



Europa-Universität
Flensburg

Personalentwicklungskonzept der Europa-Universität Flensburg

Rahmenkonzept für alle Statusgruppen

Anlage:

Hintergründe des Personalentwicklungskonzepts

Stand: 07.07.2022

Inhalt

Strategische Einbettung der Personalentwicklung an der EUF.....	3
Zielgruppen.....	3
Ziele.....	4
1) Gute Führung.....	4
2) Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen.....	5
3) Transparenz.....	5
4) Kultur des Miteinanders.....	5
5) Partizipation.....	5
6) Chancengleichheit und personelle Vielfalt.....	6
7) Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.....	6
8) Lebenslanges Lernen.....	6
9) Kreativität.....	7
Handlungsfelder.....	8
Akteur*innen der Personalentwicklung.....	9
Qualitätssicherung.....	9
Anhang.....	10
Glossar.....	10
Zitierte Literatur.....	12
Impressum.....	13

Abkürzungen und Erläuterungen:

DFG: Deutsche Forschungsgemeinschaft

EUf: Europa-Universität Flensburg

PE: Personalentwicklung

TaP: Technisch-administratives Personal

u. a.: unter anderem

z. B.: zum Beispiel

Zu den kursiv formatierten Begriffen finden Sie im Glossar (S. 10f.) eine Erläuterung des Verständnisses, von dem hier ausgegangen wird.

Strategische Einbettung der Personalentwicklung an der EUF

Das Personalentwicklungskonzept der EUF berücksichtigt die folgenden Papiere und Vorhaben der EUF:

- Allgemeiner Kodex der EUF
- Der jeweils aktuelle Struktur- und Entwicklungsplan (zur Zeit „RISE“, gültig 2022-2026, Senatsbeschluss vom 8.12.2021)
- Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vor und nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur (Senatsbeschluss vom 25.11.2015)
- Strategiepapier *Ausrichtung und Ziele der Forschungsförderung an der EUF* (2019) (Forschungsreferat)
- Internationalisierungsstrategie der Europa-Universität Flensburg 2016-2018: „Internationalisierung in Europa und zu Hause“
- Gleichstellungszukunftskonzept 2019-2025 (Verantwortlich: Arbeitsbereich Chancengleichheit)
- Projekt *Förderung von Qualität und Internationalisierung von Tenure-Track-Professuren* (FQI) (Bundesländer-Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Laufzeit 2019-2032) (Verantwortlich: Forschungsreferat)
- Gefährdungsbeurteilung und Maßnahmenentwicklung zur *Psychischen Belastung am Arbeitsplatz* (Verantwortlich: Betriebliches Gesundheitsmanagement)

Zudem ist es insbesondere an den folgenden Leitlinien orientiert:

- Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE)
- Kodex: Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis (DFG)
- Prinzipien wirksamer Karriereunterstützung in der Wissenschaft (DFG)

Zielgruppen

Personalentwicklung richtet sich an der EUF an alle Statusgruppen. Die in diesem Rahmenkonzept formulierten Ziele und Handlungsfelder gelten für alle Beschäftigten übergreifend; in ihnen kommt das Gemeinsame der Erfahrungen, Sichtweisen und Bedarfe aller Statusgruppen zum Tragen. Personalentwicklung an der EUF hat aber auch die spezifischen Bedarfe einzelner Gruppen im Blick; sie werden im Maßnahmenkatalog adressiert:

- Professor*innen (Lebenszeitprofessor*innen, Juniorprofessor*innen)
- Beschäftigte des wissenschaftlichen Mittelbaus (befristet und unbefristet, Haushalts- und Projektstellen, Qualifikationsstellen, Lehrkräfte für besondere Aufgaben)
- Administratives Personal (in der zentralen Verwaltung und an den Instituten, Wissenschaftsmanagement)
- Technisches Personal (im technischen Support, Laborassistent*innen)
- Führungskräfte (in der Wissenschaft, im technisch-administrativen Bereich)
- weitere Gruppen nach anderen Merkmalen (internationale Beschäftigte, Beschäftigte mit Familie, Beschäftigte mit Behinderungen und besonderen Bedürfnissen...)

Ziele

„Personalentwicklung setzt Ziele voraus und erfordert ein entsprechendes gemeinsames Commitment von Entscheidungsträgern, die die Prozesse der Begleitung und Förderung in der jeweiligen Hochschule initiieren, autorisieren und verantworten.“ (Brockschneider et al., 2009, S. 9). Dies ist umso wichtiger, zumal es zwischen den strategischen Zielen der Universität und den genuinen Zielen von Personalentwicklung Konflikte geben kann, wie etwa mit Blick auf die Unterfinanzierung der Universität (Präsidium der Europa-Universität Flensburg, 2021, S. 11).

Das übergeordnete Ziel der Personalentwicklung an der EUF ist es, einen Rahmen zu schaffen, in dem alle Beschäftigten der EUF unter gesundheitsförderlichen Bedingungen ihre Aufgaben erfüllen und ihr persönliches Potential entwickeln können, und in dem sie motiviert und befähigt werden, an der qualitativ hochwertigen und nachhaltigen Entwicklung der EUF in Richtung ihrer strategischen Ziele mitzuwirken. Dabei orientiert sie sich unter anderem am *Job Demands-Resources Model*, am Konzept der *Humankriterien der Arbeit* sowie an Daten wie den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz oder aus zu etablierenden regelmäßigen internen Beschäftigtenbefragungen.

