



UNIVERSITÄT  
PADERBORN

# PERSONAL- ENTWICKLUNGS- KONZEPT

FÜR MITARBEITENDE IN  
TECHNIK UND VERWALTUNG





## Inhalt

<b>1.</b>	<b>PERSONALENTWICKLUNG AN DER UNIVERSITÄT PADERBORN</b>	<b>4</b>
1.1	Die Basis: Das Kleeblatt	4
1.2	Das Wichtigste: Das Personal der Universität Paderborn	6
1.3	Der Weg und das Ziel: Das Personalentwicklungskonzept entwickelt sich	8
<b>2.</b>	<b>AUFGABENBEREICHE UND MASSNAHMEN DER PERSONALENTWICKLUNG</b>	<b>10</b>
2.1	Personalplanung, -gewinnung und -auswahl	12
2.2	Willkommen und Orientierung	13
2.3	Kompetenzentwicklung	15
2.4	Zusammenarbeit, Mitarbeitendenbindung, Vereinbarkeit und Gesundheit	18
2.5	Wissensmanagement und Übergangsgestaltung	23
<b>3.</b>	<b>ZUM SCHLUSS ...</b>	<b>26</b>

# PERSONALENTWICKLUNGSKONZEPT FÜR MITARBEITENDE IN TECHNIK UND VERWALTUNG DER UNIVERSITÄT PADERBORN

Deutsche Hochschulen haben in den vergangenen zwei Jahrzehnten tiefgreifende Veränderungen erfahren. Dazu gehören Hochschulreformen wie Bologna und Exzellenzinitiativen, aber auch die Hochschulexpansion und die daraus resultierende Steigerung der Studierendenzahlen. Mithilfe zusätzlicher Finanzmittel aus dem Hochschulpakt und der Forschungsförderung wurden zudem zahlreiche neue Stellen geschaffen.

All dies hat direkten Einfluss auf die Arbeit in Technik und Verwaltung: Heute gibt es mehr Studiengänge mit mehr Studierenden, komplexere Modulstrukturen, mehr Arbeitsverträge und mehr Fördermittel, die es zu versorgen und verwalten gilt. Die Digitalisierung macht es vielfach überhaupt erst möglich, diesen Zusatzaufwand zu bewältigen, ist aber selbst auch mit neuen Herausforderungen verbunden. So überrascht es auch nicht, dass viele Mitarbeitende aus Technik und Verwaltung eine Zunahme der fachlichen Anforderungen an ihrem Arbeitsplatz sehen.<sup>1</sup>

Mitarbeitende aus Technik und Verwaltung sind jedoch nicht nur passiv von Veränderungen im deutschen Hochschulsystem betroffen, in vielen Bereichen sind sie diejenigen, die aktiv an der Umsetzung der Reformen beteiligt sind. Somit leisten sie einen zentralen Beitrag zum Gelingen der Reformen. Für eine zukunftsorientierte Hochschule ist es daher von entscheidender Bedeutung, ihren Mitarbeitenden aus Technik und Verwaltung Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, die sie benötigen, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund begann die Arbeit am Personalentwicklungskonzept für Mitarbeitende aus Technik und Verwaltung der Universität Paderborn.

Das vorliegende Konzept gliedert sich wie folgt: Zum Einstieg wird in Kapitel 1 ein kurzer Überblick über die Werte gegeben, die die Zusammenarbeit an der Universität Paderborn prägen. Außerdem wird die Personalstruktur an der Universität Paderborn vorgestellt und der Entstehungsprozess des Personalentwicklungskonzepts beschrieben. In Kapitel 2 werden die bereits umgesetzten und zukünftig geplanten Maßnahmen dargestellt. Zum Abschluss wird das weitere Vorgehen kurz erläutert.

<sup>1</sup> Banserhus, U.; Baumgärtner, A.; Böhm, U.; Golubchikova, O.; Schmitt, S. und Wolter, A. (2017): *Wandel der Arbeit in Wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten.* Hans-Böckler-Stiftung. Study. Band 362.

# 1. PERSONALENTWICKLUNG

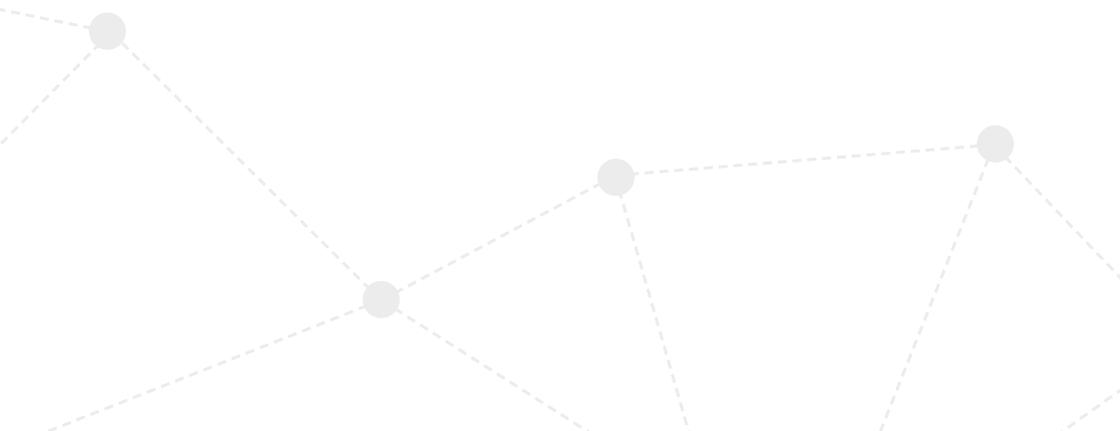
## AN DER UNIVERSITÄT PADERBORN

### 1.1 Die Basis: Das Kleeblatt

Wertschätzung, Transparenz, Eigenverantwortung und Chancengleichheit – diese vier Leitsätze bilden die Werteorientierung der Universität Paderborn. Sie wurden 2011 in der hochschulweiten „Werte und Kultur“-Initiative definiert und leiten das Miteinander an der Universität. Gleichzeitig bilden sie den Ausgangspunkt für die Personalentwicklungsstrategie der Universität Paderborn.

Ausgehend von dieser Werteorientierung sind die Kernziele der Personalentwicklung:

- Ganzheitliche Förderung und Qualifizierung aller Mitarbeitergruppen in Technik und Verwaltung
- Förderung einer Kultur der kooperativen Zusammenarbeit und werteorientierten Personalführung
- Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden
- Förderung von Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Förderung von Diversität und Heterogenität



**Ich** begegne anderen mit Respekt. Ich frage nach und gebe Feedback. Ich trage zur Lösung von Konflikten bei.

**Mein\*e Vorgesetzte\*r** begegnet mir mit Respekt, gibt und akzeptiert Feedback und versucht, Konflikte konstruktiv zu lösen.

