

PH Schwäbisch Gmünd
University of Education



PERSONALENTWICKLUNGSKONZEPT DER PÄDAGOGISCHEN HOCHSCHULE SCHWÄBISCH GMÜND



Personalentwicklungskonzept

Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd

Inhaltsverzeichnis

<i>A – Personalentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd – Selbstverständnis und Voraussetzungen</i>	<i>3</i>
Begriff und Ziele der Personalentwicklung	3
Aktueller Stand und Finanzierung der Personalentwicklung.....	4
Institutionelle Verankerung der Personalentwicklung und ihre Akteure.....	4
Das besondere Profil der Personalentwicklung an der PH SG: Gleichstellung, Gesundheit, Internationalität und Diversität	6
Gleichstellungsorientierte Personalentwicklung	6
Betriebliche Gesundheitsförderung/betriebliches Gesundheitsmanagement	7
Internationalität und Diversität	7
Handlungsfelder der Personalentwicklung	8
 <i>B – Zielgruppenspezifische PE-Maßnahmen.....</i>	 <i>10</i>
B.1. Wissenschaftlicher und wissenschaftsnaher Bereich	10
B.2. Verwaltungsbereiche.....	19
Literaturliste.....	21

A) Personalentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd – Selbstverständnis und Voraussetzungen

Begriff und Ziele der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd (PH SG) umfasst die wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Administration und Technik. Sie trägt zur Erfüllung der Aufgaben der bildungswissenschaftlichen Hochschule mit universitärem Profil, zur Erreichung und Sicherung ihrer strategischen Ziele sowie zur individuellen beruflichen Entwicklung bei. Dabei berücksichtigt sie die Konzepte der Hochschule zur Personalstrukturentwicklung und Personalplanung. (vgl. Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten, uninetzPE 27.11.2015)

Der Struktur- und Entwicklungsplan (SEP) der PH SG bestimmt die Schwerpunkte in der Personalentwicklung und nimmt hochschulpolitische Veränderungsprozesse sowie die Profilbildung der Hochschule auf. Um hochschulin-tern Synergien optimal zu nutzen und die Personalentwicklung im Sinne eines integrierten Gesamtkonzepts zu verankern, ist im SEP 2017 – 2021 vorgesehen, die bislang an verschiedenen (Stabs-)Stellen der PH SG angesiedelten Personalentwicklungsaktivitäten systematisch zusammen zu führen. Ausgewählte Ziele im SEP sind:

- Die Entwicklung von Personalentwicklungsprogrammen für alle Mitarbeiter_innengruppen.
- Der Aufbau einer adressatenspezifischen Karriereberatung für die verschiedenen Zielgruppen des wissenschaftlichen Nachwuchses.
- Die Verbesserung der wissenschaftlichen Karrierechancen von Frauen, insbesondere
 - Förderung von Frauen in der Promotionsphase v.a. in den MINT-Fächern,
 - Förderung von Frauen in den Postdoc-Phasen.

Diese Ziele, welche zunächst einen Schwerpunkt im wissenschaftlichen Bereich setzen, sollen durch die im Teil B dieses Konzeptes beschriebenen zielgruppenspezifischen Maßnahmen verfolgt werden. Dabei fokussieren die Maßnahmen einerseits die Weiterentwicklung der Wissenschaftler_innen innerhalb des Karrieresystems (siehe Abb. 1 S. 9) und andererseits die organisationsinterne Weiterentwicklung des Karrieresystems insbesondere durch Tenure-Track-Professuren.

Personalentwicklung wird an der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd als fortlaufender und kooperativ zu entwickelnder Prozess verstanden. Dieser soll in einem Klima der gegenseitigen Wertschätzung und Anerkennung stattfinden sowie die Kompetenzen, Interessen und Stärken aller Beschäftigten – im Einklang mit den aktuellen und zukünftigen Aufgaben unserer bildungswissenschaftlichen Hochschule – fördern, so dass die Personalentwicklung zur Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit aller Mitarbeiter_innen beiträgt.

Aktueller Stand und Finanzierung der Personalentwicklung

Der Senat hat sich bereits in verschiedenen Sitzungen mit unterschiedlichen Bausteinen eines Personalentwicklungskonzeptes beschäftigt. Im Einzelnen sind dies:

Senatssitzung vom 25.11.2015

- Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und akademischer Karrierewege
- Richtlinie zur Befristung von Arbeitsverträgen (Selbstverpflichtung „Gute Arbeit“)

Senatssitzung vom 20.07.2016

- Qualitätssicherungskonzept für die Berufung von Juniorprofessuren beschlossen (genehmigt vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst mit Schreiben vom 02.02.2017)

Diese zunächst unabhängig voneinander getroffenen Entscheidungen wurden durch den Senatsbeschluss vom 30.11.2016 zum Struktur- und Entwicklungsplan 2017 – 2021 (SEP) gebündelt und die Personalentwicklung als strategisches Ziel der Hochschule verankert, was der Hochschulrat durch seinen Beschluss vom 14.12.2016 bestätigt hat.

Zur Erreichung der im SEP formulierten Ziele stellt die Implementierung des Karriereweges der Tenure-Track-Professur einen wichtigen Schritt dar. Das Rektorat hat deshalb in Abstimmung mit den Dekanaten der PH SG in seiner Sitzung vom 28.03.2017 eine verbindliche Grundsatzentscheidung für die Implementierung des Karrierewegs der Tenure-Track-Professur getroffen, welche durch den Senat in seiner Sitzung vom 10.05.2017 bestätigt wurde.

Personalentwicklungsmaßnahmen (PE-Maßnahmen) werden in den Budgets der jährlichen Finanzplanungen mit berücksichtigt, so z.B. im Forschungsreferat, im Büro für Gleichstellung und Familie sowie im Akademischen Auslandsamt. Zukünftig wird der Einsatz der jährlichen Finanzmittel für PE-Maßnahmen außerdem bereichsübergreifend durch den Steuerkreis Personalentwicklung (s.u.) koordiniert.

Zur Finanzierung bzw. Sicherstellung der Tenure-Track-Professuren dient ein hochschulinterner Stellenpool. Darüber hinaus wird die haushaltsrechtliche Ermächtigung des Staatshaushaltsgesetzes zur Schaffung von zusätzlichen befristeten Planstellen genutzt, sofern nicht unmittelbar nach Ende des Beamtenverhältnisses auf Zeit eine Planstelle zur Verfügung steht. So können gemäß § 3 Abs. 9 Staatshaushaltsgesetz 2017 befristet zusätzliche W3-Stellen geschaffen werden, die spätestens nach einer Dauer von sechs Jahren auf freie Stellen des Stellenplans der Hochschule überführt werden müssen.

Institutionelle Verankerung der Personalentwicklung und ihre Akteure

Der Struktur- und Entwicklungsplan (SEP) 2017 – 2021 formuliert u.a. als einen Schwerpunkt, die bislang dezentralen PE-Maßnahmen stärker zu bündeln und dadurch die höhere Wirksamkeit der Maßnahmen zu erreichen. Flankierend dazu werden als weitere Schwerpunkte im SEP die Förderung der Gleichstellungsarbeit, die diversitätsorientierte Personalpolitik und die institutionelle Verankerung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements benannt. Sowohl die Bündelung der PE-Maßnahmen als auch die weitere Strukturierung und Institutionalisierung der genannten Aspekte wird in einem Steuerkreis Personalentwicklung zusammengeführt, welcher vom Senat der PH SG eingesetzt wird. Darüber hinaus ist geplant, die Arbeit des Steuerkreises durch eine Stabsstelle Personalentwicklung zu unterstützen.

Damit tragen drei zentrale Akteursgruppen die Personalentwicklung an der PH: die Führungskräfte, der Steuerkreis Personalentwicklung und die Mitarbeitenden.

○ Führungskräfte

Personalentwicklung ist zuerst eine nicht delegierbare Führungsaufgabe der unmittelbaren Vorgesetzten (Hochschulleitung, Dekanate, Professor_innen, Abteilungsleiter_innen, Sachgebietsleiter, Leiter_innen zentraler Einrichtungen und Zentren). Als Führungskräfte sind sie die ersten Ansprechpartner_innen der Beschäftigten. Sie kennen ihre Mitarbeiter_innen, deren berufliches Profil und Perspektiven sowie deren Leistungsfähigkeit und Kompetenzen am besten. Dadurch können sie konkrete Empfehlungen zur Optimierung der aktuellen Aufgabenerfüllung aussprechen sowie Maßnahmen zur individuellen Fortentwicklung und Vorbereitung auf künftige Arbeitsfelder (z.B. durch gezielte Fortbildung in ausgewählten Kompetenzfeldern) ableiten, anregen und umsetzen helfen. Bei der Beratung der Mitarbeiter_innen in Bezug auf die Karriereentwicklung kommt den Vorgesetzten deshalb eine Schlüsselrolle zu.

