



Universität Vechta
University of Vechta

Rahmenkonzept Personalentwicklung Universität Vechta

Erstellt durch den Zirkel Personalentwicklung: Dr.in Marion Rieken (Vizepräsidentin für Personal und Finanzen), Prof. Dr. Michael Ewig (Vizepräsident für Forschung, Nachwuchsförderung und Transfer), Stephan Behrens (Leitung des Dezernats 1-Personal), Jasmin Klocke (Personalentwicklerin), Dr. Andreas Grawe (Berufungsmanagement), Susanne Donnerbauer (Koordination Familiengerechte Hochschule & Koordination Betriebliches Gesundheitsmanagement), Dr.in Julia-Carolin Osada (Geschäftsführung des Graduiertenzentrums), Dr.in Tanja Meyer (Gleichstellungsbeauftragte), Personalrat, Schwerbehindertenvertretung und Promovierendenvertretung.

Stand 20.11.2019

Inhaltsverzeichnis

1	Personalentwicklung als Bestandteil der Hochschulentwicklungsplanung der Universität Vechta	4
2	Die Personalentwicklung an der Universität Vechta	7
2.1	Verständnis von Personalentwicklung an der Universität Vechta.....	7
2.2	Normative Ziele von Personalentwicklung.....	9
2.3	Kontinuierliche Bedarfserhebung	10
2.4	Zielgruppen.....	12
2.5	Demografische Entwicklung.....	12
3	Steuerung der Personalentwicklung	14
3.1	Verantwortung und Ressourcen für Personalentwicklung.....	14
3.2	Zirkel Personalentwicklung.....	15
3.3	Führungskräfte-Forum	16
3.4	Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.....	17
4	Ausrichtung von Personalentwicklungsmaßnahmen	20
4.1	Querschnittsdimensionen des Hochschulentwicklungsplans	20
4.1.1	Digitalisierung.....	20
4.1.2	Internationalisierung	20
4.1.3	Nachhaltigkeit.....	21
4.1.4	Gleichstellung und Diversität	21
4.2	Gestaltungsdimensionen für Personalentwicklung	22
4.2.1	Lebensphasen	22
4.2.2	Gesundheit.....	23
4.2.3	Führung	23
5	Handlungsfelder	24
5.1	Personalgewinnung	24
5.1.1	Anforderungsprofile	25
5.1.2	Onboarding	27
5.2	Personalbindung	28
5.2.1	Mitarbeitendenjahresgespräche.....	28
5.2.2	Führungskräfteentwicklung.....	29

5.2.3	Betriebliches Gesundheitsmanagement	30
5.2.4	Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung.....	31
5.3	Personalqualifizierung	32
5.3.1	Fort- und Weiterbildung	32
5.3.2	Unterstützung von Karrieren.....	33
5.4	Personalmanagement und Nachfolgeplanung	33
5.5	Offboarding	34
5.5.1	Wissensmanagement und -transfer.....	34
5.5.2	Austrittsmanagement	35
5.6	Organisationsentwicklung	35
Anhang	37
1	Auszug aus dem Hochschulentwicklungsplan „VII 2.2 Personalentwicklung/Personalmanagement“	37
2	Weitere Ausführungen zur demografischen Entwicklung an der Universität Vechta	38

1 Personalentwicklung als Bestandteil der Hochschulentwicklungsplanung der Universität Vechta

Die Universität Vechta gehört mit etwa 5.000 Studierenden zu den kleineren Hochschulen Deutschlands. Zur Bündelung ihrer Aktivitäten in Studium und Lehre sowie Forschung und Wissenstransfer leitet die Universität folgende Profilschwerpunkte ab: Lehrer*innenbildung, Soziale Dienstleistungen, Agrar und Ernährung sowie Kulturwissenschaften. Diese Schwerpunkte sind in das übergeordnete interdisziplinäre Generalthema der Erforschung und Begleitung von Transformationsprozessen in ländlichen Räumen eingebettet, das die Universität als „Hochschule in Verantwortung“ mit expliziter Bezugnahme auf das Konzept „Responsible Research and Innovation“ (RRI) als normatives Rahmenwerk für sich definiert hat. Mit der Ausweisung der vier Profilschwerpunkte soll die nationale und internationale Sichtbarkeit in Forschung und Lehre erhöht und zugleich die Rolle der Universität als Innovationsmotor in einer dynamischen ländlichen Region gestärkt werden („Third Mission“). Durchzogen und zugleich miteinander verbunden werden die Profilschwerpunkte von den Querschnittsdimensionen Digitalisierung, Internationalisierung, Nachhaltigkeit sowie Gender und Diversity.¹

Neben einer weitreichenden Organisationsreform des Wissenschafts- und Dienstleistungsbereichs, welche die Universität Vechta in den letzten Jahren umgesetzt hat, steht die Universität vor weiteren Herausforderungen. Dazu zählen der fortlaufende Wettbewerb um hoch qualifizierte sowie engagierte Beschäftigte in Wissenschaft, Technik und Verwaltung wie auch der Wandel zu einer modernen Dienstleistungseinrichtung, die Digitalisierung, die Internationalisierung und die demografische Entwicklung. Die hieraus erwachsenen fachlichen und überfachlichen Anforderungen erfordern eine weitergehende Modernisierung und Professionalisierung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements.

Zudem befindet sich die Universität Vechta im Prozess der Umsetzung der in der Hochschulentwicklungsplanung verankerten Ziele. Die Personalentwicklung ist hiermit unmittelbar verknüpft, da mit der Weiterentwicklung der universitären Organisation automatisch veränderte, vielfach steigende Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten im Wissenschafts- und Dienstleistungsbereich verbunden sind. Damit einher gehen eine notwendige Flexibilität sowie die Aneignung neuer Kenntnisse und Kompetenzen der Beschäftigten.

Der aktuelle Hochschulentwicklungsplan legt zur Personalentwicklung in Abschnitt VII 2.2 fest:

„Die strategische Personalentwicklung und ein daran orientiertes Personalmanagement nimmt vor dem Hintergrund der wachsenden Anforderungen an Leistung und Qualität bei gleichzeitig begrenzten Personalressourcen eine zentrale Stellung im Hochschulmanagement ein. Personalentwicklung in qualitativer und quantitativer Dimension wird als systematischer

¹ Vgl. Hochschulentwicklungsplan der Universität Vechta 2019-2023.

„Gender und Diversity“ wird begrifflich im Folgenden gemäß der organisatorischen Entwicklung an der Universität Vechta durch „Gleichstellung und Diversität“ ersetzt.

Aufgabenbereich weiterentwickelt. Im Jahre 2019 wird das Rahmenkonzept für die Personalentwicklung an der Universität Vechta, welches sowohl den Dienstleistungsbereich als auch den Wissenschaftsbereich einbezieht und damit deren Zusammenwirken in einer Gesamtorganisation Rechnung trägt, verabschiedet. Das Personalmanagement stellt dazu entsprechende Instrumente bereit und erarbeitet zielgruppenorientierte Prozesse.“²

Ein ebenso wichtiger Erfolgsfaktor wie die oben aufgezeigte Qualifikation der Beschäftigten stellt die Motivation aller am Prozess Beteiligten dar. Diese kann, ebenso wie die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation mit der Universität, gefördert werden, indem Beschäftigte im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen die Möglichkeit erhalten, die eigenen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen weiterzuentwickeln und eine Balance zwischen beruflichen und privaten Anforderungen und Bedürfnissen herzustellen.

Für eine qualitätsgesicherte Aufgabenerfüllung ist es außerdem für die Universität Vechta mit Blick auf die Personalausstattung existenziell, die aktuelle Anzahl der Stellen zu erhalten bzw. idealerweise ein Wachstum zu erzielen. Dies ist Voraussetzung, um den hohen Studierendenzahlen und den veränderten Anforderungen sowohl im Wissenschaftsbereich (z. B. Forschungsleistungen, Transfer, ausdifferenzierte Karrierewege in der Nachwuchsförderung) als auch im Dienstleistungsbereich (z. B. Datenschutz, Digitalisierung, Diversität, Wissenschaftsmanagement, Arbeitsschutz, Tax Compliance) gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang verfolgt die Universität Vechta das Ziel, die Beschäftigungssituationen, in Abhängigkeit der Spezifika der Beschäftigungskategorien, möglichst dauerhaft zu gestalten, um eine starke Mitarbeiter*innenbindung zu fördern.

Mit Blick auf das angestrebte und bereits realisierte Wachstum stellt die strukturierte Begleitung, unter Anwendung von Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung, für das Gelingen der Weiterentwicklung eine wesentliche Voraussetzung dar.

Die zentrale Stellung der strategischen Personalentwicklung und ihrer systematischen Weiterentwicklung im Dienstleistungs- und Wissenschaftsbereich im aktuellen Hochschulentwicklungsplan der Universität Vechta resultiert auch aus dem Verständnis, dass das Personal der wichtigste Faktor ist, um die Kern- und Querschnittsaufgaben gemäß § 3 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes (NHG) unter Einbeziehung wachsender Anforderungen qualitätsgesichert erfüllen und im Wettbewerb der Universitäten bestehen zu können. Abgeleitet aus § 3 NHG kommt der Erfüllung folgender Hochschulaufgaben besondere Bedeutung zu:

- Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung,
- Wissens- und Technologietransfer sowie Unternehmensgründungen aus der Hochschule,
- Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses,
- Weiterbildung des Personals,
- gute Beschäftigungsbedingungen des Personals,
- Internationalisierung,
- Informationsinfrastruktur und Digitalisierung sowie

² Hochschulentwicklungsplan der Universität Vechta 2019-2023, S. 104. Siehe Anhang 1 für die detaillierten Ausführungen.

- Gleichstellung.³

Diese Aufgaben zeigen die Herausforderungen auf, die für das Personal, die Personalentwicklung und das Personalmanagement eine besondere Rolle spielen. Hervorzuheben sind u. a. die Anforderungen an Personalgewinnung und -auswahl sowie an die Beschäftigungsbedingungen, die Ausbildung, (Weiter-)Qualifizierung und Kompetenzentwicklung des bestehenden und des neuen Personals in fachlicher und überfachlicher Perspektive sowie die Sicherung des Personalbestands. Dabei sind weitere Rahmenbedingungen wie die demografische Entwicklung, die Arbeitsmarktsituation und Standortspezifika einzubeziehen.

Aus den hier aufgezeigten Punkten entsteht der Bedarf, ein strategisches und systematisches Personalentwicklungskonzept für die Universität Vechta zu entwickeln. Dabei sind die in der Hochschulstrategie integrierten Querschnittsdimensionen, zu denen jeweils eigene Konzepte vorliegen, im Personalentwicklungskonzept zu berücksichtigen.

Vor dem Hintergrund der Neuausrichtung der universitätsweiten Personalentwicklung wurde das vorliegende Rahmenkonzept partizipativ erarbeitet. Ein ausdifferenziertes Personalentwicklungskonzept für den Wissenschaftsbereich orientiert sich an dem hier vorliegenden Rahmenkonzept. Eine regelmäßige, partizipative Fortschreibung der Konzepte zur Erweiterung und Optimierung von Zielsetzungen und Maßnahmen ist vorgesehen. Im Rahmen dieses Konzeptes werden Instrumente für die bedarfsorientierte Steuerung des Personalmanagements (unter Berücksichtigung und Ergänzung des Stellenstrukturplans) aufgezeigt. Schließlich werden die Handlungsfelder für die Systematisierung der Personalentwicklung dargelegt.

³ Vgl. Niedersächsisches Hochschulgesetz in der Fassung vom 26. Februar 2007 (Nds.GVBl. Nr.5/2007 S. 69).

2 Die Personalentwicklung an der Universität Vechta

In diesem Abschnitt geht es zunächst darum zu verdeutlichen, was die Universität Vechta unter Personalentwicklung versteht. Daraufhin werden normative Ziele aufgezeigt, welche im Rahmen verschiedener Strategieworkshops und aufgrund von übergeordneten Zielen herausgearbeitet wurden. Diese Vorgehensweise wird im Unterkapitel zur kontinuierlichen Bedarfserhebung weiter erläutert. Im Abschnitt „Zielgruppe“ wird erklärt, dass das Rahmenkonzept Personalentwicklung für eine sehr breite Zielgruppe erarbeitet wurde. Daraufhin wird verdeutlicht, welchen Einfluss die demografische Entwicklung in Zukunft auf die Personalstruktur der Universität Vechta haben wird.

2.1 Verständnis von Personalentwicklung an der Universität Vechta

An der Universität Vechta wird ein weiter Begriff der Personalentwicklung verwendet, welcher sich auch im organisatorischen Aufbau widerspiegelt. Die im Folgenden aufgezeigten Definitionen geben das Verständnis eines weiten Personalentwicklungsbegriffs wieder, der sowohl die individuelle als auch die organisatorische Ebene in den Blick nimmt. Weidemann und Paschen verstehen unter Personalentwicklung „alle Aktivitäten, die dazu beitragen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die gegenwärtigen oder zukünftigen Anforderungen besser bewältigen können“⁴. Nach Peterke ist Personalentwicklung „die Aufgabe und Disziplin zur Förderung der Unternehmensentwicklung durch zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen“⁵. Auch Widmann definiert ein weites Verständnis von Personalentwicklung: „Personalentwicklung umfasst alle bewussten und gezielten Maßnahmen und Tätigkeiten, die in einer Organisation umgesetzt werden, um die Mitarbeiter 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.“⁶ Nach Becker umfasst eine Personalentwicklung im weiten Sinne „alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“⁷. Dabei sei die Berücksichtigung des Kontexts, in dessen Rahmen Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse stattfinden, wichtig. Sowohl das Individuum als auch die Organisation müssen in den Blick genommen werden.⁸ Diese Definitionen weisen auf die unmittelbare Verknüpfung bzw. Interdependenzen von Personal- und Organisationsentwicklung hin.

Zentrale Handlungsfelder der Personalentwicklung sind die unterschiedlichen Phasen, die von allen Beschäftigten im Laufe ihrer beruflichen Biografie, vom Berufseinstieg bis zum Ruhestand, durchlaufen werden: von der Personalgewinnung über die Personalbindung, die

⁴ Weidemann, Anja & Paschen, Michael, 2002. Personalentwicklung. Potenziale ausbauen Erfolge steigern Ergebnisse messen. 2. Aufl. Freiburg: Haufe-Lexware. S. 11.

⁵ Peterke, Jürgen, 2006. Handbuch Personalentwicklung. Berlin: Cornelsen Verlag. S. 11.

