

Konzept für Personalentwicklungsmaßnahmen 2016 – 2020 des Referats für Personalentwicklung

1. Einleitung

Die Philipps-Universität befindet sich in einem wachsenden Wettbewerb mit anderen Hochschulen und – insbesondere in Hinblick auf Personal mit hochschulunabhängigen Aufgaben – auch in einem Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern.

Sie ist darauf angewiesen, kompetente, vielseitige und flexible Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, ihnen attraktive Arbeitsbedingungen und Karriereoptionen sowie Fortbildungsmöglichkeiten zu bieten und sie so langfristig zu binden. Das 2014 eingerichtete Referat für Personalentwicklung widmet sich dieser zentralen Herausforderung. Es hat die Aufgabe, ergänzend zu den an der UMR seit 2008 etablierten Personalentwicklungsmaßnahmen für Lehrende (heute in der Stabsstelle Hochschuldidaktik), für Promovierende und Postdocs (in MARA) und anderer Bereiche mit personalentwicklungsrelevanten Angeboten, Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte und für das technisch-administrative Personal der UMR sowie übergreifende, nicht an Zielgruppen gebundene Personalentwicklungsmaßnahmen zu entwickeln und durchzuführen.

Das Referat für Personalentwicklung kann für sein Aufgabengebiet auf einen vielfältigen Bestand an Personalentwicklungsstrukturen und -aktivitäten aufbauen:

- Die **Gewinnung von qualifiziertem Personal** wird durch den Leitfaden zur Personalgewinnung sowie durch das Portal Interner Arbeitsplatzwechsel – PIA unterstützt. Bei der Besetzung von Leitungs- oder (Nachwuchs-)Führungspositionen verbessert der Familienservice Dual Career-Optionen durch Unterstützung bei der Arbeitsplatzsuche der Partnerin oder des Partners. Auch die Ausbildung von etwa 30 Personen pro Jahrgang in vielfältigen Berufsgruppen trägt dazu bei, den Personalbedarf der Universität zu decken. Der erfolgreichen Besetzung von Professuren dient der Leitfaden Berufungen an der Philipps-Universität Marburg.
- Zu den Aktivitäten im Bereich der **Mitarbeiterbindung** zählen beispielsweise das durch die Stabsstelle Konfliktberatung und Prozessentwicklung angebotene Coaching für Führungskräfte und die Beratungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (auch zu Laufbahnentwicklung und Neuorientierung), die universitätsweite Etablierung von Jahresgesprächen, Ausschreibungen zur berufsbegleitenden Weiterbildung und Maßnahmen der Personalmobilität, so das landesweite Rotationsverfahren für Führungskräfte der Verwaltungen sowie die Unterstützung des International Office bei Auslandsaufenthalten (Staff Mobility). Wichtig in diesem Feld ist ferner die Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf: einerseits durch einschlägige Angebote des Familienservice und weiterhin durch Dienstvereinbarungen, beispielsweise zur gleitenden oder zur flexiblen Arbeitszeit, zur alternierenden Telearbeit, und die gesicherte Umsetzung von Teilzeitmodellen.
- Im Handlungsfeld **Gesundheit am Arbeitsplatz** setzt die Philipps-Universität seit Jahren Maßnahmen der Wiedereingliederung nach längerer Erkrankung oder anderen gesundheitlichen Beeinträchtigungen der Beschäftigten (Betriebliches Eingliederungsmanagement – BEM) um. Die Stabsstelle Konfliktberatung und Prozessentwicklung hilft bei Fällen der Überforderung oder Überlastung, bei Konflikten oder Krisen. Die vielfältigen Angebote des Zentrums für Hochschul-

sport stehen auch den Beschäftigten der Philipps-Universität offen. Ein hohes Maß an Arbeits-sicherheit wird durch eine bundesweit anerkannte universitätsinterne Organisationsstruktur für den Arbeitsschutz gewährleistet. Strukturiertes Gesundheitsmanagement wird ab 2016 unter Mitwirkung eines Kernteams und einer Lenkungsgruppe Gesundheitsförderung entwickelt.

