

Personalentwicklung

Das Personalentwicklungskonzept der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg für Wissenschaftsmanagement, Verwaltung und Technik 2015 - 2020

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg



**UNI
FREIBURG**





Inhalt

Vorwort	4
Personalführung	6
Personalbeteiligung	9
Personalerhaltung / Personalplanung / Personalgewinnung	12
Strukturell-organisatorische Aspekte	17
Ausblick	19



Vorwort

Personalentwicklung mit ihren unterschiedlichen Facetten und Modulen ist an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg ein zentrales Element der mittel- und langfristigen Hochschulsteuerung. In diesem Sinn werden unter Personalentwicklung „alle bewussten und gezielten Maßnahmen und Tätigkeiten (verstanden), die in einer Organisation umgesetzt werden, um die Mitarbeiter/innen als einzelne Personen, in ihrer Rolle und Funktion und als Mitglieder von Teams zu qualifizieren und zu fördern und die dafür notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen zu gestalten.“¹

Das hohe Niveau der Universität Freiburg in den Bereichen Wissenschaft, Verwaltung und Technik kann nur gehalten und perspektivisch ausgebaut werden,

- wenn das Personal individuell und seinen Kompetenzen entsprechend gefördert und wertschätzend geführt wird: **Personalführung**,
- wenn eine Einbindung aller Beschäftigten in die Konzeption und Umsetzung der Ziele der Personalentwicklung selbstverständlich ist: **Personalbeteiligung**, und
- wenn auf der Grundlage der langfristigen Ziele der Universität die Voraussetzungen für gute Arbeitsbedingungen geschaffen und Personal zielgerichtet gewonnen wird: **Personalerhaltung/Personalplanung/Personalgewinnung**.

¹ Widmann, Andrea, Personalentwicklung. In: Pellert, Ada, Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfa-
den für Theorie und Praxis. Bonn 2006. Seite 79.

Diese drei Säulen der Personalentwicklung – Personalführung, Personalbeteiligung, Personalerhaltung/Personalplanung/Personalgewinnung – sind miteinander verbunden und bedingen sich gegenseitig. Sie bilden damit auch die Struktur des vorliegenden Konzeptes².

Personalentwicklung ist nur als gesteuerter Prozess sinnvoll. Das bedeutet auch, in regelmäßigen Abständen eine Standortbestimmung vorzunehmen und die nächsten Schritte in diesem Prozess zu planen. Vor diesem Hintergrund gliedern sich die drei folgenden Kapitel, die sich thematisch auf jeweils eine der drei oben genannten Säulen beziehen, in einen Rückblick auf das bisher Erreichte (Status Quo) und einen Blick nach vorn auf geplante Maßnahmen (Perspektiven). So wird gleichzeitig deutlich, wie sich das Verständnis von Personalentwicklung an der Universität Freiburg im Lauf der Jahre entwickelt hat: Von einem Bündel verschiedener Einzelmaßnahmen am Anfang hin zu einem kohärenten Konzept einer großen Volluniversität. Anders ausgedrückt: War Personalentwicklung zunächst ein Pilotprojekt für die Zentrale Universitätsverwaltung, so wird sie zunehmend als gesamtuniversitäre Aufgabe angesehen.

Ein weiteres Kapitel befasst sich mit der organisatorischen Verankerung von Personalentwicklung; auch hier folgt dem kurzen Blick zurück ein Blick nach vorn.

Den Abschluss (Ausblick) bilden einige Überlegungen zu der Frage, wie Personalentwicklung so umfassend verankert werden kann, dass sie von allen Beschäftigten der Universität Freiburg als eine Kernaufgabe begriffen und entsprechend gelebt wird. Die Vision dabei ist, dass das Personalentwicklungskonzept die Universität Freiburg in die Lage versetzt, ihre langfristigen Ziele in Lehre, Forschung, Weiterbildung sowie in Verwaltung und Technik mit Beschäftigten umzusetzen, die sich mit diesen Zielen identifizieren können, weil sie als eigenverantwortlich und selbständig arbeitende Individuen gefördert und wertgeschätzt werden.



Dr. Matthias Schenek
Kanzler

² Das hier vorgelegte Personalentwicklungskonzept bezieht sich im Wesentlichen auf Maßnahmen, die den nicht-wissenschaftlichen Bereich betreffen; so finden z.B. die zahlreichen Stipendienmöglichkeiten, die es insbesondere für junge Wissenschaftler/innen gibt und die vor dem Hintergrund der Karriereplanung auch als PE-Maßnahmen definiert werden können, noch keine Berücksichtigung.



Personalführung

Der verantwortungsvolle Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bedeutet, ein auf Klarheit, Glaubwürdigkeit und Wertschätzung aufbauendes Führungskonzept umzusetzen.

Personalführung ist die Basis jeder Personalentwicklung innerhalb einer Organisation. Denn ohne gut geschulte, sich mit der Organisation identifizierende und sozial handelnde Führungskräfte bleiben alle PE-Konzepte reine Theorie, weil die Akteure fehlen, die diese Konzepte einfordern und verantwortlich umsetzen. Was auf den ersten Blick selbstverständlich klingt, ist bei näherem Hinsehen äußerst komplex. Dies liegt vor allem daran, dass sich das Verständnis von Führung in den letzten Jahren erheblich verändert hat.

Vor dem Hintergrund der gestiegenen Autonomie der Hochschulen, des zunehmenden Wettbewerbes um die besten Köpfe und in Anbetracht einer Arbeitsbelastung, die in manchen Bereichen bereits hart an der Grenze des gesundheitlich Verträglichen liegt, „kommt den Führungskräften aus Rektorat und Verwaltung bei der Umsetzung der Zielsetzungen der Universität eine Schlüsselfunktion zu“³. In den vom Rektorat beschlossenen Führungsleitlinien für die Zentrale Universitätsverwaltung ist die Vorbildfunktion und die besondere Verantwortung der Führungskräfte der ZUV festgehalten. Sie begegnen allen Kolleginnen und Kollegen partnerschaftlich mit Wertschätzung, Respekt, Vertrauen und Offenheit und fördern die Stärken und Potenziale der Mitarbeiter/innen und sorgen damit für eine Erweiterung ihrer Kompetenzen.

