

2019

Handlungsrahmen- konzept zur strategischen Personalentwicklung

FÜR DEN
WISSENSCHAFTSUNTERSTÜTZENDEN
BEREICH DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT
BERLIN

Inhalt

1. Einleitung.....	2
2. Strukturen und Rahmenbedingungen der Personal- und Organisationsentwicklung	3
3. Strategische Personalentwicklung als Teil eines Organisationsentwicklungssystems.....	3
3.1. Zielgruppe und Auftrag	4
4. Akteure*innen.....	5
4. Zentrale Handlungsfelder.....	5
4.1. Mitarbeiter*innen-Bindung und -Gewinnung.....	6
4.2. Qualifizierung: Können – Wissen – Fähigkeiten und Fertigkeiten	7
4.3. Demographischer Wandel und Renteneintritt.....	9
4.4. Wertewandel – Führung- und Organisationskultur	9
5. Zentrale strategische Querschnittsaufgaben	10
5.1. Digitalisierung der Arbeitswelt.....	10
5.2. Internationalisierung	12
5.3. Diversity und Gender Equality.....	12
6. Monitoring und Evaluation.....	13
7. Allgemeine Tools der strategischen Personalentwicklung.....	14
8. Ausblick	15

1. Einleitung

Die TU Berlin ist eine weltweit anerkannte Forschungsuniversität und erhebt den Anspruch, national und international zu den führenden Universitäten zu gehören. Die TU Berlin steht durch die Exzellenzinitiative und die Exzellenzstrategie in einer verstärkten Wettbewerbssituation mit anderen deutschen Hochschulen. So muss sie sich international und auch national als Lehr- und Forschungsstandort aber auch als Arbeitgeber*in behaupten. Eine moderne und effiziente Verwaltung ist eine der Grundvoraussetzungen, damit exzellente Forschung und Lehre gedeihen können. Über 2100 Menschen sind Beschäftigte in der Verwaltung, in den Bibliotheken, in den Werkstätten, den technischen Bereichen, in den Fakultäten, den Fachgebieten und Zentraleinrichtungen.

Eine effiziente Verwaltung achtet an der TU Berlin auf schlanke, effektive Prozesse und Arbeitsabläufe, gute Lösungen für Wissensmanagement- und Wissenstransfer und Strukturen, die so gestaltet sind, dass die Beschäftigten ihr Potential im wissenschaftsstützenden Bereich entfalten können. Ergänzend fokussiert die TU Berlin eine wertschätzende Organisations- und Kommunikationskultur sowie eine mitarbeiterorientierte Führungskultur. Um das ganze Potential der Organisation zu entfalten, braucht es neben einem ‚positiven Leadership‘-Modell und der darauf basierenden Führungskultur auch gute Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter*innen und eine angemessene Ausstattung und Bezahlung, transparente Karriere-Prozesse und die Möglichkeit der Partizipation und Zusammenarbeit über die Organisationseinheiten hinweg.

Diese Form des Schnittstellenmanagements ist auch eine notwendige Voraussetzung zwischen Verwaltung, Zentraleinrichtungen und Fakultäten einerseits und innerhalb der Verwaltung andererseits. Zusätzlich wird die TU Berlin Querschnittsthemen der Personal- und Organisationsentwicklung zur Gleichstellung, Diversität und Internationalität auch in der Verwaltung weiter fördern.

Wir sind uns bewusst, dass unsere strategischen Ziele nur erreicht werden können, wenn alle Mitarbeiter*innen in allen Bereichen mit ihrem Können, ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten dazu beitragen. Gleichzeitig muss das Arbeitsumfeld so gestaltet sein, dass Potentiale entfaltet und Motivation und Eigenverantwortung gefördert werden.

Insofern legt die TU Berlin ein Rahmenkonzept zur Personalentwicklung vor, das die aktuellen und zukünftigen Handlungsfelder und Herausforderungen benennt. Diese Handlungsfelder setzen die Leitplanken für eine strategische Ausrichtung der Personalentwicklungsmaßnahmen und deren Implementierungsstrategien.

Das vorliegende Handlungsrahmenkonzept ist in einem Prozess der Partizipation entstanden und setzt die Entwicklungen fort, die bereits durch Maßnahmen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement angestoßen wurden. Nicht nur der aktuelle Hochschulvertrag auch die zurückliegende BGM-Studie hat bereits deutlich gemacht, dass eine strategische Personalentwicklung ein Erfolgskriterium der TU Berlin ist.

2. Strukturen und Rahmenbedingungen der Personal- und Organisationsentwicklung

Die TU Berlin konkurriert als Arbeitgeberin mit zahlreichen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen in der Stadt um die besten Köpfe. Dabei geht es nicht nur um die Konkurrenzsituation um den besten wissenschaftlichen Nachwuchs oder etablierte Wissenschaftler*innen, sondern auch um das beste Personal für den wissenschaftsunterstützenden Bereich. Zusätzlich konkurrieren die Universitäten mit Behörden, dem Bund und den Kommunen als Arbeitgeber*in.