⁶ Widmann, Andrea, 2006. Personalentwicklung. In: Pellert, Ada (Hrsg.). Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis. Bonn: Lemmens. S. 79.

⁷ Becker, Manfred, 2013. Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schäffer Poeschel. S. 4.

⁸ Vgl. Becker, 2013. S. 4.

Personalqualifizierung sowohl innerhalb von Gruppen als auch über Gruppen hinweg bis hin zur Personalfreisetzung.

Weiterhin ist Personalentwicklung ein kontinuierlicher Prozess, sowohl in Bezug auf die fortwährende Berücksichtigung der einzelnen Handlungsfelder als auch Umsetzung der jeweiligen Instrumente und Maßnahmen sowie im Hinblick auf die Bedarfe, Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten, die eine stetige Weiterentwicklung und Anpassung erfordern.

In Anlehnung an Becker umfasst der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung neben der Bedarfsanalyse und Zielsetzung die kreative Gestaltung und Durchführung von Instrumenten und Maßnahmen sowie die anschließende Erfolgskontrolle und Transfersicherung (vgl. Abbildung 1).⁹ Dabei kann der Funktionszyklus sowohl auf die kontinuierliche Entwicklung einzelner Handlungsfelder und Maßnahmen als auch auf die Weiterentwicklung des Rahmenkonzepts bezogen werden.

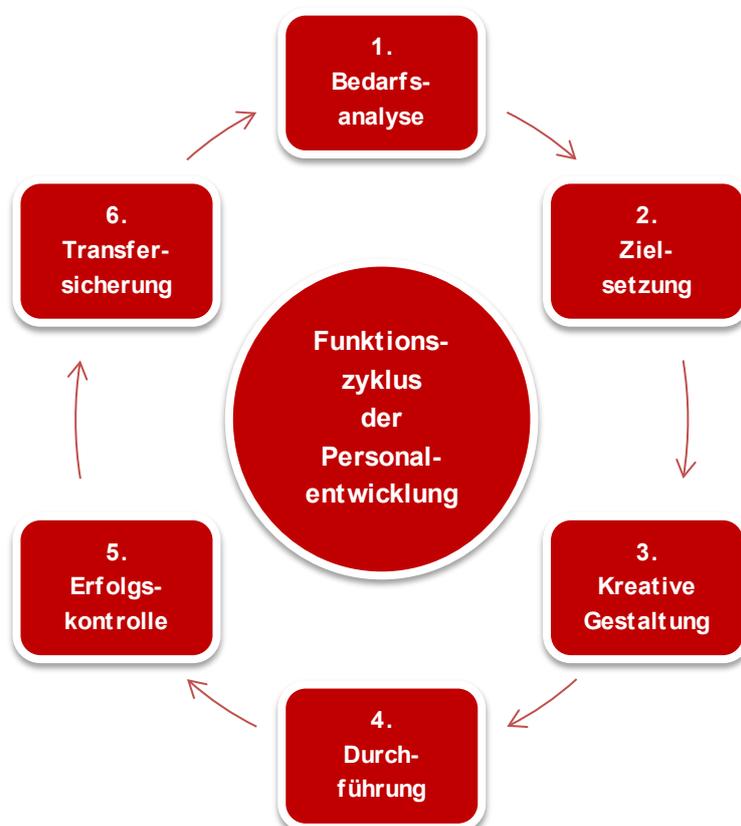


Abbildung 1: Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung (eigene Darstellung in Anlehnung an Becker 2005)

Die Universität Vechta versteht sich als Organisation, in der die Diversität ihrer Mitglieder wahrgenommen und geschätzt wird. Diesem Verständnis folgend berücksichtigt eine ganzheitliche, lebensphasenorientierte, diskriminierungsfreie, chancengerechte Personalentwicklung die Heterogenität der Beschäftigten, d.h. sie muss sowohl die

⁹ Vgl. Becker, Manfred, 2005. Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

individuellen Bedürfnisse der Mitglieder als auch die gegebenen Notwendigkeiten der Organisation in Einklang bringen.

Vor diesem Hintergrund wird Personalentwicklung an der Universität Vechta verstanden:

- als ein Bindeglied zwischen den Entwicklungsbedürfnissen der Beschäftigten im Dienstleistungs- und Wissenschaftsbereich (inklusive des wissenschaftlichen Nachwuchses) und den Zielen und Aufgaben der Universität,
- als Antwort auf die Frage, wie das Wissen, das Können, das Wollen und das Dürfen der Beschäftigten und des wissenschaftlichen Nachwuchses zur Erreichung der Universitätsziele aufrechterhalten, ausgebaut und weitergegeben werden kann,
- als ein wichtiges Instrument im Umgang mit kontinuierlichen Veränderungen (Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung),
- als eine Möglichkeit zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit,
- als eine Möglichkeit zur Verbesserung der Attraktivität der Universität als Arbeitgeberin,
- als ein Instrument zum Aufbau von Zugehörigkeit und Zusammengehörigkeit,
- als ein langfristig orientierter Prozess, der eng mit der Personalplanung verbunden ist.

Als zentrales Steuerungselement setzt Personalentwicklung Zielsetzungen der Universität Vechta um, sichert Handlungspotenziale und unterstützt Veränderungsprozesse sowie die Profilbildung der Organisation. Zugleich ist Personalentwicklung ein zentraler Erfolgsfaktor im Wettbewerb um die „besten Köpfe“ und zur Erfüllung der aus dem demografischen Wandel sowie der Digitalisierung der Arbeitswelt resultierenden Herausforderungen.

Die Personalentwicklung der Universität Vechta richtet sich dabei sowohl an Personen, die in einem Beschäftigungsverhältnis oder einem Ausbildungsverhältnis mit der Universität stehen („Beschäftigte“), als auch an Personen, die sich in einem Qualifizierungsverhältnis an der Universität befinden („wissenschaftlicher Nachwuchs“). Zur sprachlichen Vereinfachung wird im vorliegenden Rahmenkonzept von „Beschäftigten“ gesprochen, wobei beide Gruppen einbezogen sind.

2.2 Normative Ziele von Personalentwicklung

Vor dem Hintergrund der im Jahre 2018 durchgeführten Bedarfserhebung, welche im Rahmen von Workshops mit verschiedenen Zielgruppen im Zusammenhang mit der Hochschulentwicklungsplanung erfolgte, ergeben sich folgende übergeordnete Zielsetzungen für die Personalentwicklung an der Universität Vechta:

- Die Beschäftigten identifizieren sich zu einem hohen Grad mit der inhaltlichen Ausrichtung der Universität Vechta, ihren strategischen Zielen und ihrer organisatorischen Verfasstheit.
- Die Beschäftigten zeigen einen hohen Grad an Zufriedenheit mit den Rahmen- und Arbeitsbedingungen.
- Die spezifischen Expertisen und weiteren Potenziale der Beschäftigten werden in den Blick genommen und deren Weiterentwicklung gefördert.
- Das vorhandene Fachwissen ist eine Ressource, die zielführend eingesetzt, gesichert und gefördert wird.

- Damit die Beschäftigten auch zukünftigen Anforderungen gerecht werden, gilt es, das Interesse an neuen Arbeitsmethoden und Aufgaben zu wecken und zu erhalten.
- Die Beschäftigten werden darin unterstützt, Arbeitsprozesse effektiv zu gestalten und deren kontinuierliche Weiterentwicklung zu betreiben. Zudem werden sie darin unterstützt, in übergreifenden Projekten mitzuwirken, in denen sie sich in nicht-hierarchischen Strukturen souverän bewegen und spezifische Beiträge leisten können. Hierbei sollen die Fähigkeiten, mit anderen zusammenzuarbeiten, sich auf Veränderungen einzulassen und über Hierarchieebenen hinweg mit Fehlern tolerant umzugehen, gestärkt werden.
- Die Universität Vechta steigert ihre Attraktivität als Arbeitgeberin für den Wettbewerb um die „besten Köpfe“.
- Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe einer jeden Führungskraft. Die Führungskräfte dabei zu unterstützen, entspricht dem Selbstverständnis der Personalentwicklung.
- In Veränderungssituationen löst Organisationsentwicklung sowohl individuelle als auch gruppenorientierte Lernprozesse aus. Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sind somit eng verzahnt. Die mit den Aufgaben der Personal- und Organisationsentwicklung betrauten Personen arbeiten daher auf- und untereinander abgestimmt.
- Es soll ein Klima von Offenheit, Vertrauen und Zusammenarbeit gefördert werden, das eine adäquate Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten ermöglicht. Konflikte, die aufgrund größer werdender interner Spannungsfelder entstehen, können in einem offenen Umfeld bearbeitet werden.
- Die individuellen Entwicklungsziele der Beschäftigten werden mit den strategischen Zielen der Universität abgeglichen. Dies bietet Beschäftigten die Möglichkeit, sich kreativ an Veränderungsprozessen zu beteiligen und trägt zu größerer Zufriedenheit am Arbeitsplatz bei. Die Universität profitiert wiederum von den vielfältig vorhandenen Qualifikationen, Kompetenzen und der Motivation ihrer Beschäftigten.

In einem fortlaufenden Prozess soll das Selbstverständnis einer wertschätzenden und fördernden Organisation vor dem Hintergrund der konkreten Herausforderungen und Besonderheiten der Universität Vechta umgesetzt werden. Dabei gilt es, die Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten zu sichern und auszubauen sowie die individuellen Leistungs-, Lern- und Interessenpotenziale zu erweitern und im Sinne der Organisation nutzbar zu machen und wertzuschätzen.

2.3 Kontinuierliche Bedarfserhebung

Die Bedarfserhebung für das vorliegende Konzept, dessen kontinuierliche Weiterentwicklung und konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen setzt auf zwei Ebenen an: auf der Ebene der Universität als Organisation sowie auf der Ebene der Beschäftigten.

Die Bedarfe auf der *Universitätsebene* lassen sich aus externen und internen Vorgaben, Entwicklungen und den Strategien und Zielen der Universität ableiten. Einbezogen werden insbesondere der Hochschulentwicklungsplan, die Zielvereinbarungen mit dem Land, die Vereinbarungen zur familiengerechten und nachhaltigen Hochschule, der Gleichstellungsplan

sowie Themen aus dem Auditierungsverfahren „Vielfalt gestalten“ mit Bezug zur Personalentwicklung.

Zur Konkretisierung des Handlungsbedarfs der Personalentwicklung wurde darüber hinaus ein Strategieworkshop mit den Führungskräften des Dienstleistungsbereichs durchgeführt. Hieraus ergaben sich konkrete Bedarfe und Zielsetzungen der Personalentwicklung für den Dienstleistungsbereich. Parallel gab es im Kontext der Einrichtung eines Graduiertenzentrums an der Universität Vechta Workshops und Gespräche mit dem Wissenschaftsbereich, um auch für diesen Bedarfe und Zielsetzungen zu erfassen. Die hier angesprochenen Ziele wurden bereits oben im Abschnitt „Normative Ziele von Personalentwicklung“ erläutert. Diese Vorgehensweise wird auch in Zukunft wichtig sein, um die Aktualität und den Erfolg des Personalentwicklungskonzeptes zu überprüfen und neue Bedarfe zu erkennen.

Ein weiterer wichtiger Faktor für die Bedarfserhebung ist die regelmäßige Befragung der Führungskräfte zu Fort- und Weiterbildungsbedarfen ihrer Beschäftigten. Ebenso werden jährlich Strukturdaten (Alter, Beschäftigungsverhältnis, Geschlecht, Zu- und Abgänge, durchschnittliche Hochschulangehörigkeit, nicht besetzte Stellen, Anzahl Stellenbesetzungsverfahren, Anzahl Führungskräfte, Inanspruchnahme Heimarbeit, durchschnittliche Krankenquote) der verschiedenen Beschäftigungsgruppen betrachtet, um Bedarfe ableiten zu können.

Neben den oben angesprochenen und bereits erfolgten Maßnahmen der Bedarfserhebung, welche regelmäßig wiederholt werden, sind weitere Maßnahmen für eine Systematisierung der Bedarfserhebung entscheidend.

Die aktuellen und zukünftigen Aufgaben und Anforderungen der Universität (strategische Dimension), die neben fachlichen auch überfachliche Aspekte wie Einstellungen und Werthaltungen (normative Dimension) umfassen, bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Personalentwicklung und sollen in Zukunft in Form von Anforderungsprofilen der an der Universität vorhandenen und geplanten Stellen expliziert werden. Vor dem Hintergrund universitärer Aufgaben und Anforderungen lässt sich dann identifizieren, in welchem Ausmaß geforderte Kompetenzen vorhanden sind und wie diese gefördert werden können.

Auf der Ebene der *Beschäftigten* kann durch Mitarbeitendenjahresgespräche der individuelle Bedarf ermittelt werden, in dem auf aktuelle und künftige Tätigkeiten bezogen vereinbart wird, in welchen Bereichen der Ausbau von Kompetenzen und ggf. die Anpassung von Rahmen- und Arbeitsbedingungen sinnvoll ist und welche Maßnahmen diesbezüglich erfolgen sollen.

Mit Blick auf eine kontinuierliche Bedarfserhebung im Sinne einer systematischen Personalentwicklung ist somit neben der bereits erfolgten und kontinuierlichen Analyse der Organisation (durch Workshops, Analyse von Hochschulentwicklungsplan etc., Befragung der Führungskräfte zum Fortbildungsbedarf der Beschäftigten und Analyse der Personaldaten) die Einführung zweier Maßnahmen an der Universität Vechta relevant: die Erstellung von Anforderungsprofilen sämtlicher Stellen sowie die Einführung von Mitarbeitendenjahresgesprächen.

2.4 Zielgruppen

Die Universität kann ihre vielfältigen Aufgaben und Anforderungen nur mit entsprechend qualifizierten und motivierten Beschäftigten erfolgreich bewältigen. Dem verantwortungsbewussten Umgang mit ihren Beschäftigten misst die Universität Vechta eine zentrale Bedeutung bei.

Personalentwicklung richtet sich daher an alle Beschäftigten im Dienstleistungs- und Wissenschaftsbereich, an Personen, die sich in einem Qualifizierungsverhältnis an der Universität Vechta befinden, sowie an potentielle Bewerber*innen. Ihre individuelle berufliche und persönliche Entwicklung wird konzeptionell, strategisch und bedarfsorientiert gefördert.