○ Steuerkreis Personalentwicklung

An der PH SG gibt es schon bisher vielfältige PE-Maßnahmen, die dezentral und bislang noch nicht ausreichend aufeinander abgestimmt angeboten werden. Um hier eine bessere Koordinierung der PE-Maßnahmen und eine Verbesserung der Geschäftsprozesse im Sinne einer systematischen, bedarfsorientierten und zielgruppenspezifischen Personalentwicklung im Hause zu ermöglichen, wird ein Steuerkreis Personalentwicklung eingesetzt. Dieser soll zwei wichtige Funktionen innerhalb der PH SG übernehmen:

1) Der Steuerkreis berät und unterstützt Führungskräfte in Fragen der Personalentwicklung und stellt entsprechende Instrumente zur Verfügung.

2) Der Steuerkreis fungiert als Bindeglied zwischen Mitarbeitenden, Führungskräften und Hochschulleitung und unterbreitet der Hochschulleitung Empfehlungen zur Ausrichtung der Personalentwicklung – in Abstimmung mit den Zielen des jeweiligen Struktur- und Entwicklungsplanes – sowohl auf operativer als auch strategischer Ebene.

Dem Steuerkreis gehören an:

- der/die Beauftragte des Rektorats für Personalentwicklung
- je ein/e Beauftragte/r der Dekanate für Personalentwicklung
- ein Mitglied des Personalrats
- die Gleichstellungsbeauftragte
- die Beauftragte für Chancengleichheit
- ein Mitglied der Personalabteilung
- der/die Inhaber_in der Stabstelle Personalentwicklung
- der/die Forschungsreferent_in

und anlassbezogen:

- vom Senat bestellte Hochschullehrer_innen je nach Thema
- der/die Diversitätsbeauftragte
- der Leiter/die Leiterin des Akademischen Auslandsamtes
- der/die E-Learning-Beauftragte
- der/die Sprecher_in des Promovierendenkonvents
- der/die Vertreter_in des akademischen Mittelbaus
- der/die Qualitätssicherungsbeauftragte
- der Leiter/die Leiterin des Instituts für Weiterbildung und Hochschuldidaktik.

Da die Personalentwicklungsmaßnahmen bisher überwiegend dezentral durch verschiedene (Stabs-) Stellen der PH SG angeboten werden, gehört zu den zentralen Aufgaben des Steuerkreises die koordinierende Gestaltung und Implementierung der Geschäftsprozesse im Rahmen der Personalentwicklung, die im Sinne eines Qualitätsmanagements regelmäßig überprüft werden. Ein entsprechender Prozess- und Organisationsplan, insbesondere bezogen auf die Entwicklung, Ausbringung und Zuständigkeiten von PE-Maßnahmen und Angebotsformen, wird im ersten Schritt mit der Hochschulleitung abgestimmt und umfasst dabei folgende Punkte:

- Bereitstellung von Instrumenten und Angeboten der Personalentwicklung (siehe Teil B),
- Begleitung sowohl der Mitarbeiter_innen als auch der Vorgesetzten bei der Umsetzung von PE-Maßnahmen,
- Koordination der Personalentwicklung im Hinblick auf die gesamte Hochschule, ihre Aufgabenvielfalt und ihre sich verändernden Schwerpunkte (vgl. auch PE-Ziele im SEP),
- Kontinuierliches Monitoring, um die zukunfts- und prozessorientierte Weiterentwicklung der PE-Maßnahmen zu gewährleisten,
- Regelungen zum Verhältnis des Steuerkreises Personalentwicklung (und weiterer PE-Maßnahmen umsetzender Stellen) zur Personalabteilung, deren originäre Aufgabe die Betreuung aller Beschäftigten ist (v.a. Transparenz bzgl. Beratung zu künftigen Einsatz-, Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten) sowie
- Empfehlungen zu einer zukunftsorientierten Weiterentwicklung der ganzheitlichen Personalentwicklung im Hinblick auf eine nachhaltige personelle und infrastrukturelle Ausstattung in enger organisatorischer Anbindung an das Rektorat.

Zuständigkeiten von bestehenden Gremien, wie z.B. Senat und Fakultätsrat, bleiben davon unberührt.

○ Mitarbeitende

Eine gelungene Personalentwicklung beruht auf dem Engagement und der Eigeninitiative der Mitarbeitenden. Gemeinsam mit ihren Vorgesetzten sind daher alle Beschäftigten aufgerufen, ihrerseits Chancen zur eigenen Karriereentwicklung zu nutzen und ihren beruflichen Werdegang im Dialog zu gestalten. Personalentwicklung erschöpft sich nicht in einer bloß passiven Konsumentenperspektive; sie verlangt vielmehr von jedem Einzelnen bzw. von jeder Einzelnen aktives Engagement, Eigeninitiative und Offenheit für Veränderungen.

Das besondere Profil der Personalentwicklung an der PH SG: Gleichstellung, Gesundheit, Internationalität und Diversität

Gleichstellungsorientierte Personalentwicklung

Gleichstellungsorientierte Personalentwicklung stellt einen zentralen Schwerpunkt an der PH SG dar. Sie wird – wie die gesamte Gleichstellungsarbeit – als Querschnittsaufgabe und im Sinne des Gender-Mainstreamings verstanden. Im aktuellen Struktur- und Entwicklungsplan wird Gleichstellung daher auch konsequent in allen zentralen Arbeitsfeldern der Hochschule berücksichtigt. Gleichstellungsorientierte Personalentwicklung an der PH SG zielt auf die Gewinnung und Entwicklung der besten Beschäftigten, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ab, entwickelt Instrumente und Verfahren, die Männern und Frauen die gleichen Chancen geben, überprüft kritisch bestehende Arbeitsverhältnisse auf Geschlechterungleichheiten und wirkt bei der Veränderung normativer Geschlechterverhältnisse, wie sie z.B. in Zuständigkeitszuschreibungen von Vereinbarkeitsaufgaben zu finden sind, mit. Bei der Entwicklung von Instrumenten und Maßnahmen berücksichtigt sie sowohl die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten und Interessen der Mitglieder der Hochschule als auch die Interessen der Organisation (vgl. auch BuKoF 2007).

Federführend verantwortlich für den wissenschaftlichen Bereich ist das Büro für Gleichstellung und Familie der zentralen Gleichstellungsbeauftragten sowie der Gleichstellungsreferentin auf einer verstetigten Stelle. Die systematische Verankerung von gleichstellungsorientierten Prinzipien ist in Verordnungen, Richtlinien und Leitfäden der PH SG schon weit vorangeschritten und wird durch die institutionalisierte Mitarbeit der Gleichstellungsbeauftragten in den zentralen Gremien der PH SG unterstützt. Für den Verwaltungsbereich verantwortlich ist die Beauftragte für Chancengleichheit; beide agieren in enger Vernetzung. Zentral für die Personalentwicklung der PH SG sind drei Arbeitsbereiche der Gleichstellung, namentlich Karriereförderung und -entwicklung, gender- und diversitätsgerechte Professionalisierung und Vereinbarkeit von Familie mit Studium und Beruf. Hier wurden im SEP (2017 – 2021) zahlreiche Ziele und Maßnahmen festgelegt, die im Planungszeitraum umgesetzt werden.

Betriebliche Gesundheitsförderung/betriebliches Gesundheitsmanagement

Gesundheitsförderung ist an der PH SG ein ausgewiesener wissenschaftlicher Schwerpunkt, der in Forschung und Lehre, u.a. auch im Bachelor- und Masterstudiengang Gesundheitsförderung und Prävention sowie im Kompetenzzentrum Gesundheitsförderung (IQF), verankert ist. Ausgehend und aufbauend auf dieser besonderen Expertise nimmt seit einigen Jahren auch die betriebliche Gesundheitsförderung an der PH SG einen immer höheren Stellenwert ein. Mit dem Struktur- und Entwicklungsplan 2017 – 2021 erhält Gesundheitsförderung nicht nur als Querschnittsthema der Qualitätssicherung eine zentrale Bedeutung, sondern auch bei der Profilbildung. Die PH SG folgt der Vision einer guten gesunden Hochschule. Sie richtet sich sowohl an alle Beschäftigten als auch an alle Studierende. Entscheidend ist die Stärkung der Gesundheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch gute Arbeitsbedingungen und eine gesundheitsfördernde Lehr-, Lern- und Forschungskultur (gerne arbeiten, lehren, forschen und studieren) sowie die Vernetzung mit externen Akteurinnen und Akteuren für eine gute Praxis. Ziel ist u.a. die Umsetzung und strukturelle Verankerung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) mit den dafür erforderlichen Maßnahmen und Ressourcen der Qualitätssicherung. Durch die strukturelle Verankerung des BGM wird dieses gleichzeitig als wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung institutionalisiert.