Die Berliner Hochschulen haben Hochschulverträge abgeschlossen, die ihnen Planungssicherheit durch langfristige Finanzierung bieten. Eine zukunftsweisende strategische Personalentwicklung, die den vorliegenden Zielen und dem Handlungsrahmen in diesem Konzept gerecht wird, braucht die dafür notwendigen Ressourcen. Wir sehen uns verpflichtet, diese Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Mit Blick auf die Ressourcen können zukünftig im Rahmen der Verbundidee der Berliner Hochschullandschaft weitere Synergien zwischen den Hochschulen entstehen, um im Bereich der Personalentwicklung und Weiterbildung an sinnvoller Stelle Kooperationen zu schaffen.

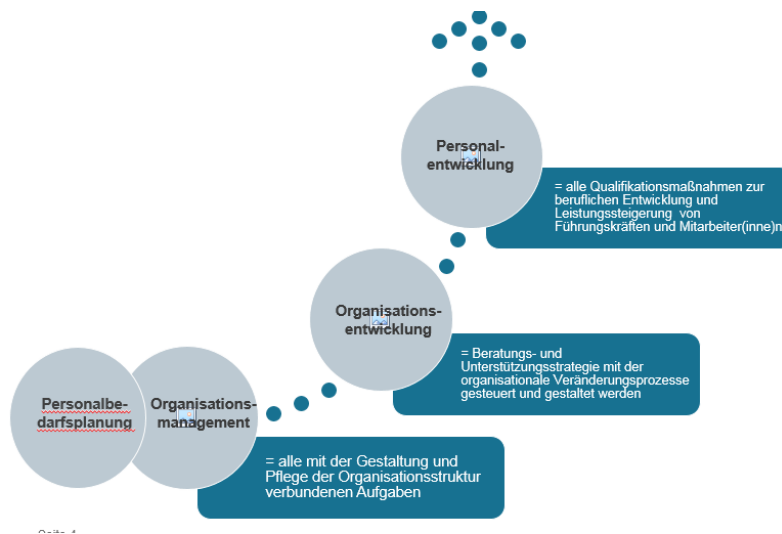
3. Strategische Personalentwicklung als Teil eines Organisationsentwicklungssystems

Eine strategische Personalentwicklung orientiert sich an den strategischen Zielen der Organisation und den Qualifizierungsbedarfen der Beschäftigten, die zur Umsetzung dieser Ziele notwendig sind. Deshalb sollten alle Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung, die mit den strategischen Zielen der TU Berlin in Zusammenhang stehen durch den Servicebereich gebündelt, gesteuert und strategisch begleitet werden.

Damit ist die strategische Personalentwicklung ein zentrales Element der mittel- und langfristigen Hochschulsteuerung und eingebettet in ein Organisationsentwicklungssystem:



Dieses Organisationsentwicklungssystem setzt sich aus nachfolgenden Elementen zusammen:



An der TU Berlin sind unter strategischer Personalentwicklung insbesondere alle Maßnahmen zu verstehen, die auf eine weitreichende Verbesserung der Qualifikation, der Kompetenz und des Könnens der Beschäftigten zielen und zur Motivation und zur Zufriedenheitssteigerung und Gesunderhaltung geeignet sind. Dazu zählen auch Maßnahmen zur Entwicklung und Förderung einer mitarbeiterorientierten, positiven Leadership- und Gesprächskultur. Diese Themen bilden die wichtigste Schnittstelle zu dem Bereich der Organisationsentwicklung.

Die Personalentwicklung versteht sich darüber hinaus als ressourcenorientiert. Sie geht davon aus, dass bei den Beschäftigten viele Potentiale, viel Können, Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten liegen. Als moderne Organisation hat die TU Berlin Vertrauen in die Motivation ihrer Beschäftigten und schafft die Rahmenbedingungen, Strukturen, Prozesse und die Organisationskultur, die ermöglichen, das Beste in der Organisation und bei den Beschäftigten zu entfalten.

3.1. Zielgruppe und Auftrag

Zielgruppe

Zielgruppe des Handlungsrahmenkonzeptes sind alle Beschäftigten der TU Berlin, die in wissenschaftsunterstützenden Bereichen tätig sind, unabhängig von ihrer Entgeltgruppe und ihrem Status.

Auftrag

Eine strategische Personalentwicklung an der TU Berlin sieht ihren Auftrag darin,

1. die Leitung der Hochschule zu unterstützen, strategische Ziele in die Organisation zu tragen und bei der Umsetzung zu unterstützen,
2. Führungskräfte aller Bereiche und aller Ebenen in ihrer Aufgabe zu unterstützen, die Potenziale und Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, zu nutzen und zu erweitern, damit diese den Anforderungen der Organisation bestmöglich gerecht werden können,
3. Beschäftigte der TU Berlin zu begeistern und sie zu befähigen, ihre Potenziale in einer sich stets wandelnden Organisation zu entfalten,
4. das Wir-Gefühl aller Mitglieder der Universität zu stärken.

4. Akteure*innen

In einer Organisation von der Größe der Technischen Universität verantworten vielfältige Akteure*innen aktuelle und zukünftige Personalentwicklungsmaßnahmen.

