



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

**PERSONALENTWICKLUNG FÜR BESCHÄFTIGTE IN DER
WISSENSCHAFT UND QUALIFIZIERUNG VON
WISSENSCHAFTLER*INNEN IN DER FRÜHEN
KARRIEREPHASE AN DER LEUPHANA UNIVERSITÄT
LÜNEBURG**

Personalentwicklung für Wissenschaftler*innen
Leuphana Graduate School
Universitätsentwicklung und Forschungsentwicklung

Inhalt

1	Präambel	3
2	Die Personalentwicklung für Wissenschaftler*innen an der Leuphana	4
3	Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase an der Leuphana	5
4	Instrumente der frühen Karriereförderung an der Leuphana	7
4.1	Wesentliche Elemente und Akteure	7
4.2	Master- und Promotionsphase	8
4.2.1	Der Doctoral Track	8
4.2.2	Das Promotionsstudium	8
4.2.3	Promotionskollegs	9
4.2.4	Fachliche Betreuung	9
4.3	Postdoc-Phase	10
4.4	Juniorprofessur, Tenure Track und Habilitation	11
4.5	(Phasen-)Übergreifende Qualifizierung und Förderformate	11
4.5.1	Nachwuchsförderfonds	11
4.5.2	Forschungsservice und Forschungsfonds	12
4.5.3	Mentoring	12
4.5.4	Bündelung der Angebote im Portal „GradSkills“	13
5	Karrierewege für Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase an der Leuphana	13
6	Fazit	16
	Literatur	17

1 Präambel

Durch die Förderpolitik der Wissenschaft durch EU, Bund und Länder an deutschen Hochschulen ist die Zahl qualifizierter Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Die Zahl der Professuren und unbefristeten Stellen ist im Verhältnis zur Zahl der qualifizierten Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase proportional nicht mitgewachsen, was mit einem starken (internationalen) Wettbewerb um die Berufung auf Professuren einhergeht (vgl. HRK 2014: 3, WR 2014: 7). Dies führt zu veränderten Verbleibs- und Aufstiegschancen für Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase. Gleichzeitig bietet eine wachsende Ausdifferenzierung des akademischen Arbeitsmarktes und eine gleichzeitig fortschreitende „Entstandardisierung beruflicher Biographien und Karriereplanungen“ (Dumpitak et al. 2014: 34) auch Chancen für Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase. Gleichwohl besteht – beginnend mit der Promotionsphase – dadurch ein erhöhter Beratungs- und Qualifizierungsbedarf für die Gruppe der Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase.

Die Leuphana Universität Lüneburg trägt diesen Entwicklungen und Forderungen Rechnung; bereits in 2009 wurde mit dem für alle Promovierenden angebotenen Promotionsstudium eine erste wichtige Säule in der Qualifizierung für Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase geschaffen. Ein weiteres wesentliches Instrument, der „Förderfonds für den wissenschaftlichen Nachwuchs“ besteht ebenfalls seit 2009 und richtet sich mittlerweile auch an die Juniorprofessorinnen und -professoren der Universität. Die Instrumente und Maßnahmen der Karriereförderung haben sich seitdem diversifiziert und sind in ihrer Anzahl und Passgenauigkeit stark gestiegen; eine Zusammenführung und Bündelung erfolgt über die Personalentwicklung für Beschäftigte in der Wissenschaft und in der Leuphana Graduate School, hier speziell für die Qualifizierungsmaßnahmen über das Online-Portal „GradSkills“.

Unabhängig von konkreten Förder- und Qualifizierungsinstrumenten wurden in einem gemeinsamen Prozess mit den Vertretungen Leitlinien für die Regeln guter Praxis für Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase und die Beschäftigten im wissenschaftlichen Mittelbau erarbeitet („Kodex“ 2018). Diese Leitlinien setzen den Rahmen für die Erarbeitung zeitgemäßer Entwicklungsperspektiven in der jeweiligen wissenschaftlichen Fachgemeinschaft. Ziel ist es, bestmögliche Voraussetzungen für die berufliche und persönliche Entwicklung von Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase in einer zuträglichen Arbeitskultur zu schaffen. Als Richtschnur für gutes wissenschaftliches Arbeiten, eine auf Dialog und auf Wissenstransfer angelegte Personalstruktur und ein konstruktives Miteinander in der Universitätsgemeinschaft fokussieren sie auf:

- die Berechenbarkeit von Karrierewegen, Karriereperspektiven und Beschäftigungsverhältnissen;
- Leitlinien zur Förderung einer selbständigen und eigenverantwortlichen Arbeitsweise
- Rahmenbedingungen zur guten wissenschaftlichen Praxis;
- Chancengleichheit, Familienfreundlichkeit und Diversität von Karrierewegen.

Die Leuphana versteht sich als Bildungsinstitution für ambitionierte Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase, die sich für eine Karriere in der Wissenschaft oder für eine anspruchsvolle wissenschaftsbasierte Tätigkeit in gesellschaftlichen Praxisfeldern qualifizieren wollen. Sie sieht sich in diesem Sinne in der Verantwortung, ihre Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase frühzeitig im Qualifikationsprozess für die Notwendigkeit einer fundierten Karriereplanung und -entwicklung zu sensibilisieren, zu informieren und zu unterstützen. Die Leuphana hat mit der Einrichtung einer Personalentwicklung für Beschäftigte in der Wissenschaft im Jahr 2017 auf diese Bedarfe und Entwicklungen innerhalb der Wissenschaft und der Personalentwicklung für Wissenschaftler*innen reagiert. Seitdem steht sie als weitere konkrete und spezialisierte Einheit und Serviceeinrichtung sowohl ihren Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase als auch den vorgesetzten Professorinnen und Professoren beratend, begleitend, unterstützend und mit diversen Angeboten und Maßnahmen, die passgenau mit der jeweiligen Zielgruppe abgestimmt und zugeschnitten werden, zur Verfügung.

2 Die Personalentwicklung für Wissenschaftler*innen an der Leuphana

Die Personalentwicklung für Wissenschaftler*innen der Leuphana Universität Lüneburg ist eine zentrale Serviceeinrichtung, die in Zusammenarbeit mit anderen zentralen und dezentralen Einrichtungen der Leuphana im Themenbereich Personalentwicklungsmaßnahmen für die verschiedenen wissenschaftlichen Zielgruppen konzeptioniert und bündelt. Als Zielgruppen sind alle befristeten, unbefristeten und auch extern angebundenen (bspw. externe Promovierende der Leuphana) Wissenschaftler*innen angesprochen. Auf Basis systematischer Bedarfsanalysen werden geeignete zielgruppenspezifische Maßnahmen im Austausch mit den beteiligten Akteuren entwickelt.