**Unsere Universität** behandelt alle ihre Mitglieder mit Respekt. Sie ermöglicht ihren Mitgliedern eine offene Diskussion. Konflikte werden lösungsorientiert angegangen.

**Ich** fordere die Informationen an, die ich für meine Arbeit brauche. Ich informiere mich über die Regelungen an dieser Universität. Ich beteilige mich an der Weiterentwicklung der Universität. Ich handle transparent.

**Mein\*e Vorgesetzte\*r** informiert mich ausreichend und handelt transparent.

**Unsere Universität** informiert ihre Mitglieder ausreichend, legt die Begründungen von Entscheidungen offen und handelt transparent. Leitlinien und Regelungen werden kommuniziert und eingehalten. Wenn in Einzelfällen von Regelungen abgewichen wird, wird es begründet.

**WERTSCHÄTZUNG**

**TRANSPARENZ**

**EIGENVERANTWORTUNG**

**CHANCENGLEICHHEIT**

**Ich** handle flexibel und bin auch bereit, angemessene Risiken zur Eröffnung von Chancen einzugehen. Ich eigne mir die Kompetenzen an, die ich für meine Arbeit benötige.

**Mein\*e Vorgesetzte\*r** gibt mir die Möglichkeit, flexibel und eigenständig zu arbeiten und mir die Kompetenzen anzueignen, die ich für meine Arbeit benötige. Er\*Sie ermöglicht mir, Verantwortung zu übernehmen und angemessene Risiken zur Eröffnung von Chancen einzugehen.

**Unsere Universität** schätzt und fördert die Eigenverantwortung ihrer Mitglieder. Die Universität ermöglicht es ihren Mitgliedern, Verantwortung zu übernehmen und angemessene Risiken zur Eröffnung von Chancen einzugehen.

**Ich** bekomme die gleichen Chancen wie alle anderen. Die Beurteilung und Anerkennung meiner Leistungen basiert auf den für meine Arbeit relevanten Aspekten. Genauso beurteile auch ich andere auf Basis der für ihre Arbeit relevanten Aspekte.

**Mein\*e Vorgesetzte\*r** eröffnet mir die gleichen Chancen wie allen anderen. Er\*Sie berücksichtigt bei meiner Beurteilung die für meine Arbeit relevanten Aspekte.

**Unsere Universität** eröffnet all ihren Mitgliedern die gleichen Chancen. Beurteilung und Anerkennung der Leistungen erfolgen nach leistungsbezogenen Kriterien.

Abbildung 1: Kleeblatt zur Werteorientierung der Universität Paderborn

## 1.2 Das Wichtigste: Das Personal der Universität Paderborn

Die folgenden Darstellungen zeigen die aktuelle Personalstruktur der Universität Paderborn im Bereich Technik und Verwaltung (Stand 04.01.2021). Neben den Werten und übergeordneten Zielen ist dies die wichtigste Richtschnur des vorliegenden Personalentwicklungskonzepts. Auf diese Weise können Personalentwicklungsmaßnahmen passgenau auf die Mitarbeitenden aus Technik und Verwaltung zugeschnitten werden.

Die UPB hat insgesamt 2.623 Beschäftigte (Beschäftigte = Mitarbeitende und Auszubildende). Davon arbeiten 796 Personen im Bereich der Technik und Verwaltung (757 Mitarbeitende und 39 Auszubildende). Die Mehrheit der Mitarbeitenden ist hier unbefristet beschäftigt, 76 Mitarbeitende haben jedoch einen befristeten Vertrag. 276 Mitarbeitende arbeiten in Teilzeit. Das entspricht nahezu 35 %, also mehr als einem Drittel. Der Bereich Technik und Verwaltung beschäftigt 468 Frauen und 328 Männer.

### PROZENTUALE VERTEILUNG

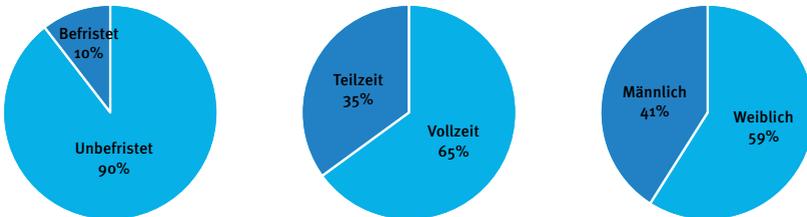


Abbildung 2: Prozentuale Verteilung nach Befristung (Mitarbeitende), Arbeitszeit (Mitarbeitende und Auszubildende) und Geschlecht (Mitarbeitende und Auszubildende)

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Verteilung nach Lebensalter. Hier zeigt sich eine mäßige Zentrierung in den älteren Jahrgängen. Auffällig ist, dass insbesondere die Jahrgänge der sogenannten „Baby Boomer“ (Geburtenstarke Jahrgänge 1955 bis 1969) stark besetzt sind. 327 Mitarbeitende in Technik und Verwaltung sind mindestens 50 Jahre alt, 14 davon mindestens 65. Das durchschnittliche Alter aller Beschäftigten liegt bei 44,3 Jahren. Das entspricht in etwa dem Durchschnittsalter aller Erwerbstätigen in Deutschland und liegt damit leicht unter dem Durchschnittsalter aller Verwaltungsmitarbeitenden in Deutschland, welches 2017 bei 45,8 Jahren lag.<sup>2</sup>

## VERTEILUNG NACH ALTERSGRUPPEN

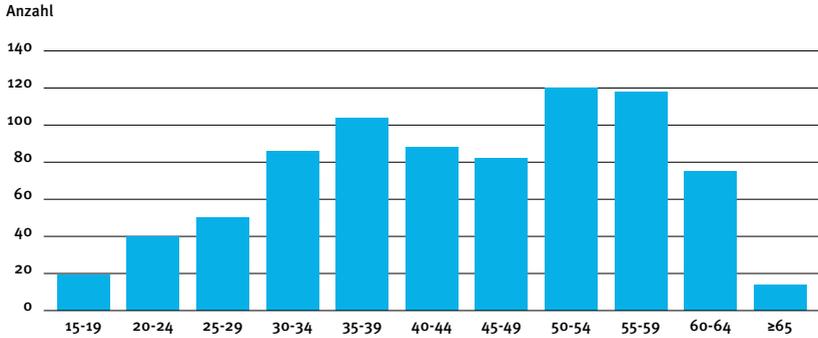


Abbildung 3: Verteilung der Beschäftigten in Technik und Verwaltung nach Alter

Die Beschäftigten in Technik und Verwaltung sind in der Zentralverwaltung, in den Fakultäten und in anderen Bereichen tätig (jeweils 314, 324 und 158 Beschäftigte). Die genauen Einsatzbereiche lassen sich der folgenden Grafik entnehmen.

