

# RAHMENKONZEPT FÜR PERSONALENTWICKLUNG HOCHSCHULE RUHR WEST (HRW) 2019-2022

WIR DENKEN WEITER.



Referat für Organisations- und Personalentwicklung

Dezember 2019

## Inhalt

<b>Inhalt .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Ziel des Konzepts für Personalentwicklung.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Ausrichtung der Personalentwicklung an der HRW .....</b>	<b>4</b>
2.1 Unser Fundament – Was die HRW ausmacht.....	4
2.2 Unser Verständnis von Organisations- und Personalentwicklung.....	4
2.3 Unsere Ziele .....	5
2.4 Welchen Beitrag leistet Personalentwicklung zum Erfolg der HRW?.....	6
<b>3. Verantwortliche für Personalentwicklung und Akteur*innen an der HRW .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Aktuelle und zukünftige Angebote und Maßnahmen des Referats für Organisations- und Personalentwicklung .....</b>	<b>9</b>
4.1 Was wir bereits leisten .....	9
Trainings und Workshops .....	9
Coaching für Führungskräfte .....	9
Unterstützung bei der Ausgestaltung der Qualifizierungspfade für befristet beschäftigte wissenschaftliche Mitarbeiter*innen.....	9
Moderation .....	9
Mediation .....	10
Individuelle Beratung.....	10
Einführungsprogramm für neue Beschäftigte .....	10
Teamevent für neuberufene Professor*innen.....	10
Sprachcoaching für Lehrende.....	11
Mitarbeiter*innen-Jahresgespräche im Servicebereich.....	11
HRW Vital – betriebliche Gesundheitsförderung .....	11
Lunch Lottery.....	11
4.2 Was wir künftig angehen.....	11
Führungskräfteentwicklung – hochschulinterne und hochschulübergreifende Formate..	11
Mitarbeiter*innen-Jahresgespräche in den Fachbereichen.....	12
Förderung des Wissenstransfers innerhalb der HRW .....	12
Teamentwicklung .....	12
Talentmanagement .....	12
<b>5. Evaluation und Qualitätssicherung .....</b>	<b>13</b>

## 1. Ziel des Konzepts für Personalentwicklung

Ziel dieses Personalentwicklungskonzeptes (PE-Konzept) ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen für die Beschäftigung mit Personalentwicklung, um die Beschäftigten in ihrer beruflichen Entwicklung so zu unterstützen, dass sie ihren Aufgaben an der HRW gerecht werden, diese mit Freude erledigen und gute Ergebnisse erzielen, und dabei stets auf die Ziele der Hochschule hinarbeiten können. Gleichzeitig sollen diese Rahmenbedingungen transparent für alle sein.

Eine wesentliche Grundlage für die gemeinsame Arbeit an der HRW zur Erreichung der Hochschulziele ist das vom Präsidium verabschiedete Positionspapier zur „**kontinuierlichen Hochschulentwicklung und Prozesskultur**“ und die darin festgehaltenen Grundsätze zur Agilität an der HRW. Das PE-Konzept soll diese Grundsätze unterstreichen und mit PE-Maßnahmen ergänzen. Es folgt daher den Leitgedanken der Zielorientierung, Eigenverantwortlichkeit, Transparenz und Kommunikation, kontinuierlichen Reflexion und Änderungsbereitschaft. Das bedeutet konkret:

- **Zielorientierung:** Wir arbeiten gemeinsam auf definierte Ziele hin. Dabei können diese Ziele umfassend und visionär (z.B. das Ziel eines Fachbereichsentwicklungsplans „Wir sind führend in der Forschung ...“) oder sehr konkret (z.B. „In der 8. Vorlesungswoche sind Prüfungspläne für das jeweilige Semester veröffentlicht“) sein.
- **Eigenverantwortlichkeit:** Wir übernehmen Verantwortung für unsere Arbeit und unsere Rollen in Projekten bzw. Prozessen.
- **Transparenz und Kommunikation:** Um eigenverantwortlich und zielorientiert arbeiten zu können, ist es notwendig, die Ziele transparent zu machen und allen Beteiligten im Projekt bzw. Prozess die notwendigen Informationen zugänglich zu machen.
- **Kontinuierliche Reflexion:** Wir reflektieren gemeinsam kontinuierlich, ob wir das, was wir tun, (noch) gut tun. Und wir reflektieren, ob wir (noch) das Richtige tun. Dafür schauen wir auch in die Zukunft, um ggf. notwendige Anpassungen zu antizipieren.
- **Änderungsbereitschaft:** Wenn wir erkennen, dass Prozesse verändert oder Planungen angepasst werden müssen, sind wir bereit, die notwendigen (zielgerichteten) Anpassungen auch umzusetzen. (Wir sagen nicht: „Das haben wir immer schon so gemacht.“)

Die Aufgaben und Verantwortungsbereiche der Organisations- und Personalentwicklung (OE/PE) an der HRW leiten sich aus der Hochschulstrategie ab. Darüber hinaus dienen die Gleichstellungspläne der HRW als Grundlage.

