



PERSONAL *IN* ENTWICKLUNG

*RAHMENKONZEPT ZUR PERSONALENTWICKLUNG
FÜR DIE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER
DER UB DUISBURG-ESSEN*

3. AUFLAGE 2024

ub

universitäts
bibliothek

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

IMPRESSUM

Personal in Entwicklung: Rahmenkonzept zur Personalentwicklung
für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der UB Duisburg-Essen
3., wesentlich überarbeitete Auflage

Duisburg/Essen, Universitätsbibliothek Duisburg-Essen, 2024

Mitwirkende und Ansprechpartnerinnen:

Delia Bauer-Krupp, Meike Bohlmann, Christina Kläre,
Gabriele Komossa, Doris Pohl, Ulrike Scholle, Cornelia Schwarz,
Nicole Walger, Marion Westermann

Layout und Satz:

Jasmin Pott

Illustrationen:

cnythzl (iStock), kaisorn (Adobe Stock)

Druck:

Universitätsdruckzentrum Duisburg-Essen

DOI:

10.17185/duepublico/81743

Online frei zugänglich auf DuEPublico

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons

International Lizenz: CC BY-NC-SA 4.0 Deed

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



<https://www.uni-due.de/ub/>



INHALT

6	VORWORT
9	UNSER LEITBILD
10	DIE UB ALS LERNENDE ORGANISATION
12	PERSONALENTWICKLUNG ALS FÜHRUNGSAUFGABE
18	KOOPERATIONS- UND FÖRDERGESPRÄCHE (KFG)
23	AUSBILDUNG
24	INDIVIDUELLE ENTWICKLUNGSPLANUNG
26	FORTBILDUNG UND QUALIFIZIERUNG
37	INFORMATION UND KOMMUNIKATION
38	FLEXIBLE ARBEITSZEITEN UND ARBEITSORTE
40	PERSONALMARKETING
42	PERSONALBEDARFSPLANUNG UND -DECKUNG
44	PERSONALBETREUUNG
48	JOB-ROTATION UND HOSPITATION
50	IDEEN- UND INNOVATIONSMANAGEMENT
52	KREATIVZEIT – ZEIT FÜR IDEEN
54	BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT
58	LEBENSPHASENORIENTIERTE PERSONALENTWICKLUNG

VORWORT

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Universitätsbibliothek Duisburg-Essen (UB) blickt mittlerweile auf über 15 Jahre kontinuierliche und systematische Personalentwicklung zurück. Seit der Erstveröffentlichung unseres Konzepts „Personal in Entwicklung“ sind nunmehr 10 Jahre vergangen. In dieser Zeit sind viele der uns bereits bekannten Rahmenbedingungen und Handlungsfelder von großer Bedeutung geblieben, gleichzeitig sehen wir uns neuen Herausforderungen gegenüber, denen die Fortschreibung unseres Personalentwicklungskonzepts (PE-Konzept) Rechnung trägt.

Das Herzstück des PE-Konzepts bildet unser Leitbild, das unter dem Motto „Universitätsbibliothek Duisburg-Essen: Offen für Alle“ verfasst wurde, wichtige Orientierungspunkte in unserem Arbeitsalltag bietet und das Selbstbild als Organisation beschreibt. Ebenso essentiell sind unsere Leitlinien der Zusammenarbeit. Als „Kompass für Zusammenarbeit und Führung“ wurden sie in engem Austausch von Kolleginnen und Kollegen aller Statusgruppen in der UB erarbeitet – immer mit dem Leitsatz im Blick, dass „der Mensch im Mittelpunkt“ steht.

Fortbildung und Qualifizierung sowie Kooperations- und Fördergespräche sind nach wie vor wichtige Instrumente in unserem Bemühen, unsere Beschäftigten bestmöglich

zu unterstützen und zu fördern. Angesichts der Tatsache, dass wir weiterhin eine Einrichtung mit überwiegend weiblichem Personal und einer alterszentrierten Belegschaft sind, reagieren wir mit innovativen und flexiblen Lösungsansätzen, die im vorliegenden PE-Konzept verankert und im Gleichstellungsplan der UB erläutert sind. In den letzten Jahren haben wir kontinuierlich daran gearbeitet, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Diversität, flexible Arbeitszeitmodelle und die betriebliche Gesundheitsförderung zu verbessern und an die veränderten Anforderungen der heutigen Arbeitswelt anzupassen.

In diesem Zusammenhang sind die Entwicklungen, die im Zuge der Corona-Pandemie stattgefunden haben, von zentraler Bedeutung – denn sie haben unser aller Arbeitsleben verändert. Die weitreichende Einführung des Homeoffice bietet jedem und jeder von uns viele Chancen, gerade im Hinblick auf die Verbesserung der Work-Life-Balance. Sie birgt aber auch zentrale Herausforderungen, auf die wir reagieren müssen: Wie finden wir als Menschen zusammen und wie kommunizieren wir effizient und gleichzeitig transparent?

Wie viele andere Branchen hat es auch die UB derzeit schwer, offene Stellen mit den benötigten Expertinnen und Experten zu besetzen. In Anbetracht des heutigen Wettbewerbs um qualifizierte Fachkräfte ist es deshalb von besonderer Bedeutung, dass sich die UB als attraktive Arbeitgeberin präsentiert. Hierzu gehören ohne Zweifel die flexible Gestaltung von Arbeitszeit und -ort, aber auch die familiengerechten Angebote der Universität sowie die Hervorhebung der sinnstiftenden Tätigkeitsmerkmale in unserer Bibliothek. Schaffen wir doch Zugang zu Literatur, Information und Daten und zahlen mit unserer Arbeit auf Bildungsgerechtigkeit und gesellschaftliche Teilhabe ein.

Als Direktorin der UB bin ich stolz darauf, dass wir den Weg der kontinuierlichen Weiterentwicklung erfolgreich gemeinsam beschreiten. Die UB ist nicht nur ein Ort des Wissens. Sie ist auch ein Ort, an dem die Menschen, die hier arbeiten, bereit sind, zu wachsen und Veränderung aktiv mit zu gestalten: Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unsere wichtigste Ressource.

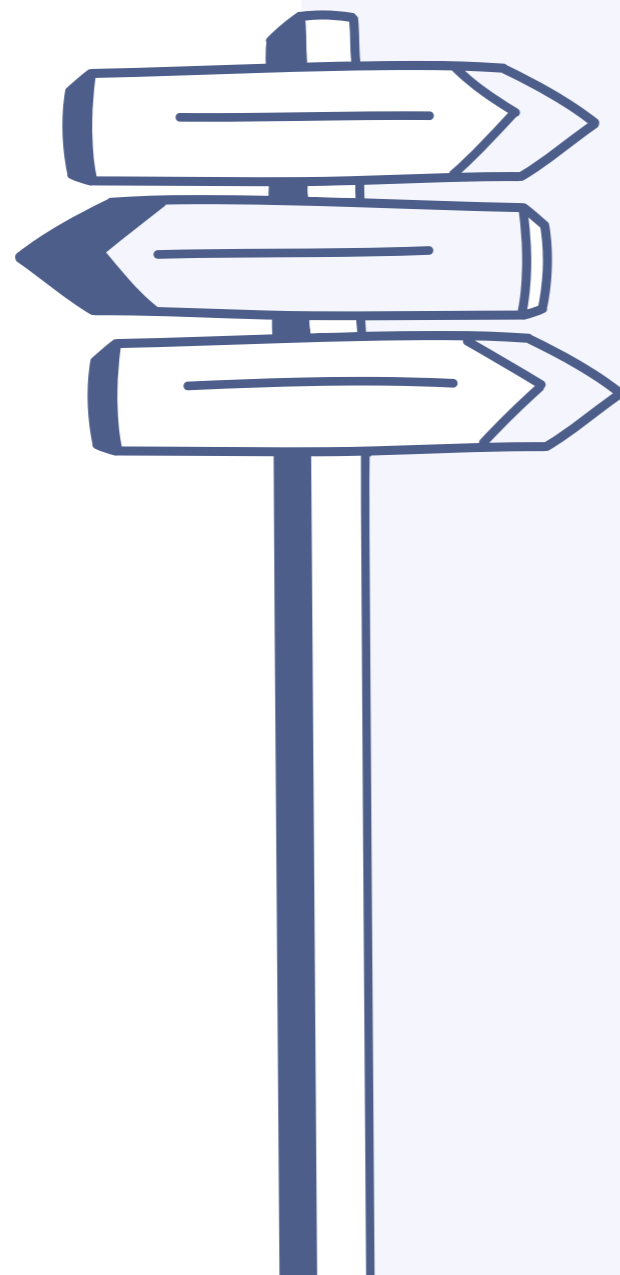
Ich möchte Sie herzlich einladen, die in diesem Konzept festgehaltenen Angebote zur Qualifizierung und Weiterbildung zu nutzen und mit unserem Fortbildungsteam in Kontakt zu treten, wenn Sie weitere Anregungen haben.

Ich bin zuversichtlich, dass unser Personalentwicklungskonzept nicht nur einen wertvollen Beitrag dazu leisten wird, unsere Services für Studium, Lehre und Forschung in gewohnter Qualität aufrechtzuerhalten und zukunftsorientiert auszubauen, sondern bin auch überzeugt davon, dass das Konzept ein Schlüssel ist, mit innerer Expertise gut auf die Herausforderungen von morgen vorbereitet zu sein und der digitalen Transformation mit großer Lust erfolgreich zu begegnen.

Mein besonderer Dank gilt all jenen, die an unserem Prozess der Personalentwicklung beteiligt sind und sich dafür immer wieder neu engagieren.

Duisburg/Essen, im März 2024

Ihre
Nicole Walger
Ltd. Bibliotheksdirektorin



UNSER LEITBILD

Das Leitbild der UB zeigt die uns leitenden Orientierungspunkte auf und beschreibt unser Selbstverständnis als Organisation, das den Menschen im Mittelpunkt allen Handelns sieht.

Universitätsbibliothek Duisburg-Essen: Offen für Alle

Wir kennen uns aus mit Literatur, Informationen und Daten und sorgen dafür, dass unsere Nutzerinnen und Nutzer unmittelbaren und verlässlichen Zugang zu ihnen haben.

Wir bieten Raum für Kommunikation und fördern den Wissenstransfer in die Gesellschaft hinein.

Wir engagieren uns mit Leidenschaft für den Erfolg von Studium, Lehre und Forschung und liefern Impulse für deren Weiterentwicklung. Integrität, Offenheit sowie die Prinzipien der guten wissenschaftlichen Praxis sind die uns leitenden Maximen.

Wir entwickeln uns für unsere Nutzerinnen und Nutzer weiter und investieren in die Stärkung unserer Kompetenzen. Unsere Arbeitskultur ist geprägt von Offenheit, Respekt, Vertrauen, Kooperation und Reflexion.

DIE UB ALS LERNENDE ORGANISATION



Die Bibliothek spielt eine zentrale Rolle bei der Unterstützung von Studium, Lehre und Forschung an der Universität Duisburg-Essen (UDE).

Um in Zeiten stetigen Wandels und ständiger Veränderung – sowohl in der Gesellschaft, als auch im Bildungsbereich, am Medienmarkt oder bei der Wissensrezeption – leistungsfähig zu bleiben und ihre Daseinsberechtigung auch weiterhin zu sichern, muss die UB offen und anpassungsfähig sein, sich bewegen und immer wieder Neues „lernen“.

Dies kann nur auf Basis von gut ausgebildetem Personal gelingen, das Lust auf Veränderung hat und überkommene Strukturen bereitwillig ablegt, um neues Wissen aufzubauen. Dies ist immer mit dem Wunsch verbunden, Aufgaben stets nach zeitgemäßen Standards zu erfüllen

und neuen Herausforderungen proaktiv und der eigenen Stärken bewusst begegnen zu können.

