



**Wissenschaftliche Personalentwicklung
an der Brandenburgischen Technischen Universität (BTU)
Cottbus – Senftenberg**

Konzept vom 15.12.2018

vom Senat beschlossen am 17.01.2019

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Grundsätze	3
2.1 Gruppen des wissenschaftlichen Personals	3
2.2 Ebenen der Personalentwicklung	4
2.3 Personalentwicklungsmatrix	5
3. Organisationsentwicklung	6
3.1 Stellenplanung	6
3.2 Strukturplanung	9
4. Personalentwicklung	13
4.1 Orientierung	13
4.2 Qualifizierung	14
4.3 Förderung und Bindung	20
5. Umsetzung und Weiterentwicklung des Konzepts	21

1. Einleitung

Mit der Verabschiedung des Hochschulentwicklungsplanes für die Jahre 2015-2020 hat sich die BTU Cottbus-Senftenberg das Ziel gesetzt, die Rahmenbedingungen für eine verstärkte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses dergestalt weiterzuentwickeln, dass sich unter ihnen die individuelle Potenziale der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler optimal entfalten und verlässliche Karriereperspektiven geschaffen werden können.

Auf dieser Grundlage entwickelt die BTU eine auf die Bedarfe der Zielgruppen ausgerichtete Personalentwicklungsstrategie, die zum einen die zunehmende Diversifizierung akademischer Karrierewege ebenso berücksichtigt wie die vielfältigen Anforderungen, die an eine Führungskraft innerhalb und außerhalb der Wissenschaft gestellt werden und zum anderen die erforderliche Organisations- und Verfahrensstrukturen bereit stellt, innerhalb derer die Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler die besten Entwicklungsmöglichkeiten wahrnehmen können. Die erfolgreiche Verzahnung der strukturellen mit der inhaltlichen Personalentwicklung liegt dabei sowohl in der Verantwortung der Universität, die für tragfähige Strukturen, transparente Verfahren und Angebote zur Qualifizierung sorgt, wie auch bei den betreuenden Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern, die dem wissenschaftlichen Nachwuchs mit fachlicher Beratung, ehrlicher Leistungsbewertung und realistischen Einschätzungen von Karriereoptionen zur Seite stehen.

Da auf jeder Karrierestufe des wissenschaftlichen Nachwuchses unterschiedliche Rahmenbedingungen und Förderangebote für eine optimale Personalentwicklung erforderlich sind, umfasst die Strategie der BTU eine ausdifferenzierte Fördermatrix, welche die Ebenen der Organisations- und Personalentwicklung individuell auf die verschiedenen Entwicklungsstufen der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler abstimmt.

2. Grundsätze

2.1 Gruppen des wissenschaftlichen Personals

Das wissenschaftliche Personal der BTU, auf das die Personalentwicklungsstrategie abzielt, setzt sich insbesondere aus dem wissenschaftlichen Nachwuchs zusammen, der im Folgenden in vier Gruppen unterteilt werden soll:

- 1) Die **Studierenden** bilden die Gruppe des wissenschaftlichen Nachwuchses, aus der sich in der Folge die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler rekrutieren, die in Forschung und Lehre sowie auf dem außeruniversitären Arbeitsmarkt leitende und anspruchsvolle Positionen übernehmen werden. Damit bereits in dieser Phase der wissenschaftlichen Ausbildung die Weichen für eine erfolgreiche Karriere gestellt werden können, bilden die Studierenden der letzten Semester vor dem Abschluss die erste Zielgruppe der Personalentwicklung an der BTU.
- 2) Die **Promovierenden** sind in ihrer beruflichen Entwicklung bereits soweit fortgeschritten, dass die Weichen für eine akademische Karriere gestellt sind. Sie setzen sich zusammen aus den Promovierenden auf Qualifizierungsstellen, Stipendiat*innen und Promotionsstudierenden, die in ihrer Gesamtheit bereits umfangreichere Anforderungen an die organisatorischen und fachlichen Rahmenbedingungen haben, die sie auf eine akademische Karriere vorbereiten.

- 3) Die **Promovierten** bilden die dritte Zielgruppe. Sie stehen insbesondere als frisch Promovierte unmittelbar vor der Entscheidung, ob sie als Forschende und Lehrende weiterhin in der Wissenschaft bleiben oder alternative Karrierewege im wissenschaftsnahen Umfeld oder außerhalb der Wissenschaft beschreiten wollen. Zusätzlich befindet sich diese Gruppe überwiegend in einem Alter, in dem eine Familiengründung in Betracht gezogen wird oder Angehörige pflegebedürftig werden, was zusätzliche Herausforderungen für das Arbeitsumfeld und die Promovierten mit sich bringt. Die Gruppe der Promovierten ist in ihrer individuellen Zusammensetzung sehr heterogen und wird insbesondere gebildet durch haushalts- und drittmittelfinanzierte Postdoktorandinnen und Postdoktoranden auf befristeten Stellen, Nachwuchsgruppenleitungen und Habilitierende und das wissenschaftliche Personal auf Dauerstellen im akademischen Mittelbau.
- 4) Die vierte und letzte Zielgruppe wird von den Professorinnen und Professoren und hier insbesondere von den **Neuberufenen** gebildet. Mit dem Start ins Berufsleben als Hochschullehrerin oder Hochschullehrer kommen neue und andere Herausforderungen auf den oder die Neuberufene hinzu, die sich sowohl in Bedarfen an überfachlicher Unterstützung wie auch in strukturellen Anforderungen niederschlagen.

2.2 Ebenen der Personalentwicklung

Wie bei den definierten Zielgruppen setzt sich auch die Personalentwicklung aus verschiedenen Ebenen zusammen, die vor allem dadurch voneinander zu unterscheiden sind, in welcher Intensität und Verbindlichkeit sie auf die Entwicklung der einzelnen Zielgruppen einwirken können:

- 1) Personalentwicklung ist **Organisationsentwicklung**. Als grundlegendste Form der personalbezogenen Organisationsentwicklung darf die **Stellenplanung** bezeichnet werden, sowohl was Anzahl und Bedarf an Stellen betrifft als auch, welche Art von Stellen die BTU im wissenschaftlichen und wissenschaftsnahen Bereich einrichten will, wie z.B. Tenure-Track-Modelle für Nachwuchsprofessuren, Forschungs- und Lehrreferenten in den Dekanaten oder Transferscouts in den Fachbereichen. Die Stellenplanung bildet eine wichtige Grundlage für die weitere Personalentwicklungsstrategie, da sich an ihren Ergebnissen die Kapazität der Hochschule messen lässt, ihren wissenschaftlichen Nachwuchs zum einen qualifizieren und zum anderen dauerhaft an sich binden zu können, wenn z.B. besonders herausragende Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler an der BTU gehalten werden sollen.
- 2) Ebenfalls zur Personalentwicklung gehört die **Strukturplanung**. Die Strukturplanung soll sicherstellen, dass die Hochschule über Verfahren und Prozesse verfügt, welche die eigentliche Personalentwicklung im engeren Sinne überhaupt erst ermöglicht. Zur Strukturplanung gehört z.B. die Gestaltung von Vertragsbedingungen und -laufzeiten, die Schaffung von Transparenz bei Auswahlverfahren, die Vereinbarung von Kriterien zur Leistungsbewertung, die Etablierung einer Führungs- und Betreuungskultur sowie die Bereitstellung von Angeboten zur leichteren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Als „weiche“ Personalentwicklung schafft die Strukturplanung den Rahmen für den wissenschaftlichen Nachwuchs, der seiner und ihrer eigentlichen Karriereplanung Sicherheit, Verlässlichkeit und Transparenz geben soll.

- 3) Die **Personalentwicklung** im engeren und eigentlichen Sinn umfasst auf der dritten Ebene die unmittelbare Auswahl, Orientierung, Qualifizierung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Auf dieser Ebene findet sowohl die fachliche wie auch die überfachliche Qualifizierung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler statt. Darüber hinaus bedeutet Personalentwicklung auf dieser Ebene auch die Beratung und Förderung im Kontext der weiteren beruflichen Entwicklung. Die Angebote der Personalentwicklung sollen den Nachwuchs dabei unterstützen, den eigenen Karriereweg innerhalb oder außerhalb der Wissenschaft zu identifizieren und ihm und ihr die nötigen Kenntnisse zu vermitteln, diesen Weg selbständig und bestens vorbereitet gehen zu können.
- 4) Als vierte und letzte Ebene der Personalentwicklung steht die **Personalbindung**, die sich insbesondere mit der Identifizierung und Förderung von sogenannten High Potentials und ihrer Bindung an die Hochschule befasst. Aber auch der Aufbau und die Pflege von Maßnahmen, die der Kontaktpflege mit ehemaligen Studierenden, Promovierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen dienen, sollen Bestandteil der Personalbindung sein, welche die Hochschule mit ihren Beschäftigten über die Landesgrenzen und über die Dauer von Beschäftigungsverhältnissen hinaus verbindet.

2.3 Personalentwicklungsmatrix

Die beschriebenen Ebenen der Personalentwicklung beeinflussen in unterschiedlicher Intensität und Verbindlichkeit fast alle identifizierten Zielgruppen der Personalentwicklung, wie die folgende Übersicht verdeutlicht.