## 2. Ausrichtung der Personalentwicklung an der HRW

### 2.1 Unser Fundament – Was die HRW ausmacht.

Die wichtigste Ressource unserer Hochschule sind ihre Beschäftigten. Seit Gründung der HRW in 2009 waren sie es, die Stück für Stück dafür gesorgt haben, dass junge Menschen an der HRW (Aus-)Bildung erfahren können. Es wurden Infrastrukturen geschaffen, Studiengänge aufgebaut, Forschung betrieben und immer wieder neue Personen eingestellt, die die HRW mitgestalten, weiterentwickeln und aufrechterhalten. Sie haben ein Fundament geschaffen, welches unsere Hochschule noch heute kennzeichnet:

- Wir lehren und forschen in MINT- und Wirtschaftsfächern.
- Wir leben die matrixgestützte Fachbereichsstruktur.
- Wir sind interdisziplinär in Wissenschaft und Transfer.
- Wir bieten zentrale Servicestrukturen für Lehre, Forschung und Studierende.
- Wir orientieren uns am Hochschulentwicklungsplan und am Leitbild der HRW.
- Wir pflegen unser Entrepreneurial Mindset.
- Wir handeln eigenständig und übernehmen Verantwortung für unsere Aufgaben.
- Wir sehen Vielfalt als Qualitätsmerkmal unserer Hochschule an.
- Wir betrachten eine gute Work-Life-Balance als notwendige Voraussetzung für sehr gute Arbeit.

### 2.2 Unser Verständnis von Organisations- und Personalentwicklung

Wenn sich Organisationsstrukturen, Aufgaben und/oder Arbeitsbedingungen ändern, erfordert dies die Auseinandersetzung mit Personalentwicklung, damit die Beschäftigten auch in der sich verändernden Organisation ihr volles Potenzial entfalten können. Personalentwicklung reagiert somit immer auf Veränderungen der Organisation. Sie setzt dabei an *individuellen Bedarfen der Beschäftigten an, unterstützt aber auch aktiv gestaltend die Entwicklung der Beschäftigten*. Sie ist den strategischen Zielen der HRW verschrieben und dient der systematischen, innovativen und partizipativen Förderung und Entwicklung der Kompetenzen *aller* Beschäftigten in Lehre, Forschung, Technik und Verwaltung. Dabei umfasst sie die zielgerichtete, vorausschauende Planung, Konzeption und Umsetzung aller Maßnahmen, die dazu dienen, die beruflichen Potenziale der Beschäftigten zu erkennen und zu entwickeln.

Organisations- und Personalentwicklung setzt dabei an folgenden vier Ebenen an:

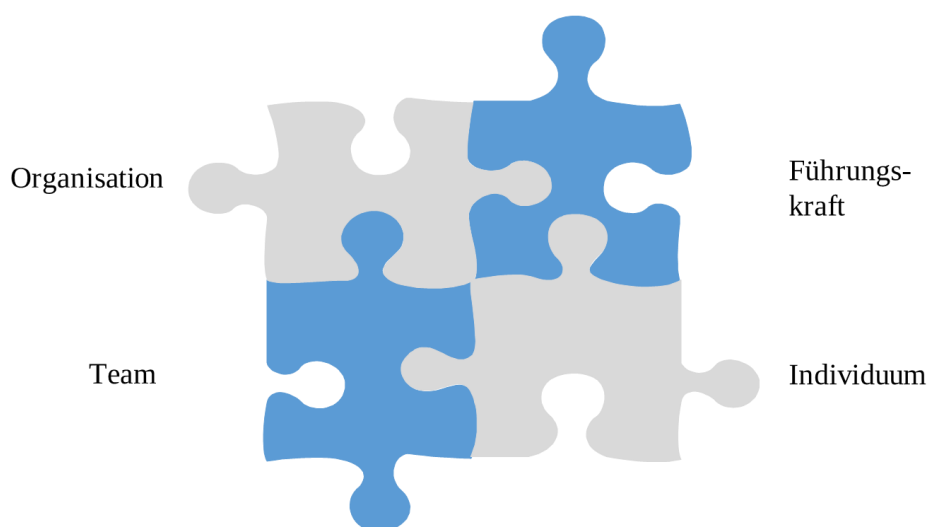


Abb. 1: Ansatzpunkte der Organisations- und Personalentwicklung an der HRW

Diese vier Bereiche sind eng miteinander verzahnt. Daher ist es wichtig, geeignete Maßnahmen (siehe Punkt 4 in diesem Konzept) in allen vier Bereichen aufeinander abzustimmen und auf die gleichen Ziele hinzuführen.

Personalentwicklung wird hierbei verstanden als

*„eine wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Administration und Technik. Sie trägt zur Erfüllung der Aufgaben der [...] [Hochschule], zur Erreichung und Sicherung ihrer strategischen Ziele sowie zur individuellen beruflichen Entwicklung bei“<sup>1</sup>.*

Hiermit schließt sich die HRW der PE-Definition des UniNetzPE (bundesweites Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten) an, welches als Zusammenschluss von PE-Akteuren die Professionalisierung von Personalentwicklung an Hochschulen vorantreibt.