Genau genommen lernt nicht die Organisation an sich, sondern es lernen die Menschen innerhalb der UB. Sie reagieren nicht nur auf neue Anforderungen von außen, sondern gestalten die für sie relevanten Zukunftsthemen selbst proaktiv und kreativ durch kontinuierliche Erweiterung ihrer Kompetenzen mit. Zu den drängenden Zukunftsthemen der nächsten Jahre gehört dabei sicherlich nicht nur die weiterhin rasant fortschreitende Digitalisierung mit all ihren Facetten und Differenzierungen, sondern auch die Herausforderungen durch den Fachkräftemangel, das veränderte Lehr-, Lern und Arbeitsverhalten sowie die gesellschaftliche wie ökologische Verantwortung, im Sinn der Agenda 2030 zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen.

Förderung und Forderung des Lernpotenzials aller UB-Beschäftigten und die Implementierung von Wissensmanagement (Erwerb, Entwicklung, Transfer, Speicherung und Nutzung von in der Einrichtung vorhandenem Wissen) sind Voraussetzung für eine Bibliothek als lernende Organisation.

Wichtige und unterstützende Faktoren sind dabei u. a. eine gemeinsame Strategie und Zielvereinbarung, Kunden- und Serviceorientierung, Prozessorientierung, Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit, die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Prognose, ein möglichst demokratischer und partizipatorischer Führungsstil, die Integration von Personal- und Organisationsentwicklung, Zulassen und Unterstützen neuer Ideen (v. a. durch die Führungskräfte), Fehlertoleranz sowie ein gut funktionierendes Informations- und Kommunikationssystem.

Wissenserwerb

erfolgt an unserer UB z. B. über externe Fort- und Weiterbildungen, Konferenzen und Kongresse, berufsbegleitende Studiengänge, Hospitationen, Online-Seminare, Blogs, Online-Selbstlernkurse, Kooperationen, Kompetenznetzwerke oder Kundenbeziehungen (Beschwerdemanagement und Nutzerinnen- und Nutzerforschung).

Wissen zu entwickeln

wird intern über Hospitation, Job Enrichment, Job Rotation, betriebliches Vorschlagswesen, Ideenmanagement und Kreativzeit unterstützt.

Transfer von erworbenem Wissen

wird über Teamarbeit, Führungskräfte-Gespräche, interne Fortbildungen, Qualitätszirkel und Wissensmanagementtools bewirkt.

Speicherung und Nutzung von Wissen

wird ermöglicht mit Hilfe von Wikis und Wissensmanagementtools.

PERSONAL- ENTWICKLUNG ALS FÜHRUNGSaufABE

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG (FKE)

Die UDE sieht die Führungskräfteentwicklung als eine Investition in die Leistungsfähigkeit der Hochschule und Bestandteil eines kontinuierlichen und konsequenten Qualitätsmanagements.² Als Ziel soll ein modernes Führungsbild verankert werden, in dem ein wertschätzender Umgang selbstverständlich ist, ein diskriminierungsfreies Umfeld herrscht, Selbstständigkeit gefördert wird und Freiräume gewährt werden.

Die Aufgabe von Führungskräften ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg einer Organisation. Sie sind nicht nur dafür verantwortlich, die täglichen Abläufe zu organisieren und sicherzustellen, dass vereinbarte Ziele erreicht werden, sondern spielen auch eine wesentliche Rolle bei der Entwicklungsbegleitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Indem sie ein Umfeld schaffen, in dem Innovation und Kreativität gefördert werden, ermöglichen sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihr Potential auszuschöpfen. In Veränderungsprozessen kommt der ermutigenden und unterstützenden Begleitung durch die Führungskräfte eine bedeutende Rolle zu. Im Gesamtprozess der Personalentwicklung ist die Führungskräfteentwicklung daher ein wichtiges Instrument. Die „Führungskräfte sind die eigentlichen Personalentwickler“.³

ZIELGRUPPEN DER FKE

„Führungskräfte sind Beschäftigte, die innerhalb der eigenen [...] Einrichtung Weisungsbefugnis über mindestens eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter haben.“⁴

Ausgehend von dieser Definition gestalten sich die Zielgruppen für Führungskräfteentwicklung an der UB Duisburg-Essen wie folgt:

1. Führungsebene: Bibliotheksleitung
2. Führungsebene: Dezernatsleitungen sowie wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungs- oder Projektleitungsfunktion
3. Führungsebene: Teamleitungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Projektleitungsfunktion

SCHWERPUNKTE DER FKE

- Regelmäßige thematische Dienstbesprechungen/ Gespräche aller (Nachwuchs-)Führungskräfte.
- Entsendung zu modularen „Führungskräfte trainings“ (Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung an der TH Köln (ZBIW), Hochschulübergreifende Fortbildung (HÜF), Fortbildungsprogramm der UDE, Fortbildungsakademie des Ministeriums des Inneren des Landes NRW (FAH)
- Lokalisierung und Förderung von Nachwuchsführungskräften. Die UB fördert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Stellvertretungspositionen oder Projektleiterinnen und -leiter ohne Führungsverantwortung, indem sie gezielt auf passgenaue Schulungen, wie z. B. zur lateralen Führung aufmerksam macht.
- Kompetenzförderung im kommunikativen Bereich. Um dem Führen von Kooperations- und Fördergesprächen, der Mitarbeiterführung und der Koordination und Leitung eines Teams gerecht werden zu können, werden regelmäßig Schulungen der „Soft Skills“ angeboten.

Insbesondere von Führungskräften mit Personalverantwortung wird erwartet, dass diese sich im Themenfeld „Kommunikation“ fortbilden und entwickeln.

- Kompetenzförderung im Bereich von Fehlerkultur, kritischem Denken und Kreativität.

ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEIT

Seit über 15 Jahren wird an der UB eine systematische Führungskräfteentwicklung gelebt. Dabei werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in leitender Position in die Lage versetzt, einen motivierenden und aktivierenden Führungsstil zu leben. Den Führungskräften wird dazu die Teilnahme am ZBIW-Seminar „Führungskraft entwickeln für die sich wandelnde bibliothekarische Arbeitswelt“ ermöglicht.

Neben dem Fortbildungsangebot des ZBIW zur Führungskräfteentwicklung wird der Prozess durch Seminare zum Thema „Führung und Gesundheit“, „Führen in Veränderungsprozessen“, „Krisenmanagement und Krisenkommunikation“ oder „Personalführung und Persönlichkeitsentwicklung“ begleitet.

² vgl. <https://www.uni-due.de/pe/fuehrungskraefte.php>

³ aus ZBIW-Seminar „Personalentwicklung in Hochschulbibliotheken“, Referentin: Dr. Christina Reinhardt, 10.-11.5.2007

⁴ aus: Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen / Landesregierung Nordrhein-Westfalen. - Bd. Führung. - [ca. 2006]



UNSER KOMPASS FÜR ZUSAMMENARBEIT UND FÜHRUNG



Unser Konzept der Führungskräfteentwicklung wird flankiert durch die Führungsleitlinien der UB.

Führungsleitlinien sind Grundsätze, die in einer Organisation als Prinzipien und Soll-Vorschriften der Führung allgemein gelten und das Führungsverhalten standardisieren sollen. Sie beinhalten die unternehmensspezifisch geltenden ethischen Grundwerte und das Menschenbild, auf dem das Führungshandeln ruht, sowie Verhaltenserwartungen an die Führungskräfte.

Im Herbst 2023 haben sich die Führungskräfte der UB im Rahmen eines mehrtägigen Führungskräfte-Workshops auf den folgenden „Kompass für Zusammenarbeit und Führung“ verständigt. Essentiell bei der Entstehung dieser Leitlinien war die Perspektive von vielen engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Statusgruppen der UB, die das Thema in weiteren Workshops bearbeitet haben.

Die Beschäftigten können eine Anpassung des tatsächlich gezeigten Führungsverhaltens an diese Leitlinien einfordern, etwa im Rahmen eines Kooperations- und Fördergesprächs (KFG).

UNSER KOMPASS FÜR ZUSAMMENARBEIT UND FÜHRUNG – WERTE- UND ZUKUNFTSORIENTIERT



DER MENSCH IM MITTELPUNKT

WIR ALLE...

- gehen respektvoll, wertschätzend und kollegial miteinander um.
- bringen unsere Stärken ein, motivieren und unterstützen uns gegenseitig.
- üben konstruktiv Kritik und gehen offen mit Fehlern und Konflikten um.
- achten auf eine gesunde Work-Life-Balance.

ALS FÜHRUNGSKRAFT...

- identifiziere und fördere ich individuelle Stärken und Potenziale und setze meine Mitarbeitenden entsprechend ihren Fähigkeiten ein.
- schaffe ich ein vertrauensvolles Arbeitsklima, gebe Raum zur Entfaltung und ermutige, auch aus Fehlern zu lernen.
- nehme ich Konflikte wahr, spreche sie an und unterstütze konstruktive Lösungen.
- reflektiere ich mein Verhalten, nehme Feedback an und bin mir meiner Verantwortung als Vorbild bewusst.
- achte ich auf gesunde Arbeitsbedingungen.

VERANTWORTUNGSVOLL HANDELN

WIR ALLE...

- kennen unsere Ziele und Verantwortlichkeiten.
- zeigen Initiative und stehen für unsere Arbeitsergebnisse ein.
- pflegen offene Kommunikation, vertrauensvolle Zusammenarbeit und Wissensaustausch.
- handeln kundenorientiert und engagieren uns für eine positive Außenwirkung.

ALS FÜHRUNGSKRAFT...

- kommuniziere ich Ziele, Aufgaben und Erwartungen klar und transparent.
- sehe ich Chancen und Risiken, handle proaktiv und bin verantwortlich dafür, dass gesetzte Ziele erreicht werden.
- schaffe ich Rahmenbedingungen sowie Handlungsspielräume und vertraue meinen Mitarbeitenden.
- schütze ich meine Mitarbeitenden.

LEISTUNGS- & LÖSUNGSORIENTIERT ARBEITEN

WIR ALLE...

- arbeiten auf Basis einheitlicher Qualitätsstandards und halten uns an vereinbarte Arbeitsmethoden und -prozesse.
- lassen uns an gesetzten Zielen messen.
- arbeiten über Team- und Dezernatsgrenzen hinweg zusammen und ergänzen uns mit Blick auf vielfältige Expertisen.
- sehen in Herausforderungen auch Chancen.

ALS FÜHRUNGSKRAFT...

- entwickle und setze ich realistische und überprüfbare Ziele.
- priorisiere ich Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit und Sorge für deren Umsetzung.
- überprüfe und steuere ich situativ und individuell angemessen.
- erkenne ich Zielkonflikte, identifiziere Handlungsoptionen und treffe Entscheidungen.

ZUKUNFTSORIENTIERT AUFSTELLEN

WIR ALLE...

- begegnen neuen Entwicklungen aufgeschlossen und lernbereit.
- erweitern unsere Kompetenzen, teilen und sichern unser Wissen.
- arbeiten vorausschauend, bringen Ideen ein und nutzen unseren Handlungsspielraum.
- haben Mut, Neues zu wagen.

ALS FÜHRUNGSKRAFT...

- erkenne ich neue Entwicklungen und bringe sie meinen Mitarbeitenden nah.
- gestalte ich mit den Mitarbeitenden innovative Angebote und Formate.
- begleite ich aktiv Veränderungsprozesse.
- ermutige ich zum Perspektivwechsel.

KOOPERATIONS- UND FÖRDERGESPRÄCHE



In einer sich ständig verändernden Arbeitswelt ist es notwendig, neue Anforderungen der Organisation mit den Interessen der Beschäftigten abzustimmen. Dies gelingt, wenn Informationen weitergegeben werden und die Beschäftigten sich untereinander austauschen. Es ist eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte, die dafür notwendigen Kommunikationsabläufe sicherzustellen. Dies wird in der UDE durch das Instrument „Kooperations- und Fördergespräch“ unterstützt. Im KFG können sich Vorgesetzte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ruhiger Gesprächsatmosphäre ohne Zeit- und Beurteilungsdruck strukturiert über wesentliche Themen der Zusammenarbeit verständigen.