## VERTEILUNG NACH EINSATZBEREICH

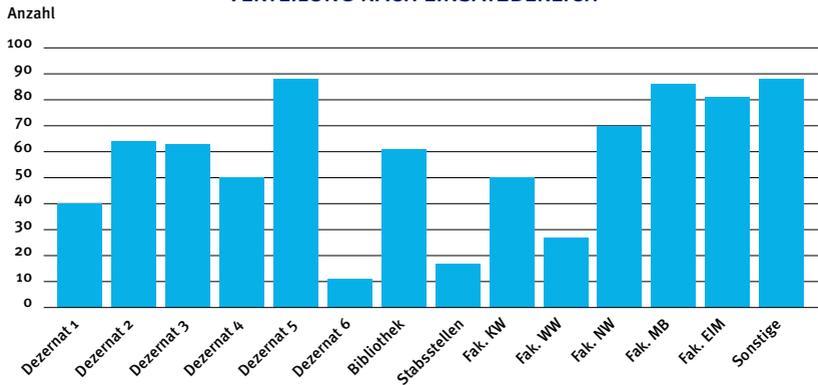


Abbildung 4: Verteilung der Beschäftigten in Technik und Verwaltung nach Einsatzbereichen (Sonstige: Zentrale Einrichtungen ohne Bibliothek und alle Übrigen)

### 1.3 Der Weg und das Ziel: Das Personalentwicklungskonzept entwickelt sich

Am Anfang des Personalentwicklungskonzepts stand eine Auftaktveranstaltung, zu der alle Mitarbeitenden aus Technik und Verwaltung eingeladen waren. Hier konnten sie im ungezwungenen Gespräch mit der Vizepräsidentin für Wirtschafts- und Personalverwaltung sowie dem Personaldezernat ihre Erwartungen an die Personalentwicklung einbringen. Kurze Zeit später folgten Bedarfserhebungsworkshops. Die Personalentwicklung lud dazu zu Kleingruppenworkshops ein, in denen die Wünsche der jeweiligen Mitarbeitergruppen diskutiert wurden. Anschließend wertete die Personalentwicklung in enger Abstimmung mit der Vizepräsidentin für Wirtschafts- und Personalverwaltung die Ergebnisse der Bedarfserhebung aus. Später wurden die Kleingruppen erneut eingeladen, um die Ergebnisse zu diskutieren. Schließlich folgte die Abstimmung mit allen Dezernent\*innen und Dekanaten.

Das Ergebnis dieses Prozesses ist eine umfangreiche Sammlung wertvoller Ideen und Anregungen für die Personalentwicklung. Auf Basis dieser Ideen und Anregungen wurde das vorliegende Personalentwicklungskonzept für die UPB geschrieben. Einige der Ideen konnten bereits umgesetzt werden, andere erfordern umfangreiche Vorbereitungen und weitere Abstimmungsprozesse. Diese werden nach und nach angestoßen. Bedarfe, die nicht im Bereich der Personalentwicklung liegen, wurden an die zuständigen Bereiche weitergeleitet. Wir danken allen Beteiligten für ihre investierte Zeit und ihre wertvollen Beiträge!

Wir planen, das Personalentwicklungskonzept in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren. Einerseits, um den jeweils aktuellen Stand der Maßnahmen darzustellen, andererseits, um neue Ideen und Schwerpunkte einzubringen. Dabei wird immer auch das Material der Auftaktveranstaltung und der Bedarfserhebungsworkshops dahingehend gesichtet, ob Ideen, die in dieser ersten Version des Personalentwicklungskonzepts nicht berücksichtigt werden konnten, in eine aktualisierte Version aufgenommen werden können.

Auch wenn wir Ihre persönlichen Anregungen in dieser Version also vielleicht noch nicht berücksichtigen konnten, sie gehen keineswegs verloren. Wir freuen uns daher sehr, wenn Sie auch in Zukunft Ihre wertvollen Anregungen und Ideen für die Personalentwicklung mit uns teilen!





## 2. AUFGABENBEREICHE UND MASSNAHMEN DER PERSONALENTWICKLUNG

Als Personalentwicklung ist es unser Anspruch, Angebote für Mitarbeitende in allen Beschäftigungsphasen bereitzustellen (siehe Abbildung 5). Die aus den Workshops abgeleiteten Maßnahmen, haben wir daher den unterschiedlichen Beschäftigungsphasen zugeordnet.



Abbildung 5: Aufgabenbereiche der Personalentwicklung

Personalentwicklung beginnt bereits vor dem eigentlichen Eintritt der Mitarbeitenden mit der Personalplanung, -gewinnung, und -auswahl. Diese Angebote richten sich an Einheiten bzw. Vorgesetzte, die Mitarbeitende einstellen möchten. Haben sich diese für eine\*n Kandidat\*in entschieden, sollen die Angebote der Personalentwicklung den Start an der UPB erleichtern. Wir möchten „die Neuen“ herzlich willkommen heißen und ihnen eine gute Orientierung bieten.

Erfahrenen Mitarbeitenden der UPB wird die Möglichkeit geboten, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln. Zudem wünschen sich die Mitarbeitenden Angebote, die die kooperative Zusammenarbeit und den Austausch untereinander unterstützen. Diese Maßnahmen sollen in Kombination mit den Angeboten der Gesunden Hochschule auch dazu beitragen, die Gesundheit der Mitarbeitenden der UPB zu fördern. Unser Ziel ist, dass Mitarbeitende sich mit der UPB identifizieren und eine starke Bindung zu ihrer Arbeitgeberin verspüren.

Spätestens mit dem Eintritt in das Renten- bzw. Pensionsalter endet jedes Beschäftigungsverhältnis. Damit mit langjährigen Mitarbeitenden nicht auch essentielles Wissen aus der UPB verschwindet, möchten wir Bereiche dabei unterstützen, wichtiges Wissen effizient zu managen. Für die einzelnen Mitarbeitenden möchten wir Angebote schaffen, die ihnen den Übergang in ihre neue Rolle erleichtern.

Im Querschnitt zu all diesen Themen sehen wir die Bereiche Gleichstellung, Diversität und Internationalisierung. Bei all unseren Angeboten legen wir besonderen Wert darauf, diese drei Aspekte zu fördern. Um die Qualität unserer Angebote zu sichern, evaluieren wir unsere Maßnahmen kontinuierlich.

Viele der im Folgenden vorgestellten Maßnahmen setzen auf den persönlichen Austausch und Kontakt zwischen Mitarbeitenden der Universität Paderborn. Wir sind uns bewusst, dass dies in Zeiten der Corona-Pandemie oft nicht umsetzbar ist. Dort wo es möglich ist, versuchen wir daher digitale Alternativen anzubieten, die auch unter strengen Abstandsregeln nutzbar sind. Alle Beratungsleistungen der Personalentwicklung können selbstverständlich auch telefonisch oder per Videokonferenz in Anspruch genommen werden.