Der Abteilung Personal im Allgemeinen und dem Servicebereich Personalentwicklung und Weiterbildung (II PE-WB) im Speziellen kommt dabei eine federführende und koordinierende Rolle zu. Er berät die Leitung und Beschäftigte in allen Fragen der Personalentwicklung und fungiert als Serviceeinrichtung für alle Bereiche der Universität. Er erhebt kontinuierlich den Bedarf und entwickelt gemeinsam insbesondere mit den Führungskräften der TU Berlin zielgruppenspezifische Angebote. Dabei sichert der Bereich II PE-WB stetig die Qualität der Angebote.

Der Servicebereich II PE-WB arbeitet insbesondere mit der Hochschulleitung, dem Personalrat, den Abteilungsleitungen, Leitungen und Geschäftsführer*innen der Fakultäten und Zentraleinrichtungen und allen anderen Führungskräften im wissenschaftsunterstützenden Bereich zusammen. Zukünftig sollen sich Führungskräfte verstärkt als Personalentwickler*innen verstehen und kontinuierliche Rückmeldungen zu Bedarfen und Entwicklungen in den einzelnen Bereichen und Abteilungen geben.

Diese bereichs- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und ein gemeinsames Verständnis von den strategischen Zielen der TU Berlin sind Grundvoraussetzung, den zukünftigen Anforderungen mit dem geeigneten Personal gerecht zu werden. Deshalb wird die Personalentwicklung aktiv dazu beitragen, nicht nur die Maßnahmen in der Organisation zu verzahnen, sondern auch ein Netzwerk aufzubauen, das diesen Austausch ermöglicht.

4. Zentrale Handlungsfelder

Eine Gesellschaft befindet sich permanent im Wandel: ökonomische, soziale, ökologische Veränderungen und Herausforderungen erzeugen permanent Bewegung. In diese Bewegungen ist die TU Berlin eingebettet und reagiert darauf.

Deshalb beschreiben wir in dem vorliegenden Rahmenkonzept Handlungsfelder, die für die Personalentwicklung heute und in Zukunft relevant sind.

Dabei verstehen sich die genannten Handlungsfelder als Rahmen, der mit den zukünftigen Entwicklungen mitwächst und entsprechend der Herausforderungen ergänzt und erweitert werden kann.

Aktuell leiten sich **4 zentrale Handlungsfelder** ab:

1. Mitarbeiter*innenbindung und -gewinnung
2. Qualifizierung: Wissen - Können - Fertigkeiten
3. Demographischer Wandel & Renteneintritt
4. Wertewandel – Führung und Organisationskultur

Darüber hinaus gibt es **aktuelle Querschnittsthemen und Querschnittsaufgaben**, die sich aus den aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen und strategischen Zielen der TU Berlin ergeben.

- Digitale Arbeitswelt
- Internationalisierung
- Diversity und Gender Equality

4.1. Mitarbeiter*innen-Bindung und -Gewinnung

Die TU Berlin ist ein/e wichtige/r Arbeitgeber*in in der Metropole Berlin. Gleichzeitig steht sie im Wettbewerb nicht nur mit den anderen Forschungseinrichtungen, sondern auch mit der Wirtschaft. Deshalb ist es wichtig, auch in den kommenden Jahren weiter an der Attraktivität der TU als Arbeitgeber*in zu arbeiten (Employer branding) und gleichzeitig neue Wege im Bereich der Personalgewinnung (Recruiting) zu beschreiten.

Neben der externen Mitarbeiter*innen-Gewinnung stehen auch (und vor allem) interne Wege der Personalgewinnung zur Verfügung. Ausbildungsberufe können attraktiver gemacht und weiter ausgebaut werden, um so den zukünftigen eigenen Personalbedarf im Verwaltungsbereich, in den technischen Berufen und Laboren mit eigenem Nachwuchs decken zu können. Darüber hinaus können duale Studiengänge wie das Wissenschaftsmanagement und spezifische Weiterbildungsangebote direkt am Arbeitsplatz („on the job“) strategisch gut genutzt werden, um Mitarbeiter*innen zu fördern und das Wissen damit in der TU Berlin zu halten.

Ein Talentmanagement in der Verwaltung sollte ebenso eine Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung sein, wie die Entwicklung einer langfristigen Strategie, die für eine gute Passung zwischen (freiwerdender) Stelle und geeigneter/geeignetem Beschäftigten sorgt (Placement-Strategie).

Unter Mitarbeiter*innen-Bindung versteht die TU Berlin alle Maßnahmen, die dazu dienen Beschäftigte möglichst lange in der Organisation zu halten. Damit sichert sich die TU Berlin

Fachexpertise, informelles Wissen und auch eine hohe Identifikation mit ihr als Arbeitgeber*in. Talentierte, leistungsbereite und qualifizierte, aber auch bildungsbereite Mitarbeiter*innen, die sich entwickeln wollen, werden dabei besonders vorausschauend angesprochen.