## 2.3 Unsere Ziele

1. Unsere Beschäftigten sind unsere wichtigste Ressource. Ihr Potential wird bestmöglich genutzt.
2. Unsere Beschäftigten kennen die Ziele der Hochschule und arbeiten auf diese hin.
3. Hierzu orientieren wir uns an den Stärken unserer Beschäftigten, denn diese tragen maßgeblich zum Erfolg der HRW bei.
4. Fachliche, persönliche und organisationsbezogene Entwicklungsmöglichkeiten an der HRW sind transparent. Unsere Beschäftigten kennen ihre Kompetenzen und erhalten Unterstützung bei deren Erhalt und Entwicklung.
5. Die HRW entwickelt ihre Beschäftigten für aktuelle und zukünftige Aufgaben, insbesondere vor dem Hintergrund der sich wandelnden (Arbeits-)Welt.
6. Die HRW zeichnet sich durch eine lebendige Lernkultur aus.
7. Die HRW ist als attraktiver Arbeitsort in der Öffentlichkeit präsent.
8. Die HRW pflegt ein gemeinsames Führungsverständnis im Sinne der Prozesskultur.

Um eigenverantwortlich an der HRW arbeiten zu können, bedarf es sowohl der Kenntnis der Hochschulziele als auch der eigenen Kompetenzen. Führungskräfte und Beschäftigte stehen in einem regen Austausch und gestalten gemeinsam Entwicklungsmaßnahmen und reflektieren diese kontinuierlich. Aufgrund der – an Hochschulen typischerweise – zahlreichen Befristungen von Arbeitsverträgen insbesondere im wissenschaftlichen Bereich haben wir als Bildungsorganisation die Verantwortung, unsere

---

<sup>1</sup> UniNetzPE Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten: Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten, Essen, 2015, o.S.

Beschäftigten auch für den externen Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Daher sollen auch Personalentwicklungsmaßnahmen diskutiert und umgesetzt werden, die über den Anspruch der Hochschule hinaus für die Beschäftigten von profilbildender Bedeutung sind.

Wir leben Stärkeorientierung! Um das Potenzial der HRW bestmöglich zu nutzen, müssen wir die Stärken unserer Beschäftigten fokussieren und sie beim Abbau von Hindernissen unterstützen. Menschen sind dort am motiviertesten und tragen am meisten zum Erfolg der Organisation bei, wo sie die Gelegenheit bekommen, ihr Können unter Beweis zu stellen.

Wir denken weiter! Wir regen unsere Beschäftigten immer wieder zum Lernen und zum Entwickeln neuer Ideen an. Eine kontinuierliche Entwicklung der eigenen Kompetenzen kommt uns selbst und der HRW zugute. Dafür sind wir auch bereit, neue Wege einzuschlagen und im Sinne der Hochschule von alten Mustern abzuweichen.

Um den Nutzen von Personalentwicklung nicht nur für unsere Beschäftigten zu generieren, sondern auch für die Öffentlichkeit sichtbar zu machen, kommunizieren wir unsere PE-Maßnahmen im Sinne des Employer Branding nach außen. Dies schafft Transparenz, macht unsere Hochschule für potenzielle Bewerber attraktiv und fördert unser Image als Bildungseinrichtung und regionale Arbeitgeberin.

Führung trägt dazu bei, agile Prozesskultur an der HRW zu leben.

## 2.4 Welchen Beitrag leistet Personalentwicklung zum Erfolg der HRW?

Ändern sich Organisationen, so ändern sich unweigerlich auch die Aufgaben, Zuständigkeiten und/ oder Verantwortungsbereiche ihrer Beschäftigten. Steuerung unterstützt dabei die richtungweisende Entwicklung der Beschäftigten, leistet einen Beitrag zu Motivation und effizientem Arbeiten. Geht die Organisation die Entwicklung ihrer Beschäftigten aktiv an, steuert sie diese über geeignete PE-Maßnahmen. Personalentwicklung ist damit ein wichtiges strategisches Instrument für die Führung der HRW und trägt so maßgeblich zu ihrem Erfolg bei.

Für die HRW kann Personalentwicklung u. a. folgende Beiträge leisten:

- Personalentwicklung fördert die Beschäftigten individuell und unterstützt infolge der spürbaren Wertschätzung eine hohe Motivation und Leistungsfähigkeit
- eine individuell abgestimmte Personalentwicklung und Lerntransfersicherung steigert die Qualität der Arbeitsergebnisse in Lehre, Forschung und Service
- die Beschäftigten der HRW erhalten über PE-Formate eine Plattform, um sich innerhalb und außerhalb der Hochschule noch besser zu vernetzen, Personalentwicklung stärkt dabei durch unterschiedliche Angebote der Vernetzung und des Austauschs unterrepräsentierte Beschäftigtengruppen
- das Vorhandensein eines umfassenden PE-Angebotes erleichtert das Anwerben als auch das Halten von qualifizierten Fach- und Führungskräften im wissenschaftlichen wie im nicht-wissenschaftlichen Bereich, Personalentwicklung dient dabei der Entwicklung und dem Erhalt der HRW als moderne, agile Bildungsorganisation mit hoher Innovationskraft und als attraktiver Arbeitgeber in der Region

