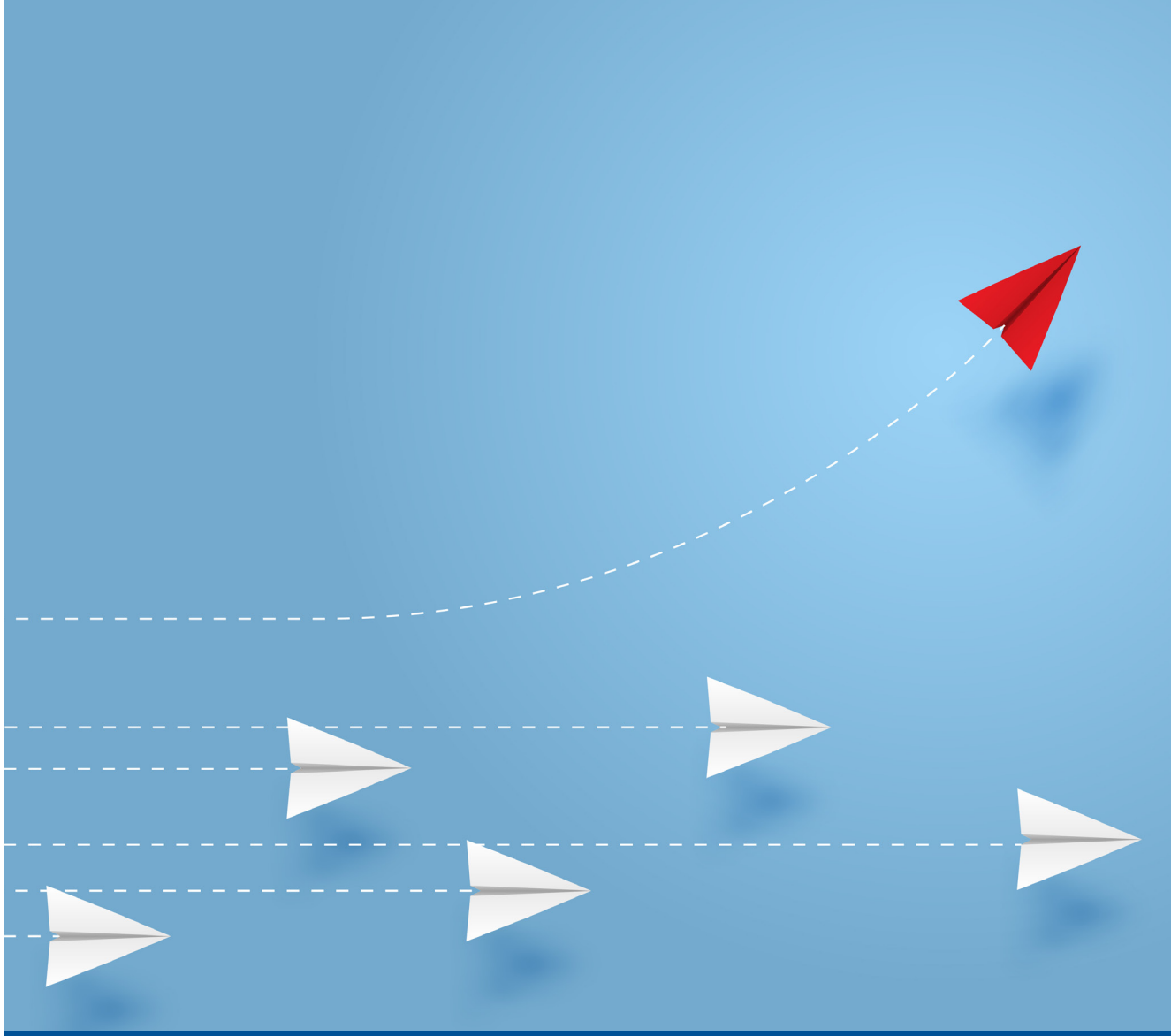


Personalentwicklungsstrategie

2025 – 2030

Wissenschaft für die Gesellschaft

Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Inhalt

Vorwort 3

Kapitel 1: **Selbstverständnis von Personalentwicklung** 4

Kapitel 2: **Aufgaben, Kompetenzen, Arbeitsweise und Ressourcen der Organisationseinheit Personalentwicklung** 4

Kapitel 3: **Steuerung der Personalentwicklung** 5

Kapitel 4: **Adressatinnen und Adressaten der Personalentwicklung** 5

Kapitel 5: **Strategische Ziele der Personalentwicklung** 6

Strategieziel I **„Personalauswahl und Personalgewinnung professionalisieren“** 7

Strategieziel II **„Willkommenskultur und Onboarding leben“** 7

Strategieziel III **„Veränderungskompetenz stärken“** 8

Strategieziel IV **„Bereichsübergreifende Zusammenarbeit stärken“** 9

Die Rolle von **Führung** und **Führungskräfteentwicklung** bei der Umsetzung der Strategieziele 9

Kapitel 6: **Handlungsfelder und Struktur der Angebote** 10

Kapitel 7: **Qualitätssicherung und -entwicklung** 12

Stand: 10. Juli 2025

Vorwort

**Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität Würzburg,
liebe Kolleginnen und Kollegen,**

die Veränderungen der letzten Jahre haben uns veranlasst, das im Jahr 2016 entwickelte Rahmenkonzept der Personalentwicklung kritisch zu prüfen und auf die Herausforderungen der Zukunft neu auszurichten. Entstanden ist eine Strategie für die Personalentwicklung für den Zeitraum 2025 bis 2030.