- Der **Förderung und Sicherung der Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben** schenkt die Philipps-Universität traditionell große Beachtung.

Ungeachtet dessen besteht in anderen Handlungsfeldern der Personalentwicklung deutlicher Entwicklungsbedarf. Als künftig neue Herausforderungen für die Arbeit in der Personalabteilung und im Referat für Personalentwicklung sind insbesondere zu nennen

- Verstärkte Förderung von Führungskompetenz und einer wertschätzenden Führungskultur,
- Ausbau des Fortbildungsangebots, insbesondere für die diversen Zielgruppen technisch-administrativer Beschäftigter,
- Verbesserung der Zusammenarbeit unterschiedlicher universitärer Organisationseinheiten,
- Integration von neuen Beschäftigten, von Beschäftigten mit neuen Aufgabenbereichen sowie von Berufsrückkehrer/innen, in engem Zusammenhang mit
- eine den Besonderheiten und Rahmenbedingungen der Universität entsprechende Personalbedarfsplanung sowie
- Controlling in der Personalentwicklung.

2. Handlungsfelder

Abgeleitet aus den beschriebenen grundlegenden Überlegungen leiten sich für die Arbeit des Personalbereichs und insbesondere für die Arbeit des Referats für Personalentwicklung in den Jahren 2016 bis 2020 prioritär die im Folgenden beschriebenen Handlungsfelder und Personalentwicklungsinstrumente ab. Bei der Entwicklung und Implementierung der vorgesehenen Instrumente wird das Referat flexibel auf Veränderungen reagieren. Die Querschnittsaufgaben lebensphasenorientierte Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, Gleichberechtigung und Gender Mainstreaming, Förderung und Sicherung der Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben sowie Internationalisierung werden kontinuierlich berücksichtigt.

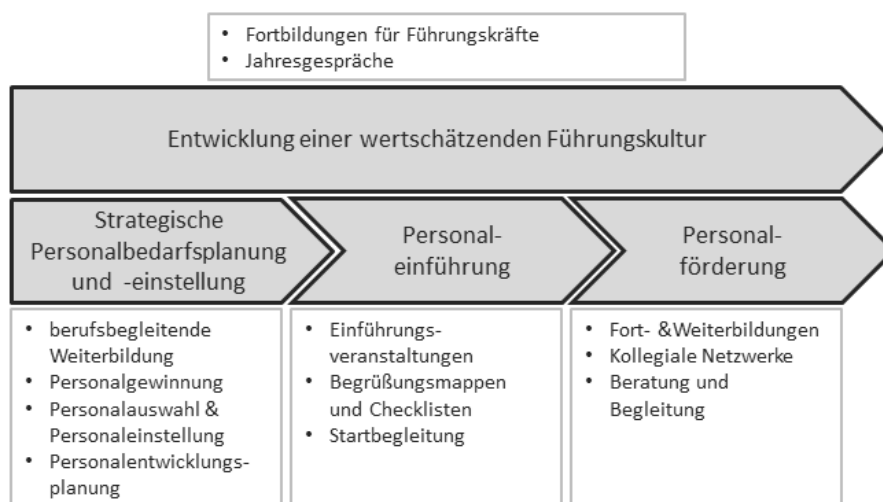


Abb. 1: Referat für Personalentwicklung der Philipps-Universität Marburg: Prioritäre Handlungsfelder (grau unterlegt) und Instrumente (2016 – 2020)

2.1. Entwicklung einer wertschätzenden Führungskultur

Alle Führungskräfte in Wissenschaft, Technik und Verwaltung benötigen als Multiplikatoren und Personalentwickler/innen vor Ort wichtige fachliche, personale und soziale Kompetenzen, damit sie im Arbeitsalltag ihrer Verantwortung als Führungskraft gegenüber den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, gegenüber ihrem Team und auch gegenüber Kolleginnen und Kollegen und der Philipps-Universität als übergeordnete Organisationseinheit gerecht werden können und wollen. Eine wertschätzende Führungskultur ist maßgebliche Grundlage für den Erfolg aller anderen Instrumente der Personalentwicklung.

