



## **Personalentwicklungskonzept der Humboldt-Universität zu Berlin** (Stand 24.Oktober 2019)

<b>1. Grundsätze und Ziele der Personalentwicklung</b>	<b>2</b>
<b>2. Standortbestimmung - Status Quo</b>	<b>3</b>
<b>3. Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung</b>	<b>4</b>
3.1 Personalführung	4
3.2 Personalplanung	7
3.3 Personalgewinnung und –auswahl	8
3.4 Einarbeitung	10
3.5 Qualifizierung und Förderung des Personals	11
3.6 Chancengleichheit, Nachteilsausgleich, Gesundheitsförderung, altersgerechte Beschäftigung	15
3.7 Ende des Beschäftigungsverhältnisses und Übergänge	17
<b>4. Qualitätssicherung und Evaluation (PDCA-Zyklus) im Rahmen der Personalentwicklung</b>	<b>18</b>
<b>5. Instrumente, Maßnahmen, Zielgruppen und Zeitplan</b>	<b>19</b>
Anlagen	
1 Vermerk Überlastanzeigen	20
2 Schaubild PE an der HU	21
3 Maßnahmetabelle	22

## 1. Grundsätze und Ziele der Personalentwicklung

Vorbemerkungen:

Das vorliegende Konzept ist inspiriert durch einen breiten inneruniversitären Diskussionsprozess. Es soll einen Rahmen beschreiben, innerhalb dessen die Humboldt-Universität ihre Personalentwicklung systematisch implementiert und entwickelt. Das PE-Konzept wird den Beschäftigten und der Organisation Orientierung geben, Werte vermitteln und Weichen stellen für die bestehenden und neuen Herausforderungen und Veränderungen. Im bevorstehenden Umsetzungsprozess müssen Infrastruktur und Rahmenbedingungen möglichst dauerhaft gesichert werden. Durch die Gründung der Steuerungsgruppe Personalentwicklung ist dafür eine gute Basis geschaffen, denn letztlich kann der Entwicklungsprozess nur gemeinsam gestaltet werden.

Das Konzil der Humboldt-Universität zu Berlin hat am 13. Februar 2002 ein Leitbild der Universität beschlossen. Die dort formulierten grundlegenden Ziele – Humanität und Wissenschaft, gesellschaftliche Verantwortung und kulturelle Präsenz, Nachwuchsförderung, Chancengleichheit der Geschlechter und Internationalität – macht sich die HU auch in ihrem Personalentwicklungskonzept zu eigen.

Nachhaltige und systematische Personalentwicklung ist ein wesentliches strategisches Ziel des Präsidiums der HU. Die HU setzt sich zum Ziel, die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Potentiale sowie die Kreativität ihrer hauptberuflich Beschäftigten mit den Mitteln der Personalentwicklung (PE) umfassend zu fördern. Sie sieht hierin ein wesentliches Element ihrer eigenen Identität, das es konsequent zu entwickeln und zu verbessern gilt. Dies ist ein kontinuierlicher und wechselseitig wirkender Prozess: Die Weiterentwicklung der Beschäftigten dient der Institution und gleichzeitig dient die Entwicklung der Institution den Beschäftigten. Gute Beschäftigungsbedingungen, Zufriedenheit in der Tätigkeit, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft bedingen sich wechselseitig. Sie sind Basis für eine Identifikation mit der HU und können nur im Zusammenspiel aller Beteiligten, mit der Wahrnehmung geteilter und damit gemeinsamer Verantwortung für Personalentwicklung durch die Beschäftigten, die Führungskräfte, die zentralen und dezentralen Einrichtungen und Organisationseinheiten, hergestellt und gesichert werden.

PE leitet sich aus den übergreifenden Organisationszielen der HU sowie aus den besonderen Zielen einzelner Teilbereiche ab. Die Organisationsziele werden in einem kontinuierlichen Prozess gebildet, den die institutionell Verantwortlichen steuern und in dem sie Entscheidungen über die Organisationsziele und deren Umsetzung treffen.

Dazu gehören die Darstellung und Schaffung transparenter sowie alternativer und differenzierter Entwicklungsoptionen. Die Beschäftigten sollen in Veränderungsprozessen begleitet werden. Durch Generationswechsel und demographische Veränderungen soll verstärkt eigenes Personal in seiner Entwicklung unterstützt werden. Die Umsetzung geschieht im Austausch mit den Beschäftigten, insbesondere über die Organe der akademischen Selbstverwaltung, Beauftragte und Gremien der Personalvertretung, die in diesem Prozess als Ideengebende gefragt sind. Organisationsziele sind Ergebnisse von Meinungsbildungsprozessen, in denen Zielkonflikte auftreten können und die – wie das vorliegende Personalentwicklungskonzept – Ergebnis eines organisationsinternen Verständigungsprozesses sind. Diese Prozesse können nur in einem offenen und vertrauensvollen Austausch erfolgreich gestaltet werden.

PE an der HU soll dazu beitragen, dass sich Beschäftigte mit den Zielen identifizieren und sie als eigenverantwortlich selbstorganisierte Persönlichkeiten gefördert und wertgeschätzt werden.

Diversität ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung. Die HU wertschätzt, nutzt und fördert verschiedenartige Erfahrungen und Kompetenzen ihrer Beschäftigten. PE steht zugleich unter der Prämisse der Chancengleichheit als Querschnittsaufgabe. Die HU integriert das Thema Gleichstellung und Diversität systematisch in die strukturelle Organisationsentwicklung und –steuerung. Damit verfolgt die Universität

eine nachhaltige und zukunftsorientierte Gleichstellungs- und Diversitätsstrategie.

Führungskräfte haben in der PE eine Schlüsselrolle und tragen in ihrem Bereich die Verantwortung für ihre Beschäftigten und Fachaufgaben, strukturieren und organisieren Arbeitsprozesse und treffen Entscheidungen. Die Führungskräfte der HU nehmen ihre Aufgaben in einem teamorientierten Führungsstil wahr und beziehen die ihnen zugeordneten Beschäftigten wertschätzend ein, sie unterstützen und begleiten sie und berücksichtigen dabei Aspekte der Gesunderhaltung und der Diversity. Voraussetzungen dafür sind insbesondere Reflexionsvermögen, Verantwortungsbewusstsein, interne Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit, auf über- und unterdurchschnittliche Leistungen angemessen zu reagieren, sowie Vertrauen und Selbstorganisation. Die Universitätsleitung unterstützt die Führungskräfte in ihrer Aufgabenwahrnehmung und verantwortet die dafür notwendigen Rahmenbedingungen.

Ziele und Instrumente der PE tragen den Besonderheiten der verschiedenen Arbeitsbereiche Rechnung. Für das wissenschaftliche Personal und dem in Technik, Service und Verwaltung (MTSV) gibt es über den Beschäftigungszyklus hinweg unterschiedliche Entwicklungsvoraussetzungen und -ziele. Der akademische Diskurs stellt allzu oft die Belange der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den Vordergrund, ohne dabei immer die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Technik, Service und Verwaltung ausreichend im Blick zu haben. Dabei wird exzellente Lehre und Forschung durch sie gerade erst ermöglicht. Das PE-Konzept trägt diesem Umstand Rechnung und nimmt beide Beschäftigtengruppen gleichrangig in den Fokus. Nachfolgend wird daher zwischen übergreifenden und zielgruppenspezifischen Personalentwicklungsmaßnahmen unterschieden. Innerhalb der beiden Personalkategorien wird zudem nach Aufgabenbereichen und Karrierestufen differenziert.

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr werden zentrale Elemente der PE in einer für die Personalpolitik der HU passenden Struktur benannt und zwar auf dem für ein umfassendes Konzept notwendigen Aggregationsniveau. Das Konzept spricht als Zielprojektion sowohl bereits vorhandene wie auch neue Elemente an. Die Weiterentwicklung und Umsetzung des vorliegenden Konzepts erfolgt unter Einbindung aller relevanten Bereiche, die in verschiedenen Organisationseinheiten der Universität verankert sind.

Die Beschäftigten der HU erfüllen ihre Aufgaben engagiert, verantwortungsbewusst und in hoher Qualität im Interesse der Universität und wirken aktiv an der Entwicklung der HU mit. Sie sind eingeladen, ihre Vorstellungen hinsichtlich ihrer persönlichen Entwicklung und ihren individuellen Qualifizierungsbedarfen gemeinsam mit den Führungskräften zu planen.

## **2. Standortbestimmung | Status Quo**

Die HU ist zurzeit Arbeitsort von mehr als 3.900 hauptberuflich Beschäftigten. Im Struktur- und Stellenplan sind die Eckdaten der Personalstruktur festgehalten; sie werden unter Beteiligung der Gremien der akademischen Selbstverwaltung regelmäßig fortgeschrieben.

Neben den zum Teil bereits seit einiger Zeit praktizierten Jahresgesprächen realisiert die HU Personalentwicklung bisher vor allem über ein breites und zielgruppenspezifisches Angebot von übergreifenden Kursprogrammen, bedarfsorientierten Inhouse-Schulungen bis hin zu individuellen Führungskräftefortbildungen, Führungskräftecoachings, Team- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen und Angeboten zum Empowerment von Frauen. Im Jahr 2016 wurde ein Weiterbildungsportal eingerichtet, um zunächst die Angebote für alle Beschäftigtengruppen transparent zu machen und es langfristig als PE-Portal auszubauen.

Durch Unterstützung aus Mitteln der Exzellenzinitiative konnte an der HU erstmalig ein systemischer PE-Ansatz mit dem Schwerpunkt der Führungskräfte- und Team/Organisationsentwicklung erfolgreich erprobt und schrittweise umgesetzt bzw. erweitert werden.

Ein Prozesskreislauf der Personalentwicklung und ihrer Instrumente und Maßnahmen ist zukünftig zu erarbeiten und kann durch das vorliegende Konzept nicht geleistet werden. Das Personalentwicklungskonzept zeigt jedoch Möglichkeiten der individuellen wie organisationalen Entwicklung auf, die allen Beschäftigten offen stehen und Möglichkeiten der Weiterentwicklung, auch zum Beispiel eines Perspektivwechsels eröffnen sollen.

Die HU verbindet in diesem Zusammenhang die Verstetigung des Hochschulpaktes als „Zukunftsvertrag Lehre und Studium stärken“ mit der Hoffnung, dass das Land Berlin im Rahmen seiner Verpflichtungserklärung und damit einhergehenden Finanzierung mit dafür Sorge trägt, den weiteren Ausbau von Dauerbeschäftigten des hauptberuflich tätigen wissenschaftlichen und künstlerischen Personals auf unterschiedlichen Ebenen an der HU zu ermöglichen.

Das vorliegende Konzept basiert maßgeblich auf dem „Nachwuchsprogramm der HU vom Juli 2016“, dem „Konzept der Universitätsleitung zur Entwicklung des wissenschaftlichen Personals an der HU zu Berlin vom Mai 2017“, dem „Beschluss des Akademischen Senats vom 10.07.2017 zur Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen von Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der HU“ sowie auf „Überlegungen für ein Konzept zur Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Technik, Service und Verwaltung, darunter auch Auszubildende vom Juli 2017“.

Im Übrigen gelten alle in diesem Konzept erwähnten relevanten Konzepte, Beschlüsse, Richtlinien, Dienstvereinbarungen, Vereinbarungen, Vermerke etc. als verbindliche Grundlage.

### **3. Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung**

#### **3.1 Personalführung**

##### Entwicklung der Fähigkeit zur Personalführung

Das Gelingen von PE hängt wesentlich von den Führungskräften ab. Sie entwickeln ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, erfragen Ideen und nehmen Rückmeldungen der Beschäftigten auf, geben ihr Wissen sowie ihre Erfahrungen an ihre Mitarbeitenden weiter und unterstützen und begleiten sie in deren Potentialentfaltung, Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation.

Führung ist als Querschnittsaufgabe zu verstehen. Führungskräfte nehmen im konkreten Fall Aufgaben differenziert wahr. Führungskräfte sind sowohl dauerhaft als auch zeitlich befristete Beschäftigte, die Verantwortung für Mitarbeitende tragen. Dazu gehören im wissenschaftlichen Bereich z.B. neben den Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern auch Nachwuchsgruppenleiterinnen und Nachwuchsgruppenleiter und Leiterinnen und Leiter von Forschungsprojekten. In den wissenschaftsunterstützenden Bereichen reicht das Spektrum z.B. von Abteilungs- und Verwaltungsleitungen, über Referats – und Bereichsleitungen bis hin zu Team-/Sach- und Gruppenleitungen.

Die HU stellt die Befähigung ihrer Führungskräfte, ihre verantwortungsvollen Aufgaben umfassend wahrnehmen zu können, in das Zentrum der PE und entwickelt ein Führungsleitbild.

Ein zentraler Teil von Personalführung ist das Verständnis des Zusammenhangs zwischen Führung, Motivation und Teamentwicklung. Die HU unterbreitet (insbesondere erstberufenen) Professorinnen und Professoren, Juniorprofessorinnen und –professoren, Nachwuchsgruppenleitungen sowie Führungskräften in Technik, Service und Verwaltung allgemeine und spezifische Angebote, ihre Fähigkeiten zur Personalführung zu entwickeln. Ein wichtiges Element des Fortbildungsangebots ist die Sensibilisierung von Führungskräften für Gleichstellung und Familiengerechtigkeit und die Vermittlung geschlechter- und diversitätssensibler Führungskompetenz.