Status Quo

Ein Schwerpunkt der Personalentwicklung an der Universität Freiburg lag in den letzten Jahren im Bereich „Führung“ und hier insbesondere in der Konzeption, Organisation und Umsetzung eines umfassenden Schulungsangebotes für Führungskräfte. Dieses Angebot ist inzwischen etabliert und fester Bestandteil des internen Fort- und Weiterbildungsprogrammes, die Akzeptanz ist sehr hoch.

Im Einzelnen:

Der erste Schritt bestand in der Durchführung eines **zweitägigen Grundlagenseminars zum Thema „Führung“** (Modul 1), an dem alle Führungskräfte der Zentralen Universitätsverwal-

³ Auszug aus den Führungsleitlinien der Zentralen Universitätsverwaltung. Zu finden unter: www.zuv.uni-freiburg.de/service

tung (ZUV) teilnahmen. Dem schloss sich ein darauf aufbauendes, zweites Modul „**Mitarbeitergespräche führen**“ (Modul 2) an. Beide Module sowie die später durchgeführten Schulungen zum Thema „Führung“ leitete im Sinn der Kontinuität und einer gleichbleibenden Qualität dieselbe Person, ein ausgewiesener Personal- und Organisationsentwickler. Parallel dazu wurden den Beschäftigten der ZUV, die keine Führungsverantwortung wahrnehmen, ebenfalls Schulungen zum Thema „Mitarbeitergespräche“ angeboten. Der nächste Schritt war dann die Ausweitung der **Führungskräfteschulungen** (Module 1 und 2) auf die beiden zentralen Einrichtungen Universitätsbibliothek (UB) und Rechenzentrum (RZ), mit dem Ergebnis, dass auch in diesen Einrichtungen sowohl die Schulungen als auch die Mitarbeitergespräche inzwischen etabliert sind.

In einem dritten Schritt wurde das Schulungskonzept auf die **Führungskräfte in den Bereichen Verwaltung und Technik der Fakultäten und Zentren** ausgeweitet, insbesondere für die Fakultätsassistenten/innen und Fakultätsgeschäftsführer/innen, unter besonderer Berücksichtigung der für diese Gruppe typischen Anforderungen. Hinzu kam dann ein modulares, auf mehrere Jahre angelegtes **Schulungsprogramm für die Fakultätsvorstände** (Dekane/innen, Prodekane/innen), welches auch die Behandlung weiterer für diesen Personenkreis relevanter Themen einschließt. Bezüglich der Nachhaltigkeit der Schulungsinhalte wurde ein entsprechendes, teilweise verpflichtendes Schulungsangebot in das jährliche interne Fortbildungsprogramm aufgenommen.

Gleichzeitig konnte ein weiteres Führungsinstrument in der ZUV erfolgreich eingeführt werden: das **kollegiale Coaching** („Leadership-Circle“). Dieses Instrument bietet Führungskräften die Möglichkeit eines Erfahrungsaustausches einerseits, aber auch einer gegenseitigen vertraulichen Beratung bei Problemen andererseits.

Neben diesen zahlreichen themen- und gruppenspezifischen Schulungsangeboten, die alle um das zentrale Thema „Personalführung“ kreisen, wurde mit der Erarbeitung von **Führungsleitlinien für die ZUV** ein weiterer Schritt in Richtung auf die Implementierung einer Führungskultur gegangen, die sich vor dem Hintergrund des **Leitbildes der Verwaltung** (s.u.) auch ethisch-sozialen Normen verpflichtet fühlt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Thema „Personalführung“ durch eine ganze Reihe von Maßnahmen inzwischen in den Verwaltungseinheiten der Universität etabliert ist und durch die Schulungen und Diskussionen Standards gesetzt wurden, die von allen akzeptiert werden.



Perspektiven und Ziele 2015 - 2020

Die weitere Entwicklung der Säule „Personalführung“ steht unter dem Motto „Verstetigung und Ausbau“.

Das, was in den letzten Jahren an Ideen und Konzepten erarbeitet und eingeführt wurde, muss jetzt ausgeweitet und verstetigt werden. Dies wird durch verschiedene Maßnahmen angestrebt: Zum einen durch ein regelmäßiges Angebot an **Kursen für Führungskräfte**, die einerseits erworbenes Wissen sichern und andererseits auf spezielle, zum Teil auch neue Anforderungen an die Führungskräfte eingehen. Vor diesem Hintergrund werden zukünftig im internen Fort- und Weiterbildungsprogramm sowohl **„Refresher-Kurse“** wie auch Kurse zu einzelnen für Führungskräfte relevanten Themen angeboten. Gleichzeitig muss das Thema „Führung“ aber auch immer wieder selbst zum Thema werden, da die Beschäftigung mit diesem Thema eine zentrale Aufgabe von Führungskräften ist. Um dieses sicherzustellen, wird den Führungskräften der ZUV die Möglichkeit eines **individuellen Coachings** angeboten, das erfahrene, auf spezifische Führungsfragen spezialisierte Coaches passgenau durchführen. Gleichzeitig wurde verbindlich vereinbart, dass Führungsfragen auch einen zentralen Bestandteil der regelmäßigen **Jour Fixes** in den Dezernaten und Stabsstellen ausmachen sollen.

Zu diesen Maßnahmen der Verstetigung treten andere Maßnahmen hinzu, die auf den weiteren Ausbau abzielen. Das Ziel ist eine flächendeckende Implementierung der verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen, insbesondere der Personalführung. Mit anderen Worten: Das, was sich inzwischen in den zentralen Verwaltungseinheiten bewährt hat, soll auch auf die Fakultäten und Institute übertragen werden. Dazu müssen die in Verwaltung und Technik bewährten Konzepte angepasst und ggf. verändert werden, um auf **fakultätsspezifische Anforderungen** eingehen zu können. So wird es z.B. ein neues **Schulungsangebot für Führungskräfte in Verwaltung und Technik in den Fakultäten** (jenseits der Dekanate) geben.