Das wissenschaftliche Personal wird bei der beruflichen Orientierung und Weiterentwicklung möglichst individuell unterstützt. Ein wesentliches Element ist dabei auch die Beratung und Begleitung von Vertreterinnen und Vertretern der Fakultäten, Institute, Zentren sowie universitären Einrichtungen. Mit Blick auf die Besonderheit einer Personalentwicklung für Beschäftigte in der Wissenschaft, die ihr Personal überwiegend nicht für Tätigkeiten an der eigenen Hochschule qualifiziert, trägt die Leuphana Sorge dafür, dass die Maßnahmen sich danach ausrichten, Wissenschaftler*innen dabei zu unterstützen, ihre wissenschaftliche Karriere national und international anschlussfähig, planen und vorbereiten zu können. Es werden daher u.a. im Bereich der Beratung durch die Personalentwicklung für Beschäftigte in der Wissenschaft geeignete Instrumente zur Förderung einer selbstreflexiven Haltung des wissenschaftlichen Personals eingesetzt, um die Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase zu befähigen, eigene Karrierewünsche und -möglichkeiten realistisch und frühzeitig einzuschätzen und die individuelle Karriereplanung eigenverantwortlich und strategisch ausrichten zu können. Die Maßnahmen insgesamt reichen von themengebundenen Gruppenangeboten über spezifische Maßnahmen und Workshops bis hin zu Kleinstgruppen bzw. bei besonderem Bedarf auch individuellen Beratungsformaten.

Hauptthemen dabei sind eine Förderung, welche die vielfältigen Karrierewege innerhalb und außerhalb des Wissenschaftsbetriebes adressiert, die unterschiedlichen Karrierephasen thematisiert und auf Übergänge und Veränderungsprozessen vorbereitet. Gleichzeitig müssen diese Maßnahmen in der Entwicklung der wissenschaftlichen Führungskultur bei allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren gespiegelt werden, mit dem Ziel sowohl den Professorinnen und Professoren als auch deren wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu ermöglichen, Potenziale zur Entfaltung zu bringen und Karrieren frühzeitig und realistisch zu unterstützen und zu fördern.

In Hinsicht auf eine Qualitätssicherung werden die Maßnahmen in Bezug auf Zielerreichung und Qualität evaluiert und weiterentwickelt.

Thematisch ist die Personalentwicklung für Wissenschaftler*innen der Leuphana verortet im Ressort der Vizepräsidentin für wissenschaftliche Entwicklung und strukturell im Präsidiumsbüro verankert.

Durch diese enge Anbindung hat das Präsidium der Entwicklung der Personalentwicklung für Beschäftigte in der Wissenschaft eine hohe Priorität zugewiesen. Darüber hinaus versteht sich die Personalentwicklung für Beschäftigte in der Wissenschaft als zentrale Einrichtung, die selbständig mit allen weiteren dezentralen Akteurinnen und Akteuren im Themenfeld Personalentwicklung kooperiert. Dabei ist die Personalentwicklung für Wissenschaftler*innen eine unabhängige und vertraulich unterstützende, gender- und diversitysensible Organisationseinheit der Leuphana.

Seit Januar 2018 ist die Leuphana Mitglied im Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE) und verpflichtet sich damit einem Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten. Eine stetige Weiterqualifizierung, Vernetzung und Transparenz der Referentin für Personalentwicklung für Beschäftigte in der Wissenschaft der Leuphana wird vorausgesetzt. Dies ermöglicht der Personalentwicklung für Wissenschaftler*innen mit ihren Aktivitäten zur Erfüllung der Aufgaben der Universität, zur Erreichung und Sicherung ihrer strategischen Ziele sowie zur individuellen beruflichen Entwicklung beizutragen. Sie orientiert sich an der Fortschreibung des Universitätsentwicklungsplans bis 2025. Querschnittsthemen wie Internationalisierung, Digitalisierung, Diversität, Gleichstellung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Gesundheit sind im Konzept und den Maßnahmen selbstverständlicher Bestandteil. Die Aufgaben, Maßnahmen und Instrumente werden inhaltlich und methodisch kontinuierlich an Entwicklungen und zukünftige Bedarfe in der Universitätslandschaft angepasst (vgl. Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten; UniNetzPE 2015).

3 Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase an der Leuphana

Die Qualifizierung der Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase wird häufig in zwei Phasen unterschieden: die Promotionsphase und die Postdoc-Phase. Gelegentlich wird darüber hinaus in der Postdoc-Phase zwischen einem frühen und einem fortgeschrittenen Stadium differenziert (z.B. HRK 2014: Unterscheidung in Qualifikations- und Entscheidungsphase). Die Leuphana denkt die Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase ganzheitlich. Die Forschungsleistung, die Konturierung des wissenschaftlichen Profils und die Entwicklung einer wissenschaftlichen Persönlichkeit stehen im Zentrum jedes Qualifikationsprozesses. Bereits Masterstudierende, die sich während ihres Studiums frühzeitig über den sog. „Doctoral Track“ (vgl. 3.2.1) für eine wissenschaftliche Karriere qualifizieren wollen, werden als Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase ernst genommen und gefördert. Ziel der Leuphana ist es, Forschungsaktivitäten der Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase in jeder Qualifikationsphase (s. Abbildung) zu ermöglichen und durch Beratungsangebote und unterschiedliche Unterstützungsformate zu fördern.

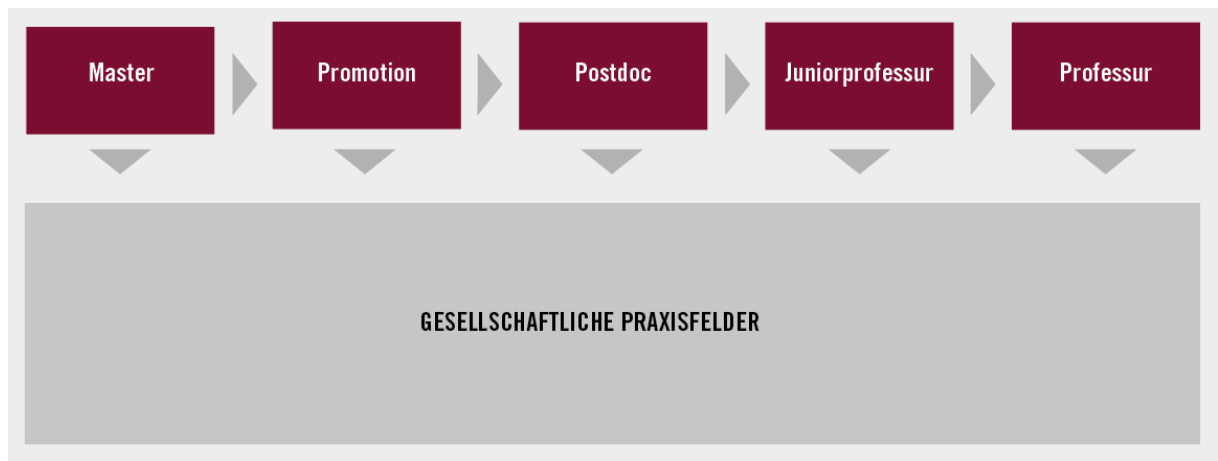


Abbildung 1: Qualifikationsstufen für Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase an der Leuphana