Ebenen der Wiss. PE Nachwuchs	OE Stellen- planung	OE Struktur- planung	Personal- entwicklung	Personal- bindung
Studierende	-	x	x	+
Promovierende	x	+	+	+
Promovierte	+	+	+	+
Neuberufene	+	+	+	+

+ zutreffend x teilweise zutreffend - nicht zutreffend

Abb. 1: Personalentwicklungsmatrix an der BTU

3. Organisationsentwicklung

3.1 Stellenplanung

Als Teil der Organisationsentwicklung ist die Stellenplanung Bestandteil der Personalentwicklung, die auf die Gruppe der Promovierenden und Promovierten sowie die Hochlehrerinnen und Hochschullehrer ausgerichtet ist.

Die Stellenplanung im Bereich der Hochschullehrerschaft orientiert sich vor allem an der vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg (MWFK) genehmigten Stellenplanung für die Professuren der BTU. Die Bedarfsplanung, insbesondere in zeitlicher und finanzieller Hinsicht, wird von den Fakultäten erstellt, mit der Hochschulleitung abgestimmt und ständig aktualisiert. Nicht in der zukünftigen Stellenplanung enthaltene Professuren sind als stellenseitig abgesicherter Überhang bis zur altersbedingten Vakanz der vom Umbau betroffenen Professuren Planungsbestandteil des Berufungssystems.

Um die Ziele der Personalentwicklung an der BTU insbesondere im Hinblick auf die Gewinnung und Bindung des besten wissenschaftlichen Nachwuchses und die Konkurrenzfähigkeit mit Arbeitgebern auf dem deutschen und internationalen akademischen Arbeitsmarkt zu erreichen, hat sich die BTU entschieden, zusätzlich zum üblichen Weg auf eine Professur über ein reguläres Berufungsverfahren zwei **Tenure-Track-Modelle für Nachwuchsprofessuren** einzurichten, die jeweils im Erstberufungsverfahren der Besetzung offen stehen sollen:

- die **Assistant Professor** nach den Vorschriften des § 45 BbgHG mit dem Eingangsamt W1, einer regulär sechsjährigen Qualifizierungsphase und der anschließenden Entfristung auf W2- oder W3-Professuren
- die **Associate Professor** nach den Vorschriften des § 43 BbgHG mit dem Eingangsamt W2 oder W3, einer mindestens zweijährigen und höchstens fünfjährigen Qualifizierungsphase und der anschließenden Entfristung auf der jeweiligen W2- oder W3-Professur.

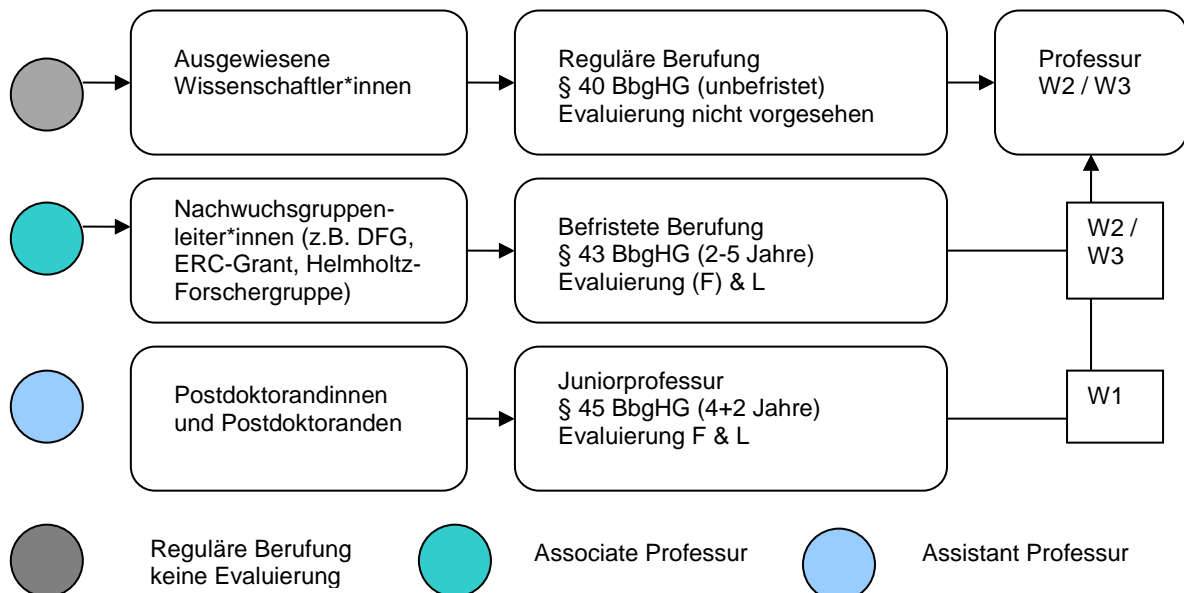


Abb. 2: Darstellung der Tenure-Track-Modelle für Nachwuchsprofessuren

Beide Modelle sind auf die Einrichtung planbarer Karrierewege ausgerichtet, unterscheiden sich jedoch in der inhaltlichen Ausgestaltung. Während die Assistant Professur der Erlangung der Berufungsfähigkeit als Alternative zur Habilitation dient, wird die Associate Professur als Instrument genutzt, denjenigen Postdocs, die sich bei der Bewerbung um die Förderung in externen Exzellenzprogrammen bereits erfolgreich durchgesetzt haben, im Zuge des Tenure Track eine verlässliche Karriereperspektive zu bieten und an die BTU zu binden.

Alle Stellen für Nachwuchsprofessuren werden zunächst befristet vergeben und sind mit einem Tenure Track versehen, der ausschließlich von der erfolgreichen Evaluierung der Kandidatin oder des Kandidaten abhängt. Sie unterliegen einem transparenten und kriterienbasierten Berufungs- und Evaluierungsverfahren, das in einer Satzung geregelt wird.

Die Umsetzung und Anwendung der Tenure-Track-Modelle erfordert seitens der Fakultäten eine zukunftsorientierte Entwicklungsplanung für ihre Fachbereiche. Langfristig ist geplant, den Anteil an universitären Professuren, die über Tenure-Track-Modelle besetzt wurden, auf 20 Prozent zu erhöhen. In der weiterführenden Hochschulentwicklungsplanung sollen außerdem ein bis zwei Stellen für die Umsetzung des Associate-Modells reserviert werden.

Im Bereich des akademischen Mittelbaus strebt die BTU ebenfalls eine ausgewogene Vielfalt an Karriereperspektiven an, die auf Basis der Personalentwicklungskonzepte der Fakultäten auch durch die Möglichkeit einer dauerhaften Beschäftigung realisiert werden soll.

Mit einem Anteil von 15 Prozent an allen Beschäftigten im akademischen Mittelbau bzw. 27 Prozent an allen haushaltsfinanzierten Beschäftigten im akademischen Mittelbau (Stand 12/17) hat die BTU eine Dauerstellenquote, die im bundesdeutschen Durchschnitt¹⁾ liegt.

In dem Bewusstsein, dass die Anzahl an Dauerstellen in direkter Konkurrenz zu dem Ziel steht, sich ständig inhaltlich zu erneuern sowie möglichst viele Stellen für die Qualifizierung von Promovierenden und Postdocs anbieten zu können, wird ein erheblicher Anteil des Stellenkontingentes der BTU auch weiterhin in die zeitlich befristete Qualifizierung für den außer-universitären Arbeitsmarkt fließen.

Davon unbenommen benötigt die BTU auch weiterhin Dauerstellen im akademischen Mittelbau, die im Bereich von Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement Kontinuität und hohe Qualitätsstandards gewährleisten werden. Um den langfristigen und dauerhaften Bedarf der Fachbereiche zu ermitteln, erstellen die Fakultäten **Dauerstellenkonzepte**, die insbesondere darlegen, welche Aufgaben jeweils in Bezug auf die verschiedenen Fachkulturen dauerhaft ausgeübt werden sollen und in welchem Umfang sie anfallen.

Diese Aufgaben können beispielsweise sein:

- Eigenständige Forschung und Lehre als dauerhaftes Angebot, das nicht von Professorinnen und Professoren abgedeckt wird oder werden kann
- Wissenschaftliche Betreuung von Großgeräten, zentralen Laboren oder großen Versuchsanlagen
- Koordination und Betreuung von Lehrveranstaltungen in der Grundausbildung (z.B. bei der Vermittlung von Methodenkompetenz) oder mit hohem Praxisbezug (z.B. Sport- und Sprachenlehrer und -lehrerinnen)

¹⁾ vgl. Bundesbericht wiss. Nachwuchs 2013, S. 82; https://www.buwin.de/dateien/2013/6004283_web_verlinkt.pdf

- Koordination von komplexen und interdisziplinären Forschungsstrukturen (z.B. Sonderforschungsbereiche, Forschungscluster oder Graduiertenkollegs)
- Koordination und Begleitung des Wissens- und Technologietransfers in die Wirtschaft und die Gesellschaft.

Im Zusammenhang mit der Erstellung der Aufgabenprofile prüfen die Fakultäten auch, inwiefern **neue Stellenmodelle im Mittelbau** wie z.B. Lehr- und Forschungsreferenten oder Transferscouts die bisherigen Funktionsstellen im wissenschaftlichen Mittelbau ergänzen können und ob die Besetzung der dauerhaften Positionen im Wege von **Fachtraineeprogrammen** erfolgen kann, wobei die jeweilige Aufgabenqualifizierung im Rahmen der Angebote der Postdoc-Akademie des Landes Brandenburg (s. Kapitel 4.2) erfolgen kann.