Eine zwischen Hochschule und Personalrat geschlossene Dienstvereinbarung⁵ regelt Grundsätzliches zum Ablauf und Verfahren der KFG. Ein ausführlicher Leitfaden⁶ beschreibt die inhaltlichen Aspekte des KFG, legt Einzelheiten für die Durchführung der Gespräche fest und bietet im Anhang einen umfangreichen Fragenkatalog zur inhaltlichen Vorbereitung.

KFG IM RÜCKBLICK

Seit Einführung der KFG im Jahr 2009 werden kontinuierlich Vorschläge zur Optimierung künftiger Gespräche zusammengetragen sowie verschiedene Fortbildungen zur Gesprächsführung und wertschätzender Kommunikation angeboten. Inzwischen sind die KFG als Angebot etabliert und werden innerhalb der UB gut angenommen. Das Gespräch, losgelöst vom Tagesgeschäft, wird von vielen Kolleginnen und Kollegen gerne als Gelegenheit genutzt, persönliche Anliegen vorzutragen und wechselseitig kritische Punkte anzusprechen.

WAS WIRD BESPROCHEN?

Der Inhalt der Gespräche geht weit über die vielfältigen, selbstverständlichen, tagtäglich stattfindenden Gesprächskontakte hinaus. Es geht um eine regelmäßige Bestandsaufnahme und Reflexion arbeitsplatzbezogener Themen ohne konkreten Anlass, unabhängig von einer Beurteilung und losgelöst vom Tagesgeschäft.

In dem vertraulichen, strukturierten und beiderseits gut vorbereiteten Gespräch behandeln der/die Beschäftigte und der/die Vorgesetzte vorzugsweise Themen wie:

- Arbeitsinhalte, Arbeitsumfeld, Rahmenbedingungen
- persönliches Verhalten, Zusammenarbeit und Führung
- Perspektiven der beruflichen Förderung und persönlichen Entwicklung.

FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN BIETET DAS GESPRÄCH DIE MÖGLICHKEIT:

- die Auffassungen und Erwartungen zum eigenen Aufgabenbereich, zur Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen sowie zur eigenen Weiterentwicklung einmal jährlich systematisch darzustellen und zu besprechen,
- Klarheit über die arbeitsrelevanten Aufgaben, Prioritäten und erwarteten Leistungen zu erhalten,
- Rückmeldungen über die Einschätzung der eigenen Arbeit und der zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten zu erhalten und dadurch den eigenen Leistungsstand besser beurteilen zu können.

FÜR DIE VORGESETZTEN BIETET DAS GESPRÄCH DIE MÖGLICHKEIT:

- die Strukturen der Zusammenarbeit und das Arbeitsklima langfristig zu verbessern, indem er oder sie bessere Kenntnis über die Beschäftigten, deren konkrete Arbeitszusammenhänge und persönlichen Vorstellungen erhält,
- den Beschäftigten die mittel- und längerfristigen Vorhaben klarer und überschaubarer zu machen,
- durch gemeinsam getroffene Absprachen und die Formulierung von individuellen Förder- und Entwicklungsplänen die Motivation der Beschäftigten zu stärken und eine höhere Identifikation mit den übergeordneten Zielen der UB zu erreichen.

⁵ vgl. https://www.uni-due.de/imperia/md/content/pe/intranet/kfg-dienstvereinbarung_2015.pdf

⁶ vgl. <https://www.uni-due.de/imperia/md/content/pe/intranet/kfg-leitfaden.pdf>



CHANCEN DES KFG

Die Bedeutung des KFG liegt darin, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter auf die Arbeitsbedingungen und die eigene berufliche Fortentwicklung Einfluss nehmen kann. Zugleich wird die maßgebliche Rolle der Vorgesetzten für die Personalentwicklung betont. Im Gespräch haben die Beteiligten die Gelegenheit, gemeinsam ihre Standpunkte zu bestimmen, sich über fördernde oder auch störende Aspekte in den Arbeitsbedingungen zu verständigen, Arbeitsvorgaben zu vereinbaren, Entwicklungsperspektiven zu skizzieren und gemeinsam die künftige Zusammenarbeit zu gestalten.

BESONDERE ORGANISATION

Das KFG findet in der Regel einmal jährlich statt. Hierzu laden die Vorgesetzten ein. Der Termin wird rechtzeitig, d. h. mindestens zwei Wochen vorher vereinbart, um beiden Gesprächsbeteiligten ausreichend Zeit für eine gründliche Vorbereitung zu geben. Die ausführlichen Beschreibungen und Fragenkataloge des Leitfadens bieten hierfür eine gute Hilfestellung. Für das Gespräch einschließlich Nachbereitung sollte ausreichend Zeit zur Verfügung stehen (ca. 1 – 1,5 Stunden).

Alle Beteiligten sprechen jeweils mit ihren fachlichen Vorgesetzten. In Fällen, in denen eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mehrere fachliche Vorgesetzte hat, besteht die Möglichkeit, sich für eine bzw. einen davon zu entscheiden oder auch mehrere Gespräche zu führen.

Das KFG ist ein partnerschaftlicher und vertraulicher Dialog auf der Grundlage gegenseitiger persönlicher Achtung und Wertschätzung. Es fordert von beiden Gesprächsbeteiligten ein hohes Maß an Offenheit, Vertrauen, Ehrlichkeit und die Bereitschaft, sich auf die Sichtweise des jeweils anderen einzulassen. Die KFG an der UDE sind als Angebot an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gedacht, die Teilnahme ist freiwillig. Die Gespräche sollen zur Verbesserung von Information und Kommunikation und damit zur Verbesserung der Betriebskultur insgesamt beitragen.

Neben den schon genannten inhaltlichen Aspekten zu Arbeitsinhalt und -umfeld, Zusammenarbeit und persönlicher Entwicklung können auch die zwischen Hochschule und UB geschlossenen Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) thematisiert werden mit ihren Auswirkungen auf die Arbeit der jeweiligen Abteilung und der einzelnen Beschäftigten.

Im Laufe des Gesprächs können gemeinsam Ziele formuliert werden, die nicht als Zielvereinbarungen mit Leistungsaspekten, sondern als für beide Seiten verlässliche Prioritätenvereinbarung für den Zeitraum bis zum nächsten Gespräch gedacht sind. Das Gespräch dient damit der Orientierung beider Beteiligten – ohne unverbindlich oder beliebig zu sein.

NACHWIRKEN LASSEN

Es wird empfohlen, die Ergebnisse des KFG schriftlich festzuhalten. Bei gemeinsamen Vereinbarungen sollten diese inhaltlich so konkret wie möglich dokumentiert werden. Um die Verbindlichkeit der Vereinbarungen hervorzuheben, soll das Protokoll der Vereinbarungen von beiden Seiten unterschrieben werden, sofern die Inhalte beiderseits einvernehmlich anerkannt sind. Aspekte, zu denen kein Einvernehmen erzielt werden konnte, können im Protokoll separat aufgenommen werden. Das

Protokoll ist nur für die beiden Beteiligten bestimmt und dient wiederum als Grundlage für die Vorbereitung und Bestandsaufnahme des im Folgejahr anstehenden Gesprächs. Die Durchführung des KFG wird auf einem Formblatt bestätigt, das an die Personalentwicklung weitergegeben wird, ebenso wie ggf. eine Vereinbarung über Fortbildungswünsche oder sonstige gewünschte Personalentwicklungsmaßnahmen, die über den Verantwortungsbereich des Vorgesetzten hinausgehen.





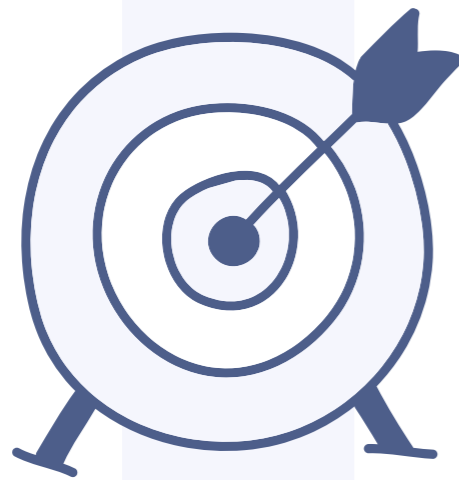
AUSBILDUNG

Als anerkannter Ausbildungsbetrieb bildet die UB pro Jahrgang zwei Auszubildende zur/zum Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste (FaMI), Fachrichtung Bibliothek, aus. Gleichzeitig bietet die UB Praktikumsplätze an für für FaMI-Auszubildende anderer Fachrichtungen und Einrichtungen, Schülerinnen und Schüler und Studierende der Bibliothekswissenschaft und/oder des Informationsmanagements an, sowohl der Bachelor-Studiengänge als auch im Rahmen der postgradualen Ausbildung.

Wie bei der Personalgewinnung insgesamt ist auch das Recruiting junger Nachwuchskräfte in Zeiten des Fachkräftemangels von großer Bedeutung. Die UB arbeitet hierzu sowohl mit Schulen als auch mit bibliothekarischen Ausbildungsstätten zusammen. Impulse und Vernetzung bieten zudem Gremien der berufsfachlichen Verbände. Sinnstiftende Tätigkeit in einer Branche, die sich dem freien Zugang zu Bildung und Information sowie Bildungsgerechtigkeit verschrieben hat, gepaart mit der Vielseitigkeit im Umgang mit digitalen Informationen, stellt die

UB hierbei als attraktiv heraus. Die UB richtet sich verstärkt an junge Menschen mit vielfältigem sprachlichen und sozio-kulturellem Hintergrund, um die Diversität der Teams – aus innerbetrieblichen Gründen wie aus Aspekten der Nutzer- und Nutzerinnenorientierung – an der UDE gezielt zu fördern. Während der dreijährigen, dualen Berufsausbildung erwerben die Auszubildenden alle zur Ausübung des angestrebten Berufs erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Ihre Ausbilderinnen verfügen über die persönliche und fachliche Eignung, um die betriebliche Ausbildung der FaMIs entsprechend den Vorgaben der Ausbildungsordnung durchführen zu können. Am Ende ihrer Ausbildungszeit steht den FaMIs auf Basis ihrer erworbenen Kompetenzen und entwickelten Interessen die berufliche Zukunft in sämtlichen Bibliothekstypen offen. In der UB gilt es, sie nach der Ausbildung unter Berücksichtigung des Personalbedarfs entsprechend ihren Qualifikationen und ihren Potenzialen einzusetzen.

INDIVIDUELLE ENTWICKLUNGS- PLANUNG



Eine Entwicklungsplanung dient der zielgerichteten, individuellen Personalentwicklung. Sie skizziert auf der Grundlage einer Analyse der Aufgaben und Anforderungen des aktuellen und/oder zukünftigen Arbeitsplatzes sowie einer Analyse der individuellen Bedürfnisse notwendige Qualifizierungsmaßnahmen.

Die Personalentwicklung in der UB erachtet es als wichtig, das Bewusstsein der Vorgesetzten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den planerischen Umgang mit beruflichen Möglichkeiten zu schärfen und insbesondere Vorgesetzte über rechtliche, finanzielle und sonstige Rahmenbedingungen in Kenntnis zu setzen, diese Möglichkeiten anzuwenden und auszuschöpfen.

Es besteht nicht die Absicht, ein weitreichend formalisiertes Verfahren zu installieren. Dennoch sollen sich Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Thema aktiv auseinandersetzen. „Entwicklungspläne“ können als individuell zugeschnittene Perspektivpläne gesehen werden, die z. B. im Rahmen von Kooperations- und Fördergesprächen skizziert werden. Es geht darum, individuellen Entwicklungsbedarf zu definieren und die Fort- und Weiterbildung entsprechend zu planen. Basis

könnte ein sog. Experten-Profil sein, bei dessen Erstellung die besonderen Fähigkeiten der Beschäftigten im Mittelpunkt stehen. Mit Hilfe dieses individuellen Profils können ausgeübte Tätigkeiten, berufliche und private Interessen sowie besondere Qualifikationen angemessen in die Planung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen einfließen.

