

Audit Familiengerechte Hochschule

– Aktuelle Zielvereinbarungen und erste Umsetzungsschritte – 1. Teil

Mit der Verleihung des Grundzertifikats „Familiengerechte Hochschule“ ist der Startschuss für die Umsetzung der angestrebten Zielvereinbarungen gefallen. Nachfolgend erhalten Sie einen Überblick über einige aktuelle Zielvereinbarungen und ihre ersten Umsetzungsschritte.

Das Grundzertifikat „Familiengerechte Hochschule“ verpflichtet die Universität Trier dazu, die Zielvereinbarungen möglichst innerhalb von drei Jahren umzusetzen. Als Ergebnis der Arbeit der eingesetzten Projektgruppe kristallisierten sich sieben Handlungsschwerpunkte und verschiedene Zielgruppen heraus. Wir möchten Ihnen zunächst vier Handlungsschwerpunkte und ihre Zielvereinbarungen vorstellen. Anschließend werden erste Umsetzungsschritte aufgezeigt.

– Verbesserte Kommunikation über Voraussetzungen und Maßnahmen zur Vereinbarung von Studium bzw. Beruf mit Familienarbeit

Für das Thema Vereinbarkeit von Studium bzw. Beruf und Familie gibt es in der Universität bislang keine systematische Informationsstrategie. Als zentrale Anlaufstelle für alle Vereinbarkeitsfragen gilt die Frauenbeauftragte. Für Studierende gibt das Frauenbüro die Broschüre „Studieren mit Kind“ heraus, die an verschiedenen Stellen in der Universität ausliegt. Für Beschäftigte gibt es keine entsprechende Informationssammlung. Daher wurden eine systematische und regelmäßige Information in verschiedenen Medien der Hochschule, die Einrichtung einer Kategorie „Studieren mit Kind“ auf den Internetseiten der Zentralen Studienberatung sowie die Berücksichtigung von Vereinbarkeitsfragen bei einer MitarbeiterInnenbefragung als Ziele vereinbart.

– Ausbau der Kinderbetreuung und kindgerechten Infrastruktur

Das Betreuungsangebot für Kinder unter drei Jahren und für Grundschulkindern im Umfeld der Universität Trier ist nicht ausreichend. Für Studierende mit Kleinkindern gibt es zum Teil Wartezeit in den Kinderkrippen, für Beschäftigte sind einige Krabbelgruppen nicht zugänglich, weil dort nur Kinder von Studierenden aufgenommen werden. Im Hortbereich ist es für diese Zielgruppe schwierig, einen Platz für ein Grundschulkind zu bekommen, gerade wenn sie außerhalb der Trierer Stadtgrenzen wohnen. Folgende Ziele werden angestrebt: eine Verbesserung der Betreuungssituation für Kinder von Beschäftigten, Engagement für die Etablierung der demnächst erprobten flexiblen Kinderbetreuung, eine Kinderbetreu-

ung bei Fortbildungsveranstaltungen und die Schaffung neuer Still- und Wickelmöglichkeiten.

– Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort

Die zeitliche und räumliche Koordination von Erwerbs- und Familienarbeit stellt für viele Beschäftigte ein Problem dar. Die Arbeitsorganisation in der Universität unterscheidet sich in wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Bereichen wesentlich. Für wissenschaftliche MitarbeiterInnen ist es gängige Praxis, ihre Arbeit teilweise zu Hause zu erledigen. Für den nichtwissenschaftlichen Bereich schafft die Einführung alternierender Telearbeit die Möglichkeit, die Arbeitsorganisation zu flexibilisieren. Die vereinbarten Ziele sind die Erarbeitung einer Dienstvereinbarung zur Telearbeit an der Universität Trier, die baldmögliche Einführung von Gleitzeit sowie Tauschmöglichkeit innerhalb des Schichtdienstes in der Bibliothek.