Mitarbeiter*innen-Bindung soll Fluktuation und Besetzungsengpässe an der TU Berlin zukünftig reduzieren. Die Reduktion von Fluktuation ist nicht nur auf der Ebene der Führungs- und Schlüsselpositionen relevant. Hier entstehen jedoch verstärkt Herausforderungen durch das auftretende Führungs- und Wissensvakuum, wenn diese Positionen nicht (mit geeignetem Personal) besetzt sind. Gleichzeitig droht bei einem Fachkräftemangel in den technischen Bereichen, den Sekretariaten und anderen Verwaltungsbereichen eine Überlastung des bestehenden Personals.

Langfristige zentrale Ausrichtungen im Handlungsfeld:

- Weiterentwicklung der Arbeitgebermarke TU Berlin verbunden mit Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität
- Sicherstellung einer vorausschauenden und langfristigen Personalbedarfsplanung
- Weiterentwicklung der Ausschreibungs- und Besetzungsverfahren vor dem Hintergrund des akuten Fachkräftemangels, z.B. neue Personalgewinnungsstrategien
- Neue Strategien vor dem Hintergrund kurzfristiger Personalbedarfe
- Anpassung der BAKs an die Erfordernisse der neuen Anforderungen in den sich wandelnden Arbeitsfeldern und Ausbildungsberufen
- Strategie zur Übernahme und Bindung von Auszubildenden
- Entwicklung einer Willkommenskultur und Einführungsstrategie von neuen Mitarbeiter*innen (Onboardingstrategie), eines Talentmanagement- und einer Placement-Strategie sowie deren Implementierung

4.2. Qualifizierung: Können – Wissen – Fähigkeiten und Fertigkeiten

„Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können. Wie Archimedes sagte: ‚Gebt mir einen Hebel, der lang genug ist ... und eigenständig bewege ich die Welt.‘“¹

Der gesellschaftliche Wertewandel und das damit einhergehende andere Verständnis von Begriffen wie Arbeit, Karriere, Führung usw. stellen die Personalentwicklung vor neue Herausforderungen und sind Basis für neue Wirkungsbereiche.

Personalentwicklung muss es schaffen, den Lebensphasen² von Mitarbeiter*innen gerecht zu werden, sie muss Work-Life-Balance genauso berücksichtigen wie den großen Generationenmix und unterschiedliche Vorstellung von Entwicklung von Mitarbeiter*innen in

¹ Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Die Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 2001. S. 22f.

² Vgl. u.a. zu dem Thema: Rump, Jutta, Eilers, Silke (Hrsg.): Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung. Berlin, Heidelberg 2014.

einer Organisation. Gleichzeitig ist sie eng vernetzt mit den strategischen Zielen und kann den Grundstein für eine gute Verzahnung der Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen und den Zielen der Organisation legen. Die TU Berlin hat bereits gute Instrumente und Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geschaffen, die im Rahmen des Dialogverfahrens ‚audit familiengerechte hochschule‘ weiterentwickelt werden.³

Im Bereich der Qualifizierung gibt es ein breitgefächertes Weiterbildungsangebot, das den Beschäftigten der TUB die Möglichkeit gibt, sich auf verschiedenen Gebieten weiterzuentwickeln und Ihre Kenntnisse zu auszubauen. Dafür bietet der Bereich eine Auswahl an Schwerpunktkursen zu den Themen Sprachen, Kommunikation, EDV sowie auch zu persönlich relevanten Themen wie Gesundheit und Familie und ermöglicht bei individuellem Bedarf auch Einzelmaßnahmen für Einzelpersonen z.B. bei externen Weiterbildungsanbietern.⁴ Maßnahmen werden weiterhin so entwickelt, dass sie Lernprozesse hilfreich unterstützen durch: lernbegünstigende Umgebungen, Angebote, die den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechen und ein nachhaltiges Lernen fördern. Es wird damit eine Lernkultur begünstigt, die Selbstwirksamkeit und Neugier unterstützt.

Fachliche Qualifizierungs- und Entwicklungsangebote einer strategischen Personalentwicklung basieren darüber hinaus auf einer bereichs- und abteilungsübergreifenden langfristigen Personalplanung. An den Ergebnissen der Planung orientiert, muss die Personalentwicklung an der Technischen Universität Berlin Angebote bereithalten, die die Leistungsfähigkeit, -möglichkeit und Leitungsbereitschaft der Beschäftigten sicherstellt.

Langfristige zentrale Ausrichtungen im Handlungsfeld:

- Weitere Verschränkung der strategischen Ziele der TU Berlin mit den Bedarfen der Mitarbeiter*innen
- Weiterer Ausbau von bedarfsorientierten Personalentwicklungsmaßnahmen zum Aufbau, Erhalt und Ausbau der Fähigkeiten, des Wissen und Könnens der Beschäftigten vom Eintritt bis zum Austritt aus der TU Berlin
- Ausbau der Verschränkung der Personalentwicklungs- mit den Personalbindungsstrategien
- Schaffung von alternativen Karrierepfaden und Entwicklungsmöglichkeiten den Lebensphasen der Beschäftigten angepasst
- Ausbau der Unterstützungsangebote in intensiven Lebensphasen (Kinder, Pflege von Angehörigen usw.) statt „Vereinbarkeitsstress“

³ Bestehendes Angebot an der TU Berlin: <https://www.personalabteilung.tu-berlin.de/familie/menue/familie/> (Stand 21.05.2019)

⁴ Bestehendes Angebot an der TU Berlin: https://www.wb.tu-berlin.de/menue/ueber_uns/#c712021 (Stand 21.05.2019)

4.3. Demographischer Wandel und Renteneintritt

Zukünftig wird auch die TU Berlin den demographischen Wandel spüren. Während es zunehmend an jungen Fach- und Nachwuchskräften fehlt, werden Beschäftigte auch an den Universitäten älter und es entstehen neue Anforderungen und Herausforderungen mit Blick auf lebenslanges Lernen und auf die Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung.

