

# Creative Minds Freiburg Career Advancement

Akademische Karrieren an der Universität Freiburg  
fördern und gestalten

Personalentwicklungskonzept der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg  
für den wissenschaftlichen Bereich

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg



**UNI  
FREIBURG**





**Dieses Personalentwicklungskonzept wurde im März 2018 vom Rektorat der Universität Freiburg beschlossen.**

**Es ist integraler Bestandteil eines Personalentwicklungskonzepts für die gesamte Universität Freiburg.**



# Inhalt

<b>Präambel</b>	S. 4
<b>I Das <i>Freiburg Career Advancement</i> – Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler</b>	S. 4
<b>II Ziele, Schwerpunkte und Prinzipien des <i>Freiburg Career Advancement</i></b>	S. 8
<b>III Karrierewege für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler</b>	S. 9
<b>IV Personalentwicklungsmaßnahmen nach Karrierephasen</b>	S. 14
Promotionsphase (R1)	S. 14
Erste Postdoc-Phase (R2)	S. 17
Zweite Postdoc-Phase (R3)	S. 20
Professur und wissenschaftliche Dauerstellen (R4)	S. 23
<b>V Institutionalisierung und Qualitätssicherung</b>	S. 26
<b>VI Fazit und Ausblick</b>	S. 27



# Präambel

Die im Grundgesetz garantierte Freiheit von Forschung und Lehre schafft Freiräume, die für Kreativität und Entfaltung der Wissenschaft notwendig sind. Zugleich bringt sie für die Universität und ihre Mitglieder die Pflicht mit sich, im Rahmen der hochschulpolitischen und hochschulrechtlichen Bedingungen mit dieser Freiheit verantwortlich umzugehen. Die Universität Freiburg bekennt sich zu dieser Verantwortung und richtet ihr Handeln danach aus.

Sie steht zu den Werten Verantwortung, Respekt, Partizipation und Glaubwürdigkeit und fördert als Arbeitgeberin mit sozialer Verantwortung die individuellen Potenziale aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch wirksame Strukturen und Rahmenbedingungen. Die Universität nutzt ihren Gestaltungsspielraum zur Umsetzung eines ganzheitlichen Personalentwicklungskonzepts, das gesellschaftliche, institutionelle und individuelle Interessen und Erwartungen vereinbart.

## **I. Das Freiburg Career Advancement – Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler**

Die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg gehört zur Spitzengruppe der europäischen Universitäten, deren Innovationen den wissenschaftlichen und technischen Fortschritt weltweit am stärksten voranbringen. Das Fundament für diesen Erfolg sind unsere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Wir nennen sie **Creative Minds**: Forschende und Lehrende von Beginn der Promotion an, die in ihrer disziplinären Vielfalt ebenso wie in ihrer inter- und transdisziplinären Ausrichtung offen, neugierig, einfallsreich und zukunftsorientiert sind. Für die (inter-)nationale Anziehungskraft und das Renommee der Universität Freiburg sind sie von entscheidender Bedeutung. Durch ihre wissenschaftliche Leidenschaft, ihr Fachwissen, ihr hohes Reflexionsniveau sowie ihre Methoden- und Theoriekompetenz betreiben unsere Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen an elf Fakultäten und rund 20 Zentren herausragende, im In- und Ausland sichtbare Forschung und Lehre. Dabei sorgen sie für einen qualifizierten Wissensaustausch mit außeruniversitären Bereichen, geben Antworten auf drängende Fragen unserer Zeit und beteiligen sich an Lösungen für gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche, technische, kulturelle und ethische Herausforderungen.

Zur Unterstützung unserer *Creative Minds* arbeiten wir beständig daran, die Rahmenbedingungen zu verbessern, die unsere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf den verschiedenen Ebenen in ihrer Karriereentwicklung unterstützen. In einem kontinuierlichen Prozess schafft die Universität Freiburg im Rahmen des strategischen Konzepts *Freiburg Career Advancement* auf den Standort optimal abgestimmte Bedingungen für die Forschung, Lehre und Qualifikation unserer Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen. Mit Nachdruck verfolgen wir die systematische Weiterentwicklung der inneruniversitären Karrierewege und fördern gleichzeitig die überfachliche Qualifizierung, um all diejenigen auf Karrieren außerhalb der Universität vorzubereiten, die ihre Zukunft nicht im akademischen Bereich sehen. Das *Freiburg Career Advancement* gründet darauf, dass unsere *Creative Minds* nicht nur die (inter-)nationale Wissenschaftslandschaft, sondern auch andere gesellschaftliche Bereiche bereichern.

Ziel des *Freiburg Career Advancement* ist es, unsere Erneuerungs- und Zukunftsfähigkeit zu stärken, indem die Hochschulleitung gemeinsam mit den Fakultäten, Zentren und den bereits etablierten Professorinnen und Professoren mehr Verantwortung dafür übernimmt, ein optimales Umfeld für erfolgreiche Karrieren an der Universität Freiburg zu schaffen. Das *Freiburg Career Advancement* unterstützt unsere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler darin, die individuellen Karriereziele zu identifizieren und sie zu erreichen. Wissenschaftliche Karrieren werden künftig transparenter gestaltet und durch bereits etablierte sowie neue Begleitmaßnahmen noch besser auf die einzelnen Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen abgestimmt. Dies steigert die Attraktivität des Forschungs- und Lehrstandorts Freiburg und führt dazu, auch in Zukunft Persönlichkeiten für unsere Universität zu gewinnen, die Mut zu unbequemen Fragen und Antworten haben und deren Forschung sich durch Originalität und Aktualität auszeichnet.

Dabei streben wir eine Personalführungskultur an, die sich durch Wertschätzung und die Förderung von Kreativität und Selbständigkeit auszeichnet. Kreativität braucht Freiheit, Zeit und Raum sowie die Übertragung von Verantwortung, um Motivation und die eigene wissenschaftliche Selbständigkeit entfalten zu können. Die Förderung von Kreativität, die Ziel jeder Wissenschaftsförderung sein muss, genießt in Freiburg oberste Priorität. Dies setzt die Anerkennung der Vielfalt unserer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hinsichtlich Geschlecht, ethnischer und sozialer Herkunft, Religion und Weltanschauung, physischer und psychischer Konstitution, Alter und sexueller Orientierung voraus. Wir orientieren uns dabei an den Lebens-, Arbeits- und Karrierephasen – eingebettet in unsere gesamtuniversitäre Personalentwicklung – um situationsgerecht die freie Entfaltung der Talente und Begabungen unserer Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen zu ermöglichen. Gleichzeitig stellen wir sicher, dass Chancengleichheit sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewährleistet sind. Für diesen Anspruch steht das *Freiburg Career Advancement*.

### **Status Quo der Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an der Universität Freiburg**

Die Universität Freiburg verfügt aktuell über ein professionelles und differenziertes Beratungs- und Qualifizierungsangebot für Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen aller Karrierestufen, über das sie unmittelbar auf der Startseite ihres Online-Auftritts durch ein Karriereportal informiert. In allen Fragen zur konzeptionellen Weiterentwicklung akademischer Karrierewege – insbesondere hinsichtlich der Tenure-Track-Professur, aber auch anderer Karrierewege neben der Professur – wird die Hochschulleitung von der **Stabsstelle Strategie und Hochschulentwicklung** beraten.

Als zentrale Serviceeinrichtung für die Betreuung und Beratung sowohl in Fragen der individuellen Forschungsförderung als auch der Karriereentwicklung von der späten Master- und frühen Promotionsphase bis hin zur Professur hat die Universität Freiburg die **Freiburg Research Services (FRS)** geschaffen. Sie umfasst folgende Service-Institutionen: die Internationale Graduiertenakademie (IGA), das Science Support Centre (SSC) sowie das EU-Büro. Das Beratungsangebot der FRS wird durch ein umfangreiches und in Teilen einzigartiges Qualifizierungsprogramm für Promovierende und Postdocs begleitet, das der überfachlichen Kompetenzerweiterung und Weiterqualifizierung dient und somit die individuellen Karriereaussichten von Freiburger Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Universität verbessert.

Die herausgehobene Stellung, die die Förderung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Qualifizierungsphase an der Universität Freiburg einnimmt, zeigt sich darüber hinaus in den Angeboten des **Freiburg Institute for Advanced Studies (FRIAS)**. Das FRIAS rekrutiert herausragend qualifizierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ab der Postdoc-Phase und ist hierdurch für die Universität Freiburg eines der wichtigsten Förderinstrumente sowohl für bereits etablierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als auch für solche, die sich noch in der Qualifizierungsphase nach der Promotion befinden. Als Ort der internationalen und interdisziplinären Spitzenforschung bietet es individuelle Formate zur Förderung von innovativen Forschungsprojekten (Senior Fellowships, Projektgruppen) sowie solche zur Förderung der wissenschaftlichen Selbständigkeit (Junior Fellowships, Nachwuchsforschergruppen, Nachwuchskonferenzen). Zudem dient es den Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen karrierephasenübergreifend als Vernetzungsplattform in einem internationalen und transdisziplinären Forschungsumfeld.

Ein wesentlicher Standortvorteil für unsere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler entsteht im *Freiburg Career Advancement* durch den Zusammenschluss der fünf oberrheinischen Universitäten (Basel, Freiburg, KIT, Mulhouse, Strasbourg) zu **EUCOR – The European Campus** – einer trinationalen europäischen Rechtsperson, die jetzt bereits als Nukleus einer europäischen Universität anzusehen ist. Der European Campus stellt im strategischen Bereich der akademischen Karrierewege die konsequente Umsetzung und Weiterentwicklung der europäischen Ziele dar, die unsere Universität seit vielen Jahren im europäischen Netzwerk LERU mitgestaltet und vorantreibt. Unsere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der Qualifizierungsphase haben zukünftig die Chance einer standortübergreifenden Betreuung, in trinationalen Graduiertenschulen zu promovieren, bi- und trinationale Forschungsprojekte zu betreiben und wechselseitig die jeweilige Forschungsinfrastruktur zu nutzen. Inter- und transdisziplinäre Forschung findet grenzüberschreitend statt und wird getragen von unseren *Creative Minds*. Sie erfüllen den European Campus mit Leben und wirken unmittelbar daran mit, dass sich die Gesamtvision der Universität Freiburg Connecting Creative Minds. Trinational, European, Global realisiert.