## 2.1 Personalplanung, -gewinnung und -auswahl

Die Gewinnung und Auswahl von Personal findet an der UPB dezentral in den jeweiligen Bedarfsstellen statt. Auch die Personalplanung, also welche Mitarbeitenden mit welchen Qualifikationen an welchem Arbeitsplatz eingesetzt werden, liegt grundsätzlich bei den Bedarfsstellen. Die Sachgebiete 4.2, 4.3 und 4.4 unterstützen diese Prozesse in administrativer Form. Zusätzlich zu diesen bereits bestehenden Serviceleistungen möchte die Personalentwicklung zukünftig weitere Beratungs- und Unterstützungsangebote bereitstellen, um diese Prozesse optimal zu gestalten.



### **Material**

Wir entwickeln eine Broschüre, die organisatorische und inhaltliche Empfehlungen für die Gestaltung von Bewerbungsprozessen gibt. Diese befasst sich einerseits mit formalen Anforderungen an Bewerbungsverfahren (Gremienbeteiligung, Gleichbehandlung, etc.). Andererseits werden auch Empfehlungen für die Erstellung von Anforderungsprofilen, Ausschreibungen sowie strukturierten Interviews und deren Auswertung gegeben. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Thema Gleichstellung und Diversität, um die Auswählenden für die Themen zu sensibilisieren und Chancengleichheit zu fördern.

### **Beratung**

Gleichzeitig möchte die Personalentwicklung Ansprechpartnerin für all diejenigen sein, die mit Auswahlprozessen betraut sind. Wir können die Bedarfsstellen beraten und Hilfestellung dabei bieten, Anforderungsprofile zu entwickeln und darauf aufbauend stellenadäquate Auswahlprozesse zu gestalten. Bei Bedarf nehmen wir auch an Stelleninterviews teil.

Darüber hinaus unterstützen wir die Bedarfsstellen auf Wunsch bei einer vorausschauenden Personalplanung. Dafür müssen zuerst die aktuellen und zukünftigen Aufgaben im Bereich identifiziert werden. Davon lassen sich die zukünftig notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden ableiten. Auf dieser Basis kann dann entschieden werden, welche Weiterbildungen für vorhandenes Personal sinnvoll sind und welche Qualifikationen neu einzustellende Mitarbeitende mitbringen sollten.

## 2.2 Willkommen und Orientierung

Nicht aller Anfang muss schwer sein! Daher haben wir auf Basis der Bedarfe der Mitarbeitenden eine Reihe von Maßnahmen geplant und ins Leben gerufen, die neue Mitarbeitende bei ihrem Start möglichst umfassend unterstützen.

### **Willkommenstaschen**

Bereits bei der Vertragsunterzeichnung bekommen neue Mitarbeitende eine von uns zusammengestellte Willkommenstasche ausgehändigt. Neben einer ausführlichen Broschüre mit wichtigen Informationen rund um den Arbeitsplatz UPB und einer Checkliste für die ersten Arbeitstage, enthält die Tasche Informationen über die vielfältigen Angebote und Anlaufstellen für Mitarbeitende an der UPB sowie allgemeine Informationen zur Stadt Paderborn. Natürlich darf ein kleines Willkommensgeschenk dabei nicht fehlen.

### **Willkommensveranstaltung**

Um neue Mitarbeitende auch persönlich zu begrüßen, organisiert die Personalentwicklung seit November 2018 im halbjährlichen Abstand Willkommensveranstaltungen. Hier werden „die Neuen“ von der Hochschulleitung willkommen geheißen, erhalten in Form eines Quiz Informationen über ihre neue Arbeitgeberin und haben die Möglichkeit, bei einem Infomarkt wichtige Anlaufstellen und Serviceeinrichtungen der UPB kennenzulernen. Bei einem anschließenden Mittagssnack bleibt dann noch genug Zeit, um sich mit anderen zu vernetzen.

In Zeiten, in denen Präsenzveranstaltungen aufgrund der anhaltenden Coronapandemie nicht stattfinden können, setzt die Personalentwicklung auf alternative Begrüßungsangebote, wie Begrüßungsemails, Videobotschaften und Onlinekonferenzen.

## **Patenprogramm**

Wir planen, ein flächendeckendes Patenprogramm zu etablieren. Dabei werden neuen Mitarbeitenden erfahrene Kolleg\*innen an die Seite gestellt. Die Pat\*innen stehen den Neuen in der Anfangszeit zur Seite und helfen ihnen, sich an der UPB und in ihrem neuen Bereich zu orientieren. Wir als Personalentwicklung unterstützen dieses Konzept mit Materialien wie Leitfäden etc. und sind Ansprechpartnerinnen für die Bereiche und die Pat\*innen. In den Bereichen, in denen es bereits Patenprogramme gibt, können diese natürlich wie bisher weitergeführt werden.

## **E-Learning-Crashkurse**

Wir möchten zukünftig das Weiterbildungsangebot speziell für neue Mitarbeitende ergänzen. Hier soll es kompakte E-Learning-Angebote zu Verwaltungsthemen geben. Neue Mitarbeitende können diese Onlinekurse dann jederzeit nach Bedarf aufrufen, ohne auf neue Kurstermine warten zu müssen.

## **Internationale Mitarbeitende**

Wir arbeiten daran, alle Angebote auch englischsprachigen Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Soweit möglich, stellen wir die Materialien in den Willkommensstaschen auch in englischer Sprache zur Verfügung. Bei der Willkommensveranstaltung für neue Mitarbeitende gibt es bei Bedarf eine Ansprechperson für englischsprachige Mitarbeitende. Onlinekurse sollen langfristig auch auf Englisch angeboten werden. Bereiche, die internationale Gäste und Mitarbeitende empfangen, werden bei Bedarf von der [Referentin des Vizepräsidenten für Internationale Beziehungen](#) beraten.

Die Kenntnis der deutschen Sprache erleichtert den Arbeitsalltag von internationalen Mitarbeitenden. Daher bietet die Universität Paderborn unter dem Titel „Deutsch als Fremdsprache für internationale Mitarbeitende“ eine Vielzahl von Kursen unterschiedlicher Niveaustufen an. Weitere Informationen dazu erhalten Sie auf den Internetseiten des [Fachbereichs Deutsch als Zweitsprache/Deutsch als Fremdsprache \(DaZ/DaF\)](#).



## 2.3 Kompetenzentwicklung

Unser Ziel ist es, die Bereiche und ihre Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, sich optimal weiterzuentwickeln und ihr volles Potenzial zu entfalten. Dazu dienen die folgenden Maßnahmen.