Wir sind ein Ort der Bildung, Forschung und Innovation. Wir sind Wegbereiter für gesellschaftliche Entwicklung. Wir sind eine Gemeinschaft, in der unterschiedliche Kulturen – ob nationale, akademische, soziale oder arbeitsspezifische – miteinander lernen und arbeiten.

Unsere tief empfundene Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen und ihr Leuchtfeuer hochzuhalten, drückt sich in unseren leiten-den Grundideen aus: „Wissenschaft für die Gesellschaft“ sowie „Veritati – der Wahrheit verpflichtet“. Das sind die unverwechselbaren Pfeiler des Denkens und Handelns der Universität Würzburg.

Die Menschen, die bei uns forschen, studieren, lernen und arbeiten, finden ein Umfeld vor, das die Meinungsfreiheit als leitenden Wert versteht und sie darin bestärkt, Sachverhalte kritisch zu hinterfragen sowie offen und tolerant der Meinungsvielfalt zu begegnen. Sie finden ein Umfeld vor, das zeigt, wie sich die Kraft des Arguments, des rationalen Diskurses und des kritischen Hinterfragens in einem lebendigen und wertschätzenden Miteinander entfalten kann. Unseren gesellschaftlichen Bildungsauftrag sehen wir darin, alle Universitätsmitglieder zu befähigen, ihr Handeln an wissenschaftlichen, insbesondere faktenbasierten Erkenntnissen auszurichten und auf dieser Basis nachhaltige Lösungen für die Gesellschaft zu entwickeln. Als universitäre Gemeinschaft möchten wir der Gesellschaft vorleben, wie wir eine sinnstiftende und zukunftsweisende Arbeitswelt so gestalten können, dass wir auf die Folgen gesellschaftlichen Wandels nicht nur vorbereitet sind, sondern auch selbst wegbereitend zu innovativen Lösungen der drängenden globalen Probleme beitragen können.

Unsere Strategie für Personalentwicklung soll zum Ausdruck bringen, wie wir den soeben geschilderten gesellschaftlichen Bildungsauftrag mit Leben füllen werden. Sie verdeutlicht die grundlegenden Prinzipien, Ziele und Methoden, die zur Umsetzung der Personalentwicklungsprojekte führen. Die Strategie greift die geschilderten Grundgedanken auf, stellt die zu stärkenden Kompetenzen heraus und skizziert einen Lern- und Entwicklungsrahmen für die berufliche und persönliche Entwicklung der Beschäftigten unserer universitären Gemeinschaft.

Wir freuen uns auf die weitere gemeinsame Arbeit mit Ihnen!

Dr. Uwe Klug
Kanzler der Universität

Prof. Dr. Caroline Kisker
Vizepräsidentin für Forschung
und wissenschaftlichen Nachwuchs

Kapitel 1: Selbstverständnis von Personalentwicklung

Die Personalentwicklung der Universität Würzburg verfolgt das Ziel, die Kompetenzen und handlungsleitenden Einstellungen von Mitarbeitenden, Teams, Organisationseinheiten sowie der Universität als Ganzes zu festigen und weiterzuentwickeln. Sie orientiert sich an aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Arbeitsplatzes. Die Arbeitsbedingungen gestaltet sie so, dass sich die Beschäftigten als selbstwirksam in ihrem beruflichen Handeln erleben, um langfristig die Arbeitszufriedenheit und den Erfolg sicherzustellen.

Die Personalentwicklung ist hierbei ein Ausgangspunkt und ein wichtiges Instrument zur Umsetzung und Sicherung der strategischen Entwicklungsziele der Universität. Ihr zentrales Vorgehen besteht darin, Aktivitäten zu entwickeln und umzusetzen, die einerseits den gesamtuniversitären Strategien und andererseits den Bedarfen der einzelnen universitären Organisationseinheiten gerecht werden. Sie zielt also auf eine Balance zwischen der Umsetzung strategischer Ziele und der Einbeziehung erfasster Bedarfe der einzelnen Organisationseinheiten (Nachfrageorientierung) ab.

Zusammen mit der Organisationsentwicklung unterstützt und begleitet sie universitäre Veränderungen in Form von individuellen sowie gruppenorientierten Lernprozessen. Somit leistet sie einen essenziellen Beitrag zu einer national und international erkennbaren Universitätskultur und Profilschärfung. Personalentwicklung und Organisationsentwicklung gehören daher untrennbar zusammen und arbeiten auf- und untereinander abgestimmt.

Personalentwicklung ist allerdings nicht nur eine institutionelle Aufgabe. Sie ist gleichzeitig eine nicht delegierbare Kernaufgabe jeder einzelnen Führungskraft. Die Personalentwicklung unterstützt daher die Führungskräfte bei der adäquaten Erfüllung ihrer Aufgabe als Personalentwicklerinnen und Personalentwickler vor Ort.

Die professionelle Umsetzung dieser Aufgaben schlägt sich organisatorisch in der Etablierung der Organisationseinheit Personalentwicklung nieder. Diese kooperiert eng mit anderen einschlägigen Bereichen der Universität zu übergreifenden Themen wie Karriereentwicklung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer frühen Karrierephase (WiKa), Lehre, Diversität und Gleichstellung, Internationalisierung, Gesundheit, Konfliktmanagement sowie Nachhaltigkeit.

