

# Rahmenkonzept für Personalentwicklung

(Stand: 03.05.2016)

## Inhalt

1	Selbstverständnis und strategische Ziele der Julius-Maximilians-Universität Würzburg und deren Relevanz für die Personalentwicklung .....	2
2	Personalziele und Personalstrategie der Universität Würzburg .....	4
2.1	Übergeordnete Ziele und Strategien .....	4
2.2	Personalstrategie für den wissenschaftlichen Bereich.....	7
2.3	Personalstrategie für den wissenschaftsunterstützenden Bereich .....	9
3	Selbstverständnis der Personalentwicklung .....	12
4	Nutzer/innen und Nutzergruppen der Personalentwicklung .....	13
5	Steuerung der Personalentwicklung .....	14
6	Aufgaben, Kompetenzen, Arbeitsweise und Ressourcen der Personalentwicklung .....	15
7	Handlungsfelder und Strukturierungsprinzipien der Angebote der Personalentwicklung .....	16
8	Formate der Personalentwicklung.....	18
9	Qualitätssicherung und –entwicklung .....	19
10	Prioritäten der nächsten (1-3) Jahre.....	21

# **1 Selbstverständnis und strategische Ziele der Julius-Maximilians-Universität Würzburg und deren Relevanz für die Personalentwicklung**

Die Universität Würzburg nimmt aus der Erfahrung einer weltoffenen und erfolgreichen Tradition als älteste Universität in Bayern im Rahmen der ihr übertragenen Aufgaben ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr im Einsatz für die demokratischen Grundrechte, für humanitäre Ziele und für nachhaltigen Ressourceneinsatz. Sie begegnet den heutigen und künftigen gesellschaftlichen Herausforderungen, indem sie den erforderlichen Austausch von Wissen, Ressourcen und Fähigkeiten ermöglicht. Den dazu notwendigen Dialog in bewährter und innovativer Art zu gestalten, sieht sie als ihre Aufgabe an.

Die Professorinnen und Professoren der Universität erarbeiten unter dem grundgesetzlichen Schutz des Art. 5 Abs. 3 Satz 1 und der nach Art. 108 der Bayerischen Verfassung verbürgten Grundrechte gemeinsam mit ihrem wissenschaftlichen Nachwuchs eingebettet in einen leistungsstarken, die Wissenschaft unterstützenden Bereich in zukunftsrelevanten Wissensgebieten durch Grundlagenforschung und anwendungsorientierte Forschung neue Erkenntnisse, die kulturelle, ökologische und ökonomische Innovationen ermöglichen. Sie achten dabei die forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft und die Grundsätze zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis.

Durch die Veröffentlichung und Verwertung der gewonnenen Erkenntnisse gibt die Universität notwendige nationale und internationale sowie regionale und überregionale Impulse für Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft und stellt durch ihr forschungsorientiertes Lehrangebot eine zeitgemäße Weitergabe an ihre Studierenden und den künftigen wissenschaftlichen Nachwuchs sicher. Akademisches Lehren und Lernen heißt dabei berufsbezogene Ausbildung, Bildung und Persönlichkeitsbildung zugleich.

Die Organisation der Universität ist so ausgerichtet, dass alle ihre Mitglieder an der Erarbeitung eines neuen Bildungsstandards mitwirken (können) und so wissenschaftlich und wissenschaftsunterstützend tätig werden. Sie bildet eine förderliche Umgebung für alle Aufgaben in Forschung und Lehre. Die Strukturen sind dabei so aufgebaut, dass jeder und jede Einzelne in seinen bzw. ihren Aufgaben die eigenen Stärken einsetzen kann.

Über Jahrhunderte hat die Universität Würzburg weitreichende Veränderungen erfahren, in behutsamer und verantwortungsvoller Weise gestaltet, selbst angestoßen und vorangetrieben. Veränderungen zu meistern ist daher eine Situation, die für Universitäten und damit auch für die Universität Würzburg keine unbekannte oder fremde Aufgabenstellung ist, vielmehr einem gerade im Wissenschaftsbetrieb als alltägliche Anforderung begegnet. Die im Vergleich zur Vergangenheit höhere und wohl weiter zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit erfordert allerdings auch einen zunehmend professionalisierten Umgang mit Veränderungen. Dem dient neben einer professionalisierten Organisationsentwicklung insbesondere auch die Personalentwicklung, die Veränderungsprozesse begleitet und unterstützt. Sie befähigt die Beschäftigten, die strategischen Ziele für den eigenen Verantwortungsbereich zu interpretieren und (so) mit Leben zu füllen, gemeinsam an ihrer Erreichung zu arbeiten und sie gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Dabei gilt es, die individuellen Kompetenzen rollenbezogen zu sichern und daran ausgerichtet weiterzuentwickeln.