### **Interne und externe Weiterbildungsangebote**

Die Einsatzbereiche in Technik und Verwaltung sind vielfältig und erfordern unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten. Unser Ziel ist es, mit dem Angebot der internen Fort- und Weiterbildung die Bedürfnisse aus möglichst vielen Bereichen abzudecken. Dazu stehen wir mit unterschiedlichen Mitarbeitergruppen in Kontakt und werden zielgruppenspezifische Angebote bei Bedarf ergänzen.

Alle Angebote sollten zeitlich nach Möglichkeit so gestaltet sein, dass auch Teilzeitkräfte, die mehr als ein Drittel der Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung darstellen, problemlos daran teilnehmen können. Eine gute Mischung aus Präsenzseminaren und Onlineangeboten erleichtert es, alle Altersgruppen adäquat anzusprechen.



In Zukunft möchten wir neben neuen Präsenzformaten, wie beispielsweise Auffrischkursen für Führungskräfte, insbesondere auch neue digitale Angebote schaffen. Dazu zählen neben Onlineseminaren auch kompakte E-Learning-Kurse. Hier können Mitarbeitende Lerneinheiten zu unterschiedlichen Themen auf Basis von Videomaterial und Anwendungsaufgaben flexibel und zeitlich unabhängig absolvieren. Auch inhaltlich soll in Zukunft ein stärkerer Fokus auf Themen liegen, die im Zusammenhang mit mobilem Arbeiten stehen, wie beispielsweise „Führen auf Distanz“ oder „Moderation von virtuellen Meetings“.

Neben den internen Angeboten bietet die UPB ihren Mitarbeitenden externe Qualifikationsmöglichkeiten. Der mehrmonatige A2-/H2-Lehrgang ermöglicht Verwaltungsangestellten im mittleren Dienst, sich für den gehobenen Dienst zu qualifizieren. Vergleichbar umfangreiche Weiterbildungsformate werden aktuell auch für weitere Mitarbeitendengruppen diskutiert.

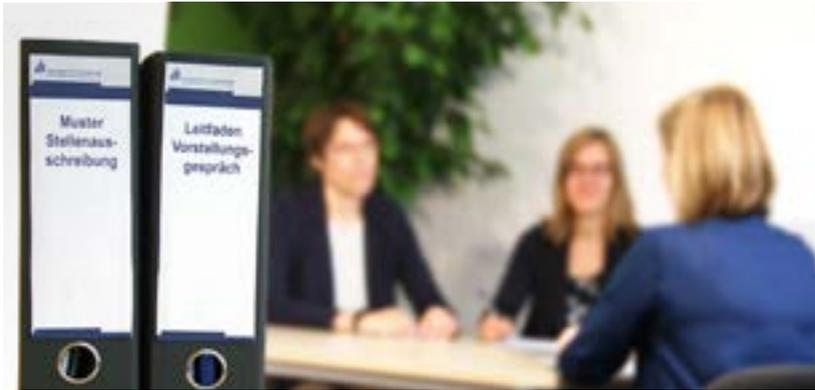
### **Führungskräfteentwicklung**

Wir planen ein Schulungsprogramm für Führungskräfte, das neben allgemeinen Führungsthemen auch die Werteorientierung und strategischen Ziele der UPB berücksichtigt. In einem ersten Schritt sollen dafür Führungsleitlinien definiert werden. Als Basis dafür dienen die Werte, die im Rahmen der Initiative „Werte und Kultur“ festgelegt wurden. Daneben soll auch berücksichtigt werden, dass für Mitarbeitende der Technik und Verwaltung der Aspekt „Wertschätzung“ einen besonders hohen Stellenwert hat (Ergebnis aus den Bedarfserhebungsworkshops). Anschließend werden Führungsaufgaben und Erwartungen an Führungskräfte in den unterschiedlichen Führungsebenen definiert. Diese sollen in einem partizipativen Prozess, in Zusammenarbeit mit Führungskräften aus Verwaltung und Wissenschaft, erarbeitet werden.

Auf dieser Grundlage möchten wir Führungskräftebildungen entwickeln, die passgenau auf die UPB zugeschnitten sind. Das Thema Wertschätzung soll dabei ein zentraler Baustein sein. Daneben sollten auch Themen wie Vereinbarkeit und Gleichstellung sowie Diversität berücksichtigt werden. Mit diesem Angebot möchten wir die kooperative Zusammenarbeit fördern und Führungskräfte und Mitarbeitende an der UPB in ihrer täglichen Arbeit unterstützen.

Die Wichtigkeit guter Führung sollte bei Beförderungen und Neueinstellungen von Führungskräften thematisiert werden. Außerdem sollte das individuelle Führungsverhalten ein Thema bei Jahresgesprächen von Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung sein.





## Coaching

Mit dem Coaching-Angebot für Mitarbeitende aus Technik und Verwaltung wollen wir zukünftig ein weiteres Element zur Verbesserung der Führungskultur und kooperativen Zusammenarbeit an der UPB bereitstellen. Es ist ein prozessbegleitendes, lösungsorientiertes Beratungsverfahren, dass sich nicht nur an Führungskräfte richtet, sondern auch an Mitarbeitende, die sich mit tiefgreifenden Veränderungen im beruflichen Umfeld konfrontiert sehen. Beim Coaching wird die eigene berufliche Rolle reflektiert. Auf dieser Basis können Handlungsoptionen für individuelle berufliche Anliegen mit professioneller Unterstützung entwickelt werden. Im Unterschied zur klassischen Beratung werden keine direkten Lösungsvorschläge durch den\*die Coach\*in geliefert. Vielmehr wird die Entwicklung eigener Lösungen begleitet. Mögliche Themen des Coachings sind unter anderem:

- Übernahme von neuen Leitungsfunktionen bzw. Verantwortungsbereichen
- Führung von Mitarbeitenden, Zusammenarbeit im Team und Konfliktlösungsstrategien
- Optimierung des eigenen Auftretens
- Arbeitsorganisation und Selbstmanagement
- Umgang mit Veränderungen im Arbeitsumfeld
- Stressbewältigung und Work-Life-Balance

## Beratung

Unser übergeordnetes Ziel ist die bedarfsgerechte Personalentwicklung an der UPB. In Bezug auf ihre berufliche Weiterentwicklung stehen wir Mitarbeitenden in Abstimmung mit ihren Führungskräften beratend zur Seite. Dabei kann es sowohl um intern und extern angebotene Qualifizierungsmaßnahmen gehen als auch um Weiterentwicklung durch interne Stellenwechsel.

## 2.4 Zusammenarbeit, Mitarbeitendenbindung, Vereinbarkeit und Gesundheit

Personalentwicklung an der UPB soll die kooperative Zusammenarbeit der Mitarbeitenden und den Austausch untereinander unterstützen. In Kombination mit den Angeboten der Gesunden Hochschule möchten wir damit die Zufriedenheit, Motivation und Gesundheit der Mitarbeitenden fördern. Mitarbeitende sollen sich mit der UPB identifizieren und eine starke Bindung zu ihrer Arbeitgeberin verspüren. Dazu können die folgenden Maßnahmen beitragen.

