

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
11	Anlage: Bereits vorhandene Strukturen und Formate	22
11.1	Personalplanung / Personalrekrutierung / Personalauswahl.....	22
11.2	Hochschuldidaktische Weiterbildung	23
11.3	Allgemeine Weiterbildung	25
11.4	Strukturierte Promotionsprogramme.....	26
11.5	Programm zur Karriereentwicklung für Nachwuchswissenschaftlerinnen (SCIENTIA)	26
11.6	Karriereplanung	27
11.7	Suchtberatung und Suchtprävention	27
11.8	Konfliktmanagement.....	28
11.9	Betriebliches Eingliederungsmanagement.....	29
11.10	Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement	29

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 ihren bzw. seinen 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 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und sehr gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den die Wissenschaft unterstützenden Bereichen¹. 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.
- Das Personal speziell im wissenschaftsunterstützenden Bereich wird darin unterstützt, zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen Arbeitsprozesse effektiv zu gestalten und deren kontinuierliche Weiterentwicklung zu betreiben.

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

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 ihre bzw. seine 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:innen, 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

ihrer 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 Partnerinnen und 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 Feld der Bewerbenden von entscheidender Bedeutung. Es gilt somit, im Vorfeld der Ausschreibung einer Professur dieses 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 und Wissenschaftlerinnen 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 W2-Professur zur W3-Professur sowie von der Juniorprofessur über die W2-Professur bis hin zur W3-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 die größte Arbeitgeberin 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 (Chemielaborant:innen, Physiklaborant:innen, Biologielaborant:innen), in den Werkstätten (Elektroniker:innen, Feinmechaniker:innen), im Botanischen Garten (Gärtner:innen) sowie in der Universitätsbibliothek (Bibliothekar:innen, 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 Ausrichtung 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 Dienstleistende.

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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Dauerstellen,
- Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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/die Personalentwickler:in 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>
Führen und leiten								
Aufmerksam werden								
Auswählen und beurteilen								
Ankommen und einsteigen								
Bleiben und 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								

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 Anbietenden (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 Anbietenden** 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 Anbietende bzw. Nutzende mithilfe von Evaluationsergebnissen einen Qualitätsdialog, der eine kontinuierliche Nachsteuerung ermöglicht. Die Qualifikation der Anbietende bzw. Nutzende 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 Professorenbereich, 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.

11 Anlage: Bereits vorhandene Strukturen und Formate

Die folgenden Strukturen, Formate und Prozesse in Bezug auf Personalentwicklung gibt es bereits an der Universität Würzburg. Sie sollen im Rahmen der Strukturierung zu einem ganzheitlichen Ansatz und Angebot zusammengeführt werden:

11.1 Personalplanung / Personalrekrutierung / Personalauswahl

Wissenschaft

Für die Berufung von Professorinnen und Professoren hat die Universität einen Berufungsleitfaden entwickelt. Der Berufungsleitfaden der Universität sieht vor der Ausschreibung einer neu zu besetzenden Professur Perspektivgespräche zwischen der jeweiligen Fakultät und der Universitätsleitung vor mit dem Ziel, das von der Fakultät erstellte Stellenprofil mit universitären Schwerpunktsetzungen abzugleichen. Gegenstand der Perspektivgespräche sollen neben der strategischen Ausrichtung der Professur u. a. auch der mit der Professur verbundene Personalbedarf sowie die verfügbaren Ressourcen der Fakultät sein.

Der notwendige Einsatz von Personal im Bereich der Lehre ist weitgehend kapazitätsrechtlich normiert. Diese Regeln sind bei der Planung von neuen Studiengängen sowie bei der Einsatzplanung des vorhandenen Personals zu berücksichtigen. Hochschulrechtlich stellt die Fakultät das Lehrangebot sicher. Die entsprechenden Planungen erfolgen innerhalb der Fakultät. Sie wird dabei hinsichtlich der Lösung kapazitätsrechtlicher Fragestellungen sowie Fragestellungen im Zusammenhang mit der Hochschulplanung durch das Referat A.1 der Zentralverwaltung unterstützt.