Es wird auch zu prüfen sein, welche Maßnahmen für den **akademischen Bereich** sinnvoll und umsetzbar erscheinen. Eine besondere Rolle als Multiplikatoren spielen dabei die Fakultätsvorstände (Dekane/innen), die aus dem Wissenschaftsbereich kommen, aber zunehmend in ihrer Funktion als Fakultätsleiter/innen Managementaufgaben wahrnehmen müssen. Daher wird die **„Dekane-Schulung“** zukünftig regelmäßig angeboten; an ihr sollen nach Möglichkeit auch die jeweiligen Prodekanen/innen und Studiendekane/innen teilnehmen. Hinzu kommen weitere spezielle Angebote für Professoren/innen (**„Leaders in Science“**) sowie eine neu konzipierte **Einführungsveranstaltung für neu berufene Professoren/innen**, die sich intensiv mit dem Thema „Personalführung“ auseinandersetzt.

Alle aktuellen und zukünftigen Angebote müssen einerseits intensiv beworben, andererseits regelmäßig evaluiert werden, damit nicht am Bedarf vorbei geplant wird. Die Evaluation durch die Teilnehmer/innen der Maßnahmen ist Teil des Personalentwicklungskonzeptes selbst und stellt einen zentralen Aspekt der Personalbeteiligung dar.



Personalebeteiligung

Die Beschäftigten sind das Rückgrat der Organisation. Diese kann ihre Ziele nur umsetzen, wenn sie die Fähigkeiten, Bedürfnisse und Ansprüche der Beschäftigten ernst nimmt und sie an den Entwicklungen der Organisation teilhaben lässt.

Zu dem schon angesprochenen veränderten Führungsverständnis gehört ganz wesentlich, die Mitarbeiter/innen als verantwortlich Agierende an der Entwicklung von Zielen und Prozessen, die für die jeweiligen Mitarbeiter/innen Relevanz besitzen, auch zu beteiligen. Dies ist umso wichtiger, weil Führungskräfte heute viel mehr als früher auf das spezialisierte Fachwissen ihrer Mitarbeiter/innen angewiesen sind und sich auf deren Kompetenzen verlassen können müssen. Das hierfür erforderliche Vertrauensverhältnis entsteht insbesondere auch durch eine ausreichende Beteiligung.

Status Quo

Personalebeteiligung an der Universität Freiburg wurde in den letzten Jahren in mehrfacher Hinsicht praktiziert; beispielhaft seien genannt: Im Rahmen zweier Mitarbeiter/innen-Befragungen, bei der Entwicklung eines Leitbildes der Zentralen Verwaltung, bei der regelmäßigen Durchführung von Mitarbeitergesprächen, aber auch durch den Austausch im Rahmen von regelmäßigen Jour Fixes mit einzelnen Funktionsgruppen wie den Dekanen/innen oder den Fakultätsassistenten/innen.

Eine erste Befragung der Beschäftigten der ZUV zu ihrer Arbeitssituation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz hat im Jahr 2009 ein externes Institut durchgeführt und ausgewertet (**Mitarbeiterbefragung**). Die Beteiligung bei dieser Umfrage lag mit ca. 70% sehr hoch, im Gesamtergebnis wurde eine hohe Zufriedenheit festgestellt. Gleichwohl wurden auch Defizite bzw. Wünsche deutlich, so dass in der Folge z.B. die Angebotspalette der internen Fort- und Weiterbildung sowie deren Organisationsstruktur komplett überarbeitet wurden. Damit wurde die Planung und Durchführung des ambitionierten Schulungsprogrammes zum Thema „Führung“ (s.o.) überhaupt erst möglich. Andere Konsequenzen aus dem Ergebnis der Befragung waren beispielsweise die Erstellung eines Leitfadens zum Thema „sexuelle Belästigung“ oder auch die signifikante Erhöhung der Betreuungsplätze für Kinder von Beschäftigten.

Eine zweite Befragung erfolgte im Jahr 2013, dieses Mal mit einer anderen Perspektive: Eine repräsentative Zahl von Beschäftigten aus den Fakultäten und wissenschaftlichen Zentren wurde zu ihrer Zufriedenheit mit der Arbeit der ZUV befragt (**Service-Zufriedenheitsbefra-**

gung). Auch das Ergebnis dieser Befragung erbrachte konstruktive Kritik, zeigte Möglichkeiten der Verbesserung auf und war insgesamt positiv; dort, wo es Kritikpunkte gab, wurde mit entsprechenden Maßnahmen wie z.B. der besseren Nutzung technischer Möglichkeiten im Bereich der Telekommunikation, durch Umstrukturierungen oder Veränderung der Arbeitsabläufe sowie in Einzelfällen oder speziellen Bereichen mit einem sehr hohen Aufgabenzuwachs, wie z.B. der Reisekostenstelle, durch Personalaufstockung nachgebessert.

Ende 2013 begann der Prozess zur Erarbeitung eines **Leitbildes für die Zentrale Verwaltung**, der im November 2014 seinen (ersten) Abschluss fand. Eine Arbeitsgruppe mit Vertreter/innen aus der ZUV, den Fakultäten und dem Personalrat erarbeitete unter der Leitung des Kanzlers und mit externer Moderation ein Konzept, wie in einem umfassend partizipativen Verfahren ein Leitbild entwickelt werden kann, hinter dem die Mehrheit der Beschäftigten steht. Innerhalb eines halben Jahres konnte so in einem steten Wechsel von Plenums- und Arbeitsgruppensitzungen ein in Form und Inhalt authentisches und unverwechselbares Leitbild verfasst werden. Allen an diesem Prozess Beteiligten war es besonders wichtig, dass das Leitbild nicht nur gemeinsam erarbeitet wurde, sondern von vornherein auch Modalitäten zu seiner Überprüfung und Durchdringung im Arbeitsalltag festgelegt werden.