2.1.1. Fortbildungen für Führungskräfte

Für Führungskräfte der Wissenschaft, insbesondere für Neuberufene, wird im Sommersemester 2016 als Pilotprojekt eine Fortbildungsreihe angeboten, die sowohl fachliche als auch personale und soziale Führungskompetenzen fördert. Aufbauend auf nachfolgenden Evaluierungsergebnissen wird das Konzept dieses Pilotprojekts angepasst und verstetigt.

(Nachwuchs-)Führungskräften der Verwaltungen stehen die Angebote zur Führungskräfteentwicklung der Zentralen Fortbildung Hessen offen, deren Programm in den letzten Jahren professionell ausgebaut wurde. Durch Beratungen dieser Führungskräfte und ihrer Vorgesetzten soll die Nutzung dieser Angebote verbessert und durch ergänzende Maßnahmen begleitet werden.

Dekaninnen und Dekane müssen durch ihre vergleichsweise kurzen, gegenüber ihren professoralen Kolleginnen und Kollegen durch flache Hierarchien gekennzeichneten Leitungspositionen besonderen Herausforderungen ihres Amtes begegnen. Als wertvolle erste Hilfestellung wurde das Handbuch für Dekaninnen und Dekane entwickelt. Spezifische fachliche Kenntnisse werden in der Fortbildungsreihe *Uni intern – Fachwissen informativ und kompakt* (s. 2.2.1.) vermittelt. Weitere Maßnahmen werden in den nächsten Jahren bedarfsgerecht konzipiert.

Für Führungskräfte der technischen Bereiche wird ein zielgruppenspezifisches Programm unter Einbindung der Zielgruppe und ihrer Vorgesetzten entwickelt.

2.1.2. Jahresgespräche

Jahresgespräche wurden als Instrument aktiver und motivierender Mitarbeiterführung und zur Gestaltung wertschätzender Zusammenarbeit seit 2010 sukzessive an der Philipps-Universität eingeführt, zuletzt 2015 mit Unterstützung der Geschäftsführung des UKGM in den klinischen Bereichen des Fachbereichs Medizin. In großen Teilen der Verwaltung, der Einrichtungen und auch in einigen Fachbereichen erfreut sich dieses Instrument großer Beliebtheit und hat seinen festen Platz im Arbeitsalltag gefunden. In anderen Bereichen müssen Resonanz und Akzeptanz noch verbessert werden. In den nächsten Jahren gilt es, eine Verstetigung und gesteigerte Akzeptanz in allen Bereichen der Philipps-Universität mit folgenden Einzelmaßnahmen zu erzielen: Fortführung der Fortbildungsangebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für Führungskräfte und für Personen in Sandwichpositionen; Integration des Themenkomplexes „Jahresgespräche“ in universitätsinterne Führungskräfteentwicklungen; Werbemaßnahmen und Gespräche, insbesondere mit Personen in Leitungsfunktionen, mit Unterstützung der Universitätsleitung.

2.2. Systematische Mitarbeiterentwicklung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Philipps-Universität sind die wichtigste Ressource der Hochschule. Ihr Wissen, ihr Können und ihre Motivation nicht nur zu erhalten, sondern auch bedarfsgerecht zu entwickeln, stellt eine der Kernaufgaben der Personalentwicklung dar. Ergänzend zu den Fortbildungsangeboten anderer Akteure (s. 2.2.1.) entwickelt das Referat für Personalentwicklung geeignete Instrumente und Maßnahmen, um den technischen Fortschritt und methodische Entwicklungen sowie strategische und organisatorische Veränderungen zu begleiten, bereichsübergreifendes kollegiales Miteinander-Arbeiten zu verbessern und individuelle Karrierewünsche zu unterstützen.