Die konkreten Ziele der Personalentwicklung an der EUF lauten:

1) Gute Führung

Gute *Führung* fördert ein kollegiales Miteinander sowie eine konstruktive *Fehlerkultur* und ist somit eine wichtige Voraussetzung für individuelles Lernen, die Entwicklung der Organisation sowie eine gute wissenschaftliche Praxis¹. Die Führungskräfte der EUF sollen sich um Gerechtigkeit im persönlichen Umgang, in Entscheidungsprozessen sowie in der Verteilung von Aufgaben und Ressourcen bemühen (siehe *Organisationale Gerechtigkeit*). Damit tragen sie zwischenmenschlich wie auch in Bezug auf die Aufgaben zu einer vertrauensvollen Atmosphäre bei. Sie sollen Verantwortung übernehmen und zugleich die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter*innen fördern. Dabei sollen sie sowohl unangemessene Kontrolle als auch Orientierungslosigkeit vermeiden.

Personalentwicklung soll in diesem Sinne dazu beitragen, dass die EUF qualifizierte Führungskräfte hat, die ihre Führungsaufgaben kompetent und verantwortungsvoll wahrnehmen. Unterstützt werden sie dabei durch klare Anforderungen, Legitimation und Handlungsmacht sowie Angebote zur Entwicklung der notwendigen Fähigkeiten, um mit „verdienter Autorität“ (Sennett, 2014) handeln zu können. Personalentwicklung wirkt darauf hin, „Machtmissbrauch und das Ausnutzen von Abhängigkeitsverhältnissen“ zu verhindern, auch als Maßnahme zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis (DFG, 2019, Leitlinie 4).

Personalentwicklung unterstützt die Führungskräfte der EUF durch Fort- und Weiterbildung, Beratung und andere geeignete Maßnahmen, diesen Herausforderungen gerecht zu werden und ihre Rolle für die Gestaltung gesundheits- und persönlichkeitsförderlicher Arbeitsbedingungen konstruktiv auszufüllen.

¹ Personalentwicklung folgt dabei dem Verständnis der DFG: „Die Leitungen von Hochschulen [...] schaffen die Rahmenbedingungen für wissenschaftliches Arbeiten. Sie sind zuständig für die Einhaltung und Vermittlung guter wissenschaftlicher Praxis sowie für eine angemessene Karriereunterstützung aller Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Die Leitungen wissenschaftlicher Einrichtungen garantieren die Voraussetzungen dafür, dass die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler rechtliche und ethische Standards einhalten können. Zu den Rahmenbedingungen gehören klare und schriftlich festgelegte Verfahren und Grundsätze für die Personalauswahl und die Personalentwicklung sowie für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Chancengleichheit.“ (DFG, 2019, Leitlinie 3).

2) Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen

Personalentwicklung arbeitet daran, dass alle Beschäftigten der EUF unter Bedingungen arbeiten können, die für ihre Gesundheit förderlich sind. Sie nutzt analytische Instrumente, um psychische, physische und soziale Belastungsquellen zu identifizieren und entwickelt Maßnahmen, um diese künftig zu vermeiden oder sie wirksam zu reduzieren. Der Arbeitsschutz ist der EUF ein wichtiges Anliegen und im Bereich der Maßnahmen zur physischen Prävention gut entwickelt. Der Fokus wird verstärkt auf der Verbesserung der Bedingungen für psychisch und sozial gesundes Arbeiten liegen; dazu gehört auch eine Förderung der *Life-Domain-Balance*.

3) Transparenz

Personalentwicklung arbeitet auf die Stärkung von Klarheit und Verlässlichkeit in Verwaltungsabläufen und Entscheidungsabläufen hin (siehe *Organisationale Gerechtigkeit*),² und sie fördert die Bestimmung von Zuständigkeiten mit verbindlichen Spielräumen zur Ausübung von Verantwortung (siehe *Rollenklarheit*).

Transparenz erleichtert Orientierung nicht nur für das bestehende Personal, sondern auch für neue Beschäftigte. Sie ist somit ein zentraler Aspekt der Willkommenskultur der EUF. Indem Transparenz Unklarheiten, Verunsicherungen und unrealistische Erwartungen mindert, setzt sie *Ressourcen* für die inhaltliche Arbeit frei und stärkt das Vertrauen ineinander und in die Institution.

4) Kultur des Miteinanders

Personalentwicklung arbeitet an den Bedingungen für ein Miteinander, das die Arbeitszufriedenheit und Motivation stärkt, Konflikte reduziert und *Mobbing* verhindert. Das Miteinander an der EUF soll dabei vom Zusammenspiel von Wertschätzung, Verantwortung und Vertrauen gekennzeichnet sein.

Wertschätzung bezieht sich sowohl auf Umgangston und Umgangsformen als auch auf die gerechte Anerkennung der Leistung der Einzelnen sowie die angemessene Berücksichtigung ihrer Interessen (siehe *Organisationale Gerechtigkeit*). Vertrauen und Verantwortung sind die Basis eines Miteinanders, das die größtmögliche Freiheit in den Entscheidungen und Tätigkeiten der Einzelnen mit Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit verbindet. Die daraus entstehende und wahrnehmbare *Selbstwirksamkeit* dient der vertrauensvollen Kooperation und der persönlichen Selbstentfaltung. Sie trägt zur qualitativen Entwicklung der EUF bei.

Darauf hinzuwirken, dass das „Zusammenwirken in wissenschaftlichen Arbeitseinheiten so beschaffen [ist], dass die Gruppe als Ganze ihre Aufgaben erfüllen kann, dass die dafür nötige Zusammenarbeit und Koordination erfolgen und allen Mitgliedern ihre Rollen, Rechte und Pflichten bewusst sind“, trägt zudem zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis bei (DFG, 2019, Leitlinie 4).