Dabei bedeutet Entwicklungsplanung nicht allein Aufstiegsplanung, sondern eine Berufswegplanung allgemein. Sie fängt bereits bei der Einführung und Einarbeitung neuer oder wieder in den Beruf einsteigender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne eines Wiedereinstiegsmanagements an. Ergebnis einer Entwicklungsplanung kann auch eine Kompetenzerweiterung (Job Enlargement oder Job Enrichment) und/oder ein Arbeitsplatzwechsel sein. Entwicklungspläne sollen – ggf. für einen längeren Zeitraum – arbeitsbegleitend angelegt sein, damit ein Einsatz des Gelernten in der Praxis und die Reflexion des eigenen Handelns möglich sind.

Die ideale Plattform des wechselseitigen Austausches sind die Kooperations- und Fördergespräche.

FORTBILDUNG UND QUALIFIZIERUNG

Der Fort- und Weiterbildung als Teil der Personalentwicklung kommt in Zeiten des Wandels des bibliothekarischen Berufsbildes eine besondere Bedeutung zu. Welche Implikationen die Anforderungen dieses Wandels für die Personalentwicklung haben wird, hat die UB bereits 2019 in ihrem Dauerstellen- und Personalentwicklungskonzept in den Blick genommen.⁷

AUFTRAG UND ZIEL VON FORTBILDUNG UND QUALIFIZIERUNG

„Wir entwickeln uns für unsere Nutzerinnen und Nutzer weiter und investieren in die Stärkung unserer Kompetenzen.“ (Leitbild der UB, 2022)

Um in Zeiten stetigen Wandels und ständiger Veränderung leistungsfähig zu bleiben und künftigen Herausforderungen begegnen zu können, benötigt die Bibliothek gut qualifiziertes Personal, das sich für Veränderungen, den Aufbau neuen Wissens sowie lebenslanges Lernen begeistert. Vor dem Hintergrund einer längeren Lebensarbeitszeit muss auch das Erfahrungswissen älterer Beschäftigter (besser) genutzt und mit aktuellen fachlichen und überfachlichen Qualifikationen verbunden werden. Ähnliches gilt für die vielfältigen sozialen und kulturellen (Lebens-)Erfahrungen der Beschäftigten: In unserer heutigen diversen Gesellschaft gilt es, auch diese im und für das konkrete Arbeitsumfeld und Serviceangebot der UB durch ein diskriminierungsfreies Umfeld fruchtbar zu machen.

Fort- und Weiterbildung sind damit für die Qualität und Leistungsfähigkeit der Bibliothek, ihre strategische Ausrichtung sowie die Zufriedenheit am Arbeitsplatz von zentraler Bedeutung.⁸ Eine zukunftsweisende, lebendige Fortbildungskultur und eine strategische, am Bedarf orientierte Weiterbildung unterstützen Bibliotheksleitung und Führungskräfte bei der Umsetzung einer systematischen und effizienten Personal- und Organisationsentwicklung.

FORTBILDUNGSKONZEPT

Permanentes Lernen ist eigenverantwortliche Verpflichtung und Chance für alle Beschäftigten der Bibliothek. Fortbildungen stärken dabei die fachlichen und methodischen Kenntnisse und Fähigkeiten und erweitern persönliche, soziale und emotionale Kompetenzen.

Die Grundlage für das Fortbildungskonzept der UB ist seit 2010 die Dienstvereinbarung Fort- und Weiterbildung an der UDE.⁹ Die Verantwortung für die Umsetzung des Konzepts auf operativer Ebene tragen die Fortbildungsbeauftragten der UB, die das Fortbildungsteam bilden, in Kooperation mit den Führungskräften.

Die Führungskräfte antizipieren Aufgaben sowie Entwicklungen und identifizieren Handlungsfelder. Sie unterstützen nach Möglichkeit die Qualifizierungswünsche der Beschäftigten zum Ausbau persönlicher und fachlicher Kompetenzen. Das Fortbildungsteam fungiert als Mittler

zwischen Beschäftigten, Vorgesetzten und Anbietern von Weiterbildungsveranstaltungen. Es kooperiert mit der Personalentwicklung und ist kompetenter Ansprechpartner in allen Belangen der Fort- und Weiterbildung.

Im Einzelnen unterstützt das Fortbildungsteam die bedarfsorientierte Qualifizierung von Beschäftigten der UB und begleitet den gesamten Fortbildungsprozess. Hauptkomponenten sind hier

- die systematische Bedarfsanalyse, die Beratung der Beschäftigten und ihrer Vorgesetzten,
- die Bereitstellung passgenauer Weiterbildungsangebote,
- die Initiierung von zielgruppenspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen sowie
- die abschließende Evaluierung der Maßnahmen.

BEDARFSANALYSE

Das Hauptaugenmerk liegt auf der „bedarfsorientierten“ Fortbildung. Bestimmt wird der Bedarf von der Strategie und den Zielen der Bibliothek einerseits sowie den Interessen und Entwicklungsplänen der Beschäftigten andererseits. Sie ist dabei eingebettet in die Verantwortung der Bibliothek für eine sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Entwicklung unserer Gesellschaft, wie sie z. B. die Agenda 2030 beschreibt.

Fortbildung ist Führungsaufgabe, und so kommt den Vorgesetzten im Gesamtprozess eine Schlüsselrolle zu: Sie kommunizieren die Anforderungen der Bibliothek an die Beschäftigten ihres Dezernats/Teams und stimmen im jährlichen Mitarbeitergespräch (KFG) die Interessen der Mitarbeiterinnen oder des Mitarbeiters und der Bibliothek aufeinander ab. Sie erhalten alle Fortbildungsanträge ihres Verantwortungsbereichs und haben die Option, steuernd einzugreifen. Die Qualifizierung der Beschäftigten erstreckt sich auf die Bereiche Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.

Der Bedarf an Fortbildungsmaßnahmen wird aus folgenden Quellen ermittelt:

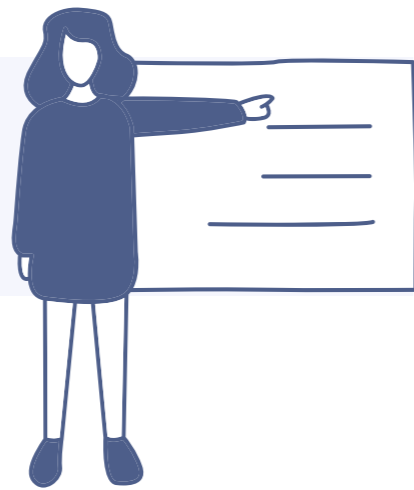
- Leitbild
- Führungsleitlinien „Unser Kompass für Zusammenarbeit und Führung – werte- und zukunftsorientiert“
- Anforderungen, die sich aus organisatorischen Veränderungen und der langfristigen (Personal-)Entwicklungsplanung ergeben
- Ziel- und Leistungsvereinbarungen der UB mit der Universität
- Strategiearbeit der UB
- Individueller Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten, der in den jährlichen KFG formuliert wird, daneben auch in den Beurteilungsgesprächen sowie im Rahmen von Auswahlverfahren bei Neueinstellungen



⁷ vgl. Dauerstellen- und Personalentwicklungskonzept der Universitätsbibliothek 2019, S. 3; internes Dokument.

⁸ vgl. Qualifizierung und Fortbildung an der UDE: https://www.uni-due.de/peoe/fb_grundlagen.php

⁹ vgl. https://www.uni-due.de/imperia/md/content/pe_oe/dienstvereinbarung_zur_fort_und_weiterbildungneu.pdf



EXTERNE FORTBILDUNGSANGEBOTE

Vorrangig sind für die Fortbildung der Beschäftigten der UB die Angebote der folgenden Anbieter zu nutzen:

Lokal:

- Fortbildungsprogramm der UDE

Regional:

- Weiterbildungsprogramm des ZBIW. Durch die enge Zusammenarbeit zwischen den Fortbildungsbeauftragten der UB einerseits und dem Fortbildungsteam der UDE bzw. dem ZBIW andererseits können die aktuellen Bedarfe der UB im Seminarangebot der Veranstalter berücksichtigt werden. Zusätzlich können individuelle, auf die Anforderungen der UB zugeschnittene Maßnahmen zielgruppenspezifisch inhouse mit externem Trainer oder externer Trainerin veranstaltet werden.
- Seminarangebot der Fortbildungsakademie des Ministeriums des Inneren des Landes NRW (FAH) als qualifizierter Dienstleister der Fortbildung für alle Beschäftigten des Landes Nordrhein-Westfalen und als kompetenter Partner für alle Behörden und Einrichtungen des Landes
- Veranstaltungen der Hochschulübergreifenden Fortbildung NRW (HüF) zur Förderung der beruflichen Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Verwaltungsaufgaben sowie der Beschäftigten der Betriebstechnik in den Hochschule
- Angebote des Landesbetriebs IT.NRW zu den Themenfeldern Informationstechnik und Statistik

Überregional:

- spezielle fachliche Fortbildungsveranstaltungen (z. B. BiblioCON und andere Kongresse, Veranstaltungen der Berufsverbände)
- Praktikum in einer Bibliothek des europäischen Auslands mit dem ERASMUS-Personal-Mobilitätsprogramm (Koordination: Akademisches Auslandsamt der UDE) sowie ERASMUS+ für Auszubildende (Koordiniert durch Robert-Schmidt-Berufskolleg Essen)

Darüber hinaus wird es den Beschäftigten der UB je nach Bedarf ermöglicht, auch Angebote weiterer externer Fortbildungsanbieter wahrzunehmen.

INTERNE FORTBILDUNGSANGEBOTE

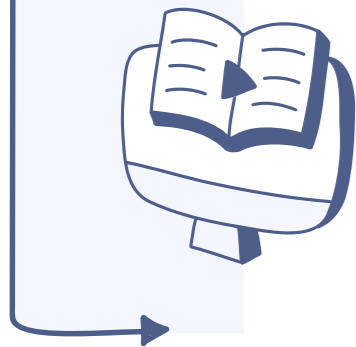
Interne Fortbildungen stellen für die Beschäftigten der UB seit vielen Jahrzehnten eine wertvolle Ergänzung zu den Weiterbildungsangeboten externer Anbieter dar. Sie sind wichtiges Element einer zukunftsweisenden und lebendigen Fortbildungskultur und sichern die Qualität und Leistungsfähigkeit der UB, da auf diese Weise in kürzester Zeit niedrigschwellig und flexibel auf Neuerungen im Arbeitsumfeld der Bibliothek sowie im universitären Bereich reagiert werden kann. Verantwortlich für die Organisation, Planung und Durchführung des internen Fortbildungsprogramms ist das Fortbildungsteam der UB.

Die Referentinnen und Referenten der Veranstaltungen sind die Beschäftigten selbst, die ihr Spezialwissen in einer vertrauten Betriebsumgebung an Kolleginnen und Kollegen weitergeben.

Die Themen generieren sich aus den Zielen und Anforderungen der Bibliothek sowie den Bedarfen der Beschäftigten. Weitere Anregungen stammen aus externen Fortbildungen, die zuvor von Kolleginnen oder Kollegen besucht worden sind. Die Programmplanung findet halbjährlich statt, um zeitnah auf neue Entwicklungen reagieren zu können. Auf diese Weise lernen die Beschäftigten die Bibliothek als Ganzes mit ihrer besonderen Zielsetzung kennen und können sich darüber hinaus qualifizieren und profilieren: spezielles Wissen wird anerkannt und gefördert.