Neben der Grundausstattung der Professuren, die im Rahmen der Berufungsverfahren und im Rahmen von Bleibeverhandlungen festgelegt werden, spielen drittmittelbasierte Personalressourcen für die Ausstattung der Lehrstühle und Professuren eine zunehmend wichtige Rolle. Nach der Mittelzuweisung bewirtschaften die Lehrstühle und Professuren die Mittel weitgehend selbständig.

Die Auswahl des Personals für Forschung und Lehre unterhalb der Professur erfolgt in den Fakultäten, Instituten und Lehrstühlen.

Die Personalbedarfs- und Einsatzplanung sowie die Personalentwicklung des staatlich finanzierten Personals im Bereich von Forschung und Lehre ist konsequent an den strategischen Zielsetzungen ausgerichtet. Mit dem Berufungsleitfaden für Professorinnen und Professoren wurden bereits wesentliche Abläufe implementiert, die

für die Ausgestaltung und Durchführung von effizienten und zielgerichteten Berufungsverfahren erforderlich sind.

Wissenschaftsunterstützender Bereich

Grundsätzlich wird im wissenschaftsunterstützenden Bereich jede freie Stelle ausgeschrieben. Die Stelle wird vor der Ausschreibung auf der Basis der mit der Stelle verbundenen Aufgaben und Anforderungen bewertet. Bei der konkreten Ausschreibung wird auf eine zielgerichtete Ansprache der potenziellen Bewerber:innen in den richtigen Medien geachtet.

Die Besetzung von Referatsleitungsstellen innerhalb der ZV erfolgt grundsätzlich über eine (zumindest interne) Ausschreibung. Bei der Auswahl der Bewerber:innen sind neben sehr guten Beurteilungen sowohl die durch die bisherige Berufstätigkeit erworbene Breite der Erfahrungen als auch die Kompetenzen in den Bereichen Führung und Kommunikation von Bedeutung.

11.2 Hochschuldidaktische Weiterbildung

Im Bereich der Lehre gibt es bereits zahlreiche Personalentwicklungsangebote (siehe Anlage 1). Die speziellen Personalentwicklungsangebote für den Bereich der Lehre werden durch das ZiLS – Bereich Weiterbildung angeboten.

Im Bereich der Hochschuldidaktik – ProfiLehre sowie ProfiLehrePlus – ist die Universität Teil eines von der Universität Bayern e. V. koordinierten Verbunds der bayerischen Universitäten, in dem gemeinsam Rahmenbedingungen für das Qualifizierungsangebot und den Zertifikatserwerb festgelegt wurden. Ziel der Gesamtmaßnahme ist eine systematische Professionalisierung der Lehre.