Um vorhandene Stärken in Forschung und Lehre auszubauen sowie die internationale Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, setzt die Leuphana zudem auf eine wissenschaftliche Personalstruktur, die vom deutschen Sonderweg im Wissenschaftssystem mit vergleichsweise wenigen Lehrstuhlinhaberinnen bzw. -inhabern und diesen zugeordneten weisungsgebundenen Mitarbeiterstäben bewusst abweicht. Alternativ folgt die Leuphana einer Struktur, die auf einen hohen Anteil an unabhängig forschenden und lehrenden Personen mit überlappenden Wissensfeldern setzt. Damit möchte die Leuphana auch einen Beitrag zur Lösung des sogenannten „Flaschenhalsproblems“ im deutschen Wissenschaftssystem leisten. Im Gegensatz zum deutschen Lehrstuhlssystem setzt die Leuphana verstärkt auf Professuren unterschiedlicher Karrierestufen und will damit entsprechend größere Berufungschancen für Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase ermöglichen. Gleichzeitig erwartet sie durch das breitere Fachkollegium eine höhere Dynamik eigenständiger Forschung und eine intensivere (internationale) Vernetzung der Universität mit wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Institutionen.

4 Instrumente der Förderung von Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase

4.1 Wesentliche Elemente und Akteure

Diese Förderung an der Leuphana Universität Lüneburg basiert auf vier Elementen:

- Wissenschaftliche Qualifizierung und Betreuung
- Fachübergreifende Qualifizierung und Personalentwicklung
- Fachübergreifende finanzielle Förderung von Forschungsaktivitäten
- Fakultätsübergreifende Koordination administrativer Prozesse durch die Graduate School

An der Ausgestaltung der vier Elemente beteiligen sich neben den Fakultäten und der Graduate School die Personalentwicklung für Beschäftigte in der Wissenschaft, das Mentoring, der Forschungsservice und die Lehrentwicklung. Die Graduate School der Leuphana bietet als institutionelle Heimat der Masterstudierenden und Promovierenden die zentrale Infrastruktur zur Koordination der Angebote, die sich darüber hinaus an Post Docs unterschiedlicher Karrierewege richten. Sie basiert auf dem anglo-amerikanischen Modell, fakultätsübergreifend (konsekutive) Master- und Promotionsangebote unter einem organisatorischen Dach zu bündeln. Dieses Modell der Graduiertenausbildung stützt Master- und Promotionsprogramme aller Fakultäten mit interdisziplinären Elementen aus und verzahnt über den Doctoral Track (vgl. 3.2.1) als eine aufeinanderfolgende Forschungsausbildung diese eng miteinander. Durch die enge Kooperation der Graduate School mit den Fakultäten der Universität soll außerdem gewährleistet werden, dass die Doktorandinnen und Doktoranden an der Leuphana auf der Basis einheitlicher, verlässlicher und anerkannter Verfahrensstandards zugelassen werden und promovieren können, ein vergleichbares Qualifizierungsniveau erreichen und dadurch international anschluss- und wettbewerbsfähig sind. Im Rahmen des „Nachwuchsförderfonds“ (vgl. 3.5.1) und des Portals „GradSkills“ (vgl. 3.5.4) haben auch die Wissenschaftler*innen in der Postdoc-Phase (und darüber hinaus) in der Graduate School eine fachübergreifende Anlaufstelle.

4.2 Master- und Promotionsphase

4.2.1 Der Doctoral Track

Durch den Doctoral Track will die Leuphana besonders befähigten und ambitionierten Studierenden ermöglichen, bereits während des Masterstudiums intensiv in die eigenständige wissenschaftliche Forschung einzusteigen. Auf Basis eines sehr guten Bachelorabschlusses (mind. 1,5 bzw. Zugehörigkeit zu den 10% Besten des Abschlussjahrgangs) kann eine in einem speziellen Verfahren ausgewählte Gruppe von Masterstudierenden vorzeitig für die Promotion zugelassen werden. Dies bringt die Möglichkeit mit sich, bestimmte Module des Promotionsstudiums parallel zum Masterstudium zu besuchen. Durch den frühzeitigen Kontakt mit Promovierenden und der gesamten wissenschaftlichen Community eines Promotionskollegs wird „wissenschaftliches Arbeiten in der Promotionsphase“ für die Doctoral-Track-Studierenden greifbar und erlebbar. Darüber hinaus können bestimmte erfolgreich absolvierte Module des Promotionsstudiums für das Master-Komplementärstudium angerechnet werden; auf diese Weise kann der Doctoral Track dazu beitragen, im Masterstudium entsprechende Freiräume für intensiveres wissenschaftliches Arbeiten in Vorbereitung auf eine mögliche Promotion zu schaffen.¹

4.2.2 Das Promotionsstudium

Mit dem Promotionsstudium trägt die Graduate School das Leitbild der Leuphana – humanistisch, nachhaltig, handlungsorientiert – in die Phase der Promotion und verbindet die fundierte fachliche Qualifikation mit der Vermittlung von fachübergreifendem Wissen und der Förderung einer wissenschaftsbasierten Persönlichkeitsbildung. Für Promovierende bietet das Promotionsstudium damit besonders geeignete fachliche Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten und eine Sozialisierung in der Wissenschaftsgemeinschaft. Ziel ist es, die Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase bereits während der Promotion auf zukünftige Aufgaben in Wissenschaft und Gesellschaft vorzubereiten.

Im Verlauf ihrer Qualifikationsphase belegen alle Promovierenden vier Pflichtmodule (vgl. Abbildung 2) und absolvieren dabei mindestens zwei Kolloquiumsvorträge. Die zwei fachübergreifenden Module „Wissenschaftspraxis/-ethik“ und „Wissenschaftstheorie“ ermöglichen die Einordnung des eigenen Forschungsvorhabens in den globalen Wissenschaftskontext. Das stärker disziplinär orientierte Modul „Forschungsmethoden“ sowie (mindestens) zwei verpflichtende Vorträge im Rahmen der fachbezogenen Forschungskolloquien stehen in direktem Zusammenhang mit dem jeweiligen Dissertationsvorhaben. Sie verschaffen vertiefte methodische Einblicke bzw. bieten die Möglichkeit, aktuelle Forschungsprozesse mit Promovierenden und Betreuungspersonen des gleichen Fachgebiets kritisch zu diskutieren – die besten Voraussetzungen für zielgerichtetes, diskursorientiertes Promovieren.