Verlängerungsmöglichkeiten über die Altersgrenze hinaus sind denkbar, um einem zukünftigen Personal- und Fachkräftemangel erfolgreich zu begegnen. Daneben kann ein strategisch eingesetztes Programm, das die Begleitung von Schlüsselpersonen durch Berufsanfänger*innen oder Nachfolger*innen vorsieht, darin unterstützen, stellenbezogenes Wissen zu erwerben und das informelle Wissen der älteren Beschäftigten in der Organisation zu halten. (Shadowing-Programm). Wissenssicherung und Wissenstransfer kann so langfristig sichergestellt werden.

Diese Maßnahmen setzen voraus, dass in Zukunft der Renteneintritt verstärkt mit in den Blick genommen wird und Führungskräfte mit ihren Mitarbeiter*innen beispielsweise im Rahmen der Jahresgespräche die letzten Berufsjahre vorausschauend reflektieren.

Langfristige zentrale Ausrichtungen im Handlungsfeld:

- Ausbau von Strategien im Umgang mit dem demographischen Wandel, u.a. einer systematischen Bindung von Auszubildenden
- Schaffung einer strategischen Nachfolgeplanung, die auch Berufseinsteiger*innen bindet und ein zielgruppenspezifischer Ausbau der Maßnahmen und Angebote
- Aus- und Aufbau altersgemischter Teams und Entwicklung eines strategischen Wissensmanagements
- Personalentwicklung und Arbeitsplatzgestaltung für ältere Mitarbeiter*innen und Unterstützung bei der Vorbereitung des Renteneintritts

4.4. Wertewandel – Führung- und Organisationskultur

Die TU Berlin ist ein Ort des Forschens, Lernens, der Aus- und Weiterbildung und gelebter Praxis.

Die TU Berlin strebt ein neues Führungsverständnis an, das mit dem gesellschaftlichen Wertewandel stark verknüpft ist und das durch die Personal- und Organisationsentwicklung langfristig über die nächsten Jahre durch kulturverändernde Maßnahmen begleitet werden soll. Begriffe wie Selbstwirksamkeit⁵, die Gleichstellungs- und Equal Pay-Diskurse und ,Positive

⁵ Unter Selbstwirksamkeit (self-efficacy beliefs) versteht die kognitive Psychologie die Überzeugung einer Person, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können. Geprägt wurde der Begriff von dem amerikanischen Psychologen Albert Bandura. Abgeleitet daraus muss eine moderne und erfolgreiche Unternehmenskultur Selbstwirksamkeitserfahrungen bei Mitarbeiter*Innen dadurch stärken, dass die Arbeit des Einzelnen als sinnstiftend erlebt werden kann, Beschäftigte Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume haben, um wirksam Ideen

Leadership‘ sind Ausdruck dieser Veränderungen. Positive Leadership ist ein Modell der Mitarbeiterführung und -motivation, das abgeleitet wurde aus dem Ansatz der Positiven Psychologie. Die TU Berlin versteht darunter einen positiven Führungsstil, der die Stärke der Mitarbeiter*innen fokussiert, sie selbstermächtigt und ihnen ermöglicht, sich persönlich einzubringen und weiterzuentwickeln.

Dazu braucht es eine Organisationskultur, in der Mitarbeiter*innen ihre Stärken systematisch erfassen und in der sie möglichst oft die eigenen Grenzen überwinden und positiv lernen können, um gemeinsam mit Begeisterung die eigenen Ziele und die der TU Berlin unterstützen und umsetzen zu können. Das Programm START zeigt bereits heute die besondere Bedeutung von Führung und Nachwuchsführungskräften und wird diesen Bereich kontinuierlich weiterentwickeln.⁶

Darüber hinaus geht die TU Berlin davon aus, dass ein positives Menschenbild und eine Vertrauenskultur eine wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Organisationssteuerung sind.

Langfristige zentrale Ausrichtungen im Handlungsfeld:

- Entfaltung einer Organisationskultur, die Leistungsbereitschaft und Leistungsmöglichkeit der Mitarbeiter*innen weiter begünstigt
- Ausbau einer Vertrauenskultur und wertschätzenden Feedback- und Kommunikationskultur
- Führungskultur neu denken: Vom Wasserfallprinzip zur positiven Leadership, d.h. Fokussierung einer stärkenorientierten Führung
- Weiterentwicklung der Transparenz und Klarheit von Prozess- und Entscheidungswegen
- Ausbau eines motivationsfördernden Arbeitsklimas und einer gesundheitsförderlichen Arbeitsumgebung

5. Zentrale strategische Querschnittsaufgaben

5.1. Digitalisierung der Arbeitswelt

Die Digitalisierung der Arbeitswelt gehört zu den herausforderndsten Querschnittsaufgaben, die in einer Organisation denkbar sind.