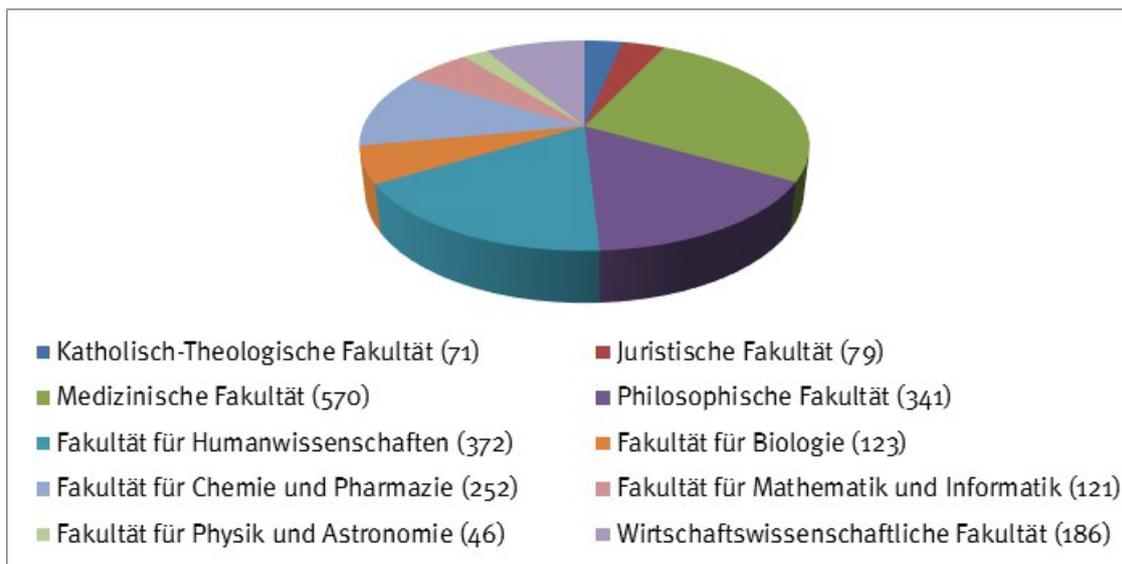
Die Kurse, Workshops, Vorträge und Coachings stehen allen Beschäftigten der Universität (sowie Interessierten anderer bayerischer Universitäten) offen, die aktiv an einer Fakultät in der Lehre tätig sind. Im Zentrum des thematisch breitgefächerten Programms steht eine praxisorientierte Vermittlung hochschuldidaktischer Kompetenzen. Ergänzt wird das Angebot durch Schulungen, die auf Führungsaufgaben im Hochschulbereich vorbereiten und die Umsetzung individueller didaktischer Zielsetzungen fördern. Es ist sowohl für Lehranfänger:innen als auch – je nach Thematik und Form – für Hochschullehrer:innen mit Berufserfahrung gedacht.

Die Ende 2011 begonnene Erweiterung des Programms wurde ermöglicht durch das BMBF-Projekt "Qualitätspakt Lehre": "Gemeinsames Bund-Länder-Programm für bessere Studienbedingungen und mehr Qualität in der Lehre". Im Zuge dieser Neustrukturierung können seit 2012 die Kurse der Grundstufe (fachübergreifend und

fachspezifisch) sowie Coachings kostenfrei angeboten werden. Für Schulungen der Entwicklungsstufe wird ein Kostenbeitrag erhoben. Dieser wird häufig vom jeweiligen Institut getragen und intern verrechnet. Die Kosten für die Vertiefungsstufe übernimmt wiederum ProfiLehre.

Als Teilnahmenachweise können mit 60 Arbeitseinheiten das „Zertifikat Hochschullehre Bayern – Grundstufe“ sowie mit weiteren 60 und somit insgesamt 120 Arbeitseinheiten das „Zertifikat Hochschullehre Bayern – Aufbaustufe“ erworben werden. Angerechnet werden als Grundstufenveranstaltungen auch extern besuchte Kurse, zum Beispiel aus einem Mentoring-Programm. Um allen Absolventinnen und Absolventen des Programms in einem weiteren Schritt Gelegenheit zu geben, die erworbenen Kenntnisse aktiv zu reflektieren und in ihrer praktischen Umsetzung zu dokumentieren, wurde seit Anfang 2015 bayernweit die Vertiefungsstufe mit einem Gesamtumfang von 200 Arbeitseinheiten eingeführt.

Abb. 2: Hochschuldidaktische Weiterbildung – Teilnahme



Lehrende, die im Zeitraum von 2013 bis einschließlich 2015 an Veranstaltungen von ProfiLehre teilgenommen haben – gegliedert nach Fakultätszugehörigkeit. Anzahl der Teilnehmenden insgesamt: 2161.

Nach Abschluss der einzelnen Stufen steht es allen Teilnehmenden weiterhin frei, das Angebot von ProfiLehre zu nutzen, Seminare zu besuchen oder Coachings zu beantragen. Letztere werden als individuelle Begleitung auf Zeit angesehen und sind auch für Interessierte geeignet, die nicht das gesamte Zertifikatsprogramm von ProfiLehre wahrnehmen möchten.