### 3. Verantwortliche für Personalentwicklung und Akteur\*innen an der HRW

Personalentwicklung ist eine wichtige Führungsaufgabe und liegt ebenso in der Verantwortung der Beschäftigten, wenn es um die eigene Weiterentwicklung geht. PE kann daher nur in einem Zusammenspiel verschiedener Akteur\*innen gelingen. Eine wichtige Basis hierfür stellt ein regelmäßiger, wertschätzender und reflektierender Austausch zwischen Beschäftigten und ihren Führungskräften dar. Das Referat für Organisations- und Personalentwicklung (OE/PE) sowie die Interessensvertretungen geben Impulse für geeignete PE-Maßnahmen, beraten zu Möglichkeiten und Angeboten, kommunizieren diese in die Belegschaft und sorgen für Transparenz. Die Personalentwicklung hat darüber hinaus den Blick für die bereichsübergreifenden Bedarfe und definiert Standards für die gesamte Organisation.

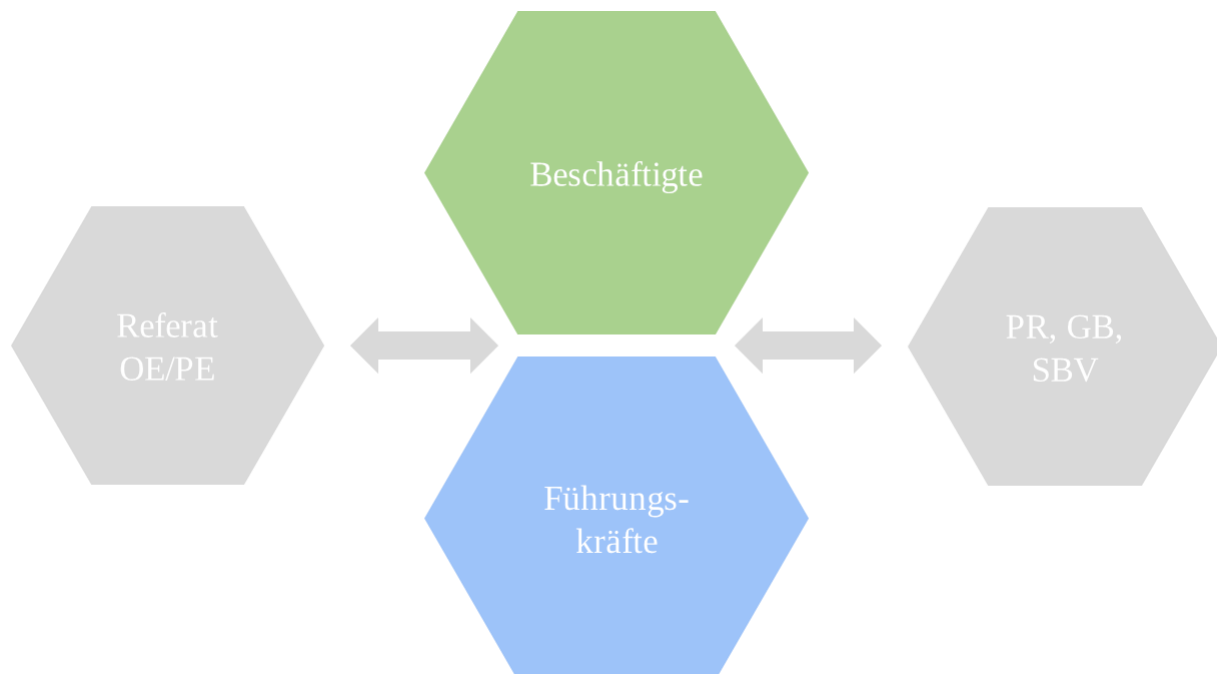


Abb. 2: Verantwortliche für Personalentwicklung an der HRW

Personalentwicklung als eine an den strategischen Zielen der Hochschule ausgerichtete Entwicklungsaufgabe wird darüber hinaus von einer Vielzahl von Akteur\*innen auf den verschiedenen Ebenen in den Fachbereichen, Dezernaten und Referaten begleitet. PE braucht ein starkes Netzwerk, damit sie gelingt. Als Akteur\*innen im Bereich der Personalentwicklung an der HRW sind beispielsweise die Folgenden beteiligt:

- Beschäftigte und Führungskräfte in den Fachbereichen, Dezernaten und Stabstellen
- Präsidium
- Gleichstellungsbeauftragte
- Personalräte
- Schwerbehindertenvertretung
- Referat für Organisation- und Personalentwicklung
- Bereich E-Learning

- Referat für Hochschuldidaktik
  - Systemmanager Arbeitssicherheit
  - International Office
  - Personalservice
  - Betriebsärztin ...
- und externe Partner\*innen.