Kapitel 2: Aufgaben, Kompetenzen, Arbeitsweise und Ressourcen

Die Organisationseinheit Personalentwicklung (Referat A.2) ist die zentrale Kompetenz- und Servicestelle der Universität für Personalentwicklung. Als solche ist sie die erste Ansprechpartnerin für die Universitätsleitung, universitäre Gremien, Führungskräfte und Beschäftigte zu Fragen der Personalentwicklung. Sie ist in beratender Funktion an strategischen Prozessen und Entscheidungen beteiligt und setzt die abgestimmten Ziele im Auftrag der Universitätsleitung projektbezogen um.

Die Organisationseinheit Personalentwicklung ist sowohl für das wissenschaftliche als auch das wissenschaftsstützende Personal zuständig und hat folgende Aufgaben. Sie:

- setzt die von der Universitätsleitung beauftragten Personalentwicklungsprojekte unter Mitwirkung anderer Akteurinnen und Akteure um und regt selbst neue Projekte an;
- berät die Universitätsleitung zu personalentwicklungsrelevanten Themen;
- koordiniert und berät den *Steuerungskreis Personalentwicklung* und erhält aus diesem Kreis weitere Aufträge;
- arbeitet in einem strukturell verankerten Zusammenhang mit den Fakultäten, Verantwortlichen für Organisationsentwicklung, Diversität und Gleichstellung, Internationalisierung, Gesundheit und Konfliktmanagement, Nachhaltigkeit sowie Lehrdidaktik eng zusammen. Diese Akteurinnen und Akteure arbeiten produktiv zusammen, koordinieren ihre Angebote mit klarer Zuständigkeit so, dass keine Doppelungen entstehen. So schaffen sie Synergien und Freiräume für Neues, mit dem Ziel, den Adressatinnen und Adressaten ein breit gefächertes Personalentwicklungsangebot anbieten zu können;
- vernetzt alle bestehenden Personalentwicklungs- sowie Fort- und Weiterbildungsangebote und stellt diese zielgruppenorientiert und transparent u.a. auf der Homepage der Universität dar;
- begleitet die Personalrekrutierung von Führungskräften im wissenschaftsstützenden und wissenschaftlichen Bereich;
- berät weitere Adressatinnen und Adressaten, erfasst deren Bedarfe und klärt Möglichkeiten für deren Umsetzung;
- vernetzt sich national und international und steht im Austausch mit Akteurinnen und Akteuren universitärer und außeruniversitärer Personalentwicklungen.

Um dieses Aufgabenprofil professionell auszufüllen, wird der Organisationseinheit Personalentwicklung eine bedarfsgerechte und personell angemessene Infrastruktur von der Universitätsleitung im Rahmen ihrer Möglichkeiten zur Verfügung gestellt.

Kapitel 3: Steuerung der Personalentwicklung

Zur Steuerung der Personalentwicklung wird ein *Steuerungskreis* eingesetzt, der eine auf Dauer angelegte Lenkungsgruppe ist, die die Umsetzung der Strategie für Personalentwicklung und der von der Universitätsleitung beauftragten Projekte strategisch steuert. Er fungiert als Schnittstelle zwischen Universitätsleitung und ausführenden Bereichen der Personalentwicklung. Der Steuerungskreis:

- gewährleistet die Anbindung, Beauftragung und Unterstützung der Personalentwicklung durch die Universitätsleitung;
- entwickelt eine universitätsweite Strategie für Personalentwicklung (fort), die an den strategischen Zielen und Aufgaben der Universität ausgerichtet ist, und stellt ihre Umsetzung sicher;
- setzt Standards für evidenzbasiertes Vorgehen und auf Bedarfsanalysen basierende zielgruppenspezifische Personalentwicklungsmaßnahmen auf den Ebenen Person, Team und Institution;
- richtet nach Bedarf Arbeitsgruppen zu spezifischen Themen ein.

Die Mitglieder des Steuerungskreises stammen aus unterschiedlichen Bereichen der Universität, um eine breite Perspektive auf die vielfältigen Wirkungsfelder der Personalentwicklung sicherzustellen. Mitglieder des Steuerungskreises sind:

- Die Vizepräsidentin oder der Vizepräsident für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs,
- Die Kanzlerin oder der Kanzler

Diese beiden Mitglieder der Universitätsleitung nehmen eine Doppelrolle ein: Sie vertreten die Anliegen der Universitätsleitung und repräsentieren diese im Steuerungskreis. Gleichzeitig leiten sie den Steuerungskreis. Sie tragen die Entscheidungsvorlagen, Anregungen und Vorschläge des Steuerungskreises in die Universitätsleitung und kommunizieren die daraufhin getroffenen Entscheidungen des Präsidiums an den Steuerungskreis.

- Die Referatsleitung der Personalentwicklung (Referat A.2): Sie koordiniert als Referatsleitung den Steuerungskreis. In Abstimmung mit der Leitung des Steuerungskreises lädt sie regelmäßig zu Treffen ein, legt die Tagesordnung der Treffen fest, lädt nach Bedarf universitätsinterne wie -externe Gäste ein, trägt für die Protokollierung der Sitzungsergebnisse Sorge und delegiert darauf aufbauend Arbeitsaufträge.
- Die Leitung der Abteilung 4: Servicezentrum Personal,
- Die Geschäftsführung der Graduate Academy,
- Eine Vertretung aus dem Zentrum für wissenschaftliche Bildung und Lehre,
- Eine Vertretung aus dem Büro der Universitätsfrauenbeauftragten,
- Ein weiteres Mitglied aus dem Referat A.2 Personalentwicklung.

Der Steuerungskreis kann weitere Mitglieder aufnehmen.