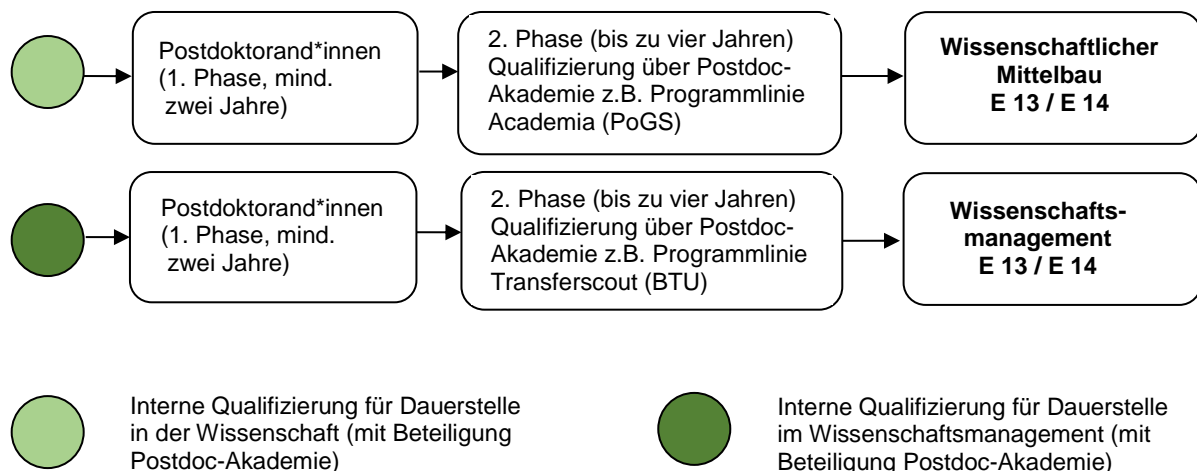


Abb. 3: Modelle für die Besetzung von Dauerstellen im wissenschaftlichen Mittelbau

Die Dauerstellenkonzeption wird abgeschlossen durch die Personalbedarfsplanung, die neben der benötigten Stellenanzahl auch die zeitliche Komponente in die Stellenplanung einbezieht. Ausgehend von den strategischen Entwicklungsplanungen zur Dauerstellenquote schlagen sich hier mittelfristig vor allem planbare Personalabgänge beispielsweise aus Altersgründen nieder.

3.2 Strukturplanung

Die Strukturplanung umfasst verschiedene Teilbereiche der Organisationsentwicklung, die darauf ausgerichtet sind, den Rahmen für die eigentliche Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu schaffen und diese im Sinne von individueller Orientierung, Qualifizierung und Karriereplanung zu ermöglichen. Die Strukturplanung an der BTU soll insbesondere sicherstellen, dass optimale Verfahren, Prozesse und Beschäftigungsbedingungen die wissenschaftliche und persönliche Entwicklung der Nachwuchswissenschaftler*innen unterstützen und fördern.

Die Zielgruppe der Studierenden ist von der Strukturplanung als Teil der Personalentwicklung insoweit betroffen, wie sie als wissenschaftliche Hilfskräfte mit Bachelor- oder Masterabschluss bereits in Beschäftigungsverhältnissen zur Unterstützung wissenschaftlicher Dienstleistungen eingebunden sind. Die Vertragsbedingungen entsprechen weitgehend denen des sonstigen, nach WissZeitVG befristeten wissenschaftlichen Personals, werden aber nicht von allen Hilfskräften als transparent wahrgenommen. Insbesondere zu rechtlichen Ansprüchen wie Urlaubsregelungen und Auswirkungen der Beschäftigung auf die Höchstbefristungsdauer nach WissZeitVG soll durch die Personalabteilung zukünftig besser informiert werden.

Die Fortsetzung einer erfolgsversprechenden Personalentwicklung erfolgt über die Besetzung von Qualifizierungsstellen und akademischen Führungspositionen. Eine sorgfältige Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern sowie Kandidatinnen und Kandidaten nach den Prinzipien der Bestenauslese gewährleistet einen hochqualifizierten und motivierten Pool an Nachwuchskräften und verringert die Wahrscheinlichkeit eines Abbruchs von Qualifizierungsmaßnahmen oder des angefangenen Karriereweges. Da sich der **Grundsatz der Bestenauslese** sowohl auf die fachliche als auch auf die persönliche Eignung eines Bewerbers oder einer Bewerberin bezieht, sind Auswahlkriterien zugrunde zu legen, die beide Voraussetzungen berücksichtigen. Insbesondere die Eignung für akademische Führungspositionen ist im Hinblick auf deren spätere Einflussmöglichkeiten auf Nachwuchskarrieren einer besonders kritischen Prüfung zu unterziehen. Auf dieser Grundlage vereinbart die Hochschulleitung mit den Fachbereichen, den Personalräten sowie der Personalabteilung Richtlinien, die die Festlegung von Kriterien zur transparenten und qualitätsgesicherten Personalauswahl beinhalten.

Die Promovierenden bilden innerhalb des gesamten akademischen Mittelbaus eine sehr heterogene Zielgruppe für die Personalentwicklung, da neben den Promotionsstudierenden und Stipendiat*innen verschiedene Beschäftigtengruppen an der BTU promovieren. Zum einen wird auf den für eine Qualifikation vorgesehenen Qualifizierungsstellen promoviert, es sind aber auch befristet beschäftigte Wissenschaftler*innen in Drittmittelprojekten oder Beschäftigte im Wissenschaftsmanagement als Promovierende an der BTU zugelassen.

Darüber hinaus kooperiert die BTU mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen, nationalen und internationalen Universitäten, Hochschulen für angewandte Wissenschaften sowie Unternehmen, Verbänden und öffentlichen Institutionen bei der Durchführung gemeinsamer Promotionsvorhaben. Um die Promotionsquote zu erhöhen und die Kooperationen mit Unternehmen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen weiter zu stärken, prüft die Hochschulleitung die Einrichtung von **Tandem-Modellen** für außerhochschulische Promotionskooperationen. In diesen Modellen soll jeweils die Hälfte der Arbeitszeit an der BTU und in den Unternehmen verbracht werden und damit sowohl die wissenschaftliche Betreuung des Promotionsvorhabens als auch die Erlangung von Berufspraxis sichergestellt werden.

Für alle Promovierenden der BTU hat die im Jahr 2017 erlassene **Rahmenpromotionsordnung** verbindliche und für alle Fächergruppen vergleichbare Standards und Verfahren zur Auswahl, Zulassung, Betreuung und Prüfung sowie zur überfachlichen Qualifizierung verankert. Die einzelnen Qualifizierungsschritte orientieren sich streng an Qualitätskriterien und sollen so die Ausbildung hochqualifizierter Akademiker*innen begünstigen und die Zahlen der Abbrüche senken. Insbesondere die hohen qualitativen Anforderungen an die Aufnahme eines Promotionsvorhabens sollen die Zahl hochwertiger Dissertationen erhöhen. Auch exzellenten Bachelor-Absolventen wird über die Möglichkeit der Fast-Track-Promotion der Zugang zur Promotion eröffnet.

Die kontinuierliche fachliche und persönliche Begleitung der Promovierenden wird durch verpflichtende und **verbindliche Promotionsvereinbarungen** zwischen Doktorand*in und Betreuer*innen sichergestellt. Die dort vereinbarten gegenseitigen Rechte und Pflichten werden mindestens jährlich von den Beteiligten auf ihre Aktualität hin überprüft und wenn nötig angepasst. Für die Vermittlung und Mediation in Konfliktfällen wird eine unabhängige Vertrauensperson bestellt oder eine entsprechende Kommission eingerichtet, an die sich beide, Promovierende und Betreuer*in, unabhängig voneinander wenden können.

Kurz vor der Einführung steht mit „docata“ ein an anderen Hochschulen bereits bewährtes System zur **elektronischen Promovierendenerfassung und -verwaltung**. Abgesehen von der verpflichtenden Erfassung und Auswertung der Promovierenden- und Promotionsdaten für die Hochschulstatistik erhofft sich die BTU eine bessere Datenlage zur Situation ihrer Promovierenden in und außerhalb von Beschäftigungsverhältnissen. Darüber hinaus wird mit dem elektronischen System die Erfassung und Verwaltung der Promovierendendaten durch die promotionsführenden Fakultäten erheblich vereinfacht.

Für die Promovierenden auf Qualifizierungsstellen wurden hochschulseitig Regelungen getroffen, welche die **Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse** dergestalt regelt, dass die eigene Forschungsarbeit und die Anfertigung der Dissertation den erforderlichen Raum erhält und den Promovierenden eine Planungssicherheit bezüglich ihrer Promotionsvorhaben gegeben werden kann. So werden die Vertragsbefristungen für akademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Qualifizierungsstellen über die hochschulgesetzlichen Vorgaben des § 49 Abs. 1 BbgHG hinaus an den Qualifizierungszeiträumen ausgerichtet, um Kurzbefristungen zu vermeiden. Ein Drittel der Arbeitszeit wird außerdem für die Bearbeitung des Qualifizierungsvorhabens vertraglich zugesichert. Die Lehrverpflichtung wird für die Dauer der Promotion halbiert und auf Grundlage hausinterner Dienstvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Personalräten sind Arbeitsort und Arbeitszeit weitgehend flexibel gestaltbar. Langzeitkonten ermöglichen es den promovierenden Beschäftigten darüber hinaus, geleistete Mehrarbeitszeiten für längerfristige Freistellungen anzusparen.