5) Partizipation

Alle Beschäftigten kennen und erhalten Möglichkeiten, ihre Expertise einzubringen und die Universität aktiv mitzugestalten. Personalentwicklung unterstützt Beschäftigte zudem dabei, im Sinne von *Empowerment* Handlungsspielräume zu erkennen und sie eigeninitiativ und verantwortungsbewusst zu nutzen. Das Ziel ist die Verteilung der Aufgaben der Universität (inklusive Selbstverwaltung) auf möglichst viele Schultern.

² Im Sinne der DFG-Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis wirkt die Personalentwicklung an der EUF auf „klare und schriftlich festgelegte Verfahren und Grundsätze für die Personalauswahl und die Personalentwicklung sowie für die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Chancengleichheit“ hin (DFG, 2019, Leitlinie 3). Dazu gehört auch eine Vermeidung „nicht wissentliche[r] Einflüsse („unconscious bias“) in Prozessen der Personalauswahl und der Personalentwicklung (ebd.) wie nicht zuletzt Prozesse zur „Offenlegung von Tatsachen, die die Besorgnis einer Befangenheit begründen können“ (DFG, 2019, Leitlinie 16).

6) Chancengleichheit und personelle Vielfalt

Wie viele andere Institutionen zeichnet sich auch die EUF durch eine stetig wachsende personelle Vielfalt und Heterogenität aus. Aus solcher Vielfalt resultiert jedoch nicht *per se* ein attraktives Arbeitsumfeld für Menschen mit ihren jeweils verschiedenen Wertvorstellungen und Bedürfnissen. Aufgabe aller Beschäftigten ist die gemeinsame Gestaltung einer vielfaltssensiblen Arbeitskultur; wechselseitige Anerkennung und gegenseitiger Respekt sind hierfür zentrale Voraussetzungen.

Ziel ist die Sensibilisierung und Qualifizierung der Führungskräfte für eine diversitätsbewusste Personalführung. Diese zeichnet sich durch ihr tätiges Engagement für Chancengleichheit aus und durch einen dialogischen Führungsstil, der individuelle Erfahrungen und Potenziale anerkennt und zur Geltung bringt.³ Zudem trägt eine solche Personalführung Sorge für einen wirksamen Schutz vor Ausgrenzung, Benachteiligung und Diskriminierung.

Ziel ist weiterhin die Gestaltung einer diversitätsbewussten Arbeitsorganisation, die gleichberechtigte Zugänge zu Positionen, Arbeitsbedingungen, Qualifizierungen und beruflichen Entwicklungsperspektiven entlang transparenter Kriterien anbietet und diskriminierende Arbeitsteilung vermeidet (vgl. DFG, 2019, Leitlinie 3). Zugleich gilt es, Raum für „atmende Lebensläufe“ (Jurczyk & Mückenberger, 2016) zu schaffen und eine individuelle und selbstgewählte Balance zwischen beruflichen, familiären, zivilgesellschaftlichen und privaten Lebenssphären zu unterstützen.

Ziel ist schließlich, dass bei der Ausgestaltung der Persönlichkeits- und Gesundheitsförderung und des Arbeitsschutzes die vielfältigen und sich auch verändernden Sichtweisen und Bedarfe eines in mehrerlei Hinsicht heterogenen Personals beachtet werden und flexibel auf sie reagiert wird.

7) Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

Personalentwicklung unterstützt die Beschäftigten aller Statusgruppen in ihrer Karriereentwicklung, sei diese vertikal (von der Qualifikationsstelle bis hin zur Professur oder zu Verantwortungsstellen diesseits der Professur, Aufstiegschancen in der Verwaltung) oder horizontal (Abwechslung/Erweiterung der Aufgaben, Zuständigkeiten, Expertisen).

Karriereentwicklung kann verschiedene Ziele haben: Die Bindung von Beschäftigten ebenso wie eine möglichst gute Vorbereitung auf berufliche Laufbahnen außerhalb der EUF, insbesondere wissenschaftliche Karrieren, aber auch Führungspositionen etwa in der Landesverwaltung für das technisch-administrative Personal. Personalentwicklung schafft Transparenz über Möglichkeiten und Grenzen und unterstützt die Karriereentwicklung angemessen, auch als Maßnahme zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis (s. DFG, 2019, Leitlinie 3)⁴.

8) Lebenslanges Lernen

Personalentwicklung unterstützt die Beschäftigten aller Statusgruppen, sich in Hinblick auf Leistung und Befähigung weiterzuentwickeln. Sie stellt sicher, dass alle Beschäftigten (sowohl in der Wissenschaft als auch im technisch-administrativen Personal) über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um souverän und produktiv mit den gesellschaftlichen, technischen und berufsfeldspezifischen Veränderungen umgehen zu können (wie etwa Digitalisierung oder Internationalisierung). Vor dem Hintergrund der individuellen Eignung

³ Auch orientiert an den „Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Arbeit“: „Im Rahmen der Personalauswahl und der Personalentwicklung werden die Gleichstellung der Geschlechter und die Vielfältigkeit („Diversity“) berücksichtigt“ (DFG, 2019, Leitlinie 3).

⁴ Personalentwicklung verpflichtet sich den Forderungen der DFG, „geeignete Betreuungsstrukturen und -konzepte“ für den wissenschaftlichen Nachwuchs sowie „eine aufrichtige Beratung für die Laufbahn und weitere Karrierewege sowie Weiterbildungsmöglichkeiten und Mentoring für das wissenschaftliche und wissenschaftsakzessorische Personal entweder – wenn schon vorhanden – weiter anzubieten oder bis zur Evaluation des Konzepts zu etablieren (DFG, 2019, Leitlinie 3).

unterstützt sie bei konkreten Herausforderungen der Karriereentwicklung (z. B. durch bedarfsgerechte und flexible Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses) und fördert darüber hinaus die allgemeine und spezifische Persönlichkeitsentwicklung, etwa durch die Vertiefung von psychosozialen Kompetenzen in Hinblick auf gesundes, produktives und erfüllendes Arbeiten.