Die strategischen Ziele und aus der Grundordnung der Universität Würzburg abgeleitete Satzungen und Leitlinien sind Vorgaben für die Personalentwicklung. Hierzu zählen durchgängig auch die forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft ergänzt um das Audit „Familiengerechte Hochschule“, die Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz im Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ und das universitäre Qualitätsmanagementsystem in Studium und Lehre.

## **2 Personalziele und Personalstrategie der Universität Würzburg**

### **2.1 Übergeordnete Ziele und Strategien**

Um auch in Zukunft exzellente Forschung und Lehre in allen Wissenschaftsbereichen nach den Zielsetzungen der Universität Würzburg erbringen zu können, benötigt die Universität herausragende Wissenschaftler/innen und sehr gut qualifizierte Mitarbeiter/innen in den die Wissenschaft unterstützenden Bereichen<sup>1</sup>. Dabei steht die Universität Würzburg – wie alle anderen Universitäten auch – national und international in einem zunehmenden Konkurrenzkampf und unterliegt einem ständigen Wandel.

Die Universität Würzburg handelt hierbei in dem Bewusstsein, dass immer der Mensch im Mittelpunkt ihres Wirkens zu stehen hat. Darauf gründen ihre konkreten Ziele im Kontext der Personalentwicklung:

- Das wissenschaftliche und wissenschaftsunterstützende Personal identifiziert sich zu einem hohen Grad mit der inhaltlichen Ausrichtung der Universität Würzburg, ihren strategischen Zielen, ihrer organisatorischen Aufstellung und ihrem Außenaufreten.
- Das wissenschaftliche und wissenschaftsunterstützende Personal zeigt einen hohen Grad an Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen seiner Arbeit.
- Die spezifischen Expertisen und weiteren Potenziale des wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Personals in Forschung, Lehre und Verwaltung werden in den Blick genommen und deren Weiterentwicklung gefördert.
- Das vorhandene Fachwissen ist eine Ressource, die zielführend eingesetzt, gesichert und gefördert wird.
- Damit das wissenschaftliche und wissenschaftsunterstützende Personal auch künftigen Anforderungen gerecht werden kann, gilt es, das Interesse an neuen Arbeitsmethoden und Aufgaben zu wecken und zu erhalten.
- Speziell im wissenschaftlichen Bereich wird das Personal darin unterstützt, über das eigene Fachgebiet hinaus ein tiefgreifendes Verständnis vom Wissenschaftsbetrieb und Kompetenzen für gute Lehre zu entwickeln.

---

<sup>1</sup> Der wissenschaftsunterstützende Bereich umfasst alle sonstigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Verwaltung, technisches Personal, Bibliotheksdienst, Servicemitarbeiterinnen und -mitarbeiter) i.S.d. Art. 17 BayHSchG.

- Das Personal speziell im wissenschaftsunterstützenden Bereich wird darin unterstützt, zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen Arbeitsprozesse effektiv zu gestalten und deren kontinuierliche Weiterentwicklung zu betreiben. Zudem wird es darin unterstützt, auch über längere Zeiträume in übergreifenden Projekten mitzuwirken, in denen es sich ausgehend von seiner Verwaltungseinheit in nichthierarchischen Strukturen souverän bewegt und seinen spezifischen Beitrag leistet. Hierzu sollen die Fähigkeit mit anderen zusammenzuarbeiten, sich ganz allgemein auf Veränderung einzulassen und zum toleranten Umgang mit Fehlern gestärkt werden.

Die Umsetzung dieser Ziele wird getragen von einer grundsätzlich offenen und aktiven Kommunikation aller Beteiligten. Führungskräfte besprechen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rechtzeitig und umfassend Chancen und Grenzen beruflicher Entwicklung. Davon sollen die Beschäftigten mehr Rollenklarheit gewinnen, denn so können sie einordnen, was von ihnen erwartet wird und was sie im Kontext von Personalentwicklung selbst einfordern können.

Eine Organisation wie die Universität Würzburg funktioniert in erheblichem Maße dadurch, dass Menschen mit ganz unterschiedlichen Expertisen zusammenwirken. Auch wenn dafür zunächst bestimmte Verantwortungsbereiche abgesteckt werden, entsteht gutes und erfolgreiches Miteinander insbesondere dadurch, dass jede und jeder Einzelne auch seine bzw. ihre Verantwortung an den Schnittstellen zu verwandten oder ineinandergreifenden Arbeitsfeldern und -prozessen annimmt und ausgestaltet. Die Personalentwicklung unterstützt dabei, den Blick auf das große Ganze auszurichten und gut gerüstet Teilverantwortung zu übernehmen. Hierzu gehört auch, dass sich die Menschen in den Bereichen Wissenschaft und Verwaltung mit Respekt als Partner auf Augenhöhe sehen, die unterschiedlichen Gegebenheiten berücksichtigen und geeint in der Sache zusammenarbeiten.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt für die Universität Würzburg ein zentrales Anliegen dar. Als Familie versteht sie hierbei alle Lebensgemeinschaften, in denen langfristig soziale Verantwortung für andere Personen übernommen wird. Dies umfasst Eltern und Kinder, Lebenspartner, Geschwister, Großeltern sowie pflegebedürftige Angehörige. Familiengerechte Strukturen und Einrichtungen sind im besonderen Maße wichtig, um die berufliche Tätigkeit und die weitere Qualifizierung auch mit Familienaufgaben kombinieren zu können. Die Frage ‚Kind oder Karriere‘ sollte sich niemand mehr stellen müssen. Daher hat es sich die Universität zum Ziel gesetzt, insbesondere eine adäquate Infrastruktur zur Kinderbetreuung aufzubauen. Insgesamt steht die Schaffung eines familienfreundlichen Klimas und Umfeldes auf der Agenda.

Leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren einer Universität. Vor diesem Hintergrund zeigt die Universität Würzburg ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Perspektiven zur Förderung und Erhaltung ihrer Gesundheit auf.

Die Chancengleichheit ist ein weiteres zentrales Ziel der Universität Würzburg. Das Kreativpotenzial von allen Beschäftigten in Forschung, Lehre und Verwaltung soll sich gleichermaßen ungehindert entfalten. Auf allen Ebenen der Karrierestufen unterstützt die Universität durch geeignete Fördermaßnahmen die Erreichung dieser Zielsetzung.

Insbesondere eine gleichstellungsorientierte Personalentwicklung und Personalrekrutierung sieht die Universität Würzburg als eine zentrale gesellschaftliche Aufgabe an. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, hat der Senat für den Wissenschaftsbereich das Gleichstellungskonzept 2015 – 2020 am 16.02.2016 beschlossen (Anlage 2) und die Dienststelle das Gleichstellungsprogramm im nichtwissenschaftlichen Bereich nach dem BayGlG mit der Gleichstellungsbeauftragten am 23.02.2016 vereinbart (Anlage 3). Beide sind Bestandteil dieses Personalentwicklungskonzeptes. Die damit vereinbarten Verfahrensgrundsätze und Maßnahmen sind im Umfang des jeweiligen Konzeptes zu verfolgen.

Die Veränderungsgeschwindigkeit im Umfeld der Universitäten ist größer geworden. Damit steigen die Anforderungen insbesondere an Führungskräfte. Sie sind stärker denn je gefragt, präsent zu sein, Ziele zu formulieren und eine Orientierung zu geben. Vor diesem Hintergrund sieht die Universität Würzburg im Bereich der Führungskräfteentwicklung ein äußerst wichtiges und breit verteiltes Aktivitätenbündel, das sich mit den folgenden Stichworten skizzieren lässt:

- Führungsrollen identifizieren und klären, Führungsfunktionen unterstützen, Führungskultur leben;
- Entwicklung von Führungsleitlinien;
- Flächendeckende Führungskräfteentwicklungen: alle Führungskräfte sollten vergleichbar führen. Entwicklung einer gemeinsamen Wissens- und Kompetenzbasis;
- Vernetzung unter Führungskräften fördern;
- Vermittlung des „Handwerkzeugs“ inklusive der Schaffung von Strukturen für ein kollegiales Coaching;
- Personalführung, Führungskommunikation, Changemanagement, Projektmanagement, Teambuilding;
- Führungskräftefortbildung.

Für Forschung und Lehre auf international hohem Niveau ist eine Vernetzung mit internationalen Partnern unabdingbar. Die Universität Würzburg richtet ihre Personalrekrutierung deshalb nicht nur national sondern auch international aus. Dabei steht die Rekrutierung international renommierter ausländischer Professorinnen und Professoren ebenso im Fokus wie die Rekrutierung herausragender ausländischer Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, Doktorandinnen und Doktoranden sowie Studierender.

## **2.2 Personalstrategie für den wissenschaftlichen Bereich**

Die Rekrutierung von international herausragenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die mit ihren Ideen und ihrem Kreativpotenzial bestehende Handlungsfelder befördern und neue Projekte initiieren sowie neue Impulse in die Universität Würzburg tragen, ist maßgeblich für ihre weitere Entwicklung und die Erreichung ihrer Ziele. Für die Gewinnung und Auswahl exzellenter Professorinnen und Professoren für Forschung und Lehre im In- und Ausland ist die Berufungspraxis von entscheidender Bedeutung.

Vor jeder Ausschreibung einer Professur gilt es daher, die Ausrichtung und Ausstattung der Professur mit den Schwerpunktsetzungen der Fakultät und den Instituten sowie den Gesamtzielen der Universität abzustimmen. Zu diesem Zweck pflegt die Universität Würzburg schon im Vorfeld der Berufungsverfahren einen engen Austausch zwischen den beteiligten Fakultäten mit ihren Instituten und der Universitätsleitung.