Ein zentrales Element der Freiburger Personalentwicklungsstrategie für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler war die **Einführung der Tenure-Track-Professur** als neue Personal-kategorie, die bereits 2009 erfolgt ist. Der sukzessive Ausbau von Tenure-Track-Professuren an der Universität Freiburg bietet Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit herausragenden Leistungen einen planbaren Karriereweg zur Professur auf Lebenszeit und eröffnet ihnen zu einem frühen Zeitpunkt ihrer Karriere Unabhängigkeit in Forschung und Lehre.

Ergänzend hat die Universität Freiburg in den vergangenen Jahren ihr Engagement im Hinblick auf Strukturen und Maßnahmen ausgeweitet, die zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für alle Beschäftigten beitragen. Dazu gehören

- die konsequente Förderung von Gleichstellung und Diversität,
- die Unterstützung der Work-Life-Balance,
- ein vielfältiges und arbeitsplatz- bzw. wohnortnahes Kinderbetreuungsangebot
- sowie flexible Arbeitszeitmodelle, die auch die Möglichkeit des Homeoffice vorsehen.

## **Personalentwicklung nach dem Lebens- und Arbeits- bzw. Karrierephasenmodell**

Dem Personalentwicklungskonzept der Universität Freiburg liegt das Modell einer lebens- und arbeits- bzw. karrierephasenorientierten Personalentwicklung zugrunde. Das Modell berücksichtigt einerseits die Qualifikationsphasen junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und andererseits die verschiedenen Arbeitsphasen, die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Beschäftigte im Laufe ihres Arbeitslebens an der Universität durchlaufen. Es orientiert sich zielgruppenspezifisch an den Karrierewegen in der Universität. Gleichzeitig bezieht es zentrale Lebensereignisse und damit die Lebensumstände der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und Beschäftigten ein und unterstützt sie bestmöglich dabei, die Anforderungen des Berufslebens mit dem Privatleben in Übereinstimmung zu bringen. Hierdurch stellt das Modell sicher, dass trotz unterschiedlicher Karrierewege und -verläufe sowohl für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als auch für die Beschäftigten in der Wissenschaftsorganisation die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, von Beschäftigung und Familie gelingen kann. Das Personalentwicklungskonzept schafft somit einen gemeinsamen Rahmen für die wissenschaftliche und wissenschaftunterstützende Personalentwicklung. Es integriert bereits existierende Maßnahmen zur Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen aller Beschäftigten in das Konzept und entwickelt diese sukzessive weiter.

Das lebens- und arbeits- bzw. karrierephasenorientierte Personalentwicklungsmodell richtet sich an vier Handlungsfeldern aus, die sich sowohl für den wissenschaftlichen als auch für den wissenschaftunterstützenden Bereich als tragfähig erweisen: Personalgewinnung – Integration – Weiterentwicklung bzw. Bindung – Austritt bzw. Übergang. Durch sie deckt das Personalentwicklungskonzept die gesamte Zeitspanne der Verweildauer an der Universität Freiburg ab und ermöglicht die Entwicklung von Maßnahmen, die zielgruppenspezifisch umgesetzt werden können.

## **Internationalisierung und Mobilität**

Forschung und Lehre können sich nur dann auf international konkurrenzfähigem Niveau entwickeln, wenn ein kontinuierlicher Austausch über Methoden und wissenschaftliche Fortschritte zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auf internationaler Ebene stattfindet. Da hierfür die technischen Kommunikationsmöglichkeiten zwar notwendig, aber nicht ausreichend sind, unterstützt die Universität die persönliche Begegnung und Kooperation ihrer Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen mit Kolleginnen und Kollegen im Ausland, aber auch die Tätigkeit von Forschern und Forscherinnen aus dem Ausland in Freiburg. Angestrebt wird die kontinuierliche Erhöhung der Anzahl von Freiburger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aller Karrierestufen, die einen Teil ihrer wissenschaftlichen Arbeit im Ausland absolvieren, und der Anzahl von internationalen Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen, die Freiburg als Station ihres akademischen Werdegangs wählen. Darüber hinaus ist die Universität im besonderen Maße bemüht, hervorragende *Creative Minds* aus dem Ausland für eine Karriere an der Universität Freiburg zu gewinnen. Nach den Prinzipien Forschungsorientierung, Grenzüberschreitung, Nachhaltigkeit und Vielfalt treibt die Universität die weltweite Vernetzung strategisch voran.

## Qualitätskriterien und -sicherung

Die Wirksamkeit der Personalentwicklungsmaßnahmen wird an der Universität Freiburg dadurch sichergestellt, dass für sie klare Qualitätskriterien definiert sind. Die Personalentwicklung an der Universität Freiburg ist grundsätzlich

- **beteiligungorientiert**, d. h. die Maßnahmen und Methoden werden auf Grundlage regelmäßiger Befragungen der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sowie der Beschäftigten oder durch andere Beteiligungsinstrumente überprüft und bei Bedarf angepasst;
- **maßnahmenorientiert**, d. h. die auf unterschiedliche Statusgruppen der Universität angepassten Maßnahmen und Methoden, mit denen die Ziele der Personalentwicklung erreicht werden, stehen im Fokus;
- **qualitätsgesichert**, d. h. Maßnahmen und Methoden werden auf Grundlage verbindlicher Kriterien auf ihre Zielerreichung hin überprüft und weiterentwickelt.

## II. Ziele, Schwerpunkte und Prinzipien der Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Bereich

Die Universität Freiburg verfolgt mit ihrem zentralen Personalentwicklungskonzept im wissenschaftlichen Bereich, dem *Freiburg Career Advancement*, folgende Ziele:

- Verbesserung und Weiterentwicklung der Karrierewege in der Wissenschaft mit dem Ziel noch größerer Transparenz und Planbarkeit
- fachliche und überfachliche Kompetenzförderung für Karrieren innerhalb und außerhalb der Universität
- Wahrnehmung der Betreuungsverantwortung auf professoraler Ebene und Verbesserung der Personalführungskultur
- Bessere Personal- und Karriereentwicklung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auf Dauerpositionen
- Sensibilisierung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Qualifizierungsphase für eine individuelle Karriereplanung
- Förderung einer gender- und diversitysensiblen Personalentwicklung
- Unterstützung der (internationalen) Mobilität von Forscherinnen und Forschern
- Förderung der intersektoralen Mobilität sowie des universitären Netzwerks mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Industrie, Wirtschaft und Gesellschaft

Karriereplanung und -entwicklung auf allen Karrierestufen sind eine Daueraufgabe auf zentraler und dezentraler Ebene. Das Talentmanagement im wissenschaftlichen Bereich erfolgt ganz wesentlich dezentral in den Arbeitsgruppen und Verbundforschungsstrukturen auf fakultärer und interfakultärer Ebene. Gleichwohl macht die Universität Freiburg nicht nur Beratungs- und Weiterbildungsangebote auf zentraler Ebene, sondern fördert gezielt die wissenschaftliche Qualifikation junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Freiburg Institute for Advanced Studies (FRIAS) und durch die systematische Einführung der Tenure-Track-Professur seit 2009.

Eine Besonderheit ist das ›Freiburger Modell‹, das die Etablierung von Nachwuchsforscherguppen mit dem Angebot einer Tenure-Track-Professur verbindet.

Die Universität Freiburg schafft auf zentraler Ebene die bestmöglichen strukturellen und operativen Rahmenbedingungen, um attraktive Qualifikationsbedingungen für junge

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler anzubieten, und somit das strategische Ziel zu erreichen, im nationalen und internationalen Wettbewerb die Leistung und die Attraktivität im Bereich Forschung und Lehre auf dem nachweislich hohen Niveau zu halten.

Sie lässt sich dabei von dem Prinzip leiten, dass alle Maßnahmen Angebote darstellen, die angenommen werden können, aber nicht müssen. Dieser Grundsatz verweist auf die Eigenverantwortung und Selbständigkeit jeder Wissenschaftlerin und jedes Wissenschaftlers – Wissenschaftliche Karrieren sind niemals risikolos und sicher. Darauf die Aufmerksamkeit zu richten ist zugleich erste Aufgabe der Betreuerinnen und Betreuer bzw. der Mentorinnen und Mentoren.

### **III. Karrierewege für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler**

Charakteristisch für Karrieren innerhalb der Wissenschaft ist die hohe Mobilität der Forscherinnen und Forscher, die meistens mit dem Übergang auf die nächste Karrierestufe einhergeht. Je nach Qualifikationsniveau und persönlichem Karriereziel stehen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ab der Promotionsphase verschiedene Karrierewege offen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Bedingungen der Gewinnung hochqualifizierter junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für den Beginn oder die Fortsetzung einer akademischen Laufbahn je nach Disziplin stark unterscheiden. Die Rechtswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften oder Ingenieurwissenschaften beispielsweise sind mit einem starken Konkurrenzdruck aus dem außeruniversitären Arbeitsmarkt konfrontiert. In den kulturwissenschaftlichen Fächern dagegen steht die Universität eher vor der Schwierigkeit, ambitionierten und hochqualifizierten Persönlichkeiten adäquate Positionen nicht in ausreichender Zahl anbieten zu können, während zugleich auch der außerakademische Arbeitsmarkt nur dann angemessene Karriereoptionen bietet, wenn die wissenschaftliche Qualifizierung durch zusätzliche Kompetenzen ergänzt wird.