2.2.1. Fort- und Weiterbildungen

Fort- und Weiterbildungen bilden einen grundlegenden Baustein der Arbeit des Referats für Personalentwicklung. Das bestehende Programm wird regelmäßig kritisch evaluiert und bedarfsgerecht angepasst. Der Wissenstransfer in das Arbeitsumfeld soll durch unterstützende Maßnahmen, beispielsweise die Erarbeitung einer „Werkzeug-Box“ oder durch vertiefende Aufbauveranstaltungen verbessert und langfristig gesichert werden. Das Referat für Personalentwicklung kooperiert mit dem Sprachenzentrum bei der Förderung fachspezifischer Fremdsprachenkompetenzen für Auszubildende und für Büromitarbeiter/innen. Diese Kooperation wird bis 2017 durch *English for the Lab* um ein Angebot für Laborpersonal erweitert. Mit der Veranstaltungsreihe *Uni intern – Fachwissen informativ und kompakt* greift das Referat für Personalentwicklung auf Anregung der Expert/innen in der Verwaltung, oder auf Anregung aus den Fachbereichen oder den Einrichtungen, Themen des Arbeitsalltags an der Philipps-Universität auf. Diese Veranstaltungsreihe von Kolleg/innen für Kolleg/innen bietet ein Format, in dem das Expertenwissen Einzelner einer größeren, häufig über die Universität verstreuten Zielgruppe zugänglich gemacht wird, Kenntnisse über wichtige rechtliche und Verfahrensgrundlagen vertieft, der gezielte Austausch über wichtige Fachinhalte erleichtert, Arbeitsabläufen gezielt gestaltet und so das kollegiale Arbeiten gestärkt wird.

Das Referat führt jährlich durchschnittlich insgesamt 25 – 30 hausinterne Veranstaltungen zu bedarfsgerechten Themen und in jeweils passenden Formaten durch. Darüber hinaus kooperiert das Referat für Personalentwicklung intensiv insbesondere mit folgenden Institutionen:

- Die Zentrale Fortbildung Hessen stellt neben den Führungskräfteentwicklungen ein breit gefächertes Fortbildungsprogramm zu allen relevanten sozialen und personalen Kompetenzen bereit, das sich insbesondere an Führungskräfte und verantwortungsbewusste Teammitglieder moderner Verwaltungen richtet.
- Der Hessische Verwaltungsschulverband richtet sich mit seinem Angebot zu fachlichen, sozialen und personalen Kompetenzen insbesondere an Verwaltungspersonal.
- Die Interuniversitäre Weiterbildung IUW bietet insbesondere für Führungskräfte der Verwaltungen und wissenschaftsstützenden Bereiche Fortbildungen zu jährlich wechselnden hochaktuellen Themen moderner Universitäten an.

Im Übrigen werden auf der Webseite des Referats auch Hinweise auf Weiterbildungsangebote anderer Träger mit Hochschulbezug, z. B. die Fortbildungsangebote des Deutschen Hochschulverbandes (DHV), des Zentrums für Wissenschaftsmanagements (ZWM), des Gemeinnützigen Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) sowie des Deutschen Akademischen Austauschdiensts (DAAD), gegeben.

2.2.2. Kollegiale Netzwerke

Kollegiale Netzwerke sind ein Format der Personalentwicklung, das zielgruppenspezifisch und bedarfsorientiert Personen mit ähnlichen Aufgaben und Verantwortungen in einen strukturierten Prozess des Informationsaustauschs und des Lernens bringt. Anfänglich durch Moderation unterstützt, agieren kollegiale Netzwerke eigenverantwortlich und treffen sich regelmäßig zu Fortbildungen, Erfahrungsaustausch und kollegialer Beratung. Insbesondere für Personen, die in ihren Bereichen singuläre Aufgaben verantworten und denen es deshalb im Arbeitsalltag häufig an kollegialem Austausch fehlt, bieten Netzwerke eine Plattform für den Einsatz von Peer Coaching und expertengestützten Diskussions- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Das Referat für Personalentwicklung erarbeitet unter Einbeziehung der jeweiligen Zielgruppen und ihrer Vorgesetzten in Kooperation mit der Stabsstelle Konfliktberatung und Prozessentwicklung individuelle Einzelmaßnahmen und unterstützt beim Aufbau kollegialer Netzwerke. Ein Netzwerk mit individuellen Fortbildungen für die Mitarbeiter/innen der Wirtschaftsverwaltungen wurde bereits angestoßen. Der Aufbau weiterer Netzwerke wird in den nächsten Jahren gestaltet.