Ergänzend zu den Präsenzveranstaltungen finden Interessierte auf der ProfiLehre-Homepage Beiträge zu „Neuen Lehr-Lernkonzepten“, den ProfiLehre-Blog mit Tipps

zum Lehralltag und die ProfiLehre-Bibliothek mit online ausleihbarer Literatur zur Hochschuldidaktik.

Die von Career Service und ProfiLehre organisierte Vortragsreihe "Gute Lehre" stellt – teilweise ergänzt durch Workshops – neueste Forschungsergebnisse aus Hochschullehre, Bildungsforschung und Qualitätsmanagement vor.

11.3 Allgemeine Weiterbildung

Die Universität bietet ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern derzeit im Rahmen der „Allgemeinen Weiterbildung“ die Möglichkeit, auf neue Arbeitsanforderungen sowie tätigkeitsspezifische Entwicklungen zu reagieren und sich die jeweils notwendigen Kenntnisse anzueignen. Das Programm wird kontinuierlich aktualisiert, ist ressortübergreifend angelegt und enthält sowohl interne als auch externe Angebote.

Die **internen Seminare** stehen gegen einen Kostenbeitrag sowohl den wissenschaftlichen als auch den wissenschaftsunterstützenden Beschäftigten offen. Die Kosten können von den Organisationseinheiten der Universität übernommen werden.

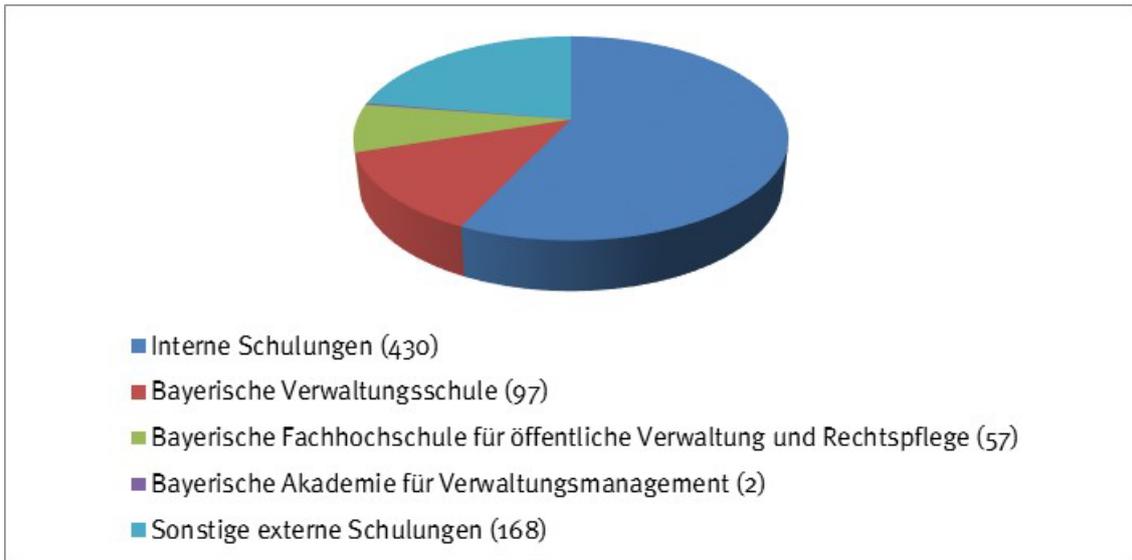
Ergänzend zum sonstigen Angebot können auf Wunsch Inhouse-Seminare gebucht werden, die einzelne Gruppen individuell auf neue Dienstbereiche und Arbeitsabläufe vorbereiten.

Als Erweiterung der bereits bestehenden Sprachkurse gibt es mit Blick auf die Internationalisierung der Hochschule inzwischen speziell an diesen Erfordernissen ausgerichtete Englischseminare. Sie sind in mehrere Leistungsstufen untergliedert und bieten somit allen die Gelegenheit, die eigenen Sprachkenntnisse gezielt zu erneuern und auszubauen.