¹ Die parallele Zulassung zur Promotion gilt unter der Bedingung, dass die Masterstudierenden bis zum Zeitpunkt der Eröffnung des Promotionsverfahrens den Abschluss ihres fachlich einschlägigen Masterstudiengangs mit gehobenem Prädikat nachgewiesen und somit die allgemeinen Voraussetzungen zur Zulassung zur Promotion an der Leuphana erfüllt haben (vgl. Promotionsordnungen der Leuphana, §§5, 7).

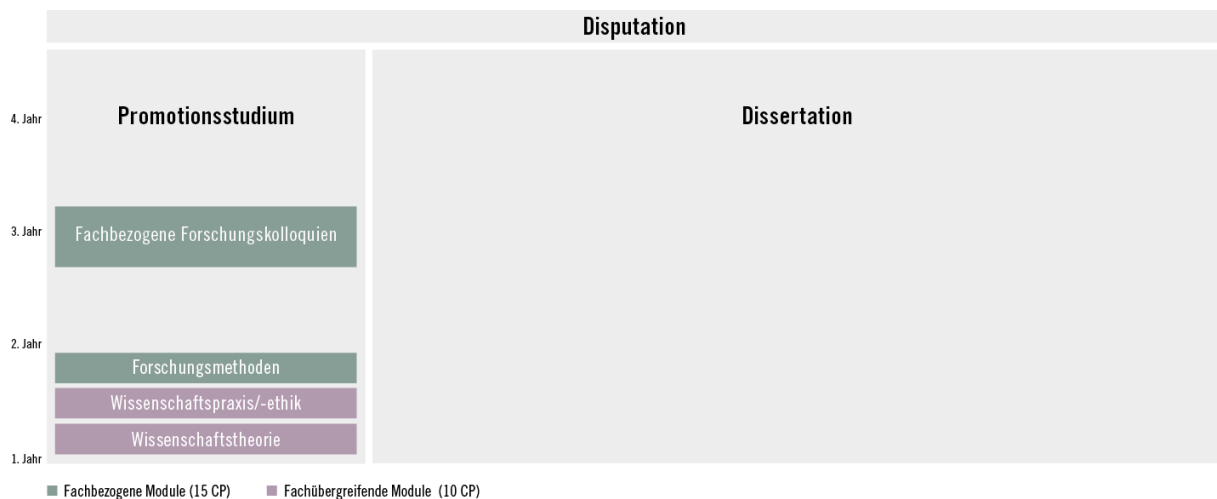


Abbildung 2: Das Promotionsstudium an der Leuphana Graduate School

4.2.3 Promotionskollegs

Alle Promovierenden der Leuphana Universität Lüneburg werden mit ihrer Zulassung einem Promotionskolleg zugeordnet. Diese Kollegs setzen sich aus fachlich nahestehenden Promovierenden sowie mindestens drei im jeweiligen Fachgebiet ausgewiesenen Betreuungspersonen zusammen. In den Kollegs stehen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler regelmäßig miteinander im Diskurs; auf diese Weise können die einzelnen Forschungsvorhaben stärker inhaltlich begleitet werden und über die konkreten Betreuungspersonen hinaus zusätzliche Diskussionsmöglichkeiten für die Promovierenden bieten (vgl. entsprechende Empfehlungen in WR 2011: 17f; HRK 2012: 4, Krull 2013: 2; LHK + MWK 2014: 4). Die Promotionskollegs der Leuphana haben sich in den vergangenen Jahren thematisch ausdifferenziert und werden entweder durch externe Förderorganisationen oder interne Mittel finanziell unterstützt, um z.B. Vorträge externer Gastwissenschaftlerinnen und Gastwissenschaftler zu ermöglichen. Sie werden von jeweils einer Kollegsprecherin bzw. einem Kollegsprecher aus der Gruppe der Professorinnen und Professoren geleitet und stehen über regelmäßige Veranstaltungen der Graduate School in einem kontinuierlichen fachübergreifenden Austausch.

4.2.4 Fachliche Betreuung

Im Zentrum einer jeden Promotion steht die eigenständige Erarbeitung neuer Forschungsergebnisse. Dieser Prozess wird unterstützt, indem Professorinnen und Professoren die Promovierenden fachlich begleiten, beraten und betreuen. Für ein erfolgreiches Betreuungsverhältnis sind sowohl Kontinuität als auch Qualität des Feedbacks entscheidende Faktoren. Zur Erhöhung der Verbindlichkeit und Verlässlichkeit auf beiden Seiten besprechen Promovierende und Betreuungspersonen zu Beginn der Promotion die wesentlichen gegenseitigen Rechte und Pflichten, Erwartungen und Zuständigkeiten und fixieren diese in einer schriftlichen Betreuungsvereinbarung (vgl. entsprechend Empfehlungen in WR 2011: 18f; HRK 2012: 5, Krull 2013: 3; LHK + MWK 2014: 5). Durch diese individuelle Ausgestaltungsmöglichkeit können die fachspezifisch unterschiedlichen Betreuungskulturen berücksichtigt und die Erwartungen beidseitig transparent gemacht werden. Die Kooperation zwischen Betreuenden und Promovierenden soll eigenverantwortlich so gestaltet werden können, dass das Vorhaben mit hoher Qualität innerhalb eines angemessenen Zeitraums abgeschlossen werden kann.

4.3 Postdoc-Phase

Die Postdoc-Phase bezeichnet die Phase nach Abschluss der Dissertation bis zu einer Berufung als Juniorprofessorin oder Juniorprofessor bzw. Professorin oder Professor. Während dieser Phase arbeiten Postdocs z.B. als Nachwuchsgruppenleiterin oder Nachwuchsgruppenleiter bzw. auf einer selbst eingeworbenen Stelle als Teil eines Förderprogramms (z.B. DFG „eigene Stelle“), auf einer anderen Qualifikationsstelle in einem Drittmittelprojekt oder als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter einer Professorin bzw. eines Professors. Entsprechend den gesetzlichen Rahmenbedingungen muss mindestens ein Drittel der Arbeitszeit für die wissenschaftliche Weiterqualifikation zur Verfügung stehen. Die Leuphana unterstützt die Empfehlungen der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen und des Wissenschaftsrats, die in Absprache mit der dienstvorgesetzten Professur für Postdocs die eigenständige Einwerbung und Leitung von Drittmittelprojekten vorsieht (vgl. WKN 2014: 20, WR 2014: 63) unter der Projektverantwortung einer Professorin oder eines Professors. Dies bezieht sich nicht nur auf ausdrückliche Nachwuchsformate (z.B. DFG „eigene Stelle“), sondern auch auf offene Ausschreibungen, die die Gruppe der möglichen Antragsteller nicht ausdrücklich einschränken.

