

Gesundheit  
am  
Arbeitsplatz

Reorganisation

Wettbewerb

Führungs-  
kultur

Veränderungs-  
prozesse

Teamarbeit

Arbeit an  
Schnittstellen

Weiterbildung

Optimale  
Ressourcen-  
nutzung

**Kristine Baldauf-Bergmann  
Nadja Cirulies (Hg.)**

# **Personalentwicklung in Hochschulen**

Tagungsdokumentation



Kristine Baldauf-Bergmann/Nadja Cirulies (Hg.)

# Personalentwicklung in Hochschulen

Dokumentation der SEWKHO-Fachtagung am  
21. November 2013  
an der BTU Cottbus-Senftenberg



SEWKHO – Personalentwicklung in Hochschulen: Hochschulverbundprojekt  
„Strukturentwicklung von Weiterbildungskulturen an Hochschulen“



Brandenburgische  
Technische Universität  
Cottbus - Senftenberg



**FHP-1**  
Fachhochschule Potsdam  
University of Applied Sciences

Gefördert durch:





Das Projekt SEWKHO wird im Rahmen des Programms „weiter bilden“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

© 2014 Kristine Baldauf-Bergmann/Nadja Cirulies  
Umschlag, Lektorat: Librico Verlagsbüro Claudia Kühne,  
[www.librico.de](http://www.librico.de)

Verlag: tredition GmbH, Hamburg

ISBN	978-3-7323-1759-2
Paperback	978-3-7323-1760-8
Hardcover	978-3-7323-1761-5
e-Book	

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische

oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

# Inhalt

## Editorial

Gemeinsam Zukunft gestalten durch Personalentwicklung – Erfahrungen aus fast zwanzig Jahren Personalentwicklung an der Universität Bremen

Personalentwicklung zwischen Innovationsdruck und Ressourcenknappheit – Podiumsdiskussion

## Forum 1 Gesundheitsmanagement

1.1 Eckpunkte des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

1.2 Gesundheitsmanagement an der FH Potsdam

1.3 Das Projekt „Gesundheitsmanagement“ an der BTU Cottbus-Senftenberg

1.4 Diskussion

## Forum 2 Qualitätsmanagement

2.1 Welchen Weg zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems hat die TH Wildau durchlaufen?

2.2 Systemakkreditierung an der TH Wildau

2.3 Qualitätskriterien in der Forschung

2.4 Qualitätsmanagement der Hochschule: Ansätze und Instrumente im Bereich Gleichstellung von Frauen und Männern

## Forum 3 Bedarfsanalysen und Weiterbildung

3.1 Erhebung und Evaluierung aussagekräftiger Daten zu Hochschulmitgliedern und -angehörigen mit Familienaufgaben

3.2 Bedarfsermittlung im Personalentwicklungsprojekt SEWKHO

3.3 Diskussion

Forum 4 Führungskulturen und Lean Management

4.1 Führungskultur an Hochschulen

4.2 Führungskultur an Hochschulen – aus Sicht einer Fachhochschule

4.3 Personalführung und Zielorientierung an Hochschulen – Entwicklungspotenziale für das wissenschaftliche Personal

Zusammenfassung und Ausblick

Die Beiträgerinnen und Beiträger

## Abbildungen

Abb. 1: Aufgaben der Moderation im Qualitätszirkel

Abb. 2: Was ist Gesundheit?

Abb. 3: Was ist BGM?

Abb. 4: Verhaltensorientierte und verhältnisorientierte Maßnahmen

Abb. 5: Sozialkapital

Abb. 6: Auswirkungen des Sozialkapitals

Abb. 7: Prozesslandschaft der TH Wildau

Abb. 8: Zufriedenheitsmediane mit Tätigkeit nach Beschäftigtengruppen

Abb. 9: Verfahrensumsetzung der Systemakkreditierung

Abb. 10: Weiterentwicklung des jährlichen Qualitätsaudits

Abb. 11: Zielaspekte zwischen Hochschul-/Lehrstuhlleitung und akademischem Personal