– Erweiterung der Führungskompetenzen um Familienorientierung

Die Gestaltungsspielräume der Beschäftigten und Studierenden bezüglich der Koordination von Erwerbs- und Familienarbeit sind an der Universität Trier in hohem Maße von der Kooperationsbereitschaft der Vorgesetzten bzw. der HochschullehrerInnen abhängig. Die Vorteile einer familienorientierten Personalpolitik werden nicht immer gesehen. Zu den Zielvereinbarungen gehören die Erweiterung der Führungsgrundsätze um den Aspekt einer familienbewussten und geschlechtssensiblen Personalführung, zusätzliche Schulungsangebote für Führungskräfte zur familienbewussten Personalführung und eine einvernehmliche Terminierung regelmäßiger Sitzungen unter dem Aspekt der Familienvereinbarkeit.

Bei den genannten Zielvereinbarungen sind bereits erste Umsetzungsmaßnahmen erfolgt. Das Ziel einer systematischen und regelmäßigen Information in verschiedenen Medien ist teilweise realisiert worden. Der Newsletter als ein neues Kommunikationsinstrument erscheint zum zweiten Mal (Juli und Dezember). Er wird in seinen Ausgaben regelmäßig über den Stand der Arbeiten zur „Familiengerechten Hochschule“ berichten. Die Broschüre „Studieren mit Kind“ ist vom Frauenbüro und vom ASTA überarbeitet worden. Die Umsetzung des Zieles „Engagement für die Etablierung der demnächst erprobten flexiblen Kinderbetreuung“ ist ebenfalls angegangen worden. Die flexible Kinderbetreuung „Rasselbande“ hat ihre Arbeit im September aufgenommen. Sie unterstützte schon die Kinderbetreuung in den Sommerferien. Mit Blick auf die konkreten Ziele für die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort gibt es einen ersten Entwurf der Dienstvereinbarung zur Telearbeit. Die Dienstvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit liegt zur Genehmigung beim Ministerium.

Die Zielvereinbarungen zur Erweiterung der Führungskompetenzen sind weitestgehend umgesetzt worden. Die Führungsgrundsätze wurden um den Punkt einer familienorientierten und geschlechtssensiblen Personalführung ergänzt. Die Schulungsangebote für Führungskräfte werden im Jahr 2003 ausgebaut.

Petra Engelbracht

Mitglieder der Arbeitsgruppe POE

- Anne Beßlich, Mitglied des Personalrates
- Petra Engelbracht, Stabstelle
- Dirk Kasel, Abt. I
- Dr. Klaus Hembach, Stv. Kanzler
- Armin Ott, Mitglied des Personalrates
- Nicola Pospischil, Leiterin der Personalabteilung
- Claudia Winter, Frauenbeauftragte



Universität Trier

PERSONAL ENTWICKLUNG ORGANISATION

Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit – eine erste Bilanz

Die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit stehen seit einem halben Jahr in allen Universitätsbereichen zur Diskussion. Die Universitätsleitung, vertreten durch Herrn Dr. Klaus Hembach, zieht aus bisherigen Rückmeldungen eine erste Bilanz.

Im April dieses Jahres haben Präsident und Personalrat die von der Projektgruppe POE entwickelten Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit mit einem gemeinsamen Brief in die hochschulöffentliche Diskussion eingebracht. Die Anfangsresonanz war bescheiden. Nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Einladung aufgegriffen und Vorschläge, Anregungen oder Kritik geäußert. Führung und Zusammenarbeit sind die Kernbegriffe eines Personalentwicklungsprogrammes. Die eingebrachten Grundsätze sollen ein neues Selbstverständnis für dieses Thema, das 30 Jahre eher brachlag, entwickeln. Die zunächst zögerliche Resonanz dürfte damit zusammenhängen. Dem Newsletter vom Juli 2002 war deshalb ein kurzer Fragebogen beigefügt, um die Rückmeldungen auf eine breitere Basis zu stellen. Insgesamt liegen jetzt über 120 schriftliche Rückmeldungen vor. Darüber hinaus wurden die Grundsätze in einigen Abteilungen der Verwaltung in Mitarbeiterbesprechungen zur Diskussion gestellt. Nun können wir eine erste Bilanz ziehen.