Unter Einbeziehung der jeweiligen Interessenvertretungen, Beauftragten und Verantwortlichen für die Querschnittsdimensionen der Universität Vechta werden für die unterschiedlichen Zielgruppen spezifische Maßnahmen entwickelt und angeboten, die für die aktuellen und zukünftigen Anforderungen qualifizieren und persönliche Interessen, Kompetenzen, Potenziale sowie organisationale Rahmenbedingungen berücksichtigen. Dabei wird für jede Maßnahme geklärt, welche Zielgruppe angesprochen werden soll. Damit können Maßnahmen auf die spezifischen Zielgruppen zugeschnitten ausgearbeitet, erprobt und implementiert werden.

Zielgruppen der Personalentwicklung an der Universität Vechta sind:

- Mitarbeiter*innen in Technik und Verwaltung,
- Lehrkräfte für besondere Aufgaben,
- wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter*innen,
- Wissenschaftsmanager*innen,
- Juniorprofessor*innen,
- Professor*innen,
- Führungskräfte, Projekt- und Teamleitungen,
- Ausbilder*innen,
- Auszubildende und Umschüler*innen,
- Master-Studierende,
- Promovierende,
- Postdoktorand*innen,
- Habilitierende,
- potentielle Bewerber*innen.

2.5 Demografische Entwicklung

In der oben aufgezeigten kontinuierlichen Bedarfserhebung (Analyse der Altersstruktur) hat sich die besondere Bedeutung der demografischen Entwicklung herausgestellt. Die Auswertung der Personalstruktur der Universität Vechta zeigt, dass die demografische Entwicklung in den nächsten fünf bis zehn Jahren einen starken Einfluss auf den Personalbestand und die Personalstruktur der Universität Vechta nehmen wird und eine Herausforderung mit Blick auf die zuvor benannten Aufgaben und eine erfolgreiche

Hochschulentwicklung ist.¹⁰ Die jährliche Betrachtung der Personal- und Altersstruktur ist somit Teil eines erforderlichen Risikofrüherkennungssystems.

Vor diesem Hintergrund wird die Relevanz systematischer Personalentwicklung als strategisches Handlungsfeld deutlich. Es ergeben sich nachstehend aufgeführte Erfordernisse:

- neue Rekrutierungsstrategien mit einer starken Gewichtung der Mitarbeiter*innengewinnung unter Berücksichtigung eines wachsenden Wettbewerbs um Beschäftigte allgemein sowie um Fach- und Führungskräfte im Speziellen,
- die Entwicklung einer „Passfähigkeit“ von Qualifikations- und Kompetenzanforderungen und Bewerber*innenpotenzial bzw. -nachfrage sowie ggf. Neu- und Weiterqualifizierung,
- die Entwicklung von Strategien zur langfristigen Mitarbeiter*innenbindung,
- die Verlängerung der Beschäftigungsfähigkeit, gemessen am zunehmenden Lebensalter in der Beschäftigung, unter Berücksichtigung von Bedürfnissen und Bedarfen älterer Beschäftigter und deren individueller Weiterentwicklung durch spezifische Angebote sowohl im Sinne von Weiterbildungsangeboten als auch im Sinne von Arbeitsumgebung und flexiblen Ausstiegs- bzw. Übergangsszenarien aus der Beschäftigung in die Nacherwerbszeit,
- Wissens- und Übergabemanagement zur Bewahrung und Übergabe von Wissen im Sinne eines Wissenstransfers zwischen den Generationen.

Es wird deutlich, dass die Folgen des demografischen Wandels auf alle Handlungsfelder der Personalentwicklung (Personalgewinnung, Personalbindung, Personalqualifizierung, Personalfreisetzung) Einfluss nehmen. Dies bestätigt die Dringlichkeit der Systematisierung dieses Aufgabenbereichs.

¹⁰ Siehe Anhang 2: Weitere Ausführungen zur demografischen Entwicklung an der Universität Vechta.

3 Steuerung der Personalentwicklung

Voraussetzung, um die oben beschriebene Wirksamkeit und Verbindlichkeit von Personalentwicklung zu erreichen, ist die Benennung der Verantwortlichkeiten sowie die Verankerung einer entsprechenden Steuerung. Diese erfolgt an der Universität Vechta vor allem durch den „Zirkel Personalentwicklung“. Aber auch die Führungskräfte sollen im Rahmen des „Führungskräfte-Forums“ bei der Entwicklung und Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen mitwirken, um die Praxistauglichkeit der Maßnahmen zu gewährleisten. Wie die verschiedenen Zirkel und Organisationsebenen einen Qualitätskreislauf ergeben, wird im letzten Abschnitt des Kapitels erläutert.

3.1 Verantwortung und Ressourcen für Personalentwicklung

Für die Implementierung der Personalentwicklung gibt es an der Universität Vechta verschiedene Verantwortungsträger*innen:

- Die Hochschulleitung bekennt sich zu einer dauerhaften Personalentwicklung und verankert Personalentwicklung als wichtigen Bestandteil der Personalpolitik. Die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen werden soweit möglich zur Verfügung gestellt.
- Die zentral verantwortlichen Stellen der Personalentwicklung (Allgemeine Personalentwicklung, Berufungsmanagement, Koordination Familiengerechte Hochschule, Koordination Betriebliches Gesundheitsmanagement, Graduiertenzentrum) beraten Führungskräfte und Beschäftigte zu Fragen der Personalentwicklung, initiieren die Organisation und Koordination von Maßnahmen der Personalentwicklung, begleiten Veränderungsprozesse und führen bedarfsgerechte Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung durch (vgl. Abbildung 2).
- Der Personalrat unterstützt die Personalentwicklung und Organisationsentwicklung im Rahmen der Beteiligungsrechte.
- Die zentrale Gleichstellungsbeauftragte, die Schwerbehindertenvertretung und die Promovierendenvertretung unterstützen die Ziele der Personalentwicklung mit den Interessenschwerpunkten der von ihnen zu vertretenden Gruppen bzw. gemäß ihrem gesetzlichen Auftrag.
- Die Führungskräfte nehmen Personalentwicklung als eine nicht delegierbare Führungsaufgabe wahr und setzen sich dafür ein, dass die erforderlichen Maßnahmen zur bedarfsgerechten Qualifizierung und Förderung durchgeführt werden.
- Die Beschäftigten sind zur Eigenleistung aufgefordert. Sie tragen für ihre berufliche und persönliche Entwicklung Mitverantwortung.



Abbildung 2: Zentral verantwortliche Stellen der Personalentwicklung (eigene Darstellung)

Allen Führungskräften kommt eine zentrale Verantwortung und Vorbildfunktion zu, indem sie engagiert an den Entwicklungsprozessen der Organisation mitwirken und sich durch aktives Vorleben sowie durch Einbeziehung und Förderung der eigenen Beschäftigten an der Erreichung der Gesamtziele der Universität beteiligen.

Personalentwicklung ist nicht als einmalige Aufgabe, sondern als ein fortlaufender Prozess und somit als Daueraufgabe zu verstehen, die in enger Verzahnung mit der Organisationsentwicklung umgesetzt werden muss. Die Konzeption, Durchführung und Weiterentwicklung dieser zentralen Steuerungsaufgabe bedarf daher einer verbindlichen personellen und infrastrukturellen Ausstattung mit enger Anbindung an das Präsidium. Nur so kann gewährleistet werden, dass die geplanten Maßnahmen zielführend umgesetzt, deren Wirksamkeit kontrolliert und ihre Verbindlichkeit garantiert werden können.

3.2 Zirkel Personalentwicklung

Eine wichtige Voraussetzung für die Konzeptentwicklung war die Einrichtung des Zirkels Personalentwicklung (Zirkel PE) unter der Leitung der Vizepräsidentin für Personal und Finanzen und unter Mitwirkung des Vizepräsidenten für Forschung, Nachwuchsförderung und Transfer, der Leitung des Dezernats 1 - Personal, den Beschäftigten des Teams Personalentwicklung, der Geschäftsführung des Graduiertenzentrums, des Personalrats, der zentralen Gleichstellungsbeauftragten, der Schwerbehindertenvertretung und der Promovierendenvertretung.

Der Zirkel Personalentwicklung ist das zentrale Steuerungsorgan für die Erarbeitung, Einführung und Optimierung des Rahmenkonzepts Personalentwicklung und somit zuständig für die normative und strategische Ausrichtung. Der Zirkel informiert alle am Prozess beteiligten und von ihm betroffenen Personen über die Zielrichtung und die Notwendigkeit der Weiterentwicklung der Personalentwicklung, um eine gemeinsame Problemsicht und Lösungsperspektive entwickeln zu können. Zudem muss der Zirkel die Dokumentation der Arbeitsergebnisse sicherstellen und die Zwischenergebnisse im Sinne der unten beschriebenen Qualitätssicherung an die zuständigen Entscheidungsträger*innen und Beschäftigten rückkoppeln.

Aufgaben des Zirkels Personalentwicklung sind insbesondere:

- Unterstützung der zentralen Stelle der allgemeinen Personalentwicklung,
- Weiterentwicklung des Personalentwicklungskonzepts auf Basis der strategischen Leitlinien der Universität Vechta,
- Verknüpfung von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung,
- Festlegung von Handlungsfeldern,
- Steuerung, Begleitung und Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen im Sinne der oben erläuterten Qualitätssicherung,
- Abstimmung von Themenfeldern, Konzepten und Förderprogrammen.

3.3 Führungskräfte-Forum

Entscheidende Verantwortungsträger*innen bei der Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen sind die Führungskräfte der Universität Vechta. Ein erster Ansatz, um sowohl die Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen als auch die Kommunikation zwischen den Führungskräften im Sinne einer Führungskräfteentwicklung zu ermöglichen, ist die Einrichtung eines Führungskräfte-Forums im Dienstleistungsbereich.

Ziele des Führungskräfte-Forums sind:

- erste Schritte im Sinne einer Führungskräfteentwicklung,
- verstärkte Vernetzung zwischen den Führungskräften und ihren Zuständigkeitsbereichen,
- Förderung des Austauschs zwischen den Führungskräften,
- Ermöglichung eines Austauschs über Führung,
- Entwicklung von kollegialen Beratungen,
- Gelegenheiten zur Selbstreflexion,
- kollegiale und zielorientierte Besprechung aktueller Themen und Probleme,
- Schaffung von Informations- und Rückkopplungsräumen zu geplanten Personalentwicklungsmaßnahmen,
- Einflussnahme der Führungskräfte auf Personalentwicklung (Gewinnung von Pilotbereichen, direkte Beteiligung einzelner Führungskräfte an der Entwicklung einzelner Instrumente),
- Platzierung der Querschnittsdimensionen.

Die Einrichtung eines Führungskräfte-Forums ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Umsetzung eines Personalentwicklungskonzepts. Da sich der Zirkel Personalentwicklung dazu entschlossen hat, zunächst im Dienstleistungsbereich mit der Implementierung der strategischen, systematischen Personalentwicklung zu beginnen, zählt anfangs die Leitungsebene des Dienstleistungsbereichs zur Zielgruppe des Führungskräfte-Forums. Ein ähnliches Instrument ist für den Wissenschaftsbereich vorgesehen.

3.4 Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Die Personalentwicklung der Universität Vechta orientiert sich an aktuellen Standards und erhält regelmäßig innovative Impulse aus anderen Hochschulen, beispielsweise durch die Mitgliedschaft der Universität im bundesweiten Netzwerk UniNetzPE. Konkret wird die Qualitätssicherung und die Qualitätsentwicklung der Personalentwicklung an der Universität Vechta über verschiedene Organisationsebenen realisiert:

- **Ebene Universität**
- **Ebene Zirkel Personalentwicklung (Zirkel PE)**
- **Ebene Maßnahmen**
- **Ebene Beschäftigte**

Die für jede Ebene beschriebenen Ansätze bilden Qualitätskreisläufe und sehen vor, regelmäßig Maßnahmen zur Weiterentwicklung abzuleiten und ihre Umsetzung zu überprüfen. Ausgangs- und Orientierungspunkt sind die für die Personalentwicklung in diesem Konzept formulierten Ziele sowie die abgeleiteten Teilziele. Auf dieser Grundlage werden Personalentwicklungsmaßnahmen auf den entsprechenden Ebenen konzeptionell geplant („Plan“), durchgeführt („Do“), überprüft („Check“) und angepasst („Act“). Diese Qualitätskreisläufe wiederholen sich stetig (vgl. Abbildung 3).¹¹

¹¹ Vgl. Best, Mark und Neuhauser, Duncan, 2006. Walter A Shewhart, 1924, and the Hawthorne factory. Quality and Safety in Health Care. 15(2). S. 142-143.

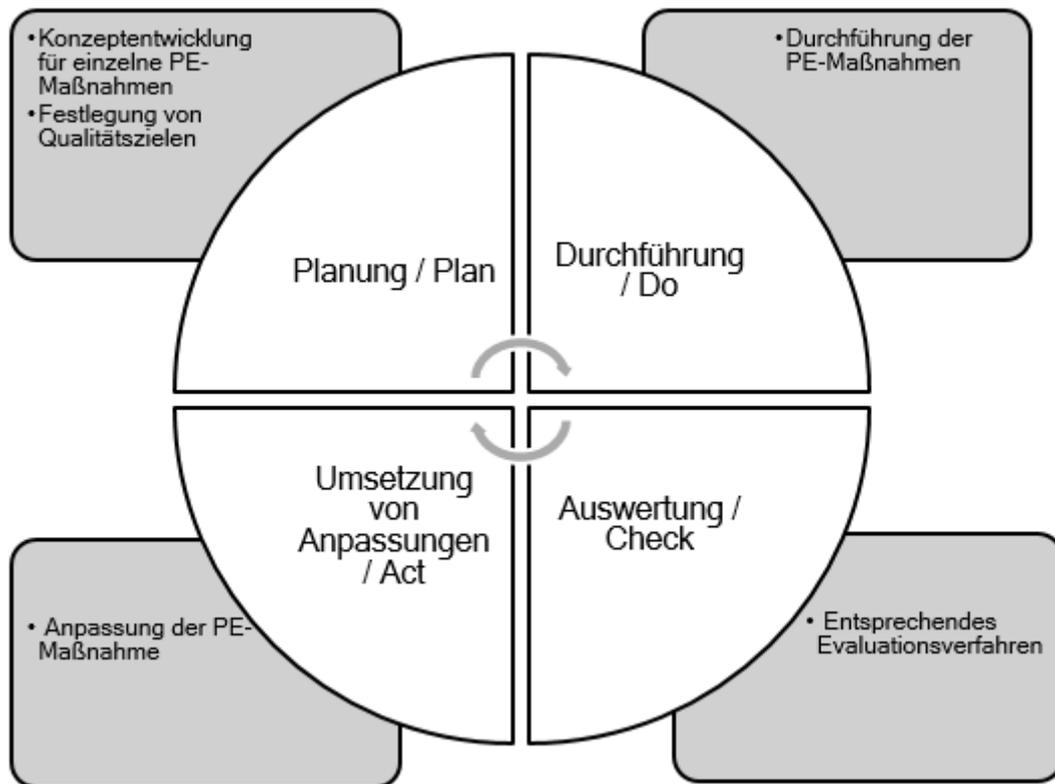


Abbildung 3: Qualitätskreislaufl der Personalentwicklung (eigene Darstellung in Anlehnung an Best und Neuhauser 2006)

Zusammengeführt werden die Qualitätskreisläufe auf der *Ebene des Zirkels Personalentwicklung* (vgl. Abbildung 4). Dieser berät über qualitätsrelevante Daten und Informationen der einzelnen Maßnahmen und reflektiert die Zielerreichung. *Die Ebene der Universität* ist dabei verantwortlich für die Mittelverteilung und orientiert sich an den Zielen und Strategien der Personalentwicklung. Auf der *Ebene der Maßnahmen* wird in diesem Konzept sowie in den noch zu erarbeitenden detaillierten Konzepten zu den jeweiligen Maßnahmen definiert, wie die Evaluation, die Qualitätssicherung und die Qualitätsentwicklung vorgenommen wird. Zudem werden entsprechende Indikatoren definiert. Die Anbieter*innen der jeweiligen Maßnahmen berichten im Zirkel Personalentwicklung regelmäßig über die Zielerreichung. Auf der *Ebene der Beschäftigten* steht neben den Rückmeldungen aus der kontinuierlichen Bedarfserhebung, den Ergebnissen der Diskussionen im Führungskräfte-Forum und den Mitarbeitendenjahresgesprächen zukünftig ein universitätsweites Verbesserungsmanagement¹² für Rückmeldungen zum Bereich Personalentwicklung zur Verfügung. Ebenso leisten Gefährdungsbeurteilungen einen Beitrag zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Personalentwicklung. Diese umfassen eine systematische Ermittlung und Bewertung aller Gefährdungen, denen Beschäftigte im Zuge ihrer beruflichen Tätigkeit ausgesetzt sind, sowie die Ableitung und Umsetzung von zum Schutz der Sicherheit und Gesundheit erforderlichen Maßnahmen.