9) Kreativität

Neues Wissen zu generieren gehört zu den wichtigsten Zwecken von Wissenschaft. Auch das technisch-administrative Personal arbeitet nicht nur in Standardabläufen, sondern muss immer wieder neue Lösungen entwickeln. Personalentwicklung an der EUF soll im Rahmen der gegebenen Möglichkeit dazu beitragen, die Bedingungen für Kreativität und Originalität im Sinne des Selbstverständnisses von Universität zu verbessern. Das kann sowohl zeitliche Freiräume beinhalten als auch eine konstruktive Fehler- und Vorschlagskultur (s. *Fehlerkultur*).

Handlungsfelder

I. DER BESCHÄFTIGUNGSZYKLUS
A. Stellenplanung
B. Stellenbesetzung
C. Einarbeitung und Integration
D. Bindung
E. Trennung

II. LERNEN UND ENTWICKLUNG
F. Fachlichkeit
G. Fort- und Weiterbildung
H. Karriereentwicklung
I. Internationalisierung

III. ARBEITSBEDINGUNGEN
J. Arbeitsschutz und Betriebliches Gesundheitsmanagement
K. Freiräume
L. Wissen und Kommunikation
M. Zusammenarbeit und Verantwortung

Akteur*innen der Personalentwicklung

Personalentwicklung ist keine eng umrissene Aufgabe für wenige Personen oder Einrichtungen. Gute Führung etwa kann zwar durch Fort- und Weiterbildung und Beratung unterstützt werden, braucht aber das persönliche Engagement aller Führungskräfte. Senat und Präsidium können Leitlinien für Transparenz oder ein gutes Miteinander beschließen; umgesetzt und gelebt werden müssen sie aber von allen Beschäftigten.

Zur Zeit werden von den folgenden Einrichtungen, Gremien und Funktionsträger*innen der EUF Maßnahmen im Bereich Personalentwicklung angeboten:

- Abteilung 1 (Gebäude und Infrastruktur)
- Arbeitsbereich Chancengleichheit: Gleichstellung, Diversity, Familienservice
- Arbeitsschutz
- Bereich Hochschuldidaktik im Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung (ZWW)
- Forschungsreferat und Ausschuss für Forschung und Wissenstransfer
- Forschungszentren (ZEBUSS, ICES) und DokNet
- International Center und Zentrum für Sprachen
- Personalabteilung
- Personalräte
- Promotions- und Stipendienausschuss
- Schwerbehindertenvertretung
- Sportzentrum
- Stabsstelle Qualitätsmanagement
- Stabsstelle Strategie, Organisations- und Personalentwicklung
- VentureWærft Start-Up Flensburg-Sønderborg / Werner-Jackstädt-Zentrum
- Zentrale Studienberatung
- Zentrum für Informations- und Medientechnologien (ZIMT)
- Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung (ZWW)

Qualitätssicherung

Es gibt verschiedene Ansätze und Bemühungen, Rückmeldungen über die Qualität von Angeboten einzuholen oder den Nutzen von Maßnahmen zu evaluieren. Für die Zukunft wird eine systematische und abgestimmte Qualitätssicherung der Personalentwicklungsmaßnahmen angestrebt. Jährliche Berichte über die Arbeit im Bereich Personalentwicklung schaffen Transparenz. Das Personalentwicklungskonzept wird in angemessenen Abständen in Hinblick auf den Grad der Zielerreichung evaluiert und weiterentwickelt (erstmalig nach drei Jahren).

Anhang

Glossar

EMPOWERMENT: Deutsch: Selbstbefähigung, Selbstbemächtigung. Das Konzept stammt ursprünglich aus der sozialen Arbeit und meint „Mut machende Prozesse der Selbstbemächtigung, in denen Menschen in Situationen der Hilflosigkeit und der Ohnmacht beginnen, sich ihrer Fähigkeiten und Stärken bewusst zu werden, ihre Lebenswirklichkeit aktiv gestalten und ihre Ressourcen zu einer selbstbestimmten Lebensführung nutzen lernen“ (Herriger, 2022). Im Kontext dieses Personalentwicklungskonzeptes ist insbesondere relevant, dass Beschäftigte durch Empowerment „Fähigkeiten, Strategien und Ressourcen (Ressourcen, gesundheitsbezogene) [entwickeln], um aktiv und gezielt individuelle und gemeinschaftliche Ziele zu erreichen“ (Stark, 2021).

FEHLERKULTUR: Meint einen Umgang mit Fehlern, der Lernen aus ihnen ermöglicht. Das Gegenteil sind beschämende Sanktionen, die als persönliche Bedrohung wahrgenommen werden und eine lernhinderliche Verteidigungshaltung befördern (Legault et al., 2012). Grundlage ist die Einsicht, dass trotz größter Sorgfalt und Mühe Fehler passieren können, dass ihre Wiederholung jedoch vermieden werden kann, wenn aus ihnen „negatives Wissen“ erworben wird (Oser et al., 1999). Durch eine konstruktive Fehlerkultur wird das Finden einer Lösung für das durch den Fehler entstandene Problem erleichtert und die Eigeninitiative gestärkt (Gartmeier et al., 2012).

FÜHRUNG: Hier in einem breiten Verständnis verwendet als die Aufgaben und Tätigkeiten von Dienstvorgesetzten, Beschäftigten in Leitungspositionen sowie gewählten Entscheidungsträger*innen, z. B. in Bezug auf die Verantwortung für Personal, Budget, strategische Planungen, Aushandlungen, Entscheidungen etc.