Ziel dieses Austausches ist es, die Pläne der Fakultäten zu benennen und sie in Beziehung zur Profilbildung der Universität insgesamt zu setzen. Solche frühzeitigen Überlegungen sollen helfen, Berufungsaktivitäten abzustimmen und die notwendigen Ressourcen für einzelne Besetzungen wie auch für die Schaffung fach- und fakultätsübergreifender Forschungsverbünde zu definieren.

Für eine erfolgreiche Besetzung einer Professur ist zudem das potenzielle Bewerber/innen/feld von entscheidender Bedeutung. Es gilt somit, im Vorfeld der Ausschreibung einer Professur das potenzielle Bewerber/innen/feld sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene zu kennen und bei der Ausrichtung der Professur zu berücksichtigen.

Die Klärung der genannten Fragestellungen vor der Ausschreibung der Professur stellt zudem das von der Universität nachdrücklich verfolgte Ziel eines raschen und transparenten Verfahrensablaufes sicher.

Für exzellente Forschung und Lehre benötigt die Universität Würzburg neben den Professorinnen und Professoren auch herausragende Wissenschaftler/innen im Mittelbau sowie Nachwuchswissenschaftler/innen. Um dabei einerseits Forschung und Lehre auf exzellentem Niveau betreiben zu können und andererseits dem Ausbildungsauftrag der Universität gerecht zu werden, ist ein Teil dieser Wissenschaftler/innen dauerhaft für beständige Aufgaben an bedeutenden Stellen in Forschung und Lehre an der Universität tätig, der größere Teil aber befristet und entsprechend dem Auftrag der Universität im Zusammenhang mit ihren Forschungs- und Lehrtätigkeiten auch zu ihrer eigenen Qualifizierung an der Universität beschäftigt. Die Universität bildet so Wissenschaftler/innen sowohl für den eigenen Bedarf als auch für den Bedarf an wissenschaftlich qualifiziertem Personal außerhalb von Hochschulen in den Bereichen Wirtschaft, Stiftungen, Verbände, öffentliche Verwaltung etc. aus. So können bei begrenzten Ressourcen die Innovationskraft im Wissenschaftsbetrieb und die Chancenvielfalt für nachkommende Generationen gewährleistet werden. In sorgfältiger Abwägung der beschriebenen Aufgaben achtet die Universität hierbei auf ein diesen Aufträgen genügendes Verhältnis von befristet und unbefristet beschäftigten Wissenschaftler/innen.

Für die Auswahl der Wissenschaftler/innen finden entsprechende Auswahlverfahren Anwendung. Um exzellenten Wissenschaftlern/innen sowie Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern klare Karriereperspektiven zu eröffnen, bietet die Universität Würzburg in einer begrenzten Anzahl mit Hilfe von stark qualitätsgesicherten Tenure-Track-Verfahren Karriereperspektiven von der W 2 Professur zur W 3 Professur sowie von der Juniorprofessur über die W 2 Professur bis hin zur W 3 Professur. Dieses Tenure-Track-Verfahren bedarf klarer Regelungen, um Anforderungsvoraussetzungen der Universität und Erwartungshaltung der Kandidatinnen und Kandidaten zur Deckung zu bringen, um damit Missverständnissen vorzubeugen.

Diese Möglichkeiten werden in enger Abstimmung zwischen den Fakultäten und der Universitätsleitung zur Stärkung besonderer Schwerpunktbereiche, aber auch zur Förderung herausragender Persönlichkeiten genutzt.

Die Universität Würzburg ist sich ihrer großen Verantwortung in der Qualifizierungsphase junger Nachwuchswissenschaftler/innen bewusst, um den Nachwuchskräften einerseits ausreichend Zeit und die Sicherheit zu geben, die für eine wissenschaftliche Karriere erforderlich sind, andererseits dafür zu sorgen, dass die begrenzt verfügbaren Qualifikationsstellen in angemessenem Rhythmus wieder frei werden und für die nächste Generation zur Verfügung stehen. Zur Förderung der Karriereperspektiven junger Nachwuchswissenschaftler/innen setzt die Universität



im Rahmen ihrer Möglichkeiten und unter sorgfältiger Abwägung der beiden genannten Ziele auf Verträge mit Laufzeiten, innerhalb derer die Nachwuchswissenschaftler/innen ihre jeweiligen Qualifizierungsziele erreichen können und auf Betreuungsvereinbarungen, in denen Rahmenbedingungen für die Qualifizierungsphasen einvernehmlich festgelegt werden. In diesem Zusammenhang hat die Universität Würzburg die „Grundsätze der staatlichen bayerischen Hochschulen zum Umgang mit Befristungen nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz und zur Förderung der Karriereperspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs“ unterzeichnet. Diese „Grundsätze der bayerischen Hochschulen zum Umgang mit Befristungen nach dem WissZeitVG und zur Förderung von Karriereperspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs“ gilt es im Interesse der qualifizierten Nachwuchsförderung zur gelebten Wirklichkeit zu machen.

