

Personalentwicklung: Aufgaben, Ziele und erste Maßnahmen

Eine gemeinsame Erklärung des Präsidenten und des Personalrates der Universität Trier
- 1. Fortschreibung der Erklärung vom Nov. 2000 -

Ansehen und Erfolg einer Universität wurzeln vor allem im Ergebnis ihrer Personalpolitik. Knapp 80 % der laufenden Finanzmittel unseres Universitätsbetriebes entfallen auf das Personal - die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind somit das wichtigste Kapital der Universität. Dies gilt von Professorinnen und Professoren bis hin zu angelegerten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Technik, Verwaltung oder Bibliothek. Sie alle tragen im Zusammenspiel zur Qualität der geleisteten Arbeit bei.

Manche ähnlich klingenden Begriffe, die in den vergangenen Jahren in vielerlei universitäts-internen Gesprächen und Diskussionen häufig auftauchten, sind leicht zu verwechseln und bezeichnen doch ganz unterschiedliche Sachverhalte. In der nachfolgenden Erklärung geht es nicht um Fragen der Nichtausfinanzierung unseres Personalbudgets, die eine zeitlich begrenzte Sperrung von Stellen zur Folge haben. Es geht auch nicht um die Folgen des von Seiten des zuständigen Ministeriums für alle Hochschulen des Landes erstellten Personalbemessungskonzeptes (zurzeit Stellenabbau). Vielmehr soll hier das Augenmerk vornehmlich auf die Personalentwicklung gerichtet werden, d.h. vor allem auf die Bedingungen für motivierte, qualifizierte und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unabhängig von der Haushaltssituation ist Personalentwicklung eine ständige Aufgabe.

Zum Begriff „Personalentwicklung“

Personalentwicklung (PE) reicht über das Aufgabenverständnis traditioneller, überwiegend arbeits- und fürsorgerechtlich orientierter Personalverwaltung weit hinaus. Personalentwicklung steht für alle Maßnahmen, die auf die umfassende Verbesserung von Mitarbeiterqualifikation abzielen, zur Motivation von Beschäftigten geeignet sind und damit deren Zufriedenheit erhöhen. PE ist ein fortlaufender Prozess und zweiseitig ausgerichtet: sie liegt im Interesse der Universität an möglichst gut und anforderungsgerecht qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich engagieren und dient ihrem Interesse an bestmöglicher Qualifikation und Arbeitszufriedenheit.

Um Qualifikation und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern, sind zwei – gleich wichtige – Ebenen miteinander zu verknüpfen:

- a) die personale Ebene, d.h. Führungsstil, Auswahl- und Beurteilungsverfahren, Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten, universitätsinterne Mobilitätsförderung und
- b) die organisatorische Ebene, d.h. Organisationsstruktur, Arbeitssituation und Tätigkeitsinhalte des Einzelnen.

Warum ist Personalentwicklung ein Thema?

Diese Erklärung ist ein Ergebnis eines schon längere Zeit andauernden Diskussionsprozesses zwischen Hochschulleitung und Personalvertretung, den auf Anregung der Personalvertretung bereits Präsident Hettich initiiert hatte.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität können und sollen einerseits stolz sein auf das, was die Universität in dreißig Jahren erreicht hat, an ihr wird sehr gute Arbeit geleistet. Aber wir sollten uns nichts vormachen: auch bei uns gibt es Motivationsverlust, den Eindruck von Perspektivlosigkeit und Stillstand, Frustration durch Überforderung oder Unterforderung, Störungen des Arbeitsklimas im Kleinen wie im Großen und Mängel im Führungsverhalten. Etliche dieser Mängel sind sicher auch durch die unzureichende Mittelausstattung bei höheren Anforderungen verursacht. Aber auch zu geringe Kommunikation über und mangelnde Transparenz von Entscheidungen können als Ursachen genannt werden.