HUMANKRITERIEN DER ARBEIT: Ein hierarchisches System zur psychologischen Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen (Hacker & Richter, 1980; aus Ulich, 2005, S. 145):

- (1) Ausführbarkeit (anthropometrische Normen, sinnespsychophysiologische Normwerte)
- (2) Schädigungslosigkeit (MAK-Werte, BK-Morbidität, Unfälle, etc.) – physisch
- (3) Beeinträchtigungsfreiheit (negative Veränderung psychophysiologischer Kennwerte, Befindensbeeinträchtigungen) – psychisch
- (4) Persönlichkeitsförderlichkeit (selbständige & schöpferische Verrichtungen, erforderliche Lernaktivitäten)

Der Begriff *Human* bezieht sich auf das „Wissen darüber, wie der Mensch sich entwickelt und funktioniert (Wahrnehmung, Denken, Problemlösen, Erinnern usw.)“ (Vahle-Hinz & Mohr, 2012, S. 31). Human ist, was die Entwicklung und das Funktionieren begünstigt; inhuman, was es beeinträchtigt oder behindert.

JOB-DEMANDS-RESOURCES MODEL: Ein häufig herangezogenes Modell zur Erklärung der Wechselwirkungen zwischen den Eigenschaften der Arbeitsaufgaben, den Arbeitsbedingungen und dem Wohlbefinden (bzw. der Belastung) von Beschäftigten (Bakker & Demerouti, 2007). *Ressourcen* wirken dabei stärkend und helfen Beschäftigten dabei, ihre Aufgaben im Sinne der Organisation zu erfüllen. Anforderungen (Demands) können sich dagegen negativ auswirken und im schlimmsten Fall nicht nur die sachgerechte Erfüllung der Aufgaben erschweren, sondern auch der Gesundheit von Beschäftigten schaden (z. B. zu Burnout führen). Anforderungen sind laut diesem Modell nicht per se negativ, sondern nur, wenn Anforderungen und Ressourcen über längere Zeit im Ungleichgewicht sind – dann steigt die Gefahr, dass Leistungsfähigkeit und Motivation sinken.

LIFE-DOMAIN-BALANCE: Weiterentwicklung des Konzepts der „Work-Life-Balance“, ausgehend von der Einsicht, dass Arbeit ein zentraler Bestandteil des Lebens ist und der Begriff zugleich nicht auf Erwerbsarbeit reduziert werden sollte. Ziel ist es, Beschäftigten eine gute Lebensqualität zu ermöglichen, indem es ihnen leicht(er) gemacht wird, ihre verschiedenen Lebensbereiche auszubalancieren (Ulich & Wiese, 2011).

MOBBING: „Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren Personen systematisch und während längerer Zeit mit dem Ziel der Ausgrenzung direkt oder indirekt angegriffen wird.“ (Schwickerath & Holz, 2012, S. 15). Mobbing kann sowohl zwischen Kolleg*innen auftreten als auch zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten (in beide Richtungen). Mobbing hängt nicht nur, aber häufig mit strukturellen Problemen in einer Organisation zusammen (Kommunikationsproblemen, Unterfinanzierung, Rollenunklarheit...).

ORGANISATIONALE GERECHTIGKEIT: Die erlebte Gerechtigkeit (oder Ungerechtigkeit) in einer Organisation wirkt sich auf die Motivation, Leistung und Loyalität von Beschäftigten aus. Dabei wird in der Forschung meist zwischen drei Formen von wahrgenommener Gerechtigkeit unterschieden (Cropanzano, Goldman, & Benson III, 2005):

Verteilungsgerechtigkeit (distributive Ger.): Ähnlicher Input sollte zu ähnlichen Ergebnissen (Output) führen, d. h.: Beschäftigte gleichen innerlich ab, ob das, was sie für ihren Einsatz (z. B. Anstrengung, Erfahrung, Ausbildung) von der Organisation zurückbekommen (z. B. Gehalt, Budget, Status, Anerkennung...) dem entspricht, was jemand subjektiv Vergleichbares dafür bekommt. Als Vergleichsperson(en) werden häufig Menschen gewählt, die ähnlich oder nah sind (ähnliche Stelle, Ausbildung, gemeinsame Geschichte, ähnlicher Hintergrund; im gleichen Team, an der gleichen Universität...).

Verfahrensgerechtigkeit (prozessuale Ger.): Verfahren sollten fair sein; das heißt sie sollten konsistent und neutral ablaufen, sie sollten genau und ethisch sein, alle Betroffenen repräsentieren und Fehler sollten revidiert werden können (Leventhal, 1980, nach Cropanzano, Goldman, & Benson III, 2005).

Interaktionale Gerechtigkeit: Beschäftigte können sich ungerecht und unfair behandelt fühlen, wenn sie in Organisationen keine Anerkennung bekommen oder mit ihnen unhöflich oder respekt- und würdelos umgegangen wird (interpersonale Gerechtigkeit) oder wenn Entscheidungen zu wenig oder nicht adäquat erklärt werden (informationale Gerechtigkeit).

RESSOURCEN: Hier verstanden als alles, was die Arbeits- und Problemlösefähigkeit von Beschäftigten stärkt. Das können materielle Dinge sein wie gut funktionierende Technik, Budget für Hilfskräfte, Bücher, Dienstreisen etc., aber ebenso Zeit, positive soziale Beziehungen, Gesundheit, ein wacher mentaler Zustand und hilfreiche mentale Strategien, erfüllende Aufgaben, gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben...

