



Strategische Leitziele und Kodex zur

## **Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses**

an der Universität Osnabrück

**Verantwortung – Orientierung – Transparenz**

## Vorwort



Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler tragen im erheblichen Maße zum wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn und zur Lehre unserer Universität bei und leisten wichtige Beiträge zur akademischen Selbstverwaltung. Die wissenschaftliche Ausbildung gehört zu den Kernaufgaben der Universität. Der Universität Osnabrück ist es daher ein wichtiges Anliegen, die bestmöglichen Bedingungen für die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu gewährleisten. Die Karriereentwicklung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern soll dabei auf optimale Weise unterstützt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit des wissenschaftlichen Nachwuchses innerhalb und außerhalb der Wissenschaft zu weiter zu stärken.

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch akademische Personalentwicklung ist eine Gemeinschaftsaufgabe aller Beteiligten unserer Universität. Sie wird einerseits auf zentraler Ebene wahrgenommen. So ist die Qualitätssicherung der Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses eine institutionelle Verantwortung der Universität. Andererseits liegt die Nachwuchsförderung insbesondere mit Blick auf akademische Aspekte in der Verantwortung der Fächer und der Betreuenden.

Die Universität Osnabrück hat die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses als zentrale Komponente in ihren Strategieprozess aufgenommen und in ihrem **Zukunftskonzept 2020<sup>1</sup>** verankert. Das im Rahmen des Strategieprozesses entwickelte **Personalentwicklungskonzept für das wissenschaftliche Personal an der Universität Osnabrück<sup>2</sup>** wurde 2018 vom Senat der Universität Osnabrück verabschiedet. Der wissenschaftliche Nachwuchs stellt in dem Personalentwicklungskonzept eine zentrale Zielgruppe dar. Das Personalentwicklungskonzept bildet die Ausgangsbasis für die zukünftige Entwicklung der Nachwuchsförderung auf der Basis identifizierter Bedarfe des Wissenschaftssystems und der Angehörigen unserer Universität gleichermaßen. Zur Erfassung der Bedarfe wurde in 2017 eine **hochschulweite Bedarfserhebung<sup>3</sup>** zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses unter allen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern sowie Professorinnen und Professoren durchgeführt. Auf dieser Basis hat die Universität Osnabrück **strategische Leitziele für die Nachwuchsförderung** entwickelt, die sich aus den ermittelten Bedarfen ableiten.

Für das Erreichen dieser Leitziele hat sich die Universität Osnabrück mit dem **Kodex zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück** auf ein gemeinsames verbindliches Grundverständnis der Nachwuchsförderung verständigt. Dieser Kodex definiert Standards und Leitlinien der Nachwuchsförderung und der akademischen Personalentwicklung. Er setzt damit den Rahmen für die Weiterentwicklung der Nachwuchsförderung.

Ihre



Prof.in Dr. Susanne Menzel  
Vizepräsidentin für Forschung und Nachwuchsförderung  
an der Universität Osnabrück

---

1 [www.uni-osnabrueck.de/universitaet/profil.html](http://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/profil.html)

2 [www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/zentrale\\_verwaltung/hochschulentwicklungsplanung.html](http://www.uni-osnabrueck.de/universitaet/organisation/zentrale_verwaltung/hochschulentwicklungsplanung.html)

3 [www.uni-osnabrueck.de/?id=14151](http://www.uni-osnabrueck.de/?id=14151)

# Strategische Leitziele zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück

## Leitziel 1: Verantwortung

Die institutionelle Verantwortung für den wissenschaftlichen Nachwuchs soll auf allen Ebenen der Universität Osnabrück weiter gestärkt werden. Ihre Wahrnehmung beinhaltet insbesondere die Gewährleistung einer bestmöglichen wissenschaftlichen Qualifizierung von hoher Qualität und von attraktiven Beschäftigungsbedingungen und -möglichkeiten. Familienfreundliche Bedingungen für alle Statusgruppen und die Berücksichtigung der Chancengerechtigkeit sind eine diesbezüglich maßgebliche Querschnittsaufgabe der Universität.

## Leitziel 2: Orientierung

Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sollen durch die Universität Osnabrück gezielt dabei unterstützt werden sich hinsichtlich ihrer Tätigkeit an der Universität, ihrer wissenschaftlichen Qualifizierung sowie ihrer Karriereoptionen innerhalb und außerhalb der Wissenschaft zu orientieren und weiterzuentwickeln. Ein besonderes Augenmerk soll dabei auf Phasenübergänge gelegt werden.

## Leitziel 3: Transparenz

Hinsichtlich sämtlicher Aspekte der wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen, der Entwicklung des eigenen Forschungsprofils und damit verbundener Unsicherheiten sowie der Beschäftigung im Wissenschaftskontext soll die Transparenz durch strukturelle Maßnahmen, die maßgeblich in der Verantwortung der Führungskräfte in den Fachbereichen, Instituten und Arbeitsgruppen liegen, gestärkt werden. Zu den Maßnahmen zählen transparente Stellenbesetzungs- und Berufungsverfahren, die Etablierung einer offenen Feedbackkultur sowie Information über und Einblicke in Karrierewege. Nur durch weitest mögliche Transparenz kann wissenschaftliche Qualifikation in ihrem Wert adäquat erfasst und als gezielte Station der eigenen Karriereentwicklung optimal genutzt werden.