Eine im oben genannten Sinne systematische Personalentwicklung hat es, ungeachtet vieler Einzelbemühungen, an unserer Universität – wie im öffentlichen Dienst schlechthin - als Gesamtkonzept bisher nicht gegeben. Sie ist aber dringend notwendig, dient sie doch – wie eingangs dargelegt – den Beschäftigten und den Interessen und Zielen der Universität selbst gleichermaßen. Nochmals: veränderte Rahmenbedingungen, wie Budgetierung oder Personalbemessungskonzept, sind nicht allein ursächlich, sondern erhöhen allenfalls die Notwendigkeit von systematischer Personalentwicklung.

Rahmenbedingungen

Eine systematische Personalentwicklung ist ein anspruchsvolles, zukunftsorientiertes, angesichts der oben genannten Problemlagen in vielen aufeinander abgestimmten Bausteinen zu planendes Unterfangen, zu dessen erfolgreicher Umsetzung es im Grunde zusätzlicher eigener Fachkräfte bedürfte. Da mit neuen Stellen für die absehbare Zukunft nicht zu rechnen ist, kann der Einstieg in eine gezielte Personalentwicklung zunächst nur in kleineren Schritten erfolgen. Personalentwicklung ist nicht nur Aufgabe einer vollzeitlichen und kompetenten Organisationseinheit, sondern ganz grundsätzlich eine permanente Aufgabe der Führungskräfte auf allen Führungsebenen, natürlich von Ebene zu Ebene nach Umfang und Schwierigkeitsgrad unterschiedlich. „Führung“ bedeutet zielorientiertes Einwirken auf die Mitarbeiter, um deren Leistung, Motivation und Zufriedenheit zu steigern bzw. zu gewährleisten.

Systematische Personalentwicklung braucht „langen Atem“ und könnte auch bei besseren Rahmenbedingungen nur Schritt für Schritt mit Leben erfüllt werden. Wir wollen im Vorfeld deshalb keine Erwartungen wecken, die nicht erfüllbar sind.

Bausteine einer systematischen Personalentwicklung

Der Kernbaustein eines Personalentwicklungsprogrammes lässt sich unter den Begriff „Führung und Zusammenarbeit“ fassen. Personalentwicklung kann nur gelingen, wenn dieser Prozess vom Willen der Führungskräfte getragen wird, die in ihren Funktionen prägende Vorbilder sind und deren Aktivitäten auf alle Beschäftigten wirken. Hierfür sind Leitlinien über Führung und Zusammenarbeit und deren Umsetzung/Vermittlung zu erarbeiten. Dem Gesichtspunkt Leitungs- und Führungsqualifikation kommt im Bereich des öffentlichen Dienstes bislang nicht die nötige Beachtung zu, weder im Rahmen der Ausbildung noch bei der Personalauswahl. Dies führt zu den oben genannten Führungsdefiziten. Maßnahmen zur Verbesserung von Führungsverhalten und Führungseigenschaften sind demzufolge vordringlich notwendig. Für Führungskräfte und Führungsnachwuchs sollten entsprechende Weiterbildungsangebote verpflichtend sein. Die Qualifikation für wahrzunehmende Führungsaufgaben ist bei entsprechenden Auswahlverfahren stärker zu gewichten.

Hochschulleitung und Personalrat streben einen kooperativen Führungsstil an. Dieser ist besonders geeignet für eine dezentrale Einrichtung wie die Universität, in der hochspezialisiertes Wissen unabhängig von der Hierarchie verfügbar ist. Kooperative Führung ist geprägt durch intensive Kommunikation und Zusammenarbeit. Als Führungsinstrumente sollten in die o.a. Leitlinien deshalb Kommunikation und Zusammenarbeit fördernde Team-/Gruppengespräche sowie zielorientierte Mitarbeitergespräche Eingang finden. Sie sind auch der Transparenz von Auswahlverfahren förderlich.

Qualifizierung, Fortbildung und Perspektivenklärung sind weder von oben ermittelte und verordnete Maßnahmen, noch allein von unten anzumahnde Forderungen. Sie sind von beiden Seiten aufzugreifen und in Teamgesprächen sowie zielorientierten Mitarbeitergesprächen zu vertiefen.