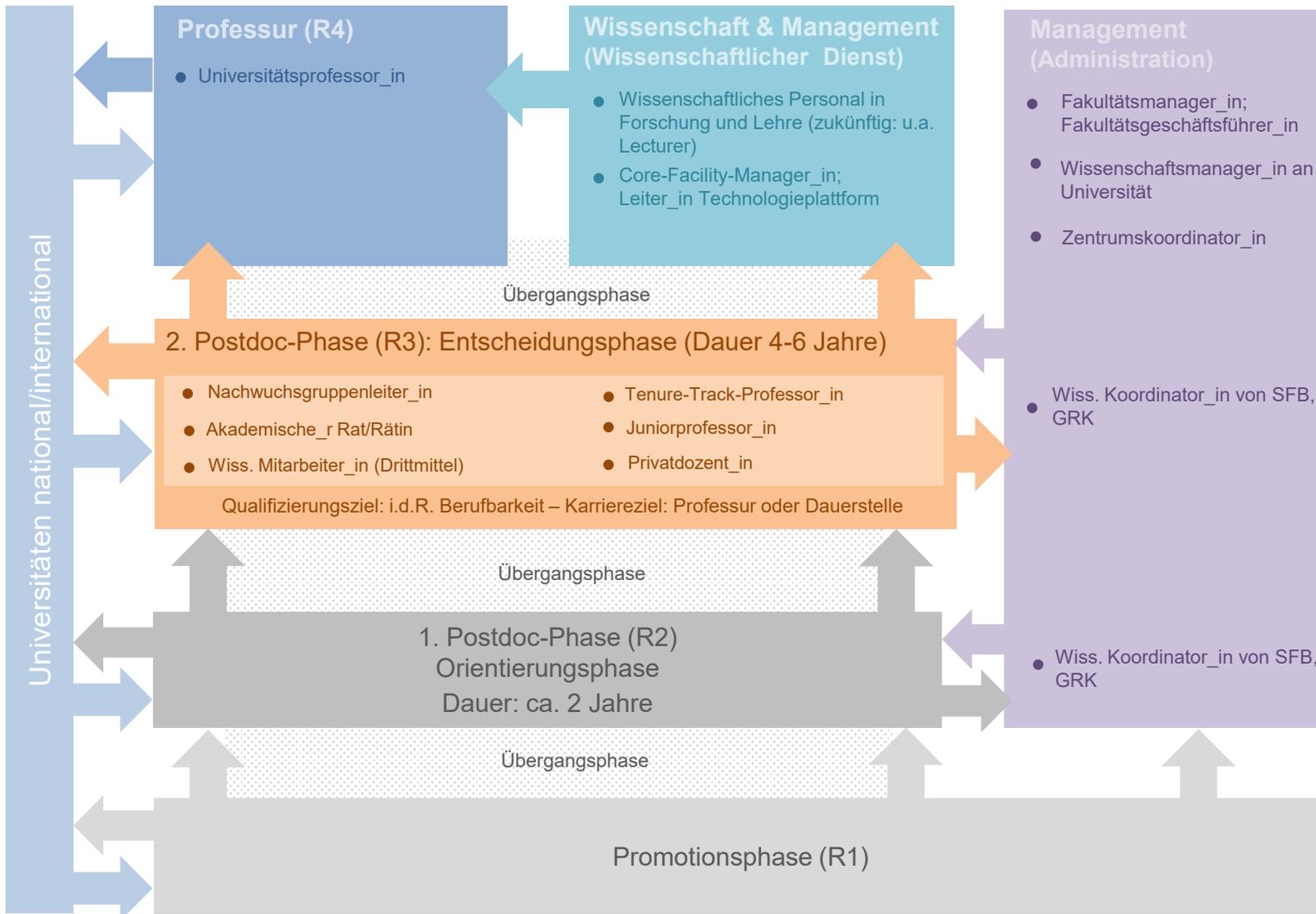
Die innerakademischen Karrierewege sind grundsätzlich durchlässig, d. h. ein Wechsel von der wissenschaftlichen Laufbahn in die Wissenschaftsadministration ist ebenso möglich wie – in manchen Bereichen – aus dem Wissenschaftsmanagement in die Forschung. Die zweite Option wird jedoch bislang eher selten genutzt. Karrieretypisch ist der Wechsel der Wissenschaftseinrichtung beim Wechsel des Qualifikationsniveaus. (vgl. Abbildung 1) Gleichmaßen attraktive Karrierewege für hochqualifizierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, auf die die Universität ebenfalls vorbereitet, eröffnen sich sowohl an anderen nationalen und internationalen Universitäten sowie an außeruniversitären Forschungseinrichtungen als auch in Industrie, Wirtschaft, Kultur, privatem und öffentlichem Sektor. (vgl. Abbildung 3)

Die Ausdifferenzierung der innerakademischen Personalstruktur an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement bzw. Wissenschaftsadministration ist einerseits ein Instrument der Personalentwicklung auf struktureller Ebene, andererseits erfordern die mit dem zunehmenden Professionalisierungsgrad des Wissenschaftsmanagements steigenden Kompetenzanforderungen verstärkt Personalentwicklungsmaßnahmen im Weiterbildungsbereich. Die Universität Freiburg nutzt hierfür die Angebote des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) in Speyer, dessen Mitglied sie ebenfalls ist.

In der Universitätsmedizin stellen sich die Karrierewege strukturell ähnlich dar. Das Besondere ist dabei die Verbindung von Forschung und Lehre mit Krankenversorgung. Die

Translation, also die Umsetzung der Grundlagenforschung in die klinische Anwendung und damit in die Krankenversorgung, ist dabei eine Kernaufgabe der Universitätsmedizin. Eine erfolgreiche Translation benötigt ausreichend wissenschaftlich qualifizierte Ärztinnen und Ärzte, die eine Verzahnung wissenschaftlicher und ärztlicher Tätigkeiten ermöglichen. In der Universitätsmedizin gibt es deshalb zwei eng miteinander verzahnte berufliche Werdegänge: zum einen der berufliche Werdegang in der klinischen Krankenversorgung und zum anderen der akademische Karriereweg in der Forschung. Diese Karrierewege laufen in der Regel parallel („Clinician Scientists“). (vgl. Abbildung 2)

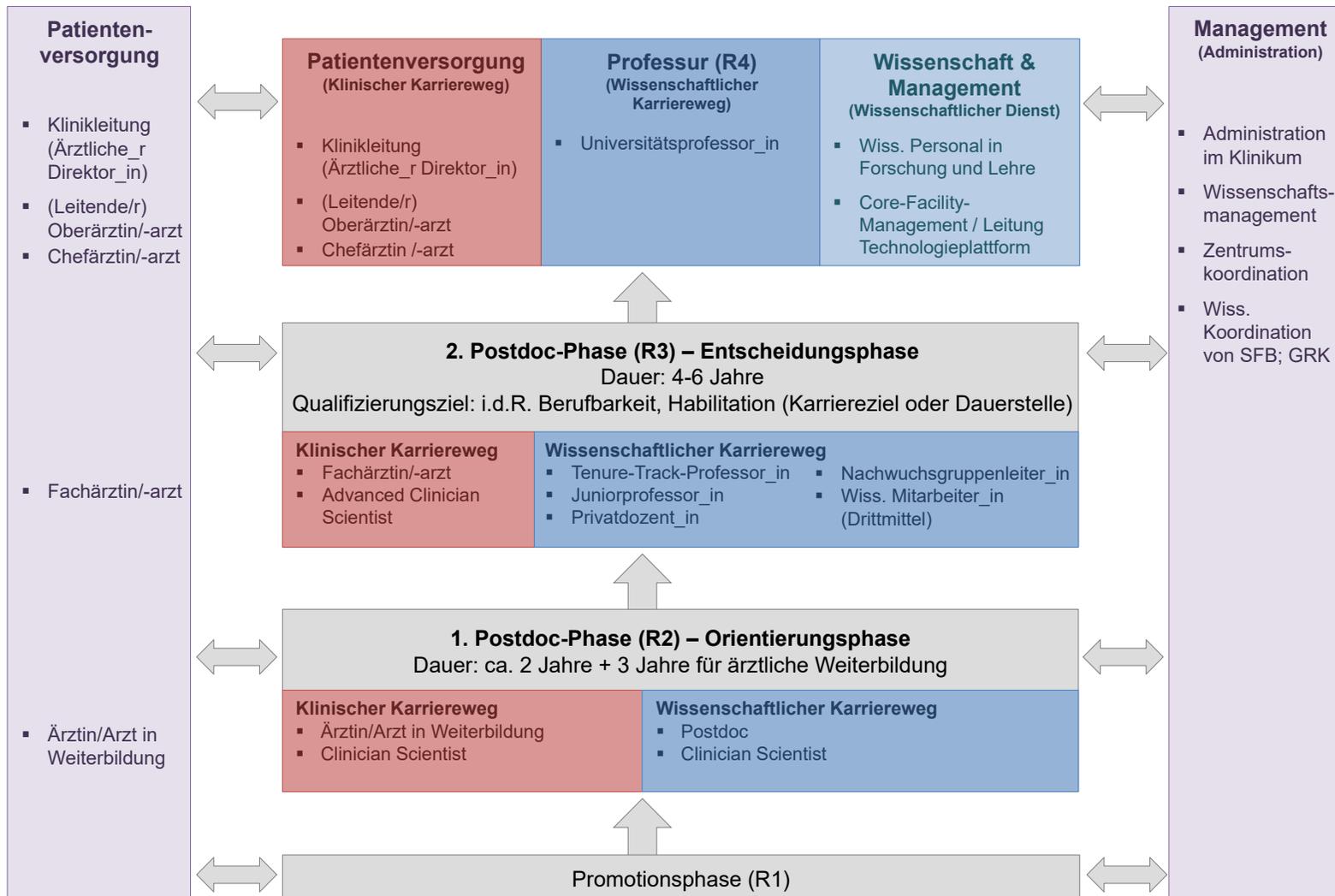
## Innerakademische Karrierewege und -phasen



**Abbildung 1:**

Je nach Qualifikationsniveau und persönlichem Karriereziel stehen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ab der Promotionsphase verschiedene Karrierewege offen. Sie können grundsätzlich in drei Bereiche münden: Forschung und Lehre (Professur), Wissenschaftlicher Dienst und Management. Die innerakademischen Karrierewege sind grundsätzlich durchlässig, d. h. ein Wechsel von der wissenschaftlichen Laufbahn in die Wissenschaftsadministration ist ebenso möglich wie – in manchen Bereichen – aus dem Wissenschaftsmanagement in die Forschung. Die zweite Option wird jedoch bislang eher selten genutzt. Karrieretypisch ist der Wechsel der Wissenschaftseinrichtung beim Wechsel des Qualifikationsniveaus.