Die Rekrutierung von herausragendem wissenschaftlichem Nachwuchs beinhaltet auch die Gewinnung sehr guter Masterstudierender und Doktoranden/innen aus dem In- und Ausland. Entsprechend bietet die Universität Würzburg attraktive Masterstudiengänge und strukturierte Promotionsprogramme an.

Unsere Universität sieht sich guter Lehre verpflichtet. Alle Studierenden sollen zu optimalem Wissen und kritischem Denken hingeführt werden. Um sich dieser Aufgabe mit hohem Engagement stellen zu können, werden unsere Lehrenden vielfältig dabei unterstützt, Lehrkompetenzen zu erwerben und weiterzuentwickeln. Unter anderem wird dazu ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm bereitgestellt.

### **2.3 Personalstrategie für den wissenschaftsunterstützenden Bereich**

Die Universität Würzburg ist neben dem Universitätsklinikum der größte Arbeitgeber im Großraum Würzburg. Sie bietet neben sicheren Arbeitsplätzen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Arbeitsplätze in sehr vielen Berufszweigen bei einem gleichzeitig herausfordernden, aber auch die Entwicklung innovativer Arbeitsformen nutzenden Arbeitsumfeld, was sie in der Region zu einem attraktiven Arbeitgeber macht. Es ist der Universität Würzburg ein großes Anliegen, auch in Zukunft diesem Anspruch gerecht zu werden.

Über die geschilderte Attraktivität sichert sich die Universität Würzburg die Möglichkeit der Rekrutierung von qualifiziertem Personal, das sie für die vielfältigen Aufgaben in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen benötigt. Das Spektrum des in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen tätigen Personals reicht von akademisch über technisch und handwerklich ausgerichteten Berufsgruppen bis hin zu Auszubildenden in den verschiedenen Bereichen. Für die Auswahl des Personals kommen notwendige und auf die jeweilige Berufsgruppe ausgerichtete

Auswahlverfahren zum Einsatz. Der zunehmende Konkurrenzdruck auf dem Arbeitsmarkt gebietet es auch, für den Erhalt des Personals durch ein modernes Management, durch das Einbinden und Weiterbilden und durch den Einsatz innovativer Arbeitskonzepte Sorge zu tragen.

Zur Sicherstellung von qualifiziertem Nachwuchs bildet die Universität Würzburg in der zentralen Universitätsverwaltung (Beamtinnen und Beamte der zweiten und dritten Qualifikationsebene), dem Rechenzentrum (Fachinformatiker/innen), in den Laboren (Chemielaborantinnen und -laboranten, Physiklaborantinnen und -laboranten, Biologielaborantinnen und -laboranten), in den Werkstätten (Elektroniker/innen, Feinmechaniker/innen), im Botanischen Garten (Gärtner/innen) sowie in der Universitätsbibliothek (Bibliothekarinnen und Bibliothekare, Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste) eigenes Personal aus. Zur Sicherstellung des regionalen Qualifizierungsbedarfs geschieht dies in einigen Bereichen über ihren eigenen Bedarf hinaus.

Bei der Stellenbesetzung von unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen ist aufgrund der langfristigen Bindung des Personals vor jeder Neubesetzung von Stellen nicht nur zu prüfen, welcher konkret anstehende Bedarf mit der Stelle abgedeckt werden soll, sondern die mit der Stelle verbundene Profilbeschreibung muss sich an mittelfristigen bis langfristigen und somit für die jeweils betroffenen Bereiche strategischen Bedarfen ausrichten. Deshalb wird an der Universität Würzburg auch in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen vor jeder Wiederbesetzung einer dauerhaften Beschäftigungsmöglichkeit der Einsatz dieser Ressource im Hinblick auf die zukünftige Aufgabenerfüllung entsprechend hinterfragt.

Hierbei gilt es, die Handlungsspielräume optimal zu nutzen. Dies kann nur gelingen durch eine optimale Ausgestaltung der Aufbaustruktur der Verwaltung sowie eine Modellierung von effizienten Ablaufprozessen. Die konkrete Ausgestaltung dieser optimierten Aufbau- und Ablaufstrukturen sind wiederum die Basis für die Personalbedarfsplanung.

Wesentliches Ergebnis eines jeden mit organisatorischen Veränderungen einhergehenden Projektes ist auch die Festlegung des zukünftigen Personalbedarfs, des jeweiligen Stellenprofils, der notwendigen Personalweiterbildung oder -schulung sowie ggf. notwendiger Stellenneubesetzungen.

Ungeachtet von Organisationsprojekten und sich daraus ergebenden Personalbedarfs- und Entwicklungsplanungen besteht grundsätzlich die Notwendigkeit, bei allen freien und neu zu besetzenden Positionen zu hinterfragen, wie die Aus-

richtung der zu besetzenden Stellen auf die mittel- und langfristigen Anforderungen der jeweiligen Organisationseinheit sein sollen. Daraus ist dann das konkrete Ausschreibungsprofil für die jeweilige Stelle abzuleiten. Dies gilt insbesondere für die Neubesetzung von Führungspositionen, deren Profil maßgeblich von den Zielsetzungen der Universität für den jeweiligen Bereich abhängt.