¹² Ein „Beratungs-, Verbesserungs-, Beschwerde- und Konfliktmanagement“ wird aktuell an der Universität Vechta erarbeitet.

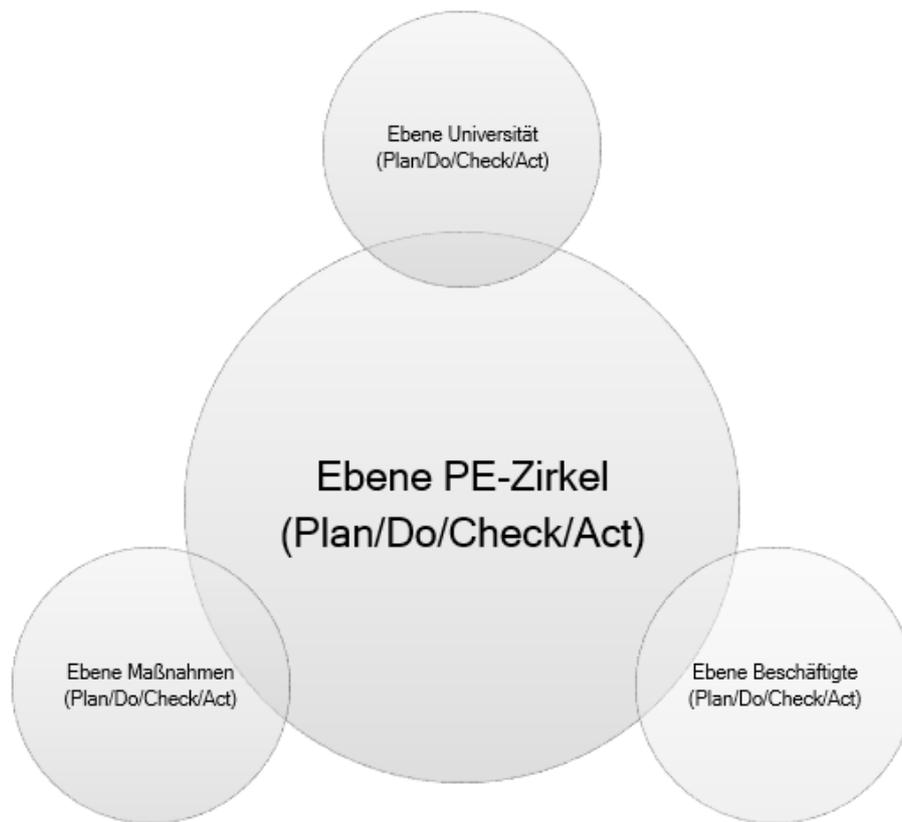


Abbildung 4: Zusammenführung der Qualitätskreisläufe im Zirkel Personalentwicklung (eigene Darstellung)

4 Ausrichtung von Personalentwicklungsmaßnahmen

Die Ausrichtung von Personalentwicklungsmaßnahmen an der Universität Vechta orientiert sich an den Querschnittsdimensionen aus dem aktuellen Hochschulentwicklungsplan Digitalisierung, Internationalisierung, Nachhaltigkeit, Gleichstellung und Diversität sowie an den Gestaltungsdimensionen von Personalentwicklung Lebensphasen, Gesundheit und Führung (vgl. Abbildung 5). Letztere wurden im Rahmen der Bedarfserhebung als relevante Zielsetzungen für die Handlungsfelder definiert. Somit werden alle im Folgenden benannten Dimensionen in die Zielsetzungen und die Entwicklungen der einzelnen Handlungsfelder, die in eigenen, spezifischen Konzepten konkretisiert werden, einbezogen.



Abbildung 5: Ausrichtung von Personalentwicklungsmaßnahmen (eigene Darstellung)

4.1 Querschnittsdimensionen des Hochschulentwicklungsplans

4.1.1 Digitalisierung

Die Universität Vechta nimmt sich verstärkt der Digitalisierung als Querschnittsaufgabe in Forschung, Nachwuchsförderung, Lehre, Transfer sowie Verwaltung und Service an. Für die Umsetzung des digitalen Wandels ist die Bereitschaft des ständigen Lernens und der ständigen Weiterentwicklung aller Beschäftigten Voraussetzung. Hier wird die Personalentwicklung unterstützend tätig und hinterfragt auch eigene Prozesse und passt diese an. Neben den technischen Kompetenzen, welche zur Umsetzung neuer digitaler Prozesse notwendig sind, sollen zukünftig vor allem auch kommunikative und kooperative Kompetenzen, Kompetenzen im Umgang mit Komplexität sowie Veränderungsbereitschaft und Projektmanagementkompetenzen gefördert werden.

4.1.2 Internationalisierung

Die Universität Vechta möchte allen Hochschulmitgliedern ein interkulturell und international geprägtes Studien-, Forschungs- und Arbeitsumfeld vor Ort bieten. Durch die Stärkung des Selbstverständnisses der Universität Vechta als global agierende, internationale Universität

wird nicht nur die Integration und Produktivität internationaler Hochschulmitglieder gewährleistet, es wird vielmehr die international ausgerichtete wissenschaftliche und persönliche Weiterentwicklung und Vernetzung aller Hochschulmitglieder ermöglicht.¹³

4.1.3 Nachhaltigkeit

Die Universität Vechta hat sich zu eigenen Nachhaltigkeitsleitlinien bekannt.¹⁴ Unter Nachhaltigkeit wird eine Entwicklung verstanden, die umfassend angelegt ist und kulturelle, ökologische, ökonomische und soziale Belange berücksichtigt. Sie ist langfristig ausgerichtet und bezieht das Wohl zukünftiger Generationen mit ein. Die Universität Vechta schafft geeignete Rahmenbedingungen, um Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Die Nachhaltigkeitsprozesse an der Universität Vechta sind als kontinuierliche Weiterentwicklung im Sinne einer „lernenden Organisation“ zu verstehen. Auch durch Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung sollen die Nachhaltigkeitsleitlinien der Universität Vechta fester Bestandteil des Arbeits- und Wissenschaftsalltags der Hochschulmitglieder werden. Im Übrigen wird das Thema „Nachhaltigkeit“ in Studium und Lehre wie in Forschung und Transfer verankert.

4.1.4 Gleichstellung und Diversität

Im Anspruch einer „Hochschule in Verantwortung“ strebt die Universität Vechta unter anderem an, gleichberechtigt miteinander umzugehen, Vielfalt anzunehmen und wertzuschätzen. Die Universität möchte einen diskriminierungsfreien Raum mit fairen Entwicklungschancen für alle an der Universität arbeitenden und sich qualifizierenden Menschen bieten. Wesentlich dafür ist eine gelebte Diversität mit einer Gleichstellung aller Geschlechtsidentitäten auf allen Ebenen, der Anerkennung der Vielfalt der Menschen an der Universität und die Beachtung der jeweiligen Lebenssituation.

Mit den in diesem Konzept beschriebenen Entwicklungen will die Universität eine offene Organisationskultur unterstützen, die die Anerkennung und Ermöglichung vielfältiger Lebensweisen in allen Bereichen der Universität fördert. Die Personalentwicklung unterstützt so gleichzeitig auch die Implementierung des Gender Mainstreamings an der gesamten Universität.

Durch thematische Arbeitsgruppen, z. B. zur Vielfalt des Personals, Sensibilisierung oder Antidiskriminierung, werden partizipativ Maßnahmen und Instrumente entwickelt, welche strukturell die Chancengerechtigkeit und bestehende Barrieren abbauen. Vor allem durch die Implementierung neuer Maßnahmen und Instrumente entsteht eine höhere Transparenz und Standardisierung, die Willkür entgegenwirkt.

Führungskräften kommt bei der Entwicklung einer entsprechenden Hochschulkultur eine Schlüsselrolle zu. Sie sollen ein respektvolles und gemeinschaftliches Miteinander im beruflichen Alltag fördern, sodass unterschiedliche Menschen gemeinsam ihre Expertise, ihre

¹³ Vgl. Universität Vechta International Office, 2018. Broschüre Internationalisierungsstrategie. <https://www.uni-vechta.de/internationales/referat-internationales/internationales-profil/> (Abruf am 25.06.2019).

¹⁴ Vgl. Nachhaltigkeitsleitlinien der Universität Vechta, 2017. <https://www.uni-vechta.de/%20uni/nachhaltige-hochschule/home/nachhaltigkeitsleitlinien/> (Abruf am 25.06.2019).

innovativen Ideen und Potenziale entfalten können und sich selbst weiterentwickeln. Detaillierte Ziele werden im Gleichstellungsplan und der angestrebten Diversitätsstrategie der Universität Vechta aufgeführt.¹⁵

Auch familienfreundliche Rahmenbedingungen und die Verankerung einer gelebten familiengerechten Kultur an der Universität Vechta tragen wesentlich dazu bei, die individuellen Lebensrealitäten der Beschäftigten in Einklang mit ihrem beruflichen Engagement zu bringen und eine Chancengleichheit zu verwirklichen. Die Universität Vechta hat sich hierbei auf einen weiten Familienbegriff verständigt.¹⁶ Zugleich werden hierdurch die Attraktivität der Universität Vechta als Arbeitgeberin und Hochschule wie auch die Leistungsfähigkeit, die Motivation und das Wohlbefinden der Beschäftigten gesteigert. Hieraus folgt, dass Fluktuationen und Fehlzeiten reduziert werden. Mit der Einrichtung der Koordination Familiengerechte Hochschule wurde eine zentrale Anlaufstelle für die individuelle Beratung und Unterstützung der Universitätsangehörigen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Studium bzw. Beruf und Familie geschaffen und gleichzeitig die zielorientierte Weiterentwicklung familiengerechter Universitätsstrukturen und die Verwirklichung einer entsprechenden Kultur eingeleitet. Ausgehend von den Besonderheiten der Hochschulorganisation begleitet und unterstützt das „audit familiengerechte hochschule“ der berufundfamilie gGmbH - eine Initiative der gemeinnützigen Hertie Stiftung - seit 2013 diesen Gestaltungsprozess. Die konkreten strategischen und operativen Ziele sowie die Umsetzungsstrategie werden alle drei Jahre in einer entsprechenden Zielvereinbarung festgeschrieben.

4.2 Gestaltungsdimensionen für Personalentwicklung

4.2.1 Lebensphasen

Ziel ist es, hoch qualifizierte, motivierte Beschäftigte zu gewinnen und deren Leistungsfähigkeit und Engagement unter Berücksichtigung unterschiedlicher Lebensphasen zu erhalten. Die persönliche Entwicklung ist ein lebenslanger Prozess, der die Veränderung eigener Rollen, Bedürfnisse, Ziele und Kompetenzen umfasst. Die Universität Vechta entwickelt Strukturen, die die Weiterentwicklung unter Berücksichtigung lebensphasenbedingter Anforderungen unterstützen. Sie möchte erreichen, dass Beschäftigte Vertrauen in das eigene Entwicklungspotenzial gewinnen und die angebotenen Möglichkeiten erkennen und engagiert nutzen. Durch überfachliche Beratungsangebote und gezielte Maßnahmen und Förderungen (alternierende Heimarbeit / alternierendes mobiles Arbeiten, Teilzeitmodelle etc.) werden Karrierewege und Übergänge sowie lebenslanges Lernen an der Universität Vechta individuell begleitet und gestaltet.

¹⁵ Vgl. https://www.uni-vechta.de/fileadmin/user_upload/Gleichstellung/Bilder/Neu_2019/Gleichstellungsplan_2019_2024_vom_Senat_beschlossene_Fassung_22.05.2019.pdf (Abruf am 15.11.2019).

¹⁶ Vgl. https://www.uni-vechta.de/fileadmin/user_upload/Org_Pers_entwicklung/Downloads/Zielvereinbarung_Zertifizierung.pdf (Abruf am 18.11.2019).

4.2.2 Gesundheit

Die Universität Vechta sieht das Potenzial von Gesundheitsförderung als Instrument eines qualitätsorientierten Organisationswandels und als Möglichkeit zur Erfüllung aktueller Strukturveränderungen. Sie betrachtet es als ihre Aufgabe, sich noch weiter zur gesundheitsfördernden Hochschule zu entwickeln. Daher wird unter Einbeziehung der Interessenvertretungen, der Führungskräfte und relevanter Organisationseinheiten ein Konzept zur Implementierung eines systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements und zur nachhaltigen Verankerung einer gesundheitsfördernden Hochschulkultur erarbeitet. Das betriebliche Gesundheitsmanagement soll nicht nur dazu beitragen, gesundheitliche Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz wie Arbeitsausfälle, Berufserkrankungen und psychische Belastungen zu vermeiden, sondern auch individuelle Gesundheitspotenziale und -kompetenzen zu fördern und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz durch eine Arbeitsgestaltung nach gesundheitsförderlichen Kriterien zu verbessern.