### **Regelmäßige Teambesprechungen**

Wir empfehlen Führungskräften, in regelmäßigen Abständen Teambesprechungen durchzuführen (mindestens 1 x im Monat). Daran sollten alle Mitarbeitenden teilnehmen, die in einem bestimmten Bereich zusammenarbeiten. Bei diesen Treffen können sich alle Beteiligten über die aktuellen Themen in ihrem Arbeitsbereich austauschen. Sollten Treffen in Präsenz nicht möglich sein, bieten Videokonferenzen eine gute Alternative.



## Was bringen Teambesprechungen?

Die Zeit, die man in die regelmäßigen Besprechungen investiert, zahlt sich aus: Dinge, die sonst zwischen-Tür-und-Angel besprochen werden, können besser vorbereitet und gezielt diskutiert werden, wichtige Informationen gehen bei regelmäßigen Treffen seltener unter und die wahrgenommene Transparenz kann deutlich erhöht werden. Die Tatsache, dass sich die Führungskraft regelmäßig Zeit für ihre Mitarbeitenden nimmt, kann zudem als ein Zeichen von Wertschätzung wahrgenommen werden.

Der Austausch der Mitarbeitenden untereinander stärkt das Verständnis für die Arbeit der anderen Teammitglieder und die gegenseitige Wertschätzung im Team. So kann das Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppe gestärkt werden. Die eigene Tätigkeit im größeren Teamzusammenhang zu sehen, kann außerdem ein wichtiger Faktor für die Motivation der Teammitglieder sein.

## Jahresgespräche

In den Bedarfserhebungsworkshops äußerte die Mehrheit der Teilnehmenden den Wunsch nach Jahresgesprächen mit ihren Vorgesetzten. Unsere Aufgabe als Personalentwicklung ist es nun, das Instrument Jahresgespräche als wichtigen Teil von Führung zu etablieren. Dazu haben wir Materialien für Vorgesetzte und Mitarbeitende erstellt. Darüber hinaus entwickeln wir Schulungen, mit denen sich Vorgesetzte auf diese neue, wertvolle Führungsaufgabe vorbereiten können. Aber auch für Mitarbeitende werden Schulungen angeboten, damit Mitarbeitende ihre Jahresgespräche möglichst zielführend nutzen können. So möchten wir alle Beteiligten in die Lage versetzen, ihre Jahresgespräche bestmöglich zu nutzen.

Das Thema Jahresgespräche ist ein bedeutender Baustein von Führung. Daher ist es wichtig, dass es eng mit der Führungskultur an der UPB und den übrigen Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung verknüpft wird. Unsere Aufgabe ist, diese Verknüpfung mit Leben zu füllen und das große Potenzial dieses Führungsinstruments aufzuzeigen. Natürlich bringen Jahresgespräche für Vorgesetzte und Mitarbeitende zusätzlichen Arbeitsaufwand in Bezug auf Vor- und Nachbereitung mit sich. Wir sind jedoch der Überzeugung, dass sich dieser Aufwand auszahlt. Auch das möchten wir in unseren Schulungen vermitteln.

## Warum sind Jahresgespräche wichtig?

Auch wenn Mitarbeitende viel im Austausch mit ihren Vorgesetzten sind, werden bestimmte Dinge im Alltag nicht angesprochen. Ein Jahresgespräch bietet Mitarbeitenden und Vorgesetzten die Gelegenheit, ihre persönlichen Wünsche und Erwartungen zu besprechen. Das Gespräch kann dabei helfen, sich Klarheit über Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Anforderungen zu verschaffen. Fördernde oder hemmende Aspekte bei der Arbeit können diskutiert werden und Vereinbarungen für künftige Aufgabenbearbeitungen können getroffen werden. Mitarbeitende und Führungskräfte sollten auch die Gelegenheit nutzen, offen und ehrlich über ihre Zusammenarbeit zu sprechen.

Das Gespräch bietet einen Rahmen, Erwartungen und Wünsche an die berufliche Entwicklung auszutauschen. Im Gegensatz zur Wissenschaft, mit einem hohen Befristungsanteil und entsprechend hoher Fluktuation, stehen bei Mitarbeitenden aus Technik und Verwaltung dabei eher Entwicklungsmöglichkeiten am aktuellen Arbeitsplatz im Vordergrund.

Das Jahresgespräch gibt Mitarbeitenden die Möglichkeit, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen und unterstützt damit ihre Zufriedenheit und Motivation bei der Arbeit. Für Führungskräfte ist das Gespräch eine Chance, mehr über die Interessen, Potenziale und Sorgen ihrer Mitarbeitenden zu erfahren und eine Rückmeldung zu ihrem eigenen Führungsverhalten zu bekommen. Mithilfe von Jahresgesprächen können sie ihre Zielvorstellungen für die Arbeitseinheit transparenter machen. Es bietet ihnen aber auch die Möglichkeit, ihre Wertschätzung für die im vergangenen Jahr geleistete Arbeit auszudrücken. Damit kann an der UPB eine offene Kommunikationskultur und eine wertschätzende Zusammenarbeit gefördert werden.

## **Strukturen für bereichsübergreifendes Arbeiten schaffen**

Die Mitarbeitenden aus Technik und Verwaltung wünschen sich Strukturen, die bereichsübergreifendes Arbeiten unterstützen. Dies betrifft sowohl die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Fakultäten als auch die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Sachgebieten oder Dezernaten. In Abstimmung mit den Dezernaten und Fakultäten möchten wir daher Rahmenbedingungen zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit entwickeln.

## **Hospitationen**

Besonders an Schnittstellen kommt es häufig zu Reibungsverlusten, Missverständnissen oder Konflikten. Grund dafür kann sein, dass nicht nur unterschiedliche Arbeitsweisen, sondern teilweise auch unterschiedliche Prioritäten aufeinandertreffen. Eine Möglichkeit, gegenseitiges Verständnis über Arbeitsbereiche hinweg zu fördern, sind Hospitationen. Hier können sich Kolleg\*innen in einem festgelegten Zeitrahmen gegenseitig bei der Arbeit „über die Schulter schauen“. Hospitationen bieten einen Einblick in die Arbeit anderer und können so insbesondere an Schnittstellen für eine höhere Akzeptanz der Arbeitsweisen anderer sorgen. Sie bieten außerdem die Möglichkeit, Prozesse an Schnittstellen gemeinsam zu überdenken und zu optimieren.