Die Leuphana folgt ferner den Empfehlungen des Wissenschaftsrats hinsichtlich des Beginns einer nächsten Qualifikationsstufe (z.B. Juniorprofessur, Habilitation, Exzellenzformat für den Wissenschaftlichen Nachwuchs) nach maximal vier Jahren (vgl. WR 2001:41; WR 2014: 11). Eine Befristung ist entsprechend den gesetzlichen Rahmenbedingungen in der Regel für bis zu sechs Jahre möglich. Neben der Möglichkeit zur Publikation, zu wissenschaftlichen Vorträgen und zur Beteiligung an Drittmittelanträgen sind in dieser Phase die Klärung der eigenen Potentiale, der Motivation sowie eine realistische Einschätzung der fachlichen Anforderungen und der Zukunftsperspektiven wesentlich. Entsprechende Bedeutung haben in dieser Phase vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten und Feedbackangebote auf fachlicher und überfachlicher Ebene. Die hiermit verbundene Unterstützung der Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase bei deren Ausarbeitung ihrer individuellen Entwicklungschancen und Karrierewege nimmt die Leuphana bewusst wahr, z.B. durch verpflichtende Jahresgespräche, durch Unterstützungsinfrastruktur für Familien und durch Mentoring für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Die wichtigste Betreuungs- und Beratungsaufgabe liegt bei den Professorinnen und Professoren, weil diese die spezifischen fachlichen Arbeitskontexte kennen, Leistungen erkennen und Netzwerke zur Weiterentwicklung benennen oder zur Verfügung stellen können.

Die Leuphana möchte vor diesem Hintergrund einerseits ein attraktiver Ort sein für Postdocs anderer Universitäten – ob im Rahmen von wissenschaftlichen Qualifikationsstellen, strukturierten Drittmittelprojekten oder Postdoc-Stipendien. Andererseits möchte die Universität diese Entwicklungsoptionen auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern anbieten, die an der Leuphana promoviert wurden. Um möglichst vielen Postdoktorandinnen und -doktoranden diese Option zu ermöglichen, sind Postdoc-Stellen oder -Stipendien bewusst nur befristet angelegt. In der Postdoc-Phase soll die Förderung über sozial abgesicherte Stellen gegenüber Stipendien Vorrang haben, abgesehen von der Förderung kurzzeitiger Auslandsaufenthalte. Erfüllen Postdoktorandinnen bzw. -doktoranden der Leuphana die adäquaten fachlichen und rechtlichen Voraussetzungen, können sie sich im Sinne gleicher Chancen von internen und externen Bewerberinnen und Bewerbern auf ausgeschriebene (Junior-)Professuren auch an der Leuphana bewerben. Ein generelles Hausberufungsverbot für Juniorprofessuren gibt es nicht, auch dann nicht, wenn es sich – unter Berücksichtigung der gesetzlichen Rahmenbedingungen – um Juniorprofessuren mit Tenure Track handelt.

Die Leuphana bekennt sich dazu, Karrierewege in der Wissenschaft berechenbar zu gestalten. Es ist daher ausdrückliches Ziel der Universität, Informationen zu den verschiedenen erwartbaren Karrieremöglichkeiten klar und transparent zur Verfügung zu stellen, um Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase die eigene Beurteilung von persönlichen Entwicklungsoptionen frühzeitig zu ermöglichen. Dieser Aufgabe hat sich die Personalentwicklung für Beschäftigte in der Wissenschaft angenommen.

4.4 Juniorprofessur, Tenure Track und Habilitation

Entsprechend den Vorschlägen des Wissenschaftsrates ist es Ziel der Leuphana, Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase nach einer orientierenden Postdoc-Phase durch Juniorprofessuren zu fördern. Diese Position schafft bestmögliche Voraussetzungen für wissenschaftliche Selbständigkeit in Forschung und Lehre und liefert damit eine besonders geeignete Qualifikationsposition.

Die Leuphana strebt grundsätzlich an, die Zahl der Juniorprofessuren mit Tenure Track zu erhöhen sowie Juniorprofessuren auch ohne Tenure Track den Übergang auf eine dauerhafte Professur zu ermöglichen. Voraussetzung dafür ist neben dem notwendigen Leistungsausweis die Verfügbarkeit freiwerdender Stellen. Um diese Option anbieten zu können, wird vor jeder Ausschreibung einer W2/3 Professur deren mögliche Besetzung als W1 Professur mit Tenure Track geprüft. Um die Zahl an (Junior-)Professuren insgesamt zu erhöhen, wird in begründeten Fällen unter Berücksichtigung der erforderlichen Lehrkapazitäten geprüft, ob Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter in Juniorprofessuren oder Juniorprofessuren mit Tenure Track umgewandelt werden können.

Neben der Juniorprofessur werden auch andere Wege zur Professur, z.B. über eine Habilitation auf Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, auf Stellen für drittmittelfinanzierte Forschungsprojekte oder über Nachwuchsgruppenleitungen ermöglicht.

Für die Zielgruppe der Juniorprofessorinnen und -professoren (die auch die Habilitierenden einschließt) bietet die Leuphana spezifische Unterstützungsformate an, die auf individuelles Coaching und spezifische Fördermaßnahmen setzen.

4.5 (Phasen-)Übergreifende Qualifizierung und Förderformate

4.5.1 Nachwuchsförderfonds

Mit dem Nachwuchsförderfonds hält die Graduate School für Masterstudierende des Doctoral Track, Promovierende und Postdocs finanzielle Unterstützung für die Teilnahme an Konferenzen oder Summer Schools sowie für Forschungsaufenthalte bereit. Dadurch werden die frühe Selbständigkeit von Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase gefördert, die Vernetzung über die Leuphana hinaus ermöglicht und das konkrete Agieren in der scientific community erfahrbar. Postdocs, Juniorprofessorinnen und -professoren steht darüber hinaus ein weiteres Förderelement zur Verfügung: Sie können finanzielle Unterstützung für die Organisation und Durchführung von Konferenzen an der Leuphana erhalten. Um Chancengleichheit zu fördern, haben alle Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase, die sich an der Leuphana weiter qualifizieren, unabhängig von der Finanzierungsform ihrer Position die Möglichkeit, Anträge auf Fördermaßnahmen zu stellen. Damit bietet die Graduate School ein deutschlandweit

hinsichtlich Zugänglichkeit, Förderumfang und Förderhöhe² einzigartiges Modell der finanziellen Unterstützung, das sich nicht nur positiv auf den Qualifikationsprozess und das Qualifikationsergebnis ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auswirkt, sondern auch das Berufsfeld Wissenschaft frühzeitig erlebbar werden lässt (vgl. entsprechende Empfehlungen in WR 2002: 48f).

4.5.2 Forschungsservice und Forschungsfonds

Das Team des Forschungsservice der Leuphana berät und unterstützt die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Leuphana in ihren Forschungsaktivitäten und begleitet Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase insbesondere hinsichtlich Drittmittelakquise, wissenschaftlicher Karriereentwicklung sowie der Entwicklung eigener Publikationsstrategien. Es werden individuelle Beratungen sowie offene Veranstaltungen angeboten, die dazu beitragen, die Wissenschaftler*innen in frühen Karrierephasen bestmöglich in ihrer wissenschaftlichen Entwicklung zu fördern.