4.2.3 Führung

Die Universität Vechta setzt sich als Ziel, sozial kompetentes Führungshandeln im Sinne hoher Wertschätzung, umfassender Information und Transparenz, Kommunikation und Einbindung in allen Bereichen der Universität zu verankern. Unter Personalführung wird die gezielte Unterstützung und Motivation von Beschäftigten mit Rücksicht auf persönliche und gesundheitliche Bedürfnisse verstanden. Die erfolgreiche Erfüllung aktueller und zukünftiger Aufgaben hängt maßgeblich von den Kompetenzen der Führungskräfte im Dienstleistungs- und Wissenschaftsbereich ab. Professor*innen spielen dabei als Führungskräfte im Wissenschaftsbereich nicht nur eine zentrale Rolle mit Blick auf die Aufgabenerfüllung in Forschung, Lehre und Transfer, sondern auch mit Blick auf die Qualifizierung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

5 Handlungsfelder

Der Zirkel Personalentwicklung empfiehlt, im Sinne des definierten Verständnisses von Personalentwicklung an der Universität Vechta sowie nach Evaluierung der oben aufgezeigten Bedarfserhebung, die folgenden Handlungsfelder umzusetzen. Diese werden im Folgenden erläutert und Teilziele sowie Qualitätssicherungsmaßnahmen, sofern bereits definiert, dargestellt. Für die Handlungsfelder werden jeweils Konzepte unter Berücksichtigung der oben benannten Querschnittsdimensionen und Einbeziehung der Zielgruppen erarbeitet.

5.1 Personalgewinnung

An der Universität Vechta gibt es etablierte Verfahren der Personalauswahl, die eine kompetenzbezogene, transparente und dem Prinzip der Bestenauslese folgende Personalauswahl gewährleisten. Diese werden unter ausdrücklicher Berücksichtigung von Chancengerechtigkeit und Diversitätsaspekten regelmäßig reflektiert und entsprechend weiterentwickelt. Dabei werden Beteiligungsrechte gewahrt und im Sinne organisationaler Ziele und Prinzipien Perspektiven einbezogen, die für die Universität als Organisation bedeutsam sind. Der Personalrat, die zentrale Gleichstellungsbeauftragte und die Schwerbehindertenvertretung werden dementsprechend frühzeitig in die Verfahren eingebunden. Ein Leitfaden zur Durchführung von Einstellungsverfahren wird derzeit erarbeitet und soll die Verantwortlichen in der Umsetzung der Verfahren unterstützen.

Insbesondere die Berufung von Professor*innen ist ein strategisches Werkzeug der Universitätsleitung, um gemeinsam mit den Fakultäten auf die definierten Ziele zuzusteuern und die im Hochschulentwicklungsplan vereinbarte Profilbildung umzusetzen. Für die Berufung von Hochschullehrer*innen gelten besondere Regelungen, so dass neben den gesetzlichen Bestimmungen die Berufsordnung der Universität Vechta zu beachten ist. Darüber hinaus erarbeitet das Berufungsmanagement in Abstimmung mit dem Präsidium einen Leitfaden für Berufungsverfahren. Dieser soll die Fakultäten und Berufungskommissionen dabei unterstützen, Berufungsverfahren rechtssicher, zügig und in einer hohen Qualität durchzuführen.

Im Hinblick auf die demografische Entwicklung, die eine besondere Herausforderung bei der Personalgewinnung voraussehen lässt, werden zunehmend verfeinerte Strategien und größere Anstrengungen bei der Personalgewinnung erforderlich. Hierbei ist zu differenzieren zwischen der Gewinnung von externen Nachwuchskräften, von Externen als Quereinsteiger*innen aufgrund spezieller Vorkenntnisse bzw. Erfahrungen und der Gewinnung von Beschäftigten aus der Universität.

Zur Sicherung der Qualitätsstandards der angewendeten Auswahlverfahren bedarf es einer kontinuierlichen Auswertung. Dazu gehören u. a. die anlassbezogene Anpassung der geplanten Anforderungsprofile und die Ausrichtung des Auswahlverfahrens an allgemeingültigen wissenschaftlichen Standards.

Gleichstellungs- und Diversitäts-Kompetenzen werden als Führungskompetenz verstanden. Dazu wird im Rahmen des Diversity-Audits weiter an der Schaffung und Förderung eines sensiblen Bewusstseins für diversitätsgerechte Personalauswahl, z. B. durch die oben bereits benannte Bereitstellung eines entsprechenden Einstellungsleitfadens, gearbeitet.

Teilziele:

- Konzeptentwicklung zum Thema Personalgewinnung, idealerweise unter Mitwirkung einer Führungskraft und eines*einer Beschäftigten,
- Erarbeitung eines „Employer Brandings“, mit Unterstützung durch den Bereich Marketing und Kommunikation.

Qualitätssicherung:

- regelmäßige Befragung der Bewerber*innen, wie sie auf die Universität Vechta aufmerksam geworden sind (in anonymisierter Form mit der Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge anzubringen).

Die Themen Anforderungsprofile und Onboarding sind zwei bereits konkret geplante und sich in der Umsetzung befindende Maßnahmen der Personalgewinnung, weshalb diese in den folgenden Unterkapiteln genauer erläutert werden.

5.1.1 Anforderungsprofile

Eine systematische Personalentwicklung setzt das Vorhandensein von Anforderungsprofilen für die einzelnen Stellen voraus. Anforderungsprofile dienen zum einen der qualifizierten Personalauswahl, zum anderen bieten sie den Beschäftigten und den Führungskräften die Grundlage einer gezielten Personalentwicklung.

Anforderungsprofile sind am jeweiligen Arbeitsplatz orientiert und formulieren die Ansprüche und Erwartungen an fachliche und überfachliche Kompetenzen. Somit lassen sich im Vergleich von Anforderungsprofilen und vorhandenen Kompetenzen Rückschlüsse ziehen, welcher Qualifizierungsbedarf erforderlich ist. Anforderungsprofile dienen somit nicht ausschließlich der Personalauswahl, sondern sind u. a. auch Grundlage für die Fort- und Weiterbildungsplanung sowie für eine Vielzahl weiterer Instrumente der Personalentwicklung, wie z. B. das Mitarbeitendenjahresgespräch, die Mitarbeitendenbeurteilung und die Führungskräfteentwicklung (vgl. Abbildung 6). Die Querschnittsdimensionen der Universität lassen sich als voraussetzende und zu erlernende Kompetenzen in die Anforderungsprofile integrieren.

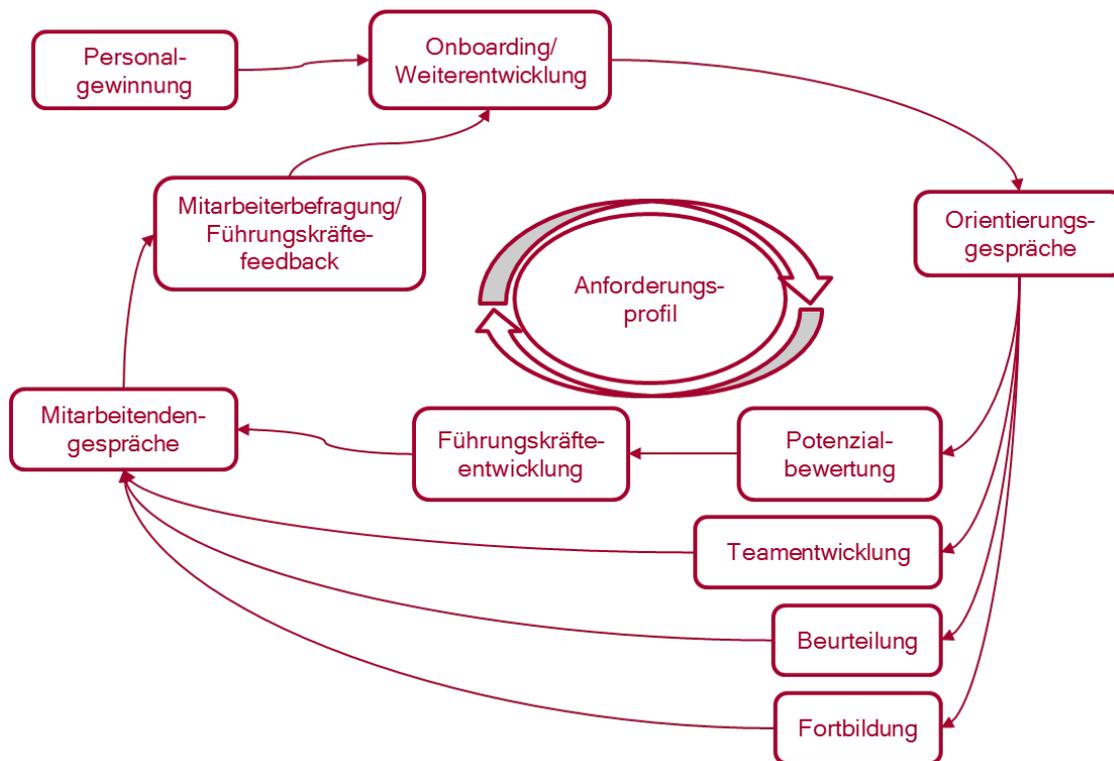


Abbildung 6: Einfluss von Anforderungsprofilen auf Personalentwicklungsmaßnahmen (eigene Darstellung)

Teilziele:

- Beschluss zur universitätsweiten Einführung von Anforderungsprofilen durch das Präsidium,
- Ankündigung und Besprechung (Bedarfe, Wünsche, Bedenken, Herausforderungen) der Anforderungsprofile mit den Führungskräften,
- Konzeptentwicklung zur Einführung der Anforderungsprofile, idealerweise unter Mitwirkung einer Führungskraft und eines*einer Beschäftigten,
- Schulung der Führungskräfte,
- Zielvorgaben des Präsidiums zur Umsetzung (z. B. Anforderungsprofile für alle neuen Stellen oder pro Bereich fünf Anforderungsprofile für bestehende Stellen pro Jahr),
- Unterstützung der Führungskräfte bei der Umsetzung durch die Personalentwicklung,
- digitale Lösung zur Erfassung der Anforderungsprofile und des Abgleichs mit den Kompetenzprofilen (Qualifizierungen von Beschäftigten müssen für Führungskräfte einsehbar sein),
- Implementierung des Prozesses (Abgleich zwischen Anforderungs- und Kompetenzprofilen und Bedarfsmeldungen an die Personalentwicklung).

Qualitätssicherung:

- Rückkopplungsprozess bei der Konzepterarbeitung mit den Führungskräften,
- Zielvorgaben des Präsidiums mit Blick auf vorhandene Anforderungsprofile,
- bedarfsorientierte Überarbeitung der Anforderungsprofile,
- Unterstützung bei der Erarbeitung durch das Personaldezernat.

5.1.2 Onboarding

Die Erlebnisse und Eindrücke, die neue Beschäftigte in den ersten Tagen und Wochen nach Arbeitsaufnahme verarbeiten, sind oft prägend für die künftige innere Einstellung zum neuen Arbeitsplatz und damit einhergehend für die Art der Aufgabenerfüllung. Enttäuschungen im Einarbeitungsprozess resultieren zumeist aus diffusen, nicht erfüllten Erwartungen. Aus diesem Grund ist es wichtig, gerade die ersten Wochen nach Arbeitsbeginn für alle Beteiligten zielorientiert und transparent zu strukturieren. Mit den Instrumenten, die ein systematisches Onboarding-Konzept beinhaltet, soll im Rahmen eines „Employer Branding“ die Universität Vechta als attraktive Arbeitgeberin entwickelt und positioniert werden. Ziel ist es, die neuen Beschäftigten bei der Einarbeitung bestmöglich zu unterstützen und so eine langfristige Bindung zu erreichen.

Im Rahmen der Einarbeitung ist der Integration in die jeweiligen Arbeitsbereiche, die über die rein fachliche Einweisung hinausgeht, besondere Bedeutung beizumessen. Hier wird sowohl von den Führungskräften als auch von den Kolleg*innen der neuen Beschäftigten aktives Engagement erwartet. Umgekehrt wird aber auch von den neuen Beschäftigten erwartet, den Einarbeitungsprozess eigeninitiativ mitzugestalten und, wenn erforderlich, Unterstützung einzufordern. Während der Einarbeitungsphase kann durch Anforderungsprofile und Orientierungsgespräche geklärt werden, welche Kompetenzen noch benötigt werden und in welcher Form eine Anpassung der Rahmenbedingungen erfolgen sollte, um die Stelle gut ausfüllen zu können. Die Einarbeitung neuer Beschäftigter ist als Führungsaufgabe zu verstehen und wahrzunehmen.

Im professoralen Bereich begleitet das Berufungsmanagement neue Professor*innen bis zum Schritt der Ernennung individuell und initiiert einen fließenden Übergang in die jeweilige Fakultät. Des Weiteren steht das Berufungsmanagement allen Professor*innen während ihrer Tätigkeit an der Universität Vechta kontinuierlich als Ansprechperson, z. B. bei Fragen zu Berufungs- und Zielvereinbarungen, zur Seite.

Teilziele:

- Ankündigung und Besprechung (Bedarfe, Wünsche, Bedenken, Herausforderungen) des Onboarding mit den Führungskräften,
- Konzeptentwicklung zum Onboarding, idealerweise unter Mitwirkung einer Führungskraft und eines*einer Beschäftigten,
- Bereitstellung von Dokumenten und Materialien durch die Personalentwicklung,
- Testen der Materialien in Pilotbereichen,
- Schulung aller Führungskräfte,
- verpflichtende Einführung des Onboarding-Prozesses.

Qualitätssicherung:

- Pilotphase bei der Implementierung,
- Implementierung mit regelmäßigen Feedbackschleifen zwischen Führungskraft, Beschäftigtem*Beschäftigter und Personalentwicklung, um den Einarbeitungsprozess kontinuierlich zu verbessern,

- Abgleich der ausgefüllten Checklisten zur Einarbeitung mit den Zahlen der neu angestellten Beschäftigten,
- Rückfrage bei den Führungskräften bei nicht ausgefüllter Checkliste durch das Personaldezernat,
- anonyme Feedbackschleife durch Evaluationsbogen in der Willkommensbroschüre.