Internationalität und Diversität

Internationalität im Sinne der globalen Vernetzung in allen Wissenschaftsfeldern und Diversität im Sinne der Anerkennung und Wertschätzung von insbesondere migrationsbedingten vielfältigen Biographien und Bezügen ergänzen das Profil der Personalentwicklung an der PH SG. Hierbei werden die individuellen Bedarfe und Interessen der Mitglieder mit den Entwicklungsperspektiven der Organisation in Einklang gebracht.

○ Internationalität

Globale Vernetzung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in allen Wissenschaftsfeldern und damit auch integraler Bestandteil der PE an der PH SG. International kompetente Lehrende sind Vorbilder für Studierende, die in ihren späteren Arbeitsbereichen im Bildungssektor weltoffen agieren und mit Diversität selbstverständlich umgehen können. International kompetente Angehörige von Verwaltung und Serviceeinrichtungen tragen zu einem erfolgreichen internationalen wissenschaftlichen Austausch bei.

Die PH SG misst der Internationalisierung einen hohen Stellenwert bei. Sie versteht internationale Kompetenz als Schlüsselqualifikation und fördert sie in allen Statusgruppen der Bereiche Wissenschaft, Studium, Lehre sowie Service- und Verwaltungseinrichtungen. Mit der Unterzeichnung der Erasmus-Charta 2014 – 2020 hat sich die PH SG verpflichtet, internationale Aktivitäten in allen Statusgruppen zu fördern und zu unterstützen. Die Teilnahme an europäischen Mobilitätsmaßnahmen wird darin als Teil der Personalentwicklung verstanden. Das Akademische Auslandsamt organisiert und fördert die internationalen Kontakte der Hochschule und ihrer Angehörigen sowie die Internationalisierung der Studierenden und Beschäftigten z.B. durch die verstärkte Implementierung von Auslandserfahrungen als früher und selbstverständlicher Teil von Ausbildung, Studium und/oder Berufstätigkeit. Dabei profitieren die Studierenden und alle PH-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von dem großen und weltweiten Hochschulnetzwerk der PH Schwäbisch Gmünd.

- Diversität

Neben der internationalen Vernetzung ist auch der kompetente Umgang mit gesellschaftlicher Diversität eine zentrale Herausforderung. Die PH SG verfolgt daher eine diversitätsorientierte Personal(entwicklungs)politik, deren Hauptfokus im Einklang mit ihrem Profilschwerpunkt „Interkulturalität/Migration und Partizipation“ auf migrationsbedingten Diversitätsaspekten liegt. Die PH SG achtet daher erstens darauf, Personal zu gewinnen, das die Studierenden kompetent auf ein von großer Diversität geprägtes Arbeitsumfeld vorbereiten und das innovative Impulse für die Gestaltung von Diversität geben kann. Die PH SG ist zweitens bestrebt, Personal zu gewinnen, das über Migrationserfahrung und/oder Sprach- und Kulturwechsel verfügt. Gleichzeitig fördert die PH SG aber auch die Weiterentwicklung von interkultureller und diversitätsorientierter Kompetenz. Dabei profitieren die PH-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch vom wissenschaftlichen Profil der PH SG, in dem Interkulturalität bzw. Migrations- und Partizipationsforschung eine besondere Säule ist. Mit dem im Senat am 8. Mai 2013 verabschiedeten „Leitfaden zur Interkulturellen Öffnung und Diversitätsorientierung der PH Schwäbisch Gmünd“ ist die Hochschule darüber hinaus ausdrücklich eine entsprechende Selbstverpflichtung eingegangen, die mit der Verabschiedung des SEP im Dezember 2016 nochmals unterstrichen wurde.

Handlungsfelder der Personalentwicklung

Personalentwicklung an der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd umfasst vielfältige Handlungsfelder, in denen strategiebezogen und Veränderungsprozesse berücksichtigend, aber auch entsprechend der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter_innen bedarfsgerechte PE-Maßnahmen angeboten werden. Sie hat ständig sowohl die personalwirtschaftlichen Abläufe als auch die lebens- und qualifizierungsphasenorientierten Bedarfe im Blick. Personalentwicklung an der PH SG leistet insofern Beiträge zu den Handlungsfeldern Personalplanung und -gewinnung, Personaleinsatz und -entwicklung, Personalerhaltung und -bindung sowie Ausscheiden/Übergangsmanagement.

- Personalplanung und -gewinnung

Das Handlungsfeld Personalplanung und -gewinnung bezieht sich zum einen auf strukturell verankerte Richtlinien und Standards für die Personalauswahl und die qualitätsgestützte Durchführung von Berufungsverfahren und Besetzungsverfahren, zum anderen auf individuelle Beratungs- und Serviceangebote. Die Personalgewinnung erfolgt sowohl durch Stellenausschreibungen und gezielte Werbemaßnahmen als auch durch Berücksichtigung von Initiativbewerbungen. In allen Stellenausschreibungen präsentiert die PH SG sich mit folgender Formulierung als familienfreundliche, gleichstellungs- und diversitätsorientierte Hochschule: „Die Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd ist eine bildungswissenschaftliche Hochschule mit Universitätsrang und den Profilschwerpunkten Bildung, Gesundheit und Interkulturalität. Sie ist Mitglied im Best Practice Club ‚Familie in der Hochschule‘ und fördert Vielfalt und Gleichstellung in allen universitären Bereichen.“ Gleichstellungsorientierte Maßnahmen wie die aktive Rekrutierung (vgl. dazu das Berufungssystem der PH SG) verstärken die Bemühungen um die Aktivierung des bestmöglichen Bewerber_innenpotenzials.

- Personaleinsatz und -entwicklung

In dem Handlungsfeld Personaleinsatz und -entwicklung kann die PH SG durch gezielte Angebote zur Kompetenzentwicklung der Beschäftigten auf die sich stetig wandelnden Anforderungen aus Politik und Gesellschaft reagieren. So ist der Verwaltungsbereich im Besonderen durch Neuerungen in der wissenschaftlichen Profilbildung und Ausrichtung der Hochschule, derzeit z.B. namentlich der Internationalisierungsbemühungen der Hochschule und der Erweiterung durch Bachelor- und Master-Studiengänge außerhalb des bisherigen Schwerpunktes der Lehramtsausbildung, Veränderungsprozessen unterworfen. Zusätzlich bestimmen Entwicklungsprozesse im IT-Bereich wie die Einführung eines neuen Campusmanagementsystems, aber auch neue Dienstleistungsprozesse

die Aufgabenvielfalt und sich verändernde Schwerpunkte, die durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen begleitet werden.

Im wissenschaftlichen Bereich der PH SG wiederum besteht die Herausforderung v.a. in Form einer besonders komplexen Stellenstruktur. Einerseits weist die Hochschule, wie viele andere, eine wachsende Zahl an Drittmittelstellen (durch ein in den letzten Jahren stark angewachsenes Drittmittelvolumen) auf, andererseits befindet sie sich mit einem weit überdurchschnittlichen Anteil von fast 50% Dauerstellen im wissenschaftlichen Bereich (Professuren und Mittelbau, s. Datenformular Bestandsaufnahme) in einer besonderen Situation. Der wissenschaftliche Mittelbau ist entsprechend gekennzeichnet durch eine hohe Diversität, die sich z.B. in den unbefristeten, z.T. noch ohne Promotion, verbeamteten Dauerstellen für die Lehre und abgeordneten Lehrer_innen zur Promotion (selten: Postdoc) abbildet, neben den quasi üblichen Stellen für den befristet und unbefristet beschäftigten weiteren wissenschaftlichen Nachwuchs sowie Stellen im wissenschaftsnahen Bereich. Aus dieser großen Vielfalt an Beschäftigungsverhältnissen und Stellenprofilen ergeben sich sehr unterschiedliche Bedarfe. Entsprechend ist als besonderes Ziel im Struktur- und Entwicklungsplan benannt, eine adressatenspezifische Karriereberatung für die verschiedenen Zielgruppen des wissenschaftlichen Nachwuchses aufzubauen, um dadurch das Karrieresystem der Hochschule inhaltlich mit der Entwicklung von überfachlichen Kompetenzen zu unterfüttern (siehe B.1 sowie Abb. 1).