## **»Kodex zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Universität Osnabrück«**

Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler gehören zu den wichtigen Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern in Forschung und Lehre an der Universität Osnabrück. Sie bringen Innovation in die Forschung, leisten für die Anliegen der Studierenden wesentliche Beiträge mit Blick auf die Qualität der Studiengänge, tragen zu einer zielgruppennahen Lehre bei und beteiligen sich an der akademischen Selbstverwaltung. Eine konsequente und für alle Seiten gewinnbringende Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist daher ein zentrales Anliegen der Universität Osnabrück. Ziel ist es insbesondere, Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler bei ihrer eigenständigen wissenschaftlichen Arbeit, der Entwicklung ihres eigenen wissenschaftlichen Profils und den Unsicherheiten, die damit einhergehen können, bestmöglich zu unterstützen.

Mit dem Kodex zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses definiert die Universität ihre Leitlinien und Standards für eine Stärkung und optimale Begleitung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie für eine partnerschaftliche und von gegenseitigem Respekt geprägte Zusammenarbeit. Diese Standards sollen die Situation der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler sachgemäß und sensibel berücksichtigen, ihre verschiedenen Tätigkeiten erleichtern und befördern und nicht zuletzt im internationalen Wettbewerb um hochqualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zur Sicherung eines attraktiven Forschungsstandortes beitragen.

## **Stärkung der institutionellen Verantwortung für den wissenschaftlichen Nachwuchs und dessen bestmögliche wissenschaftliche Ausbildung (Leitziel 1)**

- [1] Die Situation der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler ist, sofern sie in einem Beschäftigungsverhältnis an der Universität Osnabrück stehen, i.d.R. durch die Befristung ihrer Anstellung geprägt. In Relation zum angestrebten Qualifizierungsziel zu knapp bemessene Vertragslaufzeiten beinhalten dabei die Gefahr von Abhängigkeiten, Loyalitätskonflikten und Überlastung. Sie können die Compliance beeinträchtigen und institutionelle Ressourcen binden. Daher werden die Beschäftigungsbedingungen an der Universität Osnabrück innerhalb des finanziellen und rechtlichen Rahmens im Sinne einer hohen Verlässlichkeit gestaltet. Das heißt, Vertragslaufzeiten sind mit einer Begründung zu versehen, die auf die angestrebten Qualifizierungsziele und die Arbeitssituation der Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler angemessen Bezug nimmt. Die Universität Osnabrück ergreift zudem Maßnahmen, um die durchschnittliche Dauer von Erstverträgen zu erhöhen.
- [2] Die Universität Osnabrück stärkt den wissenschaftlichen Nachwuchs und erhöht die Planbarkeit wissenschaftlicher Karrieren. Hochqualifizierten promovierten wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollen nach Möglichkeit längerfristige Perspektiven geboten werden. Bei der Einrichtung von wissenschaftlichen Qualifikationsstellen in Form von Juniorprofessuren ist grundsätzlich die Tenure Track-Option zu prüfen. Die Einrichtung von Dauerstellen im wissenschaftlichen Mittelbau wird im Rahmen der Stellenplanung regelmäßig geprüft. Dies gilt insbesondere für Daueraufgaben in Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement, die in großem Umfang anfallen. Den Überlegungen zur Einrichtung von Dauerstellen liegt ein Abwägungsprozess zwischen der dauerhaften Besetzung einer Stelle und der Bereithaltung von wissenschaftlichen Qualifikationsstellen zugrunde.
- [3] Kreativität und Engagement sind wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche Forschung und Lehre. Die Arbeitsbedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs an der Universität Osnabrück werden daher so gestaltet, dass ausreichend Freiraum für kreatives Handeln und exzellentes Forschen, zum Beispiel durch Freiräume für Fellowships für Postdocs oder durch Flexibilität mit Blick auf die Terminierung von Lehrveranstaltungen und anderer organisatorischer Abläufe, ermöglicht wird. Die Universität Osnabrück unterstützt exzellente Postdocs beim Erlangen ihrer wissenschaftlichen Eigenständigkeit und bietet zielgerichtete Maßnahmen zur Schärfung ihres Forschungsprofils.
- [4] Eine gezielte und fortlaufende Betreuung von Promovierenden ist unverzichtbar für die hohe Qualität der Promotion. Bereits zu Beginn der Promotionsphase werden daher wechselseitige Erwartungen und individuelle Anforderungen an den gesamten Promotionsprozess von beiden Seiten – Promovierenden und Betreuenden – definiert und transparent kommuniziert. Auf dieser Vereinbarung basiert die weitere Begleitung während der Promotionsphase.
- [5] Die familiengerechte Hochschulkultur gehört zum Selbstverständnis der Universität Osnabrück. Mit flexiblen Beschäftigungsbedingungen und Unterstützungsangeboten ermöglicht und fördert die Universität die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die familiengerechte Hochschulkultur spiegelt sich auch in der Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch Vorgesetzte und Betreuende der Universität bei der Lösung von Vereinbarkeitskonflikten wider.
- [6] Die Universität Osnabrück lebt eine Kultur der Wertschätzung gegenüber der Vielfalt ihrer Mitarbeitenden. Sie bietet dem wissenschaftlichen Nachwuchs Forschungs- und Arbeitsbedingungen, die dieser Vielfalt Rechnung tragen und setzt sich für Chancengerechtigkeit ein.