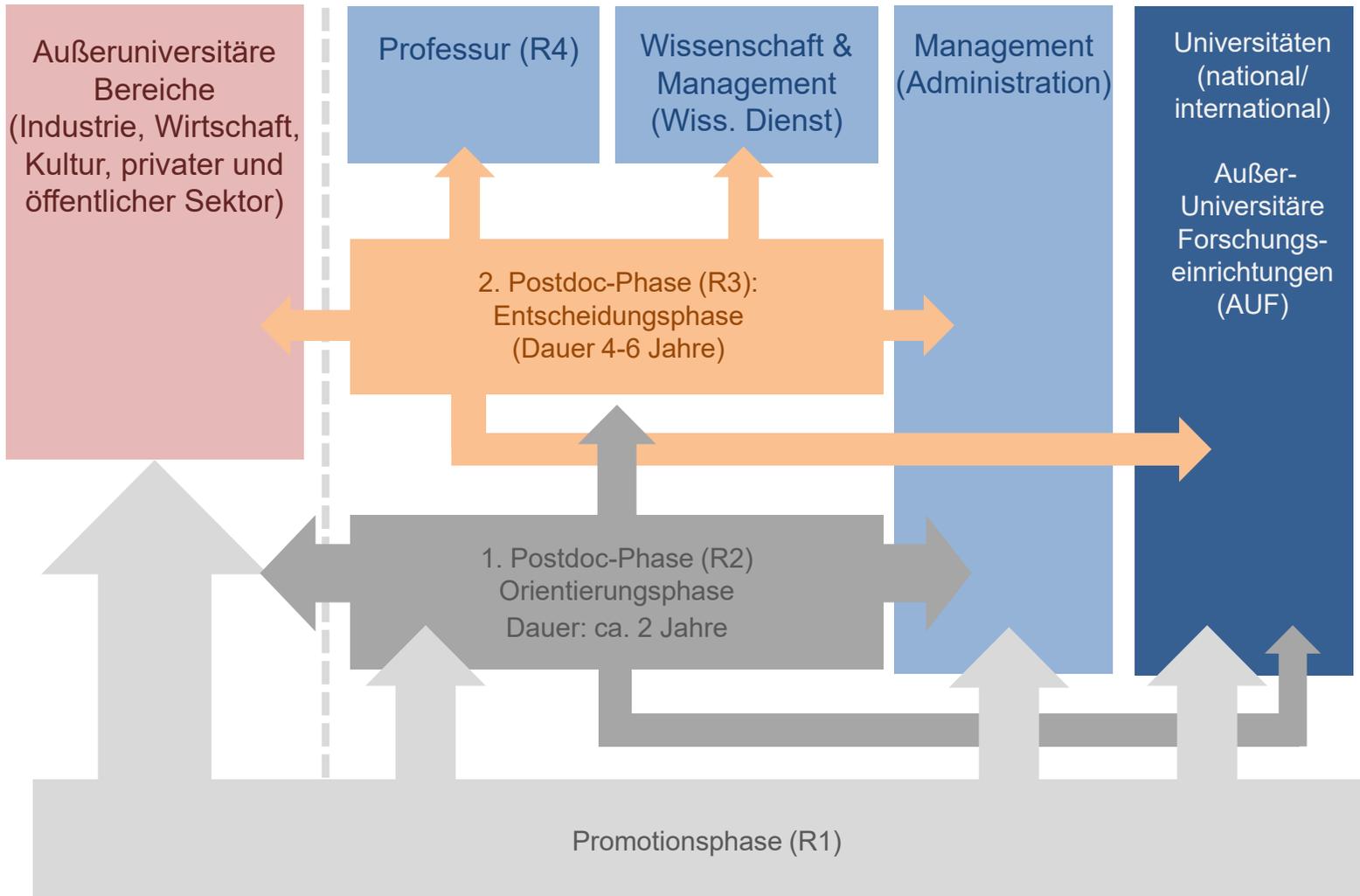
## Innerakademische Karrierewege und -phasen in der Medizin



**Abbildung 2:**

In der Universitätsmedizin stellen sich die Karrierewege strukturell ähnlich dar. Das Besondere ist dabei die Verbindung von Forschung und Lehre mit Krankenversorgung. In der Universitätsmedizin gibt es deshalb zwei eng miteinander verzahnte berufliche Wege: Zum einen der berufliche Werdegang in der klinischen Krankenversorgung und zum anderen der akademische Karriereweg in der Forschung. Diese Karrierewege laufen in der Regel parallel („Clinician Scientists“).

## Karrierewege und Mobilität



**Abbildung 3:**

Attraktive Karrierewege für hochqualifizierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, auf die die Universität ebenfalls vorbereitet, eröffnen sich sowohl an anderen nationalen und internationalen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF) als auch in Industrie, Wirtschaft, Kultur, privatem und öffentlichem Sektor.

## IV. Personalentwicklungsmaßnahmen nach Karrierephasen

Im wissenschaftlichen Bereich unterscheidet die Universität Freiburg in Anlehnung an den Orientierungsrahmen der Europäischen Kommission<sup>1</sup> vier Karrierephasen (R1-R4), die mit spezifischen Kompetenzprofilen korrespondieren. Richtschnur für das Angebot an Personalentwicklungsmaßnahmen im wissenschaftlichen Bereich sind der Erwerb oder die Vertiefung der für die jeweilige Karrierephase – in Abhängigkeit von der jeweiligen Fachdisziplin – als notwendig oder wünschenswert erachteten Kompetenzen. Die im Folgenden für jede Karrierephase aufgelisteten Kompetenzen orientieren sich am *European Framework for Research Careers*, wurden jedoch an die Standortspezifitäten der Universität Freiburg angepasst.

### Promotionsphase (R1)

Die Phase der Promotion ist für die Universität Freiburg im Hinblick auf die Gewinnung und Weiterqualifizierung ihres Wissenschaftsnachwuchses von hoher strategischer Bedeutung. Sie versteht die Promovierenden als First Stage Researcher und eine treibende Kraft der Forschung. Handlungsleitend sind daher die gezielte Befähigung zur reflektierten Entscheidung an den Karriereschrittstellen, die Stärkung der Eigeninitiative und der frühen Selbständigkeit sowie die Begleitung und Unterstützung in Übergangsphasen.<sup>2</sup> Notwendige oder wünschenswerte Kompetenzen der Promotionsphase sind:

- Fähigkeit zur eigenständigen Forschung unter fachlicher Betreuung
- Erwerb von Wissen über Forschungsmethoden und Theorien innerhalb der eigenen Disziplin
- gute Kenntnis des Untersuchungsgebiets und -gegenstands
- Fähigkeit zur Generierung von Forschungsdaten unter Betreuung
- Fähigkeit zur kritischen Analyse, Bewertung und Zusammenschau von neuen und komplexen Ideen
- Fähigkeit, die Ergebnisse und den Wert der eigenen Forschung der *scientific community* zu vermitteln, dokumentiert durch mindestens eine begutachtete Publikation

### Personalentwicklungsmaßnahmen für Doktorandinnen und Doktoranden (R1) und für den Übergang zur ersten Postdoc-Phase (R2)

An der Universität Freiburg sind alle Formen von Promotionen möglich: Individualpromotionen, Promotionen im Rahmen von strukturierten Programmen (Graduiertenschulen, Graduierten- oder Promotionskollegs) oder Promotionen auf Stellen als wissenschaftlicher Mitarbeiter oder wissenschaftliche Mitarbeiterin. In den meisten Disziplinen bestimmen strukturierte Programme die Promotion, ablesbar an derzeit rund 40 Promotionsprogrammen (inkl. 10 DFG-geförderter GRKs und inkl. 6 Graduiertenschulen). Das breite Angebot an englischsprachigen Masterstudiengängen und Promotionsprogrammen sorgt für einen hohen Anteil internationaler Doktorandinnen und Doktoranden. Eine Besonderheit sind gemeinsame Graduiertenschulen (z. B. Hermann Paul School of Linguistics Basel-Freiburg) und Graduiertenkollegs (z. B. Security-Risk-Oriented, SERIOR) im Rahmen von EUCOR – The European Campus.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Towards a European Framework for Research Careers. European Commission, Directorate General for Research & Innovation, Directorate B – European Research Area / Skills, 21. Juli 2011.

<sup>2</sup> Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2013): Potenziale aktivieren. Synergien nutzen. Diskurse prägen. Struktur- und Entwicklungsplan 2014-2018. Vom Wissenschaftsministerium am 17.02.2015 erlassen, S.101-103.

<sup>3</sup> Gemeinsam mit den Universitäten Strasbourg, Mulhouse, Basel und Karlsruhe bildet die Universität Freiburg den Europäischen Verbund für territoriale Zusammenarbeit „EUCOR – The European Campus“. Vgl. Hans-Jochen Schiewer, Janosch Nieden, Regional Cooperation as a Catalyst for Internationalisation, EAIE Forum, Spring 2017, p. 28-31.

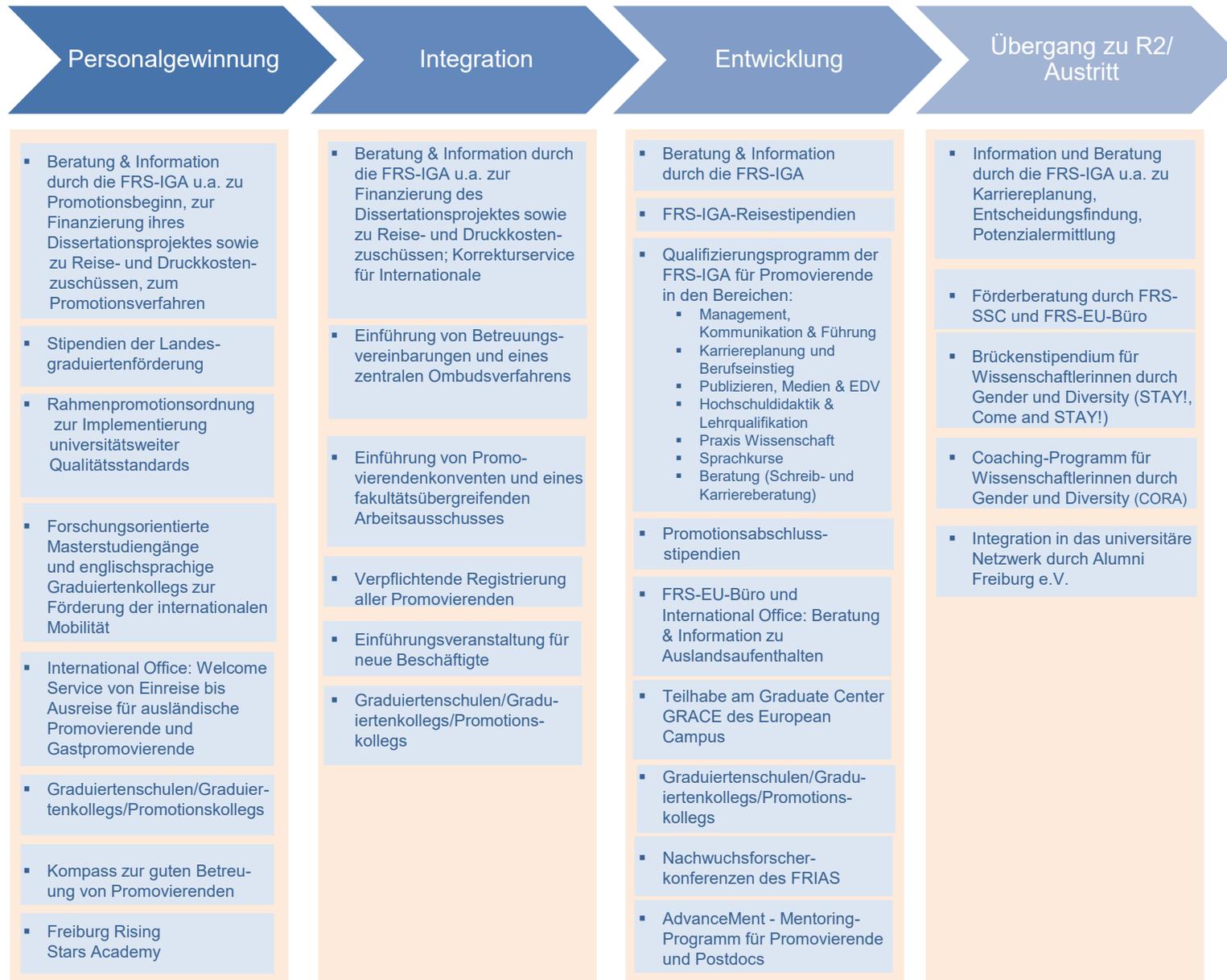
Alle Promovierenden profitieren von transparenten und verlässlichen Qualitätsstandards, kompetenter Betreuung durch erfahrene Betreuerinnen und Betreuer, der Einführung von Betreuungsvereinbarungen, der Einrichtung eines zentralen Ombuds-Verfahrens und Schulungen in guter wissenschaftlicher Praxis. Darüber hinaus wurden von der Universität Freiburg Maßnahmen ergriffen, um die Sichtbarkeit der Gruppe der Doktorandinnen und Doktoranden zu erhöhen und ihre Position zu stärken. Dazu zählen Doktorandenkonvente als Plattform für den Austausch zu promotionsrelevanten Angelegenheiten und ein überfakultärer Arbeitsausschuss, der die Beteiligung von Promovierenden an sie betreffenden Entscheidungen ermöglicht. Teile der Maßnahmen sind verbindlich in §38 des Landeshochschulgesetzes Baden-Württemberg verankert. Seit September 2019 sind die Promovierenden zudem in den gesetzlichen Gremien der Universität als eigene Mitgliedsgruppe stimmberechtigt repräsentiert. Seit 2017 werden alle Promovierenden vor der Annahme als Doktorand\_in zentral erfasst.