○ Personalerhaltung und -bindung

Personalerhaltung und -bindung bedeutet zum einen die Bereitstellung einer angemessenen Infrastruktur und die Entwicklung von Selbstverständnissen, um allen Beschäftigten eine unbelastete Arbeitssituation zu ermöglichen. Schwerpunkte an der PH SG sind hierbei Angebote des Familienbüros sowie Angebote zum BGM. Zum anderen gehört aber auch dazu, dass die Mitarbeiter_innen ihren Kompetenzen entsprechend eingesetzt werden und ihr Tätigkeitsbereich schwerpunktmäßig viele der besonderen Kompetenzen des/der einzelnen Mitarbeiters_in abdeckt. Um dies zu gewährleisten, werden Angebote der Fort- und Weiterbildung genutzt.

○ Ausscheiden/Übergangsmanagement

Dieses Handlungsfeld hat vor allem das Ziel, eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln und durchführen zu können. Dies bedeutet, dass die Hochschule ständig ihre Fortbildungs- und Personalpolitik, aber auch ihre Rahmenbedingungen modifizieren und an den einzelnen Arbeitsplatz anpassen muss, damit insbesondere folgende Teilziele verwirklicht werden können:

- Altersgerechte Arbeitsgestaltung
- Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen
- Laufbahnplanung
- Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Natürlich sind auch die Beschäftigten gefordert, sich den veränderten Anforderungen zu stellen und sich ein hohes Maß an Flexibilität im Laufe ihres „Arbeitslebens“ zu erhalten.

B) Zielgruppenspezifische PE-Maßnahmen

(Für die einzelnen Mitarbeiterbereiche werden auf Basis von Befragungen und Erhebungen gesonderte Konzepte entwickelt, um spezifische Maßnahmen/ Instrumente entsprechend den Zielsetzungen des Teils A zu implementieren. Zum Zeitpunkt des Inkrafttretens dieses Konzeptes liegt der Fokus auf dem wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Bereich).

B.1. Wissenschaftlicher und wissenschaftsnaher Bereich

Zielgruppenspezifische PE-Maßnahmen für den wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Bereich sollen essenzielle Beiträge zu den verschiedenen Qualifizierungsphasen der Wissenschaftler_innen leisten, aber auch die Qualitätssicherung in allen Handlungsfeldern unterstützen und so das Niveau der aktuellen und zukünftigen Beschäftigten stetig weiter entwickeln. Nicht zuletzt ist auch die Durchlässigkeit der wissenschaftlichen Karrierewege hin zum wissenschaftsnahen Bereich sowie auch zu Berufsfeldern außerhalb des Hochschulbereiches durch geeignete PE-Maßnahmen zu gestalten.

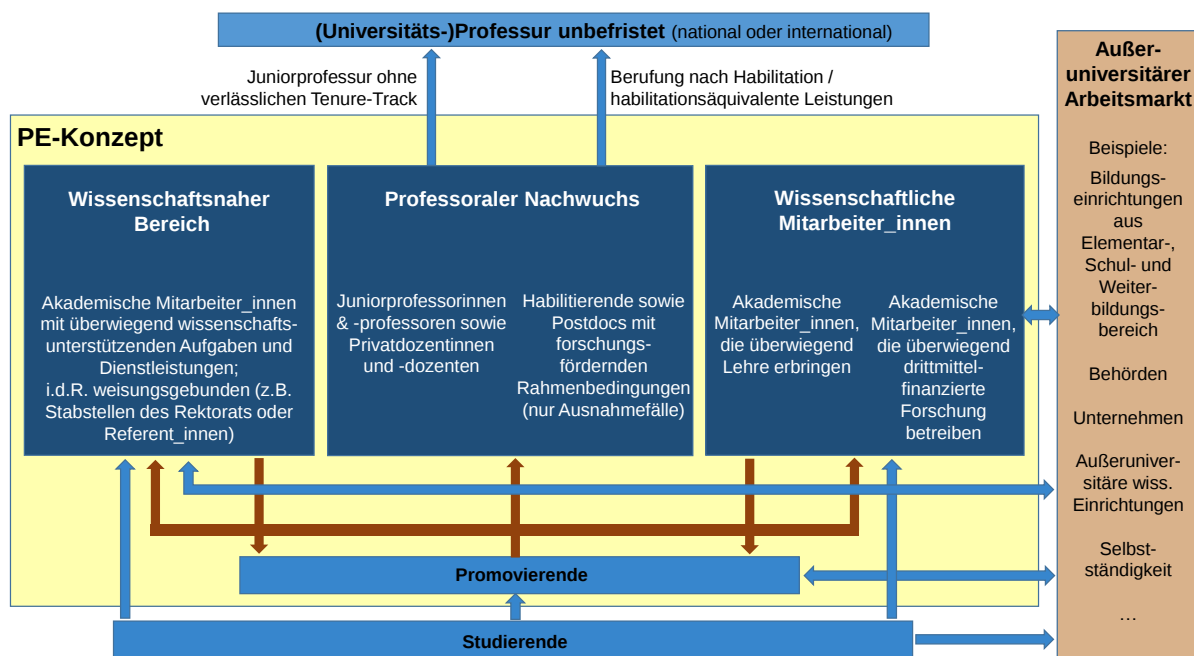


Abb. 1: Ist-Stand der Karrierewege des wissenschaftlichen Nachwuchses – Ψ-Modell der PH SG (in Anlehnung und Weiterentwicklung des Y-Modells. Aus: Forschung & Lehre 5/2015, S. 369).

In den einzelnen Handlungsfeldern sind folgende Maßnahmen bereits eingeführt bzw. werden zukünftig angeboten:

- o Personalplanung und -gewinnung

Dieses Handlungsfeld bezieht sich neben der Personalplanung zum einen auf strukturell verankerte Richtlinien und Vorgaben für die Personalauswahl und die qualitätsgestützte Durchführung von Berufungsverfahren und Besetzungsverfahren, zum anderen auf individuelle Beratungs- und Serviceangebote, wie z.B.:

- Stellenplanung im jeweiligen Struktur- und Entwicklungsplan
- Richtlinien für das Besetzungsverfahren von akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Richtlinien zum Verfahren bei Berufungen von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern
- Kurzübersicht für Berufungsverfahren (Checkliste)
- Familienfreundliche, gleichstellungs- und diversitätsorientierte Formulierung der Stellenausschreibung
- Leitfragen für einen gleichstellungsorientierten Verlauf von Berufungsverfahren
- Beratung durch die Personalabteilung
- Beratung durch das Gleichstellungsbüro
- Mitgliedschaft im Netzwerk Dual Career Solutions
- Mitgliedschaft im Netzwerk „Job für zwei“
- Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und akademischer Karrierewege nach der Promotion
- Gelebte Willkommenskultur (Einführungsgespräche, Rundgänge, Begrüßungsmappe, Einladung an neu berufene Professor_innen eine Antrittsvorlesung zu halten)

Ein wesentlicher Bestandteil dieses Handlungsfeldes ist darüber hinaus das Qualitätssicherungskonzept für die Berufung von Juniorprofessuren, das vom Senat der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd in seiner Sitzung vom 20.07.2016 beschlossen und vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst mit Schreiben vom 02.02.2017 genehmigt wurde. Dieses Qualitätssicherungskonzept wirkt überdies in das nachfolgende Handlungsfeld des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung hinein.

o Personaleinsatz und -entwicklung

Dieses Handlungsfeld bildet das ‚Kernstück‘ des PE-Konzeptes der Hochschule. Da sich der wissenschaftliche Bereich der PH SG durch große Diversität im wissenschaftlichen Personaltableau auszeichnet, wurde im Struktur- und Entwicklungsplan festgeschrieben, eine adressatenspezifische Karriereberatung für die verschiedenen Zielgruppen des wissenschaftlichen Nachwuchses aufzubauen. Diese soll den Besonderheiten wissenschaftlicher Karrierewege, aber auch der besonderen Informations- und Entwicklungssituation des so genannten ‚wissenschaftlichen Nachwuchses‘ gerecht werden und das Karrieresystem der Hochschule inhaltlich mit der Entwicklung von überfachlichen Kompetenzen unterfüttern.