Bei Bedarf können **externe Schulungen** der Bayerischen Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Hof, der Bayerischen Verwaltungsschule oder anderer externer Anbieter:innen besucht werden. Dies gilt vor allem für Themenbereiche, die das interne Programm nicht abdeckt sowie für Veranstaltungen, deren Besuch – wie bei Pflichtschulungen – zur Erfüllung der Anforderungen des entsprechenden Arbeitsfeldes zwingend notwendig ist.

Das Angebot der allgemeinen Weiterbildung ist in Anlage 1 aufgeführt. Programmgestaltung, Organisation, Durchführung und Finanzierung erfolgt durch den Bereich Weiterbildung des ZiLS.

Abb. 3: Allgemeine Weiterbildung – Teilnahme



Universitätsbeschäftigte, die im Zeitraum von 2013 bis einschließlich 2015 am Angebot der Allgemeinen Weiterbildung teilgenommen haben – gegliedert nach Anbieter:innen. Anzahl der Teilnehmenden insgesamt: 754.

11.4 Strukturierte Promotionsprogramme

Die Graduate Schools der Universität Würzburg ebenso wie die Fakultäten bieten strukturierte Trainingsprogramme für Doktorandinnen und Doktoranden an.²

11.5 Programm zur Karriereentwicklung für Nachwuchswissenschaftlerinnen (SCIENTIA)

Das fächerübergreifende Programm SCIENTIA wird vom Frauenbüro betreut. Damit sollen Nachwuchswissenschaftlerinnen in ihrer Karriereplanung unterstützt und auf Leitungsfunktionen vorbereitet werden.³ Es besteht aus den folgenden vier Komponenten:

- Stipendien aus dem Programm „Chancengleichheit in der Lehre und Forschung“;
- Mentoring in Science für Doktorandinnen, Postdoktorandinnen und Habilitandinnen (in dieses Angebot sind die Programme mentoring med, mentoring in Naturwissenschaften und mentoring in Humanwissenschaften eingebunden);
- Qualifizierung für Postdoktorandinnen und Habilitandinnen;
- Coaching für fortgeschrittene Postdoktorandinnen und Habilitandinnen.

² Siehe dazu auch <http://www.graduateschools.uni-wuerzburg.de/startseite/>

³ Siehe dazu auch http://www.frauenbuero.uni-wuerzburg.de/scientia_programm_zur_karriereentwicklung/

11.6 Karriereplanung

Professorinnen und Professoren:

Um exzellenten Nachwuchswissenschaftlerinnen und –wissenschaftlern klare Karriereperspektiven zu eröffnen, bietet die Universität Würzburg in einer begrenzten Anzahl mit Hilfe von stark qualitätsgesicherten Tenure-Track-Verfahren Karriereperspektiven von der Juniorprofessur zur W2-Professur.

An der Entwicklung eines qualitätsgesicherten Verfahrens von der W2-Professur hin zur W3-Professur wird derzeit gearbeitet. Die geschilderten Tenure-Track-Verfahren werden in enger Abstimmung zwischen den Fakultäten und der Universitätsleitung zur Stärkung besonderer Schwerpunktbereiche genutzt.

Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Im März 2015 wurden die „Grundsätze der bayerischen Hochschulen zum Umgang mit Befristungen nach dem WissZeitVG und zur Förderung von Karriereperspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs“ unterzeichnet. In diesen Grundsätzen ist u. a. der Abschluss von Betreuungsvereinbarungen vorgesehen. Diese werden zwischen Betreuer:in und Interessent:in geschlossen. Nach der Musterbetreuungsvereinbarung sind in der Vereinbarung das Qualifizierungsziel, die Qualifizierungsmaßnahmen, die Finanzierung (u. a. die an der Erreichung des Qualifizierungszieles ausgerichtete Vertragslaufzeit) sowie die Pflichten der Betreuerin bzw. des Betreuers und der Interessentin bzw. des Interessenten festzulegen.