## Modulare Seminarreihen

Für neue, bereits erfahrene und zukünftige Führungskräfte werden modulare Seminarreihen zu Grundlagen der Führung sowie zu speziellen Führungsthemen angeboten. Das Programm dient der Förderung von wesentlichen Kompetenzen für die Ausübung einer Führungsposition.

## Führungskräfteprogramm

Neu entwickelt wurde ein spezielles Angebot „Führungskräfteprogramm - beruflich.weiter.bilden.“, welches sich an Führungskräfte der mittleren und oberen Hierarchieebene wendet. Das neue Angebot widmet sich übergeordneten Fragen zum Personalmanagement und zur Organisationsentwicklung. Dieses Angebot wird zunächst mit Führungskräften in den MTSV-Bereichen erprobt und bei Bedarf für Führungskräfte in der Wissenschaft angepasst und ausgebaut.

## Führungskräftecoaching

Für Führungskräfte, die eine neue Führungsrolle übernommen haben, wie z.B. Erstberufene, Dekaninnen und Dekane sowie Führungskräfte der verschiedenen Führungsebenen der universitären Verwaltung, wird ein begleitendes Coaching für die Einarbeitung angeboten. Coach und die Führungskraft analysieren zusammen Themen aus dem Arbeitsalltag und erörtern Handlungsoptionen. Weitere Coaching-Anlässe können sein: Entwicklung der Sicherheit im Führungsverhalten, Schärfung der Selbstreflexion und Praxistransfer. Insbesondere folgende Inhalte werden thematisiert: Personal- und Organisationsentwicklung, Führung, Personalauswahl, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gleichstellung und Antidiskriminierung, Standortbestimmung und Karriereplanung, die Bewältigung und Unterstützung bei Konflikten. Es schließen sich systemisch Team- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen an. Team-, Bereichs- und Gruppenleitungen werden besonders unterstützt.

## Führungskräftezirkel

Interessierte Führungskräfte auf unterschiedlichen Leitungsebenen haben die Möglichkeit, sich zu verschiedenen Führungsthemen auszutauschen und zu vernetzen. Das dient außerdem als Instrument der Team- und Kulturentwicklung. Die HU unterstützt weitere Führungskräftezirkel (in der Gründungsphase) durch moderierende Coaches.

## Maßnahmen zur Personalführung

### Jahresgespräche

Das Jahresgespräch ist ein wichtiges Instrument der PE, aus dem sich die Nutzung vieler anderer Instrumente ableitet. Es ist eine verbindliche Führungsaufgabe, die das Ziel hat, die individuelle Förderung der Beschäftigten, die Qualität der Zusammenarbeit sowie die Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten zu sichern und zu verbessern. Zur Durchführung der Jahresgespräche wird mit hoher Priorität eine *Dienstvereinbarung* abgeschlossen, die einen Leitfaden für die Gespräche enthält. In der DV werden konkret u.a. Aufgaben und Rollen speziell der Führungskräfte (wer spricht mit wem?), die Prozesse sowie Schulungskonzepte geregelt.

Vom Jahresgespräch zu unterscheiden sind Personal- und Konfliktgespräche sowie die fachliche Betreuung von Qualifizierungsvorhaben im wissenschaftlichen Bereich.

### Anlassbezogene Entwicklungsgespräche

Bei konkreten Anlässen (zum Beispiel der Wiedereinstieg in den Beruf nach Elternzeit oder

längerer Krankheit, Übernahme von neuen Aufgaben) bieten Führungskräfte den Beschäftigten Entwicklungsgespräche unter Nutzung des Informations-, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramms bei familiären Auszeiten an. (s. „Wiedereinstiegsvereinbarung“ vom 06.02.15 | Familienbüro)

#### Zielvereinbarungen und Leistungsanreize

Befristete Leistungen, die nicht zu den regulären Dienstaufgaben gehören, können honoriert werden; dazu sind Zielvereinbarungen sinnvoll. Sie werden zwischen Führungskräften und Beschäftigten erörtert und einvernehmlich abgeschlossen. Wenn mit ihnen personalrechtliche Konsequenzen verbunden sind, bedarf es der Zustimmung des Ressorts VPH. Für die Beamtinnen und Beamten (mit Ausnahme der Professorinnen und Professoren) hat das Land Verordnungen über die Vergabe von Zulagen und Leistungsstufen erlassen. Die HU hat entschieden, sie zu übernehmen und anzuwenden.

Der Aufbau eines Kriterienkataloges für befristete leistungsbezogene Dienstaufgaben, zur besseren Orientierung und Nutzung für die Führungskräfte, kann dafür eine Entscheidungshilfe bilden. Neben monetären Anreizen sollten auch alternative Leistungen als erweiterte Möglichkeiten in Betracht gezogen werden.

#### Team- und Organisationsentwicklung

Teamentwicklung fördert die Effizienz, die Entwicklungs- und die Problemlösungsfähigkeit der Einzelnen wie auch der Gesamtgruppe sowie den Gemeinsinn einer Arbeitseinheit. Verwendet werden Methoden, die den Fokus auf Gruppen legen. Team- und Organisationsentwicklung kann bei Bedarf oder ergänzend zu Führungskräftecoaching durchgeführt werden.

#### Konfliktmanagement

Die HU entwickelt auf der Grundlage der *Dienstvereinbarung/Richtlinie respektvolles Miteinander* systematisch ein Konfliktmanagement und installiert eine Ombudsperson.

Verantwortlich für den Prozess und die Umsetzung ist die Kommission Konfliktprävention. Verbunden werden sollen sinnvoll bereits vorhandene Infrastruktur und Beratungsangebote. Die HU hat bereits interne Konfliktberaterinnen und Konfliktberater für niedrigschwellige Angebote qualifizieren lassen. Ein entsprechendes Beratungsangebot ist im Aufbau.

#### Spezielle Maßnahmen für das wissenschaftliche Personal

##### Regelmäßige fachliche Betreuungsgespräche/Karriereplanung

Neben den regelmäßig stattfindenden Jahresgesprächen erörtern Betreuerinnen und Betreuer wissenschaftlicher Arbeiten mit den von ihnen Betreuten regelmäßig den Fortgang der Qualifizierungsarbeit sowie weitere Leistungen (z.B. Publikationen, Lehrveranstaltungen, forschungs koordinierende Tätigkeiten, Verfassen von Anträgen zur Einwerbung von Drittmitteln etc.) unter Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation (z.B. Betreuung von Kindern, Pflege von Angehörigen, Beeinträchtigungen).

Aufgabe der Betreuerinnen und Betreuer ist es, mit den von ihnen Betreuten über ihre Karrierechancen inner- wie außerhalb des Wissenschaftssystems zu sprechen; werden Jahresgespräche geführt, erfolgt dies in diesem Rahmen.

#### Spezielle Maßnahmen für Mitarbeitende in Technik, Service und Verwaltung

##### Kollegiales Mentoring für Führungskräfte

Neue Führungskräfte werden durch erfahrene und geeignete Führungskräfte mindestens während der Einarbeitungsphase von sechs Monaten regelmäßig begleitet. Die Mentorinnen und Mentoren unterstützen durch Wissenstransfer die Mentees (einzeln oder in der Gruppe)

in Führungs- und Managementaufgaben und Organisationskenntnis, in den Fähigkeiten zu Teamentwicklung und Kooperation.

### 3.2 Personalplanung

Strategische Personalplanung ist ein Teilaspekt der Organisations- und Personalentwicklung. Als zentrales Steuerungsinstrument dient der Strukturplan, bei dessen Fortschreibung Fragen der Personalstruktur und -kapazität zentral sind. Dies erfolgt differenziert für Organisationseinheiten unter Berücksichtigung deren Ziele, Kernaufgaben und absehbaren Veränderungen.

Die HU hängt in der Wahrnehmung ihrer Kernaufgaben in erheblichem Maße von Drittmittelfinanzierung ab, was die Möglichkeiten der mittel- und langfristigen Personalplanung hauptsächlich im wissenschaftlichen Bereich, aber auch im Bereich MTSV, einschränkt. Das Spannungsverhältnis kann die HU nur bedingt durch eine vergleichsweise hohe Zahl von Dauerpositionen im akademischen Mittelbau abmildern. Umso wichtiger ist, dass die Führungskräfte mit den Beschäftigten so früh wie möglich über realistische Perspektiven sprechen und sie bei der Planung ihres beruflichen Weges unterstützen.

Die Planungsprozesse werden künftig durch systematische Datenbereitstellung sowie durch Analyse- und Evaluationsinstrumente unterstützt.

Die HU trägt dem Interesse befristeter Beschäftigter an einer unbefristeten Beschäftigung dadurch Rechnung, dass sie bei der Besetzung von Dauerarbeitsplätzen bevorzugt berücksichtigt werden (s. *„Dienstvereinbarung über Stellenausschreibungen und Stellenbesetzungen der HU“*). Sie strebt für den befristeten akademischen Mittelbau Beschäftigungsbedingungen an, welche ein möglichst hohes Maß an Planungssicherheit hinsichtlich der beruflichen Entwicklung und einen auskömmlichen Beschäftigungsumfang sichert (s. *„Richtlinie; AS-Beschluss vom 10.07.2018 zur Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen von Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“*)

#### Spezielle Maßnahmen für das wissenschaftliche Personal

##### Nachwuchsmonitoring

Für die Qualitätssicherung der Nachwuchsausbildung ist es unerlässlich, mehr Informationen über diese Personengruppe an der Universität zu erhalten. Dazu nimmt diese regelmäßig an Befragungen zur Situation von Nachwuchswissenschaftler und –wissenschaftlerinnen teil. Die gewonnenen Kenntnisse sollen dazu genutzt werden, die Ziele, die Qualität der Nachwuchsausbildung und die dazugehörigen Angebote zu verbessern.

#### Spezielle Maßnahmen für MTSV

Die HU adressiert die zentrale Bedeutung der qualitativen und quantitativen Ausstattung ihrer Bereiche Technik, Service und Verwaltung für ihre Wissenschaft sowohl im Projekt „humboldt gemeinsam“ wie in der Strukturentwicklungsplanung 2018. Neben der Neujustierung zentraler Prozesse sollen auch die notwendigen Ressourcen für die Personalausstattung in Technik, Service und Verwaltung verfügbar gemacht werden.

##### Hospitation/Rotation/Abordnung/Stellenbörse

Beschäftigten aus dem Verwaltungsbereich, einschließlich des Wissenschaftsmanagements, wird die Möglichkeit gegeben, sich innerhalb der Institution auch für neue Tätigkeiten weiterzuentwickeln und entsprechende Aufgaben zu übernehmen. In einem ersten Schritt werden hierzu individuelle Beratungsgespräche angeboten. Aufgrund der praktischen Erfahrungen erprobt die HU ein sinnvolles und zweckmäßiges Modell einer Stellenbörse (z.B. eine zentrale Vormerkung von zukünftig freiwerdenden Stellen)

## Auszubildende/Nachwuchsgewinnung

Die HU strebt -über die geltenden gesetzlichen Regelungen hinaus- an, Auszubildende mit guten Leistungen in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse zu übernehmen. Wenn keine Dauerarbeitsplätze zur Verfügung stehen, bietet sie auf der Grundlage der Ausbildungsleistung eine befristete Beschäftigung an. Die Bewertung der Ausbildungsleistung wird in einem verbindlichen Kriterienkatalog geregelt.

### 3.3 Personalgewinnung und –auswahl

Personalgewinnung ist ein wesentlicher Grundstein für eine erfolgreiche Entwicklung der HU sowie eine nachhaltige, effektive, geschlechtergerechte und diversitätsorientierte Personalarbeit. Die HU hat das Ziel, eine an den Erwerbslebensphasen orientierte Personalentwicklung zu verfolgen, da die Gewinnung und Bindung von geeigneten Nachwuchskräften zukünftig eine der Kernaufgaben für die Universität sein wird. Sinnvolle Karrieremodelle und Ausbildungs- und Fortbildungskombinationen müssen angepasst bzw. neu entwickelt werden, um dem Generationswechsel, der wachsenden Digitalisierung und agilen Arbeitswelt zukünftig gewachsen zu sein und Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu binden.

Die HU bekennt sich zu einer fach- und sozialkompetenzbasierten Personalauswahl, die auf nichtdiskriminierenden Kriterien basiert. Ihr Ziel ist es, durch den Einsatz geeigneter Auswahlmethoden die für die Position geeignetste Person zu finden sowie transparente und faire Verfahren zu garantieren. Die HU stellt sicher, dass die Auswahlkriterien dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) entsprechend diskriminierungsfrei formuliert sind.

Voraussetzung für eine qualifizierte Personalauswahl und für eine gezielte PE ist zunächst ein Anforderungsprofil, welches sowohl zwingende als auch gewünschte Anforderungen an Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz enthält. Aufgabenprofile sind von den Zielen und Aufgaben der Organisationseinheit abgeleitet; sie werden kontinuierlich und insbesondere bei der Neubesetzung von Stellen überprüft. Die zentralen Inhalte des Anforderungsprofils finden Eingang in die Stellenausschreibung. Der Abgleich von Anforderungsprofil und Profil der eingestellten Person ist zugleich Voraussetzung dafür, Rückschlüsse auf einen Qualifizierungsbedarf zu ziehen. Hinzu kommt, dass die Zusammensetzung der jeweiligen Organisationseinheit bezüglich Alter, Geschlecht, Herkunft, Ethnie etc. bei der Personalauswahl berücksichtigt wird, da sich Diversität positiv auf das Arbeitsklima und Leistungsniveau auswirkt.