Das Referat für Organisations- und Personalentwicklung unterstützt Beschäftigte und Führungskräfte bei dieser anspruchsvollen Aufgabe, indem es *gemeinsam* mit den genannten Akteur\*innen:

- aktuelle und künftige Herausforderungen der Beschäftigten identifiziert
- Beschäftigte und Führungskräfte zu Entwicklungsbedarfen berät und
- unterschiedliche Zielgruppen vernetzt
- hochschulweit Impulse für Personalentwicklung setzt sowie Instrumente und Angebote der Personalentwicklung bereitstellt.

Gemeinsam sind die Akteur\*innen und Verantwortlichen in folgenden **Handlungsfeldern** tätig, die nach und nach weiter ausgebaut werden sollen:

- (1) Individuelle Entwicklung fördern
- (2) Führungsqualitäten entwickeln und Führungskompetenzen ausbauen
- (3) Lehrkompetenzen stärken
- (4) Innovationsfähigkeit fördern und Forschungskompetenz ausbauen
- (5) (Regionale) Vernetzung und Wissenstransfer stärken
- (6) Willkommens- und Verabschiedungskultur ausbauen
- (7) Gesundheitsförderung etablieren
- (8) Gleichstellung und Diversity als Chance nutzen



## 4. Aktuelle und zukünftige Angebote und Maßnahmen des Referats für Organisations- und Personalentwicklung

### 4.1 Was wir bereits leisten

Die HRW bietet im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung ein ganzheitliches und umfangreiches Beratungs- und Begleitungsangebot, das stetig überprüft und an die aktuellen Bedarfe der Hochschule und ihrer Beschäftigten angepasst wird. Dieses Angebot leistet einen Beitrag, um die o. g. Handlungsfelder zu füllen und im Hochschulalltag zu leben. Im Folgenden sind die Angebote, Maßnahmen und Projekte aufgelistet, die aktuell durch das Referat für Organisations- und Personalentwicklung initiiert oder begleitet werden. *Alle* Akteur\*innen im o.g. Netzwerk der HRW tragen jeden Tag dazu bei, die in diesem Konzept definierten Ziele zu erreichen.

#### *Trainings und Workshops*

In Workshops und Trainings können sich die HRW-Beschäftigten Wissen aneignen und mit anderen teilen, Fertigkeiten erwerben und gemeinsam mit Kolleg\*innen Neues wagen. Hierzu werden an der HRW bedarfsorientiert und zielgruppenspezifisch Trainings und Workshops konzipiert inkl. der Suche und Auswahl geeigneter externer und interner Expert\*innen. Das Referat für Organisations- und Personalentwicklung berät die Beschäftigten zu ihren Anforderungen, Fragen und Bedarfen und bietet Unterstützung bei der nachhaltigen Implementierung der entwickelten Kompetenzen in den Arbeitsalltag.

#### *Coaching für Führungskräfte*

Die HRW bietet Coaching für alle Führungskräfte der Hochschule an. Dies sind im Speziellen Fachbereichs- und Dezernatsleitungen sowie Bereichsleitungen und Professor\*innen, die Mitarbeiter\*innen führen.

Coaching als interaktiver, personenzentrierter und lösungsorientierter Beratungsprozess bietet den Führungskräften die Möglichkeit zur Selbstreflexion sowie zur Erweiterung vorhandener Kompetenzen. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle und/oder Entwicklung und damit zusammenhängende aktuelle Anliegen. Coaching ist ein vertraulicher, zeitlich begrenzter Prozess. Das Referat für Organisations- und Personalentwicklung pflegt einen Pool an professionellen, externen Coaches, die sowohl Kenntnisse aus der Hochschulwelt als auch aus der Privatwirtschaft mitbringen und unterstützt bei der Auswahl einer/eines geeigneten Coaches. Um eine gute Qualität des Coachings zu gewährleisten, werden ausschließlich ausgebildete und zertifizierte erfahrene Coaches von der OE/PE beauftragt.

#### *Unterstützung bei der Ausgestaltung der Qualifizierungspfade für befristet beschäftigte wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen*

Das Referat Organisations- und Personalentwicklung erarbeitet einen Rahmen für die Ausgestaltung der Qualifizierungspfade, unterstützt bei der inhaltlich-fachlichen und methodisch-didaktischen Ausgestaltung der Pfade Promotion, Technologieexpert\*in und Didaktikexpert\*in in den einzelnen Fachbereichen und initiiert entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen für die wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen und deren Führungskräfte. Hierzu arbeitet das Referat für Organisations- und Personalentwicklung eng mit den entsprechenden Stellen und Interessenvertretungen innerhalb der HRW zusammen.