Die Möglichkeiten der flexiblen Gestaltung von Arbeitsort und -zeit und die Inanspruchnahme von Langzeitkonten stehen auch den Promovierten auf befristeten und unbefristeten Stellen offen. Zugunsten einer kontinuierlichen Förderung des Nachwuchses stellt die Hochschulleitung äquivalent zu den Evaluierungsgesprächen der Promovierenden Leitfäden für die **Durchführung von Jahresgesprächen** zur Verfügung, die von dem jeweils vorgesetzten Hochschullehrer*in für eine kritische und realistische Rückmeldung zum Leistungsstand und den Karriereperspektiven genutzt werden soll.

Im Rahmen der von den Fakultäten erstellten Dauerstellenkonzeptionen wird mit der Zielsetzung einer auf Chancengerechtigkeit und wissenschaftliche Fortbildung ausgerichteten Personalentwicklung außerdem der Einsatz **neuer Arbeitszeitmodelle** geprüft, die z.B. eine dauerhaft haushaltsfinanzierte Teilzeitstelle mit einer regelmäßigen Aufstockung aus Drittmittelprojekten kombiniert und den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern somit die Gelegenheit gibt, nicht nur Beruf und Familie bedarfsgerecht in Einklang zu bringen, sondern auch ihren eigenen wissenschaftlichen Kenntnisstand kontinuierlich zu erhalten und weiterzuentwickeln.

Die Erstellung einer **Rahmenhabilitationsordnung** soll darüber hinaus für diejenigen Nachwuchswissenschaftler*innen, die sich nach ihrer Promotion weiterqualifizieren wollen, transparente Verfahren und Kriterien für die Aufnahme, Durchführung und Begutachtung eines Habilitationsvorhabens hochschulweit sicherstellen.

Die strukturellen Rahmenbedingungen für eine qualitätsgesicherte Auswahl, Berufung und Evaluation von Professorinnen und Professoren werden durch die Berufsordnung der BTU und die diese ergänzende **Tenure-Track-Ordnung** gewährleistet. Die Verfahren für beide Berufswege werden durch mehrstufige Auswahl- und Mitbestimmungsprozesse auf einem hohen qualitativen Niveau durchgeführt. Für die Evaluierung auf Tenure-Track-Professuren wird darüber hinaus mit einer ständigen **Tenure-Kommission** ein zusätzliches fachbereichsübergreifendes Gremium eingerichtet, das die Vereinbarung fachspezifischer Evaluierungskriterien begleitet, Kriterien zur Wahrung der Chancengleichheit in Berufungsverfahren festlegt, die Verbindlichkeit dieser Kriterien in den Evaluierungsgremien beaufsichtigt sowie die Einhaltung von universitätsweit einheitlichen Verfahrensweisen innerhalb der Berufs- und Evaluierungsverfahren sicherstellt.

Während ihrer Qualifizierungsphase werden die Tenure-Track-Professor*innen auf Wunsch durch die Beratung und Unterstützung eines **fachnahen Mentorings** in ihrer weiteren Entwicklung begleitet.

Im Hinblick auf die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** unterstützt die BTU als aktives Mitglied des Dual-Career-Netzwerkes Brandenburger Hochschulen Doppelkarrierepaare bei ihrer beruflichen und familiären Integration in der Region und bietet vielfältige Unterstützung insbesondere für neuberufene Professor*innen an. Die BTU informiert, berät und unterstützt die Integration in die Region über das gemeinsame Projekt „Berufungspatinnen und -paten“. Hier engagieren sich Personen auf freiwilliger Basis bei Behördengängen, der Vermittlung von Wohnraum im Einzugsgebiet, bei Fragen zur Vereinbarkeit von Familienaufgaben mit der beruflichen Karriere und bei Fragen zu Kinderbetreuung und Schulen sowie bei Pflegeaufgaben.

Die Gewährleistung einer Vereinbarkeit von beruflichen Tätigkeiten mit Familienaufgaben hat sich die BTU bereits seit dem Jahr 2008 im Rahmen der Erstzertifizierung zum audit „familiengerechte Hochschule“ zur Aufgabe gemacht. Zuletzt wurde der Prozess im Dezember 2018 mit dem Ergebnis begutachtet, dass die BTU ein hohes Niveau auf der Ebene der Institutionalisierung ihrer familienorientierten Serviceleistungen erreicht hat. Die Ansprüche des Qualitätsversprechens „Kind und Karriere“ und der „Qualitätsstandards zur Chancengleichheit von Frauen und Männern an den brandenburgischen Hochschulen“ sind erfüllt. Darüber hinaus greifen die Verpflichtungen aus der Unterzeichnung der Charta „Familie in der Hochschule“. Im Rahmen dieser Hochschulinitiative engagiert sich die BTU in verschiedenen Arbeitsgruppen.

Ausdruck für das lokale Engagement ist die Auszeichnung als „Familienfreundliches Unternehmen der Stadt Cottbus“, welche die BTU 2018 zum sechsten Mal in Folge erhalten hat.

Bereits bewährte Angebote und Maßnahmen werden regelmäßig evaluiert und angepasst. Hierzu gehören:

- die Berücksichtigung von Zeiten familienbedingter Aufgaben (insbesondere Elternzeit und Pflegezeiten) bei der Verlängerung von Qualifizierungszeiträumen,
- familienorientierte Arbeitsbedingungen, insbesondere Regelungen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort, die in der Dienstvereinbarung über Regelungen zur Arbeitszeit vom 15.12.2016 bzw. in der Dienstvereinbarung über die Regelung von alternierender Tele-/ Wohnraumarbeit vom 20.12.2018 festgeschrieben sind,
- eine familienfreundliche Infrastruktur wie Eltern-Kind-Arbeitszimmer, Kinderecken in den Mensen und Bibliotheken,
- Kinderbetreuungsangebote, insbesondere in Kooperation mit der Kindertagesstätte des Studentenwerkes Frankfurt (Oder),
- Angebote für Kinder (z.B. Kinderuni, Schüleruni und Ferienveranstaltungen) sowie Seniorinnen und Senioren,
- ein breites Veranstaltungs- und Beratungsangebot zur Vereinbarkeit von Elternschaft und familiären Betreuungs- und Pflegeaufgaben mit dem Beruf und der Wissenschaft sowie
- ein breites Angebot des Gesundheitsmanagements, des Hochschulsports und der Weiterbildung als Ausgleich für die mögliche Kumulation der anstehenden Aufgaben.

4 Personalentwicklung

4.1 Orientierung

Orientierungsangebote für die eigene Karriereplanung sind für die Nachwuchswissenschaftler*innen vor allem in den **Übergangsphasen zwischen den Qualifizierungsstufen** von besonderer Bedeutung. Daher muss besonders für diese Entscheidungssituationen ein umfassendes Informations- und Beratungsangebot zur Verfügung gestellt werden und - soweit aus finanziellen Mitteln zu bewerkstelligen - auch finanzielle Unterstützung wie Übergangsstipendien und Mobilitätszuschüsse.

Die Zielgruppe der Studierenden stellt insbesondere in ihrem letzten Studienjahr die Weichen für ihre weitere berufliche Entwicklung. Erfolgversprechende Personalentwicklung beginnt bereits bei der Identifizierung und Motivierung der für eine Promotion am besten geeigneten Studierenden. Nach einer Studie des BMBF zum wissenschaftlichen Nachwuchs unter den Studierenden (Empirische Expertise auf der Grundlage des Studierendensurveys, 2006) ist die **Promotionsneigung** unter Studierenden naturwissenschaftlicher Fächer mit 32 Prozent am höchsten (unter Nichtberücksichtigung der Medizinstudierenden, bei denen die Quote bei 78 Prozent liegt), wogegen eine sehr geringe Promotionsbereitschaft in den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften (11 Prozent) zu verzeichnen ist. Um ein hinreichend breites Potenzial für den wissenschaftlichen Nachwuchs zu erreichen, wird von einer fächerübergreifenden Quote für Promotionsintentionen von insgesamt 33 Prozent ausgegangen.

Da an der BTU hauptsächlich in Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften ausgebildet wird, stellt die Erreichung einer entsprechenden Promotionsquote eine erhebliche Herausforderung dar. Für die frühzeitige Identifizierung promotionsgeneigter Studierender und eine zielgruppengerechte Ausrichtung der unterstützenden Maßnahmen wird die BTU zunächst in den Abschlussjahrgängen ihrer Studiengänge eine entsprechende Datenerhebung durchführen. In Abhängigkeit von den Ergebnissen wird über Maßnahmen der aktiven Rekrutierung der besten Studierenden für die Aufnahme eines Promotionsvorhabens entschieden.

Ergänzend zum Orientierungs- und Beratungsangebot des Career-Centers bietet die BTU zukünftig außerdem Informationsveranstaltungen zu Berufswegen in der Wissenschaft und zu alternativen Karriereperspektiven an.