Nicht zuletzt ist auch die Durchlässigkeit der wissenschaftlichen Karrierewege hin zum wissenschaftsnahen Bereich und Berufsfeldern außerhalb des Hochschulbereiches durch geeignete PE-Maßnahmen zu gestalten.

Verbleibstudien zeigen auf, dass nur ein Drittel der Nachwuchswissenschaftler_innen in Wissenschaftseinrichtungen verbleibt (vgl. Briedies et al. 2013, S. 7). Unter Gleichstellungsgesichtspunkten ist insbesondere die „Leaky Pipeline“ hochqualifizierter Wissenschaftlerinnen auffällig (vgl. dazu z.B. CEWS 2016). Der sogenannte Flaschenhals, das Verhältnis zwischen für eine Professur qualifizierten Wissenschaftler_innen und vorhandenen Professuren, hat sich durch eine Zunahme an wissenschaftlichen Mitarbeitenden bei einer sogar leicht gesunkenen Zahl an Professuren weiter verengt (vgl. Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017, S. 101).

Zudem findet Personalentwicklung vor dem Hintergrund der engen Grenzen einer Hausberufung und des zunehmenden Drittmittelstellenanteils perspektivisch auch für andere Arbeitgeber und vielfältigere Bereiche wie den wissenschaftsnahen Bereich in anderen Universitäten, aber auch Behörden, statt. Die oben skizzierte Situation – verhältnismäßig viele unbefristete Stellen im Mittelbau, abgeordnete Lehrer_innen (zur Promotion, seltener auch in der Postdoc-Phase) – markiert eine große Diversität im wissenschaftlichen Personaltableau, die sich in der höheren Beratungsarbeit von Seiten der PH SG niederschlägt.

An der PH SG wird das Handlungsfeld „Personaleinsatz und -entwicklung“ durch eine Modulstruktur mit vier Kompetenzfeldern und vier übergreifenden Querschnittsthemen abgebildet (s. Abb. 2); die Angebote orientieren sich an den Qualifizierungsphasen der wissenschaftlich Beschäftigten, sind aber auch zeitlich überlappend. Die Qualifizierungsphase ist in drei zeitliche Abschnitte differenziert:

- Die *Orientierungsphase* bietet dem wissenschaftlichen Nachwuchs Raum, seine beruflichen Präferenzen zu reflektieren, ggf. in Frage kommende Karriereoptionen zu prüfen, sich weitere wissenschaftliche Qualifikationsziele zu setzen und Voraussetzungen für weitere wissenschaftliche Qualifikationsschritte zu schaffen.
- Die *Promotionsphase* gilt im Kontext der akademischen Karriere als originär erste Qualifizierungsphase; sie beginnt mit der offiziellen Annahme als Doktorandin bzw. Doktorand durch die promotionsführende Fakultät und endet mit Abschluss der Disputation und Veröffentlichung der Dissertationsschrift. In der Promotionsphase wird eine eigenständige Forschungsleistung erbracht und ein Beitrag zum Erkenntnisfortschritt in der Fachdisziplin geliefert.
- Die *Postdoc-Phase* bietet einen zeitlichen Rahmen, zum einen für die Weiterqualifizierung der Postdocs hinsichtlich ihres Tätigkeitsprofils, um ihre wissenschaftliche Karriere voranzubringen, indem sie sich beispielsweise vertiefend mit ihrem Fachgebiet beschäftigen, wichtige Publikationen verfassen oder Erfahrungen in der Einwerbung von Drittmitteln für Forschungsprojekte sammeln. Zum anderen kann die Phase wiederum der Reflexion über die nächsten Karriereschritte dienen. Zudem bietet die Phase für jene Postdocs, die eine Professur anstreben, die Zeit, ihr Leistungsprofil mit den für eine Berufung erforderlichen Voraussetzungen abzurunden.

Die Vermittlung und Aneignung der erforderlichen Kompetenzen wird an der PH SG durch vier Modulbereiche mit vier Querschnittsthemen strukturiert, die wiederum in verschiedenen Formaten – Informationsveranstaltung, Seminar/Workshop/Kurs, Einzel- und Teambberatung, Coaching (Einzelcoaching, Teamcoaching) oder Mentoring – angeboten werden. Für alle Module gilt, dass sie den Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern als freiwilliges Angebot bereitgestellt werden und in der Regel grundsätzlich auch den anderen Wissenschaftsgruppen offen stehen.

○ Module zur Karriereentwicklung

Der Karriereweg des wissenschaftlichen Nachwuchses kann einerseits weiter im Hochschulkontext verortet sein und damit auf Tätigkeiten in der Wissenschaft, in der Lehre oder aber im wissenschaftsnahen Bereich zielen. Andererseits besteht die Möglichkeit, sich für Tätigkeiten außerhalb der Hochschule bzw. des Wissenschaftssystems zu qualifizieren, was angesichts der begrenzten Stellenanzahl an Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen – wie oben bereits dargelegt – notwendig ist. Für die PH SG ist es daher eine wichtige Aufgabe, für alle Karrierewege unterstützende und begleitende Qualifizierungs- sowie Beratungs-, Coaching- und Mentoringmaßnahmen anzubieten.

Die verschiedenen Module im Kompetenzfeld Karriereentwicklung haben folgende thematische Ausrichtungen:

- Modul Karriereorientierung
- Modul Karriereplanung
- Modul Karrierewege außerhalb der Wissenschaft
- Modul Coaching
- Modul Mentoring
- Modul Beratung

In dem *Modul Karriereorientierung* geht es vor allem um die eigene Standortverortung; Nachwuchswissenschaftler_innen sollen sich Klarheit darüber verschaffen, über welche Kompetenzen sie verfügen, wie bisherige wissenschaftliche Leistungen zu bewerten sind (Potenzialanalyse) und welche beruflichen Motive, Wünsche und

Erwartungen sie haben (Ziele und Visionen). Neben diesen Reflexionsworkshops zur persönlichen Standortbestimmung geben ergänzende Veranstaltungen wie „Berufsfachtagung Gesundheitsförderung“ oder „Ringveranstaltung Pädagogische Berufe und Handlungsfelder“ Einblick in verschiedene Berufsfelder und Karriereoptionen außerhalb der Hochschule. Im *Modul Karriereplanung* wird ein Fokus auf (mögliche) Planungsschritte einer wissenschaftlichen Karriere am Beispiel des akademischen Karriereportfolios (nach Müller 2014, S. 20) gelegt, um so den wissenschaftlichen Nachwuchs frühzeitig im Rahmen von Informationsworkshops für diese Thematik zu sensibilisieren. Für Postdocs mit konkreter Karriereplanung Professur werden künftig Workshops zum Thema „Laufbahn Professur“ oder „Bewerbung auf eine Professur“ im Angebot stehen.

Impulse für alternative Karriereoptionen außerhalb des Hochschulsystems können sich aus dem *Modul Karrierewege außerhalb der Wissenschaft* ergeben (für diesen Bereich sind entsprechende Workshopangebote noch zu entwickeln neben den bereits genannten Veranstaltungsformaten im Modul Karriereorientierung).

Der Mentoring-Ansatz ist in der Evaluationssatzung für Juniorprofessuren im Rahmen des Qualitätssicherungskonzepts bei den Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren integraler Bestandteil. Darüber hinaus gehende Mentoring-Angebote für Promovierende und Postdocs (*Modul Mentoring*) sind vorgesehen, aber noch in der Entwicklung. Dem wissenschaftlichen Nachwuchs sollen Ansprechpersonen für einen Erfahrungsaustausch zur Verfügung stehen, die sie gleichfalls bei strategischen Aspekten beim Verfolgen der wissenschaftlichen Karriere, zu Berufsaussichten oder zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beraten können.

Neben dem Mentoring ist auch ein *Modul Coaching* vorgesehen, hier verstanden als Karriere-Coaching in Form von individuellen, Team- oder Gruppenangeboten, die bedarfsorientiert angefragt werden können und auf Beratungen im Themenfeld Karriereentwicklung begrenzt sind (z.B. zu Themen wie Möglichkeiten einer internationalen Karriere oder zu Bewerbung und Berufungsvoraussetzungen).