2.2.3. Beratung und Begleitung

Ergänzend zu den bisher vorgestellten Maßnahmen, die üblicherweise größere Gruppen in den Blick nehmen, bieten Beratungs- und Begleitungsformate die Chance, Einzelne oder auch Teams individuell bei ihren Entwicklungsprozessen zu unterstützen oder bei Problemen zu helfen sowie Organisationsentwicklungsprozesse anzustoßen oder zu unterstützen. Das Referat für Personalentwicklung bietet Einzelberatungen beispielsweise zu Fragen der Entwicklung, Qualifizierung und Förderung an. In Einzelfällen wurde eine enge Zusammenarbeit mit der Stabsstelle Konfliktberatung und Prozessentwicklung und mit den Personalvertretungen aufgebaut. Diese vertrauensvollen Kooperationen werden in den nächsten Jahren verstetigt.

2.3. Personaleinführung

Maßnahmen der Personaleinführung sind nicht nur Ausdruck der Wertschätzung neuer Beschäftigter. Vielmehr sollen sie die strukturierte Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das neue komplexe Beschäftigungsfeld Philipps-Universität erleichtern, sollen mit Strukturen, Ansprechpersonen und Arbeitsabläufen vertraut machen und den Wissenstransfer und –erhalt sichern. Diese Maßnahmen wenden sich nicht nur an neu eingestellte Beschäftigte sondern auch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in neuer Position mit neuen Aufgaben und Verantwortungen.

2.3.1. Einführungsveranstaltungen

Für neue Beschäftigte ist die Informationsveranstaltung „Neu an der Uni“ etabliert und sie wurde als Grundlage für die Konzeption einer Veranstaltung „Neu in der Zentralverwaltung“ herangezogen. Für neuberufene Professorinnen und Professoren wird eine Begrüßungsveranstaltung konzipiert, die die wichtigsten Strukturen und Ansprechpersonen der Universität vorstellt und Vernetzung fördert.

2.3.2. Begrüßungsmappen und Checklisten

Basierend auf den Inhalten der Begrüßungsveranstaltungen werden Begrüßungsmappen und Checklisten erarbeitet, welche die Einarbeitung in das neue Betätigungsfeld erleichtern sollen. In einem ersten Schritt wird ein Grundkonzept für die Zentralverwaltung konzipiert, das unter Einbeziehung der jeweiligen Verantwortlichen für andere Bereiche der Universität, beispielsweise in Kooperation mit den Dekanaten fachbereichsspezifisch, angepasst werden soll.

2.3.3. Startbegleitung

Gekoppelt mit Personalausreibungen wird – zunächst in der Zentralverwaltung – verbindlich von dem ausschreibenden Bereich eine Kollegin oder ein Kollege benannt, die oder der als Startbegleitung die neue Kollegin oder den neuen Kollegen bei der Einarbeitung unterstützt. Es werden Checklisten zur Verfügung gestellt, die den Startbegleitungen ihre Aufgabe erleichtern.

2.4. Personalbedarfsplanung und Deckung des Personalbedarfs

Demographischer Wandel, gesellschaftliche und politische Veränderungen sowie ein regional, national und auch international kompetitiver Arbeitsmarkt führen in allen Beschäftigtenfeldern zu einem Wettbewerb um die besten Köpfe. So muss den Engpässen bei der Rekrutierung von administrativem und technischem Personal in geeigneter Weise begegnet werden. Darüber hinaus gilt es, transparente Beschäftigungsverhältnisse und verbindliche Karriereoptionen zu gestalten. Strukturierte und kontinuierliche Personalbedarfsplanung als essentielle Grundlage für die Bewältigung dieser Herausforderungen bietet die Basis für Maßnahmen strategischer Personalentwicklung, insbesondere für Personaleinstellung und zielgruppenspezifische, bedarfsgerechte Maßnahmen der Fort- und Weiterbildungen.

