

## **Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten**

Mit dem vorliegenden Kodex formuliert UniNetzPE – das Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten – Qualitätsstandards für die personalentwicklerische Arbeit an Universitäten in Deutschland. Die organisationale Perspektive ist zu berücksichtigen. Jeder einzelnen Institution kann der Kodex als Grundlage dienen, um Ziele für die Personalentwicklung abzuleiten. Der Kodex richtet sich an Verantwortliche in Hochschulpolitik und Hochschulleitung, an Personalentwicklerinnen und Personalentwickler sowie an die Zielgruppen von Personalentwicklung an Universitäten.

### **1. Definition**

Personalentwicklung an Universitäten bedeutet eine wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Administration und Technik. Sie trägt zur Erfüllung der Aufgaben der Universität, zur Erreichung und Sicherung ihrer strategischen Ziele sowie zur individuellen beruflichen Entwicklung bei. Dabei berücksichtigt sie die Konzepte der Universität zur Personalstrukturentwicklung und Personalplanung.

### **2. Zielgruppen**

Personalentwicklung an Universitäten richtet sich an alle befristeten und unbefristeten Beschäftigten. Für die unterschiedlichen Anspruchs- und Berufsgruppen werden Maßnahmen entwickelt, die für die Anforderungen des spezifischen Arbeitsumfelds bzw. für zukünftige Aufgaben qualifizieren. Die Angebote berücksichtigen die persönlichen Interessen der Mitarbeitenden, ihre vorhandenen Kompetenzen und Potenziale sowie die organisationalen Anforderungen.

Grundlage für die Entwicklung geeigneter zielgruppenspezifischer Maßnahmen und Qualifizierungsstrategien sind Konzepte und Methoden der Personalentwicklung, universitätsspezifische Feldkompetenz sowie eine systematische Bedarfsanalyse auch unter Beteiligung der jeweiligen Zielgruppe. Die Universität ermöglicht ihren Beschäftigten einen angemessenen Zugang zu Personalentwicklungsmaßnahmen.

### **3. Universitätsweites Personalentwicklungskonzept**

Personalentwicklung an Universitäten findet auf Grundlage eines professionellen Gesamtkonzepts statt. Das Personalentwicklungskonzept richtet sich an den strategischen Zielen der Universität aus und integriert sowohl gesamtuniversitäre Anforderungen als auch die Bedarfe der einzelnen Organisationseinheiten. Aufgabe der Personalentwicklung ist es, von den institutionellen Entwicklungszielen geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen abzuleiten und deren Umsetzung zu verantworten. Damit unterstützt und begleitet sie organisationale Veränderungsprozesse der Universität und ihrer Einheiten, trägt zur Profilierung im nationalen und internationalen Kontext bei und gestaltet die Kultur der Universität mit.

### **4. Strukturelle Verortung von Personalentwicklung**

Personalentwicklung an Universitäten bedarf einer zentralen institutionellen Verortung, die die Umsetzung ihrer strategischen Aufgaben gewährleistet. Hierzu gehört eine geeignete Anbindung an die Universitätsleitung, die Einbindung in strategische Prozesse und Entscheidungen und die Beratung universitärer Gremien zu Fragen der

Personalentwicklung.

Die zentrale Personalentwicklung ist die hauptverantwortliche Service- und Kompetenzstelle der Universität für Personalentwicklung und als solche Ansprechpartnerin für Beschäftigte zu ihren individuellen Entwicklungsbedarfen und für Funktionsträgerinnen und Funktionsträger zu bereichsspezifischen Bedarfen. Zu übergreifenden Themen kooperiert sie mit anderen universitären Arbeitsbereichen. Sie stellt ein universitäres Gesamtkonzept für Personalentwicklung sicher, das auch personalentwicklerische Einzelmaßnahmen anderer hochschulinterner Anbieter oder hochschulexterner Kooperationspartner integriert. Sie unterstützt Führungskräfte als Personalentwicklerinnen und Personalentwickler vor Ort.

## **5. Handlungsfelder**

Personalentwicklung an Universitäten umfasst vielfältige Handlungsfelder. Diese liegen sowohl in der Begleitung organisationaler (Veränderungs-)Prozesse und der Strategieberatung als auch in der individuellen beruflichen Entwicklung der Beschäftigten. Sie orientiert sich zum einen an personalwirtschaftlichen Abläufen und zum anderen an einem lebens- und berufsphasenorientierten Ansatz. Damit leistet sie essentielle Beiträge zu:

- Personalplanung und -gewinnung (u.a. Personalauswahl, Unterstützung von Berufungsverfahren, Dual Career),
- Personaleinsatz und -entwicklung (u.a. Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, (Team-)Coaching/Supervision, Mentoring, Führungskräfteentwicklung, Entwicklung von Managementkompetenzen, Karriere- und Laufbahnentwicklung, Nachfolgeplanung, Teamentwicklung, Hochschuldidaktik, interne Fort- und Weiterbildung, strukturierte Mitarbeitendengespräche),
- Personalerhaltung und -bindung (u.a. Konfliktberatung/Mediation, Betriebliches Gesundheitsmanagement/Gesundheitsförderung, Familienservice),
- Personalfreistellung (Austritt von Mitarbeitenden).