Neben Graduiertenschulen und Promotionskollegs, die Qualifizierungs- und Beratungsprogramme durchführen, finden Promovierende und Promotionsinteressierte in der Internationalen Graduiertenakademie (gegr. 2006) der Freiburg Research Services (FRS-IGA) eine zentrale Anlaufstelle, die individuell zu allen Fragen rund um die Promotion und zu den Fördermöglichkeiten berät. Sie bietet außerdem ein überfachliches Qualifizierungsprogramm für Doktorandinnen und Doktoranden aus dem In- und Ausland an (zu einzelnen Angeboten vgl. Abbildung 4) und ist zugleich eine wichtige Instanz für die Beratung der Hochschulleitung in Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung in der Promotionsphase und bei Anträgen für Promotionsprogramme. Internationale Promovierende erhalten im Rahmen des Welcome Service des International Office (IO) Unterstützung während ihres Aufenthalts an der Universität Freiburg.

Für die Übergangsphase zwischen Abschluss der Promotion und Beginn der nächsten Karrierephase bietet die Universität Freiburg verschiedene Unterstützungsmaßnahmen an: Dazu zählen das Informations- und Beratungsangebot zu Karriereplanung und Finanzierungsmöglichkeiten durch das Science Support Centre (FRS-SSC) und das FRS-EU-Büro, aber auch Brückenstipendien (STAY! und Come and STAY!) und Coachings für Doktorandinnen durch die Stabsstelle Gender und Diversity (CORA – Coaching Women for Research and Academia).

Coachings für promovierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die für die weitere Karriereplanung genutzt werden können, werden im Rahmen des Postdoc-Qualifizierungsprogramms der FRS-SSC angeboten, das darüber hinaus Seminare zu den Themen Management, Kommunikation und Führung, Publizieren, Medien und EDV sowie Praxis Wissenschaft umfasst.

## Zielgruppe: Doktorand\_innen – R1



**Abbildung 4:**

Neben Graduiertenschulen und Promotionskollegs, die Qualifizierungs- und Beratungsprogramme durchführen, finden Promovierende und Promotionsinteressierte in der Internationalen Graduiertenakademie (gegr. 2006) der Freiburg Research Services (FRS-IGA) eine zentrale Anlaufstelle, die individuell zu allen Fragen rund um die Promotion und zu den Fördermöglichkeiten berät. Sie bietet außerdem ein überfachliches Qualifizierungsprogramm für Promovierende aus dem In- und Ausland an.

## **Erste Postdoc-Phase (R2)**

In der ersten Postdoc-Phase stehen an der Universität Freiburg die Unterstützung der wissenschaftlichen Eigenständigkeit und zugleich der Ausbau von nationalen und internationalen Vernetzungsmöglichkeiten auch durch Förderung der Mobilität der Recognized Researcher im Vordergrund. Notwendige und wünschenswerte Kompetenzen sind alle Kompetenzen der Phase R1 und:

- systematisches Verständnis für das eigene Forschungsgebiet und Beherrschung der Forschungsansätze innerhalb der eigenen Disziplin und zur interdisziplinären Arbeit
- Fähigkeit, ein Forschungsprogramm ganzheitlich zu erfassen, zu planen, aufzusetzen und zu bearbeiten
- Identifikation, Anwendung und Weiterentwicklung geeigneter Forschungsmethodiken und -ansätze
- originelle oder innovative Forschungsbeiträge, die über den bisherigen Kenntnisstand hinausgehen, oder Beiträge zum Transfer von Forschungsergebnissen, dokumentiert durch national oder international begutachtete Publikationen, Konferenzbände, Arbeitspapiere oder Patente
- ausgeprägte Kommunikation mit den Fachkolleginnen und -kollegen und Fähigkeit, die Ergebnisse und den Wert der Forschungsarbeiten in die *scientific community* und die Gesellschaft zu vermitteln
- Erwerb der Fähigkeit, als Mentorin oder Mentor von First Stage Researchers deren Forschungs- und Entwicklungslaufbahn effizient zu begleiten
- Übernahme von Verantwortung für den eigenen Karrierefortschritt, Festlegung realistischer und erreichbarer Karriereziele und Entwicklung von Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele

## **Personalentwicklungsmaßnahmen für Postdocs in der ersten Phase (R2) und für den Übergang zur zweiten Postdoc-Phase (R3)**

Die Lehr- und Forschungsleistung der Recognized Researcher ist für die Universität von großem Wert. Daher sieht sich die Universität Freiburg in der Verantwortung, diese Gruppe so gut wie möglich bei der Weiterentwicklung ihrer Karriere zu unterstützen. Damit das Angebot an Personalentwicklungsmaßnahmen möglichst passgenau auf diese Gruppe zugeschnitten werden kann, wird kontinuierlich an der systematischen Erfassung dieser Gruppe auf der Grundlage einer weiten Definition der Postdoc-Phase<sup>4</sup> gearbeitet.

## **Freiburger Talentmanagement im akademischen Bereich**

### ***Freiburg Research Services***

Um den Erwerb der für dieses Karrierestadium relevanten Kompetenzen zu fördern, bieten die Abteilungen SSC und EU-Büro der FRS Beratung und Information zur Planung und Beantragung drittmittelgeförderter Forschungsvorhaben, das Postdoc-Qualifizierungsprogramm Weiterbildungsformate zu Themen wie Management, Kommunikation und Führung, aber auch zu Karriereplanung und Berufseinstieg. Diese werden ergänzt um Trainingsangebote weiterer Organisationseinheiten. Recognized Researcher aus dem Ausland finden Unterstützung bei den FRS und beim International Office (IO) (einzelne Angebote vgl. Abbildung 5).

<sup>4</sup> „Als Postdoc-Phase wird die Qualifizierungsphase zwischen Promotion und Professur oder einer Dauerstelle in Forschung und Lehre bzw. einer außerakademischen Stelle verstanden. [...] [Es] sollen [...] als Postdocs promovierte Wissenschaftler\_innen verstanden werden, die sich – unabhängig von Art und Ort ihrer Beschäftigung – wissenschaftlich weiterqualifizieren, die Berufung auf eine unbefristete Professur oder eine Dauerstelle in Forschung und Lehre anstreben, ggf. eine außerakademische Stelle jedoch nicht ausschließen, noch nicht auf eine unbefristete Professur berufen wurden.“ Internes Konzeptpapier der Universität Freiburg vom 09.03.2017.

### ***Freiburg Institute for Advanced Studies (FRIAS)***

Eine zentrale Rolle für die Förderung junger hochqualifizierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf den Karrierestufen R2 und R3 spielt das Freiburg Institute for Advanced Studies (FRIAS). An diesem international renommierten Forschungsinstitut, das ca. 40% seines Etats in die Nachwuchsförderung investiert, können z. B. Junior Fellowships für zehn Monate, aber auch Nachwuchsforschergruppen beantragt werden, die von dem internationalen und interdisziplinären Forschungsumfeld profitieren. Insbesondere die von Tenure-Track-Professuren (R3) geleiteten Nachwuchsforschergruppen sollen am FRIAS ähnlich wie bei den Exzellenzclustern zur weiteren Profilbildung und -schärfung weiter ausgebaut werden. Das FRIAS dient als Plattform zur Netzwerkbildung und bietet zudem die Möglichkeit zur Freistellung für ein Semester für die Forschung sowie eine zusätzliche Ausstattung der Tenure-Track-Professur. Fortgeschrittene Forscher und Forscherinnen können außerdem im Rahmen des Marie S. Curie FRIAS COFUND Fellowship Programme (FCFP) oder des Joint Fellowship Programms gefördert werden, das die Universitäten Freiburg und Strasbourg gemeinsam aufgelegt haben.