Erfolgreiche Personalentwicklung im Sinne von Qualifikation und Motivation bedarf einer entsprechenden Gestaltung der Organisation als solcher, der Arbeitssituation und der Tätigkeitinhalte der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierzu zählen u.a. überschaubare dezentrale Strukturen, eine geringe Anzahl von Hierarchie-Ebenen, Übereinstimmung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung in den einzelnen Stellen sowie eine angemessene Breite des jeweiligen Arbeitsfeldes.

Anregungen hierzu können sich aus Mitarbeiter- und Teamgesprächen ergeben, ebenso aus Anregungen im Rahmen eines Vorschlagswesens, einer professionell durchgeführten Mitarbeiterbefragung in Verantwortung der Hochschulleitung und/oder aus anderen Anlässen initiierten Organisationsuntersuchungen. Grundsätzlich soll Personal- und Organisationsentwicklung an den Erfahrungen und Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansetzen und diese einbeziehen.

Erste Schritte hin zu einer systematischen Personalentwicklung

Im Sinne eines Vorgehens in kleinen Schritten haben Hochschulleitung und Personalrat vereinbart, zunächst die bestehende Dienstvereinbarung „Fortbildung“ zu verbessern. Bereits Ende November 2000 konnte die neue Dienstvereinbarung über die Fortbildung des Personals an der Universität Trier verabschiedet werden. Die neu gegründete Fortbildungskommission beschließt auf der Grundlage eines von der/dem Fortbildungsbeauftragten erarbeiteten Programmvorschlages das halbjährlich erscheinende Fortbildungsprogramm und entscheidet dabei auch über andere eingebrachte Vorschläge.

Das Fortbildungsprogramm für das nichtwissenschaftliche Personal an der Universität Trier ist im März 2001 grundlegend überarbeitet worden. Es wurde um den Bereich „Personal und Organisation“ ergänzt und greift mit den Veranstaltungen zum Thema „Kompetent Führen“ die besondere Bedeutung der Qualifizierung von Führungskräften im Rahmen einer kontinuierlichen Personalentwicklung auf. Mit dem Fortbildungsprogramm 1. Halbjahr 2003 werden schwerpunktmäßig im Bereich „Arbeitstechniken/Soziale Kompetenzen“ weitere Veranstaltungen angeboten. Die Fortbildungs-Kommission nimmt damit Anregungen der Beschäftigten aus der Fragebogenaktion im Frühjahr 2002 auf.

Im September 2001 trat die Dienstvereinbarung über das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) mit einer Probelaufzeit von 18 Monaten in Kraft. Damit war der Startschuss für die Einführung des Betrieblichen Vorschlagswesens an der Universität Trier gefallen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machten davon bisher regen Gebrauch. Das inhaltliche Spektrum der bislang eingegangenen Verbesserungsvorschläge ist durchaus vielfältig. Es reicht von Vorschlägen zu privaten Telefonabrechnungen, zum Abfallbereich, zum Beschaffungswesen, zum Universitätsjournal, zu Reisekostenabrechnungen, zum BVW selbst bis hin zur Umwandlung des Frauenbüros in eine „Anti-Diskriminierungs-Agentur“. In wenigen Monaten steht die Dienstvereinbarung erneut auf dem Prüfstand.

Im letzten Jahr wurde an der Universität Trier ein Katalog von Grundsätzen zur Führung und Zusammenarbeit erarbeitet. Diese Grundsätze sind als Anspruch und Leitlinie eines anzustrebenden kooperativen Führungsstils zu verstehen. Im März 2002 stellte die Hochschulleitung einen ersten Entwurf der Grundsätze in allen Bereichen der Universität zur

Diskussion. Sie sollen einen Beitrag leisten, den offenen Dialog zwischen Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern. Eine Auswertung der bisherigen Rückmeldungen ergab, dass erstens eine sprachliche Vereinfachung der Grundsätze gewünscht wird, zweitens der Inhalt der Grundsätze überwiegend positiv bewertet wurde und es drittens bei ihrer Umsetzbarkeit immer wieder neuer Anstöße bedarf, um die Leitlinien in die gelebte Wirklichkeit zu überführen. Daran wird in der nächsten Zeit zu arbeiten sein. Eine Konkretisierung der Grundsätze wird im Jahr 2003 folgen.