○ Module zur Wissenschaftspraxis

Mit den Modulen zur Wissenschaftspraxis stehen dem wissenschaftlichen Nachwuchs vor allem Angebote zur Verbesserung ihrer Forschungskompetenzen zur Verfügung; im Einzelnen sind dies:

- Modul Wissenschaftliches Arbeiten für Wissenschaftsquereinsteiger_innen
- Modul Forschungsmethoden
- Modul IT-Kompetenz
- Modul Drittmittelkompetenz und Antragstellung
- Modul Projektmanagement
- Modul Wissenschaftsmarketing

An der PH SG gibt es viele Wissenschaftsquereinsteiger_innen, die meist als Abordnung aus dem Schuldienst kommen, während ihrer Studienzeit wenig wissenschaftlich gearbeitet haben und hier einen Nachholbedarf sehen; dies gilt umso mehr, je länger das Studium zurückliegt. Das *Modul Wissenschaftliches Arbeiten für Wissenschaftsquereinsteiger_innen* bietet entsprechende Angebote beispielsweise zu Themen wie Literatur- und Informationsmanagement (Citavi-Schulungen etc.), zur Ziel- und Strategieentwicklung bei Forschungsarbeiten (Workshop Exposé etc.). Im Rahmen des *Moduls Forschungsmethoden* werden im Rahmen von Workshops einzelne Forschungsmethoden und -verfahren sowohl für Einsteiger_innen als auch für Fortgeschrittene vorgestellt und z.T. beispielhaft erprobt. Die Kenntnis über und die Anwendung von Forschungsmethoden wird durch die Schulungsangebote auf eine breitere Basis gestellt.

Im Zuge einer voranschreitenden Digitalisierung auch in Forschungs- und Wissenschaftskontexten ist der sichere Umgang mit digitalen Medien bei Informations- und Kommunikationsprozessen notwendig. Schulungsangebote wie z.B. „Arbeit in der Cloud“, „Dateimanagement“, „Videokonferenzsysteme“ oder „Webkonferenzen“ sind in dem *Modul IT-Kompetenz* verortet.

Das *Modul Drittmittelkompetenz und Antragstellung* umfasst für interessierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler (meist ab der Promotionsphase) Informationsangebote zu Förderformaten verschiedener Fördermittelgeber sowie Workshops zur Drittmittelbeantragung und zur Abrechnung bzw. Verwaltung von Projekten (elektronische Projektakte). Auf Anfrage können bedarfsgerecht ergänzende Angebote in Zusammenarbeit mit dem EU-Forschungsreferat der Pädagogischen Hochschulen Baden-Württembergs für die Forschung auf EU-Ebene offeriert werden. Kompetenzen in diesem Bereich sind insbesondere für diejenigen relevant, die eine Karriere in der Wissenschaft anstreben, da der Nachweis der Einwerbung von Drittmitteln ein wichtiges Beurteilungskriterium im Leistungsprofil von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern darstellt.

Ein gutes Projektmanagement ist für die Gestaltung des eigenen Promotionsprozesses oder für die Bearbeitung von Forschungsprojekten entscheidend, um diese Vorhaben erfolgreich zu Ende zu führen. Verschiedene Workshopangebote zur Promotionsphase oder zur erfolgreichen Umsetzung von Drittmittelprojekten sind im *Modul Projektmanagement* verortet.

Ein weiterer Modulbaustein bezieht sich auf das Thema *Wissenschaftsmarketing*. Die Öffentlichkeitsarbeit zu besonderen Forschungs-, Lehr- oder Weiterbildungsleistungen der Hochschule gehört zum Arbeitsalltag. Hierbei ist es wichtig, diese zielgruppenadäquat darstellen zu können (von der Scientific Community über Fördermittelinstitutionen bis hin zu Laien). Für die eigene Karriereentwicklung ist aber auch die Selbstvermarktungsfähigkeit eigener Leistungen ein entscheidender Aspekt, um sich in der Wissenschaftscommunity positionieren zu können. Die Stabstelle Kommunikation und Marketing der PH SG bietet beispielsweise Informationsangebote zu Öffentlichkeits- und Pressearbeit an.

○ Module zur Sozial- und Personalkompetenz

Überfachliche Kompetenzen werden im Modul zur Sozial- und Personalkompetenz angesprochen. Der Schwerpunkt an der PH SG wird hierbei auf nachfolgende Module gelegt:

- Modul Wissenschaftliche Kommunikationskompetenz
- Modul Selbstkompetenz
- Modul Interkulturelle Kompetenz
- Modul Führungskompetenz

Im Modul *Wissenschaftliche Kommunikationskompetenz* werden die Themen wissenschaftliches Schreiben, Präsentieren, Moderieren und Kommunikation in internationalen Kontexten behandelt. Hierzu bietet die PH SG vielfältige Schulungsangebote und Veranstaltungsformate an, z.B. Vortragsmöglichkeiten im Forschungs- und Doktorandenkolloquium, Workshops zum Verfassen eines Exposés, zur Gestaltung eines wissenschaftlichen Posters, zum Thema Moderation oder ein Kursangebot English Faculty Workshop for Academics. Einen weiteren Zugang zu Schulungsangeboten für den wissenschaftlichen Nachwuchs bietet die gemeinsame Graduiertenakademie der Pädagogischen Hochschulen Baden-Württembergs im Rahmen der jährlich stattfindenden Winter- und Sommerakademie, hier beispielsweise in Form von Workshops zu den Themen wissenschaftliches Schreiben, wissenschaftliches Publizieren oder Publizieren in Englisch. Angebote zum Thema Konfliktmanagement befinden sich noch in der Entwicklung.

Die Arbeit im Forschungs- oder Wissenschaftsbereich ist meist mit hohen Anforderungen verbunden. Projektverpflichtungen und wissenschaftliche Ziele, eigene berufliche Karriereziele sowie den privaten Lebensbereich mit persönlichen Zielen im privaten Lebensbereich und Familie bzw. sozialen Kontakten auf Dauer in Einklang zu bringen, ist nicht leicht; dies gilt umso mehr für Nachwuchswissenschaftler_innen, die sich im Wissenschaftsalltag hohen Erwartungen von außen sowie auch den eigenen Ansprüchen an sich selbst ausgesetzt sehen. Mit dem Kursangebot „Ressourcenorientiert den (Berufs-)Alltag gestalten mit dem ZRM“ (ZRM = Zürcher Ressourcenmodell) bietet die PH SG den wissenschaftlich Beschäftigten mit vier Kurseinheiten eine Schulung an, ihre *Selbstmanagementkompetenzen* zu entwickeln und zu erweitern.

Interkulturelle Kompetenzen im Umgang mit internationalen Studierenden, in wissenschaftlichen Besprechungen unter Forschenden unterschiedlicher Herkunftsländer oder in der Zusammenarbeit in multikulturellen Teams bei länderübergreifenden Forschungsprojekten werden immer bedeutsamer. Vorurteilsfreie Offenheit und das Bewusstsein von kulturellen Unterschieden sind Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation und den respektvollen Umgang miteinander. Dem soll im *Modul Interkulturelle Kompetenz* im Rahmen entsprechender Workshopangebote Rechnung getragen werden. Angebote befinden sich an der PH SG noch im Entwicklungsstadium.

In der Wissenschaft werden Führungsaufgaben angesichts der Herausforderungen knapper werdender Ressourcen, zunehmender Kooperationsprojekte und steigenden Wettbewerbs immer relevanter. Für wissenschaftliche Nachwuchskräfte in der Postdoc-Phase sind entsprechende Fortbildungsveranstaltungen daher notwendig. Workshopangebote zum Thema Führung an der Hochschule, Steuerung von Teamprozessen oder zur Verhandlungsführung sind an der PH SG in dem *Modul Führungskompetenz* noch konkret zu entwickeln. Aktuell bearbeitet die PH SG dieses Thema im Kontext einer gesundheitsorientierten Führung. Bisher stehen den Nachwuchskräften nur externe Angebote wie z.B. die der LaKoG (Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten) offen, die auch Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsaspekte thematisch berücksichtigen.

○ Module zur Lehrkompetenz

Die Hochschullehre ist ein zentraler Aufgabenbereich von wissenschaftlich Beschäftigten. Entsprechende Kenntnisse sind beim wissenschaftlichen Nachwuchs aufzubauen. Nachwuchswissenschaftler_innen werden daher frühzeitig in die Hochschullehre eingebunden. Für dieses Kompetenzfeld werden daher folgende Module an der PH SG angeboten:

- Modul Lehrgestaltung und Didaktik
- Modul Prüfung und Leistungsbewertung
- Modul Studierendenberatung und -betreuung

Im *Modul Lehrgestaltung und Didaktik* stehen die Vermittlung von Kenntnissen im Bereich Lehren und Lernen sowie die Lehrveranstaltungsplanung im Fokus. Zu diesen Modulthemen existieren entsprechende Schulungsangebote, die des Weiteren um Workshops zu z.B. „Einsatzmöglichkeiten von Moodle in der Lehre“, „Tools zum Erstellen von digitalen Medien“ oder „Gender- und diversitätsgerechte Lehre“ ergänzt werden. Die Gestaltung von Prüfungen und Prüfungsmaterialien wie auch die Bewertung von Studienleistungen werden im *Modul Prüfung und Leistungsbewertung* behandelt. Der Umgang mit Studierenden in Beratungs- und Betreuungssituationen wie Sprechstunde oder Seminaren, z.B. bei Hausarbeiten, Vorträgen, Prüfungsnachbesprechungen, wird im *Modul Studierendenberatung und -betreuung* thematisiert.