Mit dem Veranstaltungsprogramm ALMA wird eine lebendige Forschungskultur gefördert. Es umfasst zum einen die individuellen Beratungsformate und Weiterbildungsmaßnahmen, die sich explizit an Wissenschaftler*innen in der Postdoc-Phase sowie an neuberufene Juniorprofessorinnen und -professoren richten. Zum anderen können wissenschaftliche Arbeitsgruppen im Rahmen des „Gastgebermodells“ passgenaue Workshops, z.B. zu speziellen wissenschaftlichen Methoden, zu Scientific Writing oder zu wissenschaftlichen Präsentationstechniken initiieren. Weitere themenspezifische Seminare und Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch werden übergreifend oder auf Anfrage für Institute und Wissenschaftsinitiativen organisiert. Die Seminarangebote werden mit dem Portal „GradSkills“ (vgl. 3.5.4) koordiniert. Flankiert wird dieses Programm mit der Bereitstellung von finanziellen Mitteln aus dem Forschungsfond, der in Form der sog. „Forschungsanschubfinanzierung“ zur Vorbereitung von Drittmittelanträgen dient und vor allem neuberufenen Juniorprofessuren die Möglichkeit und den Raum gibt, erste große Forschungsanträge bestmöglich auszuarbeiten. Mit diesem Instrument sollen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, Drittmittelinwerbungen vor allem in renommierten Forschungsprogrammen zu realisieren – etwa durch die Durchführung zeitaufwändiger Recherchearbeiten, den Aufbau eines zugkräftigen Konsortiums und die Erarbeitung von anspruchsvollen Veröffentlichungen. Die Leuphana Universität Lüneburg schafft für die Forschenden damit einen adäquaten finanziellen Spielraum, um den sie sich einmal pro Quartal in einem internen Wettbewerb bewerben können.

4.5.3 Mentoring

Im Kontext der Nachwuchsförderung leistet das Mentoring der Universität – angesiedelt am Frauen- und Gleichstellungsbüro – einen Beitrag zur Förderung von Wissenschaftlerinnen in der frühen Karrierephase an der Leuphana. Das Mentoring und Coaching unterstützt hochqualifizierte Wissenschaftlerinnen auf dem Weg in die Professur oder in Führungspositionen außerhalb der Universität. In zwei Programmsträngen werden fortgeschrittene Promovendinnen, Habilitandinnen, Postdoktorandinnen und Juniorprofessorinnen bei Orientierungs- und Entscheidungsprozessen unterstützt, um Weichen für den eigenen Karriereweg individuell und kompetent stellen zu können. Das Mentoring-Programm ermöglicht den Erfahrungsaustausch in einer One-to-One Tandembeziehung zu einer Mentorin/einem Mentor und bietet dadurch informelle Lernprozesse zu

² Jährlich werden über den Nachwuchsförderfonds durchschnittlich 300 Einzelanträge und somit Konferenz- bzw. Forschungsvorhaben positiv beschieden.

Karriere-, Netzwerk- und Aufstiegsmöglichkeiten im Wissenschaftssystem sowie zur Persönlichkeitsentwicklung an. Ergänzend besteht die Möglichkeit der Teilnahme an spezifischen Coachings und Workshops, die allen Wissenschaftlerinnen in einer frühen Karrierephase der Leuphana offenstehen.

Flankiert werden diese Maßnahmen durch Qualifizierungsstipendien, Anschub- und Kurzzeitstipendien sowie Forschungs- und Vernetzungsaufenthalte im Ausland für Wissenschaftlerinnen in der Promotions- und Postdoc-Phase. Dieses Angebot ist Teil des Gleichstellungskonzeptes mit dem sich die Leuphana erfolgreich am Professorinnenprogramm 2010 und 2015 beim BMBF beworben hat.

4.5.4 Bündelung der Angebote im Portal „GradSkills“

Für Promovierende und Postdocs bietet die Graduate School neben der Einzelberatung seit 2012 das Portal „GradSkills“, in dem die vielfältigen Angebote der oben erläuterten unterschiedlichen Akteure (sowie weiterer) an einer zentralen Stelle gebündelt und in fünf Kategorien gegliedert dargestellt werden:

- Karrierewege sondieren und entwickeln
- Lehren
- Forschen
- Wissenschaft managen
- Kompetenzen im außeruniversitären Arbeitsmarkt

Das Portal wird kontinuierlich in der Graduate School aktualisiert und beinhaltet Übersichten über freie Plätze sowie Online-Anmeldefunktionen. Es stellt einen wesentlichen Baustein in der zentralen Entwicklung eines inhaltlich abgestimmten Qualifizierungsprogramms dar. Die Teilnahme an den überfachlichen Angeboten des Portals GradSkills kann über die Graduate School mit einem Transcript bescheinigt werden.

Ein weiteres Angebot der Graduate School in diesem Kontext ist das „Coaching zur Kompetenzentwicklung und Karriereplanung“ (nach KODE®). Die zertifizierte Beraterin der Graduate School bietet Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase eine strukturierte Bestandsaufnahme der vorhandenen Kompetenzen an, um auf dieser Grundlage die weitere Karriereentwicklung zu planen. Eine Weiterqualifizierung der Mitarbeiterin zur Karriereberaterin erfolgte im Verlauf 2016/17, so dass den Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase über die Graduate School ein weiteres, sehr wesentliches Instrument zur Verfügung steht.

Die Graduate School übernimmt mit der Betreuung des Portals GradSkills auch eine inhaltliche Verantwortung für die überfachliche Qualifizierung der Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase. Seit 2013 ergänzt sie das über die unterschiedlichen Akteure semesterweise bestehende Angebot durch eigene Workshops und Seminare und schließt somit potentielle Lücken bzw. kann auf aktuelle Bedarfe der Zielgruppen reagieren. Die Mitarbeiterinnen sind darüber hinaus im entsprechenden Themenfeld exzellent vernetzt und informiert, u.a. über den in 2013 von der Leuphana Graduate School ins Leben gerufenen „Nordverbund der Graduierteneinrichtungen“, über die Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe zur Kompetenzentwicklung von Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase im Rahmen des Universitätsverbandes zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland (UniWiND) sowie über einzelne engere Kooperationen mit Einrichtungen aus der Metropolregion Hamburg (gegenseitige Öffnung der Angebote seit WiSe 16/17).

4.5.5 Angebote für Professorinnen und Professoren

Für Professorinnen und Professoren bietet die Personalentwicklung für Beschäftigte in der Wissenschaft Informationsveranstaltungen, interaktive Workshops oder andere Dialogformate zu einzelnen Themenbereichen. Im Forschungsservice und im Lehrservice erhalten Professorinnen und Professoren durch Angebote zur Förderung von Forschungsprojekten, zur innovativen (Weiter-)Entwicklung von Lehrveranstaltungen und zur Entwicklung von Kooperationsprojekten mit externen Partnerinnen und Partnern zu unterstützen.