2.4.1. Förderung berufsbegleitender Weiterbildung

Seit 2014 fördert die Philipps-Universität berufsbegleitende Weiterbildung durch regelmäßige Ausschreibungen. Es werden zwei Förderlinien unterschieden: Die Förderung berufsbegleitender Weiterbildung nach Bedarfsfeststellung ist ein Mittel zur Heranbildung qualifizierten Personals in Berufsgruppen, für die ein hoher Bedarf und Engpässe bei der Besetzung freiwerdender Stellen identifiziert werden. Weiterhin werden jährlich Förderungen berufsbegleitender Weiterbildung ohne Bedarfsfeststellung ausgesprochen, die Beschäftigte der Philipps-Universität darin unterstützen, eine zusätzliche Befähigung für einen fachlich anderen oder höherwertigen dienstlichen Einsatz zu erlangen.

2.4.2. Personalgewinnung

Für die Leistungsfähigkeit und das Funktionieren der Universität ist es von entscheidender Bedeutung, dass freie Stellen möglichst gut besetzt werden. Neben den fachlichen Qualifikationen gewinnen die personalen und sozialen Kompetenzen der Beschäftigten zunehmend an Bedeutung. Um entsprechend qualifizierte Personen über freie Positionen an der Philipps-Universität zu informieren und für eine Bewerbung zu motivieren, werden ergänzend zu den bestehenden Aktivitäten Verantwortliche der Personalabteilung in den kommenden Jahren geeignete strukturierte Personalentwicklungsinstrumente konzipieren und bereithalten.

2.4.3. Personalauswahl und Personaleinstellung

Zur Unterstützung transparenter Personaleinstellungsprozesse werden, ergänzend zu bereits etablierten Instrumenten, Fortbildungsveranstaltungen in der Veranstaltungsreihe *Uni intern – Fachwissen informativ und kompakt* (s. 2.2.1.) spezifisch zu Einzelaspekten der Personalauswahl und -einstellung entwickelt und so die fachlichen Kompetenzen der Personalverantwortlichen stärken und Möglichkeiten für die Diskussion und Verbesserung von Arbeitsabläufen schaffen.

2.4.4. Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung

Als essentielle Grundlage für die vorgestellten Maßnahmen sollen in der Personalabteilung konkrete Planungen zu den mittel- bis langfristigen Entwicklungen des Personalbedarfs der Philipps-Universität durch Verknüpfung folgender Einzelmaßnahmen ermöglicht werden:

- Abbildung der Organisationsstruktur der Philipps-Universität und Zuordnung von Stellen
- Entwicklung von Stellenkategorien, Stellen-, Anforderungs- und Kompetenzprofilen
- Auswertungen des Personalbestands unter Berücksichtigung der Altersstruktur als Grundlage für Nachfolgeplanung
- geschlechterdifferenzierte Auswertungen des Personalbestands als Grundlage für die Gestaltung besonderer Fördermaßnahmen für Frauen in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind
- Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Heranbildung oder Rekrutierung qualifizierten Personals

3. Qualitätssicherung

Das vorliegende Konzept berücksichtigt das Rahmenkonzept Personalentwicklung in der hessischen Landesverwaltung vom 4. November 2015 mit den dort vorgestellten Handlungsfeldern, die Grundsätze über Zusammenarbeit und Führung in der hessischen Landesverwaltung, das Fortbildungskonzept 2012 für die hessische Landesverwaltung, das Hessische Gleichberechtigungsgesetz (HGIG) vom 20.12.2015

sowie die im „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten“¹ des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten – UniNetzPE vorgestellten Qualitätsstandards.

Die Entwicklung und bedarfsgerechte Anpassung des Konzepts erfolgt mit der Unterstützung des Beirats Personalentwicklung, der auch die Auswahl der Personalentwicklungsinstrumente begleitet und kritisch hinterfragt. Für ein Controlling des Personalentwicklungskonzepts und der Personalentwicklungsmaßnahmen werden relevante Kennzahlen regelmäßig erhoben und im Gesamtkontext diskutiert. Einzelmaßnahmen werden regelmäßig überprüft und weiterentwickelt. Der langfristige Erfolg von Fortbildungen wird stichpunktartig durch Überprüfung des Wissenstransfers hinterfragt. Neue Instrumente werden pilothaft erprobt und kritisch hinterfragt.

¹www.uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/