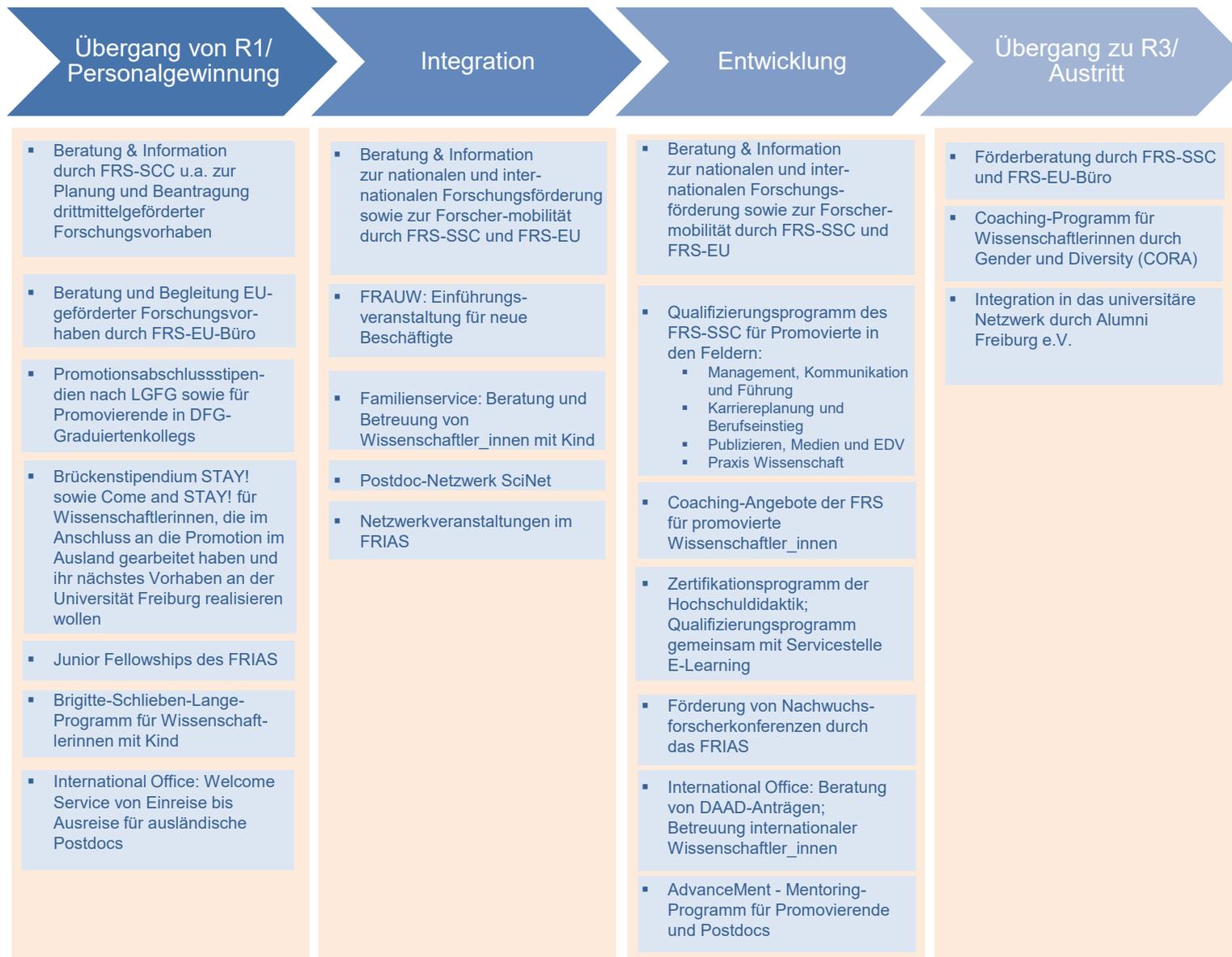
### ***Förderung von Wissenschaftlerinnen***

Für Wissenschaftlerinnen besonders wertvoll sind Förderangebote, die es ihnen ermöglichen, ihre wissenschaftliche Qualifizierung bzw. ihre Karriere mit Kindern fortzusetzen. So beteiligt sich die Universität Freiburg am Margarete-von-Wrangell-Habilitationsprogramm und am Brigitte-Schlieben-Lange-Programm, die sie gemeinsam mit dem Land Baden-Württemberg finanziert. Ab dieser Phase gewinnt das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verstärkt an Bedeutung. Neben Maßnahmen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung hat die Universität auf zentraler Ebene die Stabsstelle Familienservice als Hauptansprechpartnerin für alle Fragen eingerichtet.

### ***SciNet – Junior Scientists and Academic Network Freiburg***

Ein wichtiges Forum für die überfakultäre Vernetzung von Forschern und Forscherinnen auf dem Weg zur Professur ist das Netzwerk SciNet – Junior Scientists and Academic Network Freiburg. Das Netzwerk wird vom Rektorat der Universität unterstützt und legt den Fokus auf die Entwicklung der wissenschaftlichen Karriere von jungen eigenständigen Forscherinnen und Forschern aus allen Fakultäten.

## Zielgruppe: Promovierte – R2



### Abbildung 5:

Um den Erwerb der für dieses Karrierestadium relevanten Kompetenzen zu fördern, bieten die Abteilungen SSC und EU-Büro der FRS Beratung und Information zur Planung und Beantragung drittmittelgeförderter Forschungsvorhaben, das Postdoc-Qualifizierungsprogramm Weiterbildungsformate zu Themen wie Management, Kommunikation und Führung, aber auch zu Karriereplanung und Berufseinstieg. Diese werden ergänzt um Trainingsangebotweiterer Organisationseinheiten. Recognized Researcher aus dem Ausland finden Unterstützung bei den FRS und beim International Office (IO).

### **Zweite Postdoc-Phase (R3)**

Im Falle der zweiten Postdoc-Phase, zu der an der Universität Freiburg die Leitungen von Nachwuchsgruppen, Juniorprofessuren/ Tenure-Track-Professuren, Privatdozentinnen und Privatdozenten, Forschungsstipendiaten und -stipendiatinnen und Habilitandinnen und Habilitanden (Established Researcher) zählen, spielen die verstärkte wissenschaftliche Profilierung durch Publikationen, die Einwerbung von Drittmitteln in einer starken Konkurrenzsituation, die umfangreiche Einbindung in die akademische Selbstverwaltung der Institute und Fakultäten sowie eine gefestigte internationale Vernetzung mit der disziplinären Gemeinschaft eine wesentliche Rolle für die Ausgestaltung der Karriere innerhalb der Wissenschaft. Zudem gewinnen Führungsthemen stark an Bedeutung. Zu den wünschenswerten oder notwendigen Kompetenzen der Established Researcher gehören die Kompetenzen der Phase R2 und:

- Durchführung unabhängiger innovativer und origineller Forschung
- Identifikation und Bearbeitung von Forschungslücken und -gelegenheiten innerhalb des Bereichs eigener Expertise
- selbständiger Aufbau von Kooperationsbeziehungen mit internationalen Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und/oder Unternehmen und Einrichtungen im privaten und öffentlichen Sektor
- signifikante Beiträge zur Entwicklung des Wissens und der Forschung durch eigene Beiträge und Kooperationen
- Fähigkeit zur Einwerbung, Leitung und Durchführung von Drittmittelprojekten mit Kolleginnen und Kollegen und Projektpartnern und -partnerinnen
- verantwortliche Organisation von Workshops und Konferenzen
- Betätigung als Mentorin bzw. Mentor und Betreuerin bzw. Betreuer für Promovierende und weitere Mitglieder der eigenen Community

### **Personalentwicklungsmaßnahmen für Postdocs in der zweiten Phase (R3) und für den Übergang zur Professur oder auf eine wissenschaftliche Dauerstelle (R4)**

Established Researcher tragen in hohem Maße zur Profilbildung und zur Forschungsperformance bei. Daher ist es der Universität Freiburg ein besonderes Anliegen, die Karrierewege für diese Gruppe attraktiv, transparent und planbar auszugestalten.

#### ***Das Freiburger Modell des Tenure Track***

Schon 2009 hat sie mit der Einführung der Juniorprofessur mit Tenure Track einen Umdenkungsprozess eingeleitet, der die Karrierewege für junge Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen transparenter, planbarer und verlässlicher macht. Das Verfahren zur Besetzung von Juniorprofessuren mit Tenure Track ist seit 2012 im Tenure-Leitfaden<sup>5</sup> geregelt. Eine Satzung mit einem Qualitätssicherungskonzept für Juniorprofessuren mit und ohne Tenure Track wurde im März 2017 vom Senat der Universität verabschiedet.<sup>6</sup> Gegenüber dem Leitfaden sieht die Satzung ein verbindliches Mentoring für die Junior-Professorinnen und -Professoren vor. Darüber hinaus wurde mit der Novelle des LHG im Jahr 2018 die Tenure-Track-Professur als eigene Personalkategorie verankert. Mit der Einrichtung dieser Tenure-Track-Professur mit einem entsprechend erweiterten rechtlichen Rahmen wird nun deutlich, dass es sich hierbei um eine wissenschaftlich selbständige Position mit Perspektive auf eine Lebenszeitprofessur handelt. Hierfür hatte die Universität Freiburg

<sup>5</sup> Tenure-Leitfaden (Leitfaden für die Evaluation von Juniorprofessuren mit Tenure Track). Albert-Ludwigs-Universität 2012, geändert 2013 und 2014. <https://www.zuv.uni-freiburg.de/service/tenure/tenure/?searchterm=Tenure> (24.01.2017)

<sup>6</sup> Satzung und Qualitätssicherungskonzept der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg für Juniorprofessuren mit und ohne Tenure Track. Amtliche Bekanntmachungen der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau, Jg. 48, Nr. 26, S. 76-88 vom 25.04.2017.

im Sommer 2016 eine entsprechende Konzeptskizze eingebracht. Strategisches Ziel der Universität ist es, mittel- bis langfristig 30% aller Lebenszeitprofessuren über den Karriereweg der Tenure-Track-Professur zu besetzen, und diesen Karriereweg systemisch und dauerhaft an der Universität Freiburg über alle Fakultäten hinweg zu etablieren.