## **6. Instrumente**

Personalentwicklung an Universitäten setzt wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte Instrumente ein, die passend für den Hochschulkontext sind. Diese wirken auf den Ebenen Person, Team und/oder Organisation. Hierzu gehören die Bereitstellung von Informationen, personenbezogene Instrumente wie Beratung, Coaching, Mentoring, Training, Teamentwicklung und Mediation sowie organisationsbezogene Instrumente wie die Entwicklung von Führungsgrundsätzen und die Führungskräfteentwicklung, Nachfolgeplanung, der Einsatz von strukturierten Mitarbeitendengesprächen sowie Arbeitsplatzanalysen und Beschäftigtenbefragungen. Die Instrumente werden zielgruppenspezifisch und bedarfsorientiert eingesetzt.

Die Umsetzung der Instrumente erfolgt durch interne oder externe Expertinnen und Experten, die über einschlägige Qualifikationen und ausgewiesene Feldkompetenz im Hochschulkontext verfügen und Inhalte und Methoden an den Anforderungen des spezifischen Arbeitsumfelds der Beschäftigten ausrichten.

## **7. Personal und Ausstattung**

Personalentwicklung an Universitäten bedarf einer angemessenen personellen Ausstattung sowohl für konzeptionelle und methodische als auch für organisatorische und administrative Aufgaben. Die Personalausstattung orientiert sich am Umfang der

Aufgaben und Zielgruppen. Für die konzeptionellen und methodischen Aufgaben werden Expertinnen und Experten mit einem wissenschaftlichen Hochschulabschluss, einschlägiger Erfahrung, vertiefter Feldkompetenz im Hochschulbereich sowie Zusatzausbildungen in Methoden der Personalentwicklung gebraucht. Personalentwicklerinnen und Personalentwickler bilden sich regelmäßig weiter und beteiligen sich am institutionsübergreifenden fachlichen Austausch. Integrität und Vertrauenswürdigkeit schaffen die Grundlage für eine erfolgreiche Personalentwicklungsarbeit innerhalb der Organisation.

Personalentwicklung ist eine Daueraufgabe der Universität, daher ist die Personalausstattung zu verstetigen. Dies sichert den erforderlichen Aufbau und Erhalt von Experten-, Praxis- und Organisationswissen. Für die Konzeption und Durchführung von Maßnahmen benötigt die Personalentwicklung ein angemessenes Sachmittelbudget, das auf kontinuierlicher Basis zur Verfügung gestellt wird.

#### **8. Qualitätssicherung**

Personalentwicklung an Universitäten zeichnet sich durch eine regelmäßige Qualitätssicherung aus. Diese orientiert sich an nationalen und internationalen Qualitätsstandards. Durch sie wird die Zielerreichung und Qualität der Maßnahmen überprüft und weiterentwickelt. Es werden geeignete Evaluationsmethoden eingesetzt, die sich an bestehenden Standards der Qualitätssicherung orientieren. Hierzu können eine systematische Veranstaltungsevaluation, Transfersicherung, standardisierte Mitarbeiterbefragungen oder die Erhebung spezifischer Kennzahlen gehören. Auch die organisatorische Umsetzung der Maßnahmen sowie der wirtschaftliche Einsatz von Ressourcen werden qualitätsgesichert.

#### **9. Interne Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit**

Personalentwicklung an Universitäten beinhaltet auch, die Universitäts- und Fachöffentlichkeit über die Angebote und Dienstleistungen der Personalentwicklung zu informieren und damit den Zugang der Zielgruppen zu ermöglichen. Hierzu gehören die Nutzung geeigneter Medien, eine zielgruppenspezifische Kommunikation, Aktualität der Informationen und anwenderfreundliche Recherchemöglichkeiten. Die interne Kommunikation von Personalentwicklung ist dabei eingebunden in die Kommunikationsstrategie der Hochschule. Methodische Erkenntnisse und praxiserprobte konzeptionelle Ansätze werden in geeigneter Weise einer breiteren (Fach-)Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

#### **10. Entwicklungsperspektive im dynamischen Hochschulsystem**

Personalentwicklung an Universitäten wirkt im dynamischen Umfeld von Hochschulpolitik und -entwicklung. Daher ist es ihre Aufgabe, Maßnahmen und Instrumente inhaltlich und methodisch kontinuierlich an Entwicklungen und zukünftige Bedarfe in der Universitätslandschaft anzupassen.

Dabei bezieht die Personalentwicklung Querschnittsthemen der Universität, wie Internationalisierung, Diversität, Gleichstellung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Gesundheit, in ihre Konzepte und Maßnahmen ein und trägt mit ihrer fachlichen Expertise zur Weiterentwicklung der Querschnittsthemen bei.

**Verabschiedet bei der Mitgliederversammlung des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE) am 27. November 2015 in Essen.**