Mitarbeitergespräche finden regelmäßig in der ZUV, in der UB und im RZ statt, und inzwischen auch in den Verwaltungseinheiten einiger Fakultäten. Bei der Etablierung dieser strukturierten Jahresgespräche wurde darauf geachtet, dass es zum einen ein entsprechendes Schulungsangebot zur Vorbereitung auf diese Gespräche gibt; zum anderen wurde und wird Wert darauf gelegt, dass die Mitarbeitergespräche nach einer einheitlichen und transparenten Vorgabe ablaufen, die beiden Gesprächspartnern/innen ausreichend Gelegenheit für einen intensiven Austausch und damit Raum für eine umfassende Beteiligung in Bezug auf die Ziele der Organisation, aber auch die Erwartungen und Bedürfnisse der Beschäftigten gibt. Und schließlich werden in einem vertraulichen Protokoll Entscheidungen oder Vorhaben festgehalten, die somit eine Verbindlichkeit erhalten.

Ein weiterer Baustein der Personalbeteiligung ist die regelmäßig stattfindende **Begrüßungsveranstaltung für neue Beschäftigte**. Hier erhalten die neu eingestellten Beschäftigten einen ersten Überblick über die Universität und zentrale Ansprechstellen, können sich untereinander austauschen und auch eine Rückmeldung über ihre ersten Erfahrungen an der Universität Freiburg geben. Neben der offiziellen Begrüßung hat die Veranstaltung auch zum Ziel, über die Darstellung der vielfältigen Informationsquellen Hinweise zur Selbsthilfe zu vermitteln und einen schnellen und niederschweligen Kontakt zu den Verwaltungsbereichen anzubieten.

Eine besondere Form der Personalbeteiligung sind die **Gesprächsrunden**, die das Rektorat (Rektor/Kanzler) regelmäßig mit bestimmten Personengruppen führt und die vor allem dem gegenseitigen Informationsaustausch dienen. Solche Gespräche finden mit den Dekanen/innen (Dekanerunde und sog. Kamingespräche, in denen jeweils ein Thema im Zentrum steht) und mit den Fakultätsassistenten/innen statt. Es hat sich gezeigt, dass gerade durch diese Form des eher informellen Austausches die Zusammenarbeit zwischen Zentraler Verwaltung und Fakultäten wesentlich intensiviert werden konnte, zum Wohl beider Seiten.

Perspektiven und Ziele 2015-2020

Das Motto, unter dem die Weiterentwicklung im Bereich der Personalführung steht, gilt auch für die Säule der Personalbeteiligung: Verstetigung und Ausbau.

Hierzu gehört zunächst, dass die **Gesprächsrunden des Rektorates** mit einzelnen Funktionsgruppen intensiviert und auch weiter ausgebaut werden (z.B. mit den Werkstattleiter/innen oder den für die Ausbildung von Azubis zuständigen Beschäftigten). Hierzu gehört aber auch, dass die **Mitarbeiterbefragungen** zukünftig in einem fest etablierten Turnus regelmäßig stattfinden, um Veränderungsprozesse besser sichtbar machen zu können. So wurde im Sommer 2015 eine zweite Befragung der Beschäftigten der Universitätsverwaltung durchgeführt, die dann alle drei Jahre wiederholt wird und die in Ihrer Grundstruktur so angelegt ist, dass sie ggf. auch auf andere Bereiche übertragen werden kann.

Zu den Maßnahmen, die ebenfalls verstetigt werden müssen, gehört auch der **Leitbildprozess in der ZUV**. Wie bereits erwähnt, war bei der Erstellung des Leitbildes allen Beteiligten klar, dass mit der Fertigstellung des Leitbildes die Aufgabe nicht beendet ist. Folgerichtig wird der Leitbildprozess mit weiteren Veranstaltungen auch in den kommenden Jahren fortgesetzt. Beispielsweise wird die Umsetzung des Leitbildes von Rektoratsmitgliedern in gesonderten Besprechungen mit allen Mitarbeiter/innen des jeweiligen Dezernats / der jeweiligen Stabstelle thematisiert. Ziel dieser und weiterer Veranstaltungen wird u.a. sein zu evaluieren, ob die im Leitbild festgehaltenen Werte und Handlungsmaximen Gültigkeit haben und nach wie vor den Arbeitsalltag prägen, ob das Leitbild tatsächlich auch gelebt wird. Teil dieser „Überprüfungsmaßnahmen“ ist auch, dass das Leitbild, ähnlich wie das Thema „Führung“, in den internen Besprechungen der Verwaltung sowie in den **Mitarbeitergesprächen** regelmäßig angesprochen wird.

Über diese Maßnahmen hinaus wird es auch eine Kernaufgabe der zukünftigen Personalentwicklung sein, die Beschäftigten der Universität bei den anstehenden großen Veränderungsprozessen (Beispiele: Einführung von HISinOne, Übergang zu einer Systemakkreditierung) so mitzunehmen, dass sie sich den neuen Aufgaben gewachsen fühlen und diese auch im Sinn der Ziele der Organisation bearbeiten können. Dazu bedarf es eines Changemanagements, d.h. eines flexiblen und weitsichtigen Konzeptes, das Veränderungsprozesse steuert, die agierenden Personen begleitet und für ausreichende Transparenz auf allen Ebenen sorgt, mit anderen Worten: für eine angemessene Personalbeteiligung. Erste Erfahrungen mit einem solchen **Changemanagement** wurden bei der Einführung von SAP gemacht; die in diesem Rahmen gewonnenen Erkenntnisse werden in ein künftiges Konzept mit einfließen und in absehbarer Zeit zu einem tragfähigen Gesamtkonzept für universitäre Veränderungsprozesse ausgebaut.



Personalerhaltung / Personalplanung/ Personalgewinnung

Ziele kann eine Organisation nur dann umsetzen, wenn hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen zur „richtigen“ Zeit am „richtigen“ Ort selbständig und eigenverantwortlich agieren können.