Strukturiert ist das interne Fortbildungsprogramm in übergreifende Kategorien, die entweder Praxiswissen vermitteln und anwendungsbezogen sind oder der Information bzw. dem Erfahrungsaustausch dienen. Innerhalb der Kategorien haben sich über die Jahre verschiedene Fortbildungsreihen etabliert, die mit besonderen Formaten aufwarten oder definierte Zielgruppen ansprechen. Als besondere Form der Fortbildung mit externen Trainerinnen und Trainern und größerem Zeitaufwand werden regelmäßig Inhouse-Seminare durchgeführt. Zur nachhaltigen Sicherung bzw. zum Nachbereiten werden die Materialien der Referentinnen und Referenten intern archiviert.

Das präsenzlastige Vermittlungsformat wurde im Kontext der fortschreitenden Digitalisierung sowie aufgrund der Erfahrungen aus der Corona-Pandemie zugunsten eines virtuellen Formats abgelöst. Interne Fortbildungen finden heute meist online mit Hilfe von Videokonferenztools statt – auch, um den verteilt arbeitenden Beschäftigten in den sechs Fachbibliotheken sowie im Homeoffice die Teilnahme zu ermöglichen. Präsenzveranstaltungen für den direkten und persönlichen Austausch sind jedoch nach wie vor unerlässlich. Seminare im Bereich Führungskräftequalifizierung und Kommunikation bzw. für den Erwerb sozialer oder persönlicher Kompetenzen (Softskills) können nicht gänzlich durch virtuelle Formate ersetzt werden.



KOMPETENZENTWICKLUNG UND INFORMELLES LERNEN

Etwas zu wissen, bedeutet nicht unbedingt, auch etwas zu können...

In Zeiten anhaltender Digitalisierung und Flexibilisierung und zur Bewältigung neuer Aufgaben erhalten Kompetenzen als Faktoren des selbstorganisierten Handelns in offenen und komplexen Situationen zentrale Bedeutung. Kompetenzen bezeichnen dabei Wissensbestände, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die es ermöglichen, spezifische Aufgaben zu bewältigen sowie Probleme zu lösen. Kompetenzen gelten als erlernbar und daher förderbar.

Die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten, die durch Lern- und Entwicklungsprozesse stattfindet, ist ein wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung der UB. Sie erfolgt durch unterschiedliche Formen des Lernens in der Arbeits- aber auch Lebenswelt „on the job“ oder „off the job“ und kann gezielt oder beiläufig erfolgen. Effektive Kompetenzentwicklung bedeutet vor allem Lernen während des Arbeitsprozesses. Sie setzt die Wissensaneignung und das konkrete Erfordernis im Berufsalltag voraus. Im Lernprozess wird das erworbene Wissen kontinuierlich umstrukturiert und in neue Kontexte eingebunden. Kompetenzerwerb impliziert dabei sowohl theoretische Kenntnisse als auch praktische Erfahrungen.

Mit Kompetenzprofilen als Instrument der Personalentwicklung kann der aktuelle Stand des Kompetenzerwerbs sichtbar gemacht werden.

Die UB fördert ausdrücklich alle Formen des informellen Lernens. Eine kollegiale Atmosphäre am Arbeitsplatz und eine lernförderliche Betriebskultur unterstützen dabei den Lerntransfer.

Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Umsetzung des Gelernten zu fördern und sie zu selbstverantwortlichem Lernen anzuhalten und zu befähigen. Idealerweise wird informelles Lernen mit formalen Fort- und Weiterbildungen verknüpft.

Niedrigschwellige Formate könnten jedoch zu Beliebigkeit bei der Wahrnehmung von Fortbildungsmaßnahmen führen. Alle Beschäftigten sollten bei der Auswahl eigenverantwortlich und orientiert am individuellen Fortbildungsbedarf agieren. Der Besuch von Fortbildungsveranstaltungen muss im Einklang mit den Anforderungen am Arbeitsplatz geschehen und die Aufrechterhaltung des Dienstbetriebs jederzeit gewährleistet sein. Der oder die Vorgesetzte ist als Verantwortliche oder Verantwortlicher für das Tagesgeschäft und die Entwicklung der Teamaufgaben unbedingt mit einzubeziehen.

RAHMENBEDINGUNGEN VON FORTBILDUNG

Bei der Realisierung der Fortbildungsmaßnahmen sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

Was soll gelernt werden?

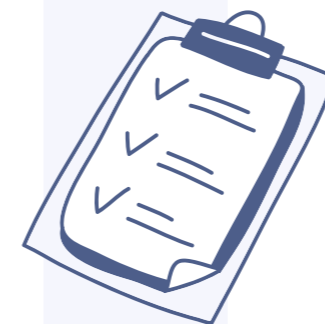
Arbeitsplatzbezogene und -übergreifende Inhalte, die sich aus zukünftigen Arbeitsanforderungen ergeben

Wo und wie soll gelernt werden?

Lernorte und Lernmethoden sollten individuell am jeweiligen Bedarf ausgerichtet werden. Es sollte ein differenzierter Einsatz unterschiedlicher Organisationsformen („On-the-job“-/„Off-the-job“-Maßnahmen) sowie Lehr- und Lernmethoden (z. B. Lernen in Gruppen, Selbststudium, E-Learning oder Blended Learning, ggf. Unterstützung durch Coaching) erfolgen.

Wann und in welchem Umfang soll gelernt werden?

Eine flexible zeitliche und ortsunabhängige Nutzung von (digitalen) Lernangeboten erfordert die Wertschätzung der Führungskräfte der UB. Sie müssen die Freiräume für Lernen jenseits von fixen Weiterbildungsterminen und losgelöst von institutionellen Gegebenheiten schaffen.



FORTBILDUNGSTHEMEN UND HANDLUNGSFELDER: ANFORDERUNGEN DURCH DIE DIGITALISIERUNG

Die im Strategieprozess der Bibliothek vereinbarten Ziele, Anforderungen und Aufgaben definieren die Handlungsfelder und Themen von Fortbildungen. Neben dem Kerngeschäft hat die UB in Verbindung mit den ZLV vier weitere Handlungsfelder definiert:

- Transformation des Publikationsprozesses
- Services zur Digitalisierung der Lehre und E-Learning
- Ausbau von forschungsunterstützenden Dienstleistungen
- Unterstützung von Informations- und Medienkompetenz

Alle Tätigkeitsfelder der UB sind auch weiterhin umfangreich von der fortschreitenden Digitalisierung berührt. In Zeiten der Corona-Pandemie haben sich die Prozesse, Kommunikationswege und Workflows noch einmal schneller und weiter verändert. Fortbildung und Qualifizierung müssen sich daher an diesen neuen Trends und Entwicklungen orientieren, kurzfristigen Bedarf reaktiv aufgreifen und zukünftigen Bedarf antizipieren.

Neben grundlegenden und inhaltlich breiten Themen wie IT-Services, klassische Services für Nutzerinnen und Nutzer, E-Sciences, Strategie und Management, werden alle Bereiche im Kontext der Digitalisierung (Daten-, Informations- und digitale Methodenkompetenz) sowie die Entwicklung technischer Kompetenzen stark nachgefragt. Weitere Schwerpunkte liegen nach wie vor auf den Softskills (soziale, persönliche und methodische Kompetenzen) und auch jeweils aktuellen Themen (z. B. Künstliche Intelligenz).

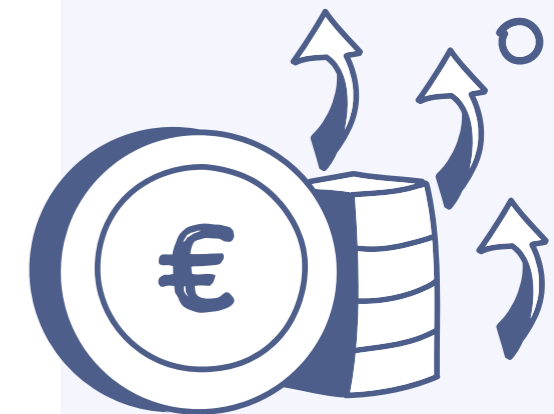
Die UB stellt sich den Herausforderungen durch den Wandel der Arbeit bzw. der Digitalisierung, indem sie ihr Fortbildungsportfolio entsprechend anpasst und erweitert.

Da die gebotenen Ausbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten teils nicht die Nachfrage nach Absolventinnen und Absolventen decken und auch nicht dem speziellen Bedarf entsprechen (z. B. im IT-Bereich), qualifiziert die UB im Rahmen der strategischen Personalentwicklung ihr Personal für den Eigenbedarf. Beschäftigte werden gezielt zu Qualifizierungsmaßnahmen entsendet und umfassend zeitlich und/oder finanziell gefördert, um berufsbegeleitend Kompetenzen für das sich dynamisch wandelnde Kerngeschäft sowie für die zuvor benannten vier Handlungsfelder auszubauen oder neu zu erwerben. Flankiert wird der nachträgliche Erwerb von Qualifikationen, die passgenau auf die Anforderungen der Digitalisierung eingehen, von Fortbildungsvereinbarungen. Dazu begleitet eine individuelle Entwicklungsplanung den beruflichen Werdegang jedes/jeder Beschäftigten.

Entsprechende Maßnahmen werden bereits im Prozess der Personalgewinnung angeboten. Berufsanfängerinnen und -anfängern wird eine umfassende Einarbeitung und je nach Vorkenntnissen weitreichende Unterstützung bei der Weiterqualifizierung angeboten.¹⁰

FORTBILDUNGSBUDGET

Fortbildungsmaßnahmen werden aus einem zentralen Budget der UDE (anteilig) finanziert. Daneben wird im Sachmittelhaushalt der Bibliothek ein gesonderter Ansatz für die interne Fortbildungsplanung gebildet.



NETZWERK ZUR BEDARFSERMITTLUNG



DOKUMENTATION UND EVALUATION

Das Personal ist die wertvollste Ressource und das Wissenskapital der Bibliothek. Die Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen sollte auf Basis des Fortbildungskonzepts der UB sowie der geschilderten Handlungsfelder unterstützt, bezahlt, wertgeschätzt und verpflichtend gemacht werden.

Kriterium für eine Fortbildung ist der Erkenntnisgewinn. Daher sollte jede Maßnahme, die etwas Neues vermittelt und über die „Lernen passiert“, mit einem Zeitumfang von mindestens 60 Minuten und unabhängig davon, ob sie virtuell oder in Präsenz stattfindet, ob sie kurz oder mehrtägig

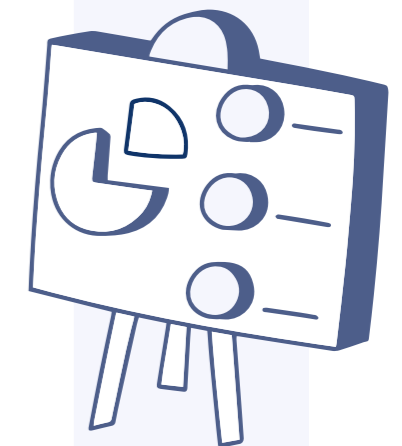
ist, dokumentiert und damit statistisch erfasst werden. Die Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) verlangt eine entsprechende Zusammenstellung der Daten zu Fortbildungsmaßnahmen. Die Erfassung dient darüber hinaus der bibliotheksinternen Steuerung und ist als Nachweis in Bezug auf die berufliche Weiterentwicklung auch im Interesse jeder oder jedes Beschäftigten. Das Instrument der Statistik kann der Evaluation dienen und bei Bedarf Fragen nach der in Fortbildungen investierten Zeit, den Themen oder nach dem Format, über das neues Wissen erworben wurde, beantworten.