Die Personalentwicklung unterstützt Hospitationen durch die Beratung von Interessierten und die Bereitstellung von Material (Leitfäden etc.). Wenn Hospitationen zwischen ganzen Teams durchgeführt werden sollen, unterstützt die Personalentwicklung auf Wunsch bei der Organisation und Koordination der Prozesse.

## **Spezialist\*innen-Netzwerke**

Ein weiteres Format, um die Zusammenarbeit hochschulweit zu fördern, sind Spezialist\*innen-Netzwerke. Mitarbeitenden unterschiedlicher Bereiche, die ähnliche Funktionen erfüllen, soll hier die Möglichkeit gegeben werden, sich über ihre Erfahrungen, Herausforderungen und Lösungsideen in Bezug auf ihre Arbeit auszutauschen. Schließlich muss man das Rad nicht immer wieder neu erfinden!

Als erstes Netzwerk wurde im Sommer 2019 das Sekretariatsnetzwerk ins Leben gerufen. Seitdem treffen sich alle Interessierten dieser Mitarbeitergruppe regelmäßig zum Austausch über wichtige sekretariatsrelevante Themen. Weitere Mitarbeitergruppen können sich bei Interesse an einem hochschulweiten Netzwerk an die Personalentwicklung wenden. Wir unterstützen gerne bei der Initiierung und bei den ersten Treffen.

## **Telearbeit und von zuhause arbeiten**

Telearbeit ermöglicht Mitarbeitenden der UPB, ihre beruflichen Verpflichtungen mit der Betreuung von minderjährigen Kindern und der Pflege naher Angehöriger besser zu vereinbaren. In Zeiten der COVID19-Pandemie wurde wegen des Infektionsschutzes von der Möglichkeit, von zuhause zu arbeiten, umfangreich Gebrauch gemacht. Wir haben einen Leitfaden mit Tipps für Mitarbeitende und Vorgesetzte entwickelt und beraten auf Wunsch gerne zu diesem Thema. Zudem wurde das Angebot der internen Fort- und Weiterbildung um Onlineseminare erweitert, die Führungskräfte und Mitarbeitende beim Arbeiten zuhause unterstützen können (z. B. Führen auf Distanz, Selbstmanagement etc.).

## **Konfliktberatung, Moderation und Mediation**

Dort, wo viele Menschen zusammenarbeiten, kann es auch mal „menscheln“. Um Mitarbeitende in zwischenmenschlichen Konfliktsituationen am Arbeitsplatz zu unterstützen, haben wir eine Konfliktberatungsstelle eingerichtet. Diese ergänzt das Angebot der Personalräte und Gleichstellungsbeauftragten, indem sie die Möglichkeit bietet, sich bei zwischenmenschlichen Konflikten im Arbeitsumfeld beraten zu lassen.

Zwei externe Konfliktberaterinnen bieten seit Beginn des Sommersemesters 2020 regelmäßig Einzelberatungen an. Die Sprechstunden werden vor Ort am Campus, in den Praxisräumen der Beraterinnen und per Telefon oder Video angeboten. Mitarbeitende können bei Bedarf kostenfrei und anonym Termine mit den Konfliktberaterinnen vereinbaren. Informationen zu den Beraterinnen und ihren Sprechstunden finden Sie auf den Internetseiten der [Personalentwicklung](#).

Bei Konflikten in Teams und Arbeitsgruppen vermittelt die Personalentwicklung Konfliktmoderator\*innen bzw. Mediator\*innen. Konfliktmoderator\*innen können Konfliktgespräche zwischen den Beteiligten moderieren und zwischen den Parteien vermitteln. Grundvoraussetzung für eine Konfliktmediation ist, dass die Konfliktparteien zur gemeinsamen Arbeit an der Konfliktlösung bereit sind. Mediator\*innen unterstützen die Konfliktparteien dann dabei, zu einer gemeinsamen Vereinbarung zu gelangen, die den Bedürfnissen und Interessen der Konfliktparteien entspricht. Die Mediator\*innen sind dabei unabhängig und „allparteilich“.

### **Beratung zu sexualisierter Diskriminierung und Gewalt**

Die Universität Paderborn fühlt sich verpflichtet, eine vertrauensvolle, respektvolle und tolerante Arbeitsatmosphäre für alle Mitarbeitenden zu schaffen. Dieser Anspruch schließt Diskriminierung, Mobbing, Stalking, sexuelle Belästigung und Gewalt aus.

Im Rahmen eines ganzheitlichen Schutzkonzepts gegen sexualisierte Gewalt wurde an der Universität Paderborn in Kooperation mit der Frauenberatungsstelle Lilith e.V. ein Beratungsangebot für Studentinnen und Mitarbeiterinnen bei sexualisierter Diskriminierung und Gewalt eingerichtet. Für Studenten und Mitarbeiter gibt es eine Beratungsmöglichkeit durch die Männerberatungsstelle KIM – Rat & Tat e.V. Weitere Informationen und Angaben zu den Sprechzeiten finden Sie auf den Seiten der [Gleichstellungsbeauftragten](#).

### **Information und Transparenz**

Mitarbeitende aus Technik und Verwaltung wünschen sich mehr Information, Transparenz und eine bessere interne Kommunikation. Wir möchten unseren Beitrag dazu leisten. Über wichtige Themen der Personalentwicklung möchten wir künftig nicht nur auf unserer Homepage informieren, wir werden auch einen Newsletter Personalentwicklung für Interessierte erstellen. Zudem werden wir in Zukunft wichtige aktuelle Themen in den Dezernaten und Dekanaten abfragen, bei Bedarf Informationsveranstaltungen mit Expert\*innen organisieren und die betroffenen Mitarbeitenden gezielt dazu einladen.

## **2.5 Wissensmanagement und Übergangsgestaltung**

Das Wissen ihrer Mitarbeitenden ist die wichtigste Ressource der UPB. Die Altersverteilung in Kapitel 1.2 hat gezeigt, dass viele erfahrene Mitarbeitende aus Technik und Verwaltung die UPB in den nächsten Jahren verlassen werden. Aber auch junge Mitarbeitende können aus der Universität ausscheiden.

Wissen sollte daher bewusst gemanagt werden. Ausscheidende Mitarbeitende sollen unterstützt werden, ihr wertvolles Wissen an andere weiterzugeben und sich auf ihre neue Lebensphase außerhalb der UPB vorzubereiten. Dabei können die folgenden Maßnahmen helfen.

## **Demografiebericht und Angebote für die Bereiche**

2009 wurde der erste Demografiebericht der UPB federführend von der Gesunden Hochschule erstellt. Seitdem wird er regelmäßig neu aufgelegt. Der Bericht zeigt die altersmäßige Zusammensetzung der Belegschaft der UPB und der einzelnen Bereiche. Bei Auffälligkeiten gibt er Empfehlungen für den Umgang mit möglichen Herausforderungen. Er ist daher ein wichtiges Instrument der vorausschauenden Personalplanung.