Abb. 12: Maßnahmen zur Förderung der Ziele wissenschaftlicher Mitarbeiter\_innen

# Editorial

*Von Kristine Baldauf-Bergmann/SEWKHO*

Personalentwicklung an Hochschulen wurde 2007 noch als Weg in ein unentdecktes Land beschrieben (Schmidt 2007). Zwar arbeiteten die verschiedenen Beschäftigtengruppen an Hochschulen am Aufbau und der Weiterentwicklung von Kompetenzen, Wissen und Können, Techniken und Methoden, Fertigkeiten und Fähigkeiten und entwickelten dazu auch permanent ihre eigenen Kompetenzen, doch geschehe dies häufig eher beiläufig, unsystematisch und personengebunden (Schmidt 2007:125):

- Studierende erwerben fachspezifische Grundlagen und Wissen, mit Blick auf spätere berufliche Tätigkeiten.
- Wissenschaftler\_innen entwickeln Konzepte, Methoden und Instrumente, erweitern das Wissen in ihrem Fachgebiet, stellen Drittmittelanträge, forschen und lehren.
- Hochschulleitungen, die Administration und die Service- wie Fördereinrichtungen tragen dazu bei, die Prozesse der Kompetenzentwicklung in einem institutionellen Rahmen zu organisieren und finanzieren und diesen Rahmen zu diesem Zweck stetig fortzuentwickeln.

In dieser Situation liegen in einer gezielten und bewusst betriebenen Personalentwicklung noch viele Potenziale, die es an Hochschulen – zumindest aus der Sicht von 2007 – zu entdecken und zu erkunden gelte (vgl. auch Pellert/Widmann 2008). Eine zentrale Frage lautet (Schmidt 2007 ebd.):

Wie kann die Hochschule die ohnehin tagtäglich und ganz selbstverständlich stattfindende Personalentwicklung in einer solchen Weise gestalten, organisieren und mit einer Richtung versehen, dass Personalentwicklung der Institution Hochschule und den an ihr beteiligten Menschen hilft, individuellen und gesellschaftlichen Zukunftsanforderungen gerecht zu werden?

Mittlerweile stellt sich die Lage hinsichtlich systematischer Personalentwicklung an Hochschulen als heterogen dar. So wird seit 1996 an der Universität Bremen eine hochschulweite Personalentwicklung, die sich an alle Beschäftigtengruppen richtet, entwickelt. Andere Hochschulen wie Bochum, Darmstadt, Dortmund, Halle und Wissenschaftseinrichtungen wie das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) haben hier nachgezogen. Speziell für die Wissenschaftler\_innen der Ludwig-Maximilians-Universität München wurde im Rahmen der Exzellenzinitiative im Jahr 2007 das Center for Leadership and People Management (CLPM) gegründet, ein Forschungs-, Trainings- und Beratungsinstitut, das Personalentwicklungsmaßnahmen in den Bereichen Selbst-, Führungs- und Lehrkompetenzen anbietet.

Für die Gruppe der Nachwuchswissenschaftler\_innen jedoch weist eine Studie des Stifterverbandes und des HIS-Instituts für Hochschulforschung einen deutlichen Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Personalentwicklung an ihren Hochschulen nach. Nur jede\_r vierte Nachwuchswissenschaftler\_in bewertet die Förderung überfachlicher Kompetenzen als gut, und nur jede\_r siebente Nachwuchswissenschaftler\_in bestätigte, bei der beruflichen Orientierung von den zentralen Einrichtungen der Hochschulen gut unterstützt zu werden. Auch das Gütesiegel für gute Personalentwicklung im Bereich Forschung „HR Excellence in Research“ wurde bis Ende 2012 zwar von 100 Hochschulen in Europa, aber noch von keiner deutschen Hochschule geführt.

Diese Ergebnisse sind erstaunlich, denn viele Wissenschaftseinrichtungen haben der Personalentwicklung für Nachwuchswissenschaftler in den vergangenen Jahren nicht nur eine hohe Priorität gegeben, sondern auch mehr Mittel in diesen Bereich investiert (Briedis u. a. 2013:8).