In der Regel werden freie Stellen öffentlich ausgeschrieben.

Die HU entwickelt neben der Berufungssatzung und dem Berufungsleitfaden Standards (Leitfäden) für die Personalauswahl, z. B. für die Durchführung von Vorstellungsgesprächen. Zusätzlich bietet die HU Fortbildungen und Coachings zur Durchführung von Vorstellungsgesprächen an. Diese externe Fortbildung soll u.a. Grundlagen der gleichstellungsfokussierten Personalauswahl vermitteln und eine homosoziale Rekrutierung vermeiden.

#### Maßnahmen für das wissenschaftliche Personal

##### Professorinnen und Professoren

Die Besetzung von Professuren erfolgt durch ein transparentes, standardisiertes und gleichstellungsorientiertes Berufungsmanagement. Grundlage sind Berufungssatzung, Berufungsleitfaden, Vereinbarungen mit außeruniversitären Einrichtungen.

Bei der Werbung um exzellente Persönlichkeiten zur Besetzung von Professuren und Nachwuchsgruppenleitungen spielen Dual-Career-Optionen eine zunehmende Rolle. Die HU



beteiligt sich an dem gemeinsamen Dual-Career-Netzwerk der Berliner Hochschulen, das berufliche Perspektiven in Wissenschaft und Wirtschaft eröffnet.

#### Befristete haushaltsfinanzierte Wissenschaftliche Mitarbeitende (WiMis)

Bei Stellen befristeter, haushaltsfinanzierter WiMis sind die Tätigkeitsbeschreibungen jenseits der fachlichen Ausrichtung eher allgemein gehalten („Aufgaben in Forschung und Lehre“), das gilt auch für die überfachlichen Kompetenzen. Die Qualifizierungsziele werden zwischen Professorinnen und Professoren und WiMis bestimmt.

Die *„Richtlinie des Präsidenten zur Beschäftigung des akademischen Mittelbaus nach der Novelle des WissZeitVG vom 25.04.2016“* sowie der *AS-Beschluss vom 10.07.2018 „Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen von Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der HU (AS 096/18)“*, in der Fassung der Präzisierung vom 13.11.2018, treffen Regelungen insbesondere zu Beschäftigungsdauer und Beschäftigungsumfang unter Berücksichtigung des Themas Familiengerechtigkeit. Die HU wird die Richtlinie im Hinblick auf ihre Wirksamkeit für die Universität und die Beschäftigten regelmäßig evaluieren.

Bei der Begründung von Beschäftigungsverhältnissen für befristete Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler kann unter bestimmten Umständen von Ausschreibungen abgesehen werden, z. B. wenn die Einstellung im Anschluss an ein Studium an der HU erfolgt. Im Falle eines Verzichts etablieren Institut und Fakultät einen Qualitätssicherungsmechanismus, der ein Mehr-Augen-Prinzip gewährleistet.

Der Zugang zur Promotion ist für exzellente Personen mit Bachelor-Abschluss und für solche mit Fachhochschulabschluss zu gewährleisten. Dies ist in allen Promotionsordnungen der HU zu verankern.

#### Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem Ausland

Für die Gewinnung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus dem Ausland sind besondere Bemühungen in Vorbereitung und Unterstützung der Einarbeitung erforderlich. Dafür soll über die bereits bestehenden Angebote hinaus noch umfassendere Infrastruktur entwickelt werden.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die aus dem Ausland an die HU kommen, werden durch individuelle Einführungen in die Arbeitsmöglichkeiten und -abläufe an den Fakultäten und Instituten und den International Scholar Services (ISS) insbesondere bei Themen wie Visum, Wohnungssuche, Krankenversicherung unterstützt. Zum Thema Kinderbetreuung informiert das Familienbüro. Zusätzlich bieten die ISS regelmäßige Willkommensveranstaltungen an.

#### Spezielle Maßnahmen für MTSV

##### Führungspositionen

Bei der Besetzung von herausgehobenen Führungspositionen kann zur Entscheidungsunterstützung ein Assessment Center/eine Potenzialanalyse mittels externer Unterstützung durchgeführt werden. Ziel ist es, Eignung und Befähigung entsprechend dem Anforderungsprofil zu überprüfen, die aufgrund von Bewerbungsunterlagen nicht erfassbar sind (insbesondere Führungs-, Sozial-, und Methodenkompetenz sowie Kompetenz im Bereich von Diversität). Eine weitere Form der externen Entscheidungsunterstützung ist die Moderation von Einstellungsgesprächen.

### 3.4 Einarbeitung

Eine wesentliche Voraussetzung für eine rasche und effektive Einbindung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eine Atmosphäre zu schaffen, die auf ihre Bedürfnisse eingeht. Die HU wird zur Unterstützung der Einarbeitungsprozesse den Aufbau von zentralen Beratungsangeboten, die Organisation von Informationsveranstaltungen und ergänzende Schulungsangebote zur Etablierung einer universitätsweiten Willkommenskultur systematisch verfolgen.

#### Organisation der Einarbeitung – On-Boarding

Für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstellen die Führungskräfte auf der Basis der im Einstellungsverfahren gewonnenen Erkenntnisse einen individuellen Plan zur Einarbeitung. Um die Integration von Beschäftigten zu unterstützen, stellt die HU standardisierte Informationen über Prozesse und Verantwortlichkeiten der internen Organisation bereit. Dieses geschieht in Form eines Begrüßungs- oder Startpakets, das unter anderem über Ansprechpersonen, Arbeitszeitregelungen, Prozesse der elektronischen Datenverarbeitung, Vertretungs- und Beratungsstellen etc. informiert. Bereits im Einsatz sind Checklisten, ein Beschäftigtenportal wird weiterentwickelt.

Führungskräfte sind verantwortlich dafür, dass bereits vor dem Dienstbeginn bestimmte Routinen sichergestellt werden. Vorhandene Checklisten unterstützen sie bei der organisatorischen Vorbereitung.

Obligatorisches Instrument der Einarbeitung ist ein Gespräch, das die Führungskraft nach Ablauf der ersten drei Monate mit der neuen Person führt. Es dient vor allem dazu, den Stand der Einarbeitung zu analysieren und Zusatz- oder Anpassungsbedarfe festzustellen.

#### Spezielle Maßnahmen für das wissenschaftliche Personal

##### Professorinnen und Professoren

Die HU baut ihre Angebote für neuberufene Professorinnen und Professoren sowie für Juniorprofessorinnen und – professoren aus, insbesondere das Führungskräftecoaching für Erstberufene. Hinzukommen werden eine Einführungsveranstaltung für Neuberufene sowie ein On-Boarding-Programm speziell für Juniorprofessorinnen und - professoren.

##### Befristete WiMis

Mit allen Promovierenden wird – unabhängig von der Finanzierung – eine Betreuungsvereinbarung geschlossen. Diese wird regelmäßig – unabhängig von den Jahresgesprächen - überprüft und fortgeschrieben.

#### Spezielle Maßnahmen für MTSV

##### Mentoring

Neuen Beschäftigten wird für das erste Jahr ihrer Beschäftigung grundsätzlich eine Mentorin oder ein Mentor begleitend zur Seite gestellt. Dies gilt auch für Beschäftigte, die innerhalb der HU eine inhaltlich neue Aufgabe übernommen haben. Ziel ist es, Hilfe bei fachlichen und betrieblichen Fragen, die sich im Laufe der Einarbeitungsphase ergeben, zu geben.

##### Vorgezogene Nachbesetzungen

Trotz finanzieller Engpässe besteht das Ziel, überlappende Beschäftigungen zur Einarbeitung neuen Personals individuell auszugestalten. Voraussetzung sind verbindliche Absprachen der Abt. für Personal und Personalentwicklung mit den Bereichen.

### 3.5 Qualifizierung und Förderung des Personals

Die Qualifizierung und Förderung des Personals sowie die Personalbindung sind als Handlungsfelder der PE untrennbar miteinander verbunden. Um die Qualität der Arbeit zu sichern und zu verbessern sowie die berufliche Entwicklung zu fördern, werden allen Beschäftigten allgemeine und zielgruppenspezifische Qualifizierungsmöglichkeiten angeboten. Qualifizierungsmaßnahmen dienen der Vermittlung fachlicher wie überfachlicher Kompetenzen, unter anderem für wissenschaftsbezogene Managementaufgaben, sowie dem gezielten Erwerb sonstiger organisatorischer und sozialer Kompetenzen.

Ermittlung Weiterbildungsbedarf (im Rahmen der Jahresgespräche)

Die individuelle Weiterbildung ist ein zentrales Thema des Jahresgesprächs. Sie liegt in der Verantwortung der Beschäftigten und der Führungskräfte. Eine Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse ist notwendig, um Weiterbildungsangebote zieladäquat und bedürfnisorientiert planen und umsetzen zu können.

Kursangebot Berufliche Weiterbildung

Das jährliche Kursangebot der Beruflichen Weiterbildung umfasst ein bedarfsorientiertes und breites Spektrum insbesondere in den Themenbereichen: Kommunikation und Kompetenzentwicklung, Projektmanagement, interkulturelle Kommunikation, hochschuldidaktische Angebote, Recht, Verwaltung, IT, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Fremdsprachen für alle Statusgruppen der HU, wie z.B. Mitarbeitende in TSV, Führungskräfte und wissenschaftliches Personal. Das Programm wird auf der Basis von Bedarfsermittlungen und Evaluationen fortgeschrieben.

Bedarfsorientierte Inhouseschulungen

Für konkrete Bereiche (thematisch zusammengehörende Gruppen von Beschäftigten) werden Fort- und Weiterbildungen durchgeführt. Führungskräfte und Beschäftigte definieren die Schwerpunkte sowie die konkreten Inhalte in Abstimmung mit den Dozentinnen und Dozenten. Diese Schulungen sollen auf die Praxis der HU ausgerichtet sein.

Qualifizierungslehrgänge

Bei Bedarf werden in Absprache zwischen Beschäftigungsstelle und Weiterbildung jenseits des Kursprogramms der Beruflichen Weiterbildung kompakte interne Qualifizierungsprogramme angeboten. Diese sollen bereits vorhandene fachliche und soziale Kompetenzen der Mitarbeitenden stärken, zielgerichtet ergänzen, auf neue Aufgaben vorbereiten und ggf. die Chancen auf eine erfolgreiche Bewerbung erhöhen.

Spezifische externe Weiterbildung

Beschäftigte können im begründeten Einzelfall spezifische Weiterbildungen absolvieren (z.B. Studium Verwaltungswirt, IT-Weiterbildungen). Die dienstliche Begründung und Bestätigung der Führungskraft ist erforderlich. Falls der dienstlich notwendige Bedarf nicht durch das Kursangebot der Beruflichen Weiterbildung gedeckt wird, können externe Angebote mit individuellen Vereinbarungen wahrgenommen werden.

Befristeter Arbeitsplatzwechsel

Befristete Arbeitsplatzwechsel werden unter Berücksichtigung des abgebenden Bereichs als Instrument zur Kompetenzerweiterung und Potentialentfaltung unterstützt. Sie können mit Qualifizierungsmaßnahmen verbunden werden.

## Spezielle Maßnahmen für das wissenschaftliche Personal

### Regelmäßige Entwicklungsgespräche zur überfachlichen Qualifikation

Für alle Nachwuchswissenschaftlerinnen und –wissenschaftler - unabhängig von der Finanzierung - werden Weiterbildungsmaßnahmen sowohl zur überfachlichen Qualifizierung wie auch für die weitere Karriereentwicklung angeboten. Vorgesetzte und Betreuerinnen und Betreuer haben eine besondere Verantwortung, befristet beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für weitere Karriereschritte zu sensibilisieren und sie in ihrem weiteren Karriereweg, auch durch die Teilnahme an nichtfachlichen Weiterbildungen, zu unterstützen. Vorgesetzte und Beschäftigte besprechen nach Vertragsabschluss und danach jährlich, welche überfachlichen Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen für die individuelle Entwicklung absolviert werden sollten. Dies können Qualifizierungsangebote der Humboldt-Graduate School oder Kurse der Beruflichen Weiterbildung sein. Die HU trägt dafür Sorge, dass die Vorteile einer strukturierten Promotion möglichst allen ihren Promovierenden zugutekommen. Für Promovierende ohne Programmzugehörigkeit übernehmen die Fakultäten die kontinuierliche Überprüfung und ggf. Verbesserung der Promotionsbedingungen und stellen sicher, dass alle Promovierende die Möglichkeit erhalten, Kursangebote in ihrem jeweiligen Fachgebiet und im Bereich der sogenannten Transferable Skills sowie außerfachliche Beratung an der Humboldt Graduate School wahrnehmen zu können. Hierfür richten die Fakultäten Graduiertenzentren ein.