2021 wurde die Berichterstellung an die Personalentwicklung übergeben. Die Überlegung dahin ist, dass die im Bericht aufgeführten Empfehlungen so leichter mit Personalentwicklungsmaßnahmen gekoppelt werden können. Bereiche, in denen Herausforderungen aufgrund der Altersstruktur identifiziert werden, können so unmittelbar unterstützt werden. Unsere Angebote sind:

- Beratung zu Möglichkeiten des Wissensmanagements
- Beratung in Bezug auf vorausschauende Personal- und Nachfolgeplanung
- Beratung zur der Weiterqualifizierung von Mitarbeitenden
- Unterstützung bei Neubesetzungen

### **Warum ist Wissensmanagement so wichtig?**

Bei kurzfristigem Ausscheiden, beispielsweise aufgrund von Krankheit, steht die Expertise von Mitarbeitenden plötzlich von einem Tag auf den anderen nicht mehr zur Verfügung. Ein gutes Wissensmanagement mit klaren Strukturen in der Dokumentenablage, ausführlich dokumentierten Prozessen und gut eingespielten Vertretungsmechanismen, kann Vorgesetzten und ihren Teams dabei helfen, wichtige Aufgaben der ausgeschiedenen Person weiterhin zu erfüllen.

Aber auch mittelfristig und langfristig planbares Ausscheiden – auch temporäres – aufgrund von Verrentung, Pensionierung, Elternzeit, Vertragsende oder Kündigung sollte so gut wie möglich vorbereitet sein. Auch hier können klare Strukturen, übersichtlich gestaltete Prozesshandbücher und eine vorausschauende Einarbeitung von Nachfolgenden die zukünftige Arbeit erleichtern.

**Wissensmanagement:** Um auf langfristig geplantes, aber auch auf ungeplantes, kurzfristiges Ausscheiden von Mitarbeitenden vorbereitet zu sein, möchten wir die Bereiche beim Aufbau eines effektiven Wissensmanagements beraten. Dazu gehören zum einen die technischen Voraussetzungen, oft aber auch die Notwendigkeit, Strukturen zu schaffen, die ein gezieltes Wissensmanagement überhaupt erst ermöglichen.

**Vorausschauende Personal- und Nachfolgeplanung:** Manches Wissen ist schwer zu fassen und kann daher nur direkt von einer Person zur nächsten weitergegeben werden. Hier gehört zu einem guten Wissensmanagement auch eine langfristige Personalplanung. Wir möchten die Bereiche dazu beraten, wie sie sich am besten auf das Ausscheiden von Mitarbeitenden vorbereiten können und wie sie wichtiges Wissen möglichst frühzeitig an Nachfolgende weitergeben. Langfristig möchten wir diese Aspekte auch in Führungskräftebildungen einbringen. Führungskräfte sollen für das Thema sensibilisiert und mit Methoden ausgestattet werden, die sie dabei unterstützen Strukturen und Hilfsmittel so einzusetzen, dass Wissen möglichst breit in der Organisation verankert und gespeichert wird.

**Weiterqualifizierung von Mitarbeitenden:** Langjährige Mitarbeitende haben oft einen sehr umfangreichen Schatz an Erfahrungen und Fähigkeiten. Die alleinige Weitergabe von Wissen reicht dann meist nicht aus, um Nachfolgende auf die neuen Aufgaben vorzubereiten. Wir beraten die Bereiche dazu, wie sie ihr zukünftiges Team so qualifizieren können, dass Aufgaben der ausscheidenden Mitarbeitenden weiterhin verlässlich erfüllt werden können.

**Neubesetzungen:** Bei allen Neueinstellungen stehen wir den Bereichen auf Wunsch beratend zur Seite, wenn es darum geht, Anforderungsprofile zu entwickeln und darauf aufbauend stellenadäquate Auswahlprozesse zu gestalten.

### **Übergangsgestaltung**

Aber nicht nur die UPB muss gut darauf vorbereitet sein, wenn Mitarbeitende sie verlassen. Auch für die Mitarbeitenden selbst stehen mit dem Eintritt in das Renten- bzw. Pensionsalter viele Veränderungen an. Wir möchten Mitarbeitende der UPB bei ihrem Übergang in ihren wohlverdienten Ruhestand unterstützen und sie auf ihre neue Lebenssituation vorbereiten. Wir sehen dies als wichtiges Zeichen der Wertschätzung gegenüber langjährigen, loyalen Mitarbeitenden. Daher möchten wir den Prozess des Ausscheidens langjähriger Mitarbeitender zukünftig enger begleiten.

### 3. ZUM SCHLUSS ...

Das Personalentwicklungskonzept ist so lebendig wie die UPB. Es wird sich in den nächsten Jahren kontinuierlich weiterentwickeln, damit es auch in Zukunft den Bedürfnissen der Mitarbeitenden der UPB entspricht. Wir werden die hier beschriebenen Maßnahmen regelmäßig evaluieren und wenn nötig anpassen. Darüber hinaus werden wir auch in Zukunft weitere Bedarfsanalysen durchführen. Bei all dem sind wir auf die Hilfe von Mitarbeitenden und Führungskräften angewiesen. Wir freuen uns, wenn Sie uns auch in Zukunft an Ihren Ideen teilhaben lassen, damit unser gemeinsames Personalentwicklungskonzept die kooperative Zusammenarbeit an der UPB bestmöglich fördert.

Wenn Sie über aktuelle Neuigkeiten aus der Personalentwicklung informiert bleiben möchten, melden Sie sich zu unserem Newsletter an. Besuchen Sie uns dazu auf unserer Homepage [www.uni-paderborn.de/zv/4-5/personalentwicklung](http://www.uni-paderborn.de/zv/4-5/personalentwicklung). Wir freuen uns auf Sie!

*Ihre Personalentwicklung*



## **Impressum**

### **HERAUSGEBERIN**

Universität Paderborn, SG 4.5  
Personalentwicklung und Justizariat  
Warburger Straße 100  
D-33098 Paderborn  
[www.uni-paderborn.de/zv/4-5/personalentwicklung](http://www.uni-paderborn.de/zv/4-5/personalentwicklung)

### **INHALT**

Personalentwicklung (SG 4.5, Dr. Caroline Wozny)

### **REALISATION**

Stabsstelle Presse, Kommunikation und Marketing  
G3 Werbung, Almut Gröning

### **DRUCK**

d-Druck GmbH, Paderborn

### **DRUCKAUFLAGE**

1.500 Stück

### **RECHTE**

Alle Rechte vorbehalten. Der Nachdruck sowie eine Vervielfältigung der Broschüre oder einzelner Teile daraus sind untersagt. Alle Angaben erfolgen nach bestmöglicher Information, jedoch ohne Gewähr für die Richtigkeit.

Paderborn, August 2021