Wenn im Vorwort postuliert wurde, dass die drei Säulen der Personalentwicklung eng miteinander verbunden sind und sich gegenseitig bedingen, so gilt dies für die drei Elemente der dritten Säule auf ganz besondere Weise. Auch wenn die Betreuung und Förderung des bereits beschäftigten Personals den Schwerpunkt der PE-Maßnahmen bildet, muss eine Organisation zwangsläufig weiter denken. Denn zum einen endet die Vertragslaufzeit bzw. Arbeitszeit der Beschäftigten (Renteneintritt) zu einem in der Regel bekannten Zeitpunkt, zum anderen übernimmt die Universität auch neue Aufgaben, für die sie auch zusätzliches Personal benötigt. Um hier vorbereitet zu sein, ist eine mittel- und langfristige Personalplanung (welches Personal mit welcher Qualifikation brauchen wir wann?) genauso wichtig wie ein gutes Konzept im Wettbewerb um die besten Köpfe. Da aber eine Personalplanung wegen unvorhersehbarer Ereignisse (z.B. Personalwechsel wegen Kündigung durch den/die Arbeitnehmer/in) nie passgenau erfolgen kann, müssen parallel zu dieser Planung alle Maßnahmen verstärkt und ausgebaut werden, die zu einer Bindung der bereits Beschäftigten beitragen, die die Universität Freiburg aber auch nach außen deutlich als attraktiven Arbeitgeber erkennen lassen.

Status Quo

Die Universität Freiburg hat in den letzten Jahren viele Maßnahmen umgesetzt, um ihr Personal zu fördern und gute Arbeitsbedingungen bereit zu stellen. Diesem Bereich, hier verstanden als „Personalerhaltung“, kam und kommt große und entscheidende Bedeutung zu, entsprechend umfangreich sind die bisher vorgenommenen und auch zukünftig geplanten Maßnahmen.

Ein besonderes Augenmerk wurde auf das **Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)** gelegt. Standen zunächst unterschiedliche Einzelmaßnahmen wie Gesundheitskurse (Rückenschulen), Gesundheitswerkstätten oder Gesundheitstage im Vordergrund, so wurde in den Jahren 2013 und 2014 ein umfassendes BGM-Konzept erarbeitet, das alle diese Maßnahmen in einen ganzheitlichen Kontext stellt und verbindliche Handlungsperspektiven für die Zukunft erschließt. Gleichzeitig wurden neue spezifische Gesundheits-Angebote etabliert, darunter als ein Beispiel der sog. **Pausenexpress**, bei dem Beschäftigte unter fachkundiger Anleitung an ihrem Arbeitsplatz Übungen gemeinsam praktizieren.

Ein besonders erwähnenswertes Ergebnis des neuen BGM-Konzeptes ist ein erweitertes Verfahren bei der Durchführung des **Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)**: Neben die individuelle Beratung und aktive Unterstützung durch den Betriebsärztlichen Dienst tritt die Arbeit eines BEM-Teams, das unter Hinzuziehung von Experten/innen und gemeinsam mit allen Beteiligten nach möglichen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen sucht und deren Umsetzung begleitet, wenn ein Zusammenhang zwischen langer Abwesenheit und Arbeitssituation vermutet wird.

Zum Bereich „Gesundheit“ gehört an der Universität Freiburg schließlich auch eine seit vielen Jahren praktizierte und sehr gut angenommene Zusammenarbeit mit zwei externen Beratungsdiensten: Zum einen der „**Psychologisch-soziale Beratungsdienst**“, der Unterstützung bei Konfliktfällen und in Krisensituationen leistet, zum anderen die „**Suchtkontaktstelle**“, die die Beschäftigten der Universität in Fragen von Sucht oder Suchtgefährdung berät und ggf. auch an andere Einrichtungen weitervermittelt.

Dass das BGM an der Universität Freiburg einen sehr hohen Stellenwert hat, zeigt sich nicht zuletzt darin, dass in diesen Bereich auch personell investiert wurde, denn anders sind die ambitionierten Vorhaben nicht umsetzbar.

Die umfassende fachliche und persönliche Förderung und Begleitung der Beschäftigten stellt einen zentralen Schwerpunkt dar. Das Bündel der Maßnahmen reicht von einem breiten und vielfältigen Angebot an internen Weiterbildungsmaßnahmen durch die **Freiburger Akademie für universitäre Weiterbildung (FRAUW)** über eine gezielte Förderung von Auszubildenden und Ausbilder/innen (z.B. spezielle Veranstaltungen für neue Azubis, jährlich stattfindende Aktionstage für Ausbilder/innen und Azubis), koordiniert von einer **AG Ausbildung**, einer gezielten finanziellen Unterstützung für individuelle **berufsqualifizierende Maßnahmen** bis hin zu dem Angebot, freie Stellenkontingente universitätsintern ausschreiben zu können (**interne Stellenbörse**), um so bereits Beschäftigten die Möglichkeit einer Weiterentwicklung beim gleichen Arbeitgeber zu ermöglichen.

Mit der internen Fort- und Weiterbildung der Freiburger Akademie für universitäre Weiterbildung (FRAUW) hat die Universität mittlerweile einen Bereich aufgebaut, der pro Jahr mit ca. 140 Weiterbildungsangeboten und rund 2.000 Beschäftigte Teilnahmen einen Großteil der Beschäftigten der Universität erreicht. Die Weiterbildungen werden von sehr erfahrenen und ausgewiesenen Experten/innen durchgeführt, die hohe Qualität spiegelt sich auch in den sehr guten Evaluationen der Veranstaltungen wieder. Das Team der Internen Fort- und Weiterbildung sichert u.a. über die „Programmgruppe Weiterbildung“ die Aktualität und Relevanz der jährlichen Angebote, die auch auf aktuelle große Projekte der Universität abgestimmt sind und diese dann unterstützend begleiten. Die vielfältigen Angebote der internen Fort- und Weiterbildung der FRAUW in Kombination mit den langfristig wirkenden berufsqualifizierenden Angeboten bilden die Grundlage dafür, dass die Mitarbeitenden der Universität jederzeit über aktuelles Fach- und Methodenwissen und im Berufskontext erforderliche soziale und psychologische Kenntnisse verfügen können.