Um den Austausch mit dem ausländischen Personal zu befördern, gilt es, die sprach- und interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter/innen der Universität Würzburg zu fördern und Strukturen für einen entsprechenden Austausch zu schaffen, um Serviceleistungen auch gegenüber ausländischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Studierenden erbringen zu können.

### **3 Selbstverständnis der Personalentwicklung**

Personalentwicklung entwickelt ihre Maßnahmen in der Balance zwischen der Umsetzung strategischer Ziele und Nachfrageorientierung.

Personalentwicklung ist grundsätzlich eine nicht delegierbare Führungsaufgabe jeder Führungskraft. Diese dabei zu unterstützen ist Selbstverständnis der Organisationseinheit Personalentwicklung.

Die Organisationseinheit Personalentwicklung bzw. die in ihr tätigen Personen verfügen über Kompetenzen, die sonst nicht an der Universität vorhanden sind. Ihre Rolle ist beratend und unterstützend als professionelle Dienstleister.

In Veränderungssituationen löst Organisationsentwicklung sowohl individuelle als auch gruppenorientierte Lernprozesse aus. Personalentwicklung ist damit auch Bestandteil der Organisationsentwicklung. Die jeweils mit den Aufgaben der Personal- und Organisationsentwicklung betrauten Personen arbeiten daher auf- und untereinander abgestimmt.

## 4 Nutzer/innen und Nutzergruppen der Personalentwicklung

Nutzer/innen sind alle Beschäftigten der Universität Würzburg, sowohl aus dem wissenschaftlichen als auch aus dem wissenschaftsunterstützenden Bereich. Sie werden zu Nutzergruppen zusammengefasst. Initiativen für Projekte und Angebote der Personalentwicklung können von Nutzergruppen, die rollen- oder aufgabenspezifisch systematisiert sind, ausgehen.

Nutzergruppen sind etwa

- Führungskräfte, Projekt- und Teamleitungen
- Professorinnen und Professoren,
- Juniorprofessorinnen und -professoren,
- Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen auf Dauerstellen,
- Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen auf Qualifikationsstellen und Postdocs,
- Verwaltungsmitarbeiter/innen,
- Technische (Labor-)Mitarbeiter/innen sowie
- Auszubildende.

Die Konstatierung anderer bzw. weiterer Nutzergruppen ist denkbar.

Bei der Erarbeitung von entsprechenden Formaten sind zunächst die Führungskräfte der jeweiligen Nutzergruppen Dialog- und Entwicklungspartner/innen für die Personalentwicklung.

Führungskräfte im wissenschaftlichen sowie im wissenschaftsunterstützenden Bereich haben eine besondere Verantwortung und sind eine zentrale Nutzergruppe. Denn Personalentwicklung ist ureigene Führungsaufgabe. So hängt die Zufriedenheit, der Erfolg und nicht zuletzt die Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern maßgeblich von den Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten ab. Führungskräfte nehmen Standortbestimmungen mit ihren Mitarbeitenden vor und klären Entwicklungsbedarfe und deren Umsetzung.

## 5 Steuerung der Personalentwicklung

Die strategische Steuerung der Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts ist verortet in einem ständigen, auf Dauer angelegten *Steuerungskreis Personalentwicklung*. Diesem gehören an: der/die Präsident/in, der/die Kanzler/in, der/die Vizepräsident/in für Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung, je ein Mitglied der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen (benannt durch den Konvent der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen) und des Personalrats, die Universitätsfrauenbeauftragte, die Gleichstellungsbeauftragte, der/die Leiter/in der Personalabteilung und ein/e Vertreter/in des Bereichs der Hochschuldidaktik. Der Personalentwickler/die Personalentwicklerin koordiniert als Geschäftsstelle den *Steuerungskreis Personalentwicklung*.

Organisatorisch ist die Personalentwicklung im Servicezentrum Personal angesiedelt.

## 6 Aufgaben, Kompetenzen, Arbeitsweise und Ressourcen der Personalentwicklung

Zur Umsetzung der Personalstrategie soll eine neue Organisationseinheit im Servicezentrum Personal der Zentralverwaltung eingerichtet werden, die insbesondere die Erledigung folgender Aufgaben zum Ziel hat:

- Umsetzung der vom *Steuerungskreis Personalentwicklung* und der Universitätsleitung beauftragten Personalentwicklungsprojekte;
- Beratung von Nutzerinnen und Nutzern bzw. Nutzergruppen und der Universitätsleitung zu personalentwicklungsrelevanten Themen;
- Ausrichtung der Personalentwicklung an dem individuellen Bedarf, der sich aus Organisationsänderungen oder neuen Aufgabenbereichen ergibt;
- Gemeinsam mit der Organisationsentwicklung Begleitung von Veränderungsprozessen;
- Begleitung der Personalrekrutierung insbesondere bei Führungskräften;
- Vernetzung und Steuerung der bestehenden Personalentwicklungsbausteine der gesamten Universität;
- Integration der Weiterbildung in das Personalentwicklungskonzept.