ROLLENKLARHEIT: Unklarheit darüber, welche Verantwortung und wieviel Handlungsspielraum eine Person auf einer Stelle hat, widersprüchliche Anforderungen und Erwartungen an Beschäftigte oder das Ausbalancieren verschiedener persönlich und zeitlich anspruchsvoller Rollen (wie Forscher*in, Lehrer*in, Vorgesetzte etc.) sind Quellen für negativen Stress. Diese können nicht nur das individuelle Wohlbefinden von Beschäftigten gefährden (bis hin zu Burnout und Depression), sondern auch zu Konflikten in einer Organisation und schlechteren Leistungen insbesondere im Dienstleistungsbereich führen (Nerdinger et al., 2014, Kap. 30).

SELBSTWIRKSAMKEIT: „Selbstwirksamkeitserwartung wird definiert als die subjektive Gewissheit, neue oder schwierige Anforderungssituationen auf Grund eigener Kompetenzen bewältigen zu können. Dabei handelt es sich nicht um Aufgaben, die durch einfache Routine lösbar sind, sondern um solche, deren Schwierigkeitsgrad Handlungsprozesse der Anstrengung und Ausdauer für die Bewältigung erforderlich macht.“ (Schwarzer & Jerusalem, 2002, S. 35).

Zitierte Literatur

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Brockschnieder, S., Deckert, R., Klaus, G., Mehrrens, M., Senger, U., & Thren, M. (2009). Konzeptioneller Rahmen für Personalentwicklung an Hochschulen. In A. Schlüter & M. Winde (Hrsg.) *Akademische Personalentwicklung. Eine strategische Perspektive* (S. 8-31). Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Cropanzano, R., Goldman, B. M. & Benson, L. III (2005). Organizational Justice. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.) *Handbook of work stress* (pp. 63-88). SAGE Publications.
- DFG (2019). *Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Kodex*. Deutsche Forschungsgemeinschaft.
- Gartmeier, M., Hetzner, S., Gruber, H., & Heid, H. (2009). Fehlerorientierung und Eigeninitiative im Bankensektor. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53, 149-162.
- Hacker, W., & Richter, P. (1980). *Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen. Ziele und Bewertungsmaßstäbe*. VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Herriger, N. (04.01.2022). Empowerment. [online]. *socialnet Lexikon*. socialnet. <https://www.socialnet.de/lexikon/Empowerment> (zuletzt abgerufen am 01.04.2022)
- Jurczyk, K., & Mückenberger, U. (2016). Atmende Lebensläufe – Utopie und zeitpolitische Baustelle. Einführung. *Zeitpolitisches Magazin DGfZP*, 13(28), 1-2.
- Legault, L., Al-Khindi, T., & Inzlicht, M. (2012). Preserving Integrity in the Face of Performance Threat: Self-Affirmation Enhances Neurophysiological Responsiveness to Errors. *Psychological Science*, 23(12), 1455-1460.
- Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory?. In: K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds) *Social Exchange* (pp. 27-55). Springer
- MediTÜV (2021): *Befragung zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Gesundheit an der EUF* (2021) (interne Daten).
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Hogrefe.
- Oser, F., Hascher, T., & Spychiger, M. (1999). Lernen aus Fehlern. Zur Psychologie des „negativen Wissens“. In W. Althof (Hrsg.) *Fehlerwelten* (S. 11-41). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Präsidium der Europa-Universität Flensburg (2021). *Struktur- und Entwicklungsplan „RISE“ 2022-2026*. https://www.uni-flensburg.de/index.php?elD=dumpFile&t=f&f=4121220&token=eb815e84_3eb6ea97babc336d2d5b344c6478ce0f (zuletzt abgerufen am 31.03.2022)
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (2002). Das Konzept der Selbstwirksamkeit. In M. Jerusalem & D. Hopf (Hrsg.) *Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen* (S. 28-53). Beltz. (*Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft*).
- Schwickerath, J. & Holz, M. (2012). *Mobbing am Arbeitsplatz*. Beltz.
- Sennett, R. (2014). *Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält*. Deutscher Taschenbuchverlag.
- Stark, W. (07.11.2021). Empowerment [online]. In *Dorsch. Lexikon der Psychologie*. Hogrefe. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/empowerment> (zuletzt abgerufen am 01.04.2022)
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie*. (6. überarbeitete Auflage). Vdf Schäffer-Pöschel Verlag.
- Ulich, E., & Wiese, B. (2011). Vom Work Life Balance Konzept zum Life Domain Balance Konzept. In E. Ulich & B. Wiese (Hrsg.) *Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität* (S. 19-58). Springer.
- UniNetzPE (2015). *Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten*. <https://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/> (zuletzt abgerufen am 31.03.2022)
- Vahle-Hinz, T., & Mohr, G. (2012). Geschichte der Arbeit und der Arbeitspsychologie. In E. Bamberg, G. Mohr, & C. Busch (Hrsg.) *Arbeitspsychologie* (S. 15-34). Hogrefe.

Impressum

Dieses Personalentwicklungskonzept wurde von einem eigens eingerichteten Senatsunterausschuss für Personalentwicklung gemeinsam mit der Referentin für strategische Personalentwicklung, Dr. Ina Mittelstädt, erarbeitet. Dem Senatsunterausschuss gehörten an:

Gewählte Mitglieder aus der Gruppe der Hochschullehrer*innen:

Prof. Dr. Armin Castello

Prof. Dr. Birgit Peuker

Prof. Dr. Tabea Scheel

Gewählte Mitglieder aus dem wissenschaftlichen Mittelbau:

Dr. Pascal Delhom

Jan-Hinnerk Thür

Gewählte Mitglieder aus dem technisch-administrativen Personal:

Kamila Maria Kubelke (seit Januar 2022)

Colin Plinz

Ramin Shahbazi (bis September 2021)