**Karrierephasenspezifische Unterstützung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler bei der Orientierung hinsichtlich ihrer Tätigkeit an der Universität und ihrer Karriereoptionen innerhalb und außerhalb der Wissenschaft (Leitziel 2)**

- [7] Die Universität Osnabrück positioniert sich mit ihrer Internationalisierungsstrategie im globalen Wettbewerb um die besten wissenschaftlichen Nachwuchskräfte. Sie entwickelt eine Willkommenskultur, die internationalen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern einen raschen Einstieg in das nationale Wissenschaftssystem ermöglicht.
- [8] Die Karrierewege des wissenschaftlichen Nachwuchses sind vielfältig. Ein Großteil der Promovierenden und Postdocs wird seine Karriere in außerwissenschaftlichen Arbeitsfeldern fortsetzen. Die Universität Osnabrück trägt dieser Vielfalt möglicher Karrierewege Rechnung und bietet im Rahmen ihrer akademischen Personalentwicklung eine bestmögliche Unterstützung bei der individuellen Karriereplanung und im Erwerb notwendiger Schlüsselqualifikationen für inner- und außerwissenschaftliche Arbeitsfelder. Die Angebote der akademischen Personalentwicklung umfassen unter anderem:
1. Die Unterstützung und Begleitung bei der beruflichen Orientierung;
  2. die überfachliche Qualifizierung für die wissenschaftliche Laufbahn zur Stärkung von Forschungs- und Lehrkompetenzen;
  3. die Vorbereitung auf die Übernahme von Leitungspositionen in außerwissenschaftlichen Bereichen und die Stärkung erforderlicher Managementkompetenzen.



**Schaffung größtmöglicher Transparenz in Bezug auf sämtliche Aspekte der wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen, der Entwicklung des eigenen Forschungsprofils und der Beschäftigung im Wissenschaftskontext in den Fachbereichen, Instituten und Arbeitsgruppen (Leitziel 3)**

- [9] Die Universität Osnabrück ist bei der Gewinnung des wissenschaftlichen Nachwuchses und dessen Beurteilung auf allen Ebenen transparenten, strukturierten, vorurteilsfreien und respektvollen Verfahren verpflichtet.
- [10] Eine angemessene, auf Transparenz und Vertrauen basierende Begleitung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch erfahrene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zählt zu den Erfolgsfaktoren der wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen. Die Wahrnehmung dieser Aufgabe gehört an der Universität Osnabrück zu den zentralen Führungsaufgaben von Betreuenden und Vorgesetzten. Die Betreuung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler bezieht sich sowohl auf die fachliche Begleitung während der wissenschaftlichen Qualifizierungsphasen als auch auf die Beratung bezüglich künftiger wissenschaftlicher oder außerwissenschaftlicher Karrierewege.
- [11] Offenheit und Transparenz im Hinblick auf die Kommunikation individueller Qualifizierungsziele und wechselseitiger Erwartungen sowie auf die Rückmeldung zu erbrachten Leistungen im Rahmen der Beschäftigung tragen zur guten Zusammenarbeit bei und stärken die Orientierung von Promovierenden und Postdocs. Die Universität Osnabrück setzt sich daher für die Etablierung einer Feedbackkultur in der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten bzw. Betreuenden und Postdocs bzw. Promovierenden ein.
- [12] Insbesondere vor dem Hintergrund befristeter Beschäftigungsverhältnisse und damit einhergehender Unsicherheiten für Postdocs ist ein besonderes Augenmerk darauf zu legen, ein Höchstmaß an Stabilität bezüglich der wechselseitigen Erwartungshaltungen sowie der jeweiligen Rechte und Pflichten zu erlangen. Darüber hinaus nimmt in dieser Qualifizierungsphase der Bedarf nach individueller Karriereberatung – insbesondere im Hinblick auf Möglichkeiten und Herausforderungen einer wissenschaftlichen Laufbahn – stetig zu. Die Klärung wechselseitiger Erwartungen, Rechte und Pflichten zu Beschäftigungsbeginn und darauf aufbauende regelmäßige Feedback- bzw. Laufbahngespräche gehören zu den originären Führungsaufgaben an der Universität Osnabrück. Sie erhöhen die Transparenz dieser Qualifizierungsphase und eröffnen konkrete Möglichkeiten der Karriereplanung für Postdocs.