Für die Zielgruppe der Juniorprofessorinnen und -professoren bietet die Leuphana neben einer grundsätzlichen Erstberatung durch die Personalentwicklung für Wissenschaftler*innen, Unterstützungsformate zur Lehr- und Forschungsentwicklung an, die auf individuelles Coaching und spezifische Fördermaßnahmen setzen.

Die Leuphana setzt sich darüber hinaus zum Ziel, für alle Professorinnen und Professoren regelmäßige Workshops anzubieten, in denen die eigene Verantwortung als Führungskraft, insbesondere bezogen auf Aufgaben zur Organisation, Personalauswahl und -führung, reflektiert, weiterentwickelt und eine gemeinsame Kultur der Führungsverantwortung weiter vertieft wird. Ziel der Leuphana ist es, aus diesem Angebot ein Netzwerk ihrer Professorinnen und Professoren zu etablieren, das zu einer langfristigen Entwicklung einer nachhaltigen wissenschaftlichen Führungskultur an der Universität beiträgt.

4.5.6 Personalentwicklung für wissenschaftliche Mitarbeiter*innen

Die Leuphana übernimmt Verantwortung für die Weiterqualifizierung ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen. Die Universität fokussiert sich nicht nur auf die Förderung von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Qualifikationsstellen, sondern bietet auch alternative Karrierewege als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter für wissenschaftliche Dienstleistungen und für das Wissenschaftsmanagement. Die Leuphana setzt damit nicht nur auf eine fundierte Qualifizierung für wissenschaftliche, sondern auch für außerwissenschaftliche Karrierewege. Um den Dialog zwischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und den Vorgesetzten weiter zu fördern sind seit dem WiSe 2018/2019 im wissenschaftlichen Bereich flächendeckend Jahresgespräche etabliert worden, die laufend durch die Personalentwicklung für Wissenschaftler*innen partizipativ vorbereitet und begleitend unterstützt und sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeführt und beraten werden.

Qualifikationsstellen orientieren sich in ihrer Laufzeit bei einer Finanzierung aus Drittmitteln an der Dauer der Mittelbewilligung, bei einer Finanzierung aus Haushaltsmitteln an der Dauer der jeweiligen Qualifikationsphasen. Die Leuphana gewährleistet, dass die für die Qualifikation notwendige Arbeitszeit in der Arbeitsplatzbeschreibung Berücksichtigung findet und im Umfang von mindestens einem Drittel der vereinbarten Arbeitszeit gem. § 31 NHG die Gelegenheit zu einer selbständigen, vertieften wissenschaftlichen Arbeit besteht. Die Leuphana fördert die wissenschaftliche Qualifikation ihrer Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase darüber hinaus durch ein umfangreiches Angebot an Unterstützungsmaßnahmen, u.a. durch einen Nachwuchsförderfonds, Gleichstellungsmaßnahmen und das Portal GradSkills zur überfachlichen Qualifikation.

Stellen für wissenschaftliche Dienstleistungen sind vorgesehen für Personen, die wissenschaftlich qualifiziert sind und eine wissenschaftsbasierte Tätigkeit in einem Universitätskontext wahrnehmen¹⁴

möchten, i.d.R. im Umfeld der universitären Lehre. Im Sinne einer kontinuierlichen wissenschaftlichen Weiterentwicklung erwartet und fördert die Leuphana eine Einbindung dieser Stellen auch in die Forschung über die dienstvorgesetzte Professur. Eine wissenschaftliche Weiterqualifikation im engeren Sinne ist auf diesen Stellen jedoch nicht als Teil der Dienstaufgaben möglich. Für diese Zielgruppe steht insbesondere der Lehrservice der Leuphana mit seinem vielfältigen Angebot bspw. zur Digitalisierung der Lehre, dem Lehren in Englisch oder dem Thema Diversität in der Lehre für eine stetige Weiterentwicklung zur Verfügung. Darüber hinaus wird ein hochschuldidaktisches Zertifikatsprogramm Leuphana.Lehre.Lernen vorgehalten.

Stellen im Wissenschaftsmanagement sind vorgesehen für wissenschaftlich qualifizierte Personen, die anspruchsvolle Beschäftigungsmöglichkeiten im wissenschaftlichen Umfeld im verwaltenden Bereich wahrnehmen möchten. Mit dieser Karriereoption begegnet die Leuphana auch dem steigenden Bedarf nach einem professionalisierten Hochschulmanagement auf den unterschiedlichen Ebenen.

Während Qualifikations- und Drittmittelstellen nur befristet besetzt werden, werden Stellen für wissenschaftliche Dienstleistungen oder im Wissenschaftsmanagement in Fakultäten und zentralen Einrichtungen bei begründetem und dauerhaftem Bedarf i.d.R. unbefristet besetzt. Die Einrichtung dieser Stellen erfolgt fachspezifisch auf Vorschlag der Dekanate und zentralen Einrichtungen auf Basis eines entsprechenden Konzeptes.

Stellen für wissenschaftliche Dienstleistungen werden je nach Aufgabenprofil als WD-Stelle oder als LfBA-Stelle mit einer an den jeweiligen fachlichen Bedarf angepassten Verteilung der Aufgaben in Lehre, Forschung und weiteren Dienstleistungen eingerichtet. Dies schließt auch die Möglichkeit einer ausgewogenen Aufgabenverteilung auf die Bereiche Forschung und Lehre, je nach Stellenkategorie mit ein. Mit der Einrichtung dieser zahlenmäßig beschränkten unbefristeten Stellen für Daueraufgaben folgt die Leuphana den Empfehlungen der WKN (2014), des Wissenschaftsrates (2014) sowie der HRK (2014).

Für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eröffnen sich damit neben einer Karriere in der Wissenschaft bzw. der Berufung auf eine Professur oder einer Karriere in außerwissenschaftlichen Praxisfeldern zwei weitere, wenn auch quantitativ begrenzte Karrierefelder an der Leuphana, nämlich auf Stellen für wissenschaftliche Dienstleistungen sowie im Wissenschaftsmanagement. Für beide Karrierewege bietet die Leuphana Informations- und Weiterbildungsangebote an. Jahresgespräche unterstützen die Professionalisierung in diesen Aufgaben.