#### *Moderation*

Komplexe und vernetzte Themen und Problemstellungen bedürfen häufig der Berücksichtigung verschiedener Perspektiven einer Gruppe oder eines Teams, um gute Lösungen und Entscheidungen zu treffen. Um eine effektive, zielorientierte Zusammenarbeit und einen gelingenden Austausch in einer Gruppe zu erreichen, ist die Leitung – die sog. Moderation – dieser Gruppe durch eine\*n geübte\*n Moderator\*in oftmals hilfreich. Die/der Moderator\*in leitet die ergebnisorientierte Arbeit der Gruppe an, übernimmt dabei jedoch keine inhaltliche Verantwortung, sondern ist für eine strukturierte Planung, die

Prozessgestaltung, das Einhalten von Zeiten sowie das Ausbalancieren von Sach- und Beziehungsthemen verantwortlich. Die/der Moderator\*in respektiert dabei ebenso das Wissen, die Erfahrungen und Kompetenzen der einzelnen Gruppenmitglieder und motiviert sie, sich aktiv zu beteiligen und Verantwortung zu übernehmen. Das Referat für Organisations- und Personalentwicklung sucht gemeinsam mit den Kolleg\*innen nach der/dem passenden Moderator\*in in einem Pool von Externen oder übernimmt – wenn gewünscht – die Moderation intern.

### *Mediation*

Kommt es einmal zu einer Konfliktsituation an der HRW, können Beschäftigte neben der Beachtung der „Richtlinie zum Umgang mit Konflikten“ (2015) an einer Mediation teilnehmen. Mediation – als strukturiertes Verfahren der Konfliktlösung – kann dabei unterstützen, Konflikte zwischen zwei Personen oder Parteien zu bearbeiten. Dabei begleitet ein\*e erfahrene\*r neutrale\*r Mediator\*in die Konfliktparteien in einem vertraulichen Gespräch. Neben der gemeinsamen Erarbeitung von Konfliktlösungsstrategien werden auch Formen künftig gelingender Kommunikation und Zusammenarbeit erarbeitet. Die Teilnahme an einer Mediation ist für die Parteien freiwillig. Das Referat für Organisations- und Personalentwicklung unterstützt die Beschäftigten bei der Auswahl einer/eines geeigneten Mediatorin/Mediators aus einem Pool von Externen und übernimmt nach vorheriger Absprache die Kosten der Mediation. Um eine gute Qualität der Mediation zu gewährleisten, werden ausschließlich ausgebildete und zertifizierte erfahrene Mediator\*innen von der OE/PE beauftragt.

### *Individuelle Beratung*

Die eigene berufliche Orientierung, Entwicklung und Karriere sind für viele Beschäftigte wichtige Themen und dennoch oft in der Vielzahl der Möglichkeiten und Angebote schwer zu überschauen. Im Rahmen einer individuellen Beratung unterstützt das Referat für Organisations- und Personalentwicklung die Beschäftigten der HRW dabei, die für sie richtige Auswahl eines passenden qualitativ hochwertigen Angebots für die persönliche Entwicklung zu treffen. Die Inhalte aller Gespräche werden selbstverständlich vertraulich behandelt.

### *Einführungsprogramm für neue Beschäftigte*

Das seit 2011 an der HRW bestehende Einführungsprogramm bietet neuen Beschäftigten die Möglichkeit, interessante Einblicke in alle Fachbereiche der Hochschule sowie den Servicebereich und die damit verbundenen Lehr- und Forschungsthemen und Serviceangebote inkl. entsprechender Ansprechpartner\*innen zu bekommen. Außerdem viele für die Arbeit wichtige Informationen zu erhalten und sich mit den (neuen) Kolleg\*innen zu vernetzen. Das zweitägige Programm richtet sich an alle neuen Beschäftigten der wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Bereiche und zeigt den neuen Kolleg\*innen sowohl den Campus Mülheim als auch den Campus Bottrop.

### *Teamevent für neuberufene Professor\*innen*

Das Teamevent für neuberufene Professor\*innen ist Teil des *Neuberufenenprogramms*. Die Neuberufenen werden während der zweitägigen Veranstaltung an der HRW vom Präsidium willkommen geheißen und haben die Möglichkeit, die anderen Neuberufenen und das Präsidium besser kennenzulernen. Damit sich die neuberufenen Professor\*innen schnell mit der Hochschule vertraut machen können und, um sich von Anfang an gut am neuen Arbeitsplatz zurechtzufinden, erhalten sie einen Einblick in die Geschichte und Organisationsstruktur der HRW sowie in die Hochschulstrategie. Die Neuberufenen können darüber hinaus mit den Präsidiumsmitgliedern und Kolleg\*innen in Austausch treten zu Fragen der Forschung und des Transfers, des Studiums und der Lehre und erhalten einen Einblick in die Unterstützungsangebote des Servicebereichs.

### *Sprachcoaching für Lehrende*

Professor\*innen und LfbA, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, haben die Möglichkeit, ihre deutschsprachlichen Kompetenzen mit einem individuellen Sprachcoaching zu erweitern. Die Teilnehmer\*innen lernen, sich die Sprache mit geeigneten Tools selbst beizubringen. Das Referat für Organisations- und Personalentwicklung vermittelt hierzu externe Sprachtrainer\*innen.