Kapitel 4: Adressatinnen und Adressaten der Personalentwicklung

Die Organisationseinheit Personalentwicklung ist für das gesamte Hochschulpersonal zuständig. Sie adressiert ihre Programme und Angebote an alle haupt- und nebenberuflich an der Universität tätigen Mitglieder und sonstige wissenschaftlich oder wissenschaftsstützend an der Universität Tätigen. Sie entwickelt diese Programme und Angebote rollen- und aufgabenspezifisch im Einklang mit den Vorgaben der Universitätsleitung und setzt sie um. Initiativen für Projekte, Programme und Angebote der Personalentwicklung können umgekehrt auch von den Adressatinnen und Adressaten, die rollen- oder aufgabenspezifisch systematisiert sind, ausgehen.

Adressatinnen und Adressaten sind:

- Führungskräfte des wissenschaftlichen und wissenschaftsstützenden Bereichs sowie Projekt- und Teamleitungen,
- Professorinnen und Professoren,
- Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren mit und ohne Tenure Track,
- Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Dauerstellen,
- Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Qualifikationsstellen, Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie Postdocs,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Verwaltung, Technik und Wissenschaftsmanagement,
- Auszubildende.

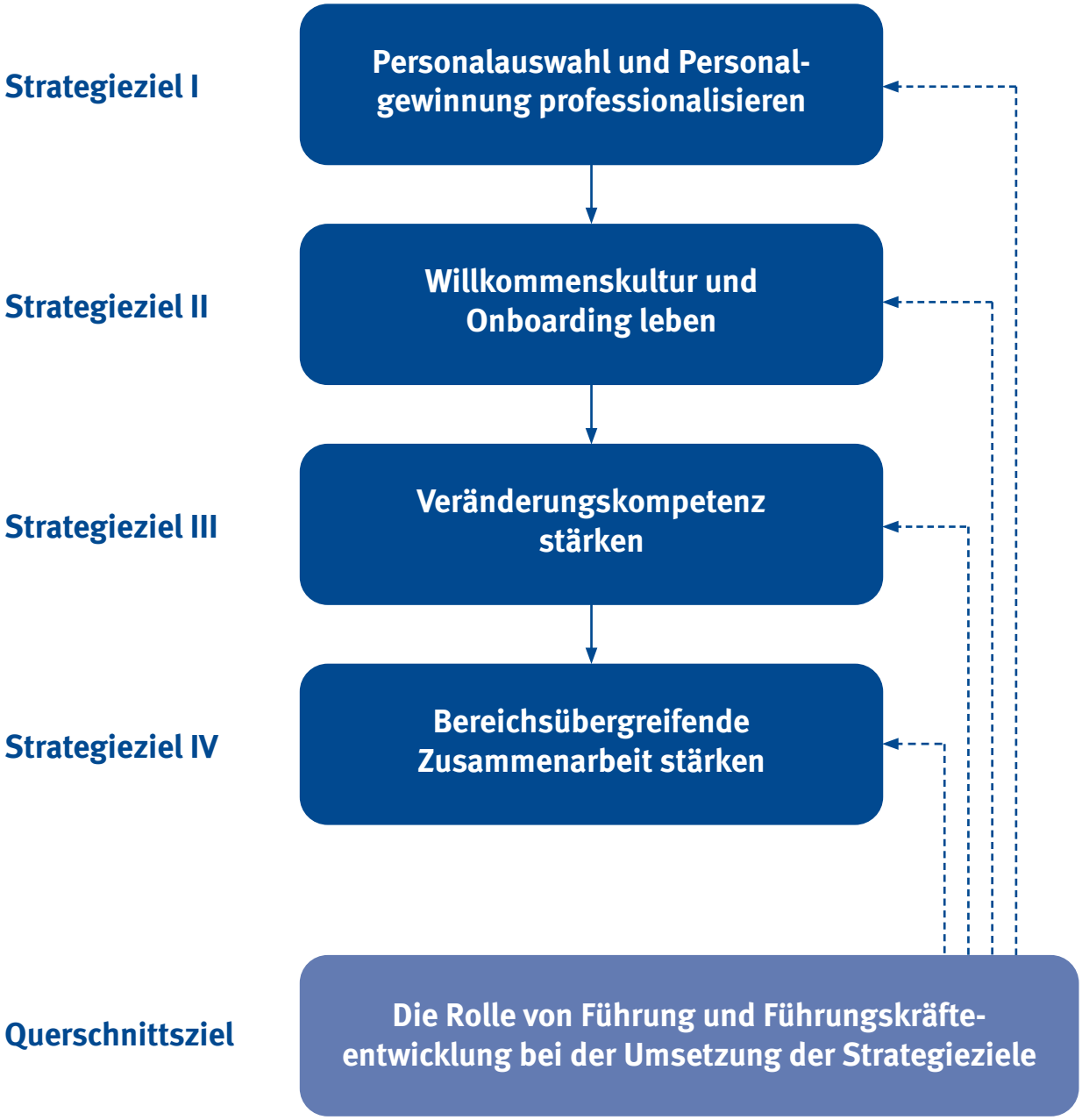
Die Konstatierung anderer bzw. weiterer Personengruppen ist möglich.

Bei der Erarbeitung konkreter Formate sind zunächst die jeweiligen Führungskräfte die Dialog- und Entwicklungspartner für die Personalentwicklung. Führungskräfte im wissenschaftlichen sowie im wissenschaftsstützenden Bereich nehmen nämlich eine besondere Verantwortung ein und sind eine zentrale Adressatengruppe der Personalentwicklung, denn Personalentwicklung ist eine 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor, klären Entwicklungsbedarfe und deren Umsetzung.