Die Promovierenden sind für ihre weitere Berufsorientierung vor allem auf die intensive Beratung und Unterstützung durch ihre Betreuer*innen angewiesen. Mindestens in den Gesprächen zur Evaluierung der Promotionsvereinbarung sollte frühzeitig geklärt werden, inwiefern eine Karriere in der Wissenschaft wünschenswert und erreichbar ist. Diese Gespräche werden durch Beratungsangebote seitens der Hochschule ergänzt, in denen die Promovierenden über die Berufsfelder innerhalb und außerhalb der Wissenschaft informiert und die jeweils einzuschlagenden Wege aufgezeigt werden.

Die Erwartungen der bereits Promovierten an Orientierungsangebote sind schon stark von individuellen Karriereplänen beeinflusst. Während ein Teil der Postdoktorandinnen und Postdoktoranden gezielt auf eine Professur hinarbeitet, sind andere an einer Dauerstelle im akademischen Mittelbau interessiert, während ein weiterer großer Anteil nicht in der Wissenschaft bleiben möchte und eine Karriere außerhalb der Wissenschaft anstrebt²⁾. Vor diesem Hintergrund sind Maßnahmen zur frühzeitigen Identifizierung des Nachwuchses für die unterschiedlichen Karrierewege zu ergreifen.

²⁾ vgl. empirische Studie zur Personalentwicklung für den wiss. Nachwuchs von Stifterverband & DZHW, 2016.

Spätestens nach der Orientierungsphase der Postdoc-Zeit (i.d.R. zwei, höchstens drei Jahre nach der Promotion) ist durch die jeweils vorgesetzten Professorinnen und Professoren ein **leistungs- und befähigungsbezogenes Mitarbeitergespräch** mit ihrem wissenschaftlichen Nachwuchs zu führen. Das Ziel soll eine kritische, realistische und faire Leistungsbeurteilung der Postdoktorandin bzw. des Postdoktoranden sein. Das Mitarbeitergespräch soll dem Nachwuchs aber nicht nur eine realistische Bestimmung des Leistungs- und Befähigungsstandes ermöglichen, sondern auch dessen jeweiligen Stand in der wissenschaftlichen Community realistisch einschätzen zu können.

Für die Zielgruppe der Professor*innen kommt eine Orientierungsphase gegebenenfalls noch einmal **bei negativer Zwischen- oder Endevaluation** im Tenure-Track-Verfahren in Betracht. Auch hier soll durch den Mentor*in und die Hochschule auf die Möglichkeit der Neuorientierung auf alternative Karrierewege hingewiesen werden.

4.2 Qualifizierung

Ein wesentlicher Baustein der akademischen Personalentwicklung ist das Angebot von Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung, die zum einen auf die Bedarfe des Arbeitsmarktes und zum anderen auf die individuellen Karrierepläne, Interessen und Fähigkeiten des wissenschaftlichen Nachwuchses ausgerichtet sind. Die Aus- und Fortbildungsmaßnahmen sollen sich vor allem der Vermittlung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen in den entsprechenden Berufsfeldern widmen, um die Chancen eines erfolgreichen Berufseinstieges zu erhöhen. Schließlich sollen die Maßnahmen in ihrer Konsequenz dazu führen, dass ein langjähriger Verbleib von jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auf (Projekt-) Stellen ohne Zukunftsperspektive vermieden wird.

Für die Promovierenden in strukturierten Promotionsprogrammen ist ein Teil der überfachlichen Qualifizierung bereits Bestandteil ihrer curricularen Ausbildung. Eine strukturierte Doktoranden-ausbildung erfolgt an der BTU insbesondere im **DFG-Graduiertenkolleg** "Kulturelle und technische Werte historischer Bauten" sowie in den drei **internationalen PhD-Programmen** „Heritage Studies“, „Environmental and Resource Management“ und „Dependable Systems“. Der Aufbau weiterer strukturierter Promotionsprogramme ist geplant.

Für die weitere überfachliche Qualifizierung steht den Promovierenden darüber hinaus das **Qualifizierungsprogramm der Graduate Research School (GRS)** zur Verfügung. Die GRS als Nachfolgeeinrichtung der Ende 2014 ausgelaufenen International Graduate School (IGS) wurde als Dachstruktur insbesondere für die Promovierenden gegründet und baut kontinuierlich ihre Angebote für ihre Zielgruppe aus. Das Qualifizierungsprogramm der GRS gliedert sich in die vier Bereiche: **Netzwerkbildung, fachliche Qualifizierung, wissenschaftliche Methoden und überfachliche Qualifizierung**. In diesen Bereichen können vor allem Schlüsselkompetenzen wie die Fähigkeit zur Methodenkritik, hochschuldidaktische Kenntnisse und Vermittlungskompetenz, Fähigkeit zum Projektmanagement und zur Mitarbeiterführung sowie interdisziplinäre und internationale Kooperationsfähigkeit erworben werden.

Da die BTU neben dem wissenschaftlichen Nachwuchs auch künstlerischen Nachwuchs insbesondere im Bereich der Entwurfsarchitektur und der Musikpädagogik ausbildet, sind für diese Zielgruppen adäquate Maßnahmen zu entwickeln, da die Promotion in diesen Berufsfeldern nicht den üblichen Qualifizierungsweg darstellt. In Abhängigkeit von den jeweils fachtypischen Karrierewegen der Qualifizierung über Wettbewerbe und Preise prüfen die Fachbereiche gemeinsam mit der Hochschulleitung die Möglichkeit des Aufbaus von Qualifizierungsprogrammen, die idealerweise als **promotionsäquivalent** angesehen werden können.

Diese erleichtern nicht nur der Hochschulleitung den Vergleich von Betreuungsleistungen der Professorenschaft aus Anlass Kriterien basierter Bewertungsverfahren, sie würden auch den Status des künstlerischen Nachwuchses im Vergleich zum wissenschaftlichen Mittelbau stärken.

Mit dem Ziel, ihre Maßnahmen zur (über-)fachlichen Qualifikation und Weiterbildung von Promovierten und in geeigneten Fällen Professorinnen und Professoren weiter zu entwickeln bzw. neue Formate und Vernetzungsstrukturen zu schaffen, beteiligt sich die BTU an dem im November 2018 eröffneten „**Netzwerk für die Karriereförderung promovierter Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler im Land Brandenburg**“ (im Text kurz: Postdoc-Akademie). In diesem Netzwerk werden die (über-)fachlichen Qualifizierungsangebote der Universität Potsdam, der Europa-Universität Viadrina, der Filmuniversität Babelsberg und der BTU gebündelt und stehen den promovierten Nachwuchswissenschaftler*innen aller brandenburgischen Wissenschaftseinrichtungen zur Verfügung. Auf diese Weise werden die bereits erfolgreich nachgefragten und die potentiell neu zu schaffenden Angebote der Mitgliedshochschulen vernetzt und können gezielt weiterentwickelt werden. Darüber hinaus dient die Initiative dazu, gemeinsame Veranstaltungsformate zu planen und zu implementieren. Als Nukleus und Basis soll dabei das im November 2015 gestartete, von der Potsdam Graduate School konzipierte und mit ESF-Mitteln finanzierte Projekt „High Potentials – Academy for Postdoctoral Career Development“ mit seinen Programmlinien „Academia“ für wissenschaftliche Karrierewege, „science to market“ für wirtschaftsorientierte Berufswege, „Wissenschaftsmanagement“ für Karrieren im Wissenschaftsumfeld und die im Jahr 2017 hinzu gekommene Programmlinie „Wissenschaftskommunikation und Politikberatung“, ergänzt um die an den übrigen Brandenburger Universitäten bereits etablierten Angebote, dienen.

Für die überfachliche Qualifizierung des an einem **Verbleib in der Wissenschaft** interessierten wissenschaftlichen Nachwuchses haben die BTU und ihre Kooperationspartner bereits entsprechende Angebote aufgebaut. Die Weiterbildungen sollen auf den individuellen Bedarf der Nachwuchsprofessor*innen und der Postdoktorand*innen abgestimmt sein und während der Qualifizierungsphasen in modularer Zusammenstellung wahrgenommen werden. Angeboten werden vor allem überfachliche Weiterbildungen in Bereichen, welche die Kompetenzen für eine erfolgreiche Karriere an der Hochschule ausbilden und erweitern, wie beispielsweise Hochschuldidaktik, Lehr- und Prüfungskompetenzen sowie die Vermittlung von Führungs- und Managementkompetenzen für die erfolgreiche Ausgestaltung von Leitungsfunktionen (s. Abb. 4).

Über weitere Angebote, wie z.B. das im Rahmen des Netzwerkes Studienqualität Brandenburg (sqb) angebotene, modular angelegte und berufsbegleitende Zertifikatsprogramm „Hochschullehre Brandenburg“ und das Neuberufenen-Programm „Start me up“ (ebenfalls sqb) werden die Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler informiert und beraten.