Marret Telge (bis Dezember 2021)

Für das Präsidium:

Prof. Dr. Werner Reinhart

Vertreter*innen der Mitbestimmung:

Astrid Evers (Personalrat für das technisch-administrative Personal)

Dr. Marco Hjelm-Madsen (Personalrat für das wissenschaftliche Personal)

Gurli Jendreiko (Vertrauensfrau für Menschen mit Behinderung)

Martina Spirgatis (Gleichstellungsbeauftragte)



Europa-Universität
Flensburg

Personalentwicklungskonzept der Europa-Universität Flensburg

Anlage: Hintergründe des Personalentwicklungskonzepts

Hintergründe und Selbstverständnis der Personalentwicklung an der EUF

Personalentwicklung an Hochschulen ist ein junges Aufgabenfeld. Galt sie noch Mitte der 2000er-Jahre als „unentdecktes Land“ (Schmidt, 2007), gibt es sie mittlerweile an den meisten Universitäten. Dabei hat sich ein recht breites Verständnis von Personalentwicklung durchgesetzt. Wird in der Wirtschaft unter Personalentwicklung oft lediglich die „systematische Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Qualifikationen der Mitarbeiter*innen“ verstanden (Staufenbiel, 2012, S. 106, ähnlich Nerdinger et al., 2014), steht an Universitäten meist neben der individuellen Qualifizierung für die konkreten beruflichen Aufgaben auch die „Erreichung und Sicherung der strategischen Ziele“ im Fokus, wie es etwa der *Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten* des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten festhält (UniNetzPE, 2015, s. auch Krüger, 2020). Dieses Selbstverständnis teilt auch die Personalentwicklung an der EUF, ebenso wie den Anspruch an Systematik, wissenschaftliche Fundierung und praktische Erprobtheit von Maßnahmen.

Das Personalentwicklungskonzept der EUF orientiert sich dabei an der Perspektive des *Job Demands-Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2007): Um Herausforderungen gut und gesund bewältigen zu können, müssen Menschen ausreichend Ressourcen haben oder zur Verfügung gestellt bekommen. Ressourcen beziehen sich dabei nicht nur auf die Finanzierung, sondern auch auf persönliche Fähigkeiten, soziale Beziehungen, organisatorische Rahmenbedingungen oder Qualitäten der Arbeit selbst. Als Grundlage für die in den folgenden Abschnitten beschriebenen Ziele und Handlungsfelder der Personalentwicklung an der EUF (und die darauf bezogenen Maßnahmen) werden hier zunächst einige relevante Ressourcen und Herausforderungen für das Arbeiten an der EUF umrissen.

Herausforderungen und Ressourcen für das Arbeiten an der EUF

Die Arbeit an Universitäten ist oft inhaltlich und persönlich interessant; sie bietet Autonomie, Abwechslung und positive Kontakte und kann so intrinsisch motivieren. Das kann als Ressource wirken und erfüllend sein, kann aber auch zur Herausforderung werden, wenn etwa Selbstorganisation auf intransparente Prozesse und fehlende Mittel stößt oder Autonomie zu Selbstausschöpfung führt.

Dass Herausforderungen wie diese zunehmend belasten und zum Teil sogar die Gesundheit gefährden, dokumentiert eine Vielzahl von internationalen Studien zu Stress bei Universitätsbeschäftigten aller Statusgruppen (Überblick über die Forschung bei Williams et al., 2017). Auch die EUF ist davon betroffen, wie die Ergebnisse der 2021 durchgeführten *Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung am Arbeitsplatz* (MediTÜV, 2021) zeigen: Ein Großteil der befragten Beschäftigten aller Statusgruppen der EUF arbeitet oft oder immer unter Zeitdruck und kann die Arbeit nur mit Überstunden bewältigen, mehr als im branchenübergreifenden deutschen Durchschnitt. Als Gründe dafür werden von den Beschäftigten sowohl die Menge der Aufgaben als auch Probleme bei Prozessen, beim Wissensmanagement und der Kommunikation berichtet (MediTÜV, 2021). Stetiger Zeitdruck kann zu Angstzuständen, Schlafstörungen, psychosomatischen oder gar Herz-Kreislauf-Erkrankungen führen und ist damit sowohl für das individuelle Wohlbefinden als auch für den Erfolg der Organisation eine Gefahr (Abouserie, 1996; BauA, 2019; Mark & Smith, 2018), etwa indem er zur Gefahr für eine gute wissenschaftliche Praxis wird.

Arbeit kann und soll „einen positiven Einfluss auf die Gesundheit und die persönliche Entwicklung des Einzelnen“ haben, so seit zehn Jahren der politische Konsens (in der *Gemeinsamen Erklärung Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt*; BmAS et al., 2012, S. 4), an den auch dieses Personalentwicklungskonzept anschließt. Personalentwicklung an der EUF soll deshalb darauf hinwirken, dass Arbeit hier nicht nur ohne Schädigungen und Beeinträchtigungen ausführbar, sondern auch persönlichkeitsförderlich ist im Sinne der Humankriterien der Arbeit (Hacker & Richter, 1980). Das meint an einer Universität auch die Schaffung von guten Bedingungen für Produktivität und Originalität in Forschung und Lehre.