Kapitel 5: Strategische Ziele der Personalentwicklung

Im Folgenden sind die vier zentralen strategischen Ziele der Personalentwicklung für den Zeitraum 2025-2030 festgelegt. Die daraus abgeleiteten Teilziele spezifizieren das Vorgehen der verantwortlichen Akteurinnen und Akteure sowie die konkrete operative Mitarbeit der Organisationseinheit Personalentwicklung.

Die aus den vier Zielen und den Teilzielen systematisch abgeleiteten Maßnahmen mit definierten Erfolgskriterien werden in einem gesonderten Papier dargestellt.



Strategieziel I „Personalauswahl und Personalgewinnung professionalisieren“

Die Universität Würzburg etabliert sich weiträumig als **renommierte Arbeitgeberin regional, national und international**: Eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung dabei ist es, die **Personalauswahlprozesse** zu professionalisieren.

Daraus leiten sich folgende Teilziele ab:

- Führungskräfte für die Gewinnung von Personal qualifizieren
- Die Entscheidungsgüte in den Personalauswahlprozessen erhöhen
- Zielgruppenspezifische Personalgewinnungsstrategien koordinieren und entwickeln

Die bereits eingesetzte Projektgruppe zur Personalgewinnung verantwortet die Umsetzung dieses Strategieziels. Mitglieder sind u.a. der Kanzler, die Personalabteilung, Personalentwicklung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Gleichstellung. Die Organisationseinheit Personalentwicklung koordiniert die Arbeit der Projektgruppe und ist für die Umsetzung verantwortlich. Sie ist u.a. bei der Besetzung von Schlüssel- und Führungspositionen beratend beteiligt, sie berät Führungskräfte, erstellt einen Personalauswahlleitfaden und führt flankierende Fortbildungen für sie durch. Basierend auf empirischen Bedarfsanalysen entwickelt die Personalentwicklung ferner mit anderen relevanten Akteurinnen und Akteuren Strategien zur Personalgewinnung bei bestimmten Beschäftigtengruppen.

Strategieziel II „Willkommenskultur und Onboarding leben“

Die Universität Würzburg stärkt ihre **Willkommenskultur**. Die Personalentwicklung schafft notwendige Voraussetzungen für ein systematisches gesamtuniversitäres **Onboarding**.

Daraus leiten sich folgende Teilziele ab:

- Aufbau von zentral organisierten Prozessen für Onboarding-Strukturen für alle neuen Beschäftigten
- Unterstützung der Führungskräfte, um Onboarding effizient zu gestalten
- Stärkung der sozialen und kulturellen Integration der neuen Beschäftigten mit einem besonderen Schwerpunkt auf internationale Beschäftigte und Gäste
- Sicherung und Transfer von Wissen gewährleisten
- Entwicklung von Prozessen für Crossboarding (Positionswechsel innerhalb der Universität) und Offboarding (karriere- oder altersbedingtes Verlassen der Universität)

Die Organisationseinheit Personalentwicklung initiiert dafür die Projektgruppe “Onboarding“, die Analysen durchführt und daraus Maßnahmen hinsichtlich eines systematischen Onboardings erarbeitet. Zusätzlich kommen bedarfsabhängig repräsentative Resonanzgruppen zum Einsatz. Diese schätzen Maßnahmen ein und geben präzisierende Impulse. Die Personalentwicklung und Organisationsentwicklung moderieren die Prozesse und vernetzen relevante Akteurinnen und Akteure. Die Personalentwicklung entwickelt Onboarding- Instrumente für Führungskräfte wie z. B. Checklisten für die administrative Vorbereitung, Leitfäden für Einarbeitung und strukturierte Feedbackgespräche. Sie organisiert Vernetzungsveranstaltungen (u.a. Patenprogramme, Willkommenstage) und berät Führungskräfte rund um das Themenfeld On-, Cross- und Offboarding.

Strategieziel III „Veränderungskompetenz stärken“

Die Universität Würzburg sieht sich als verantwortungsvolle Arbeitgeberin, die ihre Beschäftigten sowohl im wissenschaftlichen als auch im wissenschaftsstützenden Bereich befähigt und stärkt, mit **Veränderungen souverän umzugehen**. Die Personalentwicklung unterstützt dabei, Fachwissen, Kompetenzen und Potenziale der Beschäftigten zu erkennen, situationsgerecht einzusetzen und weiterzuentwickeln.

Daraus leiten sich folgende Teilziele ab:

- Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf allen Karrierestufen weiter ausbauen und durchgängig ihre Veränderungskompetenz stärken, u.a. auch im Hinblick auf veränderte Anforderungen zukünftiger Karrierestufen
- Einen strukturellen Rahmen für Forschende in frühen Karrierephasen (Early Career Researchers) im Übergang zu ihrer wissenschaftlichen Eigenständigkeit schaffen
- Universitäres Personal befähigen, sich als gestaltende Kraft gesellschaftlichen Wandels zu verstehen und transformative Veränderungen durch eigene Projekte und Initiativen anzustoßen und voranzutreiben
- Die universitäre Lernkultur auf allen Ebenen stärker zukunftsorientiert gestalten: Prozesse für lebenslanges und selbstgesteuertes Lernen etablieren
- Eine positive Fehlerkultur (als Führungsaufgabe) verankern: Veränderungen bergen auch immer Risiken. Sie schaffen daher Lerngelegenheiten, wie mit Fehlern und den Konsequenzen von Fehlentscheidungen umzugehen ist.
- Interkulturelle Kompetenz des wissenschaftlichen und des wissenschaftsstützenden Personals noch fokussierter stärken und den interkulturellen Dialog aller Universitätsangehörigen weiter intensivieren.