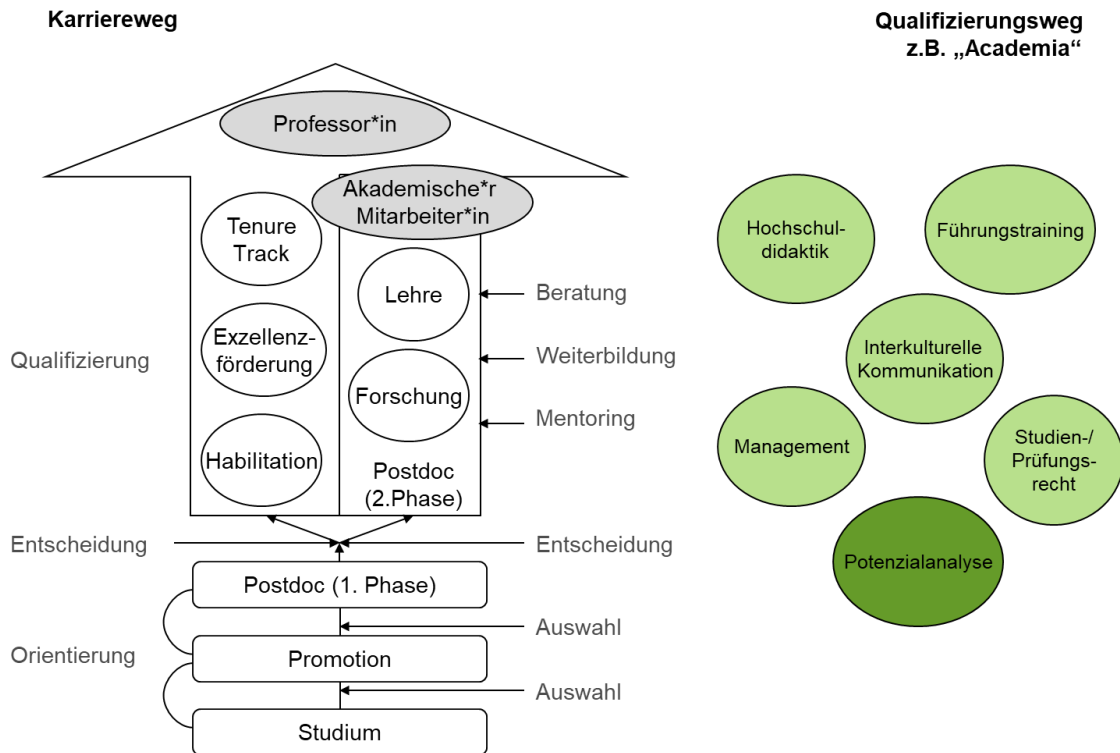


Abb. 4: Überfachliche Qualifizierung für Karrierewege innerhalb der Wissenschaft

Aufgrund des zunehmenden Bedarfs an Berufsfeldern, die sich an den Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Verwaltung bzw. zwischen Wissenschaft und Wirtschaft ansiedeln lassen und als professionalisierte Vermittler in beide Richtungen dienen, besteht ein zusätzlicher Qualifizierungsbedarf im **Wissenschaftsmanagement** (Abb. 5).

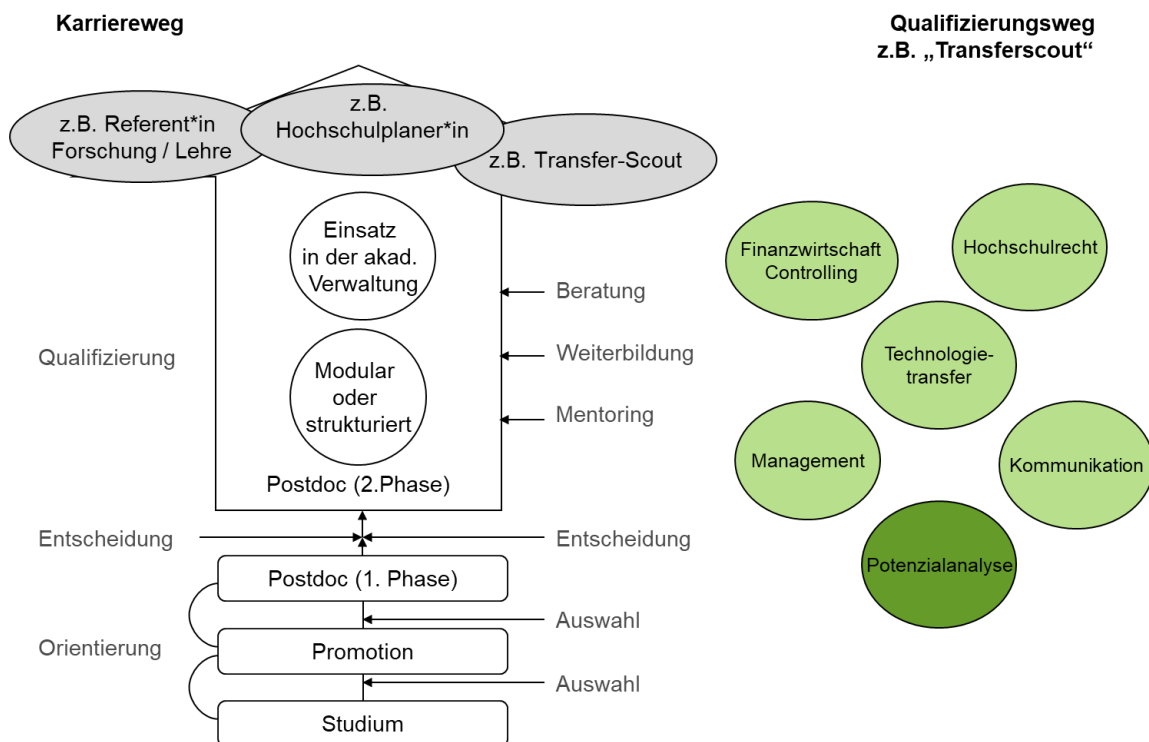
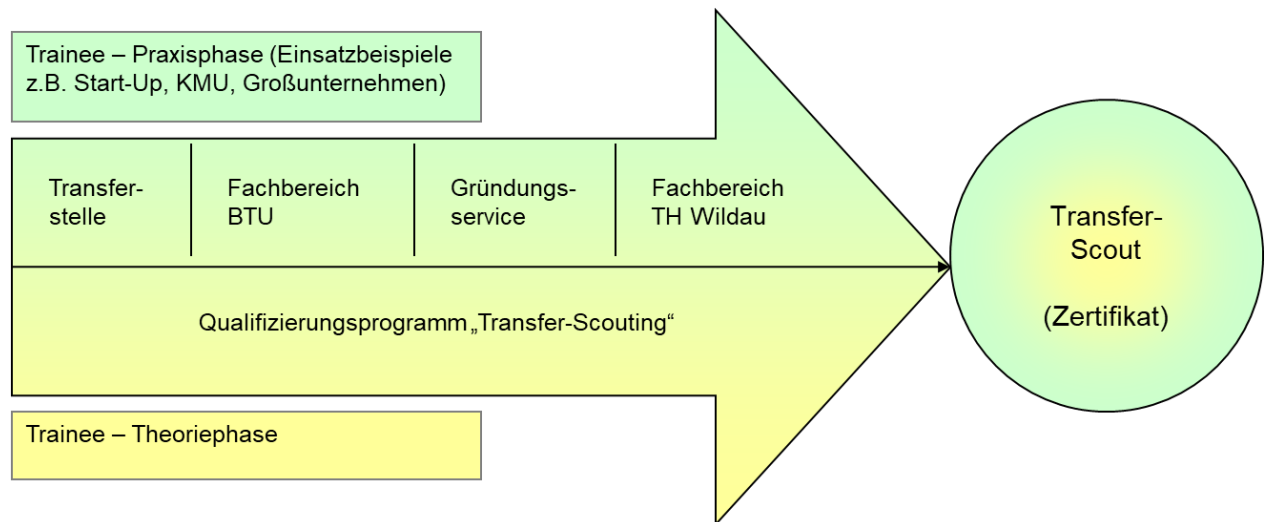


Abb. 5: Überfachliche Qualifizierung für Karrierewege im Wissenschaftsumfeld

Die im Wissenschaftsmanagement qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein breites Spektrum an Einsatzmöglichkeiten zur Auswahl. Die BTU baut im Rahmen ihrer Personalstellenplanung mittelfristig ein Fachtrainee-Programm auf, das auf der gemeinsamen Transferstrategie der BTU und der TH Wildau aufbaut, die den Ausbau des Wissens- und Technologietransfers als dritter Säule neben Forschung und Lehre im Fokus hat. Nach dem die praxisorientierten Trainee-Phasen und das entsprechende Qualifizierungsprogramm erfolgreich durchlaufen wurden, kann eine Beschäftigung im wirtschaftsnahen Wissenschaftsmanagement, beispielsweise als Transferscout erfolgen (Abb. 6).