Aus der Auswertung ergeben sich für mich drei Botschaften:

- Die Grundsätze sind sprachlich zu abstrakt formuliert, um alle Beschäftigten gleichermaßen anzusprechen. Jeder Sechste der Antwortenden gab an, die Grundsätze nur teilweise oder nicht verstanden zu haben. Wie hieß es in einer Rückmeldung sehr prägnant: „Stilaufschwemmungsorientierte Verlautbarungen sind zu vermeiden“.
- Die Inhalte der Grundsätze wurden positiv bewertet. Nur ein Viertel der Antwortenden fühlte sich persönlich nicht davon angesprochen – angesichts der sehr

dezentralen Organisation der Universität kein sehr hoher Wert. Der Leitbildcharakter scheint mir angekommen zu sein.

- Umsetzbar an ihrem Arbeitsplatz hielten die Grundsätze etwa ein Viertel, nur teilweise umsetzbar etwas mehr als die Hälfte. Knapp 20 % hielten sie nicht für umsetzbar. Aus den vielen Kommentaren ist aber zu entnehmen, dass Leitlinien nicht ausreichen, sondern sie Schritt für Schritt konkretisiert werden müssen. Mit anderen Worten: es handelt sich um ein dickes Brett, bei dem es immer wieder neuer Anstöße bedarf, um die Leitlinien in die gelebte Wirklichkeit der Universität zu überführen.

Hieran wird zu arbeiten sein. Sie können Ihren Beitrag dazu leisten. 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. Führungskräfte brauchen aber im Gegenzug entsprechende Rückmeldungen über Art und Intensität der Kommunikation und Zusammenarbeit.

Die Grundsätze, laden ein hierüber ins Gespräch zukommen. Übrigens: Weitere Meinungsäußerungen – auch Beispiele – sind erwünscht, und: die sprachliche Vereinfachung ist in Arbeit.

Dr. Klaus Hembach
Stellv. Kanzler
der Universität Trier
(hembach@uni-trier.de)

Newsletter 2/2002

- Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit – eine erste Bilanz
- Von der Kunst die richtige Personalwahl zu treffen
- Seminar „Kompetent Führen“
- Ein Jahr Betriebliches Vorschlagswesen
- Audit Familiengerechte Hochschule – Aktuelle Zielvereinbarungen und erste Umsetzungsschritte – 1. Teil

Impressum

Verantwortlich
AG Personal- und Organisationsentwicklung
c/o Dr. Klaus Hembach, Stv. Kanzler

Redaktion
Petra Engelbracht, Stabstelle

Gestaltung
Harald Mitscher,
Alexandra Moos

Druck
Technische Abteilung

Auflage
1.400

Stand
Dezember 2002

Von der Kunst die richtige Personalwahl zu treffen

Die **Universität strebt eine Professionalisierung ihrer Personalauswahl an. Hierfür erarbeitet die Personalleitung derzeit einen neuen Leitfadens zur Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.**

In Zeiten beschränkter Mittel- und Stellenzuweisungen und gestiegenen Leistungsanforderungen am Arbeitsplatz kommt einer professionellen Personalauswahl bei Neu- oder Wiederbesetzung ein zunehmend höherer Stellenwert zu.

Auch Personalabteilungen sind froh, wenn durch den auswählenden Bereich Mühe und Zeit in die Auswahl geeigneter Mitarbeiter/innen investiert wird, so dass spätere personalrechtliche Komplikationen wie Abmahnung oder etwa Kündigung vermieden werden können. Aus diesem Grund ist eines meiner ersten Projekte die Erstellung eines Leitfadens zur professionellen Personalauswahl geworden. Der Leitfadens entsteht in enger Abstimmung mit der Arbeitsgruppe Personal- und Organisationsentwicklung, dem Personalrat und der zentralen Frauenbeauftragten.