Das wissenschaftsunterstützende Personal in der Verwaltung ist ebenso von den Veränderungsdynamiken, wie Digitalisierung und Arbeitsverdichtung, betroffen wie der Wissenschaftsbereich der TU Berlin. Deshalb ist das wissenschaftsunterstützende Personal ebenso Fokus von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen wie das

einzubringen und umzusetzen. Selbstwirksamkeit zu stärken heißt auch, eine höhere Resilienz (Widerstandsfähigkeit der Beschäftigten) insbesondere in Veränderungszeiten und Krisen zu erreichen.

⁶ https://www.wb.tu-berlin.de/menue/fuehrungskraefteentwicklung_fuer_wissenschaft_und_verwaltung/

wissenschaftliche, weil es eine zentrale Bedeutung bei der Umsetzung von Reform- und Veränderungsmaßnahmen hat und erheblich zum Gelingen des Wandels beiträgt.⁷

Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt weiter verändern. Es werden neue Arbeitsplätze und Berufsausbildungen entstehen. Es werden Tätigkeiten wegfallen und neue hinzukommen. Insbesondere im IT-Bereich muss die Frage nach neuen Ausbildungsberufen, Arbeitsplatzbeschreibungen, neuen Fähigkeiten und Kompetenzen in den Fokus rücken.

Die Einführung eines umfassenden neuen Campusmanagementsystems ist ein erster Schritt in Richtung einer umfassenden Digitalisierung. Das Ziel ist eine effiziente Versorgung mit Basisdiensten und Unterstützung bei der Entwicklung und Einführung einer dem Forschungsbedarf angepassten IT-Infrastruktur. Das Campusmanagementsystem orientiert sich an Studierenden und Beschäftigten als Mittelpunkt aller Prozesse und versteht sich als eine wichtige Begleitkraft für Studium und Forschung unter optimalen Bedingungen.

Einschneidende Veränderungsprozesse brauchen zusätzlich Begleitung, Beratung und zahlreiche Räume für analoge Kommunikation. Hier sieht sich eine moderne und strategische Personalentwicklung als wichtige Akteur*in, Betroffene zu Beteiligten zu machen und Führungskräfte und die Hochschulleitung in den Veränderungsprozessen zu unterstützen.

Die TU muss auf den gesellschaftlichen Wandel reagieren. Es ist wichtig, insbesondere im Bereich der Personalentwicklung Trends in der Digitalisierung zu erkennen und diese langfristig auf die Bedeutung für die Personalentwicklung hin zu befragen. Ein klares Bild von sich wandelnder Arbeit zu entwickeln und eine klare Vorstellung von dem benötigten Fachwissen, den Kompetenzen und Fähigkeiten zukünftiger Beschäftigter an der TU Berlin zu haben, hilft agil und anpassungsfähig zu bleiben. So kann die TU Berlin langfristig wettbewerbsfähig sein und ihre strategischen Ziele umsetzen.

Langfristige zentrale Ausrichtungen

- Trends in der Digitalisierung erkennen und diese langfristig auf die Bedeutung für die Personalentwicklung hin prüfen
- Strategie zur Entwicklung zukunftsfähiger Ausbildungsberufe/ Weiterentwicklung der aktuellen Ausbildungsberufe mit Blick auf die Digitalisierung
- dauerhafte Anpassung der Personalentwicklungsangebote an die Herausforderungen und Veränderungen durch die Digitalisierung

⁷ Vgl. auch Ulf Banscherus, Alena Baumgärtner, Uta Böhm, Olga Golubchikova, u.a (Hrsg.): *Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen*. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten.

5.2. Internationalisierung

Die TU Berlin versteht sich als ein internationaler Ort des Forschens und Lehrens und sie schärft ihr Profil durch europäische und weltweite Kooperationen. Internationale Wettbewerbsfähigkeit mit Blick auf die ‚klügsten Köpfe‘ und wettbewerbsfähige Forschungsschwerpunkte gehören zu den zentralen Profilsausrichtungen.

Im Rahmen der Internationalisierungsstrategie der TU Berlin bietet der Servicebereich Personalentwicklung und Weiterbildung allen Beschäftigten Bausteine, die ihre Mehrsprachigkeit fördern, ihre fachsprachliche und interkulturelle Kompetenz stärken. Das Sprachangebot orientiert sich an den Empfehlungen zur Sprachenpolitik der TU Berlin. So wird die TU Berlin weiterhin den Anteil an internationalen Studierenden, Wissenschaftler*innen genauso erhöhen wie die Auslandsmobilität und interkulturelle Kompetenz des wissenschaftsunterstützenden Personals. Damit stellt sich die TU Berlin den Anforderungen einer global vernetzten Wissenschaft und Wirtschaft.