Ein zentrales Betätigungsfeld im Sinn der Personalerhaltung und –förderung ist die **Familienfreundlichkeit**, zu der sich die Universität verpflichtet hat. So konnten in den letzten Jahren zahlreiche neue Kinderbetreuungsplätze geschaffen werden (zum Teil in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen), flexible Arbeitszeitmodelle von Teilzeit über Tele-/Heimarbeit stehen den Beschäftigten offen und tragen so dazu bei, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den letzten Jahren wesentlich einfacher geworden ist.

Neben diesen konkreten Maßnahmen zur „Personalerhaltung“ hat die Universität Freiburg Akzente gesetzt, um auch zukünftig mit qualifiziertem Personal arbeiten zu können. Die erste Voraussetzung dafür ist eine professionelle Personalauswahl. Um dieses Verfahren zu vereinheitlichen, wurde ein **Personalauswahlleitfaden** entwickelt, der für die gesamte Universität verbindliche Regeln in einem Stellenbesetzungsverfahren aufstellt und damit nicht nur ein formal korrektes Verfahren sondern auch eine valide Personalauswahl garantiert.

Schließlich muss noch ein weiteres Instrument der PE genannt werden, das gerade auch im Hinblick auf die Personalplanung von Bedeutung ist: Mit einem insbesondere im Wissenschaftsbereich gut angenommenen „**Dual-Career-Service**“ werden die Partner/innen von potentiellen neuen Beschäftigten bei der Suche nach Arbeitsplätzen und über den Familienservice z.B. bei der Suche nach Betreuungsplätzen für Kinder unterstützt, immer mit dem Ziel, die Entscheidung für die Universität Freiburg als Arbeitgeber zu erleichtern.

Perspektiven und Ziele 2015 - 2020

Personalerhaltung

Sämtliche Maßnahmen, insbesondere im Bereich der „Personalerhaltung“, die sich bewährt haben, werden auch in Zukunft weitergeführt; dazu zählen vor allem solche des **Betrieblichen Gesundheitsmanagements** und der internen **Weiterbildung** sowie die Angebote zur **Familienfreundlichkeit**. Dabei wird es notwendig sein, diese Maßnahmen auch immer wieder den sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen.

Neue Schwerpunkte zeichnen sich bereits ab: Zum einen der Aufbau einer systematischen, universitätseinheitlichen **Gefährdungsbeurteilung**, die sämtliche Aspekte, also auch den der psychischen Gefährdung, einschließt. Dieses Vorhaben stellt eine ganz besondere Herausforderung dar, weil nicht nur eine intensive Zusammenarbeit unterschiedlicher Einrichtungen erforderlich ist (Stabsstelle Sicherheit, Betriebsärztlicher Dienst, externe Beratungsdienste, Personaldezernat, Personalrat), sondern weil hier auch in Bezug auf mögliche psychische Gefährdungen Neuland betreten wird.

Zum Zweiten wird sich die Universität noch stärker als bisher weiteren Herausforderungen stellen, indem sie entsprechende Maßnahmen plant und umsetzt:

Zu diesen Herausforderungen gehören erstens die Belastungen, die für bestimmte Beschäftigtengruppen durch die zahlreichen geplanten (und auch notwendigen) **Baumaßnahmen** ent-

stehen, aber auch Überlegungen im Bereich der Personalplanung, wie der signifikante Raumzuwachs der Universität personell betreut werden kann.

Dazu gehört zweitens die Berücksichtigung des **demographischen Wandels**, insbesondere im Bereich Verwaltung und Technik, und zwar nicht nur unter dem Aspekt der Leistungsfähigkeit und der Tatsache, dass die Zahl derjenigen, die nach dem Eintritt ins Rentenalter noch länger arbeiten möchten bzw. müssen, ansteigt, sondern auch verbunden mit der Frage, wie das oft langjährig erworbene, wertvolle Erfahrungswissen für die Zukunft gesichert werden kann.

Und dazu gehören drittens Überlegungen, welche Maßnahmen notwendig sind, um einer prognostiziert steigenden Zahl von Beschäftigten **flexible Arbeitszeiten** zu ermöglichen, die diese nicht nur für die Kinderbetreuung sondern zunehmend auch für die Pflege von Angehörigen benötigen.

Ein wichtiger zukünftiger Bereich wird die weitere Stärkung der **Internationalisierung** sein. Voraussetzung für Spitzenforschung, Innovation und exzellente Lehre ist mehr denn je der weltweite Austausch. Hier wird die Universität Freiburg ihre hervorragende internationale Vernetzung nutzen, um in den kommenden Jahren strategisch und systematisch die Internationalisierung weiter auszubauen und auch die Beschäftigten in Verwaltung und Technik in allen Ebenen weiter einzubinden.

So sollen zukünftig auch Azubis Teile ihrer Ausbildung bei kooperierenden Hochschulen im Ausland (beispielsweise auf EUCOR-Ebene) absolvieren können oder durch Sprachkurse auf solche Auslandsaufenthalte vorbereitet werden. Der erfolgreiche internationale Personalaustausch soll fortgesetzt und das Angebot an sprachpraktischen „on-the-job“ Angeboten beibehalten und ggf. erweitert werden.

Personalplanung

Die dritte „Säule“ des PE-Konzeptes wird neben dem Bereich der Personalerhaltung zukünftig noch mehr als bisher auch den Fokus auf die Personalplanung und die Personalgewinnung legen, um die bereits begonnenen Maßnahmen zu komplettieren. Dabei stehen die Fragen im Mittelpunkt, wieviel Personal mit welcher Qualifikation die Universität zu welchem Zeitpunkt benötigt sowie wie dieses Personal für die Universität gewonnen werden kann.