Transformationsprozesse und Megatrends (wie bspw. Digitalisierung, Globalisierung oder demografischer Wandel) wirken unmittelbar auf Universitäten ein. Die Personalentwicklung und eine zukunftsorientierte Lernkultur sind zentrale Faktoren, um dem fortwährenden Wandel sowie den zunehmend dynamischen Anforderungen an Berufs- und Qualifikationsprofile adäquat begegnen zu können.

Die Organisationseinheit Personalentwicklung unterstützt dabei, Lernbedingungen zu gestalten, die die Beschäftigten einerseits auf die Folgen dieser übergreifenden Veränderungen vorbereiten und sie andererseits selbst aktiv zu innovativen Lösungen der drängenden globalen Probleme beitragen können (siehe future skills im Kap. 6).

Die Personalentwicklung prägt maßgeblich den Rahmen der universitären Lernkultur, indem sie, neben der klassischen Fort- und Weiterbildung, Formate zu selbstgesteuertem Lernen wie die Bereitstellung digitaler Lerninhalte, Job shadowing, peer-to-peer Lernen, Mentoring etc. einführt.

Eine Kernkompetenz der Personalentwicklung, gerade in Zeiten der Veränderung, ist es, unterschiedliche Perspektiven der Universität und ihrer Beschäftigten miteinander zu verknüpfen und zu moderieren. Dies manifestiert sich in der Koordinationsfunktion der Personalentwicklung. So bündelt sie z. B. die Aktivitäten aller universitären Einheiten rund um das Thema „Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in einer frühen Karrierephase (WiKa)“, um sie auf eine veränderte Welt vorzubereiten und vernetzt alle einschlägigen Akteurinnen und Akteure, um bspw. ein universitätsweites Postdoc-Netzwerk zu etablieren.

Strategieziel IV „Bereichsübergreifende Zusammenarbeit stärken“

Die Universität Würzburg stärkt die **bereichsübergreifende Zusammenarbeit** in ihrer Gesamtheit. Sie entwickelt sich als Organisation weiter, indem sie einen besonderen Fokus auf eine Kultur des wertschätzenden Umgangs legt.

> *“The deepest principle in human nature is the craving to be appreciated.”*
> **William James (1920)**

Daraus leiten sich folgende Teilziele ab:

- Bewusstsein für eine wertschätzende Kommunikationskultur als Arbeitsplatzanforderung schaffen
- Das Themengebiet „Kommunikationskultur“ in der Weiterbildung etablieren
- Wertschätzung als Haltung in bereichsübergreifende Führungsprogramme und Gesprächsführungsinstrumente integrieren
- Begleitung von Lernprozessen bei gemeinsamen Organisationsentwicklungsprojekten der Fakultäten, zentralen Einrichtungen und der Zentralverwaltung

Die Organisationseinheit Personalentwicklung koordiniert hierbei die Abstimmung der personalentwicklerischen Gesamtaktivitäten an der Universität Würzburg im Format einer Jahreskonferenz. Die Anbietenden aus den Bereichen Personalentwicklung, Förderung von WiKa, Lehre, Diversität und Gleichstellung, Internationalisierung, Gesundheit und Konfliktmanagement sowie Nachhaltigkeit stimmen sich dabei ab, mit welcher Aktivität sie das Thema „wertschätzende Kommunikationskultur am Arbeitsplatz“ aus ihrer jeweils eigenen Fachlichkeit mit Leben füllen. Die Personalentwicklung verantwortet das Themengebiet „Kommunikationskultur“ sowie die Integration der kulturbildenden Elemente in die Führungsaktivitäten.

Im Rahmen von Veränderungsprojekten (z. B. Digitalisierung), die die Organisationsentwicklung mit den Fakultäten, zentralen Einrichtungen und der Zentralverwaltung erarbeitet, gestaltet und begleitet die Personalentwicklung die dazugehörigen Lernprozesse.

Die Rolle von Führung und Führungskräfteentwicklung bei der Umsetzung der Strategieziele

Führungskräfte spielen auch hier eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der geschilderten strategischen Ziele. Sie stellen sicher, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Richtung und die Schwerpunkte der Universität verstehen und in ihren Arbeitsalltag integrieren. Ihre Kommunikation und Entscheidungen spiegeln wider, wie die Ziele der Universität erreicht werden können. Zudem sind sie dafür verantwortlich, die Kompetenzen und Leistungsfähigkeit ihrer Teams so zu entwickeln, dass diese ihre Aufgaben im Sinne der Universität erfolgreich und sinnstiftend erfüllen können. Kurz gesagt: Führungskräfte treiben Veränderungsprozesse voran, formulieren klare Ziele und bieten Orientierung.