### *Mitarbeiter\*innen-Jahresgespräche im Servicebereich*

Seit 2017 bieten Führungskräfte ihren Beschäftigten im Servicebereich einmal jährlich das strukturierte Mitarbeiter\*innen-Jahresgespräch (MAJG) an. Es soll den regelmäßigen, wertschätzenden und offenen Dialog an der Hochschule fördern, die Möglichkeit zu konstruktivem Feedback bieten und die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungskräften stärken. Im Rahmen von auf das MAJG bezogenen Kommunikationstrainings unterstützt das Referat für Organisations- und Personalentwicklung sowohl die Mitarbeiter\*innen als auch die Führungskräfte bei der Vorbereitung der Gespräche. Die Evaluation des Prozesses der MAJG inkl. der Ableitung und Initiierung entsprechender Maßnahmen übernimmt ebenfalls das Referat für Organisations- und Personalentwicklung.

### *HRW Vital – betriebliche Gesundheitsförderung*

Die HRW bietet verschiedene Angebote im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung. Unter dem Logo HRW vital finden Vorträge und Workshops zu ausgewählten Gesundheitsthemen sowie Einzelmaßnahmen (z.B. Augenuntersuchungen) statt. Hierzu bestehen Kooperationen zu verschiedenen externen Partnern wie Krankenkassen und der zuständigen Betriebsärztin. Die Bedarfe für die Initiierung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen werden durch die Beschäftigten der HRW eingebracht.



Diese Angebote sind komplementär zu den Angeboten des Hochschulsports (Verantwortliche: Birgit Weustermann) sowie der Arbeitssicherheit.

### *Lunch Lottery*

Zur Förderung von bereichsübergreifender Zusammenarbeit wird an der HRW eine Lunch Lottery für alle Beschäftigten angeboten. Die Kolleg\*innen können sich hierbei mit interessierten Kolleg\*innen vernetzen, neue Kolleg\*innen und deren Tätigkeiten und Themenfelder in den Fachbereichen, Dezernten, Referaten und Werkstätten kennenlernen und schon beim Mittagessen über den Tellerrand hinaus schauen. Regelmäßig werden aus dem Kreis der teilnehmenden Kolleg\*innen Lunch Tandems per Zufallsprinzip ausgelost, die dann gemeinsam Mittag essen gehen. Die Lunch Lottery wird für die Standorte Mülheim und Bottrop angeboten.

## **4.2 Was wir künftig angehen**

Neben den bisher eingeführten Angeboten und Maßnahmen hat die HRW noch viel vor. In den nächsten Jahren stehen diverse Themen und Projekte an, um die Personalentwicklung der HRW weiter auszubauen und uns den Zielen dieses Konzeptes weiter zu nähern. Geplant ist folgendes:

### *Führungskräfteentwicklung – hochschulinterne und hochschulübergreifende Formate*

Die Verständigung auf ein gemeinsames Führungsverständnis im Sinne der Prozesskultur sowie unterschiedliche Formate der Führungskräfteentwicklung sollen bei der Weiterentwicklung der Führungskompetenzen unterstützen. Das Referat für Organisations- und Personalentwicklung konzipiert und organisiert eine inhouse-Modulreihe für Führungskräfte der HRW und erhebt hierzu deren Bedarfe. Dieses inhouse-Angebot soll durch Trainings, Workshops, kollegiale Beratung u.ä. im Verbund mit anderen Hochschulen ergänzt werden. Die OE/PE baut daher Kooperationen im Hochschulnetzwerk auf.

### *Mitarbeiter\*innen-Jahresgespräche in den Fachbereichen*

Das Konzept der MAJG im Servicebereich soll in die Fachbereiche der HRW überführt werden, denn auch hier können die Beschäftigten von strukturierten Gesprächen zwischen Beschäftigter/Beschäftigtem und Führungskraft profitieren. Insbesondere für befristet beschäftigte Mitarbeiter\*innen im wissenschaftlichen Bereich ist es notwendig, sich regelmäßig mit der Führungskraft auszutauschen, um die eigene wissenschaftliche Qualifizierung voranzutreiben, aber auch, um die Möglichkeiten für die weitere berufliche Zukunft an der HRW sowie auf dem externen Arbeitsmarkt aufzuzeigen und gut darauf vorzubereiten. Für die Einführung der MAJG in den Fachbereichen sind u.a. die Organisations- und Führungsstrukturen in den Fachbereichen zu analysieren.

### *Förderung des Wissenstransfers innerhalb der HRW*

Unsere Beschäftigten sind in vielerlei Hinsicht Experte\*innen auf ihren Gebieten. Diese Expertisen kann die HRW nutzen, indem Trainings, Workshops, Netzwerktreffen u.ä. nach Möglichkeit durch interne Expert\*innen begleitet werden. Das kommt der Hochschule zugute und die Beschäftigten profitieren von z.B. Referent\*innen, die mit den Prozessen der HRW vertraut sind. Interne Trainer\*innen, Vortragende o.ä. erhalten bei Bedarf vom Referat für Organisations- und Personalentwicklung Unterstützung bei der Vorbereitung auf diese verantwortungsvolle Aufgabe. So investieren wir direkt in unsere Beschäftigten anstatt externe Honorare zu zahlen. Das Referat für Organisations- und Personalentwicklung erarbeitet gemeinsam mit den o.g. Akteur\*innen Ideen und Umsetzungsmöglichkeiten für einen gelingenden fachbereichs- oder dezernatsinternen sowie -übergreifenden Wissenstransfer. Auch werden Vernetzungsangebote für besondere Zielgruppen gefördert.