5.2 Personalbindung

Das Empfinden und Erleben von Zugehörigkeit, Verbundenheit und Identifikation der Beschäftigten gegenüber ihrer Organisation wird als Personalbindung bezeichnet. Eine erfolgreiche Personalbindung sorgt für eine sinkende Fluktuation, eine hohe Zufriedenheit sowie für gute Arbeitsergebnisse. Die im Folgenden skizzierten Maßnahmen und Instrumente unterstützen die Personalbindung.

5.2.1 Mitarbeitendenjahresgespräche

Beschäftigte haben ein Recht auf Rückmeldung zu Leistung und Verhalten, Führungskräfte haben die Pflicht einer entsprechenden Rückmeldung. Das strukturierte Mitarbeitendenjahresgespräch ist ein periodisches Förderungsgespräch zwischen Führungskraft und den Beschäftigten, welches in Form eines vertraulichen Dialogs auf Augenhöhe geführt wird und in der Regel jährlich stattfindet. Das Gespräch ist von routinemäßigen Mitarbeitendengesprächen abzugrenzen. Durch die Einführung von Mitarbeitendenjahresgesprächen findet ein regelmäßiges strukturiertes Feedback-Gespräch statt, in welchem Potenziale erkannt und Schulungsbedarfe erfasst werden. Gleichzeitig sollen auch die Führungskräfte von den Beschäftigten Feedback erhalten und annehmen.

Ziele des Mitarbeitendenjahresgesprächs sind die Erörterung von Leistung und Verhalten, Stärken und Schwächen, Wünschen und Zielen der Beschäftigten, die Festlegung von Zielen und Aufgaben, die Analyse des Potenzials sowie die Erörterung konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen (u.a. Fort- und Weiterbildungsbedarf). Das Mitarbeitendenjahresgespräch dient einerseits der Stärkung und Entwicklung der wertschätzenden, chancengerechten und diversitätssensiblen Kommunikationskultur, andererseits bietet es die Möglichkeit, äußere Rahmenbedingungen sowie die persönliche Situation der Beteiligten, welche das Erreichen der Organisationsziele beeinflussen können, zu thematisieren (z. B. arbeitsbedingte gesundheitliche Belastungen, Belastungen durch Über- oder Unterforderung, Belastungen durch verhaltensbedingte oder andere Konflikte mit einzelnen Personen aus dem Arbeitsumfeld und arbeitsorganisatorische Belastungen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren). Durch die Mitarbeitendenjahresgespräche können individuelle Personalentwicklungsbedarfe der Beschäftigten erarbeitet werden. Weiterhin stellt das Mitarbeitendenjahresgespräch einen strukturierten Rahmen für gegenseitiges Feedback zwischen Führungskraft und den Beschäftigten dar.

Teilziele:

- Ankündigung und Besprechung (Bedarfe, Wünsche, Bedenken, Herausforderungen) mit den Führungskräften,
- Konzeptentwicklung, idealerweise unter Mitwirkung einer Führungskraft und eines*einer Beschäftigten,

- Bereitstellung von Dokumenten und Materialien durch die Personalentwicklung,
- Begleitung durch kollegiale Beratung für die Führungskräfte, ggf. Bereitstellung von Coaching-Möglichkeiten für Führungskräfte,
- Pilotbereich für Testphase zur Anpassung des Prozesses,
- Schulung der Führungskräfte,
- Schulung der Beschäftigten.

Qualitätssicherung:

- Zielvorgaben durch das Präsidium (verpflichtende jährliche Gespräche, nach drei Jahren ggf. zweijähriger Turnus in gegenseitigem Einvernehmen),
- Abgleich der Rückmeldebögen mit der Anzahl der Beschäftigten innerhalb des Bereichs,
- Nachfrage durch das Personaldezernat bei nicht stattgefundenen Gesprächen,
- Einbeziehen der Führungskräfte und der Beschäftigten in die Konzeptentwicklung,
- Abstimmung des Konzeptes im Zirkel Personalentwicklung.

5.2.2 Führungskräfteentwicklung

Die Führungskräfte der Universität Vechta haben eine besondere Verantwortung und nehmen in der Personalentwicklung eine Schlüsselstellung ein. Sie gestalten und verantworten die Entwicklung, Arbeits- und Qualifikationsbedingungen ihrer Beschäftigten, sind jedoch auch selbst wichtige Akteur*innen der Personalentwicklung sowie der Organisationsentwicklung.

Es genügt nicht, darauf zu vertrauen, dass aus Fachkompetenz und Berufserfahrung quasi automatisch Führungskompetenz erwächst. Es gilt Anforderungen an Führungskräfte im Dienstleistungs- und Wissenschaftsbereich zu unterscheiden, zu fordern und zu fördern. Grundlage für das Führungskräfteentwicklungskonzept sind die Vorgaben, welche im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung zum Thema Führungskräfteentwicklung dargelegt worden sind.¹⁷

Teilziele:

- Definition und Identifikation der Führungskräfte an der Universität Vechta,
- Einführung des Führungskräfte-Forums im Dienstleistungsbereich, Schaffung eines entsprechenden Formats im Wissenschaftsbereich,
- Konzeptentwicklung, idealerweise unter Mitwirkung zweier Führungskräfte verschiedener Organisationsebenen und eines*einer Beschäftigten sowie Abstimmung des Konzeptes im Zirkel Personalentwicklung,
- Identifizierung und Klärung von Führungsrollen sowie der Verantwortung von Führungskräften,
- Erarbeitung von Zielen des Führungshandelns (Führungsleitlinien),
- Flächendeckende Führungskräfteentwicklung: Alle Führungskräfte handeln entsprechend der entwickelten Führungsleitlinien, Entwicklung einer gemeinsamen Wissens- und Kompetenzbasis,
- Förderung der Vernetzung unter den Führungskräften,

¹⁷ Siehe Anhang 1: Auszug aus dem Hochschulentwicklungsplan.

- Führungskräftefortbildung.

Qualitätssicherung:

- Beteiligung der Führungskräfte bei der Konzeptentwicklung,
- Abgleich ausgefüllter Formulare „Führungskräfte-Standard“¹⁸ mit der Anzahl beschäftigter Führungskräfte,
- Nachfrage des Personaldezernats bei Abweichungen,
- Führungskräfte-Feedback oder 360°-Feedback,
- Beschäftigtenbefragung.

5.2.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Wir alle möchten in einem Arbeitsumfeld arbeiten, in dem ein kollegiales Miteinander gegeben ist, in dem wir uns wohl fühlen und in dem wir sowohl sichere als auch gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen vorfinden. Im Gegenzug kann die Universität Vechta nur mit gut qualifizierten sowie motivierten Mitarbeiter*innen, die ihr individuelles Leistungspotenzial vollends einbringen, das eigene Potenzial optimal ausschöpfen und damit ihre vielfältigen Aufgaben sowie Anforderungen erfolgreich bewältigen.

Diese Ressource zu erhalten und zu fördern ist Ziel des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Im Rahmen dieses präventiven Ansatzes wird der Blick darauf gerichtet, warum Arbeitnehmer*innen gesund bleiben und welche betrieblichen Rahmenbedingungen sowie individuellen Ressourcen und Verhaltensweisen die Gesundheit von Beschäftigten stärken. Die systematische Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements erfordert die zielorientierte Entwicklung und Steuerung aller betrieblichen Prozesse zur gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit, Organisation und des Verhaltens am Arbeitsplatz sowie die Vernetzung aller gesundheitsbezogenen Einzelmaßnahmen verschiedener Akteure und Arbeitsbereiche.

An der Universität Vechta wurden bislang zahlreiche Einzelmaßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung angeboten. Die Durchführung erfolgte meist außerhalb eines Gesamtkonzeptes und in der Regel bezogen sich die Maßnahmen auf den einzelnen Menschen und dessen Gesundheitsverhalten und weniger unmittelbar auf eine vorbeugend gesundheitsgerechte Gestaltung von betrieblichen Rahmenbedingungen. Somit ist die systematische Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements an der Universität Vechta, mit dem die zielgerichtete Gestaltung und nachhaltige Verankerung aufeinander abgestimmter gesundheitsförderlicher Strukturen und Prozesse sowohl im Dienstleistungs- als auch im Wissenschaftsbereich angestrebt wird, ebenfalls ein relevantes Handlungsfeld der Personalentwicklung. Neben der Gestaltung des Arbeitsplatzes im Hinblick auf die Reduktion der Gefährdungsfaktoren und Belastungen sind z. B. das Teamklima, die Kommunikationskultur, die Abstimmung der Kompetenzen auf die Anforderungen eines Arbeitsplatzes oder das Führungsverhalten relevante Themenfelder, womit das Betriebliche

¹⁸ Mit „Führungskräfte-Standard“ ist ein noch zu erarbeitendes Formular gemeint, welches die Kompetenzbereiche und Themengebiete aufzeigt, in denen eine Führungskraft an der Universität Vechta eine Fort- bzw. Weiterbildung nachweisen sollte.

Gesundheitsmanagement Teil einer strategischen Personal- und Organisationsentwicklung wird.

Folgende Zielsetzungen werden im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements der Universität Vechta in den nächsten Jahren verfolgt, um die Erhaltung bzw. Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten zu unterstützen:

Teilziele:

- Erhebung des Status quo,
- Konzeptentwicklung innerhalb einer Projektgruppe unter Berücksichtigung der Interessenvertretungen und relevanter Funktionsträger*innen (z. B. Leitungsebene, Gesundheitskoordinator*in, Betriebsarzt/-ärztin, Sicherheitsingenieur*in, Mitglieder des BEM-Integrationsteams, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Vertreter*innen der Personalabteilung),
- Verankerung des Wertes „Gesundheit“ in der Universitätskultur,
- Umsetzung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements als ganzheitlicher Organisationsprozess,
- Festlegung der betrieblichen Gesundheitsstrategie sowie zentraler Handlungsfelder,
- Ableitung von Maßnahmen zur Verhaltens- und Verhältnisprävention,
- Stärkung der persönlichen gesundheitlichen Kompetenzen und Ressourcen,
- Bereitstellung vorbeugend gesundheitsfördernder Arbeitsbedingungen,
- Berücksichtigung der Themen „gesundes Führen“ sowie „Konfliktbewältigung, Umgang mit Mobbing und psychischen Erkrankungen“ im Rahmen der Führungskräfteentwicklung und
- Weiterentwicklung des Arbeitsschutzmanagements sowie des Betrieblichen Eingliederungsmanagements.

Qualitätssicherung:

- Definition von Evaluationsinstrumenten.

5.2.4 Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung

Um auf die verschiedenen Lebenssituationen von Beschäftigten individuell eingehen zu können, ist die Gestaltung der Arbeitszeit ein entscheidender Faktor. In bestimmten Phasen wünschen sich Beschäftigte mehr Möglichkeiten, die beruflichen Verpflichtungen mit den familiären oder privaten vereinbaren zu können. Flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Teilzeit, Jahres-, Lebens- oder Arbeitszeitkonten, Freistellungsregelungen wie Sonderurlaub oder ein „Sabbatical“ bieten die Chance, individuelle und organisationale Anforderungen zu vereinbaren. Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung heißt dabei nicht nur, die Übergänge vom Erwerbsleben in die Rente oder die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie zu organisieren. Während des gesamten Arbeitslebens ist die Zeitgestaltung besser auf die individuellen Lebenslagen und Bedürfnisse des*der Beschäftigten abzustimmen.

Teilziele:

- Konzeptentwicklung zum Thema „Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung“ innerhalb einer Projektgruppe, idealerweise bestehend aus einem möglichst repräsentativen Querschnitt der Beschäftigten der Universität Vechta sowie der Interessenvertretungen, der Beauftragten im Bereich Gesundheits- und Arbeitsschutz und der Koordination Familiengerechte Hochschule/Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Qualitätssicherung:

- regelmäßige Bedarfserhebung,
- Definition von Evaluationsinstrumenten.

5.3 Personalqualifizierung

Ein Schwerpunkt der Personalentwicklung ist die Personalqualifizierung. Sie umfasst alle Maßnahmen, die der fachlichen, sozialen, methodischen und persönlichen Weiterentwicklung im berufsbezogenen Umfeld dienen.

5.3.1 Fort- und Weiterbildung

Die Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten ist für die Universität von hoher Bedeutung. Sie bietet die Möglichkeit, fachliche und überfachliche Kompetenzen zu erweitern. Für eine zielführende Bedarfserhebung spielen dabei u. a. Anforderungsprofile und Mitarbeitendenjahresgespräche eine wichtige Rolle. Vor diesem Hintergrund verfolgt die Universität Vechta das Ziel, die Fort- und Weiterbildung zu standardisieren, in einem transparenten Prozess zu gestalten und ein auf die aktuellen Tätigkeiten und die möglichen beruflichen Perspektiven zugeschnittenes Fort- und Weiterbildungsangebot zu entwickeln. Zusätzlich wird angestrebt, Schulungen zu den Querschnittsdimensionen der Universität Vechta (Digitalisierung, Internationalisierung, Nachhaltigkeit, Gleichstellung und Diversität) zu intensivieren.

Teilziele:

- Klärung der Teilnahmevoraussetzungen,
- Bedarfserhebung mit den Instrumenten „Anforderungsprofile“, „Onboarding“ und „Mitarbeitendenjahresgespräche“ verknüpfen,
- Weiterentwicklung von der Angebotsorientierung hin zu einer (auch zeitlich) bedarfsgerechten Organisation von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen,
- Diskussion über die Umsetzung im Führungskräfte-Forum,
- Finanzierungswege für externe Fortbildungsangebote klären,
- Anmeldeprozesse klar definieren,
- Standardisierung (Dienstvereinbarung).

Qualitätssicherung:

- Evaluationsbögen nach jeder Veranstaltung sowohl für Teilnehmende als auch für Referent*innen,
- anonymisierte Auswertung der Bögen und Umsetzung der Verbesserungsvorschläge,

- regelmäßige Bedarfserhebung; im Dienstleistungsbereich über die Führungskräfte mit der Möglichkeit, Rückmeldung zur Organisation der Fort- und Weiterbildungen zu geben,
- Abgleich zwischen Anforderungs- und Kompetenzprofilen für eine optimale Fort- und Weiterbildungsorganisation (Qualifikationsmatrix).