Personal im wissenschaftsunterstützenden Bereich:

Referatsleitungsstellen und höher bewertete Dienstposten werden im Rahmen von (internen) Stellenbesetzungsverfahren besetzt. Bei der Auswahl der Kandidatinnen bzw. Kandidaten sind neben sehr guten Beurteilungen die Breite der Erfahrungen durch die bisherige Berufstätigkeit sowie die Qualifizierung in Führung, Kommunikation und Querschnittstätigkeiten von Bedeutung.

11.7 Suchtberatung und Suchtprävention

Die Universität verfügt über eine Suchtberatungsstelle, die auch den Mitarbeiter:innen des Universitätsklinikums zur Verfügung steht. Die Suchtberatungsstelle informiert und berät Mitarbeiter:innen und Führungskräfte bei Fragen oder Problemen im Umgang mit Alkohol, psychisch wirksamen Medikamenten, illegalen Drogen und verwandte Problemen (Essstörungen, exzessiver Internetgebrauch, Spielsucht) sowie zum Umgang mit Betroffenen. Sie vermittelt Kontakte zu anderen

Beratungseinrichtungen und zu weiterführenden therapeutischen Behandlungen. Außerdem unterstützt sie aktiv die Rückkehr an den Arbeitsplatz.

Über das Suchtmittelthema hinaus unterstützt sie auch in Fragen der Prävention bei psychischen Erkrankungen. Des Weiteren koordiniert die Suchtberatungsstelle regelmäßig die Durchführung des Gesundheitstages an der Universität (vgl. 12.10) und veranstaltet Fachtagungen zur betrieblichen Suchtprävention und zum Gesundheitsmanagement. Für Auszubildende bietet sie Seminare zu verantwortungsvollem Umgang mit Suchtmitteln und für Führungskräfte Seminare zur Gesprächsführung an.

Die Suchtberatungsstelle koordiniert zudem über Arbeits- und Steuerungskreise die handelnden Akteure im Bereich Sucht innerhalb der Universität. Des Weiteren ist die Suchtberatung bei Bedarf an den BEM-Gesprächen beteiligt, insbesondere wenn eine psychische Belastungssituation vorliegt.

Über die inneruniversitäre Suchtprävention hinaus koordiniert die Suchtberatungsstelle regelmäßige Treffen der bayerischen Universitäten, Hochschulen und Universitätskliniken zu den Themen Suchtprävention und Gesundheitsförderung. Bundesweit beteiligt sie sich zu diesen Themen in ihrer Rolle als Mitglied der Koordinationsgruppe des HochschulNetzwerks SuchtGesundheit an der inhaltlichen Gestaltung und Ausrichtung von Tagungen.

11.8 Konfliktmanagement

Die Universität hat ein eigenes Konfliktmanagement aufgebaut. Sie verfolgt damit das Ziel, die Kooperationskultur zu stärken und die Zusammenarbeit in Forschung, Lehre und Verwaltung zu verbessern. Die Universität geht dabei davon aus, dass bei einem konstruktiven Umgang mit Konflikten immer auch eine Chance zur Veränderung und Weiterentwicklung von Personen, Teams und Abläufen besteht. Gleichzeitig trägt auch jeder Konflikt negatives Potenzial in sich, das es zu entschärfen gilt. Dazu wurde an der Universität ein Konfliktmanagementsystem entwickelt, das einerseits die Rolle und Verantwortung der Mitarbeiter:innen und Führungskräfte beim Umgang mit Konflikten in den Blick nimmt und andererseits über die Einrichtung von Anlaufstellen und einer Konfliktberatungsstelle eine Unterstützung beim Umgang mit Konflikten bietet. Das Vorgehen und die Rollen der jeweiligen Akteure bei der Bearbeitung von Konflikten wurden in einem Phasenmodell beschrieben und festgelegt.