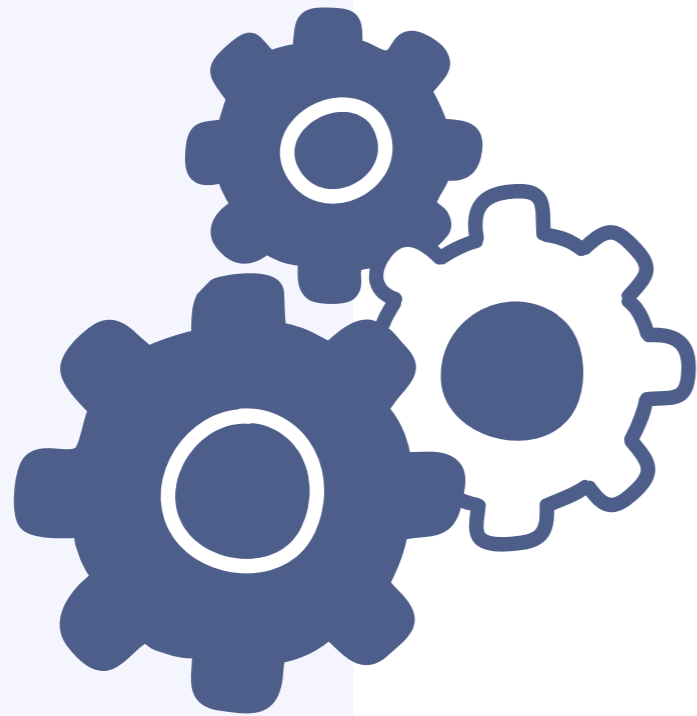
Die Dokumentation an sich sollte nicht überreguliert werden. Neben den etablierten Verfahren der Erfassung (vgl. Veranstaltungen von ZBIW, HüF, UDE u. ä.) kann die Dokumentation von Fortbildungsmaßnahmen weiterer Anbieter niedrigschwellig erfolgen, indem das Fortbildungsteam der UB informiert wird. Die UB lebt eine Vertrauenskultur. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Interesse daran haben, ihren Vorgesetzten oder ihre Vorgesetzte über Fortbildungsmaßnahmen zu informieren. Im Gegenzug ist es Aufgabe der Vorgesetzten, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der beruflichen Weiterentwicklung aktiv und mit Interesse zu begleiten sowie bei der Umsetzung des Gelernten zu fördern.

In diesem Zusammenhang kommt der Evaluierung von Fortbildungsmaßnahmen und dem Feedback an die Vorgesetzten eine besondere Bedeutung zu.

Der Erfolg von „On-the-job“-Maßnahmen ist unmittelbar im Arbeitsprozess messbar. Bei „Off-the-job“-Maßnahmen wird ein mehrstufiges Feedbacksystem eingesetzt: Unmittelbar nach der Maßnahme gibt der/die Teilnehmende eine Rückmeldung an das Fortbildungsteam der UB in Form eines Kurzberichts. Teilnehmende führen ein Transfergespräch mit der oder dem Vorgesetzten und informieren das Team/Dezernat in der Dienstbesprechung. Bei übergreifend relevanten Themen dienen Teilnehmende als Multiplikatorinnen oder Multiplikatoren und moderieren eine Veranstaltung im internen Fortbildungsprogramm der UB. Im Rahmen der KFG wird die Fortbildungsmaßnahme mit der/dem Vorgesetzten nachbereitet und ggf. weitere Weiterbildungsperspektiven verbindlich abgesprochen.

Durch dieses Feedbacksystem auf unterschiedlichen Ebenen (u. a. Evaluationsbogen, Stichprobeninterviews) wird der Fortbildungsprozess hinsichtlich Qualität, Konzeption und Praxisrelevanz der besuchten Maßnahmen überprüft, neue Fortbildungsbedarfe ermittelt und der Fortbildungszyklus fortgeführt.





INFORMATION UND KOMMUNIKATION

Eine effektive Informationsvermittlung ist von entscheidender Bedeutung für die Personalentwicklung. Die interne Kommunikation innerhalb der UB spielt eine Schlüsselrolle bei der Förderung einer effizienten Zusammenarbeit und der reibungslosen Abwicklung täglicher Arbeitsprozesse. In diesem Zusammenhang sind einige grundlegende Prinzipien und Hilfsmittel von besonderer Bedeutung.

Teambesprechungen als Kernstück:

Teambesprechungen fungieren als zentrales Element der internen Kommunikation. Sie werden üblicherweise von Führungskräften geleitet und bieten eine Plattform für den Informationsaustausch, die Entscheidungsfindung und die Zuweisung von Verantwortlichkeiten.

Regelmäßige Updates für alle Beschäftigten:

Die monatlichen UB-Berichte dienen als zentrale Informationsquelle und fassen wichtige Entwicklungen, Entscheidungen und Neuigkeiten zusammen. Sie sollen sicherstellen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stets über aktuelle Ereignisse informiert sind. Ein internes Medium für den informellen Austausch mit sozialer Komponente bietet die Mitarbeiterzeitschrift LIZBED (Lokale Informations-Zeitschrift der Bibliothek in Essen und Duisburg).

Effektive Kommunikationstools:

Beschäftigte haben die Möglichkeit, anlassbezogen zwischen unterschiedlichen Kommunikationsmitteln zu wählen. Die Nutzung geeigneter Kommunikationstools, einschließlich E-Mail und Messenger-Diensten, zielt darauf ab, Informationen effizient und unter Berücksichtigung des Datenschutzes auszutauschen.

Gut organisierte Wissensspeicher:

Die UB verlässt sich auf verschiedene Plattformen zur Speicherung und Bereitstellung von Wissen. Das UBwiki zum Beispiel dient als Intranet und bietet eine leicht durchsuchbare Sammlung von Informationen, insbesondere Anleitungen und Zuständigkeitsinformationen, die von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam gepflegt werden.

Offene Kommunikationskultur:

Die UB kultiviert eine offene Kommunikationskultur, in der Fragen willkommen sind und Informationen transparent geteilt werden.

FLEXIBLE ARBEITSZEITEN UND ARBEITSORTE

Die Bibliotheksbeschäftigten profitieren von flexiblen Arbeitszeiten und -orten, die in den Dienstvereinbarungen¹¹ zur Gleitzeit und zum Homeoffice festgelegt sind.

Jeder Wunsch der Beschäftigten nach Veränderung der Lage der Regelarbeitszeit, Blockung der Arbeitszeit, Veränderung des Umfangs der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit wird hinsichtlich einer Synchronisation mit dem Dienstbetrieb geprüft, mit dem Ziel, den Beschäftigten zu ermöglichen, ihr Berufs- und Privatleben besser zu vereinbaren.

Wie weitgehend die individuellen Regelungen in der UB praktiziert werden, zeigt sich in der Anzahl von mehr als 41 verschiedenen Arbeitszeitmodellen (Stand: 31.12.2023) aufgrund unterschiedlicher Teilzeitbeschäftigungs- und Blockarbeitszeitmodelle im Rahmen einer Tarifbeschäftigung oder in einem Beamtenverhältnis. Das Spektrum reicht von der unterhältigen bis zur vollzeitnahen Wochenarbeitszeit und wird von 56 Teilzeitbeschäftigten bzw. 34 % aller Beschäftigten (Stand: 31.12.2023) in Anspruch genommen.¹²

Die Erfahrungen im digitalen und hybriden Arbeiten während der Corona-Pandemie haben dazu geführt, dass Beschäftigte, deren Tätigkeiten hierfür geeignet sind, häufig Aufgaben aus dem Homeoffice erledigen. Homeoffice steigert vielfach die Effizienz, verlangt aber auch ein hohes Maß an Selbstorganisation und Selbstmotivation. Da sich einerseits die UDE als Präsenzuniversität versteht und damit für regelmäßige persönliche Ansprechbarkeit und die Begegnung „vor Ort“ steht, und da andererseits

die Beschäftigten ein Bedürfnis nach einem persönlichen Miteinander und Austausch untereinander haben, werden gemäß der Dienstvereinbarung zum Homeoffice Modelle angewendet, die einen Homeoffice-Anteil zwischen 0% und nur in Einzelfällen 100% vorsehen.¹³ Rund 63 % der Beschäftigten (Stand: 31.12.2023) nutzen die Möglichkeit des Homeoffice regelmäßig auf Grundlage entsprechender Anträge. Zusätzlich ermöglicht die Variante des situativen Homeoffice die spontane Berücksichtigung der persönlichen Interessen in Absprache mit dem/der Vorgesetzten.

Die individuellen Regelungen zu Arbeitszeit und Arbeitsort unterstützen Beschäftigte bei der Balance zwischen Arbeits- und Familienzeit und sind ein Beitrag der UB zur Weiterentwicklung familiengerechter Arbeitsbedingungen.¹⁴

Auf Grundlage des UDE-Teilprojekts „Zukunft der Arbeit @Arbeitswelt Büro“¹⁵ sowie der Möglichkeit und den Wünschen der Beschäftigten, Aufgaben im Homeoffice zu erledigen, wurde außerdem das Bürokonzept innerhalb der UB angepasst. Um die Flächennutzung zu verbessern und deren Attraktivität zu erhöhen, werden in entsprechenden Bereichen mehrere Varianten von Flexbüros etabliert: Eine Variante sind bereichsspezifisch zugewiesene Flächen („Homezones“), die durch fest benannte Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spezifischer Teams genutzt werden. Bei deren Abwesenheit stehen diese Bereiche auch anderen Kolleginnen und Kollegen zur Verfügung. Zusätzlich sind Flexbüros eingerichtet, die keinem/keiner Beschäftigten persönlich zugewiesen sind, sondern allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern insbesondere für Videokonferenzen und die Arbeit am anderen Campus zur Verfügung stehen.

Diese Flexibilisierung zielt darauf ab, durch ein aktivitätsorientiertes Flächenkonzept der volatilen Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (insb. Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter) weitestgehend in der UB einen Arbeitsplatz anzubieten und damit die Integration und Interaktion aller Kolleginnen und Kollegen sowie einen größtmöglichen Austausch und Wissenstransfer zwischen allen Teams und Servicebereichen der UB zu unterstützen.



¹¹ vgl. <https://www.uni-due.de/verwaltung/leitung/dienstvereinbarung.php>

¹² Ausgehend von 166 Mitarbeiter:innen inkl. Projektbeschäftigte

¹³ Die Einzelfälle betreffen hauptsächlich befristet beschäftigte wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Projekten, deren Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt stark nachgefragt ist; die Möglichkeit des Remote-Arbeitsplatzes erlaubt der UB, auch Beschäftigte anderer Regionen, insbesondere Bundesländer, zu gewinnen, die aufgrund der Befristung und persönlicher Umstände keinen Umzug in Betracht ziehen.

¹⁴ vgl. Handlungsfeld 2 der Re-Auditierung der UDE als familiengerechte Hochschule, 2020-2023, https://www.uni-due.de/imperia/md/content/gleichstellungsbeauftragte/intern/audit_handlungsprogramm_2020_.pdf

¹⁵ vgl. <https://www.uni-due.de/zukunft-der-arbeit/>

PERSONAL- MARKETING

Personalmarketing adressiert die Bedürfnisse sowohl potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Bewerberinnen und Bewerber) als auch der Beschäftigten. Hierdurch soll die UB auf dem externen Arbeitsmarkt attraktiv für potenzielle Beschäftigte sein sowie durch eine sinnvolle Gestaltung von Arbeitsbedingungen die Beschäftigten an die UB binden. Während das interne Personalmarketing die Bindung der Beschäftigten fokussiert, befasst sich das externe Personalmarketing mit der Personalbeschaffung.

Der Prozess der Personalbeschaffung lässt sich in folgende Abschnitte unterteilen:

- Segmentierung (des Arbeitsmarktes)
- Positionierung (im Arbeitsmarkt)
- Signalisierung (im Arbeitsmarkt)
- Kommunikation (mit dem Bewerber/der Bewerberin)
- Personalauswahl und -integration

Hierfür gilt es, das Referat Personal und Organisationsentwicklung der UB zu einem Human-Resources (HR)-Business-Partner auszubauen, der einerseits zwischen Universitätsverwaltung und UB vermittelt, andererseits innerhalb der UB als interner Dienstleister für eine qualitativ und quantitativ adäquate Personalausstattung sorgt, indem die HR-Strategie und das HR-Controlling weiterentwickelt und umgesetzt werden.