Eine weitere für Universitäten spezifische Herausforderung sind die verschiedenen Umstrukturierungen im deutschen Hochschulsystem wie die Bologna-Reform, die Einführung des New Public Management,

Leistungsbezüge im professoralen Bereich, die zunehmende Bedeutung von Drittmittel- und Projektfinanzierungen oder die Third Mission, die die Hochschulen mit zahlreichen neuen Aufgaben konfrontieren. Eine neue Berufsgruppe ist dadurch entstanden (das Wissenschaftsmanagement), aber es haben sich auch die Aufgaben des bestehenden Personals verändert. So brauchen Professor*innen heute etwa einen deutlich größeren Teil ihrer Zeit für Anträge, Gutachten, Verwaltung und Gremienarbeit als in den 1970er-Jahren und haben so weniger Zeit für Lehre und Prüfungen (oder weniger Freizeit) (Petersen, 2020).¹ Auch der wissenschaftliche Mittelbau muss mehr leisten, häufig ohne sichere Zukunftsperspektive. Personalentwicklung trägt deshalb auch dazu bei, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler trotz dieser Belastungen rechtliche und ethische Standards einhalten können.

Die EUF befindet sich seit den 1990er-Jahren in einem eigenen tiefgreifenden Veränderungsprozess. Sie ist erheblich gewachsen: Seit der Jahrtausendwende hat sich die Studierendenzahl etwa verdoppelt, ebenso die Anzahl der Stellen beim technisch-administrativen Personal (auch durch neue Aufgabengebiete insbesondere im Wissenschaftsmanagement oder im technischen Support). Im wissenschaftlichen Mittelbau sind heute etwa viermal so viele Menschen beschäftigt wie noch Anfang der 2000er, davon mehr als die Hälfte auf Teilzeitstellen (die es vor 20 Jahren fast gar nicht gab). Die Professor*innenschaft ist hingegen nur um weniger als die Hälfte gewachsen. Professor*innen haben deshalb heute Verantwortung für deutlich mehr Mitarbeiter*innen, wobei sie von erheblich weniger technisch-administrativem Personal unterstützt werden als im deutschen Durchschnitt. 2023 werden erstmals Fakultäten eingeführt.

Zudem verändert sich das Profil der EUF, wodurch sich neue Möglichkeiten eröffnen, was aber ebenfalls zu neuen Herausforderungen führt. Aus der ehemaligen pädagogischen Hochschule mit einem Studienangebot für künftige Grund-, Real- und Berufsschullehrkräfte ist 1994 erst Universität und 2014 Europa-Universität geworden. Sie bietet mittlerweile Lehramtsstudiengänge für alle Schulformen an wie auch eine ganze Reihe von Fachstudiengängen. Forschungsorientierung und Internationalisierung sind strategische Kernziele, die etwa durch die Gründung von Forschungszentren (seit 2016) und die Etablierung einer strukturierten Forschungsförderung sowie die Einführung von Europaprofessuren und internationalen Semesterzeiten (seit 2017) verfolgt werden. Weitere strategische Ziele, zu deren Verwirklichung auch Personalentwicklung beiträgt, sind Digitalisierung, Chancengleichheit sowie die Herstellung und Beibehaltung der Arbeitsfähigkeit in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen, auch als Voraussetzung zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis (s. DFG-Kodex, 2019).

¹ Die Befragungen des Deutschen Hochschullehrerverbands zeigen zwischen 1976/77 und 2019/20 folgende Veränderungen: Für Lehre und Prüfungen haben Professor*innen in den 1970ern 49% ihrer Arbeitszeit aufgebracht, heute 34%. Für akademische Selbstverwaltung und Sonstiges (wie Anträge und Gutachten) haben sie in den 1970ern 28% genutzt; heute 41%. Der Arbeitszeitanteil für Forschung ist etwa gleich geblieben: 23% damals und 25% heute. Nicht erfragt wurde die durchschnittliche (tatsächliche) Arbeitszeit (Petersen, 2020).

Zitierte Literatur

- Abouserie, R. (1996). Stress, Coping Strategies and Job Satisfaction in University Academic Staff. *Educational Psychology*, 16(1), 49-56.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- BauA (2020). *Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- BmAS, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, & Deutscher Gewerkschaftsbund (2013). *Gemeinsame Erklärung Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- DFG (2019). *Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Kodex*. Deutsche Forschungsgemeinschaft.
- Hacker, W., & Richter, P. (1980). *Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen. Ziele und Bewertungsmaßstäbe*. VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Krüger, A. K. (2020). *Personalentwicklung in der Wissenschaft. Eine Untersuchung der Personalentwicklungskonzepte für das wissenschaftliche Personal von im Tenure-Track-Programm erfolgreichen Hochschulen*. Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften.
- Mark, G., & Smith, A. P. (2018). A Qualitative Study of Stress in University Staff. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(2), 238-247.
- MediTÜV (2021): *Befragung zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Gesundheit an der EUF (2021)* (interne Daten).
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Hogrefe.
- Petersen, T. (12.02.2020). *Forschungsfreiheit an deutschen Universitäten. Ergebnisse einer Umfrage unter Hochschullehrern* [Präsentation]. Akademie der Konrad-Adenauer-Stiftung, Berlin. <https://www.hochschulverband.de/aktuelles-termine/die-forschung-in-deutschland-ist-frei-aber> (zuletzt abgerufen am 31.03.2022)
- Schmidt, B. (2007). Personalentwicklung an der Hochschule. Zehn Wege in ein unentdecktes Land, *die hochschule. Journal für wissenschaft und bildung*, 16(2), 125-153.
- Staufenbiel, T. (2012). Grundlagen der Personalentwicklung. In U. Kanning & T. Staufenbiel, *Organisationspsychologie* (S. 105-131). Hogrefe.
- UniNetzPE (2015). *Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten*. <https://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/> (zuletzt abgerufen am 31.03.2022).
- Williams, G., Thomas, K., & Smith, A. P. (2017). Stress and Well-Being of University Staff: An Investigation Using the Demands-Resources-Individual Effects (DRIVE) Model and Well-Being Process Questionnaire (WPQ). *Psychology*, 8, 1919-1940.