Etablierung des Tenure-Track-Modells als zusätzlichen Karriereweg an der KU**

Im Rahmen der Entscheidung, Personalentwicklung zu einem strategischen Handlungsfeld der Hochschulleitung zu erklären, ist die Weiterentwicklung der Karrierewege für den wissenschaftlichen Nachwuchs von zentraler Bedeutung. Die KU etabliert derzeit das Tenure-Track-Modell als weiteren Qualifikationsweg zu einer unbefristeten Professur, um so gezielt den wissenschaftlichen Nachwuchs in der frühen Postdoc-Phase für eine wissenschaftliche Laufbahn an der KU zu gewinnen.

Das Tenure-Track-Konzept der KU ist an den Leitprinzipien „Exzellenz“, „Internationalität“, und „Persönlichkeit“ ausgerichtet und zeichnet sich durch Transparenz und Verantwortungsbewusstsein aller Beteiligten aus. Mit diesem Karriereweg möchte die KU akademische Führungskräfte entwickeln, die sich neben der Exzellenz in Forschung und Lehre auch durch einen hohen Grad an Internationalisierung und persönlicher Eignung als Führungskraft auszeichnen. Der Prozess der Führungskompetenzentwicklung und damit auch der Persönlichkeitsentwicklung wird durch interne Akteure und deren Angebote im Bereich Führungskräfteentwicklung unterstützt und begleitet.

■ **Lehre und Lehrkompetenzentwicklung**

Die hohe Qualität der Lehre und die vielfältigen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich der Hochschuldidaktik zeichnen die KU in besonderem Maße aus. Alle Lehrenden an der KU erhalten durch das Angebot des Zentrums für Lehrerbildung (ZLB) sowie der Hochschuldidaktik (ProfiLehrePlus) eine gezielte Förderung ihrer Lehrkompetenzen. Die Förderung innovativer Lehrformate (e-Learning etc.) erfolgt durch das Förderprogramm für gute Lehre, den dazugehörigen Förderpreis sowie durch das KU-Lehr-

Labor.¹⁶ In der einmal pro Semester stattfindenden Hochschuldidaktikwoche können alle Dozierenden an der KU Seminare zu aktuellen Themen im Bereich der Lehre besuchen.

■ Gleichstellung

Im Jahr 2018 wurde das Gleichstellungskonzept der KU überarbeitet und durch den Senat verabschiedet.¹⁷ Die darin enthaltenen Maßnahmen wirken auch in unterschiedliche Bereiche der Personalentwicklung hinein. So werden im Gleichstellungskonzept neue Formate für die gezielte Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und die Erhöhung des Frauenanteils im Professorium sowie den Gremien vorgestellt.¹⁸ Neben den bereits regelmäßig stattfindenden Workshops und Seminaren aus dem Bereich Genderforschung/Gender Studies sowie Stimm- und Präsentationstrainings für Doktorandinnen und Wissenschaftlerinnen wird insbesondere das Angebot für herausragende Nachwuchswissenschaftlerinnen weiter ausgebaut.¹⁹ So wurden 2018 erstmals Überbrückungsstipendien für den Abschluss von Qualifikationsarbeiten vergeben.

Mittelfristig geplante Maßnahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

■ Strukturiertes On- und Offboarding bei Doktoranden/-innen

Durch Willkommensveranstaltungen für neue Doktoranden erhalten diese am Beginn der Qualifizierungsphase die Möglichkeit, sich zu vernetzen und die KU-internen Akteure in der Nachwuchsförderung kennenzulernen. Dieses so entstehende informelle Netzwerk zwischen Doktoranden und den Akteuren in der Nachwuchsförderung ermöglicht auch eine verstärkte Verbleibs- und Situationsanalyse der Doktoranden/-innen und Postdoktoranden/-innen. Aktive Ansprachen am Beginn und Ende der Qualifikationsphase sowie die verstärkte Nutzung der Alumni-Netzwerke verfeinern die Analyse zusätzlich.

¹⁶ www.ku.de/hochschuldidaktik/lehrfoerderung (letzter Zugriff am 22.11.2018).

¹⁷ Siehe oben S. 3 Anm. 4 mit Angabe des Links für den Online-Zugriff auf das Gleichstellungskonzept.

¹⁸ Vgl. Gleichstellungskonzept, S. 8-14.

¹⁹ Das Workshopprogramm für weibliche Nachwuchswissenschaftlerinnen wird auch in die Programme der Graduiertenakademie und der zentralen Personalentwicklung integriert, um eine stärkere Vernetzung der Akteure untereinander zu erreichen sowie sich daraus ergebende Synergieeffekte besser nutzen zu können.