PERSONAL- BEDARFSPLANUNG UND -DECKUNG

Der Personalbedarf der Bibliothek wird bestimmt durch ihre Strategie und Ziele sowie durch die Strategie und Ziele der UDE. Auch hier kommt den Vorgesetzten eine Schlüsselrolle zu, denn sie kommunizieren konkrete Personalbedarfe, die zur Aufgabenerfüllung in den jeweiligen Teams benötigt werden. Gemeinsam mit dem Referat Personal und Organisationsentwicklung erarbeiten sie Anforderungsprofile und Stellenausschreibungen.

Letztlich handelt es sich bei der Personalbedarfsplanung um eine Stellen- und Aufgabenplanung. Bei einer quantitativen Personalbedarfsplanung werden deshalb durchschnittliche geschätzte Prozesszeiten ermittelt, um auch mittel- bis langfristig ausreichend Kapazitäten für die Aufgabenerfüllung zur Verfügung zu haben. Die qualitative Personalbedarfsplanung fokussiert Qualifikationen und Eigenschaften, die für die Erfüllung der Aufgaben bzw. für die Stellen nötig sind. Sie werden mithilfe von Anforderungsprofilen fixiert.

ANFORDERUNGSPROFILE

Anforderungsprofile beschreiben, welche Fähigkeiten, Kenntnisse und persönlichen Kompetenzen an den einzelnen Arbeitsplätzen erforderlich sind, damit die Aufgaben in der gewünschten Qualität erledigt werden können. Neben den rein formalen und fachlichen Anforderungen müssen weitere „weiche“ Faktoren wie Flexibilität, Eigenverantwortung, Kommunikations- und Teamfähigkeit, grundlegende IT-Affinität sowie methodische Kompetenzen enthalten sein. Anforderungsprofile verdeutlichen die für eine bestimmte Aufgabe besonders wichtigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften. Sie sind Maßstab bei der Besetzung vakanter Stellen durch interne und externe Bewerberinnen und Bewerber.

Vorgesetzte erarbeiten entsprechende Anforderungsprofile im Rahmen von Stellenbesetzungsverfahren.

RECRUITING

Unter Recruiting werden die Schritte zur Stellenbesetzung durch externe oder interne Bewerberinnen und Bewerber im Rahmen einer Stellenausschreibung verstanden. Durch den Fachkräftemangel steigt die Komplexität des Recruitings, da sowohl neue Kanäle zur Kommunikation mit (potenziellen) Bewerberinnen und Bewerbern identifiziert als auch Maßnahmen geplant und umgesetzt werden müssen, die die Förderung nicht vollständig ausreichender Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber nach deren Einstellung adressieren. Zudem ist von einer erhöhten Fluktuation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszugehen, sodass das Recruiting auch quantitativ betrachtet zunehmen wird.

Die Einarbeitung und die Fort- und Weiterbildung gewinnen ebenso an Bedeutung wie das externe Personalmarketing, um die Fluktuation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so weit wie möglich zu reduzieren und geeignete Personen auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen.

STELLENAUSSCHREIBUNG

Die UB legt Wert auf ein hohes Maß an Transparenz bei Stellenbesetzungen und bei der Besetzung von Positionen (z. B. mit Beförderungs- bzw. Höhergruppierungsmöglichkeit). Grundsätzlich gilt, dass alle Verfahren zur Besetzung einer Stelle vor ihrem Vollzug angekündigt werden und – sofern rechtlich möglich – auch im Ausschreibungsverfahren durchgeführt werden. Daher werden alle in der UB neu zu besetzenden Stellen intern ausgeschrieben. Hier von kann im Einzelfall und im Einvernehmen mit dem Personalrat abgesehen werden. Unabhängig davon erfolgt im Bedarfsfall auch eine externe Ausschreibung.

AUSWAHLVERFAHREN

Alle internen Bewerberinnen und Bewerber, die die formalen, fachlichen und ggf. überfachlichen Voraussetzungen der Ausschreibung erfüllen, erhalten die Gelegenheit, an Auswahlgesprächen teilzunehmen, sofern diese durchgeführt werden. Externe Bewerberinnen und Bewerber werden aufgrund einer qualifizierten Auswahl zu Vorstellungsgesprächen eingeladen. Je nach Wertigkeit der Stelle und Bedeutung der Funktion kommt gegebenenfalls das „strukturierte Auswahlverfahren“ zur Anwendung.¹⁶

Die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber erfolgt nach den Kriterien Eignung, Leistung und Befähigung sowie unter Berücksichtigung der Regelungen des § 2 SGB IX (schwerbehinderte Menschen) und der Frauenförderung nach Maßgabe des Landesgleichstellungsgesetzes. Die UB schätzt und fördert Diversität in ihren Teams – sei es hinsichtlich diverser Lebensentwürfe, Altersstruktur, sprachlichem oder sozio-kulturellem Hintergrund. Der Auswahl geht ein Abgleich des Qualifikationsprofils der Bewerberinnen und Bewerber mit dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle voraus.



PERSONAL- BETREUUNG

Unter Personalbetreuung werden die Aspekte zusammengefasst, die die Integration neuer Kolleginnen und Kollegen, die Reintegration von Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern sowie die Verabschiedung ausscheidender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Offboarding) betreffen.

Eine zielgerichtete Einführung der Beschäftigten soll eine zügige (Re-)Integration in das kollegiale Umfeld und in die Arbeitsprozesse ermöglichen.

PERSONALINTEGRATION

Die Integration neuer Beschäftigter, im folgenden Personalintegration benannt, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor dafür, dass die neue Kollegin oder der neue Kollege von Beginn an die an sie gestellten Erwartungen erfüllt. Dem gegenüber stehen die Erwartungen der neu eingestellten Person.

Die Personalintegration ist ausschlaggebend für die Loyalität des oder der Beschäftigten gegenüber der UB. Deshalb sind Ziele der Personalintegration, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schnell an ihre Aufgaben heranzuführen und durch Identifikation mit den Zielen der UB und durch eine Integration in das Team eine starke Personalbindung zu erreichen. Dies gelingt mithilfe einer etablierten Willkommenskultur sowie konkreter Einführungsmaßnahmen.

Ziel der Einführungsmaßnahmen ist es, die neuen Kolleginnen und Kollegen möglichst schon am ersten Arbeitstag mit der ihnen noch ungewohnten Umgebung vertraut zu machen und ihnen systematisch eine Vielzahl notwendiger und interessanter Informationen zu geben.

GEEIGNETE MASSNAHMEN HIERZU SIND:

- Vorbereitung auf die neue Mitarbeiterin oder den neuen Mitarbeiter
- Vorbereitung des Arbeitsplatzes (technische Ausstattung und Zugang, Eintragungen in E-Mail-Listen, Schlüssel etc.)
- Informieren der künftigen Team-Kolleginnen und -Kollegen
- Erstellung des Einarbeitungsplans
- Begrüßung der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters
- Umfassende Information vor Arbeitsaufnahme (inkl. Leitfaden für neue Beschäftigte der Universität)
- Begrüßung durch die Vorgesetzten: Begrüßung, Organisatorisches, Orientierung, Besprechung der Einarbeitung, gegenseitige Erwartungshaltung, Hinweise zur Sicherheitsunterweisung (Arbeitsplatz, Arbeitsschutz, Datenschutz, ...)
- Vorstellen im Kreis der jeweiligen Team-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter
- „Patenschaft“ durch eine Kollegin oder einen Kollegen des jeweiligen Teams für einige¹⁷ Monate; die Patin oder der Pate begleitet die Einarbeitungszeit systematisch und unterstützt bei Fragen und Problemen
- Informationen zu Sanitarräumlichkeiten, Zeiterfassungsgerät, Verpflegung (u. a. Mensa/Cafeteria)
- Einführung in die UB und die Organisationsstruktur
- Vorstellen innerhalb der gesamten Bibliothek – online, schriftlich oder in Präsenz

- Spezielle Fortbildungsangebote der Hochschule wie „Begrüßungsveranstaltung für neue Mitarbeiter:innen“ und Schulung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Führen des KFG
- Hospitation in allen Bereichen der UB, die Termine mit wichtigen Gesprächspartnerinnen und -partnern, Kennenlernen bestehender Arbeitsabläufe, Organigramme, Informationen über Standorte und Abteilungen, Nachhaltigkeitsaspekte (Green IT, Green Office) etc. enthält
- Einführungsveranstaltung/-termin zur UB durch das Referat Personal und Organisationsentwicklung, die allgemeine Informationen über die UB und UDE sowie deren Unternehmenskultur (inkl. Informationen zur Familiengerechtigkeit, Familienservice) vermittelt; im Falle mehrerer neuer Kolleginnen und Kollegen ermöglicht der Termin einen bereichsübergreifenden Austausch und ein Kennenlernen untereinander
- Einführung in den Aufgabenbereich
- Stufenweise Einarbeitung nach einem im Dezernat bzw. Team vorzubereitenden Einarbeitungsplan
- Periodische Fortschrittskontrolle
- Durchführen von Gesprächen während der Probezeit mit direkten Vorgesetzten, z. B. zur Hälfte der Probezeit: Wie war die Einarbeitung? Erste Erfahrungen, Einschätzungen? Kann/muss nachjustiert werden? Zum Abschluss der Probezeit: Feedback, Festlegungen zum Arbeitseinsatz, ggf. Fortbildungsangebot etc.

Am Ende der Phase der Personalintegration sollen sowohl der oder die Vorgesetzte als auch der oder die neue Beschäftigte eine Entscheidung über das dauerhafte Verbleiben in der UB treffen können.

¹⁷ Im Fall neu eingestellter Kolleginnen und Kollegen sollte sich die Dauer der Patenschaft an der Probezeit orientieren und demnach zwischen drei und sechs Monaten liegen. Im Fall von Hospitationen in Verbindung mit einer möglichen Umsetzung sollte die Hospitation und damit auch die Patenschaft maximal drei Monate andauern.

REINTEGRATION BEURLAUBTER UND WIEDEREINSTEIGERINNE UND WIEDEREINSTEIGER

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einer ggf. mehrjährigen Beurlaubung in den Dienst zurückkehren, ist es Aufgabe der Personalentwicklung, rechtzeitig Maßnahmen zu treffen, um eine zügige (Re-)Integration in das kollegiale Umfeld und den jeweiligen Arbeitsbereich zu unterstützen.

Zurückkehrenden Kolleginnen und Kollegen wird eine Kontaktperson zur Seite gestellt, die verantwortlich ist für alle praktischen und organisatorischen Fragen.

Maßnahmen des oder der Beurlaubten sind:

- Vor Antritt der Beurlaubung abklären, ob die Verbindung zur UB u. a. durch den Empfang der Bibliothekszeitschrift LIZBED oder den Zugang zu Fortbildungsangeboten beibehalten werden soll
- Vor Wiederaufnahme des Dienstes empfiehlt sich eine Kontaktaufnahme mit dem Referat Personal und Organisationsentwicklung: ca. sechs Monate vor Wiederaufnahme mit einer Absichtserklärung der Rückkehr durch die Wiedereinsteigerin oder den Wiedereinsteiger; spätestens zwei Monate vor Wiederaufnahme zur Klärung des gewünschten Umfangs der Wochenarbeitszeit, Lage der Regelarbeitszeit, Beteiligung an Spätdiensten, Dienstort resp. Homeoffice sowie Interesse an einem bestimmten Arbeitsbereich

Maßnahmen des jeweiligen Arbeitsbereichs und Teams sind:

- Vorbereitung auf die Kollegin oder den Kollegen
- Vorbereitung des Arbeitsplatzes (technische Ausstattung, Eintragungen in E-Mail-Listen etc.)