Themen des „Leitfadens Personalauswahl“ werden voraussichtlich sein:

- Die Bedeutung eines Anforderungsprofils für die Stelle
- Anforderungen an eine aussagekräftige Stellenausschreibung
- Hinweise zur Sichtung von Bewerbungsunterlagen
- Das professionelle Führen eines Vorstellungsgesprächs
- Zulässige und unzulässige Fragen im Rahmen der Vorstellung
- Alternative Auswahlmethoden zum Vorstellungsgespräch

- Die Beteiligung von Personalrat, Schwerbehindertenvertreter und Frauenbeauftragter im Verfahren
- Die Aufnahme neu eingestellter Mitarbeiter/innen an der Uni

Mit Hilfe des Leitfadens soll an der Universität den Kolleginnen und Kollegen Hilfestellung gegeben werden, die nur gelegentlich eine Stelle neu zu besetzen haben und bislang Unsicherheit im Umgang mit der Situation zeigen. Auch soll eine gewisse Einheitlichkeit des Auswahlverfahrens sichergestellt werden, um möglichen Verzögerungen z.B. bei der Beteiligung der notwendigen Gremien vorzubeugen.

Besonders wichtig ist mir, mit dem Leitfadens darauf hinzuweisen, dass sich die Universität bereits mit der Stellenausschreibung und der Durchführung von Vorstellungsgesprächen professionell nach außen darstellen sollte. Selten genug wird sich vergegenwärtigt, dass nicht nur der/die entsprechende Bewerber/in im Vorstellungsgespräch auf dem Prüfstand steht, sondern auch umgekehrt die Attraktivität des „Arbeitsplatzes Universität“ für den Bewerber/die Bewerberin. Mit kleinen Dingen (z.B. Atmosphäre des Vorstellungsgesprächs, Vorbereitung der Teilnehmer) kann hier positiv wie negativ der „erste Eindruck“ von der Universität Trier stark beeinflusst werden.

Mit der Fertigstellung des Leitfadens wird zum Ende des Jahres gerechnet, da zur Zeit noch Gesetzesneuierungen (z.B. Verfahren bei Integrationsvereinbarung) eingearbeitet werden müssen.

Nicola Pospischil
Personalleiterin

Seminar „Kompetent Führen“

Die Seminarreihe „Kompetent Führen“ soll zur systematischen internen Führungskräfte-Ausbildung beitragen. Frau Dr. Petra Hank, Leiterin der Koordinierungsstelle für Wissenschaftliche Weiterbildung, beschreibt die inhaltlichen Schwerpunkte der im Herbst 2001 erstmalig stattgefundenen Veranstaltung. Eine Rückschau der Teilnehmenden dieser sich über ein Jahr erstreckenden Seminarreihe rundet die Ausführungen ab.

Um es gleich vorweg zu nehmen: Es existiert weder die Führungspersönlichkeit noch der Führungsstil. Die Angemessenheit des Führungsverhaltens ist vielmehr vor dem Hintergrund der Situation, innerhalb derer sich Führung vollzieht, zu bewerten. Das macht denn auch die Schwierigkeit erfolgreicher personaler Führung aus, für die fachliche Kompetenz zwar eine notwendige aber keine hinreichende Voraussetzung ist. Zusätzlich bedarf es sozialer und kommunikativer Kompetenzen. Diese Kompetenzen sollten vor dem Hintergrund der jeweils berufspraktischen Erfordernisse trainiert werden. Dazu will die nachstehend beschriebene Seminarreihe einen Beitrag leisten.

Die Seminarreihe „Kompetent Führen“, die sich über ein Jahr erstreckt, will zur systematischen, internen Führungskräfte-Ausbildung beitragen. Sie richtet sich an nichtwissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in ihrem Arbeitszusammenhang mindestens zwei wei-

tere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fachlich beaufsichtigen bzw. führen und die Führung kraft Persönlichkeit, statt Führung kraft Amt praktizieren wollen. Dabei wird der Arbeitsplatz als der eigentliche, zentrale Lernort aufgefasst. Hier wird die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Praxis gelernt, erfolgen die wichtigsten Lernimpulse, die den Entwicklungsprozess als Führungskraft vorantreiben. Dieser Lernprozess soll im Seminar durch Reflexion der persönlichen Weiterentwicklung in der Praxis und Themeninput durch die Seminarleiterin gefördert werden.