### *Teamentwicklung*

Ein positives Arbeitsklima, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und effizientes Arbeiten sind Grundvoraussetzungen für die gute Zusammenarbeit in Teams. Das Referat für Organisations- und Personalentwicklung erarbeitet gemeinsam mit den beteiligten Kolleg\*innen Ziele, Vorgehensweisen und methodische Umsetzungsmöglichkeiten von Teamentwicklungsmaßnahmen und bietet Unterstützung bei der Suche nach einer externen Begleitung für die Teamentwicklung.

### *Talentmanagement*

Die HRW setzt auf Stärkeorientierung und die kontinuierliche Entwicklung der Kompetenzen ihrer Beschäftigten. Hierzu ist es notwendig, dass Talente entdeckt sowie Möglichkeiten der Entwicklung gemeinsam mit Führungskräften erarbeitet und weiterentwickelt werden. Das Bewusstmachen von Stärken führt dazu, dass Beschäftigte stärkeorientiert eingesetzt werden können und trägt somit zum Erfolg der HRW und ihrer Zielerreichung bei.

## 5. Evaluation und Qualitätssicherung

Wir überprüfen ständig die Wirksamkeit unserer Arbeit und entwickeln uns stetig weiter. Personalentwicklung – verstanden als ein ganzheitlicher Prozess, der neben einer strategischen, einer konzeptionellen und einer organisatorischen Orientierung auch gestalterische Komponenten besitzt – bedarf einer ständigen Qualitätsüberprüfung und -sicherung. Personalentwicklung startet dabei stets mit einer Bedarfsanalyse – bspw. in Mitarbeiter\*innen-Jahresgesprächen, Beschäftigtenbefragungen oder Beratungsgesprächen.

Auf Basis der erhobenen Bedarfe werden Personalentwicklungsmaßnahmen und -angebote konzipiert oder zur Auswahl des richtigen Angebots oder der/des richtigen Anbieterin/Anbieters beraten. Im Anschluss an die Durchführung der unterschiedlichen Maßnahmen unterstützt das Referat für Organisations- und Personalentwicklung die Beschäftigten bei Bedarf dabei, das Gelernte sicher in den eigenen Arbeitsalltag zu übertragen (Transfer).

Die Auswahl und Beauftragung (externer) Anbieter\*innen, Angebote und Instrumente erfolgt ausschließlich nach zuvor definierten Qualitätskriterien sowie diversitätssensibel und geschlechtergerecht. Im Zuge der Sicherstellung einer sehr hohen Qualität werden alle vom Referat für Organisations- und Personalentwicklung angebotenen Maßnahmen und Instrumente – vornehmlich summativ – evaluiert und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Die Evaluation sowie die kontinuierliche inhaltliche und methodische Anpassung aller Maßnahmen und Instrumente an die Entwicklungen und künftigen Bedarfe der HRW stellt dabei die Basis der künftigen PE dar. Alle Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung werden an zentraler Stelle permanent in ein Bildungscontrolling eingespeist. Das Referat für Organisations- und Personalentwicklung berichtet hierzu sowie zu den Ergebnissen der Evaluationen an das Präsidium und entwickelt das Angebot entsprechend weiter.

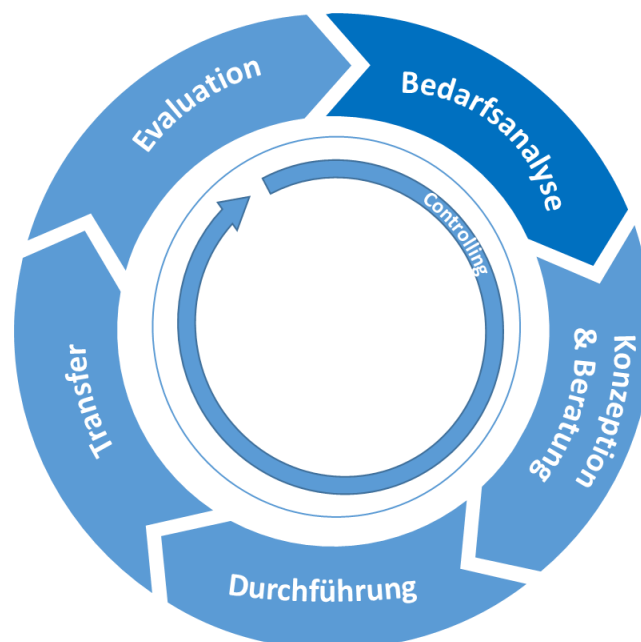


Abb. 3: Qualitätssicherung im Personalentwicklungsprozess an der HRW<sup>2</sup>

<sup>2</sup> In Anlehnung an Solga, M./Ryschka, J./Mattenklott: Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren, in: Ryschka, J./Solga, M./Mattenklott, A. (Hg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, Wiesbaden, 2011, S. 24.