■ Aufbau eines Mentoring-Angebots für die Antragstellung im Rahmen drittmittelbasierter Forschungsprojekte

An der KU sind über alle Fakultäten und Fachbereiche hinweg in der Antragstellung erfahrene Professoren/-innen tätig, die exzellenten Nachwuchswissenschaftlern/-innen Unterstützung bei der Einwerbung von Drittmitteln bieten können. Dies trägt zur Professionalisierung der Antragstellung bei, ermöglicht einen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Mentor/-in und Nachwuchswissenschaftler/-in und stärkt die KU insgesamt als Ort exzellenter Forschung.

■ Mentoring und Coaching für herausragende Nachwuchswissenschaftlerinnen

Die Planungen für ein Mentoring-Programm für exzellente Nachwuchswissenschaftlerinnen sind bereits angelaufen und eine Projektskizze wurde erstellt. In Zusammenarbeit mit der Professur für Sozial- und Organisationspsychologie wird derzeit das Mentoring-Konzept (inklusive Evaluation desselben) entwickelt sowie ein mögliches Profil für eine Koordinationsstelle ausgearbeitet. Für Wissenschaftlerinnen in der Postdoc-Phase ist zusätzlich ein Coaching-Programm geplant, das eine individuelle Karriereberatung und sowie die Planung einer wissenschaftlichen Laufbahn ermöglichen soll. Damit möchte die KU vielversprechende Nachwuchswissenschaftlerinnen fördern und somit den Anteil weiblicher Wissenschaftlerinnen in der Postdoc-Phase erhöhen.

■ Digitalisierung in der Lehre – ein Thema für die Hochschuldidaktik

Hier ist mittelfristig geplant, das Angebot an Seminaren über die Hochschuldidaktikwoche hinaus weiter auszubauen und die Digitalisierung thematisch stärker in den Fokus zu rücken. Gerade der verantwortungsbewusste und kritische Umgang mit dem Thema Digitalisierung, neuen Medien und deren Auswirkungen auch auf das Lehr- und Lernverhalten soll in diesem Angebot angemessene Berücksichtigung finden.

Langfristig geplante Maßnahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses:

■ Karriereplanung und -beratung

Nicht alle Karrierewege führen zu einer unbefristeten Professur oder Anstellung im akademischen Mittelbau. Deshalb appelliert die KU an das Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte in der Wissenschaft, ihre

Mitarbeitenden frühzeitig über die Anforderungen und Herausforderungen einer wissenschaftlichen Karriere aufzuklären. Dazu gehört auch, rechtzeitig Um- oder Neuorientierungen anzusprechen und zu planen. Hier möchte die KU durch den Aufbau eines internen Beratungsnetzwerkes zu Karrierewegen außerhalb der Wissenschaft Hilfestellung leisten und dazu auch bestehende Netzwerke (z.B. der Fakultäten und Fachgruppen, aber auch die Alumni-Vereine) nutzen. Dieses Beratungsangebot soll sich einerseits an diejenigen Nachwuchswissenschaftler/-innen richten, die sich neu orientieren wollen oder müssen und nach Karrieremöglichkeiten jenseits der Wissenschaft suchen, andererseits auch denjenigen offenstehen, die von Anfang an eine Beschäftigung außerhalb der Wissenschaft anstreben.

5.2 Förderung des wissenschaftlichen Personals mit Daueraufgaben („Fachlaufbahn“)

Die KU fördert die Kompetenzen und fachspezifischen Kenntnisse desjenigen wissenschaftlichen Personals, das Daueraufgaben wahrnimmt. Dazu gehören diejenigen (unbefristet) Beschäftigten, deren Hauptaufgaben im Bereich der Forschung oder Lehre²⁰ liegen. Gerade das in der Lehre, aber auch in der Forschung tätige wissenschaftliche Personal leistet einen wesentlichen Beitrag zum Lehrangebot und zur Qualität der Forschung an der KU. Umso wichtiger ist es, dass dieses Personal entsprechende Förderungs- und Unterstützungsmöglichkeiten erhält. Auch für den wissenschaftlichen Nachwuchs ist diese sogenannte Fachlaufbahn ein attraktiver Karriereweg, der es wiederum der KU ermöglicht, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten gezielt in diese Positionen zu entwickeln.