5. Karrierewege für Wissenschaftler*innen in der frühen Karrierephase an der Leuphana

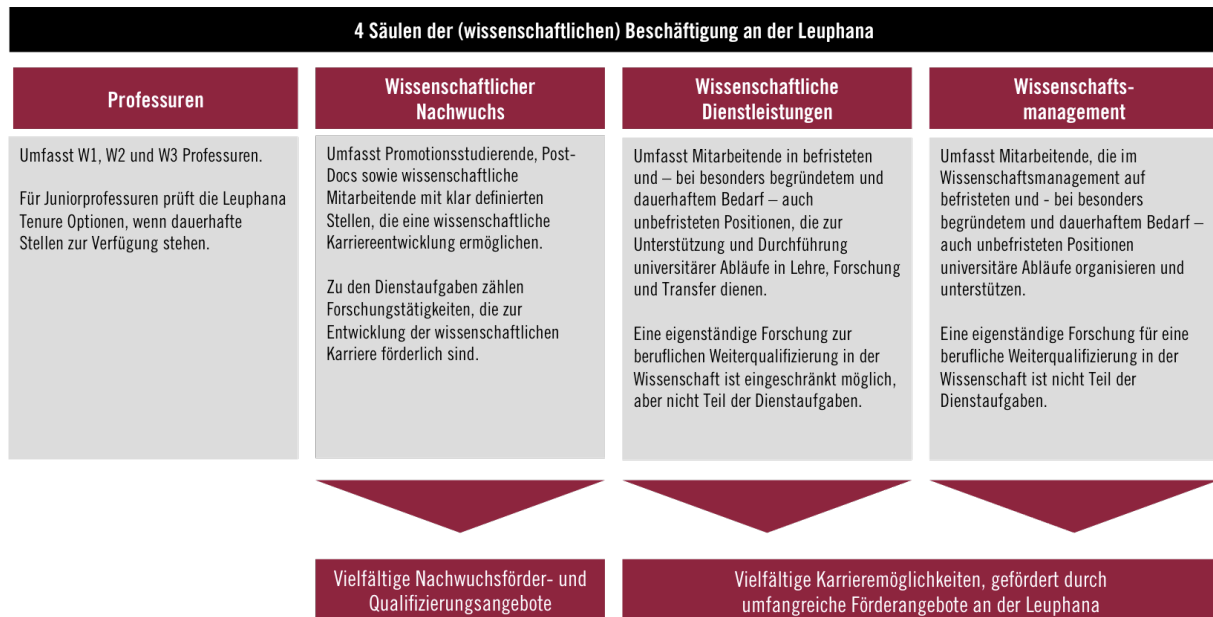


Abbildung 3: Vier Säulen der (wissenschaftlichen) Beschäftigung an der Leuphana

6 Fazit

Die Leuphana steht für eine spezifische Forschungs- und Bildungsidee, die von der Freiheit des Menschen, seiner Verantwortung für sich und für andere und der universitären Verpflichtung zur Wahrheits- und Erkenntnissuche ausgeht und möchte wichtige Impulse zur Entwicklung einer lebendigen Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts geben sowie zu zukunftsfähigen Lösungen drängender gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen. Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase kommt hier eine Schlüsselrolle zu, da dieser die Zukunft unseres Erkenntnisprozesses ist. Entscheidungen bzgl. der Wissenschaftler*innen in einer frühen Karrierephase betreffen deshalb nicht nur individuelle Biographien, sondern haben auch Auswirkungen auf die Erkenntnis- und Problemlösungsfähigkeit des Wissenschaftssystems und der Gesellschaft insgesamt. Die Leuphana möchte in diesem Sinne mit ihrem Förderkonzept zweierlei bewirken: Einerseits sollen besonders qualifizierte Personen für die Wissenschaft oder die wissenschaftsbasierte Praxis gewonnen und in ihrem individuellen Werdegang so unterstützt werden, dass sie mit ausreichendem Freiraum forschen, am (inter-)nationalen Wissenschaftsprozess und -diskurs teilnehmen und zu diesem beachtenswerte Beiträge leisten können. Dabei schätzt die Leuphana das Potenzial von Frauen und weiteren bisher unterrepräsentierten Personengruppen, wie zum Beispiel Personen unterschiedlicher sozialer oder kultureller Herkunft oder Personen mit Behinderungen, besonders wert und wirkt darauf hin, strukturelle Hürden abzubauen und vielfältige Lebensentwürfe zu fördern. Andererseits ist damit auch die Erwartung verbunden, Verantwortung für die eigene Karriere, die Universität als Gemeinschaft und für Wissenschaft insgesamt zu übernehmen. Das vorliegende Konzept hat zum Ziel, diese Eigenverantwortung durch Qualifizierungs- und Zertifikatsangebote, Beratungen, finanzielle Förderung und Vernetzungsangebote zu flankieren.

Literatur

Dumpitak, Christian; Giersig, Nico; Haupt, Christiane et al. **2014**: Nach der Promotion: Übergang zur Postdoc-Phase und in den außeruniversitären Arbeitsmarkt. Unterstützungsangebote an Universitäten und Handlungsempfehlungen zur Förderung des Karriereübergangs. *UniWiND-Publikationen 3*
http://www.uniwind.org/assets/files/Downloads/141210-UniWiND_Pub_Bd3.pdf

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) **2014**: *Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur*.
http://www.hrk.de/uploads/tx_szconvention/Empfehlung_Kernthesen_Orientierungsrahmen_12052015.pdf

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) **2012**: *Zur Qualitätssicherung in Promotionsverfahren. Empfehlung des Präsidiums der HRK an die promotionsberechtigten Hochschulen (23.04.2012)*.
www.hrk.de/uploads/tx_szconvention/Empfehlung_Qualitaetssicherung_Promotion_23042012.pdf

Krull, Wilhelm **2013**: *Thesen zur Zukunft der Promotion* (Positionspapier)
https://www.volkswagenstiftung.de/fileadmin/downloads/publikationen/veranstaltungsberichte/Promotion_Nov_13/Krull_Zukunft_der_Promotion.pdf

Landeshochschulkonferenz/Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (LHK+MWK) **2014**: *Leitlinien zur Qualitätssicherung in Promotionsverfahren. Gemeinsame Position der Landeshochschulkonferenz Niedersachsens und des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur*.
<http://www.lhk-niedersachsen.de/positionen/leitlinien-zur-qualitaetssicherung-in-promotionsverfahren/>

UniNetzPE (2015): *Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten* (Positionspapier)
<https://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex>

Wissenschaftsrat (WR) **2001**: *Personalstruktur und Qualifizierung: Empfehlung zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses*. (Drs. 4756/01)
<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4756-01.pdf>

Wissenschaftsrat (WR) **2002**: *Empfehlungen zur Doktorandenausbildung*. (Drs. 5459-02)
<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5459-02.pdf>

Wissenschaftsrat (WR) **2011**: *Anforderungen an die Qualitätssicherung der Promotion*. (Drs. 1704-11)
<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/1704-11.pdf>

Wissenschaftsrat (WR) **2014**: *Empfehlungen zu Karrierezielen und -wegen an Universitäten*. (Drs. 4009-14)
<http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4009-14.pdf>

Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (WKN) **2014**: *Wissenschaftlicher Nachwuchs in Niedersachsen. Ergebnisse und Empfehlungen*.
<http://www.wk.niedersachsen.de/download/91150>