Zu den vier Modulbereichen der Kompetenzfelder gibt es übergreifende Kompetenzen als sog. Querschnittsthemen zu den Bereichen

- Internationalisierung und Diversity
- Gleichstellung
- Digitale Medien und
- Networking

Diese Querschnittsthemen werden an der PH SG sowohl ergänzend, d.h. als extra ausgewiesene Kompetenzbereiche, aber vor allem integrativ zu den genannten Modulen entwickelt.

Internationalisierungsaspekte werden in den folgenden Modulbereichen berücksichtigt: Karriereentwicklung (z.B. Planung von Forschungsaufenthalten im Ausland), Wissenschaftspraxis (z.B. Antragstellung eines Forschungsantrages im Rahmen eines internationalen Konsortiums, bei der Organisation von internationalen Exkursionen), Sozial- und Personalkompetenz (z.B. in der Kommunikation bei Hochschulpartnerschaften, bei der

Präsentation auf internationalen Konferenzen oder der Zusammenarbeit in EU-Forschungsprojekten) sowie Lehrkompetenz (z.B. bei Betreuung von internationalen Austauschstudierenden, Lehrleistungen an ausländischen Hochschulen im Rahmen des Erasmusmobilitätsprogramms).

Diversitätsaspekte finden desgleichen Beachtung in vielen Modulen. Vor dem Hintergrund einer diversen Studierendenschaft sind beispielsweise im Modul Lehrgestaltung und Didaktik oder im Modul Studierendenberatung und -betreuung Diversitätsaspekte anzusprechen. Auch in den Modulen Führungskompetenz (hier bei der Steuerung von Teams) und Interkulturelle Kompetenz sind diese Aspekte zu beachten.

Aspekte des Querschnittsthemas Gleichstellung werden in allen Modulbereichen der Kompetenzfelder berücksichtigt. So wird beispielsweise im Modul Drittmittelkompetenz und Antragstellung auf besondere Förderprogramme für Frauen eingegangen. Bei der Karriereentwicklung kann auf spezielle Unterstützungs- und Stellenfinanzierungsangebote für Nachwuchswissenschaftler_innen mit Kindern hingewiesen werden, wie die Teilnahme an dem Brigitte-Schlieben-Lange-Programm des Landes Baden-Württemberg. Auch im Modul Selbstmanagement werden Vereinbarkeitsaspekte integriert, bspw. mit dem Workshopangebot „Eltern werden – Wissenschaftler_in bleiben“. Schließlich werden außerdem regelmäßig Veranstaltungen angeboten, damit Lehrende ihre fachlichen, methodischen und didaktischen Kompetenzen um Genderaspekte erweitern können.

Das Querschnittsthema Digitale Medien wurde bereits im Zusammenhang des Moduls Wissenschaftspraxis, konkret im Modul IT-Kompetenz, aufgegriffen. Es spielt aber auch im Modul Lehrkompetenz eine wichtige Rolle, vor allem im Modul Lehrgestaltung und Didaktik (z.B. im Rahmen von E-Learning-basierten Lehrveranstaltungen) oder auch zukünftig verstärkt im Kontext von online-basierten Prüfungsformaten.

Neben Leistung und Produktivität nehmen vor allem Kooperations- und Netzwerkbeziehungen Einfluss auf die Karriereentwicklung und den Verlauf von Hochschulkarrieren. Networking kann somit entscheidende Wettbewerbsvorteile bieten. Das Querschnittsthema findet insbesondere auch Berücksichtigung im Modul Wissenschaftspraxis, z.B. im Kontext des Publizierens von Fachartikeln mit anderen Autorinnen bzw. Autoren oder in der Antragstellung oder Bearbeitung von Verbundprojekten. Auch in der Ausbringung von gemeinsamen Lehrveranstaltungen kann der Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen und Kollegen für die eigene Lehrgestaltung nützliche Impulse bringen. Entsprechend wird auch das Thema Networking im Modul Lehrkompetenz angesprochen.

Abbildung 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die an der PH SG definierten Kompetenzfelder und der damit einhergehenden Modulstruktur und -Angeboten. In einzelnen Modulen und Inhalten sowie in Schulungs- und Veranstaltungsformaten bestehen thematische Überschneidungen, welche die Zusammenhänge zwischen den Angeboten widerspiegeln.

○ Personalerhaltung und -bindung

Das Handlungsfeld der Personalerhaltung und -bindung beinhaltet Maßnahmen bzgl. des Selbstverständnisses und der Infrastruktur der Hochschule, so dass allen Beschäftigten eine unbelastete Arbeitssituation sowie ein angemessener Einsatz entsprechend ihrer Kompetenzen ermöglicht werden. Schwerpunkte an der PH SG sind hierbei Angebote des Familienservice, zum BGM sowie zur Internationalisierung und zur Entwicklung der Diversitätskompetenz.

- Tenure-Track für Juniorprofessuren als Instrument zur Bindung exzellenter Wissenschaftler_innen
- Stellenplanung mit einem hohen prozentualen Anteil unbefristeter Stellen
- Nutzung von budgetären Spielräumen zur Ermöglichung von Promotions-/ Habilitationsvorhaben durch Lehrdeputatsreduktionen für strategisch relevante Forschungsprojekte
- Finanzierungsangebote bei fehlender Mutterschutz- und Elternzeitfinanzierung z.B. in Drittmittelprojekten
- Richtlinie für die Befristung von Arbeitsverträgen (Selbstverpflichtung „Gute Arbeit“)

- Veranstaltungsreihe „Wissenschaft trifft Verwaltung“ zur Schaffung von Akzeptanz zwischen den Arbeitsbereichen
- Beratung durch das Familienbüro
- Maßnahmen/Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Konfliktberatung/Mediation durch Externe
- Richtlinien für die Vergabe von Leistungsbezügen in der W-Besoldung
- Fortbildungen zur Internationalisierung und Diversitätskompetenz (Entwicklung Selbstverständnis)
- arbeitsplatzbezogene Weiterbildungsmaßnahmen
- Ausscheiden/Übergangsmanagement

Dieses Handlungsfeld zielt darauf ab, eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik zu entwickeln und umzusetzen. Derzeitige Angebote in diesem Handlungsfeld sind:

- Überbrückungsangebote für befristetes wissenschaftliches Personal
- Verlängerungsoption für Juniorprofessuren bei negativer Zwischenevaluation
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Teilzeit- und Beurlaubungsregelungen
- Altersteilzeit im Bereich der tariflich Beschäftigten (Schwerbehinderte)
- Beratungsangebote der Personalabteilung
- spezielle Weiterbildungsangebote

Die PH SG bietet somit eine Vielzahl von Maßnahmen zur kompetenzgerechten, wissenschaftlich und biographisch angepassten Personalentwicklung. Umgekehrt erwartet sie von ihren Beschäftigten, dass diese sich den veränderten Anforderungen stellen und sich über die Jahre ein angemessen hohes Maß an Flexibilität erhalten.