Damit die Führungskräfte und die Personen in den Anlaufstellen ihrer jeweiligen Rolle im Konfliktmanagement gerecht werden können, werden entsprechende Schulungen angeboten. Koordiniert werden die Aktivitäten im Konfliktmanagement von einem Steuerungskreis, der aus Vertreterinnen und Vertretern der Universi-

tätsleitung, der an der Universität vertretenden Berufsgruppen (Professorinnen und Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter:innen, Mitarbeiter:innen aus dem wissenschaftsunterstützenden Bereich), der Personalabteilung, der Suchtberatung, des betriebsärztlichen Dienstes, des Personalrates, der Schwerbehindertenvertretung sowie der Frauenbeauftragten und der Gleichstellungsbeauftragten besteht. Organisatorisch wird der Steuerungskreis durch die Konfliktberatungsstelle betreut.

11.9 Betriebliches Eingliederungsmanagement

Gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX ist der Arbeitgeber verpflichtet, Beschäftigten, die innerhalb der letzten zwölf Monate länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind, ein betriebliches Eingliederungsgespräch (BEM) anzubieten.

Das Ziel des BEM ist es, zu klären, wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden werden kann oder Fehlzeiten in der Zukunft verringert werden können, mit welchen Hilfen und Leistungen einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann und wie der Arbeitsplatz erhalten, die Fähigkeiten des Arbeitnehmers bzw. der Arbeitnehmerin weiter genutzt und eine erhöhte Einsatzfähigkeit sichergestellt werden können. Die Teilnehmenden suchen gemeinsam nach Optionen und Lösungsmöglichkeiten, um die genannten Ziele des BEM zu erreichen.

Die Teilnahme an einem BEM-Gespräch ist freiwillig. Die Ablehnung des BEM hat keine unmittelbaren dienstrechtlichen oder arbeitsrechtlichen Konsequenzen zur Folge. Sofern sie die Voraussetzungen für eine Einladung erfüllen, werden die Beschäftigten angeschrieben und entscheiden, ob und mit wem sie das Angebot wahrnehmen möchten.

In der Regel nehmen zwei Mitglieder des Personalrates, und je nach Fall, die Schwerbehindertenvertretung, der Betriebsarzt oder die Betriebsärztin und/oder ein Mitglied der Arbeitssicherheit teil. Aber auch der oder die unmittelbare Vorgesetzte, die Lebensgefährtin bzw. der Lebensgefährte, eine Kollegin bzw. ein Kollege oder eine andere Vertrauensperson sind möglich. Die Durchführung der BEM-Gespräche erfolgt federführend durch den Juristen/die Juristin der Personalabteilung.

11.10 Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement

Die Universität bietet ihren Beschäftigten einzelne Angebote zur Stärkung und Erhaltung ihrer Gesundheit an. Darunter lassen sich zusammenfassen:

- der jährlich stattfindende Gesundheitstag (Organisation über die Suchtberatungs- und Konfliktberatungsstelle in Zusammenarbeit mit dem

Gleichstellungsbüro, Personalrat, der Schwerbehindertenvertretung, dem Betriebsärztlicher Dienst und dem jeweiligen Ausrichter vor Ort);

- die Veranstaltung „Fit im Büro“ (Organisation über die Gleichstellungsbeauftragte)
- und das Angebot des Hochschulsports, welches grundsätzlich von allen Beschäftigten besucht werden kann.

Gruppenspezifische Bewegungs- und Gesundheitsangebote für die Beschäftigten werden aktuell über den Hochschulsport nicht angeboten, da die individuelle Nutzung des Angebots bislang den Vorrang genießt.

Eine Vernetzung und zielgerichtete Planung, Steuerung und Überprüfung der Gesundheitsförderungsmaßnahmen im Sinne eines Qualitätskreislaufes (PDCA), wie es im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements an anderen Universitäten bereits etabliert ist, ist daher noch ausstehend.