### Karrierechancen für den wissenschaftlichen Mittelbau

Die HU eröffnet durch verschiedene Karrierewege für ihren Nachwuchs dauerhafte Perspektiven innerhalb und außerhalb der Wissenschaft. Gleichzeitig ist sich die Universität darüber bewusst, dass eine hohe Dauerstellenquote insbesondere in Konflikt mit dem Ziel steht, durch Nutzung von Qualifikationsstellen möglichst vielen Doktorandinnen und Doktoranden optimale Rahmenbedingungen für ihre Promotion zu schaffen. Anteil und Aufgaben von Dauerstellen müssen sich daher am Bedarf der Wissenschaft orientieren.

Ziel der HU ist es, das befristet beschäftigte wissenschaftliche Personal bestmöglich für Karrierewege innerhalb und außerhalb der Wissenschaft zu qualifizieren. Um Maßnahmen der Personalentwicklung für befristet beschäftigtes wissenschaftliches Personal wirkungsvoll zu ermöglichen, bedarf es neben der beruflichen Qualifizierung und Weiterbildung auch besonderer struktureller Maßnahmen und der Sicherung von Rahmenbedingungen. Diese strukturellen Rahmenbedingungen sollen gute Beschäftigungsbedingungen gewährleisten, eine bedarfs- und aufgabengerechten Personalstruktur etablieren und erhalten und berufliche Weiterentwicklung an der Universität ermöglichen.

Zur Gewährleistung guter Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen Personals ist die Einhaltung von gewissen Mindeststandards unverzichtbar. Für die HU bedeutet dies, dass Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zur Qualifikation befristet beschäftigt sind, mindestens 40% ihrer vertraglichen Arbeitszeit für die eigene Qualifikation zur Verfügung haben sollen. Beschäftigte mit dem Ziel der Promotion sollen gemäß dem Nachwuchsprogramm der HU von 2016 und dem Beschluss des Akademischen Senats vom 10.07.2018 mindestens mit einem Beschäftigungsumfang von 65% angestellt werden, befristet beschäftigte Postdocs in der Regel mit einem Beschäftigungsumfang von 100%. Die besonderen Befristungsregelungen für das wissenschaftliche Personal an Hochschulen haben ihre rechtliche Grundlage ausschließlich in dem mit diesen Beschäftigungsverhältnissen verbundenen Ziel der Qualifikation. Deshalb sollen befristet Beschäftigte weitgehend von qualifikationsfremden Daueraufgaben entlastet werden.

Die Mindestvertragsdauer der Erstverträge für Promovierende soll 3 Jahre betragen, für Postdocs 4 Jahre. Bei Beschäftigten in Drittmittelprojekten soll die Vertragslaufzeit dem gesamten Förderzeitraum entsprechen. Die HU bekennt sich darüber hinaus dazu, nach Möglichkeit zur sozialen Absicherung von Promovierenden ein Beschäftigungsverhältnis einem Promotionsstipendium vorzuziehen.

Zur Schaffung einer bedarfs- und aufgabengerechten Personalstruktur hat die HU einen Prozess zur systematischen Erfassung aller bereits an den Fakultäten und Instituten existierenden Dauerstellen im akademischen Mittelbau und zur Ausweisung des künftigen Bedarfs an wissenschaftlichen Stellen zur Wahrnehmung von Daueraufgaben begonnen und erarbeitet ein Dauerstellenkonzept mit dem Grundsatz, dass Daueraufgaben von Dauerbeschäftigten und nicht von befristet Beschäftigten wahrgenommen werden sollen.

Die Dauerstellen in Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement sind ein wichtiger Bestandteil der Personalstrategie der HU, da hierdurch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, je nach Schwerpunkten und Intention der Entwicklung in den Qualifizierungsphasen, eine langfristige berufliche Perspektive an der Universität eröffnet wird.

Eine wichtige strukturelle Maßnahme der Personalentwicklung an der HU ist die Ermöglichung von beruflichen Perspektiven und attraktiven Karrierewegen für das wissenschaftliche Personal auch jenseits der Position einer Lebenszeitprofessur. Dieses Ziel soll den Empfehlungen des Wissenschaftsrates zufolge unter anderem dadurch erreicht werden, dass Dauerstellen im Postdoc-Bereich in der Regel mit einer größeren Eigenständigkeit in Forschung und Lehre verbunden werden und auch mit einer dieser größerer Verantwortung entsprechenden Vergütung. Die HU hat deshalb im Herbst 2018 eine Kommission beauftragt, die Möglichkeiten, Bedingungen und Voraussetzungen der Einführung einer solcher stärker eigenständigen Beschäftigungsposition im Akademischen Mittelbau zu prüfen.

#### Tenure-Track-Berufungen

Tenure-Track-Berufungen spielen eine wesentliche Rolle bei der Gewinnung und Entwicklung professoralen Personals an der HU. Mit der Etablierung des international anschluss- und wettbewerbsfähigen Karrierewegs setzt die HU einen zentralen Baustein des 2017 verabschiedeten Nachwuchsförderungskonzepts um, um herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern frühzeitig zu binden und gezielt zu unterstützen. Tenure-Track- Professorinnen und Professoren können bereits in einem frühen Stadium ihrer wissenschaftlichen Karriere selbstständig forschen und lehren. Zudem erhalten sie die verbindliche Aussicht auf die Übertragung einer dauerhaften Professur im Fall der positiven Evaluation. Bei der Berufung werden klare Leistungsanforderungen in den Bereichen Forschung, Lehre, akademische Selbstverwaltung, Nachwuchsförderung und Personalführung definiert, die für die Übernahme auf eine Lebenszeitprofessur zu erfüllen sind. Im Sinne einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden Tenure-Track-Professuren bei Geburt oder Adoption eines oder mehrerer Kinder um bis zu zwei Jahre verlängert, die Betreuungs- sowie Pflegezeiten werden bei der Tenure-Evaluierung berücksichtigt. Tenure-Track-Professorinnen und -professoren werden zudem durch ein Mentoring in ihrer wissenschaftlichen Entwicklung begleitet und durch Beratungs- und Weiterbildungsangebote gezielt in ihrer Karriereentwicklung unterstützt.

#### Post-Doc-Akademie

Als klassisches Qualifizierungsmerkmal für einen Karriereweg in der Forschung gilt nach wie vor in vielen Fächern, insbesondere in den Geisteswissenschaften, die Habilitation. Um Promovierten bestmögliche Bedingungen für ihre Entwicklung in der Forschung zu bieten, prüft die HU den Aufbau einer Post-Doc-Akademie, in der ausgewählte Promovierte eigene Forschung betreiben und eine Nachwuchsgruppe aufbauen können. Die Akademie soll zwei Schwerpunkte haben: der interdisziplinäre Diskurs wird gefördert und die Karriereentwicklung wie auch die wissenschaftlichen Tätigkeiten der Nachwuchskräfte werden kontinuierlich und professionell unterstützt.

## Qualifikation Lehre (Hochschuldidaktik)

Um das wissenschaftliche Personal und insbesondere den Nachwuchs für das Tätigkeitsfeld der Lehre, insbesondere auch zu einer diskriminierungsfreien Lehre, zu qualifizieren, hält die HU verschiedene außercurriculare Weiterbildungsangebote vor. Für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Professorinnen und Professoren bietet das Berliner Zentrum für Hochschullehre (BZHL) in Kooperation mit dem Referat Beruf und Wissenschaft Weiterbildungsmöglichkeiten und Beratungsangebote mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung der Lehre an. Im BZHL können didaktische Kurse belegt werden. Darüber hinaus plant die HU für alle in die Hochschullehre eingebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein didaktisches Qualifizierungsangebot, das an dem Bedarf der jeweiligen Fakultäten ausgerichtet ist. Das Pilotprojekt, das vom Referat Beruf und Wissenschaft organisiert wird, soll im Wintersemester 2019/2020 an der Juristischen Fakultät stattfinden.

## Co-Teaching unter Supervision (Drittmittelbeschäftigte)

Drittmittelfinanzierte Promovierende, die ihre weitere Laufbahn an der Universität sehen, erhalten – abhängig von den Bedingungen des Drittmittelgebers - die Gelegenheit, frühestmöglich Erfahrungen in der Lehre zu sammeln. Wünschenswert ist ein Co-Teaching unter Supervision einer Professorin oder eines Professors. Bei der Vergabe von Lehraufträgen werden drittmittelfinanzierte Promovierende bevorzugt berücksichtigt.

## Q-Programm

Promovierende haben im Rahmen des Q-Programms die Möglichkeit, ihre Mentoring- und Lehrerfahrung über einen Zeitraum von einem bis zwei Semestern auszubauen. Sie leiten sogenannte Q-Teams, studentische Forschungsteams, während eines Forschungsprozesses an. Interdisziplinarität ist ausdrücklich erwünscht. Daher werden Studierende unterschiedlicher Fachbereiche und Fakultäten eingebunden. Die Promovierenden sind dabei für die inhaltliche und methodische Betreuung der studentischen Forschungsteams verantwortlich und erhalten einen Lehrauftrag oder können Sachmittel beantragen.

## Mentoringprogramme (fachspezifisch und flächendeckend)

Die HU unterstützt ihre Nachwuchskräfte im Rahmen von Mentoringprogrammen in den Bereichen Lehre, Forschung und Karriereentwicklung mit dem Ziel, die Mentees bei der Planung und Entwicklung ihrer Karrieren zu unterstützen und ihnen eine individuelle Beratung zu forschungs- oder karriererelevanten Fragestellungen zu geben. Dies umfasst auch die Vermittlung von Wissen über Strukturen, Prozesse und Spielregeln in den jeweiligen Forschungs- und Berufsfeldern im Allgemeinen und im Wissenschaftsbetrieb im Besonderen. Die Fakultäten stellen den Promovierten, die in der Wissenschaft verbleiben werden, einen Kreis an Mentorinnen und Mentoren zur Verfügung. Sie sind i.d.R. erfahrene Professorinnen und Professoren, aber nicht die eigentlichen Fachbetreuerinnen und -betreuer. Fakultäten und Institute fördern im Rahmen von institutsspezifischen Mentoringprogrammen den Erfahrungsaustausch von Hochschullehrerinnen und -lehrern und dem wissenschaftlichen Personal, das erste Lehrerfahrung sammelt.

Derzeit fokussieren Angebote zur Karriereberatung, zum Mentoring und zur Weiterbildung überwiegend auf die Phase der Promotion. In der Zukunft sollen diese Angebote ausgeweitet werden: Karriereberatungs-, Mentoring- und Praktikumsangebote sollen auf allen Stufen der Nachwuchsausbildung angeboten werden. Auf der Ebene der Promovierten bedeutet dies, dass Karriereberatungen durch die Humboldt Graduate School verbessert werden sollen, beispielsweise durch einen universitätsweiten Ausbau des bereits u. a. an der Humboldt Graduate School etablierten Mentoring-Systems (vgl. auch das Caroline von Humboldt-Programm).

## Internationalisierung

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wird gezielt auf die Möglichkeiten der Internationalisierung für die eigene Weiterentwicklung hingewiesen. Internationalisierung

kann direkt, z.B. durch Teilnahme an Fortbildungsangeboten im Ausland, Sprachkursen, Studienreisen oder indirekt durch die Lerneffekte im Austausch und der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen im Ausland Kompetenz und Handlungsoptionen erweitern. Die Programmangebote der Internationalen Abteilung und der Fakultäten sollen diesen Aspekten starker Rechnung tragen, insbesondere auch im Hinblick auf die Karriereförderung von jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.

#### Spezielle Maßnahmen für Mitarbeitende in Technik, Service und Verwaltung:

Management der Forschung – gezielte Bindung von DM-finanzierten Personen

Befristet Beschäftigte werden gezielt darin unterstützt, sich für eine Anschlussbeschäftigung zu qualifizieren. Die HU verfügt durch ihre Drittmittelstärke über viele Beschäftigte, die sie an der Institution halten und deren Kompetenzen sie weiterhin nutzen will. Die HU wird sich in diesem Zusammenhang dafür einsetzen, dass Bund und Länder mit der DFG die Möglichkeit der Finanzierung von (Dauer-)Positionen aus Drittmitteln beraten.

Zertifikatsprogramme

Zertifikatsprogramme für Gruppen von Beschäftigten und Externen zum Erwerb bestimmter fachlicher Qualifikationen in Kooperation mit dem Referat Beruf und Wissenschaft könnten im Rahmen der berufsbezogenen und wissenschaftlichen Qualifizierung künftig stärker gefördert werden.

Internationalisierung

Dem ERASMUS-Programm kommt auch für Mitarbeitende in Technik, Service und Verwaltung besondere Bedeutung zu, da es hier Mittel für die "Staff Mobility" verfügbar sind, die auch Weiterbildungszwecken zugeordnet sind.

Neubewertung von Sekretariatsstellen

Das Anforderungsprofil von Mitarbeitenden in Sekretariaten hat sich seit vielen Jahren gewandelt. Sie führen wichtige Assistenz- und Organisationstätigkeiten aus bis hin zur Bewirtschaftung von Haushalts- und Drittmitteln. Tarifliche Regelungen zur Neubewertung von Sekretariatsstellen sollen geprüft und ausgelotet werden. Es soll außerdem überlegt werden, ob die vor einigen Jahren zu diesem Thema tätige HU-interne Kommission mittelfristig wieder aktiviert werden kann.