- Das Programm Erasmus+ richtet sich speziell an Dozierende, die internationale Lehrerfahrung erwerben, neue Lehrformate kennenlernen und sich international vernetzen möchten. Die Partneruniversitäten, an denen die „Erasmus+ Mobilität zu Unterrichtszwecken (STA)“ möglich ist, entsprechen dabei dem besonderen Profil und der Werteorientierung der KU.
- Um gerade vor dem Hintergrund der Digitalisierung auch innovative Lehrformate anbieten

²⁰ An der KU sind mit Religionspädagogik und Soziale Arbeit zwei FH-Studiengänge inkorporiert, deren Personal dadurch ein erhöhtes Lehrdeputat zu erfüllen hat. Insofern liegt eine Förderung gerade der Lehrkompetenz auf der Hand. Aufgrund des vorwiegend geistes-, -sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Zuschnitts sind Dauerstellen im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich, etwa die Leitung von Laboren, an der KU eher die Ausnahme.

zu können, werden die Dozierenden durch das KU-Labor Innovative Hochschullehre gezielt gefördert und unterstützt. Auch im Rahmen von ProfiLehrePlus können die Dozierenden durch den Erwerb des „Zertifikats Hochschullehre der Bayerischen Universitäten“ einen gezielten Kompetenzaufbau im Bereich der Hochschuldidaktik bis zum Profi-Niveau betreiben. Die Fortbildung in diesen Bereichen ermöglicht Innovation, Kreativität und Forschungsvermittlung auf höchstem Niveau. Der „Preis für gute Lehre“ belohnt innovative und herausragende Leistungen im Bereich der Lehre.

Kurzfristig geplante Maßnahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Personals mit Daueraufgaben

- Im Herbst 2018 startet das Pilotprojekt „Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Lehrerbildung“ (BNE Hochschuldidaktik). Die KU erarbeitet dabei ein Konzept, wie Dozierende an Universitäten oder außeruniversitären Einrichtungen sowie Lehrkräfte an Schulen die Themen Nachhaltigkeit und Bildung in die Lehre bzw. in den Unterricht aufnehmen können. Dieses Konzept soll später deutschlandweit an andere Universitäten vermittelt werden. Über das Netzwerk ProfiLehrePlus sollen darüber hinaus spezielle Kurse angeboten werden, die Fachwissen und fachdidaktische Kompetenzen im Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung vermitteln. Für die Dozierenden an der KU bietet dieses Projekt die Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen im Bereich BNE zu stärken und in die eigene Lehrtätigkeit zu integrieren.

5.3 Unterstützung der Führungskräfte in ihrer Rolle als Führungskraft

Das Thema Personalführung betrifft alle Beschäftigten mit Personalverantwortung an der KU sowohl in der Wissenschaft, als auch in der Verwaltung. Das Unterstützungsangebot vonseiten der zentralen Personalentwicklung richtet sich nach den jeweiligen Erfordernissen im wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Bereich.

Ein wertschätzendes und respektvolles Miteinander ist die Grundlage für Zufriedenheit und Motivation am Arbeitsplatz. Die Sensibilisierung der Führungskräfte für die Themen Gleichstellung und Familienfreundlichkeit ist der KU ein besonderes Anliegen.

Kurzfristig geplante Maßnahme

- Als zentrales Element für die Etablierung einer wertebasierten Führungskultur sieht die KU die partizipative Entwicklung von Führungs- und Kommunikationsleitlinien, die als Richtschnur für ein respektvolles Miteinander dienen werden.²¹

Mittelfristig geplante Maßnahmen

- Einführung strukturierter Mitarbeitendengespräche im wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Bereich: Zusätzlich zu dem ohnehin regelmäßig stattfindenden Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sollen, so das Ziel der KU, strukturierte und formalisierte Jahresgespräche eingeführt werden, um eine dauerhafte Feedback-Kultur zu etablieren. Die Mitarbeitendengespräche sind zudem ein Führungsinstrument, durch das die Kommunikation und die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gestärkt wird. Diese Jahres- oder Mitarbeitendengespräche werden bereits in verschiedenen Einrichtungen und Abteilungen durchgeführt, allerdings in einer weniger formalisierten Form. Die Führungskräfte in Wissenschaft und Verwaltung erhalten hierzu Informationsmaterial über Sinn und Mehrwert des Jahresgesprächs sowie ein Musterformular zur Protokollierung und Dokumentation des Gesprächs. Dieses Informations- und Schulungsmaterial ist auf die jeweiligen Bedürfnisse der Führungskraft in Wissenschaft und Verwaltung angepasst. Zusätzlich zu diesem Material können Führungskräfte auf Wunsch eine spezielle Schulung zur Durchführung des Gesprächs besuchen oder sich intern durch die zentrale Personalentwicklung beraten lassen. Im Rahmen dieser Mitarbeitendengespräche sollen auch die Themen Gleichstellung und Familienfreundlichkeit (hierzu gehört auch die Pflege von Angehörigen) ihren Platz finden.²²

21 Bereits im Entwicklungsplan der Universität ist die Erarbeitung von Kommunikations- und Führungsleitlinien vorgesehen. Vgl. Entwicklungsplan, S. 62.