5.3.2 Unterstützung von Karrieren

Im Strategieworkshop des Dienstleistungsbereichs sowie in den Workshops im Zuge der Einrichtung des Graduiertenzentrums wurde deutlich, dass die Zielgruppen die eigene berufliche Karriere proaktiv steuern möchten. Dies bestätigt sich auch mit Blick auf den Beratungsbedarf, dem sich die Personalentwicklung, das Graduiertenzentrum und das Berufungsmanagement annehmen. Für Beschäftigte im Dienstleistungsbereich der Universität Vechta stellen sich häufig die Fragen, wie ein Aufstieg innerhalb des Dienstleistungsbereichs möglich ist, wie es nach einem befristeten Beschäftigungsverhältnis weitergehen kann oder welche Entwicklungsmöglichkeiten nach der Berufsausbildung zur Verfügung stehen? Beschäftigte im Wissenschaftsbereich und Personen, die sich in einem Qualifizierungsverhältnis an der Universität Vechta befinden, haben ebenfalls Beratungsbedarf zu weiterführenden Qualifikations- und Karrieremöglichkeiten innerhalb und außerhalb der Wissenschaft sowie zu Fördermöglichkeiten wissenschaftlicher Vorhaben und administrativen Prozessen im Zuge der Karriereplanung.

Da die Universität Vechta aufgrund ihrer Größe nur über eine geringe Anzahl an Führungspositionen und damit über begrenzte Karriereentwicklungsoptionen verfügt, ist eine konkrete Karriereplanung und -beratung nur eingeschränkt möglich. Dennoch ist es das Ziel, vor allem mit Blick auf die Altersstruktur im Dienstleistungsbereich der Universität Vechta, konkret zu identifizieren, welche Kompetenzen in Zukunft benötigt werden und wie der Kompetenzaufbau durch geeignete Maßnahmen gefördert werden kann. Dies gilt gleichermaßen für den Wissenschaftsbereich, um den veränderten Anforderungen an Wissenschaftler*innen (Forschung, Lehre, Transfer, Wissenschaftsmanagement) Rechnung zu tragen. Darüber hinaus kommt der Ausbildung und Förderung von Nachwuchswissenschaftler*innen eine große Bedeutung zu, um diese, möglichst individuell, auf Karrieren innerhalb und außerhalb der Universität Vechta sowie innerhalb und außerhalb des Wissenschaftssystems vorzubereiten.

Teilziele:

- Erarbeitung eines Konzepts für Karrieremöglichkeiten sowohl für den Wissenschafts- als auch für den Dienstleistungsbereich unter Mitwirkung von Beschäftigten und Führungskräften aus den entsprechenden Bereichen.

Qualitätssicherung:

- Definition von Evaluationsinstrumenten.

5.4 Personalmanagement und Nachfolgeplanung

Grundlage für eine qualifizierte, kontinuierliche Aufgabenerfüllung ist eine vorausschauende und systematische Personalplanung. Sowohl im Wissenschaftsbereich als auch im

Dienstleistungsbereich sollen daher Schlüsselpositionen als Grundlage für eine strategisch orientierte Nachfolgeplanung identifiziert werden. Zudem sind fortlaufend aktualisierte Personalstrukturanalysen durchzuführen, die insbesondere die kurz- und mittelfristig zu erwartenden Altersabgänge ausweisen. Sonstige Veränderungen, z.B. aufgrund von Mutterschutz, Elternzeit, Teilzeitbeschäftigung, Krankheit, sollen ebenfalls berücksichtigt werden. Das Personaldezernat wird hierzu gemeinsam mit den einzelnen Organisationseinheiten auf das Vorliegen einer belastbaren Personalplanung hinwirken.

Die Universität strebt an, in diesem Prozess vor allem Beschäftigte einzubeziehen, welche bisher in einem befristeten Arbeitsverhältnis stehen. Ein Stellenclearing ist eine erste Möglichkeit, um zur Verfügung stehende Stellen mit Personen, welche die entsprechenden Kompetenzen vorweisen, intern zu besetzen. Eine wichtige Grundlage hierfür ist die Fortführung des Stellenstrukturplans, auf Basis dessen ein entsprechender Stellenbesetzungsplan erstellt wird. Weiterhin soll ein interner Personalpool aufgebaut werden, in dem sich Beschäftigte, die Interesse haben in Zukunft eine neue Aufgabe zu übernehmen oder die bisher in einem befristeten Anstellungsverhältnis tätig sind und Interesse an einer langfristigen Tätigkeit an der Universität Vechta haben, eintragen lassen können. Für den Erfolg dieser Maßnahme ist die Durchführung von Mitarbeitendenjahresgesprächen entscheidend, um Potenziale von Beschäftigten zu erkennen und Entwicklungsperspektiven transparenter zu gestalten.

Teilziele:

- Identifikation der Beschäftigten, die in den nächsten fünf Jahren in den Ruhestand eintreten oder absehbar in eine andere Organisationseinheit wechseln,
- Gespräche mit den entsprechenden Bereichen über mögliche organisatorische Veränderungen,
- Grundsatzentscheidung des Präsidiums über den Zeitpunkt der Nachbesetzung von Stellen aus dem Stellenstrukturplan,
- Durchführung eines Stellenclearings auf Grundlage eines Stellenbesetzungsplans.

Qualitätssicherung:

- Definition von Evaluationsinstrumenten.

5.5 Offboarding

Offboarding beschreibt den bewusst gestalteten Trennungsprozess beim Ausscheiden oder Wechsel eines*iner Beschäftigten aus der Organisation oder innerhalb der Organisation. Auch hier sollte eine enge Begleitung durch die Personalentwicklung erfolgen, um zum einen Wissen zu bewahren und zum anderen eine wertschätzende Abschiedskultur zu implementieren.

5.5.1 Wissensmanagement und -transfer

Wissensmanagement ist das Erfassen, Dokumentieren und Archivieren von Wissen. Wichtige Handlungsfelder dabei sind: die Definition von Wissenszielen, die Auswahl geeigneter

Instrumente zur Überführung von implizitem in explizites Wissen, Transparenz über vorhandenes Wissen zu schaffen und somit eine Sichtbarkeit und Bereitstellung dieses Wissens für alle bzw. für involvierte Beschäftigte zu gewährleisten. Insbesondere im Rahmen des Strategieworkshops des Dienstleistungsbereichs wurde auf den Bedarf von Wissensmanagement hingewiesen; auch vor dem Hintergrund der Universität Vechta als „lernende Organisation“.

Wissenstransfer spielt insbesondere mit Blick auf die Altersstruktur der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich für die Nachfolgeplanung eine wichtige Rolle. Es gilt, den Wissenstransfer zwischen Beschäftigten, die in den Ruhestand eintreten, und neuen Beschäftigten bzw. Kolleg*innen, die die Aufgaben zukünftig übernehmen, sicherzustellen.

Teilziele:

- Identifikation der Wissensträger*innen, die in den nächsten fünf Jahren altersbedingt ausscheiden,
- Konzeptentwicklung zur frühzeitigen Nachfolgeplanung und zum Wissensmanagement, idealerweise unter Einbeziehung eines*einer betroffenen Beschäftigten und der entsprechenden Führungskraft,
- regelmäßige Datenerhebung zur Identifikation von Wissensträger*innen,
- aktives Unterstützungsangebot zum Wissenstransfer durch die Personalentwicklung.

Qualitätssicherung:

- Rückmeldungen derjenigen, die das Wissen eines*einer Wissensgeber*in erhalten, zu den Inhalten der Übergabe sowie zum Gesamtprozess,
- Evaluationsbogen.

5.5.2 Austrittsmanagement

Genauso wie das „Ankommen“ ist auch das „Austreten“ aus einer Organisation ein wichtiger Prozess für eine Organisation als Arbeitgeberin sowie für die Wertschätzung gegenüber denjenigen Beschäftigten, die die Organisation verlassen. Somit muss auch dieser Prozess, analog zum Onboarding, an der Universität Vechta sorgfältig organisiert sein.

Teilziel:

- Erarbeitung einer Checkliste „Austritt“ analog zur Onboarding-Checkliste,
- Maßnahmen zum Wissenserhalt ergreifen (siehe Wissensmanagement),
- Möglichkeiten zum „sanften Austritt“ schaffen (z. B. Beratung nach altersbedingtem Ausscheiden).

Qualitätssicherung:

- Definition von Evaluationsinstrumenten.

5.6 Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung wird an der Universität Vechta als dauerhafter, ganzheitlicher und zielbezogener Prozess verstanden, der einen Wandel von Strukturen, Prozessen sowie Zusammenarbeitsformen und -kulturen systematisch plant, realisiert und evaluiert.

Da Veränderungen von Organisationen nur durch die Organisationsmitglieder selbst vollzogen werden können, sind Instrumente der Personalentwicklung notwendig, um die Entwicklung einer Organisation zu gestalten. Somit sind Organisationsentwicklung und Personalentwicklung eng miteinander verzahnt.

Die Ziele der Organisationsentwicklung an der Universität Vechta lassen sich vorrangig aus dem aktuellen Hochschulentwicklungsplan ableiten. Um diese Ziele umsetzen zu können, ist eine strukturelle und personelle Verankerung des Aufgabenfelds der Organisationsentwicklung zwingend erforderlich.

Eine Aufgabe der Organisationsentwicklung ist, die vorhandenen Managementstrukturen explizit und damit für alle Organisationsmitglieder transparent und verständlich zu machen. Ein weiterer wichtiger Baustein ist die Definition und Optimierung von Prozessen innerhalb der vorhandenen Struktur mit dem Ziel, ein systematisches Prozessmanagement zu installieren. Mit der Prozesssystematisierung ist eine verbindliche Festlegung von Zuständigkeiten verbunden. Die Universität Vechta verfolgt im Rahmen der Organisationsentwicklung den partizipativen Ansatz der Projektarbeit. Die aktive Begleitung von Projektteams durch die Organisationsentwicklung sorgt dabei für eine größere Transparenz sowie für eine Absicherung der Projektarbeit und ihrer Ergebnisse. Darüber hinaus ist es Aufgabe der Organisationsentwicklung, ein übergreifendes Monitoring von Zielvereinbarungen und Projekten, damit einhergehenden Fristen und vorhersehbaren Veränderungen zu allen Bereichen der Organisationsentwicklung an der Universität Vechta aufzubauen und durchzuführen. Ebenso gilt es innerhalb vorhandener Teams die Zusammenarbeit zu fördern und eine Kultur der gemeinsamen Zielerreichung zu implementieren.

Teilziele:

- Erarbeitung eines Konzepts für Organisationsentwicklung,
- entsprechende strukturelle und personelle Verankerung.

Qualitätssicherung:

- Definition von Evaluationsinstrumenten.

Anhang

1 Auszug aus dem Hochschulentwicklungsplan „VII 2.2 Personalentwicklung/Personalmanagement“¹⁹

Die strategische Personalentwicklung und ein daran orientiertes Personalmanagement nimmt vor dem Hintergrund der wachsenden Anforderungen an Leistung und Qualität bei gleichzeitig begrenzten Personalressourcen eine zentrale Stellung im Hochschulmanagement ein. Personalentwicklung in qualitativer und quantitativer Dimension wird als systematischer Aufgabenbereich weiterentwickelt. Im Jahre 2019 wird das Rahmenkonzept für die Personalentwicklung an der Universität Vechta, welches sowohl den Dienstleistungsbereich als auch den Wissenschaftsbereich einbezieht und damit deren Zusammenwirken in einer Gesamtorganisation Rechnung trägt, verabschiedet. Das Personalmanagement stellt dazu entsprechende Instrumente bereit und erarbeitet zielgruppenorientierte Prozesse. Die systematische Personalentwicklung ist zudem Grundlage für den weiterentwickelten Gleichstellungsplan nach §§ 3 Abs. 3 und 41 Abs. 2 NHG i. V. m. §§ 15 und 16 NGG, welcher im Jahr 2019 ebenfalls verabschiedet werden wird und u. a. Maßnahmen zur geschlechtsdifferenzierten Personalentwicklung im Sinne eines Kaskadenmodells zum Abbau von Unterrepräsentanzen entlang der Qualifikationsstufen sowohl im Wissenschaftsbereich als auch im Dienstleistungsbereich umfasst.

Bei der Erarbeitung des Personalentwicklungskonzeptes werden folgende Aspekte einbezogen:

- Klare Darstellung von Qualifizierungs- und Entwicklungswegen unter Berücksichtigung neuer Karrierewege (z. B. Tenure-Track-Verfahren) im Wissenschaftsbereich und Wissenschaftsmanagement im Dienstleistungsbereich;
- Definition der Dauer von Beschäftigungsverhältnissen auf der Grundlage von Funktion und Aufgabenstellung, wobei für Daueraufgaben der Grundsatz der unbefristeten Beschäftigung besteht;
- Die Analyse der Auswirkungen der Alter(n)sstruktur der Beschäftigten bzw. der demografischen Entwicklung und die darauf basierende konzeptionelle Ableitung von Maßnahmen, wie eine systematische Nachfolge- und Qualifizierungsplanung;
- Weiterhin kontinuierliche Berücksichtigung gender- und diversitätsspezifischer Merkmale der Beschäftigtenstruktur und systematische Ableitung von Maßnahmen in allen Bereichen der Personalentwicklung (von der Personalgewinnung über die Qualifizierung bis hin zu Nachfolgeregelungen);
- Förderung von interkulturellen und fremdsprachlichen Kompetenzen aller Hochschulmitglieder und -angehörigen;
- Vorrangige Berücksichtigung vorhandener Potenziale beim Personal (vorhandene Potentiale erkennen und nutzen);
- Weiterentwicklung einer Begrüßungs- und Verabschiedungskultur für alle Statusgruppen;

¹⁹Hochschulentwicklungsplan der Universität Vechta 2019-2023, S. 104-105.