### **3.6 Chancengleichheit<sup>1</sup>, Nachteilsausgleich, Gesundheitsförderung, alters- und altersgerechte Beschäftigung**

Die HU bekennt sich dazu, den Beschäftigten ungeachtet von Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, kultureller Wurzeln, sozialer Herkunft, religiöser Überzeugung, gesundheitlicher Einschränkungen, Behinderung und chronische Erkrankung gleiche berufliche Chancen zu bieten. In Weiterbildungsveranstaltungen für Führungskräfte und Beschäftigte sowie bei der Vermittlung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen erfolgt eine Sensibilisierung für diese Anliegen. Diversität liegt im eigenen Interesse jeder Organisationseinheit, und es obliegt in besonderer Weise den Führungskräften, Chancengleichheit und Diversität zu fördern.

---

#### **<sup>1</sup>Definition Chancengleichheit**

Chancengleichheit wird hier, der Rechtsprechung des EuGH folgend, in einem *substantiellen* Sinne verstanden (in Abgrenzung zum Begriff der *formalen* Chancengleichheit). Substantielle Chancengleichheit fordert für alle Menschen ungeachtet ihres Geschlechts, Alters, ihrer ethnischen Herkunft, Religion/Weltanschauung, sexuellen Identität oder Behinderung die gleiche Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und Gleichverteilung der Erfolgchancen. In diesem Verständnis beschränkt sich Chancengleichheitspolitik nicht darauf, gleiche Startbedingungen zu schaffen. Vielmehr erfordert sie darüber hinaus gezielte Maßnahmen, um gesellschaftshistorisch gewachsene Diskriminierungen abzubauen und bestehenden Benachteiligungen bestimmter Gruppen aktiv entgegen zu wirken (z.B. Fördermaßnahmen, Quotenregelungen, etc.).

Die HU unterbreitet Angebote speziell für Frauen, die eine Führungs- oder Leitungsfunktion anstreben. In diesem Rahmen werden in der Regel nicht allein Kompetenzen vermittelt, sondern auch Angebote zur Vernetzung untereinander und mit Personen außerhalb der Universität unterbreitet. Bei der Besetzung von Führungspositionen in der Zentralen Verwaltung ist ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis herzustellen. Zu diesem Zweck werden u.a. spezielle Angebote und Maßnahmen im Rahmen des Caroline von Humboldt-Programms sowohl für Wissenschaftlerinnen als auch für Mitarbeiterinnen im Bereich Service, Technik und Verwaltung angeboten.

Die HU achtet verstärkt darauf, dass die für Weiterbildungsmaßnahmen verantwortlichen Trainerinnen und Trainer über Gender- und Diversity-Kompetenzen verfügen. Sie bemüht sich, erforderlichenfalls barrierefreie Lehrmaterialien zur Verfügung zu stellen. Bei Bedarf werden für schwerbehinderte Beschäftigte auch individuelle Weiterbildungsmaßnahmen realisiert.

Die Weiterbildungsangebote werden in regelmäßigen Abständen evaluiert, wobei sowohl die Bewertung durch die teilnehmenden Führungskräfte als auch die mittel- und langfristige Wirkung auf die Teamentwicklung berücksichtigt wird. Die Evaluation erfolgt anhand transparenter Indikatoren und sollte, wenn möglich, auf diversitätsdifferenzierenden Verfahren beruhen.

Die HU fördert und unterstützt Menschen mit Behinderung in Auswahlverfahren, Arbeitsleben (z.B. behinderungsgerechte Arbeitsplätze und Arbeitsplatzausstattungen) und der Qualifizierung. Ihre Inklusionsbeauftragte oder Inklusionsbeauftragter (bisher: Beauftragter des Arbeitgebers für die Belange schwerbehinderter Beschäftigter) und ihr Integrationsteam sowie die Schwerbehindertenvertretung haben die Aufgabe, die betrieblichen Beeinträchtigungen behinderter und von Behinderung bedrohter Beschäftigter abzubauen. Vertreterinnen und Vertreter der „Kommission Barrierefreie HU“ werden unter Einbeziehung der Schwerbehindertenvertretung bei Bauplanungen und in Baumaßnahmen regelmäßig beteiligt. Ebenso gilt dies bei der Gestaltung, Einrichtung und dem Betreiben barrierefreier IT-Arbeitsplätze (Hard- und Software), beispielsweise für Beschäftigte mit einer Körper- oder Sinnesbehinderung.

Die HU ist eine familiengerechte Hochschule und arbeitet kontinuierlich an einer tragfähigen Balance von Erwerbstätigkeit und Familie. Sie nimmt am „audit familiengerechte hochschule“ insbesondere mit den Zielen familiengerechte Mobilität, lebensphasenorientierte Arbeitsstruktur, flexibilisierte Zeitgestaltung und familiensensible Leistungsbewertung teil.

Die HU ist zudem den Grundsätzen einer alters- und alternsgerechten Beschäftigung und gesundheitsförderlichen Personalentwicklung verpflichtet. Diese zielt darauf, die berufliche Leistungsfähigkeit, Gesundheit, Qualifikation und Motivation aller Beschäftigten entsprechend ihres Lebens- und Karrierealters sowie ihrer Lebensphase optimal zu unterstützen. Hierzu dienen individuelle Angebote, etwa im Bereich der Beruflichen Weiterbildung sowie der Gesundheitsprävention. Die HU unterstützt die Gesunderhaltung der Beschäftigten durch ein breites Spektrum an präventiven Angeboten der Gesundheitsförderung. Dazu gehören z.B. Seminare und Vorträge zu Gesundheitsthemen, Sport-/Bewegungsangebote zur Integration in den beruflichen Alltag, Beratungsangebote zur Prävention psychischer Krankheiten, betriebliches Eingliederungsmanagement sowie Suchtprävention.

Dauerhafte Arbeitsüberlastungen werden ernst genommen, dokumentiert und von den Beschäftigungsstellen dahingehend analysiert, wie durch personelle, sachliche oder organisatorische Maßnahmen die Belastungssituation gemindert werden kann. Eine neue Regelung zum Umgang mit Überlastungsanzeigen wird prioritär zwischen der Dienststelle und dem Personalrat abgestimmt. Das derzeitige Verfahren regelt der Vermerk III B vom 18.12.2013 (s. Anlage 1).

Unterstützung erhalten Führungskräfte und Beschäftigte auch durch die internen Beratungsangebote im gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Auch in diesem Zusammenhang tragen die Führungskräfte im Sinne „gesunder Führung“ eine besondere



Verantwortung für ihre Beschäftigten.

Die HU wird die breiten Angebote im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes mit einer übergreifenden Planung bündeln. Ebenso bemüht sich die HU auch auf struktureller Ebene um alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen, etwa indem sie auf möglichst altersgemischte Teams hinwirkt. Der Wissenstransfer zwischen Jung und Alt kann so optimal gestaltet werden, das Erfahrungswissen älterer Mitarbeitender erfährt Wertschätzung und zugleich können deren Arbeitsbedingungen ggf. entsprechend ihrer körperlichen und physischen Belastbarkeit angepasst werden.

### Spezielle Maßnahmen für das wissenschaftliche Personal

Caroline von Humboldt-Programm (CvH) für Wissenschaftlerinnen

Die HU hat das Ziel, den Anteil an Frauen auf Lebenszeitprofessuren in allen Fächern auf 50% zu erhöhen. Das Caroline von Humboldt Programm (CvH-Programm) unterbreitet als Dachprogramm aller Gleichstellungsmaßnahmen an der HU Angebote vor allem an Frauen in der Wissenschaft. Es zielt auf die Rekrutierung und das Empowerment von Wissenschaftlerinnen auf allen Karrierestufen. Das CvH-Programm orientiert sich an einem Phasenmodell, das angehende Wissenschaftlerinnen auf ihrem Weg durch ihre Karriere begleitet. Seine Instrumente setzen an den Übergängen an, an denen Frauen der Wissenschaft oft „verloren gehen“. Dies betrifft in bestimmten Fächern den Übergang vom Master in die Promotion, während bei den Übergängen in die Post Doc-Phase bzw. zur Professur Wissenschaftlerinnen aller Fächer die Universität weit häufiger verlassen, als Wissenschaftler. Einer von vielen Bausteinen dieser Strategie ist das Leadership-Programm für Professorinnen, das den Teilnehmerinnen ermöglicht, ihre Führungskompetenzen und professionellen Netzwerke zu erweitern. Als ein weiterer Teil des CvH-Programms will Adlershof WINS Doktorandinnen und Postdoktorandinnen im MINT-Bereich stärken.

Coaching für Promovierende mit Behinderung

Die HU unterstützt Menschen mit Behinderung oder chronischer Erkrankung in ihrer wissenschaftlichen Karriere und ermuntert Absolventinnen und Absolventen mit Behinderung, sich mit der Frage einer Promotion auseinanderzusetzen. Sie bietet ihnen spezielle Unterstützungsmaßnahmen an, insbesondere ein regelmäßiges Gruppencoaching, das von der Humboldt Graduate School angeboten wird. Hierbei liegt der Fokus auf den behinderungsbedingten bzw. aus der chronischen Erkrankung resultierenden Problemstellungen. Bei Bedarf ist auch ein individuelles Coaching möglich.

Familiäre und behinderungsgerechte Komponente für Drittmittelbeschäftigte

Die HU bemüht sich, DM-Beschäftigte hinsichtlich der Vertragsverlängerungen aus Mutterschutz und Elternzeit den Haushaltsbeschäftigten nach Möglichkeit gleichzustellen. Zu diesem Zweck wird ein zentraler Pool von Mitarbeiterstellen eingerichtet, aus dem im Fall des Fehlens einer anderweitigen Finanzierung einer Weiterbeschäftigung um die Zeit der Beurlaubung aufgrund von Mutterschutz und Elternzeit erfolgen kann. Bei begründeten Vertragsverlängerungen für behinderte und chronisch erkrankte Drittmittelbeschäftigte wird in vergleichbarer Weise verfahren. VPH und VPF berufen eine gemeinsame Arbeitsgruppe ein.

### **3.7 Ende des Beschäftigungsverhältnisses und Übergänge**

Das Prinzip des personellen Wandels ist – insbesondere beim befristeten wissenschaftlichen Personal - konstitutiv für den Universitätsbetrieb und begründet eine Sorgfaltspflicht gegenüber ausscheidenden Beschäftigten.

Abschlussgespräche

Im Interesse einer kontinuierlichen PE soll anlässlich des Ausscheidens von Beschäftigten gemeinsam Bilanz gezogen werden, auch um Verbesserungspotentiale zu identifizieren. Ein

Abschlussgespräch sollte von den Führungskräften systematisch angeboten werden, wenn Beschäftigte daran interessiert sind.

### Zentrales Wissensmanagement

Das Ende einer (Dauer-)Beschäftigung geht in aller Regel mit der Herausforderung einher, eine kontinuierliche Aufgabenerfüllung zu gewährleisten. Notwendig ist eine vorausschauende Planung von Nachfolgeregelungen, um den Verlust von Informationen und Wissensbeständen weitestgehend zu verhindern. Zu diesem Zweck sind Dokumentationsprozesse für die Darstellung von Arbeitsgebieten, Schnittstellen, Verfahrensabläufen sowie eine strukturierte Dokumentenablage notwendig. Mögliche Synergiepotentiale mit dem Projekt zur Etablierung eines einheitlichen ERP-Systems „humboldt gemeinsam“ sollten frühzeitig ausgelotet werden. Erforderlich kann auch die systematische Qualifizierung verbleibender Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sein.

Die HU wird ein systematisches Angebot zum Wissensmanagement in Koordination mit zentralen On-Boarding-Angeboten etablieren. Es werden Maßnahmen zum Wissenstransfer und zur Wissenssicherung sowie Angebote zur Prozessbegleitung individuell und nachfrageorientiert aufgebaut. Die Bereitstellung von einheitlichen Standards und einem Qualitätsmanagement sichert eine vorausschauende Betreuung von Struktur- und Personalprozessen sowie von Veränderungsprozessen. Die Etablierung einer strukturierten Verabschiedungskultur sichert ein respektvolles Miteinander und die Motivation der Beschäftigten. Ziel soll sein, die Leistungsfähigkeit eines Bereichs/einer OE/eines Projekts zu erhalten, die Zusammenarbeit zu fördern, Ressourcen systematisch zu sichern und Wissensverluste zu vermeiden.

### Spezielle Maßnahmen für das wissenschaftliche Personal

#### Übergangsstipendien

Das Ende eines Beschäftigungsverhältnisses markiert nicht zwingend den endgültigen Abschied von der HU oder von einer wissenschaftlichen Laufbahn. Um Unsicherheiten abzumildern, wie sie insbesondere nach abgeschlossener Promotion häufig auftreten, will die HU das Förderformat der Übergangsstipendien aus den Mitteln des Zukunftskonzeptes verstetigen. Die jeweiligen Vergabekriterien der Stipendien sind im Sinne von Gleichstellung, Familiengerechtigkeit und Inklusion ausgestaltet.

#### Unterstützung in der Unternehmensgründung

Das Servicezentrum Forschung bietet gemeinsam mit der Humboldt-Innovation GmbH Qualifizierungs- und Beratungsangebote im Karrierepfad Unternehmensgründung an, speziell bezogen auf Gründerinnen im Rahmen des Marga Faulstich-Programms. Gründungsinteressierte Forschende werden auf ihrem Weg in die Selbständigkeit unterstützt. Zudem werden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der HU im Rahmen von Innovation-Workshops, Auftragsforschungsprojekten und Networking-Veranstaltungen mit potentiellen Arbeitgebern der öffentlichen und privaten Hand vernetzt.