Die Personalentwicklung ist dabei zuständig für den wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Bereich. Sie bekommt Aufträge von dem *Steuerungskreis Personalentwicklung* und der Universitätsleitung und berät ihrerseits den *Steuerungskreis Personalentwicklung* und die Universitätsleitung. Sie initiiert Personalentwicklungsprojekte und berichtet dem *Steuerungskreis Personalentwicklung*. Sie arbeitet eng in einem strukturell abgesicherten Zusammenhang u. a. mit den Verantwortlichen für Organisationsentwicklung, Weiterbildung, Gleichstellung, Gesundheit und Konfliktmanagement zusammen. Sie steht in einem engen Dialog mit Nutzerinnen und Nutzern bzw. Nutzergruppen, holt deren Bedarfe ein und klärt mit ihnen die Möglichkeiten der Umsetzung strategischer Personalentwicklungsprojekte. Das Gesamtangebot im Bereich der Personalentwicklung soll auf der Homepage der Universität systematisch dargestellt und aufbereitet werden.

Die zu gründende Organisationseinheit soll als eigenständige Organisationseinheit im Servicezentrum Personal in der Zentralverwaltung angesiedelt werden. Hierzu bedarf es (mindestens) der Bereitstellung einer höherwertigen Stelle.

## **7 Handlungsfelder und Strukturierungsprinzipien der Angebote der Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung der Universität Würzburg verfolgt das Ziel, durch individuell wie gruppenspezifisch differenzierte Aktivitäten alle Akteure für die Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen im oben genannten Sinne zu qualifizieren sowie ihr professionelles Selbstverständnis in ihrer jeweiligen Rolle zu stärken.

Orientiert an den zentralen Situationen, in denen Menschen sich entwickeln und Unterstützung brauchen, entwickelt die Personalentwicklung ihre Aktivitäten.

Die Strukturierung der Angebote der Personalentwicklung erfolgt als Matrix nach Nutzergruppen (siehe Kapitel 4) auf der einen Seite und Situationen auf der anderen Seite. Orientiert an den Lebens- bzw. Arbeitsphasen gehören zu den Handlungsfeldern der Personalentwicklung die folgenden typischen Situationen:

- Führen und leiten
- Auswählen und beurteilen
- Ankommen und einsteigen
- Bleiben bzw. sich binden
- Aufsteigen
- Umsteigen und aussteigen
- Veränderungsprozesse gestalten und steuern
- Kommunizieren
- Mit besonderen Belastungen umgehen
- Lehren und bewerten
- Sich selbst managen und lernen
- International und interkulturell auftreten

Diese Strukturierung ermöglicht es, Formate für typische Situationen unterschiedlicher Nutzergruppen gemeinsam anzubieten. Damit kann die Personalentwicklung effektiver und gleichzeitig vernetzender und damit kulturbildend arbeiten.



**Abb. 1:** Angebotsmatrix der Personalentwicklung

	<i>Führungskräfte, Projekt- und Teamleitungen</i>	<i>Professoren /innen</i>	<i>Juniorprofessoren /innen</i>	<i>Wissenschaftl. Mitarbeiter /innen Dauerstellen</i>	<i>Wissenschaftl. Mitarbeiter /innen auf Qualifikationsstellen und Postdocs</i>	<i>Verwaltungsmitarbeiter /innen</i>	<i>Technische (Labor-)Mitarbeiter /innen</i>	<i>Auszubildende</i>
<b>Führen und leiten</b>								
<b>Auswählen und beurteilen</b>								
<b>Ankommen und einsteigen</b>								
<b>Bleiben und sich binden</b>								
<b>Aufsteigen</b>								
<b>Umsteigen und aussteigen</b>								
<b>Veränderungsprozesse gestalten und steuern</b>								
<b>Kommunizieren</b>								
<b>Mit besonderen Belastungen umgehen</b>								
<b>Lehren und bewerten</b>								
<b>Sich selbst managen und lernen</b>								
<b>International und interkulturell auftreten</b>								

## **8 Formate der Personalentwicklung**

Klassische Formate der Personalentwicklung sind beispielsweise Beratung und Coaching (auch Vermittlung an externe Berater/innen), Team- und Führungskräfteentwicklung sowie Mentoringprogramme.

Darüber hinaus werden Seminare und Trainings (auch Informationsvermittlungen zu externen Angeboten) sowie (moderierte) Workshops angeboten. Letztere bieten sich beispielsweise bei Veränderungsthemen an.