Als Grundlage für die weiteren Personalplanungen wird die Universität für den Bereich der Zentralen Universitätsverwaltung sowie die Verwaltungsstellen der Fakultäten eine **Personalbedarfsplanung** anhand der voraussichtlichen Fluktuation erstellen und diesen alle zwei Jahre aktualisieren. Dieses Instrument soll dann die Grundlage für die mittelfristige Personalplanung und entsprechend frühzeitige Qualifizierungs- oder Rekrutierungsmaßnahmen sein. Darüber hinaus ist vorgesehen, in einem **Personalplanungskonzept** aufzuzeigen, welche Personalmaßnahmen langfristig vor dem Hintergrund des verfügbaren Personals einerseits und der vereinbarten Ziele und Strategien der Universität andererseits notwendig sind. Beide Konzepte sind notwendig, um die im Struktur- und Entwicklungsplan festgelegten mittel- und langfristigen Ziele der Universität realisieren zu können.

Einen besonderen Aspekt der Personalplanung stellt der Bereich der **Ausbildung** dar. Um ihre anspruchsvollen Ziele in Forschung, Lehre und Weiterbildung umsetzen zu können, ist die Universität Freiburg auch auf qualifizierten Nachwuchs im Verwaltungs- und Technikbereich angewiesen, also im Dienstleistungssektor und im Bereich der wissenschaftsunterstützenden Arbeit. Aus diesem Grund hat die Universität schon seit jeher ausgebildet und ist inzwischen einer der großen Ausbildungsbetriebe der Region. Die umfassende Betreuung der Auszubildenden und die Gewinnung hoch motivierter Azubis sind jedoch kein Selbstläufer, weshalb auch hier zusätzliche Maßnahmen geplant sind.

Zunächst wird ein umfassendes **Ausbildungskonzept** hinsichtlich des Bedarfes und in Bezug auf die Betreuung der Auszubildenden entwickelt, und zwar in Zusammenarbeit mit den Ausbilder/innen, den Azubis, dem Personalrat und der Jugend- und Auszubildendenvertretung. Zu definieren sind in einem solchen Konzept auch Ausbildungsstandards und die Zusammenarbeit mit den Berufsschulen sowie mit anderen Ausbildungsbetrieben. Mit der Erstellung eines Ausbildungskonzeptes geht auch die Hoffnung einher, dass alle, die an der Universität mit Ausbildung zu tun haben, gut vernetzt sind und sich gegenseitig unterstützen können.

In den nächsten Jahren soll auch ein Konzept entwickelt werden, wie die Universität bei Schüler/innen und deren Eltern noch besser als attraktive Ausbildungsstätte bekannt gemacht werden kann, die in unterschiedlichen Berufen eine qualitativ hochwertige und innovative Ausbildung ermöglicht. Ein Baustein hierzu wird die Ausweitung der vertraglichen **Kooperationen mit ausgewählten Schulen** sein.

Personalgewinnung

Eine weitere Maßnahme wird zukünftig auch die weitere Professionalisierung der Personalauswahl sein, da die Bedeutung von Vorstellungsgesprächen gar nicht überschätzt werden kann. Das Ziel dieser Professionalisierung ist dabei nicht nur, mit Hilfe geeigneter „Tools“ die richtige Entscheidung für eine/n neue/n Kollegen/in zu treffen, sondern auch die Universität den Bewerber/innen gegenüber als professionelle Einrichtung zu präsentieren.

Die Frage, wie die Universität qualifiziertes Personal gewinnen kann, hat naturgemäß viel damit zu tun, wie sie sich nach außen darstellt. Aus diesem Grund sind zum Aufbau eines „**Arbeitgeber-Images**“ als strategischem Erfolgsfaktor folgende Maßnahmen geplant.

Bis 2020 wird ein Konzept erstellt, welches für die Arbeitsmärkte, die für die Universität räumlich und personengruppenbezogen relevant sind, jeweils passgenau Elemente entwickelt, die ein der Universität Freiburg angemessenes, positives Arbeitgeber-Image befördern. Die Bausteine Mitarbeiterorientierung, Familienfreundlichkeit, herausfordernde und moderne Arbeitsbedingungen, gesunde und sichere Arbeitsplätze usw. sollen über vielfältige Maßnahmen wie die Gestaltung der Stellenanzeigen in diversen Medien, Internetauftritte, Publikationen, Präsentationen an geeigneten Hochschulen wie z.B. der Verwaltungshochschule Kehl, Schulkooperationen, Messeauftritte usw. herausgearbeitet und bei den Zielgruppen bekannt gemacht werden.

Strukturell-organisatorische Aspekte

Eine organisatorische Einbindung mit klar geregelten Zuständigkeiten ist die Voraussetzung für eine systematisch betriebene Personalentwicklung.

Welche Bedeutung eine Organisation einem Thema beimisst, lässt sich auch an der Verankerung dieses Themas im Organigramm ablesen. Es liegt in der Natur der Sache, dass diese Einbindung in der Phase des „Experimentierens“ (Pilotphase) noch nicht erfolgen kann, der neue Bereich wird daher zunächst an eine passend erscheinende Stelle „angehängt“ bzw. einer Person zugeordnet. Wenn das Thema aber als eine Kernaufgabe erkannt worden ist, bedarf es der institutionellen Verankerung und der personellen Ausstattung. Dies macht nach innen und außen deutlich, wie wichtig der Leitung das Thema ist.

Status Quo

Auch die Organisationsstruktur der Personalentwicklung an der Universität Freiburg hat sich seit 2008 verändert und sich den neuen Herausforderungen immer wieder angepasst. Am Anfang stand der Arbeitskreis Personalentwicklung als zentraler Steuerungskreis unter der Leitung des Kanzlers. Dieser Arbeitskreis bildet nach wie vor das strukturelle Rückgrat der Personalentwicklung. Unterstützt und ergänzt wird die Arbeit dieser Gruppe durch andere Arbeitskreise wie den AK Fort- und Weiterbildung, den AK Familienfreundliche Universität oder auch den AK Betriebliches Gesundheitsmanagement. Das operative Geschäft wird derzeit von einer kleinen, fünfköpfigen Arbeitsgruppe durchgeführt, strukturell verankert ist die Personalentwicklung im Personaldezernat. Mit der zunehmenden Komplexität der Aufgaben und der Ausweitung der Personalentwicklung auf weitere Bereiche der Universität aber zeigt sich immer deutlicher, dass eine Umsetzung der geplanten Projekte ohne gezielte organisatorische Maßnahmen nicht möglich ist.