## **4. Qualitätssicherung und Evaluation (PDCA-Zyklus) im Rahmen der Personalentwicklung**

Ziele, Maßnahmen und Instrumente der PE bedürfen einer ständigen Qualitätssicherung. Diese Aufgabe ressortiert federführend bei der für Personal und PE zuständigen Abteilung III in Zusammenarbeit mit den Ressorts VPF (wiss. Nachwuchs) und VPL (Career Center). Qualitätssicherung im Rahmen der PE heißt, die Qualität der eingesetzten Maßnahmen als solcher sicherzustellen und zu gewährleisten, dass durch diese Maßnahmen die gewünschten Entwicklungsziele gemäß den Erwartungen der Organisation und der Beschäftigten erreicht werden.

Mittel der Qualitätssicherung ist die periodische Evaluation sämtlicher im Rahmen der PE eingesetzten Maßnahmen. Dafür kommen die fragebogengestützte Bewertung von

Einzelmaßnahmen, standardisierte Mitarbeiterbefragungen sowie die Erhebung und Auswertung zielbezogener Kennzahlen - v.a. zum Thema Gleichstellung - in Betracht. Mit Hilfe von Benchmarking werden hochschulübergreifend und in den jeweiligen Organisationseinheiten transparente Indikatoren entwickelt, anhand derer sich der Erfolg der Maßnahmen messen lässt. Soweit möglich sollen in der Evaluation geschlechtsdifferenzierende Verfahren angewendet werden, insbesondere für Bereiche in den Frauen stark unter- (z.B. in den MINT- Fächern) oder überrepräsentiert sind (z.B. in Verwaltung und Service unterhalb der Leitungsebene). Es ist vorgesehen, auf der Basis der Evaluationsergebnisse einen PDCA- Zyklus zur fortlaufenden Anpassung und Optimierung des PE-Konzeptes in Gang zu setzen.

## **5. Instrumente, Maßnahmen, Zielgruppen und Zeitplan**

Die im PEK vorgeschlagenen Maßnahmen und Instrumente (s. Übersicht Anlage 2) sind zu einem Teil etabliert und sollen weiterentwickelt werden, einige müssen konkretisiert und in ihrer Struktur erarbeitet und erprobt werden.

Die HU wird eine Steuerungsgruppe Personalentwicklung einrichten, die die Umsetzung und Weiterentwicklung des PEK begleiten, für die Priorisierung der Aufgaben Vorschläge zur Vorlage an das Präsidium entwickeln und Empfehlungen zur dauerhaften Bereitstellung der für die Durchführung notwendigen zusätzlichen Ressourcen geben soll. Die Zuordnung der Verantwortlichkeiten für die Umsetzung und Implementierung der Maßnahmen erfolgt in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess.

Die Steuerungsgruppe tagt mindestens zweimal jährlich unter Vorsitz des für Personal zuständigen Vizepräsidenten. Weitere Mitglieder sind die Abt. für Personal und Personalentwicklung, die Humboldt Graduate School, das Referat Beruf und Wissenschaft, der Personalrat des Hochschulbereiches, die zentrale Frauenbeauftragte, die Schwerbehindertenvertretung, eine Verwaltungsleitung einer Fakultät, eine Abteilungsleitung der ZUV/ZE sowie, thematisch flexibel, Statusgruppenvertretungen der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer, des akademischen Mittelbaus und der MTSV.

Folgende prioritäre Umsetzungsmaßnahmen sind geplant:

1. Abschluss der Dienstvereinbarung Jahresgespräche
2. Aufbau Konfliktmanagement
3. Regelung Überlastungsanzeigen

Als ersten vorbereitenden Arbeitsschritt wurde in einer tabellarischen Übersicht Maßnahmen und Zielgruppen aufgeführt und Vorschläge zu den Spalten „Zeitplan“ und „Verantwortlichkeiten“ erarbeitet. Diese sollen sich im Wege der weiteren Bearbeitung durch die zuständigen Ressorts (VPH, VPF, VPL) und die Arbeit der Steuerungsgruppe verifizieren und ggf. modifizieren. (s. Anlage 3)

HU

Abteilung für Personal und Personalentwicklung  
III B18.12.2013  
App.: 2428

## Vermerk

### **Betr.: Umgang mit Überlastungsanzeigen**

Angesichts der in letzter Zeit wiederholt eingegangenen Überlastungsanzeigen aus verschiedenen Bereichen wurde deutlich, dass unklar ist, wie mit solchen Anzeigen umzugehen ist.

Die Beschäftigten verfolgen in der Regel mit einer Überlastungsanzeige folgende Ziele:

1. Dokumentation einer Überlastungssituation in der Personalakte um sich vor möglichen Regressen zu schützen.
2. Bitte um personelle, sachliche oder organisatorische Unterstützung, um die ausgemachte Überlastung zu beseitigen oder zu vermindern.

Das erste Ziel kann durch eine Eingangsbestätigung III A/III B und Aufnahme in die Personalakte erreicht werden.

Hinsichtlich des zweiten Ziels ist zunächst die Beschäftigungsstelle in der Verantwortung, dass Anliegen der Beschäftigten auf seine Berechtigung zu überprüfen und nach Möglichkeiten zu suchen, durch personelle, sachliche oder organisatorische Maßnahmen die Belastungssituation zu mindern. Sieht sich die Beschäftigungsstelle hierzu mit eigenen Mitteln nicht in der Lage, wird sie sich an die Personalabteilung hinsichtlich personeller Unterstützung wenden. Ein solches Anliegen kann nur in Abstimmung zwischen III C und der Beschäftigungsstelle geprüft werden.

Künftig ist mit Überlastungsanzeigen daher wie folgt zu verfahren:

1. Die Überlastungsanzeige wird über III AbtL an VPH zur Kenntnis vorgelegt.
2. III A/III B fertigt eine Eingangsbestätigung und nimmt diese mit der Überlastungsanzeige zur Personalakte. Der Beschäftigungsbereich erhält eine Durchschrift der Eingangsbestätigung sowie der Überlastungsanzeige mit der Aufforderung, den Sachverhalt zu prüfen und gegebenenfalls nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Der Verfahrensfortschritt wird von III A/III B durch Wiedervorlage überwacht (Wv. nach 3 Monaten). III C und der Personalrat erhalten ebenfalls Durchschriften zur Kenntnis.
3. Anträge der Beschäftigungsstelle auf personelle Unterstützung sind von III C zu bearbeiten. Ein Vermerk über die getroffenen Maßnahmen wird an III A/III B und den Personalrat zur Vervollständigung des Vorgangs gereicht.

Eichner

V

1. III AbtL zur Mitzeichnung:
2. VPH zur Bestätigung:
3. Du. an III A, III C und Personalrat z.K.
4. Kopien an alle Mitarbeiter III B z.K. und Beachtung
5. zdA III B

## Personalentwicklung an der Humboldt-Universität zu Berlin

<b>Steuerungsgruppe PE</b>	Vorsitz: VPH   Abt. für Personal und Personalentwicklung   Humboldt Graduate School   Referat Beruf und Wissenschaft   Personalrat HSB   zentrale Frauenbeauftragte   Schwerbehindertenvertretung   Verwaltungsleitung Fakultät   Abteilungsleitung ZUV/ZE   Vertretung Statusgruppen Professoren, akademischer Mittelbau und MTSV			
<b>Akteurinnen und Akteure aus den Ressorts</b>	P (Präsidialbereich, Stabstellen)   VPH (Abt. für Personal und Personalentwicklung)   VPF (Humboldt Graduate School und Servicezentrum Forschung)   VPL (Referat Beruf und Wissenschaft)			
<b>Zielgruppen</b>	Professoren und Professorinnen	Wissenschaftliches Personal	Mitarbeitende in Service, Technik und Verwaltung	Führungskräfte
<b>Maßnahmen (Auswahl) aus den Handlungsfeldern nach Zielgruppen</b>				
<b>Personalführung</b>	z.B. Führungskräftecoaching, Führungskräfteprogramm, Team-/Organisationsentwicklung, kollegiales Mentoring	z.B. Betreuungsgespräche	z.B. Team-/Organisationsentwicklung,	z.B. Führungskräftecoaching, Führungskräfteprogramm, Team-/Organisationsentwicklung, kollegiales Mentoring, Führungskräftezirkel ZUV/ZE
<b>Personalplanung Personalgewinnung Personalauswahl Einarbeitung</b>	z.B. Berufungsmanagement, Dual Career, spezielle Maßnahmen für JPs, Veranstaltung für Neuberufene	z.B. Nachwuchsmonitoring, Starterpaket, Betreuungsvereinbarung, Betreuung ausländ. Wissenschaftler, PostDoc-Portal, Promovierendenportal	z.B. Übernahme von Auszubildenden, Anforderungsprofile, standardisierte Vorstellungsgespräche, Starterpaket, Begrüßungsveranstaltung, Mentoring	z.B. Auswahlverfahren (AC)
<b>Qualifizierung und Förderung</b>	z.B. Tenure Track, Leadershipprogramm für Professoren und Professoren, systematische Führungskräfteentwicklung, Hochschuldidaktik	z.B. Karrieregespräche, Jahresgespräche, Kursangebote (u.a. Lehre, Projektmanagement, Karriereplanung), Mentoring, Q-Programm, PostDoc-Akademie, ERASMUS-Programm	z.B. Kursprogramm, Inhouse-schulungen, Hospitation, Rotation, Stellenbörse, Jahresgespräche, ERASMUS-Programm	z.B. Entwicklung von Nachwuchsführungskräften
<b>Beschäftigungsende und Übergänge</b>	z.B. Wissensmanagement, Abschlussgespräche	z.B. Wissenstransfer, Abschlussgespräche, Unternehmensgründung, Kooperation außerhalb der Wissenschaft	z.B. Wissenstransfer, Abschlussgespräche	
<b>Chancengleichheit   Nachteilsausgleich   Familienfreundlichkeit   Gesundheitsförderung   altersgerechte Beschäftigung   Konfliktmanagement (Ombudsperson)</b>				
<b>Führungskultur/-leitbild   Nachwuchsförderung   Digitalisierung   Internationalisierung   PE-Portal</b>				

HF	Instrumente   Maßnahmen Inhalte   Kurzbeschreibung <i>(Die Texte sind in gekürzter Fassung dem PEK s. Handlungsfeldern Zf. 3 - entnommen)</i>	Zielgruppen					Zeitplan	V:
		Profs	WiMi	MTSV	FK	alle	mit Priorität 0 etabliert 1 sofort (2020) 2 ab 2021	(Vorschläge)
<b>3.1. Personalführung</b>								
3.1.1	<b>Modulare Seminarreihen</b> Für neue, bereits erfahrene und zukünftige Führungskräfte werden modulare Seminarreihen zu Grundlagen der Führung sowie zu speziellen Führungsthemen angeboten. Das Programm dient der Förderung von wesentlichen Kompetenzen für die Ausübung einer Führungsposition.	x			x		0	Abt. III
3.1.2	<b>Führungskräfteprogramm</b> Neu entwickelt ist ein spezielles Angebot für Führungskräfte aus dem Hochschulmanagement, für Professorinnen und Professoren sowie Führungskräfte aus der Wissenschaft, das zunächst für Führungskräfte in den MTSV-Bereichen erprobt und bei Bedarf für Führungskräfte in der Wissenschaft angepasst wird.	x			x		1   2	Abt. III
3.1.3	<b>Führungskräftecoaching</b> Für Führungskräfte, die eine neue Führungsrolle übernommen haben, wie z.B. Erstberufene, Dekaninnen und Dekane sowie Führungskräfte der oberen Führungsebenen der ZUV und ZE, wird ein begleitendes Coaching für die Einarbeitung angeboten. Team- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen schließen sich systemisch an. Team-, Bereichs- und Gruppenleitungen werden besonders unterstützt.	x			x		0	Abt. III
3.1.4	<b>moderierte Führungskräftezirkel</b> Interessierte Führungskräfte auf unterschiedlichen Leitungsebenen haben die Möglichkeit, sich zu verschiedenen Führungsthemen auszutauschen und zu vernetzen. Das dient außerdem als Instrument der Team- und Kulturentwicklung. Die HU unterstützt weitere Führungskräftezirkel (in der Gründungsphase) durch moderierende Coaches. FKZ I (seit 2009), FKZ II (i.G.) FKZ III (i.G.)				x		0   1	Abt. III
3.1.5	<b>Jahresgespräche</b> Das Jahresgespräch ist ein wichtiges Instrument der PE, aus dem sich die Nutzung vieler anderer Instrumente ableitet. Es ist eine verbindliche Führungsaufgabe, die das Ziel hat, die individuelle Förderung der Beschäftigten, die Qualität der Zusammenarbeit sowie die Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten zu sichern und zu verbessern. Zur Durchführung der Jahresgespräche wird eine <i>Dienstvereinbarung</i> mit unterstützenden Schulungsangeboten zur Kompetenzerweiterung abgeschlossen.	x			x	x	0   1	Abt. III FK   MA
3.1.6	<b>anlassbezogene Entwicklungsgespräche</b> Bei konkreten Anlässen (zum Beispiel der Wiedereinstieg in den Beruf nach Elternzeit oder längerer Krankheit, Übernahme von neuen Aufgaben) bieten Führungskräfte den Beschäftigten Entwicklungsgespräche unter Nutzung des Informations-, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramms bei familiären Auszeiten an.				x		1	FK   MA
3.1.7	<b>Zielvereinbarungen und Leistungsanreize</b> Befristete Leistungen, die nicht zu den regulären Dienstaufgaben gehören, können honoriert werden; dazu sind Zielvereinbarungen sinnvoll. Sie werden zwischen Führungskräften und Beschäftigten erörtert und einvernehmlich abgeschlossen.				x		1   2	FK   MA   Abt. III
3.1.8	<b>Team- und Organisationsentwicklung</b> Teamentwicklung fördert die Effizienz, die Entwicklungs- und die Problemlösungsfähigkeit der Einzelnen wie auch der Gesamtgruppe sowie den Gemeinsinn einer Arbeitseinheit. Verwendet werden Methoden, die den Fokus auf Gruppen legen. Teamentwicklung kann bei Bedarf oder ergänzend zu Führungskräftecoaching durchgeführt werden.				x	x	0   1	1. Abt. III
3.1.9	<b>Regelmäßig fachliche Betreuungsgespräche/Karriereplanung</b> Neben den regelmäßig stattfindenden Jahresgesprächen erörtern Betreuerinnen und Betreuer wissenschaftlicher Arbeiten mit den von ihnen Betreuten regelmäßig den Fortgang der Qualifizierungsarbeit sowie weitere Leistungen.  Aufgabe der Betreuerinnen und Betreuer ist es, mit den Promovierenden über ihre Karrierechancen inner- wie außerhalb des Wissenschaftssystems zu sprechen.		x					Profs (FK)