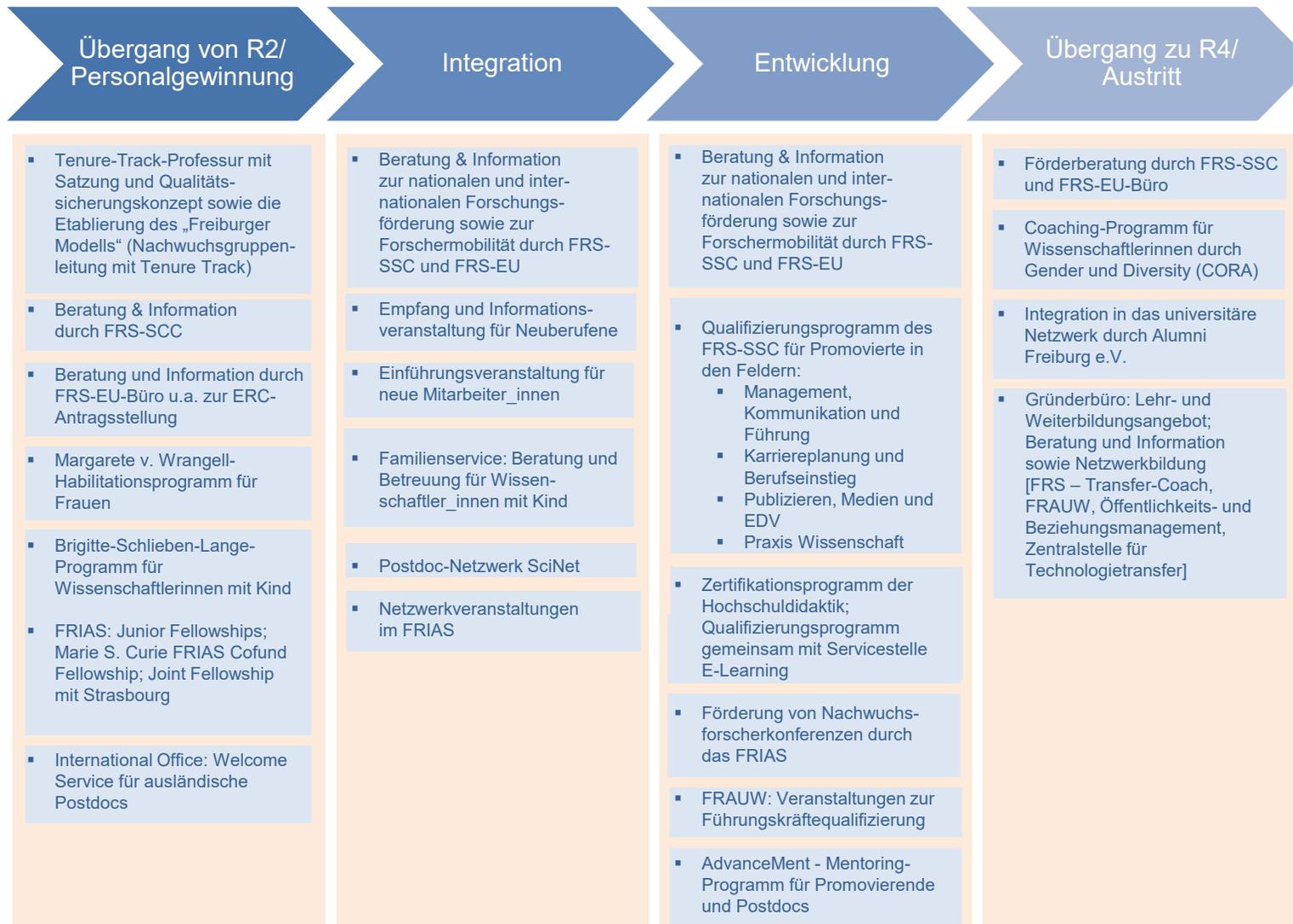
Um der Vielfalt der Karrierewege zur Lebenszeitprofessur gerecht zu werden, hat die Universität Freiburg des Weiteren seit 2015 mit dem „Freiburger Modell“ die Option eingeführt, die Einwerbung einer Nachwuchsgruppe (Emmy Noether, ERC Starting Grant, etc.) mit der Berufung auf eine Tenure-Track-Professur zu verbinden. Künftig sollen zudem auch solche Nachwuchsgruppenleitungen berücksichtigt werden, die ihre erfolgreich extern eingeworbene Nachwuchsgruppe bereits gestartet haben. Ihnen kann seit Ende 2018 im Einvernehmen mit der Fakultät eine Verkürzung der Laufzeit der Tenure-Track-Professur gewährt werden.

In einem weiteren Schritt wird weiter an der weiteren Ausdifferenzierung der Personalkategorien neben der Professur sowie an einem Dauerstellenkonzept gearbeitet, das Tätigkeitsprofile, Qualifikations- und Entfristungskriterien für neue Personalkategorien sowie einen Leitfadens für qualitätsgesicherte Auswahlverfahren umfasst. Beide Maßnahmen werden die Fortsetzung der wissenschaftlichen Karriere an der Universität Freiburg attraktiver gestalten. Aktuell sind im wissenschaftlichen Bereich einige Stellen mit den Bezeichnungen „Lecturer“ bzw. „Core Facility Manager“ besetzt. Ein weitaus größerer Bereich hat sich in den letzten zehn Jahren im wissenschaftunterstützenden Bereich des Wissenschaftsmanagements herausgebildet, in dem anspruchsvolle Tätigkeitsbereiche wie die Geschäftsführung von Zentren, Verbundforschungsprojekten und Clustern, im Bereich der Forschungsförderung und Strategiearbeit sowie im Bereich Lehre, Weiterbildung und Transfer im weiteren Sinne entwickelt wurden.

Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen in dieser Karrierephase können unter bestimmten Voraussetzungen laut §5 der Rahmenpromotionsordnung der Universität Freiburg auch zu Gutachterinnen bzw. Gutachtern, Prüferinnen bzw. Prüfern und Betreuerinnen bzw. Betreuern in Promotionsverfahren bestellt werden. Zur qualifizierten Wahrnehmung dieser Aufgaben werden sie künftig Schulungsangebote erhalten.

Auf der operativen Ebene bieten verschiedene Fakultäten und Zentren der Universität für diese Gruppe Führungstrainings, Coachings und Berufungstrainings an (zu einzelnen Maßnahmen vgl. Abbildung 6).

## Zielgruppe: Promovierte – R3



**Abbildung 6:**

Im Fokus der Beratungs- und Qualifizierungsangebote für Established Researchers stehen die Themen Forschungsförderung sowie Führung und Betreuung der nachfolgenden Generationen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Unterstützung findet diese Zielgruppe vor allem beim FRS-SSC (Drittmittelwerbung, Postdoc-Qualifizierungsprogramm) und bei der FRAUW (Führungskräfte Trainings).

#### **Professur und wissenschaftliche Dauerstellen (R4)**

In der vierten Kategorie befinden sich die in ihrem Forschungsfeld oder in ihrer Disziplin führenden, international sichtbaren Forscherinnen und Forscher (Leading Researcher), die eine Professur (W2 und W3/R4) innehaben. Diese Persönlichkeiten tragen durch ihre exponierte Rolle als Vorbilder für die der frühen und mittleren Karrierestufen eine große Verantwortung. Vor diesem Hintergrund kommt der Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich für Professoren und Professorinnen eine besondere Bedeutung zu. Zusätzliche Verantwortung übernehmen sie als Führungskräfte für das nichtakademische Verwaltungspersonal der Fakultäten und Institute. Von Professorinnen und Professoren werden neben den Kompetenzen der Stufe R3 folgende Kompetenzen erwartet:

- maßgebliche Beiträge im eigenen Forschungsfeld oder in der interdisziplinären Forschung
- Entwicklung einer Strategie zur Zukunft des eigenen Forschungsgebiets und zur Interaktion mit anderen Disziplinen
- Überblick über die weitere gesamtgesellschaftliche oder anwendungsorientierte Bedeutung eigener Forschung
- Organisation und Ausrichtung international sichtbarer Fachkonferenzen
- Professionelles Rollenmodell und Vorbild für andere Mitglieder des eigenen Netzwerks
- Aktive und engagierte Betätigung als Mentorin bzw. Mentor für den wissenschaftlichen Nachwuchs, insbesondere auf der Karrierestufe R3
- Unterstützung des Personalentwicklungskonzepts der Universität Freiburg auf Fakultätsebene

Zu Karrierestufe R4 zählen ebenfalls diejenigen Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, die aufgrund ihrer herausragenden spezifischen Qualifikationen und Erfahrungen in Forschung, Lehre und/oder Infrastrukturmanagement eine Dauerstelle bekleiden. Auch sie tragen sowohl in fachlicher Hinsicht als auch in ihrer Eigenschaft als Führungskräfte eine besondere Verantwortung und werden bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben durch auf sie zugeschnittene Maßnahmen unterstützt.

#### **Personalentwicklungsmaßnahmen für Professorinnen und Professoren (R4)**

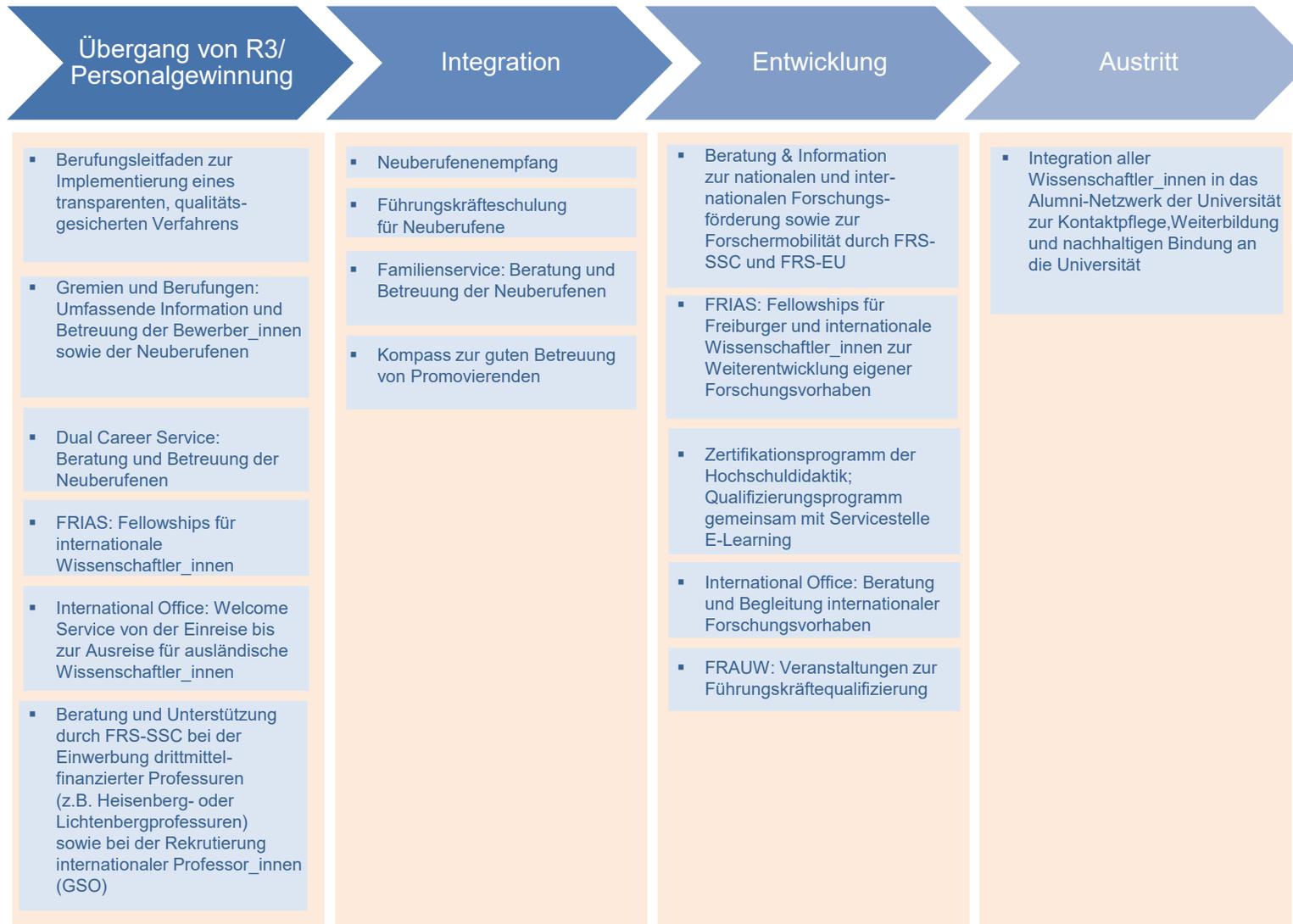
Die Universität ist daran interessiert, durch die Verpflichtung renommierter Forscherpersönlichkeiten die eigene internationale Sichtbarkeit und Attraktivität für Studierende und junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu festigen. Daher verfolgt sie eine proaktive, an Gender- und Diversity-Standards ausgerichtete und international ausgreifende Berufungspolitik.