Ausgehend von der Frage, inwiefern zumeist unreflektierte, unbewusste Menschenbilder Führungsverhalten beeinflussen, startet die Reihe mit der Reflexion des eigenen Verständnisses von Führung. Was verbinde ich mit einer guten Führungskraft? Wie gestalte ich meine Rolle als Führungsperson? Die Klärung dieser Fragen soll dazu führen, sich über die eigene, handlungsleitende Auffassung von Führung bewusst zu werden.

Viele Führungskräfte lassen sich ganz vom Tagesgeschäft einnehmen und haben keine mittel- bzw. langfristige Zeitperspektive. Die Folge: Sie leiden unter Zeitnot und Arbeitsüberlastung. Eckstein der Führungsqualität ist daher die Kunst, sich selbst zu managen und ein Gespür für die Zeit zu haben. Im Seminar wird diese Qualifikation

durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Nutzung der Ressource Zeit gefördert. Mit welcher Zeitperspektive arbeite ich im Berufsalltag? Ausgehend von einer Analyse des persönlichen Arbeitsstils, lernen die Teilnehmenden ihre individuellen „Zeitverschwender“ kennen, sich mit den eigenen Arbeitszielen auseinander zu setzen, diese zu präzisieren und mittels zielwirksamer Arbeitstechniken im Sinne eines tätigkeits- und zielorientierten Arbeitens umzusetzen.

Kompetent Führen bedeutet auch, mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Gespräch zu bleiben. Gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten, dass der Vorgesetzte mit ihnen spricht: über ihre Ziele, ihre Aufgaben, ihre Leistungen, ihre Stärken und Schwächen. Dies fördert Offenheit, gegenseitiges Verständnis und erleichtert die Zusammenarbeit. Dementsprechend wird das Mitarbeitergespräch als das Instrument der Personalführung bewertet. Erfolgreiche Mitarbeitergespräche setzen eine effektive Kommunikation voraus. Doch, wovon hängt eine gelungene Kommunikation ab? Was sind die Ursachen von Kommunikationsproblemen? Und schließlich: Wie gelingt es einer Führungskraft, durch Kommunikation die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden individuell und situationsbezogen zu gestalten? Übungen zur Wahrnehmung und Kommunikation sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Vielschichtigkeit kommunikativer Prozesse sensibilisieren und die Grundzüge der Kommunikation verdeutlichen. Anknüpfend an Beispielen aus dem Arbeitsalltag der Teilnehmenden werden die Phasen des Mitarbeitergesprächs – Vorbereitung auf das Gespräch, Durchführung und Nachbereitung des Gesprächs – analysiert, Gesprächshaltungen und -techniken trainiert und schwierige Gesprächssituationen – Wie gebe ich meinem

Mitarbeiter / meiner Mitarbeiterin eine Rückmeldung über seine / ihre Leistung? Wie motiviere ich meinen Mitarbeiter, meine Mitarbeiterin? Wie führe ich ein Kritikgespräch? – im Rollenspiel geübt.

Eine besondere Herausforderung kommunikativer Kompetenz ist das konstruktive Austragen von Konflikten. Dazu gehören frühzeitige Wahrnehmung, korrekte Diagnose und effiziente Lösung des Konfliktes. Um Konflikte besser erkennen und verstehen zu können, ist es wichtig sich der Komplexität von Konflikten bewusst zu sein. Dazu wird im Seminar die Funktionalität von Konflikten aus drei Perspektiven betrachtet: vom Standpunkt der einzelnen Person aus, aus der interpersonalen Sicht und auf der Organisationsebene. Es werden günstige Gesprächs- und Konfliktbearbeitungsmuster für die Lösung von Konflikten vorgestellt und eingeübt. Grundlage dazu sind wiederum Beispiele aus dem beruflichen Alltag der Teilnehmenden.