- Erarbeitung eines Employer Branding (die Entwicklung einer „Marke“ für die Universität Vechta als Arbeitgeberin);
- Erarbeitung eines gesonderten Konzeptes zur Führungskräfteentwicklung mit Berücksichtigung folgender Elemente: Gestaltung der Tätigkeiten in der Form, dass Führungs- und Sachaufgaben prozentual und qualitativ ausgewogen sind, Verantwortungsübernahme für den qualitativen und quantitativen Arbeitsumfang der jeweiligen Führungskraft wie der Mitarbeiter*innen, Teilzeiteignung von Führungspositionen, Teambildung in den einzelnen Organisationseinheiten und Projekten unter Berücksichtigung des Ansatzes der Vielfalt (z. B. Berücksichtigung unterschiedlicher Kompetenzen wie Mehrsprachigkeit oder Interkulturalität), Entwicklung einer Feedback-Kultur sowie einer Kultur des lebensbegleitenden Lernens;
- Gestaltung von Vielfalt/Heterogenität unter ausdrücklicher Berücksichtigung von Geschlechtergerechtigkeit zur Erfüllung von § 3 Abs. 3 NHG sowie der Bedingungen einer familiengerechten Hochschule;
- Gestaltung des Personalmanagements im Sinne eines transparenten und effizienten Prozesses nach folgendem Schema:

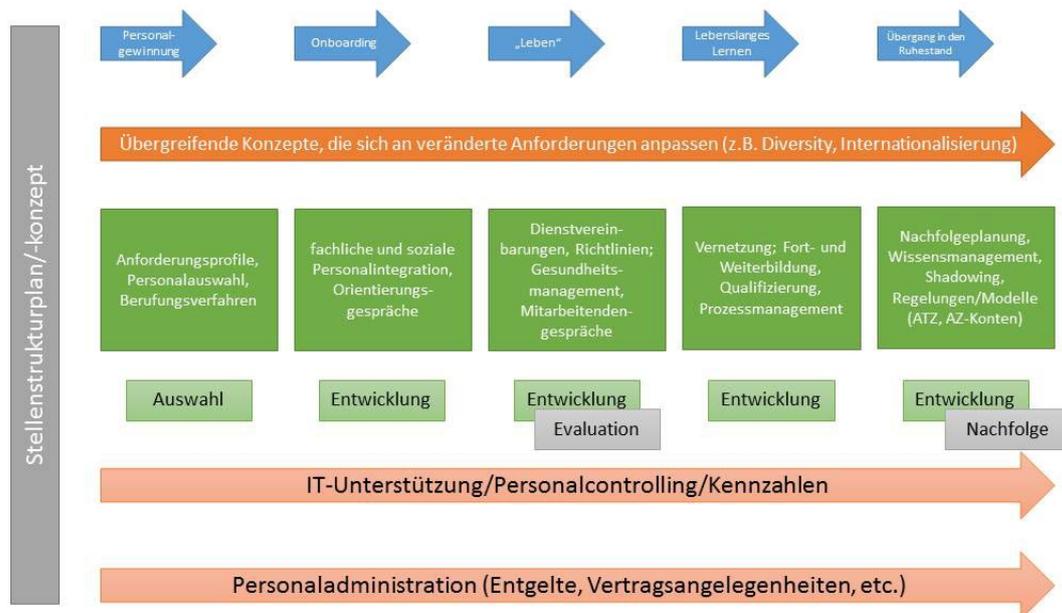


Abbildung 7: Gestaltung des Personalmanagements an der Universität Vechta (Quelle: eigene).

2 Weitere Ausführungen zur demografischen Entwicklung an der Universität Vechta

Die *Alterspyramide aller Beschäftigten* der Universität Vechta (vgl. Abbildung 8) zeigt auf den ersten Blick sowohl einen großen Anteil Beschäftigter im Alter über 50 Jahre auf als auch einen hohen Anteil Beschäftigter unter 40 Jahren. Es ließe sich folglich annehmen, dass viele Beschäftigte der Universität Vechta in den nächsten Jahren altersbedingt ausscheiden, aber zugleich ein großer Anteil an „Nachwuchskräften“ bereitsteht, um die Aufgaben zu

übernehmen. Diese Annahme wird allerdings durch eine differenzierte Betrachtung des Dienstleistungsbereichs einerseits und des Wissenschaftsbereichs andererseits relativiert.

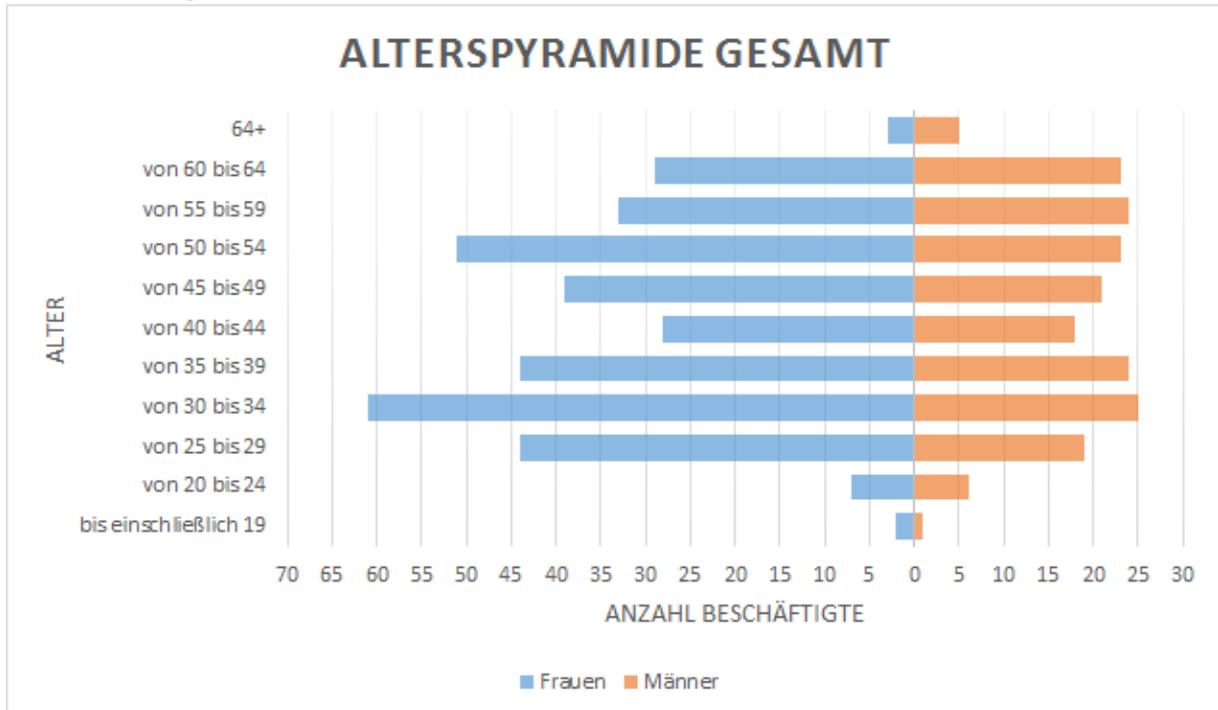


Abbildung 8: Altersstruktur der Beschäftigten der Universität Vechta

Die *Altersstruktur des Dienstleistungsbereichs* (vgl. Abbildung 9) zeigt eine extremere Entwicklung hin zu einer alternden Belegschaft auf, als dies in der Gesamtübersicht zum Tragen kommt. Der Anteil Beschäftigter unter 35 Jahren ist im Gegensatz zum Anteil der Beschäftigten über 50 Jahre auffallend gering. Es wird deutlich, dass die jüngeren Beschäftigten aus der Gesamtübersicht hauptsächlich im Wissenschaftsbereich tätig sind. Somit ist im Dienstleistungsbereich mit einem erheblichen Kompetenz- und Wissensverlust durch Eintritte in den Ruhestand zu rechnen, sollte die dargestellte Entwicklung ohne die Ergreifung geeigneter Maßnahmen voranschreiten. Da bereits aktuell die Gewinnung neuer Beschäftigter die Universität vor große Herausforderungen stellt und nicht alle Stellen adäquat besetzt werden können, kann nicht allein die Personalgewinnung als Maßnahme zum Tragen kommen; vielmehr ist eine Mischung verschiedener Maßnahmen notwendig.

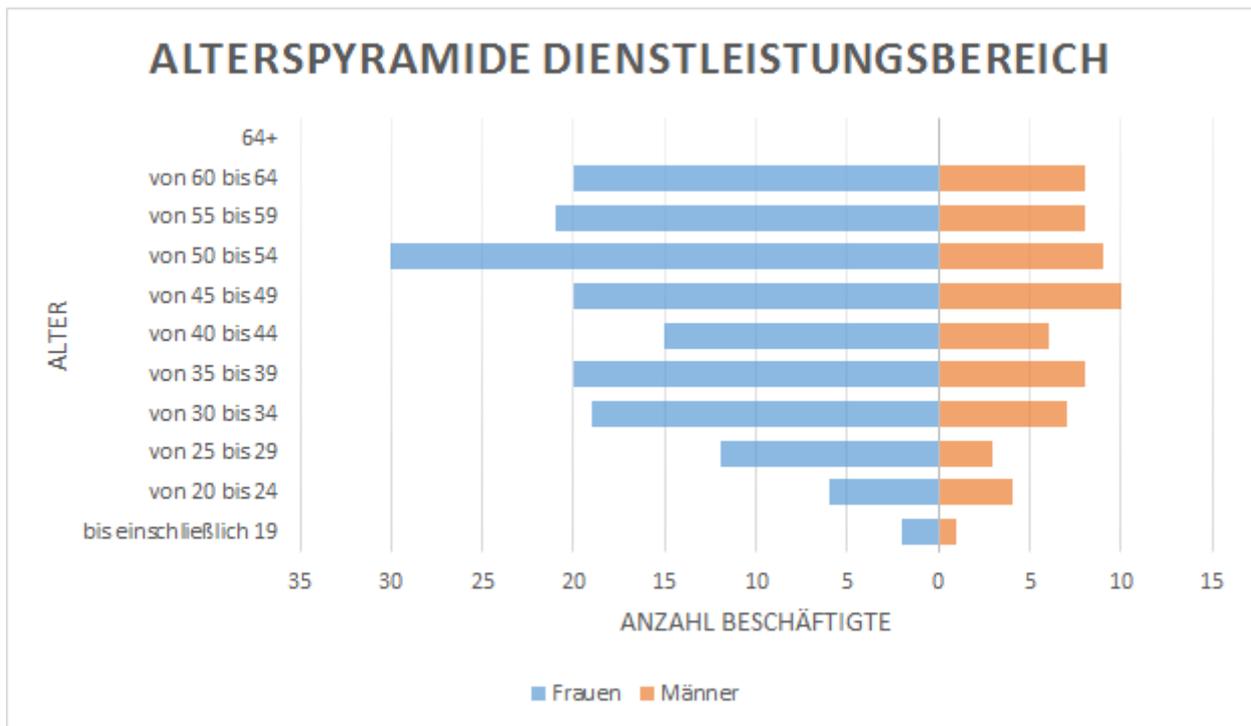


Abbildung 9: Altersstruktur der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich der Universität Vechta

Die *Altersstruktur des Wissenschaftsbereichs* der Universität Vechta (vgl. Abbildung 10) erscheint durch den vergleichsweise hohen Anteil an Beschäftigten unter 35 Jahren auf den ersten Blick vorteilhafter als die des Dienstleistungsbereichs. Dies ist zum einen auf das schnelle Wachstum der Universität in den letzten Jahren zurückzuführen. Andererseits ist der hohe Anteil jüngerer Beschäftigter im Wissenschaftsbereich begründet durch die wissenschaftlichen Karriereverläufe und ist im Zusammenhang mit gesetzlichen und systemischen Rahmenbedingungen wie dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) zu sehen. Nur ein geringer Anteil wissenschaftlich Beschäftigter verbleibt langfristig am selben Standort im Wissenschaftsbereich und erhält die Möglichkeit am selben Standort eine wissenschaftliche Karriere zu realisieren. Spätestens ab diesem Lebensalter spielt auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Perspektive des Arbeitsverhältnisses (Befristung) eine wichtige Rolle für die Beschäftigten. Ein sich hieraus ergebendes Handlungsfeld ist die Betrachtung der Altersstruktur des Wissenschaftsbereichs unter Berücksichtigung der Beschäftigungsverhältnisse, um Maßnahmen zur Förderung individueller Karrieren von Wissenschaftler*innen zu erarbeiten bzw. strukturelle Bedingungen, die eine wissenschaftliche Karriere erschweren, abzubauen.

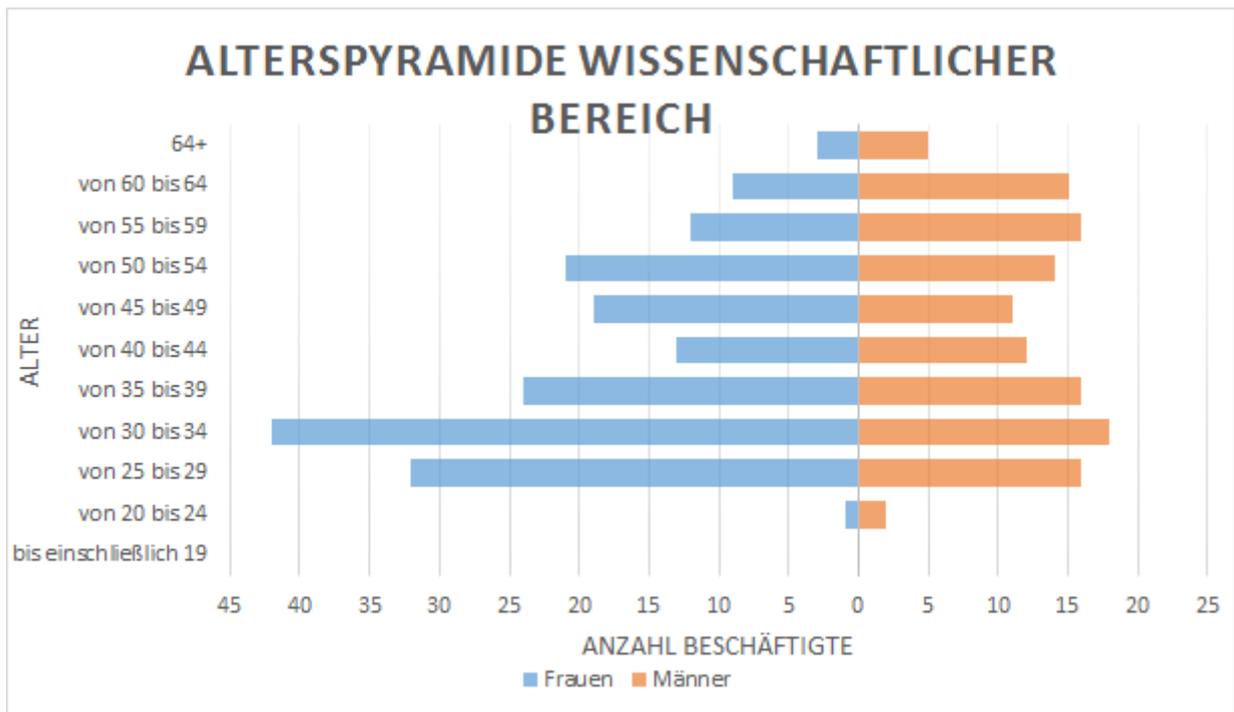


Abbildung 10: Altersstruktur der Beschäftigten im Wissenschaftsbereich der Universität Vechta