Perspektiven

Die Ausweitung der Personalentwicklungsmaßnahmen auf weite Teile der Universität (Fakultäten) setzt eine intensive Zusammenarbeit und Absprache ganz unterschiedlicher Akteure innerhalb und außerhalb der Zentralen Universitätsverwaltung voraus. Deshalb wird ein erster Schritt die **Neuzusammensetzung des AK Personalentwicklung** sein, also des Gremiums, das als Lenkungsausschuss die entscheidenden Weichenstellungen vornimmt. Dabei wird es darauf ankommen, dass in diesem AK nicht nur alle am PE-Prozess beteiligten Gruppierungen vertreten sind (also z.B. auch Beschäftigte aus den Fakultäten), sondern dass auch die fachliche Expertise, Voraussetzung für eine kontinuierliche Reflexion des eigenen Handelns, durch entsprechend fachlich ausgewiesene Mitglieder gesichert ist.

Von diesem Arbeitskreis müssen zum einen klare Arbeitsaufträge an einzelne Mitglieder oder andere Arbeitsgruppen ausgehen, zum anderen muss sichergestellt werden, dass alle Informationen, die aus anderen Arbeitskreisen, die sich ebenfalls mit Themen der Personalentwicklung befassen, an alle AK-Mitglieder weiter gegeben werden. Das setzt voraus, dass der AK Personalentwicklung von allen als die zentrale Stelle für alle PE-Maßnahmen anerkannt wird.

In einem zweiten Schritt soll die Schaffung einer Arbeitsebene, idealerweise in einer ausreichend und qualifiziert ausgestatteten **Geschäftsstelle Personalentwicklung** angestrebt werden. Diese Geschäftsstelle soll nicht nur die verschiedenen PE-Maßnahmen betreuen, organisieren und koordinieren, sondern auch in Zusammenarbeit und in Absprache mit dem AK Personalentwicklung für konzeptionelle Aufgaben, d.h. für die Entwicklung neuer Projekte und Maßnahmen mit zuständig sein.

Und schließlich geht es in naher Zukunft auch darum, die Zusammenhänge zwischen **Personalentwicklung und Organisationsentwicklung** in den Blick zu nehmen. Es wird also darauf ankommen, die organisatorischen Entscheidungen, die die Universität vor dem Hintergrund ihrer angestrebten Ziele trifft (z.B. den Aufbau neuer Zentren oder Cluster, die Intensivierung der Zusammenarbeit mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen) mit den etablierten, aber auch mit neuen PE-Maßnahmen zu verbinden. Mit anderen Worten: Organisationsentwicklung und Personalentwicklung müssen zusammen gedacht und dementsprechend auch strukturell verankert werden.

Ein weiterer Aspekt in Bezug auf die strukturellen Perspektiven betrifft die **Sichtbarkeit der Personalentwicklung** nach innen und außen. Wenn das, was im Bereich Personalentwicklung geleistet wird, nicht sichtbar und im Wortsinn „anschaulich“ ist, bleiben die Maßnahmen ohne Wirkung. Es gibt also eine „Informationspflicht“, die nicht nur Rechenschaft darüber gibt, was im Bereich Personalentwicklung getan wird, sondern die den Beschäftigten und Interessierten gegenüber Transparenz und Nachvollziehbarkeit vermittelt. Ein geeigneter Schritt in diesem Zusammenhang ist die geplante Überarbeitung und neue Verankerung der PE-Homepage auf der Website der Universität. Des Weiteren wird zukünftig regelmäßig im Mitarbeiter-Newsletter über das Thema Personalentwicklung informiert, dazu gibt es Überlegungen zur Einrichtung eines PE-Blogs.

Ausblick

Eine Vision ist im Unterschied zu einer Utopie ein konkretes langfristig angestrebtes Ziel, verbunden mit entsprechenden Strategien zu seiner Erreichung.

Das langfristige Ziel ist die Erstellung eines gesamtuniversitären Personalentwicklungskonzeptes, das nicht nur einzelne Einheiten der Universität im Auge hat, sondern sich als übergreifend versteht und das von allen Einrichtungen mitgetragen wird. Die große Herausforderung wird dabei sein, den akademischen Bereich mit einzubeziehen, weil die Voraussetzungen und Anforderungen des Wissenschaftsbetriebes an die Personalentwicklung nicht identisch sind mit denen, die den nicht-akademischen Bereich auszeichnen. Hierzu bedarf es angepasster Lösungen. Trotzdem ist ein gesamtuniversitäres Konzept in der Hinsicht sinnvoll, dass sich alle Bereiche der Universität darüber verständigen, mit welchem Verständnis und welchen konkreten Maßnahmen der PE **und** der OE sie jeweils auf ihre Weise die gemeinsamen Ziele der Universität erreichen wollen. Dies setzt voraus, dass es zwischen dem akademischen und dem nicht-akademischen Bereich einen kontinuierlichen Austausch und eine enge Zusammenarbeit gibt, die sich auch organisatorisch, z.B. in einem gemeinsamen, übergeordneten Arbeitskreis niederschlagen muss.

Die Universität Freiburg kann, auch im Vergleich mit anderen Universitäten, stolz auf die bisherigen Erfolge im Bereich der Personalentwicklung sein. Die weiter oben beschriebenen konkreten Maßnahmen für die kommenden Jahre werden dazu beitragen, Personalentwicklung an der Universität Freiburg noch weiter zu etablieren, sie werden sich vor allem aber auch auswirken und damit einen positiven Einfluss auf die Arbeit und die Arbeitsbedingungen an der Universität haben. Wenn dies in absehbarer Zeit gelungen ist, kann, so die Vision, darüber nachgedacht werden, auch außerhalb der Universität in diesem Bereich aktiv Akzente zu setzen, z.B. durch eine Schriftenreihe Freiburger Blätter zur Personalentwicklung oder durch die Ausrichtung einer hochkarätigen Tagung zum Thema Personalentwicklung.



Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Rektorat
Fahnenbergplatz
79085 Freiburg
www.uni-freiburg.de