In der Rückschau bewerteten die Teilnehmenden die Diskussion und den Austausch mit anderen Führungskräften über theoretische und praktische Probleme der Personalführung als besonders wertvoll. Aus der Reflexion fremder Problemstellungen und -lösungen konnten weiterführende Anregungen für eigene Problemlösestrategien gewonnen werden. Darüber hinaus wurde das Feedback der Gruppe bezüglich eigener Probleme als sehr hilfreich erlebt. Überrascht äußerten sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen darüber „wie viele Anregungen, praxisnahe Tipps, Beispiele und heftige Diskussionen es zum Thema „kompetent Führen“ in der Gruppe gab“.

Petra Hank

Ein Jahr Betriebliches Vorschlagswesen

Vor einem Jahr wurde an der Universität Trier das Betriebliche Vorschlagswesen eingeführt. Davon machten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den letzten Monaten regen Gebrauch. Bisher nahm der Bewertungsausschuss zwei Verbesserungsvorschläge an und prämierte diese.

Im vergangenen Jahr sind insgesamt 28 interessante Verbesserungsvorschläge eingegangen. Nach einer formalen Vorprüfung durch die BVW-Beauftragte wurde für eine ganze Reihe von Vorschlägen das Begutachtungsverfahren eingeleitet. Ein Teil der Verbesserungsvorschläge musste leider im Vorfeld abgelehnt werden. Einige der Vorschläge waren in der alltäglichen Arbeitspraxis bereits so oder in ähnlicher Form realisiert. Andere Vorschläge wiederum waren in einem Arbeitsbereich der Universität bereits konkret in Planung bzw. befanden sich kurz vor der Umsetzung. Die verbliebenen Vorschläge werden derzeit geprüft. Der Bewertungsausschuss hat in den letzten Monaten von den begutachteten Verbesserungsvorschläge zwei angenommen und prämiert. Sie betreffen das Betriebliche Vorschlagswesen und das Universitätstjournal. An der Umsetzung dieser Vorschläge wird intensiv gearbeitet.

Das inhaltliche Spektrum der bislang eingegangenen Verbesserungsvorschläge ist durchaus vielfältig. Es werden viele Bereiche der Universität oder insbesondere der Verwaltung angesprochen. Dazu zählen beispielsweise:

- die allgemeine Verwaltung (Poststelle)
- das Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen (private Telefonabrechnungen)

- die Zentrale Beschaffung, Hausverwaltung (Uni-Telefonverzeichnis, Abfallbereich, Auktionen im Beschaffungswesen, Raucherecken, Vermarktung des Uni-Logos, Öffnung der C-Gebäudetüren am Wochenende)
- die Koordination von Veranstaltungszeiten und -räumen (EDV-gestützte Reservierung von Zeiten und Räumen)
- die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Unijournal, Optimierung von Mitarbeiterinformationen)
- die Erstattung von Auslagen (Reisekostenabrechnungen, PBSF-Aufwendungen)
- die Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Abrechnung wissenschaftlicher Hilfskräfte)
- die Personalentwicklung (Steigerung der Attraktivität der BVW)
- die Haus- und Betriebstechnik (Energieeinsparung durch Zeitschaltuhren auf Universitätstoilletten, Einrichtung eines Button zur Störungsmeldung auf der Homepage der Uni),
- die Lehre und Forschung (Gründung einer unianahen Forschungsgesellschaft zur externen Projektabwicklung, Gründung eines zentralen Alumni-Vereins)
- das Frauenbüro (Umwandlung in eine Anti-Diskriminierungs-Agentur)

Die Vielfalt der Verbesserungsvorschläge zeigt, dass das Interesse am BVW in diesem Jahr stetig gewachsen ist. Es wäre schön, wenn das BVW auch weiterhin auf die regen Erfahrungen der Beschäftigten zurückgreifen könnte.

Petra Engelbracht, BVW-Beauftragte