Die Führungskräfteentwicklung ist ein systematischer Prozess, durch den Führungskräfte ihre Fähigkeiten und Kompetenzen ausbauen, um bestmöglich ihre Rolle ausüben zu können. Sie schafft für Führungskräfte einen Rahmen, der sich an der strategischen Entwicklung der Universität orientiert und die Führungskräfte bei der Ausübung ihrer Aufgaben mit einem breiten Aktivitätenbündel unterstützt. Dazu gehören:

- Weiterentwicklung der Führungskultur: U.a. Führungsleitlinien für alle Führungskräfte entwickeln und damit eine Basis für vergleichbares Führen schaffen;
- Führungsrollen identifizieren und klären;
- Flächendeckende Führungskräfteentwicklung: Eine gemeinsame Wissens- und Kompetenzbasis schaffen;
- Führungsfunktionen unterstützen, vor allem hinsichtlich: Personalauswahl und Personalführung, Onboarding gestalten, Führungskommunikation, Changemanagement, Projektmanagement, Teamentwicklung, Stärkung der future skills (s. Kap.6);
- Vernetzung unter Führungskräften fördern und Strukturen für ein kollegiales Coaching ausbauen;
- Nachfolgeplanung und Talentmanagement-Strategie für den Führungs-nachwuchs festlegen (u.a. Handlungsbedarf analysieren, Kompetenzmodelle entwerfen, Potenzialtragende identifizieren, auswählen und aufbauen).

Die Führungskräfteentwicklung der gesamtuniversitären Personalentwicklung zielt darauf ab, ein gemeinsames Führungsverständnis für alle Führungskräfte der Universität zu schaffen. Die Führungskräfte aus den Fakultäten, zentralen Einrichtungen und der Zentralverwaltung reflektieren gemeinsam die Werte, Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen einer Führungskraft der Universität Würzburg. Gleichzeitig berücksichtigt die Führungskräfteentwicklung die individuellen und spezifischen Anforderungen einzelner Adressatengruppen. So wird z.B. die Nachfolgeplanung im wissenschaftsstützenden Bereich anders gestaltet als bei den Lehrstühlen.

Kapitel 6: Handlungsfelder und Struktur der Angebote

Die Handlungsfelder der Personalentwicklung orientieren sich an den zentralen Situationen, in denen Menschen in Veränderungsprozessen herausgefordert sind, Übergänge erleben und Unterstützung brauchen. Die Universität Würzburg identifiziert im Folgenden aufgeführte Lebens- und Arbeitsphasen, in denen sie die berufliche Handlungskompetenz und das professionelle Selbstverständnis der Menschen in ihrer jeweiligen Rolle stärkt. Diese Phasen basieren auf dem Personalplanungskonzept der Universität.

Lebens- und Arbeitsphasen:

- Aufmerksam werden auf die Arbeitgeberin Universität Würzburg (Personalgewinnung)
- Auswählen (Personalauswahl)
- Ankommen und Einsteigen (Onboarding)
- Bleiben bzw. sich mit der Universität Würzburg identifizieren und entwickeln (Bindung und Entwicklung)
- Aufsteigen (Bindung und Entwicklung)
- Umsteigen und Verabschiedung gestalten (Crossboarding und Offboarding)

Innerhalb dieser Lebens- und Arbeitsphasen strebt die Universität die besondere Stärkung von Kompetenzen an, die in den zuvor geschilderten vier strategischen Zielen eine wesentliche Funktion haben:

- **Dialog- und Konfliktfähigkeit** – Überwindung disziplinärer und funktionaler Silos. Ausgleichen von Spannungen und Lösen von Dilemmata; Verständnis für widersprüchliche Perspektiven und Umgang mit Ambiguitäten; Mut zur offenen Debatte und Meinungsäußerung
- **Veränderungskompetenz** – Entwicklung von Strategien für die Umsetzung von Veränderungszielen; Verständnis für die Dynamiken von Gruppen, Institutionen, Netzwerken und Systemen; Akzeptanz nachhaltiger, kultureller Veränderungen
- **Resilienz** – Meistern schwieriger Situationen und Widerstände ohne anhaltende Beeinträchtigung; fokussierte und verantwortliche Erledigung übernommener Aufgaben, frühzeitiges Erkennen und Adressieren von Risiken, Adaptionsfähigkeit; Souveränität gegenüber technologischen oder gesellschaftlichen Veränderungen
- **Interkulturelle Kommunikation** – Zielgerichtete und nuancierte Verständigung zwischen diversen Gruppen, Fremdsprachenfähigkeiten; Kompetenz und Sensibilität, das Gesagte auf den Zuhörenden zuzuschneiden
- **Eigeninitiative & Unternehmerisches Handeln** – Eigenständiges Handeln und Arbeiten aus eigenem Antrieb; hohe Selbstwirksamkeit; Eigenverantwortung für Endresultate und Prozesse (Ownership)

Das kompetenzbasierte Konzept der *future skills* des Stifterverbands und der McKinsey & Company mit den Kompetenzkategorien „Transformative Kompetenzen“ und „Klassische Kompetenzen“ dient hier als Orientierungsrahmen. Dieses Bündel an Wissen, Einstellungen, Werten und Kompetenzen bereitet die Menschen darauf vor, Herausforderungen der Zukunft im beruflichen und persönlichen Leben erfolgreich zu begegnen.

Abbildung 1 (S. 11) veranschaulicht die Handlungsfelder mit den Angeboten der Personalentwicklung in Bezug auf die Adressatengruppen sowie Arbeits- und Lebensphasen.

Diese Struktur ermöglicht es, Formate für typische Situationen unterschiedlicher Adressatengruppen gemeinsam anzubieten. Hierdurch wird eine dauerhaft wirkende und kulturbildende Personalentwicklung verwirklicht: Es entsteht Verständnis für die unterschiedlichen Anforderungen der jeweiligen Arbeitsbereiche. Gemeinsames statt Trennendes wird mit höherer Wahrscheinlichkeit wahrgenommen, informelle und kürzere Wege werden in der gemeinsamen Arbeit eingeschlagen. Kurzum, mit dieser gesamtuniversitären Personalentwicklung und ihren Angeboten wird die Grundlage für ein gelebtes Wir-Gefühl und Wertschätzung gelegt.