Zudem können Befragungen und Beurteilungen (z.B. von psychischen Gefährdungssituationen) passgenau konzipiert und durchgeführt werden. Kongresse, Tagungen oder spezielle Veranstaltungen zu besonderen Themen („Thementage“) runden das Angebot ab.

## 9 Qualitätssicherung und –entwicklung

Die Qualität der Personalentwicklung an der Universität Würzburg wird – angelehnt an das universitätsweite Qualitätsmanagement – über vier Organisationsebenen gesichert:

- Ebene der Universität;
- Ebene des gesamten Personalentwicklungsangebots (*Steuerungskreis Personalentwicklung*);
- Ebene der Anbieter (z.B. Gleichstellung, Suchtberatung etc.);
- Ebene der einzelnen Aktivitäten.

Die für jede Ebene beschriebenen Ansätze bilden geschlossene Qualitätskreisläufe und sehen vor, regelmäßig Maßnahmen zur Weiterentwicklung abzuleiten und ihre Umsetzung zu überprüfen. Ausgangs- und Orientierungspunkt sind jeweils die für die Personalentwicklung formulierten Ziele, die vom Leitbild der Universität abgeleitet sind.

Die **Ebene der Universität** wird durch die Universitätsleitung vertreten. Sie ist verantwortlich für die Mittelverteilung für die Personalentwicklung und orientiert sich dabei an den Zielen und Strategien der Personalentwicklung. Die Universitätsleitung veranlasst in einem Turnus von mindestens fünf Jahren ein Audit des Gesamtangebots der Personalentwicklung unter Beteiligung externer Expertise.

Auf der **Ebene des Gesamtangebots der Personalentwicklung** werden das Gesamtangebot zielorientiert geplant und die Angebotsbereiche koordiniert. Der *Steuerungskreis Personalentwicklung* setzt dabei inhaltliche Schwerpunkte und kümmert sich um die Zeitplanung. Er berät über qualitätsrelevante Daten und Informationen der Angebotsbereiche und reflektiert in einer Gesamtschau die Zielerreichung des Gesamtangebots der Personalentwicklung. Außerdem werden hier zentrale Maßnahmen zur Bekanntmachung des Angebots und Anreize zur Teilnahme besprochen. Der *Steuerungskreis Personalentwicklung* tauscht sich über die Ansätze in der Personalentwicklung anderer Hochschulen und Einrichtungen aus und knüpft förderliche Kontakte. Einmal im Jahr berichtet er der Universitätsleitung über den Stand und die Perspektiven der Personalentwicklung an der Universität Würzburg.

Auf der **Ebene der Anbieter** reflektieren die jeweils Verantwortlichen regelmäßig die Nachfrage sowie das Teilnehmenden- und Anbieter-Feedback, ziehen dafür qualitative und quantitative Daten und Informationen heran und steuern

gegebenenfalls direkt nach. Sie setzen für ihren Angebotsbereich Ziele und überprüfen deren Erreichen. Darüber berichten sie einmal im Jahr dem *Steuerungskreis Personalentwicklung*. Die Verantwortlichen und insbesondere die Personalentwicklerin bzw. der Personalentwickler vernetzen sich mit Kolleginnen und Kollegen innerhalb und außerhalb der Universität, bilden sich regelmäßig fort und gestalten ihren Angebotsbereich durch eigene inhaltliche und methodische Impulse.

Auf der **Ebene der einzelnen Aktivitäten** führen Anbieter bzw. Nutzer mithilfe von Evaluationsergebnissen einen Qualitätsdialog, der eine kontinuierliche Nachsteuerung ermöglicht. Die Qualifikation der Anbieter bzw. Nutzer wird durch Standards gesichert, die vom *Steuerungskreis Personalentwicklung* formuliert und bei der Einstellung berücksichtigt werden.

## 10 Prioritäten der nächsten (1-3) Jahre

Als Prioritäten der nächsten Jahre werden gesehen

- der Aufbau und die Sicherung der universitären Struktur der Personalentwicklung;
- die Erarbeitung klarer Regelungen für die Tenure-Track-Verfahren im Professurenbereich, um Anforderungsvoraussetzungen der Universität und Erwartungshaltungen der Kandidatinnen und Kandidaten zur Deckung zu bringen und Missverständnissen vorzubeugen;
- die Umsetzung der „Grundsätze der bayerischen Hochschulen zum Umgang mit Befristungen nach dem WissZeitVG und zur Förderung von Karriereperspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs“ im Interesse der qualifizierten Nachwuchsförderung, um sie zur gelebten Wirklichkeit zu machen;
- die Umsetzung der Konzepte zur gleichstellungsorientierten Personalentwicklung und –rekrutierung;
- die weitere Bedarfserhebung in einem dialogorientierten Verfahren;
- die Erarbeitung von Führungsleitlinien;
- der Aufbau einer Führungskräfteentwicklung.