<p>1. Modul: Grundlagen</p> <p>Ziele & Aufgaben des Technologietransfers</p> <p>Wissenschafts- & Wirtschaftsland Dtl.</p>	<p>2. Modul: BWL</p> <p>Marktanalyse</p> <p>Innovationsmarketing (S2S, S2B)</p> <p>Markenbildung in der Wissenschaft</p>	<p>3. Modul: Technologiebewertung</p> <p>Identifikation nach Fachspezifik</p> <p>Patentierung</p> <p>Lizenzierung</p>	<p>4. Modul: Unternehmensgründung</p> <p>Phasen des Gründungsprozesses</p> <p>Fördermöglichkeiten</p> <p>Standortfaktoren</p>	<p>5. Modul: Gewerbliche Schutzrechte</p> <p>Geistiges Eigentum</p> <p>Marken- & Handelsrecht, Beihilfen- & Zuwendungsrecht, Kartellrecht</p> <p>Vertragsgestaltung</p>	<p>6. Modul: Kommunikation und ÖA</p> <p>Wissenschaftskommunikation</p> <p>Medienkompetenz</p> <p>Formate der Wissenschafts-PR</p>
--	---	--	--	--	---

S2S= Science to Science S2B= Science to Business ÖA= Öffentlichkeitsarbeit

Abb. 6: Kombination von Theorie und Praxis im Trainee-Programm „Transfer-Scouting“

Das Interesse des überwiegenden Teils des wissenschaftlichen Nachwuchses an einer Karriere in der freien **Wirtschaft**, insbesondere der **Industrie**, ist ungebrochen, wie zuletzt in der Studie von Stifterverband und DZHW zur Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses (2016) bestätigt. Demnach sind 55 Prozent der in diesem Rahmen befragten Wissenschaftler*innen an einer Karriere in der Wirtschaft (mit und ohne Forschungsbezug) interessiert.

Als Technischer Universität kommt der BTU bei der Vorbereitung des Nachwuchses auf einen Wechsel in die Wirtschaft eine besondere Verantwortung zu, da sie einen großen Anteil der wechselwilligen Akademiker*innen während des Studiums und der Promotionsphase selbst ausbildet. Daher soll eine besondere Aufmerksamkeit und ggf. eine Schwerpunktbildung bei der weiterführenden Qualifizierung auf der strukturierten Weiterbildung in den Bereichen Wirtschaft, Industrie und Ausgründung liegen (vgl. Abb. 7). Aus diesem Grund ist zusätzlich zum Qualifizierungsprogramm im wirtschaftsnahen Wissenschaftsmanagement der Aufbau bzw. Ausbau weiterbildender Masterstudiengänge geplant.

Die BTU verfügt mit dem weiterbildenden Masterstudiengang „Wirtschaftsrecht für Technologieunternehmen“ bereits über ein Qualifizierungsprogramm, das einen wertvollen Grundstein im Rahmen dieser Planungen legen kann. Perspektivisch ist darüber hinaus der mittelfristige Aufbau eines weiterbildenden Masterstudienganges im Bereich Innovation und Entrepreneurship geplant.

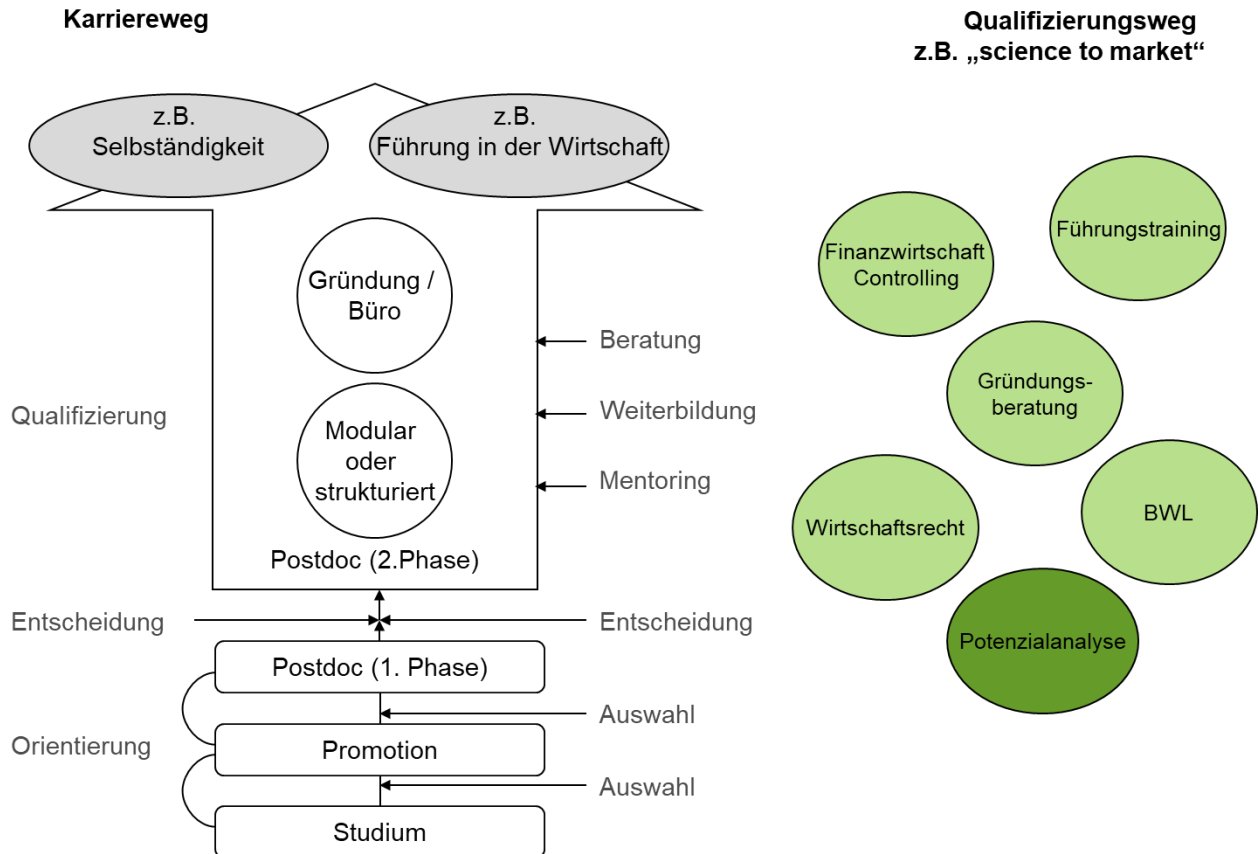
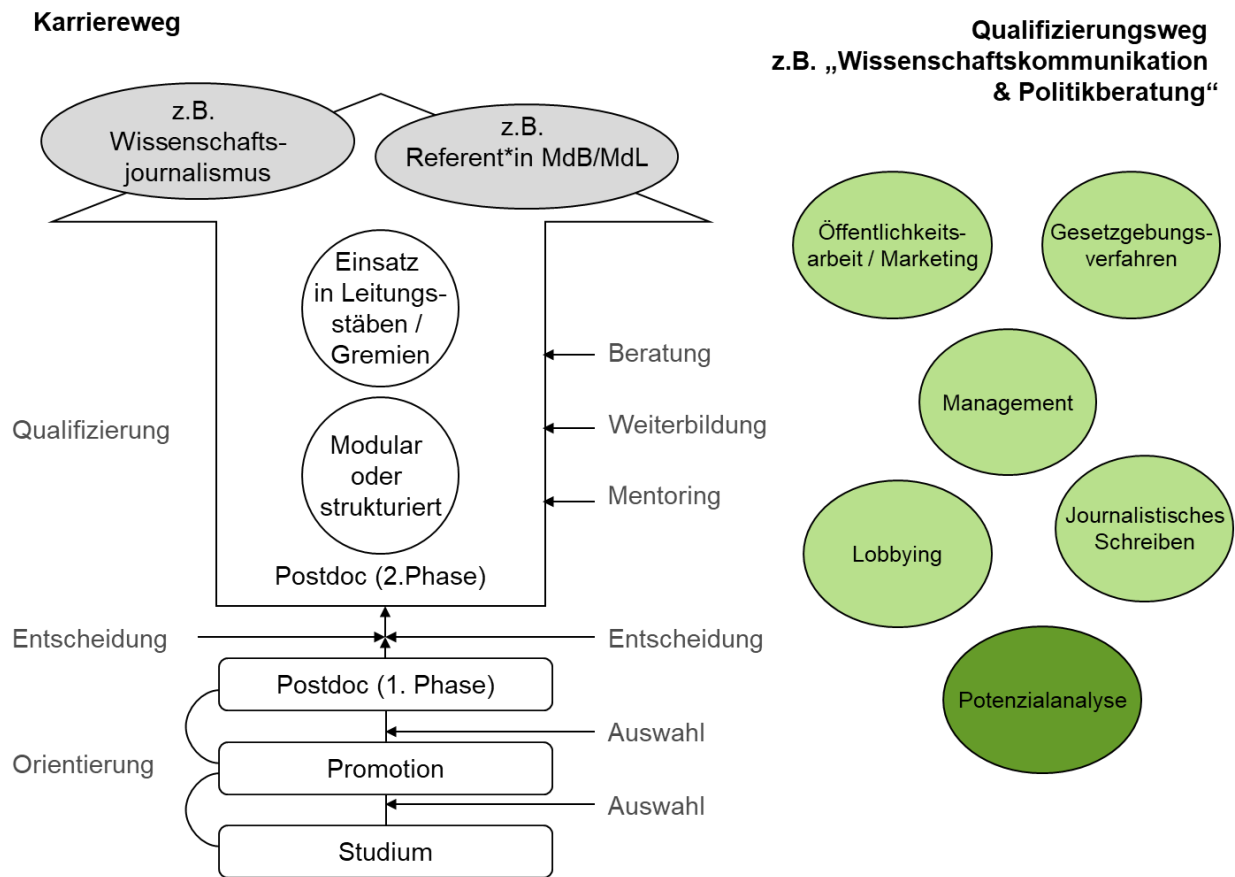


Abb. 7: Überfachliche Qualifizierung für Karrierewege außerhalb der Wissenschaft (mit Wirtschaftsbezug)

Das vierte Berufsfeld, auf das eine überfachliche Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses vorbereiten sollte, ist eine akademische **Tätigkeit in gesellschaftlichen oder politischen Leitungsfunktionen**. Wiewohl eine solche Qualifizierung vor allem dem geisteswissenschaftlichen Mittelbau Beschäftigungsmöglichkeiten außerhalb der Wissenschaft eröffnet, hat auch die BTU ein Interesse daran, entsprechende Karriereplanungen zu unterstützen. Das Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen soll im Gegensatz zu den drei zuvor genannten für die Wissenschaft, das Wissenschaftsumfeld und die Wirtschaft allerdings frühestens mittelfristig und nach entsprechender Bedarfsermittlung aufgebaut werden, bzw. vollständig über die kooperierenden Hochschulen im Rahmen der Postdoc-Akademie erfolgen. Der Vollständigkeit halber ist dieser Qualifizierungsweg nachfolgend ebenfalls grafisch dargestellt (Abb. 8).