ADRESSATEN-GRUPPEN / LEBENS- UND ARBEITSPHASEN	Aufmerksam werden	Auswählen	Ankommen & Einsteigen	Bleiben, Identifi-zieren & Entwickeln	Aufsteigen	Umsteigen & Abschied gestalten
Führungskräfte, Projekt- und Teamleitungen						
Professorinnen und Professoren						
Juniorprofessorinnen und Junioprofessoren mit und ohne Tenure Track						
Wissenschaftliche Mitarbeitende auf Dauerstellen						
Wissenschaftliche Mitarbeitende auf Qualifikationsstellen, Stipendiatinnen und Stipendiaten sowie Postdocs						
Mitarbeitende aus Verwaltung, Wissenschaftsmanagement und Technik						
Technische (Labor-) Mitarbeitende						
Auszubildende						

Abb. 1: Angebotsmatrix der Personalentwicklung – eine Übersicht der Adressatengruppen in verschiedenen Arbeits- und Lebensphasen.

Kapitel 7: Qualitätssicherung und -entwicklung

Die Angebote der Personalentwicklung sollen durch die Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung fortlaufend begleitet werden. Diese erlauben, die Qualität der Angebote weiterzuentwickeln, die Wirksamkeit von Maßnahmen zu beurteilen sowie einen kontinuierlichen Transfer in die berufliche Praxis zu gewährleisten. Diese Qualität wird über vier Organisationsebenen gesichert:

Auf der **Ebene der Universität** ist die Personalentwicklung in die Universitätsstrategie zu integrieren. Einmal im Jahr berichtet der Steuerungskreis Personalentwicklung der Universitätsleitung über den Stand und die Perspektiven der Personalentwicklung. Die Universitätsleitung veranlasst in einem Turnus von mindestens fünf Jahren ein Audit unter Beteiligung externer Expertise.

Auf der **Ebene des Gesamtangebots der Personalentwicklung** liegt der Schwerpunkt auf der Koordination aller Angebotsbereiche, um ein umfassendes, universitätsweit abgestimmtes sowie an der Zielsetzung der Strategie für Personalentwicklung ausgerichtetes Gesamtangebot zu gewährleisten. Der Steuerungskreis Personalentwicklung setzt dabei inhaltliche Schwerpunkte und berät über die qualitätsrelevanten Daten und Informationen der Angebotsbereiche. Die Anbietenden berichten im Steuerungskreis über die Ziele und den Fortschrittsstand in ihren Angebotsbereichen.

Auf der **Ebene der Anbietenden** (u.a. Personalentwicklung, Lehre, Diversität und Gleichstellung, Gesundheit und Konfliktmanagement sowie Nachhaltigkeit) reflektieren die jeweils Verantwortlichen regelmäßig die Nachfrage sowie das Feedback der Zielgruppen, ziehen dafür qualitative und quantitative Daten und Informationen heran und steuern gegebenenfalls direkt nach. Die Verantwortlichen orientieren sich am „Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten“ des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE, 2015). Dieser legt die Qualitätsstandards für die Personalentwicklungsarbeit an Universitäten in Deutschland fest. Die Anbietenden tauschen sich fachlich aus und vernetzen sich als Mitglieder in bundesweiten Netzwerken wie dem Universitätsverbund UniWiND (z.B. Postdoc Support Network, Tenure-Track-Netzwerk) oder UniNetzPE und tragen ihre Expertisen in Universitätspartnerschaften der Universität Würzburg wie die Charm-EU Allianz, oder die europäische Coimbra-Gruppe hinein.

Auf der **Ebene der einzelnen Aktivitäten** führen die Anbietenden Ergebnis- und Prozessevaluationen durch, um kontinuierlich nachsteuern zu können. Die gemeinsamen Qualitätsstandards bzgl. der Aktivitäten sowie der internen und externen Expertinnen und Experten legt der Steuerungskreis Personalentwicklung fest.
Die für jede Ebene dargestellten 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 festgelegten Ziele, die aus der Universitätsstrategie abgeleitet werden.

Impressum

Herausgeber
Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Der Kanzler: Dr. Uwe Klug
Sanderring 2, 97070 Würzburg

Servicezentrum Planung, Personalentwicklung und Qualitätsmanagement
Referat A.2: Personalentwicklung

Campus Hubland Nord
John-Skilton-Straße 4a | 97074 Würzburg
T +49 931 31-89435

Redaktionsteam
Dr. **Ljubica Lozo** (Leitung Referat A.2: Personalentwicklung; Gesamtkoordination)
Dr. **Thorsten Aichele** (Tandem-Teamleitung ProfiLehre am ZBL)
Dr. **Gabriele Blum-Oehler** (Referentin der VP für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs)
Krischan Brandl (stellv. Leitung Referat A.2: Personalentwicklung)
Dr. **Isabel Fraas** (Leitung Koordinierungsstelle Diversität, Antisemitismusbeauftragte der JMU)
Prof. Dr. **Caroline Kisker** (Vizepräsidentin für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs)
Dr. **Uwe Klug** (Kanzler der Universität)
Sarah Raith (Tandem-Teamleitung ProfiLehre am ZBL)
Dr. **Stephan Schröder-Köhne** (Leitung University of Würzburg Graduate Schools)
Thorsten Voll (kommiss. Leitung Abteilung 4: Servicezentrum Personal)

personalentwicklung@uni-wuerzburg.de
www.uni-wuerzburg.de/personalentwicklung