22 Dies ist bereits im Gleichstellungskonzept der KU verankert. Vgl. Gleichstellungskonzept, S. 14.

- „KU-Leadership-Program“:²³ Dieses aus einzelnen Modulen bestehende Programm wird zielgruppenspezifische Weiterqualifizierungsangebote für Führungskräfte in Wissenschaft (Dekane/-innen, Professoren/-innen) und Verwaltung (Leiter/-innen zentraler Einrichtungen, Abteilungsleiter/-innen, Referatsleiter/-innen) bereithalten. Inhalte dieser Module sind Grundlagen der Führung (Führungskompetenz, Rolle als Führungskraft), Kommunikation (Mitarbeitendengespräche führen, ressourcenorientiertes Feedback, Moderationstechniken, Konfliktlösungskompetenz), akademische Selbstverwaltung (Lehrstuhlmanagement, Projektmanagement und -koordination, Gremienarbeit).
- Entwicklung eines Angebots für neuberufene Professoren und Professorinnen: Um den neuberufenen Professoren und Professorinnen den Einstieg in ihren Arbeitsplatz zu erleichtern und auch die KU besser kennenzulernen, werden entsprechende Angebote entwickelt. Angedacht ist auch eine offizielle Begrüßung und Vorstellung der Neuberufenen im Rahmen des Dies Academicus. Um das Ankommen am neuen Arbeits- und Lebensort zu erleichtern, soll den Neuberufenen ein Welcome-to-the-job-Angebot zur Verfügung stehen, welches speziell für die ersten 100 Tage nach Antritt der Professur/des Lehrstuhles gedacht ist und beispielsweise die Themen Lehrstuhlmanagement, Rollenklärung und -findung, Teamentwicklung, Strategie etc. beinhaltet. Auch ein Mentoring durch erfahrene Professoren/-innen („coaching by experience“) soll entwickelt werden.
- Entwicklung eines Angebots für neu eingestellte bzw. beförderte Führungskräfte im wissenschaftsunterstützenden Bereich: Auch hier sollen neue Führungskräfte bei der eigenen Rollenfindung oder beim Umgang mit eventuell auftretenden Generationenkonflikten unterstützt werden.

23 Dieses „Leadership-Program“ trägt den Empfehlungen des Wissenschaftsrates Rechnung, dass Professoren und Professorinnen Weiterbildungsangebote im Bereich Personalführung und Management erhalten sollten, etwa was die akademische Selbstverwaltung, aber auch die Übernahme von Sonderfunktionen (Dekan/-in, Hochschulleitung) anbelangt. Vgl. Wissenschaftsrat (Hg.): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten (Drs. 4009-14), Dresden 2014, S. 50. Im Internet einsehbar unter <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf> (letzter Zugriff am 17.09.2018).

5.4 Weiterbildung und Weiterentwicklung des wissenschaftsunterstützenden Personals

Das wissenschaftsunterstützende Personal stellt durch die vielfältigen Serviceleistungen die Rahmenbedingungen für ausgezeichnete Forschung und Lehre an der KU sicher. Damit auch die Mitarbeitenden in Verwaltung und Technik den Herausforderungen im Bereich der Digitalisierung und der zunehmenden Spezialisierung in den einzelnen Tätigkeitsbereichen gerecht werden können,²⁴ möchte die KU das bereits bestehende Angebot an Weiterqualifizierungsmöglichkeiten um folgende themenspezifische Maßnahmen erweitern:

Kurz- und mittelfristig geplante Maßnahmen

- Förderung und Fortbildung des Personals im Wissenschaftsmanagement: die Fakultätsmanager/-innen sowie die Dekanatssekretäre/-innen erfüllen zentrale Aufgaben an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Deshalb möchte die KU auch im Bereich Wissenschaftsmanagement eigene Förderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten und optimale Rahmenbedingungen für dieses anspruchsvolle Tätigkeitsfeld schaffen.
- Fortlaufende Förderung der Internationalisierung entsprechend dem Profil der KU: Die Förderlinie „Internationalisierung der Verwaltung“ wird von unterschiedlichen Einrichtungen und Abteilungen genutzt; das universitätsinterne Projekt „KU-fit“²⁵ des International Office fördert neben der Sprachkompetenz auch die interkulturelle Kompetenz sowie einwöchige Auslandsaufenthalte („staff weeks“) der Mitarbeitenden im wissenschaftsunterstützenden Bereich.
- Förderung und Stärkung derjenigen Bereiche, die wichtige Schnittstellen zu den Studierenden bilden: Das Studierendenbüro, die allgemeine und die fachbezogene Studienberatung, die Karriereberatung und das Career Center, das International Office sowie das Prüfungsamt – diese Bereiche tragen durch ihre Beratungs- und Serviceleistungen nicht nur zu einem erfolgreichen Studium

24 Vgl. hierzu die von der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegebene Studie zum Wandel der Arbeit im wissenschaftsunterstützenden Bereich: Banscherus, Ulf (Hg. u.a.): Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten (Study der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 362), Düsseldorf 2017, hier exemplarisch S. 117f.

25 Siehe oben S. 7.

bei, sondern leisten auch einen wesentlichen Beitrag für das Image der KU als ausgezeichneten Studienort.

- Unterstützung der Mitarbeitenden in einem verantwortungsbewussten Umgang mit der fortschreitenden Digitalisierung: Ausbau zielgruppenspezifischer Schulungen im IT- und EDV-Bereich.

Langfristig geplante Maßnahmen

- Wissenstransfer und Wissenssicherung: verstärkte Nutzung digitaler Medien zur Wissenssicherung, Angebot entsprechender Schulungen zum Wissensmanagement; Erarbeitung eines Organisationshandbuchs, das neben dem Wissenstransfer auch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erleichtern soll.
- Aufzeigen und fördern individueller Entwicklungsmöglichkeiten über alle Qualifikationsstufen und Funktionsbereiche hinweg: Hier sind die jeweiligen Fachvorgesetzten eingeladen, das Entwicklungspotenzial ihrer Mitarbeitenden zu fördern und in den Jahresgesprächen gemeinsam zu diskutieren.

5.5 Übergreifende mittelfristige Maßnahmen und Angebote für alle Mitarbeitenden

- Aufbau einer zentralen Fort- und Weiterbildungsplattform für alle Mitarbeitenden der KU, in der neben den klassischen Seminaren auch andere Bildungsformate angeboten werden (z. B. webinare, blended learning) (Koordination und Verantwortung durch die zentrale PE)
- Schulungen zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen, z. B. Stress- und Konfliktmanagement, Präsentations- und Moderationstechniken, Gewaltfreie Kommunikation etc.
- Inhouse-Trainings durch Mitarbeitende der KU, z. B. Rhetorik-Trainings, Schulungen zur Gewaltfreien Kommunikation
- Weiterbildungsangebote aus dem Bereich Transfer
- Mediation inkl. Konfliktprävention
- Angebote im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements

6. Personalentwicklung als ein gemeinschaftlicher Entwicklungsprozess

Personalentwicklung hat die Aus-, Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten zum Ziel, lebt aber auch von der Bereitschaft der Mitarbeitenden zum lebenslangen Lernen. Die KU möchte Ihren Mitarbeitenden genau diesen Raum geben und dazu entsprechende Strukturen schaffen. Das Personalentwicklungskonzept ist ein erster Schritt zur Entwicklung und Etablierung dieser Strukturen und bildet die Arbeitsgrundlage für weitere Entwicklungsprozesse. Viele Angebote sind an der KU bereits jetzt schon vorhanden, weitere Maßnahmen in Planung. Die angestoßenen Entwicklungsprozesse können nur gemeinsam gestaltet werden. Die zentrale Personalentwicklung ist damit auf die Zusammenarbeit und Unterstützung aller Fakultäten, Fachbereiche, Einrichtungen, Abteilungen und Referate angewiesen. Dass dies erfolgreich gelingen kann, hat bereits die Erarbeitung des vorliegenden Personalentwicklungskonzeptes gezeigt – es ist ein sichtbarer Ausdruck dieser Gemeinschaftsleistung.

Eichstätt, 20. November 2018



Prof. Dr. Gabriele Gien

Präsidentin der Katholischen Universität
Eichstätt-Ingolstadt

Nach dem Beschluss des Senats
am 07. November 2018

und dem Beschluss der Hochschulleitung
am 20. November 2018