HF	Instrumente   Maßnahmen  Inhalte   Kurzbeschreibung  <i>(Die Texte sind in gekürzter Fassung dem PEK s. Handlungsfeldern Zf. 3 - entnommen)</i>	Zielgruppen					Zeitplan	V:
		Profs	WiMi	MTSV	FK	alle	mit Priorität 0 etabliert 1 sofort (2020) 2 ab 2021	(Vorschläge)
3.1.10	<b>kollegiales Mentoring für Führungskräfte</b> Neue Führungskräfte werden durch erfahrene und geeignete Führungskräfte mindestens während der Einarbeitungsphase von sechs Monaten regelmäßig begleitet.				x		2	FK   Abt. III
3.1.11	<b>Entwicklung eines Führungsleitbildes</b> Die HU stellt die Befähigung ihrer Führungskräfte, ihre verantwortungsvollen Aufgaben umfassend wahrnehmen zu können, in das Zentrum der PE und entwickelt ein Führungsleitbild.						2	FK
3.1.12	<b>Konfliktmanagement</b> Die HU entwickelt auf der Grundlage der <i>Dienstvereinbarung/Richtlinie respektvolles Miteinander</i> systematisch ein Konfliktmanagement und installiert eine Ombudsperson.						1	Kommission Konflikt- prävention
<b>3.2 Personalplanung</b>								
3.2.1	<b>Nachwuchsmonitoring</b> Für die Qualitätssicherung der Nachwuchsförderung ist es unerlässlich, mehr Informationen über diese Personengruppe an der Universität zu erhalten. Dazu nimmt diese regelmäßig an Befragungen zur Situation von Nachwuchswissenschaftler und –wissenschaftlerinnen teil.		x					VPF   HGS
3.2.2	<b>Hospitation   Rotation   Abordnung   Stellenbörse</b> Beschäftigten aus dem Verwaltungsbereich, einschließlich des Wissenschaftsmanagements, wird die Möglichkeit gegeben, sich innerhalb der Institution auch für neue Tätigkeiten weiterzuentwickeln und entsprechende Aufgaben zu übernehmen. Vgl. 3.5.6 „Befristeter Arbeitsplatzwechsel“.			x			2	FK   Abt. III
3.2.3	<b>Auszubildende   Nachwuchsgewinnung</b> Die HU strebt - über die gesetzlichen Regelungen hinaus - an, Auszubildende mit guten Leistungen in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse zu übernehmen. Wenn keine Dauerarbeitsplätze zur Verfügung stehen, bietet sie auf der Grundlage der Ausbildungsleistung eine befristete Beschäftigung an. Die Bewertung der Ausbildungsleistung wird in einem verbindlichen Kriterienkatalog geregelt.			x			0   1	Abt. III
<b>3.3. Personalgewinnung und -auswahl</b>								
3.3.1	<b>Durchführung von Vorstellungsgesprächen</b> Standards (Leitfäden) für die Personalauswahl, z. B. für die Durchführung von Vorstellungsgesprächen sind ein wichtiges Instrument. Zusätzlich bietet die HU Fortbildungen und Coachings zur Durchführung von Vorstellungsgesprächen an.					x	0   1	Abt. III
3.3.2	<b>Berufungsmanagement</b> Die Besetzung von Professuren erfolgt durch ein transparentes, standardisiertes und gleichstellungsorientiertes Berufungsmanagement. Grundlage sind Berufungssatzung, Berufungsleitfaden, Vereinbarung mit außeruniversitären Einrichtungen.	x						Abt. IX/ Berufungen
3.3.3	<b>Dual Career</b> Bei der Werbung um exzellente Persönlichkeiten zur Besetzung von Professuren und Nachwuchsgruppenleitungen spielen Dual-Career-Optionen eine zunehmende Rolle. Die HU beteiligt sich an dem gemeinsamen Dual-Career-Netzwerk der Berliner Hochschulen.	x						Abt. IX/ Berufungen
3.3.4	<b>WiMibefristet</b> Für befristete, haushaltsfinanzierte WiMis gibt es an der HU keine spezifischen Anforderungsprofile. Jenseits der fachlichen Ausrichtung sind die Tätigkeitsbeschreibung allgemein gehalten („Aufgaben in Forschung und Lehre“), das gilt auch für die überfachlichen Kompetenzen. Die Qualifizierungsziele werden zwischen Professorinnen und Professoren und WiMis bestimmt.  Die „Richtlinie des Präsidenten zur Beschäftigung des akademischen Mittelbaus nach der Novelle des WissZeitVG vom 25.04.2016“ treffen Regelungen insbesondere zu Beschäftigungsdauer und Beschäftigungsumfang unter Berücksichtigung des Themas Familiengerechtigkeit. Die HU wird die Richtlinie im Hinblick auf ihre Wirksamkeit für die Universität und die Beschäftigten regelmäßig evaluieren.		x					UL   VPF   Abt. III

HF	Instrumente   Maßnahmen Inhalte   Kurzbeschreibung <i>(Die Texte sind in gekürzter Fassung dem PEK s. Handlungsfeldern Zf. 3 - entnommen)</i>	Zielgruppen					Zeitplan mit Priorität 0 etabliert 1 sofort (2020) 2 ab 2021	V:  (Vorschläge)
		Profs	WiMi	MTSV	FK	alle		
3.3.5	<b>Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem Ausland</b> Für die Gewinnung von Personal aus dem Ausland sind besondere Bemühungen in Vorbereitung und Unterstützung der Einarbeitung erforderlich. Dafür soll über die bereits bestehenden Angebote hinaus noch umfassendere Infrastruktur entwickelt werden.		x				0	Abt. VI   ISS   Familienbüro
3.3.6	<b>Führungspositionen (Auswahlverfahren)</b> Bei der Besetzung von herausgehobenen Führungspositionen kann zur Entscheidungsunterstützung ein Assessment Center/eine Potenzialanalyse mittels externer Unterstützung durchgeführt werden. Ziel ist es, Eignung und Befähigung entsprechend dem Anforderungsprofil zu überprüfen, die aufgrund von Bewerbungsunterlagen nicht erfassbar sind. Eine weitere Form der externen Entscheidungsunterstützung ist die Moderation von Einstellungsgesprächen.				x		0   1	Abt. III
<b>3.4 Einarbeitung</b>								
3.4.1	<b>Organisation (Begrüßung-/Startpaket)</b> Für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstellen die Führungskräfte auf der Basis der im Einstellungsverfahren gewonnenen Erkenntnisse einen individuellen Plan zur Einarbeitung. Die HU stellt standardisierte Informationen über Prozesse und Verantwortlichkeiten der internen Organisation bereit.					x	0   1	FK   TSV-Bereiche   Abt. III   Abt. VIII
3.4.2	<b>Einarbeitungsgespräch</b> Obligatorisches Instrument der Einarbeitung ist ein Gespräch, das die Führungskraft nach Ablauf der ersten drei Monate mit der neuen Person führt. Es dient vor allem dazu, den Stand der Einarbeitung zu analysieren und Zusatz- oder Anpassungsbedarf festzustellen.					x	0   1	FK
3.4.3	<b>Führungskräftecoaching für Erstberufene (s. Zf. 3.1.3)</b>	x			x		0	Abt. III
3.4.4	<b>Einführung für Neuberufene</b> Einführungsveranstaltung für Neuberufene	x					0   1	UL
3.4.5	<b>On Boarding-Programm für JPs</b>	x					0   1	UL
3.4.6	<b>Befristete WiMIs (Betreuungsvereinbarung)</b> Mit allen Promovierenden wird – unabhängig von der Finanzierung – eine Betreuungsvereinbarung geschlossen.		x				0   1	Profs (FK)
3.4.7	<b>Mentoring</b> Neuen Beschäftigten wird für das erste Jahr ihrer Beschäftigung grundsätzlich eine Mentorin oder ein Mentor begleitend zur Seite gestellt. Dies gilt auch Beschäftigte, die innerhalb der HU eine inhaltlich neue Aufgabe übernommen haben.			x			1   2	FK   Abt. III
3.4.8	<b>Vorgezogene Nachbesetzungen</b> Trotz finanzieller Engpässe besteht das Ziel, für besonders wichtige Tätigkeiten überlappende Beschäftigungen zur Einarbeitung neuen Personals zu realisieren.			x			1   2	FK   Abt. III
3.4.9	<b>Zentrales Wissensmanagement und Onboardingprogramm</b> Aufbau eines systematischen Angebots zum Wissenstransfer- und -sicherung sowie Prozessbegleitung					x	2	FK   Abt. III
<b>3.5 Qualifizierung und Förderung des Personals</b>								
3.5.1	<b>Ermittlung Weiterbildungsbedarf (im Rahmen Jahresgespräch)</b> Die individuelle Weiterbildung ist ein zentrales Thema des Jahresgesprächs. Sie liegt in der Verantwortung der Beschäftigten und der Führungskräfte. Eine Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse ist notwendig, um Weiterbildungsangebote zieladäquat und bedürfnisorientiert planen und umsetzen zu können.					x	0   1	FK   MA



HF	Instrumente   Maßnahmen  Inhalte   Kurzbeschreibung  <i>(Die Texte sind in gekürzter Fassung dem PEK s. Handlungsfeldern Zf. 3 - entnommen)</i>	Zielgruppen					Zeitplan	V:
		Profs	WiMi	MTSV	FK	alle	mit Priorität 0 etabliert 1 sofort (2020) 2 ab 2021	(Vorschläge)
3.5.2	<b>Kursangebote Berufliche Weiterbildung</b> Das jährliche Kursangebot der Beruflichen Weiterbildung umfasst ein bedarfsorientiertes und breites Spektrum an Themenbereichen für alle Statusgruppen. Das Programm wird auf der Basis von Bedarfsermittlungen und Evaluationen fortgeschrieben.					x	0	Abt. III
3.5.3	<b>Bedarfsorientierte Inhouseschulungen</b> Für konkrete Bereiche werden Fort- und Weiterbildungen durchgeführt. Führungskräfte und Beschäftigte definieren die Schwerpunkte sowie die konkreten Inhalte in Abstimmung mit den Dozentinnen und Dozenten. Diese Schulungen sollen auf die Praxis der HU ausgerichtet sein.					x	0	Abt. III
3.5.4	<b>Qualifizierungslehrgänge</b> Bei Bedarf werden in Absprache zwischen Beschäftigungsstelle und Weiterbildung jenseits des Kursprogramms der Beruflichen Weiterbildung kompakte interne Qualifizierungsprogramme angeboten.					x	1   2	Abt. III
3.5.5	<b>Spezifische externe Weiterbildung</b> Beschäftigte können im begründeten Einzelfall spezifische Weiterbildungen absolvieren (z.B. Studium Verwaltungswirt, IT-Weiterbildungen).					x	0	Abt. III
3.5.6	<b>Befristeter Arbeitsplatzwechsel</b> Befristete Arbeitsplatzwechsel werden unter Berücksichtigung des abgebenden Bereichs als Instrument zur Kompetenzerweiterung und Potentialentfaltung unterstützt. Sie können mit Qualifizierungsmaßnahmen verbunden werden.			x			1   2	Abt. III   FK   MA
3.5.7	<b>Regelmäßige Entwicklungsgespräche zur überfachlichen Qualifikation</b> Für alle Nachwuchswissenschaftlerinnen und –wissenschaftlern unabhängig von der Finanzierung - werden Weiterbildungsmaßnahmen sowohl zur überfachlichen Qualifizierung wie auch für die weitere Karriereentwicklung angeboten. Vorgesetzte und Betreuerinnen und Betreuer haben eine besondere Verantwortung, befristet beschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für weitere Karriereschritte zu sensibilisieren und sie in ihrem weiteren Karriereweg, auch durch die Teilnahme an nichtfachlichen Weiterbildungen, zu unterstützen.		x				0   1	Profs (FK)
3.5.8	<b>Karrierechancen für den wiss. Mittelbau</b> Die HU eröffnet durch verschiedene Karrierewege für ihren Nachwuchs dauerhafte Perspektiven innerhalb und außerhalb der Wissenschaft. Ziel der HU ist es, das befristet beschäftigte wissenschaftliche Personal bestmöglich für Karrierewege innerhalb und außerhalb der Wissenschaft zu qualifizieren. Um Maßnahmen der Personalentwicklung für befristet beschäftigtes wissenschaftliches Personal wirkungsvoll zu ermöglichen, bedarf es neben Maßnahmen zur beruflichen Qualifizierung und Weiterbildung auch besonderer struktureller Maßnahmen und der Sicherung von Rahmenbedingungen. Diese strukturellen Rahmenbedingungen sollen die gute Beschäftigungsbedingungen gewährleisten, eine bedarfs- und aufgabengerechten Personalstruktur etablieren und erhalten und berufliche Weiterentwicklung an der Universität ermöglichen.		x				0   1	VPF   HGS
3.5.9	<b>Tenure-Track-Berufungen</b> Tenure -Track-Berufungen spielen eine wesentliche Rolle bei der Gewinnung professoralen Personals an der HU. Für die Karriereplanung und die Sicherung der Verfahren von entscheidender Rolle ist es, die Voraussetzungen zur Berufung auf Lebenszeit möglichst konkret zu definieren.	x					1	VPF   Abt. IX/ Berufungen
3.5.10	<b>Post-Doc-Akademie</b> Die Akademie hat zwei Schwerpunkte: der interdisziplinäre Diskurs wird gefördert und die Karriereentwicklung wie auch die wissenschaftlichen Tätigkeiten der Nachwuchskräfte werden kontinuierlich und professionell unterstützt. Die HU prüft den Aufbau.		x					