Personalentwicklung unterstützt darüber hinaus eine weltoffene Haltung und Diversität, welche in Zukunft eine internationale Willkommenskultur prägen wird. Dazu tragen nicht nur Trainings mit einem multikulturellen Teilnehmer*innenkreis bei, sondern auch Programme, die Erfahrungsaustausch und Netzwerkbildung ermöglichen.

Langfristige zentrale Ausrichtungen

- Ausbau und Weiterentwicklung der Angebote zur interkulturellen Kompetenz
- Personalentwicklungsangebote zu Diversität/Weltoffenheit und einer internationalen Willkommenskultur
- Ausbau der Angebote zur Mehrsprachigkeit und des zukünftigen Sprachlotsenkonzepts
- Förderung von Auslandsmobilität der Beschäftigten im wissenschaftsunterstützenden Bereich

5.3. Diversity und Gender Equality

Diversity und Gender Equality Kompetenz sind Schlüsselqualifikationen, die in immer diverseren Arbeitsumgebungen helfen, mit den Unterschieden zwischen Menschen umzugehen. Vielfalt beginnt mit der Wahrnehmung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten und dem Perspektivwechsel. Diversity-Kompetenz bedeutet, Menschen unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrem Alter, einer Behinderung, ihrer Hautfarbe etc. mit einer offenen und wertschätzenden Haltung zu begegnen. Sich hineinversetzen in die Lebenserfahrungen und Lebenswelten von anderen Beschäftigten mit unterschiedlichen Hintergründen ist unverzichtbar in einer globalen und vernetzten Welt.

Im Wissenschaftsbereich sind an der Technischen Universität Berlin mit ihrem Profil in den MINT-Fächern Frauen unterrepräsentiert auf allen akademischen Statusstufen. Das

wissenschaftsstützende Personal hingegen ist traditionell – auch an der Technischen Universität Berlin – ein Bereich, in dem viele Frauen tätig sind. Der Ausbau der strategischen Personalentwicklung wird daher auch zur Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen der weiblichen Beschäftigten beitragen. Der Wandel der Arbeitswelt, der neben dem IT-Bereich auch in den Hochschulsekretariaten in den letzten Jahrzehnten stattgefunden hat,⁸ muss ebenso weiter im Fokus bleiben.

Die strategische Personalentwicklung an der TU Berlin sieht hier mit Blick auf das Wissen und die Kompetenzen der Beschäftigten weiterhin einen steten Handlungsauftrag und Handlungsrahmen in den kommenden Jahren.

Langfristige zentrale Ausrichtungen

- Abstimmung der strategischen Personalentwicklung mit den Zielen der TU Berlin zur Erhöhung des Frauenanteils im technischen Personal
- Ausbau einer Strategie zur Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen der Beschäftigten im Sinne der Diversität und Gleichstellung im wissenschaftsunterstützenden Bereich
- Ausbau von Diversity und Gender Equality Kompetenzen

6. Monitoring und Evaluation

Monitoring und Evaluation sind aus dem Arbeitskontext jeder Organisation nicht mehr wegzudenken. Sie sollen dazu beitragen, Prozesse transparent zu machen, Wirkungen zu dokumentieren und Zusammenhänge aufzuzeigen, die letztlich Qualität und Optimierung, Angebot- und Nachfrage, Personalentwicklungspotentiale und Erfolg der Maßnahmen sichtbar machen.

Strategische Evaluationen machen es möglich, Ablaufprozesse effektiver zu gestalten, den Input effizienter einzusetzen, den Output zu erhöhen, den Wirkungsgrad zu verbessern und Nachhaltigkeit zu sichern.

Mit Blick auf die zukunftsweisende Bedeutung der Personalentwicklung und Weiterbildung auch im Rahmen der von der TU Berlin angestrebten Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung ist es sinnvoll, Stück für Stück eine strategische Evaluation aufzubauen, welche die Ziele der strategischen Personalentwicklung und Weiterbildung zum Gegenstand hat.

Nicht alle Aspekte einer strategischen Evaluation können in quantitativen Befragungen ausreichend überprüft werden. Zukünftig will die TU Berlin auch qualitative Evaluationsmöglichkeiten nutzen, um die Maßnahmen und Veränderungen nicht nur zu monitoren sondern auch zu evaluieren.

⁸ Ebd.

7. Allgemeine Tools der strategischen Personalentwicklung

Um die Ziele einer strategischen und lebensphasenorientierten Personalentwicklung zu erreichen, stehen eine Vielzahl von Serviceleistungen zu Verfügung, die in Teilen bereits aktiv genutzt und mit Blick auf die Zukunft weiter ausgebaut oder auch neu angestoßen werden.