Die Universität Trier ist auch im Bereich der Personalentwicklung an einem Ausbau ihrer Informations- und Kommunikationsstrukturen interessiert. Im Juni 2002 wurde mit dem „Newsletter“ ein neues Informations- und Diskussionsforum für alle wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen. Der Newsletter widmete sich bisher folgenden Themenbereichen: den Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit, der Familiengerechten Hochschule, dem Betrieblichen Vorschlagswesen, der Fortbildung sowie der Personalauswahl. Zur Zeit erscheint der Newsletter halbjährlich, jeweils im Juni und im Dezember.

Darüber hinaus wurde der Universität Trier im Juni 2002 das Grundzertifikat „Familiengerechte Hochschule“ verliehen. Sie hatte frühzeitig erkannt, dass Hochschulentwicklung den Aspekt Vereinbarkeit von Beruf/Studium und Familie ernsthaft aufgreifen sollte. Daher stellte die Universität Trier sich als erste Hochschule bundesweit dem Auditierungsprozess. Das Zertifikat verpflichtet die Universität, die angestrebten Zielvereinbarungen möglichst innerhalb von drei Jahren umzusetzen. Mit der Herausgabe des neuen Newsletters, dem Start der flexiblen Kinderbetreuung, einer Dienstvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeitregelung sowie einem ersten Entwurf der Dienstvereinbarung zur Telearbeit sind bereits einige Umsetzungsschritte erfolgt. Die Umsetzung weiterer Zielvereinbarungen wird in den nächsten beiden Jahren vorangetrieben.

Die Universität Trier strebt gerade in Zeiten beschränkter Mittel- und Stellenzuweisungen sowie gestiegenen Leistungsanforderungen am Arbeitsplatz eine professionelle Personalauswahl an. Derzeit erarbeitet die Personalleitung hierfür einen neuen Leitfaden zur Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zu den voraussichtlichen Themen des Leitfadens zählen beispielhaft die Bedeutung eines Anforderungsprofils für die Stelle, Anforderungen an eine aussagekräftige Stellenausschreibung, Hinweise zur Sichtung von Bewerbungsunterlagen, professionelles Führen von Vorstellungsgesprächen oder auch alternative Auswahlmethoden. Der Leitfaden „Personalauswahl“ soll nicht nur eine gewisse Einheitlichkeit des Auswahlverfahrens sicherstellen, sondern auch Kollegen und Kolleginnen an der Universität eine Hilfestellung geben, die nur gelegentlich eine Stelle neu besetzen

müssen und situationsbedingt Unsicherheit zeigen. Mit der Fertigstellung des Leitfadens wird im Frühjahr 2003 zu rechnen sein.

Die Voraussetzungen für die in den Grundsätzen zur Führung und Zusammenarbeit angesprochenen Team- und Gruppengespräche sollen im Jahr 2003 schrittweise konkretisiert werden. Gleiches gilt für die schon mehrfach andiskutierte Mitarbeiterbefragung, die möglichst noch in 2003 gemeinsam von Universität und Personalrat durchgeführt werden soll.

Die Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahmen soll federführend von der Stabstelle des Kanzlers organisiert werden.

Status der Erklärung

Diese Erklärung ist als Zielvereinbarung zwischen Personalrat und Hochschulleitung der Universität Trier zu verstehen. Hieraus können keine rechtlich verbindlichen Ansprüche einzelner Beschäftigter abgeleitet werden. Beide Seiten werden sich aber bemühen, diese Erklärung mit Leben zu erfüllen. Die Erklärung wird alle zwei Jahre fortgeschrieben, dabei sind konkrete nächste Schritte zu benennen.

Trier, im Februar 2003

Professor Dr. Peter Schwenkmezger
Präsident der Universität Trier

Werner Ruffer
Vorsitzender des Personalrates