MdB / MdL: Ministerien des Bundes / der Länder

Abb. 8: Überfachliche Qualifizierung für Karrierewege außerhalb der Wissenschaft (mit Gesellschafts- bzw. Politikbezug)

Die BTU bietet ihre überfachlichen Qualifizierungsmaßnahmen derzeit noch überwiegend als Einzelveranstaltungen der GRS in Zusammenarbeit mit dem Weiterbildungszentrum an (siehe Abb. 9, 1. Stufe). Damit eine stärkere Zielgruppenorientierung – insbesondere bezogen auf die dargestellten Berufsfelder – erfolgen kann, ist über andere Konzepte der Wissensvermittlung nachzudenken. Ohne die Einzelmaßnahme zukünftig aus dem Gesamtangebot zu entfernen, soll eine sinnvolle Zusammenstellung der fachlichen Einzelthemen sowie deren didaktische Aufbereitung zu jeweils einer Programmlinie führen, die idealerweise mit einem Zertifikat abgeschlossen werden kann (siehe Abb. 9, 2. Stufe).

In einzelnen Berufsfeldern, insbesondere dem für eine Schwerpunktsetzung an der BTU besonders interessanten Bereich der Qualifizierung für Industrie und Wirtschaft, ist darüber hinaus die Einrichtung bzw. der Ausbau weiterbildender Masterstudiengänge geplant (siehe Abb. 9, 3. Stufe und „Überfachliche Qualifizierungsmaßnahmen für Karrierewege in Industrie und Wirtschaft“).

3. Stufe: Strukturiert (weiterbildender Master)

Auf-/Ausbau von weiterbildenden Masterstudiengängen in Ausrichtung auf die möglichen Berufsfelder wie z.B. „Wirtschaftsrecht für Technologieunternehmen“ oder „Innovation and Entrepreneurship“

2. Stufe: Strukturiert (Programm)

Aufbau bzw. Übernahme von Qualifizierungsprogrammen in Ausrichtung auf die möglichen Berufswege in der Wirtschaft und im Wissenschaftsmanagement

1. Stufe: Modular (Individuell)

Zusammenstellung individueller Qualifizierungsmaßnahmen und Förderangebote in Ausrichtung auf den geplanten Berufsweg nach eingehender Beratung und Potentialanalyse

Abb. 9: Struktur der Qualifizierungsmaßnahmen

4.3 Förderung und Bindung

Ein wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung an der BTU ist über die allgemeine Aus- und Fortbildung hinaus die **Bedarfsdeckung und Bestandssicherung** an Fach- und Führungskräften im wissenschaftlichen Bereich. Hierzu gehört die frühzeitige Identifizierung und Entwicklung von vielversprechenden Nachwuchswissenschaftler*innen. Um die Besten unter ihnen an der BTU zu halten, sind geeignete Instrumente zur Gewinnung und Bindung von wissenschaftlichem Personal zu entwickeln.

Die **Etablierung von Tenure-Track-Modellen** für Nachwuchsprofessuren und gegebenenfalls für Dauerstellen im akademischen Mittelbau stellt einen möglichen Weg dar, die Entwicklung von Talenten im eigenen universitären Umfeld zu fördern und mit der Perspektive einer dauerhaften Beschäftigung eine frühzeitige Entscheidung für den Verbleib an der BTU zu fördern.

Auch die **finanzielle Absicherung** der Übergänge zwischen den Qualifizierungsphasen ist geeignet, der Abwanderung von Spitzenkräften an andere Einrichtungen entgegenzuwirken. Finanzielle Unterstützung erhalten Promovierende, Postdoktorandinnen und Postdoktoranden gegenwärtig insbesondere in Form von Stipendien und Mobilitätzuschüssen durch die Graduate Research School. Insbesondere das Angebot an Übergangs- und Abschlussstipendien sollte weiter ausgebaut werden, um mehr Nachwuchswissenschaftler*innen die Möglichkeit zu eröffnen, ihre wissenschaftliche Qualifizierung an der BTU fortzusetzen.

Eine weitere Möglichkeit, die Bindung von Nachwuchswissenschaftler*innen an die BTU zu fördern, besteht in deren frühzeitiger **Einbindung in die fachspezifischen Netzwerke** durch die Betreuenden und Mentor*innen in der Promotionsphase und den weiteren Qualifizierungsphasen. Auf die Durchsetzung einer verantwortungsbewussten und kooperativen Coachingkultur wirken die Fachbereiche in eigener Verantwortung hin.

Für die Vernetzung innerhalb der jeweiligen Fächerkulturen und -traditionen können auch die Kooperationsangebote des Brandenburgischen Netzwerkes zur Karriereentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses genutzt werden. Vor allem im Rahmen des im Aufbau befindlichen netzwerkinternen Programms zur Spitzenförderung soll neben einem Stipendien- und einem Nachwuchsforscherprogramm der interdisziplinäre und internationale Austausch in der wissenschaftlichen Community gefördert werden.

Ein besonderes Anliegen bei der Bindung von Spitzenkräften an die BTU soll über die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf hinaus die Förderung der **Gleichstellung** von Nachwuchswissenschaftler*innen bei ihren Chancen und Perspektiven für eine Karriereentwicklung sein. Das Karrierenetzwerk bietet bereits Mentoringprogramme an, die speziell auf die Bedürfnisse von Frauen in der Wissenschaft ausgerichtet sind; eigene Angebote für die BTU sollen in die strategische Gleichstellungsplanung aufgenommen werden.

Für die langfristige Überprüfbarkeit der Erfolge ihrer Qualifizierungsmaßnahmen und zur Erweiterung ihres Netzwerkes an Kooperationspartnern baut die BTU außerdem ihr **Alumni-Netzwerk** weiter aus, das aus ehemaligen Studierenden, Nachwuchswissenschaftler*innen, wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen und Nachwuchsprofessor*innen der BTU besteht, die diese nach ihren Qualifizierungsphasen verlassen haben. Das Alumni-Netzwerk soll auch dafür genutzt werden, in Seminarreihen und Podiumsdiskussionen die Karriereerfahrungen der Ehemaligen dem wissenschaftlichen Nachwuchs zu vermitteln.

5. Umsetzung und Weiterentwicklung des Konzepts

Wie im Konzept dargelegt, sind Organisationsentwicklung und Personalentwicklung eng miteinander verknüpft. Im größeren Kontext ist die BTU darüber hinaus in Prozesse und Entwicklungen eingebunden, die aus **hochschulpolitisch und regional-strukturell bedingten Herausforderungen** resultieren.

So ergibt sich die Relevanz einer strategischen Personalentwicklung an der BTU auch aus den Folgen einer asymmetrischen Bedarfsentwicklung auf dem gesamten Hochschularbeitsmarkt, der erst fünf Jahre zurückliegenden Fusion einer Technischen Universität (BTU Cottbus) mit einer Hochschule für Angewandte Wissenschaften (FH Lausitz), dem Hochschulstandort in einer strukturschwachen Region und der Konkurrenz mit Arbeitgebern aus Industrie und Wirtschaft, die im Gegensatz zu den Karriereperspektiven in der Wissenschaft oft attraktivere Beschäftigungsaussichten bieten können.

Die Umsetzung der Maßnahmen und deren Weiterentwicklung erfordert vor diesem Hintergrund eine engagierte Zusammenarbeit aller Kompetenzbereiche der BTU, die an der Aus- und Weiterbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses beteiligt sind: in den Fakultäten insbesondere die Wissenschaftler*innen mit Personalverantwortung und die Referent*innen in den Dekanaten, in der fachnahen Verwaltung vor allem die Graduate Research School, das Weiterbildungszentrum und das Referat für wissenschaftlichen Nachwuchs und in der fachfernen Verwaltung und den Gremien die Personal- und Studierendenverwaltung sowie die Beauftragten für Gleichstellung, Diversity und Familie.

Die BTU nimmt die Verantwortung für ihren Anteil an der positiven Gestaltung des regionalen und überregionalen Arbeitsmarktes bewusst an und verpflichtet sich, die wissenschaftliche Personalentwicklung und insbesondere die Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses als strategisches Handlungsfeld in ihrer Hochschulentwicklungsplanung zu verankern und aktiv zu fördern.