Abb. 2: Übersicht zu den Modul-Angeboten für den wissenschaftlichen Nachwuchs differenziert nach Kompetenzfeldern und der Qualifizierungsphase

	Qualifizierungsphase		
Kompetenzfelder	Orientierungsphase	Promotionsphase	Postdoc-Phase
Module Karriereentwicklung	Modul Karriereorientierung		
	Modul Karriereplanung		
			Modul Karrierewege außerhalb der Wissenschaft
		Modul Coaching	
		Modul Mentoring	
	Modul Beratung		
Module Wissenschaftspraxis	Modul Wissenschaftliches Arbeiten für Wissenschaftsquereinsteiger_innen	Modul Forschungsmethoden	
	Modul IT-Kompetenz	Modul Projektmanagement	
			Modul Drittmittelkompetenz und Antragstellung
			Modul Wissenschaftsmarketing
Module Sozial- und Personal-kompetenz	Modul Wissenschaftliche Kommunikationskompetenz		
		Modul Selbstmanagement	
		Modul Interkulturelle Kompetenz	
			Modul Führungskompetenz
Module Lehrkompetenz	Modul Lehrveranstaltungsgestaltung und Didaktik		
	Modul Prüfung und Leistungsbewertung		
	Modul Studierendenberatung und -betreuung		
Querschnittsthema Internationalisierung und Diversity			
Querschnittsthema Gleichstellung			
Querschnittsthema Digitale Medien			
		Querschnittsthema Networking	

B.2. Verwaltungsbereiche

Die Mitarbeiter_innen der verschiedenen Verwaltungsbereiche (Zentrale Verwaltung, Studierendenservices, Bibliothek, Rechenzentrum, technischer Dienst) werden durch die Einführung eines neuen Campusmanagementsystems, die Internationalisierungsbemühungen/-maßnahmen der Hochschule und Erweiterung der BA- und MA-Studiengänge außerhalb des bisherigen Schwerpunktes der Lehramtsausbildung besonderen Veränderungsprozessen unterworfen, die durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen begleitet werden müssen, um der zukünftigen Aufgabenvielfalt und den sich verändernden Schwerpunkten gerecht werden zu können. Das hierfür notwendige Veränderungsmanagement wird durch bedarfsorientierte Fort- und Weiterbildung, aber auch Qualifizierungsmaßnahmen für ganz neue Aufgabenbereiche ergänzt. Nachfolgend sind die aktuellen Angebote in den verschiedenen Handlungsfeldern dargestellt. Gemeinsam mit dem Personalrat, dem Steuerkreis und mittels einer Mitarbeitendenbefragung sowie bei Bedarf einer externen Expertise sollen die Weiterentwicklung der PE-Maßnahmen konzipiert und das vorliegende Konzept für die Mitarbeiter_innen aller Verwaltungsbereiche fortgeschrieben werden.

o Personalplanung und -gewinnung

Dieses Handlungsfeld bezieht sich zum einen auf strukturell verankerte Richtlinien und Standards für die Personalauswahl und die qualitätsgestützte Durchführung von Besetzungsverfahren, zum anderen auf individuelle Beratungs- und Serviceangebote.

- Bereitstellung von bis zu vier Ausbildungsstellen in unterschiedlichen Ausbildungsgängen und Verwaltungsbereichen (Zentrale Verwaltung, Bibliothek sowie Medien- und Informationszentrum)
- Einsatz eines DV-gestützten Bewerbungsmanagements
- Beratung durch die Beauftragte für Chancengleichheit
- Gelebte Willkommenskultur (Einführungsgespräche, Rundgänge, Begrüßungsmappe)

o Personaleinsatz und -entwicklung

Dieses Handlungsfeld bildet, wie im wissenschaftlichen Bereich auch, einen Schwerpunkt des PE-Konzeptes im Verwaltungsbereich der Hochschule, auch wenn der Hintergrund ein anderer ist und die Herausforderungen in den vielfältigen Veränderungen bezüglich einer zukünftigen Aufgabenvielfalt und sich wandelnden Schwerpunkten in Forschung und Lehre zu sehen sind.

Die Mitarbeiter_innen der verschiedenen Verwaltungsbereiche sind umfangreichen Veränderungsprozessen unterworfen, die durch gezielte PE-Maßnahmen begleitet werden müssen: hier vor allem durch bedarfsorientierte Fort- und Weiterbildungen, die aber auch durch Qualifizierungsmaßnahmen für ganz neue Aufgabenbereiche ergänzt werden.

- Karriereentwicklung (z.B. Berufs- und Karriereberatung, Karriereplanung)
- Fort- und Weiterbildungsangebote (z.B. Württ. Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie, Hochschulservicentrum Reutlingen, HISEG Hannover)
- Ringschulung „Aus der Praxis für die Praxis“
- Qualifizierungsangebote (z.B. Führungsakademie B.-W., Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl)

o Personalerhaltung und -bindung

Personalerhaltung und -bindung bedeutet zum einen die Bereitstellung angemessener Infrastruktur und die Entwicklung von Selbstverständnissen, um allen Beschäftigten eine unbelastete Arbeitssituation zu ermöglichen. Derzeitige Angebote in diesem Handlungsfeld sind:

- Beratung durch die Beauftragte für Chancengleichheit und die Personalabteilung
- Maßnahmen/Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung
- Veranstaltungsreihe „Wissenschaft trifft Verwaltung“ zur Schaffung von Akzeptanz zwischen den Arbeitsbereichen
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Konfliktberatung/Mediation durch Externe
- Übernahme von Auszubildenden für mindestens ein Jahr im Anschluss an das Ausbildungsende
- Flexible Arbeitszeitgestaltung durch eine Dienstvereinbarung Arbeitszeit
- Flexible Teilzeitmodelle
- Einsatz an Arbeitsplätzen, die dem besonderen Kompetenzprofil der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters entsprechen
- Gezielte individuell abgestimmte Weiterbildungsmaßnahmen

o Ausscheiden/Übergangsmanagement

Dieses Handlungsfeld hat vor allem das Ziel, eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln und durchführen zu können. Derzeitige Angebote in diesem Handlungsfeld sind:

- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Teilzeit- und Beurlaubungsregelungen
- Altersteilzeit im Bereich der tariflich Beschäftigten (Schwerbehinderte)
- Beratungsangebote der Personalabteilung
- spezielle Weiterbildungsangebote

Die PH SG ist zuversichtlich, dass die vielfältigen Angebote zur Personalentwicklung und -bindung für die Beschäftigten im Verwaltungsbereich auf deren Seite mit einer entsprechend hohen Akzeptanz und Flexibilität korrespondieren.

Schwäbisch Gmünd, den 23.05.2017

gez.

Prof. 'in Dr. Astrid Beckmann

- Rektorin -

Literaturliste

- Beckmann, A. (2015): Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und akademischer Karrierewege nach der Promotion der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd. Internes Dokument.
- Briedies, K. et al. (2016): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme. Studie des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft und des HIS-Instituts für Hochschulforschung. Essen.
- BuKoF (2007): Handreichung Geschlechtergerechte Personalentwicklung in der Wissenschaft. Bundeskonferenz der Frauenbeauftragten und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen e.V. Online unter: www.bukof.de/tl_files/Veroeffentl/handreichung-personalentwicklung.pdf (zuletzt am 15.3.2017).
- Bundesministerium des Innern (2006): Personalentwicklungskonzept; Zufriedene Beschäftigte – effiziente Verwaltung.
- CEWS (2016): The leaky pipeline: Frauen- und Männeranteile im akademischen Qualifikationsverlauf, 2015 (Online unter <http://www.gesis.org/cews/unser-angebot/informationsangebote/statistiken/thematische-suche/detailanzeige/article/the-leaky-pipeline-frauen-und-maenneranteile-im-akademischen-qualifikationsverlauf-2015/>; letzter Zugriff am 15.03.2017)
- Hochschulrektorenkonferenz (2014): Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur. Empfehlung der 16. Mitgliederversammlung der HRK am 13. Mai 2014, Frankfurt am Main.
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2017): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden in Deutschland. Bielefeld. Online unter: <http://www.buwin.de/dateien/buwin-2017.pdf> (zuletzt am 15.03.2017)
- Krempkow, R. et al. (2016): Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme im Zeitvergleich. Studie des Stifterverbandes Bildung, Wissenschaft, Innovation und des DZHW, Essen.
- Müller, M. (2014): Promotion – Postdoc – Professur. Karriereplanung in der Wissenschaft, Frankfurt/New York.
- Nickel, S.; Püttmann, V. & Duong, S. (2014): Im Blickpunkt. Was wird aus Juniorprofessor(inn)en? Zentrale Ergebnisse eines Vergleichs neuer und traditioneller Karrierewege in der Wissenschaft. Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh 08/2014.
- Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd (Hrsg.) (2016): Struktur- und Entwicklungsplan der PH Schwäbisch Gmünd 2017 – 2021. Download unter: <http://www.ph-gmuend.de/die-ph/leitung-und-gremien/rektorat/>.
- uninetzPE (2015): Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten, Beschluss der Mitgliederversammlung auf der UniNetzPE Jahrestagung vom 27.11.2015, <http://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/> (letzter Zugriff am 15.03.2017).
- Universität Trier (2010): Personalentwicklungskonzept der Universität Trier.
- Wissenschaftsrat (WR) (2014): Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten. Dresden, 11.07.2014.