1. **Beratung und Begleitung von Veränderungsprojekten** durch die Etablierung von sogenannten ‚Change-Agents‘
2. Bereitstellung von **Personalentwicklungsinstrumenten** zur Strukturierung von Personalprozessen (z.B. Anforderungsprofile, strukturierte Auswahlverfahren, Mitarbeitergespräche, etc.) und Entwicklung von geeigneten Rekrutierungsmaßnahmen und Karriereentwicklungspfaden durch moderne Auswahlverfahren und moderne Karrierewege
3. Einführung und **Onboardingprozess** neuer Mitarbeiter*innen
4. Ausbau und **Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement**, z. B. zum Thema Führungskultur⁹
5. **Qualifizierungsangebote** für Fach- und Führungskräfte (umfassendes Weiterbildungsprogramm), als dauerhafte strategische Weiterbildung, zur Qualifizierung und Vermittlung von Schlüsselqualifikationen und auch zur Verbesserung und Aufrechterhaltung der fachlichen und persönlichen Qualifikationen
6. Personalgewinnung und Sicherung des Fach- und Führungskräftebedarfs der TU Berlin durch **strategische Personalplanung, Bedarfs- und Potentialanalysen, Altersstrukturanalysen**
7. Stärkung von **Kommunikation** zwischen Teams, Abteilungen, Fakultäten, Zentraleinrichtungen usw. Förderung von strategischer **Zusammenarbeit** und **Innovation**, z.B. zukünftig durch eine regelmäßige PE-Konferenz an der TU Berlin, die den Austausch zu aktuellen Themen und Fragen im Bereich ermöglicht.
8. Beratung und methodische Unterstützung bei der **Durchführung von Veränderungsprozessen**, z.B. bei der Einführung neuer Technologien, der Implementierung neuer Kommunikations- und Steuerungsprozesse, Team- und Führungsstrukturen, d.h. **auch Stärkung einer modernen Führungs- und Zusammenarbeitskultur** und Implementierung eines Führungsleitbildes
9. Ein wichtiges Tool im Rahmen dieses PE-Konzeptes werden zukünftig **qualitative und quantitative Befragungen von Beschäftigten** an der TU Berlin sein. Denn, um sinnvolle, konkrete Maßnahmen für eine strategischen Personalentwicklung entwerfen zu können, brauchen die Universitätsleitung im Allgemeinen und die

⁹ https://www.bgm.tu-berlin.de/menue/gesundheitsmanagement/bgm_projekt_gesunde_kultur/

Abteilung Personal im Speziellen belastbare Zahlen, Daten und Fakten zu der Beschäftigungs- und Arbeitssituation des wissenschaftsunterstützenden Personals.

10. Ausbau und Weiterentwicklung der Integration des Masterstudiengangs **Wissensmanagement** in ein Talent- und Nachwuchsförderprogramm

11. **Servicebereich als Netzwerkpartner und aktive/r Gestalter*in** zum **Aufbau eines Netzwerkes** zwischen den Akteur*innen der Personalentwicklung

8. Ausblick

Das Handlungsrahmenkonzept setzt auf einer breiten Basis von bereits bestehenden Personalentwicklungsmaßnahmen auf. Es bietet Orientierung für einen weiter voranschreitenden Prozess einer professionellen Organisations- und Personalentwicklung der TU Berlin und hat einen langfristigen Zeithorizont.

Vor dem Hintergrund des Konzeptes wird es in Zukunft weitere Gespräche zum Abgleich der Ziele der TU Berlin mit den strategischen Schritten der Personalentwicklung geben, um daraus langfristige Strategien und Maßnahmen abzuleiten und der Personalentwicklung damit einen wichtigen Stellenwert im Rahmen der Gesamtentwicklung der TU Berlin einzuräumen.

Eine erste Maßnahme aus den Überlegungen zu den Handlungsrahmenfeldern wird die sogenannte *SoMi-Studie* sein, die den Schwerpunkt auf nachfolgende Themen in der Befragung lenkt: Arbeitsaufgaben, Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, Vertragssituation, Belastungserleben, Weiterbildung sowie Zufriedenheit. Die Auswertung der daraus resultierenden Daten wird weiteren Gesprächen mit der Hochschulleitung zugrunde gelegt, um Basis für Ziele, Priorisierungen und nächste Schritte zu sein.

Dies geschieht gemeinsam mit den wichtigsten Stakeholdern und Akteur*innen. Die Handlungsfelder werden so Stück für Stück kontinuierlich mit Maßnahmen zu füllen und an den dynamischen Entwicklungsprozess anzupassen sein.

Die Ausweitung und das effektive Wirken von Personalentwicklungsmaßnahmen auf weite Teile der Universität (inkl. Fakultäten) setzt eine intensive Zusammenarbeit und Absprache ganz unterschiedlicher Akteure und Akteurinnen innerhalb der TU Berlin voraus. In Zukunft wird es nötig sein, hier alle handelnden Akteure*innen noch stärker zu vernetzen, die Rollen gut zu klären und die Aktivitäten auf die strategischen Ziele der TU Berlin noch gezielter auszurichten.

Diese Form des Schnittstellenmanagements ist auch eine notwendige Voraussetzung zwischen Verwaltung, Zentraleinrichtungen und Fakultäten einerseits und innerhalb der Verwaltung andererseits. In diesem Zusammenhang können mit Hilfe von Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumenten die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten gefördert und entwickelt werden.

In den zentralen Handlungsfeldern und Querschnittsaufgaben liegen also Herausforderungen und auch Chancen, die TU Berlin in den kommenden Jahren weiter voranzubringen.