HF	Instrumente   Maßnahmen Inhalte   Kurzbeschreibung <i>(Die Texte sind in gekürzter Fassung dem PEKs. Handlungsfeldern Zf. 3 - entnommen)</i>	Zielgruppen					Zeitplan	V:
		Profs	WiMi	MTSV	FK	alle	mit Priorität 0 etabliert 1 sofort (2020) 2 ab 2021	(Vorschläge)
3.5.11	<b>Qualifikation Lehre (Hochschuldidaktik)</b> Um das wissenschaftliche Personal und insbesondere den Nachwuchs für das Tätigkeitsfeld der Lehre, insbesondere auch zu einer diskriminierungsfreien Lehre, zu qualifizieren, hält die HU verschiedene außercurriculare Weiterbildungsangebote vor.	x	x				0	Abt. I, bologna.lab
3.5.12	<b>Co-Teaching unter Supervision (DM-Beschäftigte)</b> Drittmittelfinanzierte Promovierende, die ihre weitere Laufbahn an der Universität sehen, erhalten – abhängig von den Bedingungen des Drittmittelgebers - die Gelegenheit, frühestmöglich Erfahrungen in der Lehre zu sammeln.		x					
3.5.13	<b>Q-Programm</b> Promovierende haben im Rahmen des Q-Programms die Möglichkeit, ihre Mentoring- und Lehrerfahrung über einen Zeitraum von einem bis zwei Semestern auszubauen. Sie leiten sogenannte Q-Teams, studentische Forschungsteams, während eines Forschungsprozesses an. Interdisziplinarität ist ausdrücklich erwünscht.		x					VPL, bologna.lab
3.5.14	<b>Mentoringprogramme (fachspez. und flächendeckend)</b> Die HU unterstützt ihre Nachwuchskräfte im Rahmen von Mentoringprogrammen in den Bereichen Lehre, Forschung und Karriereentwicklung mit dem Ziel, die Mentees bei der Planung und Entwicklung ihrer Karrieren zu unterstützen und ihnen eine individuelle Beratung zu forschungs- oder karriererelevanten Fragestellungen zu geben.		x					VPF   HGS FK   MA
3.5.15	<b>Management der Forschung (gezielte Bindung von DM-finanzierten Personen)</b> Befristet Beschäftigte werden gezielt darin unterstützt, sich für eine Anschlussbeschäftigung zu qualifizieren.							UL   VPF   Abt. III
3.5.16	<b>Zertifikatsprogramme</b> Zertifikatsprogramme für Gruppen von Beschäftigten zum Erwerb bestimmter fachlicher Qualifikationen könnten im Rahmen der berufsbezogenen Qualifizierung künftig stärker gefördert werden.			x			1   2	Abt. I
3.5.17	<b>Internationalisierung</b> Internationalisierung kann direkt, z.B. durch Teilnahme an Fortbildungsangeboten im Ausland, Sprachkursen, Studienreisen oder indirekt durch die Lerneffekte im Austausch und der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen im Ausland Kompetenz und Handlungsoptionen erweitern. Dem ERASMUS-Programm kommt besondere Bedeutung zu, da es hier Mittel für die "Staff Mobility" gibt, die ausdrücklich auch Weiterbildungszwecken zugeordnet sind.		x	x			0	Abt. VI   ISS   Familienbüro
3.5.18	<b>Neubewertung von Sekretariatsstellen</b> Das Anforderungsprofil von Mitarbeitenden in Sekretariaten hat sich seit vielen Jahren gewandelt. Sie führen wichtige Assistenz- und Organisationstätigkeiten aus bis hin zur Bewirtschaftung von Haushalts- und Drittmitteln. Tarifliche Regelungen zur Neubewertung von Sekretariatsstellen sollen geprüft und ausgelotet werden. Es soll außerdem überlegt werden, ob die vor einigen Jahren zu diesem Thema tätige HU-interne Kommission mittelfristig wieder aktiviert werden kann.				x			VPH   FrB
3.5.19	<b>Zeit für die eigene Qualifikation</b> Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Qualifikationsstellen sollen 40% der Arbeitszeit auf das eigene Qualifikationsvorhaben verwenden können. Eine Ombudsstelle soll eingerichtet werden.		x				1	VPF
3.5.20	<b>Dauerstellen</b> Erarbeiten eines Konzepts für Dauerstellen im akademischen Mittelbau nach Maßgabe der Initiative der FNK und EPK.		x				1	VPF/VPH EPK FNK
3.5.21	<b>Beschäftigungen an der HU, die kein auskömmliches Einkommen bieten</b> Ermittlung des Handlungsbedarfs, ggf. Vorbereitung von Maßnahmen/Beschlüssen			x			2	VPH/ Abt. III PR

HF	Instrumente   Maßnahmen Inhalte   Kurzbeschreibung <i>(Die Texte sind in gekürzter Fassung dem PEK s. Handlungsfeldern Zf. 3 - entnommen)</i>	Zielgruppen					Zeitplan	V:
		Profs	WiMi	MTSV	FK	alle	mit Priorität 0 etabliert 1 sofort (2020) 2 ab 2021	(Vorschläge)
3.5.22	<b>Perspektivische Einbeziehung der studentischen Beschäftigten in das PEK</b> Klärung des Bedarfs						2	VPH/ Abt. III
<b>3.6 Chancengleichheit Nachteilsausgleich, Gesundheitsförderung, altersgerechte Beschäftigung</b>								
3.6.1	<b>Chancengleichheit</b> Die HU unterbreitet Angebote speziell für Frauen, die eine Führungs- oder Leitungsfunktion anstreben. Bei der Besetzung von Führungspositionen in der Zentralen Verwaltung ist ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis herzustellen. Zu diesem Zweck werden u.a. spezielle Angebote und Maßnahmen im Rahmen des Caroline von Humboldt-Programms sowohl für Wissenschaftlerinnen als auch für Mitarbeiterinnen im Bereich Service, Technik und Verwaltung angeboten.					x	0	alle   FK   FrB   Familienbüro
3.6.2	<b>Nachteilsausgleich</b> Die HU fördert und unterstützt Menschen mit Behinderung in Auswahlverfahren, Arbeitsleben (z.B. behindertengerechte Arbeitsplätze) und der Qualifizierung. Vertreterinnen und Vertreter der „Kommission Barrierefreie HU“ werden bei Bauplanungen und in Baumaßnahmen regelmäßig beteiligt.					X (SB)	0   1	alle   FK   Integrationsteam   Inklusionsbeauftragter (III Schw)
3.6.3	<b>Gesundheitsförderung und Altersgerechte Beschäftigung</b> Die HU ist den Grundsätzen einer altersgerechten Beschäftigung und gesundheitsförderlichen Personalentwicklung verpflichtet. Diese zielt darauf die berufliche Leistungsfähigkeit, Gesundheit, Qualifikation und Motivation aller Beschäftigten entsprechend ihres Lebens- und Karrierealters sowie ihrer Lebensphase optimal zu unterstützen. Hierzu dienen einerseits individuelle Angebote, etwa im Bereich der Beruflichen Weiterbildung sowie der Gesundheitsprävention. Die HU unterstützt die Gesunderhaltung der Beschäftigten durch ein breites Spektrum an präventiven Angeboten der Gesundheitsförderung. Die HU wird die vorhandenen Angebote im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes mit einer übergreifenden Planung bündeln. Die HU bemüht sich auch auf struktureller Ebene um altersgerechte Arbeitsbedingungen.					x	0   1	FK   Abt. III   ASA   BÄD   Ref. AS   ZE HSP   Familienbüro
3.6.4	<b>Caroline von Humboldt Programm (CvH) für Wissenschaftlerinnen</b> Die HU hat das Ziel, den Anteil an Frauen auf Lebenszeitprofessuren in allen Fächern auf 50% zu erhöhen. Das Caroline von Humboldt Programm (CvH-Programm) unterbreitet als Dachprogramm aller Gleichstellungsmaßnahmen an der HU Angebote vor allem an Frauen in der Wissenschaft. Es zielt auf die Rekrutierung und das Empowerment von Wissenschaftlerinnen auf allen Karrierestufen.		x_in				0	Profs (FK)   FrB
3.6.5	<b>Gruppencoaching für Promovierende mit Behinderung</b> Die HU unterstützt Menschen mit Behinderung oder chronischer Erkrankung in ihrer wissenschaftlichen Karriere und ermuntert Absolventinnen und Absolventen mit Behinderung, sich mit der Frage einer Promotion auseinanderzusetzen.		x (SB)				0	HGS
3.6.6	<b>familiäre Komponente für Drittmittelbeschäftigte</b> Die HU bemüht sich, DM-Beschäftigte hinsichtlich der Vertragsverlängerungen aus Mutterschutz und Elternzeit den Haushaltsbeschäftigten nach Möglichkeit gleichzustellen.		x				2	VPH   VPF
3.6.7	<b>Umgang mit Überlastungsanzeigen</b> Eine neue Regelung zum Umgang mit Überlastungsanzeigen wird prioritär zwischen der Dienststelle und dem Personalrat abgestimmt.					x	1	Abt. III   PR
<b>3.7 des Ende Beschäftigungsverhältnisses und Übergänge</b>								
3.7.1	<b>Abschlussgespräche</b> Im Interesse einer kontinuierlichen PE soll anlässlich des Ausscheidens von Beschäftigten gemeinsam Bilanz gezogen werden, auch um Verbesserungspotentiale zu identifizieren.					x	0   1	FK   MA

HF	Instrumente   Maßnahmen Inhalte   Kurzbeschreibung <i>(Die Texte sind in gekürzter Fassung dem PEK s. Handlungsfeldern Zf. 3 - entnommen)</i>	Zielgruppen					Zeitplan	V:
		Profs	WiMi	MTSV	FK	alle	mit Priorität 0 etabliert 1 sofort (2020) 2 ab 2021	(Vorschläge)
3.7.2	<b>Zentrales Wissensmanagement</b> Die HU wird ein systematisches Angebot zum Wissensmanagement in Koordination mit zentralen On-Boarding-Angeboten etablieren. Es werden Maßnahmen zum Wissenstransfer und zur Wissenssicherung sowie Angebote zur Prozessbegleitung individuell und nachfrageorientiert aufgebaut. Die Bereitstellung von einheitlichen Standards und einem Qualitätsmanagement sichert eine vorausschauende Betreuung von Struktur- und Personalprozessen sowie von Veränderungsprozessen. (s.Zf. 3.4.1)					x	0   1   2	FK   MA   Abt. III
3.7.3	<b>Übergangsstipendien</b> Das Ende eines Beschäftigungsverhältnisses markiert nicht zwingend den endgültigen Abschied von der HU oder von einer wissenschaftlichen Laufbahn. Um Unsicherheiten abzumildern, wie sie insbesondere nach abgeschlossener Promotion häufig auftreten, will die HU das Förderformat der Übergangsstipendien aus den Mitteln des Zukunftskonzeptes verstetigen.		x					
3.7.4	<b>Unterstützung Unternehmensgründung</b> Das Servicezentrum Forschung bietet gemeinsam mit der Humboldt-Innovation GmbH Qualifizierungs- und Beratungsangebote im Karrierepfad Unternehmensgründung an, speziell bezogen auf Gründerinnen im Rahmen des Marga Faulstich-Programms. Gründungsinteressierte Forschende werden auf ihrem Weg in die Selbständigkeit unterstützt.		x				0	VPF   SZF