Nicht zuletzt zeigt der „Thementag Personal- und Organisationsentwicklung für Hochschulen für angewandte Wissenschaften 2013“<sup>1</sup> der Arbeitsgemeinschaft Hochschulkanzler e. V., wie wichtig die weitere Professionalisierung der Personalentwicklung in der deutschen Hochschullandschaft genommen wird.

## Situation der Personalentwicklung an brandenburgischen Hochschulen

Auch im Land Brandenburg gibt es an den Hochschulen noch keine systematische, strukturell verankerte Personalentwicklung. Die bisherigen Weiterbildungsmaßnahmen zu Themen der Personalentwicklung an den brandenburgischen Hochschulen beziehen sich im Wesentlichen auf zwei Bereiche:

### 1. Allgemeine Angebote

- *einzelne Weiterbildungsangebote an den Hochschulen zur Qualifizierung in den persönlichen Kompetenzen (z. B. Konfliktmanagement, Zeitmanagement, Arbeitsorganisation, Teamarbeit)*  
Diese Angebote werden bisher noch unsystematisch, temporär oder nur für bestimmte Gruppen (z. B. Nachwuchswissenschaftler\_innen, Promovierende) auf angenommenen Bedarf hin organisiert.
- *Mitarbeitendengespräche (MVG)*  
Diese sind zwar im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder allgemein als Aufgabe enthalten, die Häufigkeit und fachliche Kompetenz der Durchführung ist jedoch abhängig von dem persönlichen Engagement der Professoren und Professorinnen.

### 2. Bereichsspezifische oder zielgruppenspezifische Angebote

- *das Weiterbildungsprogramm „Hochschulmanagement für Führungskräfte“* Diese Weiterbildungen werden in einem frei zusammengeschlossenen Verbund von Universitäten in Berlin und

Brandenburg angeboten<sup>2</sup>. Themen sind verschiedene Aspekte von Leitungsaufgaben (z. B. Team-, Konfliktmanagement, Selbstmarketing für Führungskräfte, Projektmanagement, Mitarbeiterführung). Die Themen richten sich an einzelne interessierte Personen aus den Hochschulen des Verbundes.

- *das Fortbildungsprogramm für die Mitarbeiter\_innen der öffentlichen Verwaltung*

Das Programm wird an der Landesakademie für öffentliche Verwaltung des Landes Brandenburg (LAKöV)<sup>3</sup> für die Mitarbeiter\_innen der Landesverwaltung einschließlich der Führungskräftefortbildung zu wichtigen und aktuellen Themen des Verwaltungshandelns und -managements, zu Führung und zur Entwicklung individueller Kompetenzen offeriert. Die Weiterbildungen sind in der Regel nicht auf die besonderen Themen und Probleme der Verwaltung an den Hochschulen spezifiziert.

- *das Fortbildungsprogramm im Bereich IT für Mitarbeiter\_innen des technischen Personals*

Das Programm richtet sich an alle öffentliche Behörden und wird vom brandenburgischen IT-Dienstleister ZIT-BB angeboten.<sup>4</sup> Die Angebote beziehen sich ausschließlich auf EDV-Hardware und EDV-Anwendungsprogramme.

## Das Projekt SEWKHO – Personalentwicklung an vier brandenburgischen Hochschulen

Im Projekt „Strukturentwicklung von Weiterbildungskulturen an Hochschulen“ (SEWKHO) haben sich vier brandenburgische Hochschulen zusammengeschlossen (Fachhochschule Brandenburg, Fachhochschule Potsdam, Technische Hochschule Wildau [FH]), Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg)<sup>5</sup>, um Personalentwicklungsstrukturen langfristig zu verankern und die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen. Die Hochschulen wollen zukünftig systematisch Maßnahmen für eine strukturierte Personalentwicklung anbieten, die sowohl an den Zielen des Managements als auch an den Interessen und Motivationen der Mitarbeitenden ansetzen. Dabei