An die Universität Freiburg berufene Professoren und Professorinnen haben die Möglichkeit – sofern gewünscht – alle Unterstützungsangebote der Universität zu nutzen. Besondere Relevanz haben die Angebote des EU-Büros und des SSC der FRS für die Einwerbung von Drittmitteln sowie das Programm der FRAUW für die Weiterqualifizierung von Führungskräften in der Wissenschaft, die häufig auch in der akademischen Selbstverwaltung, z. B. als Dekaninnen oder Dekane, neue Funktionen übernehmen. Grundsätzlich wird seit 2017 die Zahlung einer zweiten Berufsleistungszulage von der Teilnahme an Führungskräftebildungen abhängig gemacht.

#### **Personalentwicklung für Inhaberinnen und Inhaber wissenschaftlicher Dauerstellen (R4)**

Für die Erfüllung regelmäßig wiederkehrender und dauerhafter Aufgaben in den Leistungsbereichen Forschung, Lehre und Infrastrukturmanagement benötigt die Universität hochqualifizierte und erfahrene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die ihre Leistungen verlässlich und auf fachlich hohem Niveau erbringen. Um der eigenen Wertigkeit dieses Karriereziels neben der Professur Ausdruck zu verleihen, bietet die Universität den Inhabern und Inhaberinnen dieser Positionen attraktive Entwicklungsperspektiven im Rahmen der Möglichkeiten, die das LHG für diese Personalkategorie vorsieht. Dazu zählen beispielsweise die Mitwirkung an Prüfungsangelegenheiten und die Übertragung der selbständigen Wahrnehmung von Aufgaben in Forschung und Lehre. Ziel ist es, dieser Gruppe von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen Forschungsfreiräume zu ermöglichen und Instrumente zur Verbesserung ihres Status zu nutzen.

## Zielgruppe: Professor\_innen und Inhaber\_innen von wiss. Dauerstellen – R4



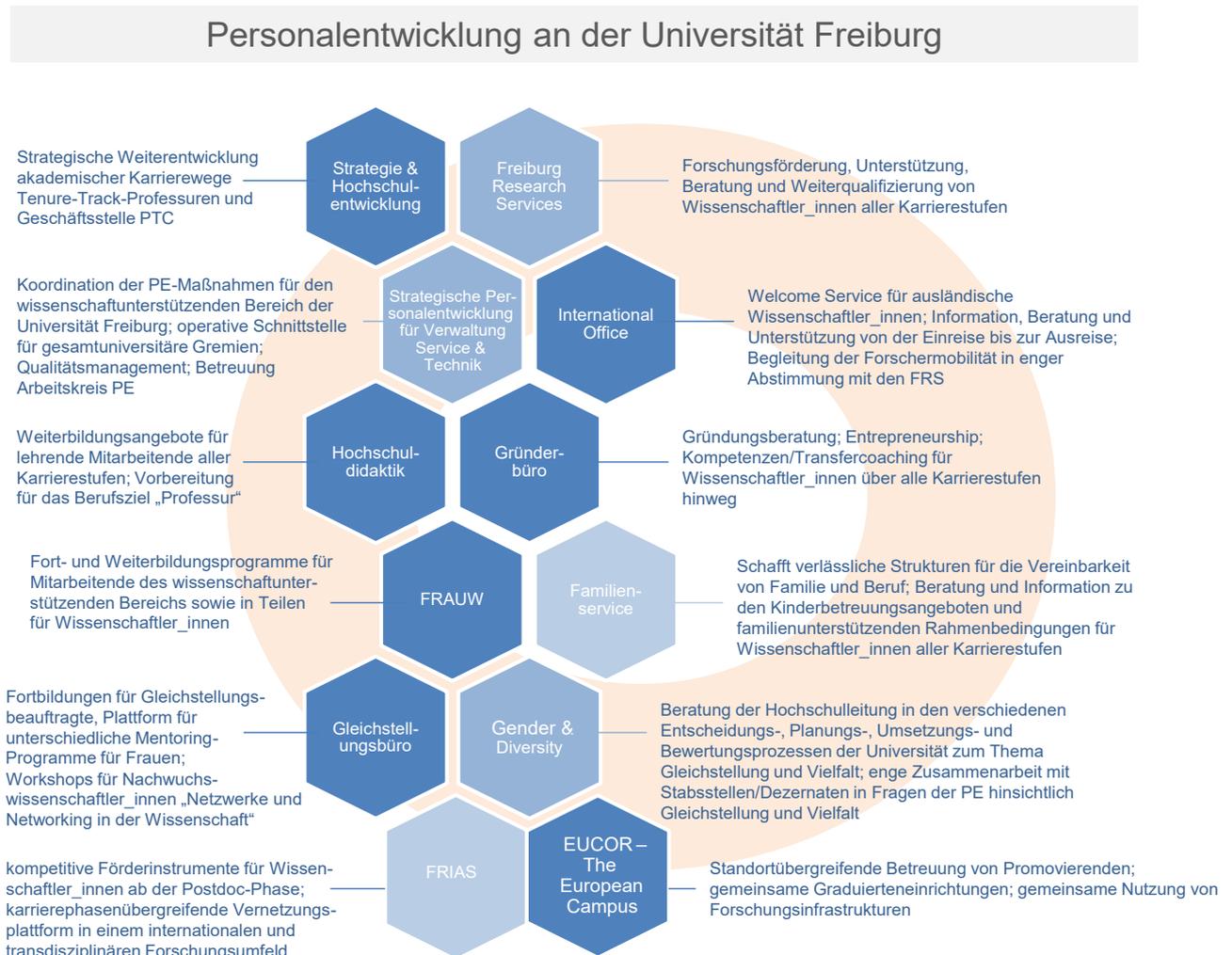
**Abbildung 7:**

Professorinnen und Professoren, die aus dem In- und Ausland an die Universität Freiburg kommen, bieten verschiedene Organisationseinheiten umfassende Begleitung bei der Integration und insbesondere professionelle Unterstützung bei der Einwerbung von Forschungsgeldern (FRS-SSC) und spezielle Führungskräfte-schulungen (FRAUW). Inhaberinnen und Inhaber wissenschaftlicher Dauerstellen sollen größtmögliche Freiräume bei der Ausübung ihrer Aufgaben in Forschung, Lehre und Infrastrukturmanagement eingeräumt werden.

## V. Institutionalisierung und Qualitätssicherung

Personalentwicklung ist an der Universität Freiburg in verschiedenen zentralen Organisationseinheiten institutionalisiert, die in der folgenden Graphik mit ihren Leistungsprofilen zusammengefasst sind:

Abbildung 8



Eine steuernde und beratende Funktion hat die Anfang 2017 etablierte Abteilung "Strategische Personalentwicklung für Verwaltung, Service und Technik". Sie ist u. a. zuständig für die Koordination der Personalentwicklungsmaßnahmen im wissenschaft-unterstützenden Bereich sowie für das Qualitätsmanagement.

Als „lernende Institution“ reagiert die Universität auf sich ändernde Bedarfe, die durch Entwicklungen in der Wissenschaft, in der Technik, aber auch durch veränderte Lebens- und Arbeitskulturen bedingt sein können. Insbesondere die Ausdifferenzierung der Stellenstruktur sowohl im wissenschaftlichen Bereich als auch in Wissenschaftsadministration und -management wird eine fortlaufende Anpassung der Personalentwicklungsmaßnahmen erfordern. Alle bereits eingeführten, aber auch die in Zukunft zu etablierenden Angebote werden konsequent daraufhin überprüft, in welcher Relation Nachfrage und Wirksamkeit zu den aufgewendeten Ressourcen stehen. Die Befunde fließen in die Weiterentwicklung des Konzepts ein.

## VI. Fazit und Ausblick

Die Universität Freiburg bietet für ihre Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen in jeder Karrierephase und in allen Handlungsfeldern sowohl auf struktureller als auch auf operativer Ebene zielgruppenbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen an. Diese Angebote ergänzen das Talentmanagement auf dezentraler Ebene, insbesondere in den Arbeitsgruppen und Verbundforschungsstrukturen.

Die akademische Personalentwicklung achtet und respektiert die Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf allen Karrierestufen. Ihre Glaubwürdigkeit beruht darauf, dass es weder wissenschaftliche Karrieren garantiert noch die Risiken verschweigt.

Die Universität Freiburg ist überzeugt, dass ihr Personalentwicklungskonzept und die auf struktureller und operativer Ebene angebotenen Maßnahmen maßgeblich zur Erreichung der gesellschaftlichen, institutionellen und individuellen Ziele beitragen. Dazu gehören

- die Gewährleistung von Chancengleichheit,
- die Umsetzung der Gender- und Diversity-Standards,
- die Ermöglichung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben,
- die Verankerung einer kooperativen Führungskultur,
- die Gewinnung herausragender Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und die Entwicklung transparenter und planbarer akademischer Karrierewege.

Das Personalentwicklungskonzept für den wissenschaftlichen Bereich ist integraler Bestandteil eines Personalentwicklungskonzepts für die gesamte Universität Freiburg.