- Information der (künftigen) Team-Kolleginnen und -Kollegen
- Erstellung des Reintegrationsplans
- Begrüßung der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters
- Begrüßung durch die Vorgesetzten: Begrüßung, Organisatorisches, Orientierung, Besprechung der Hospitation, gegenseitige Erwartungshaltung
- Vorstellen im Kreis der jeweiligen Team-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter
- „Patenschaft“ durch eine Kollegin oder einen Kollegen des jeweiligen Teams für einige¹⁸ Monate; die Patin oder der Pate begleitet die Integration systematisch und unterstützt bei Fragen und Problemen
- Einführung in die UB und die Organisationsstruktur
- Informieren über die Rückkehr innerhalb der gesamten Bibliothek – online, schriftlich oder in Präsenz.
- Spezielle Fortbildungsangebote, z. B. zu neuen Tools und Arbeitsprozessen
- Hospitation in relevanten Bereichen der UB, die Termine mit wichtigen Gesprächspartnerinnen und -partnern, Kennenlernen bestehender Arbeitsabläufe, Organigramme, Informationen über Standorte und Abteilungen, Nachhaltigkeitsaspekte (Green IT, Green Office) etc. enthält
- Angebote der UDE (Familienservice, Fortbildungen)
- Einführung in den Aufgabenbereich
- Stufenweise Einarbeitung nach einem im Dezernat bzw. Team vorzubereitenden Plan
- Periodische Fortschrittskontrolle
- Durchführen von Gesprächen während der Probezeit mit direkten Vorgesetzten,
- Zur Hälfte der Einarbeitungsphase: Wie war die Einarbeitung? Erste Erfahrungen, Einschätzungen? Kann/muss nachjustiert werden? Feedback
- Zum Abschluss der Einarbeitungsphase: Feedback, Festlegungen zum Arbeitseinsatz, ggf. Fortbildungsangebot etc.

OFFBOARDING

Auch der geplante Prozess des Ausstiegs aus dem Bibliotheksdienst ist ein Baustein der Personalbetreuung.

Offboarding bezeichnet die professionelle Verabschiedung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die die Bibliothek verlassen. Gründe dafür können beispielsweise der Eintritt in den Ruhestand oder ein Arbeitgeberwechsel sein.

Anfangen mit den praktischen Fragen, wie z. B. „Wann beginnt die Ausstiegsphase?“, „Wer ist zu benachrichtigen?“, „Welche Maßnahmen müssen in Folge ergriffen werden?“ ist ebenso sicherzustellen, dass das erfolgskritische Fach- und Erfahrungswissen der ausscheidenden Mitarbeiterin oder des ausscheidenden Mitarbeiters im Team erhalten bleiben und die Übergabe und Einarbeitung möglicher Nachfolgerinnen und Nachfolger auf informeller Ebene unterstützt werden.

Dies soll durch folgende Maßnahmen gewährleistet werden:

- Auf Initiative der ausscheidenden Mitarbeiterin oder des ausscheidenden Mitarbeiters werden ca. ein halbes Jahr vor dem voraussichtlichen Austritt des oder der Beschäftigten Gespräche mit dem oder der direkten Vorgesetzten aufgenommen. Alternativ bietet der oder die Vorgesetzte entsprechende Gespräche an, sobald ihm oder ihr bekannt ist, dass ein Beschäftigter oder eine Beschäftigte ausscheidet. Der oder die Vorgesetzte und der oder die Beschäftigte identifizieren, welches Wissen, insbesondere Spezialwissen, weiterzugeben ist.
- Ist eine interne Nachfolgeregelung bekannt, erfolgt zum frühestmöglichen Zeitpunkt ein erstes Gespräch zwischen ausscheidendem/-der und nachfolgendem/-der Beschäftigtem/-ter unter Beteiligung des oder der Vorgesetzten. Dieses Gespräch dient der Absprache, wie die Wissensübergabe gestaltet werden kann (Zeitplan).

- Eine frühzeitige Einarbeitung unter Berücksichtigung eines evtl. vorzeitigen Austritts der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters (wegen verbleibenden Urlaubs und/oder Ausgleich von Mehrarbeit) wird verabredet. Flankierende Maßnahmen, wie z. B. die Teilnahme des oder der Nachfolgenden an externen Schulungen, werden nach Bedarf eingeplant.
- Ca. 1 – 2 Monate vor Austritt der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters veranlasst der/die Vorgesetzte die öffentliche Ankündigung in der UB (Protokolle und hausinterne Zeitschrift LIZBED)
- Der oder die Vorgesetzte plant die wertschätzende Verabschiedung der ausscheidenden Mitarbeiterin oder des ausscheidenden Mitarbeiters ein. Er oder sie leitet nach persönlichem Wunsch ggf. die Organisation von Abschiedsfeier(-geschenk) ein und bietet ein abschließendes Gespräch an.

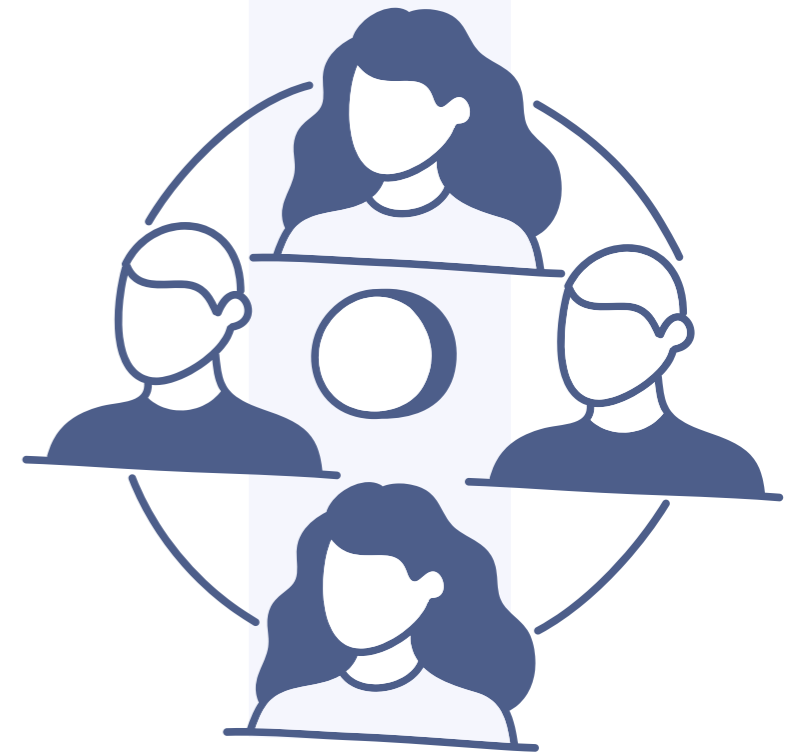
JOB-ROTATION UND HOSPITATION

Monotonie im Arbeitsalltag kann die Arbeitsmotivation negativ beeinflussen. Zudem erfordert die Weiterentwicklung der UB stets die Weiterentwicklung interner Strukturen und Prozesse. Beides kann durch eine Hospitation ggf. mit dem Ziel von Job-Rotation, d. h. eines bibliotheksinternen Stellen- bzw. Aufgabenwechsels, adressiert werden.

Die Hospitation ermöglicht einen Informationsaustausch und erlaubt den Hospitantinnen und Hospitanten, wertvolle Erfahrungen in (neuen) Arbeitsbereichen zu sammeln sowie dem Bereich, in dem die Hospitation stattfindet, von den externen Eindrücken zu profitieren. Die Hospitation wird eingesetzt, um (1) neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihre zukünftigen Arbeitsbereiche ein-

zuführen und ihnen einen Einblick in Aufgaben und Organisation der Bibliothek zu geben, (2) Kolleginnen und Kollegen einen Einblick für eine potenzielle Job-Rotation zu ermöglichen oder (3) Schnittstellen zwischen Aufgabenbereichen zu verstehen und anzupassen.

Die Vorbereitung der Hospitation erfolgt arbeitsteilig durch das Referat Personal und Organisationsentwicklung, das u. a. auf formelle Rahmenbedingungen achtet, sowie die Team- und Dezernatsleitung des Bereichs, in dem die Hospitation stattfindet. Sollte es sich um die Fälle (2) und (3) handeln, sind bei der Einsatzplanung der betreffenden Kollegin oder des betreffenden Kollegen auch die derzeitige Team- und Dezernatsleitung der Kollegin oder des Kollegen einzubeziehen.



Grundlage einer Hospitation zwecks Job-Rotation sind Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Personalbedarfe seitens der Bereiche, in denen die Hospitation stattfindet, und Kapazitäten zur Betreuung der Hospitantin oder des Hospitanten. Denn die Hospitation sollte zum Ziel haben, dass sowohl die Kollegin oder der Kollege als auch der Bereich, in dem die Hospitation stattfindet, anschließend entscheiden können, ob ein Wechsel des Aufgabenbereichs sinnvoll ist. Hierzu ist ein Hospitationsplan zu erarbeiten, der neben der Erprobung der Aufgaben Feedbackgespräche vorsieht.

IDEEN- UND INNOVATIONS-MANAGEMENT

IDEENPOTENZIAL NUTZEN

Innovationsmanagement möchte das Ideenpotenzial aller Beschäftigten fruchtbar machen und Innovationsbereitschaft fördern, zur Kostenersparnis beitragen und nicht zuletzt die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten. Anregungen können und sollen dabei vielfältig sein: Ob Vereinfachung von Geschäftsabläufen, Steigerung der Wirtschaftlichkeit oder Nachhaltigkeit, kontinuierliche Modernisierung oder Einsatz technischer Neuerungen – die Kompetenz und Erfahrung der Beschäftigten ist ein maßgeblicher Fundus für Innovationen.

IDEEN KREIEREN IN TEAM UND DEZERNAT

Die meisten Ideen werden innerhalb der Teams und AGs geäußert, diskutiert und auch häufig gleich umgesetzt. Dies ist für das Innovationsmanagement der UB sehr wichtig – und seit vielen Jahren bewährt und erfolgreich. Als „Rückgrat“ für das Innovationspotenzial der UB ist dies auch ein Spiegel für ein insgesamt gutes Arbeitsklima. Große und kleine konkrete, arbeitsplatzbezogene Neuerungen werden hier realisiert. Gewünscht ist die betriebliche Dokumentation dieser Ideen, damit sie im Gedächtnis der UB verankert werden und ihr Motivationsschub nachhallen kann.

DER BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

Zukunftsthemen des Bibliothekswesens werden in internen Fortbildungen unabhängig von tagesaktuellem Handlungsdruck präsentiert und diskutiert. Die Themen holen Anregungen jenseits des Arbeitsplatzes in den Alltag hinein. Die ergebnisoffene Diskussion fördert die Kreativität, erleichtert, ungewohnte Perspektiven einzunehmen und fördert Veränderungsbereitschaft. Bei Bedarf werden Zukunftsthemen im Format einer Ideenwerkstatt für das Fortbildungsprogramm aufbereitet.

Impulse über neue Trends und Themen erhalten die Beschäftigten u. a. durch Teilnahmen an bibliothekarischen Tagungen und Kongressen oder durch aktive Mitarbeit in überregionalen Arbeitsgruppen und tragen diese in den UB-Alltag hinein.



KREATIVZEIT – ZEIT FÜR IDEEN

Ideen brauchen Zeit: um sie zu entwickeln, zu bewerten, zu konkretisieren und sie ggf. im Rahmen eines Projektes umzusetzen. Für die (Weiter-)Entwicklung dieser berufsbezogenen Ideen räumt die UB Arbeitszeit ein.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Ideen (weiter-)entwickeln möchten, stimmen mit ihren Vorgesetzten die Rahmenbedingungen ab, z. B. Umfang und Art der benötigten Zeit, notwendige Vertretungsregelungen, etwaige benötigte finanzielle Ressourcen oder Arbeitsmaterial, die Kooperation mit Teams oder AGs und die Regelung von ggf. notwendigen Dienstreisen. Die thematische und organisatorische Ausgestaltung kann sehr vielfältig sein. Ansprechpartnerinnen und -partner sind die direkten Vorgesetzten sowie die Dezernatsleitungen.



BETRIEBLICHES GESUNDHEITS- MANAGEMENT

BELASTUNGEN ERKENNEN

Analog zu den Zielen der Personalentwicklung der UDE sieht sich die UB dem Auftrag verpflichtet, einen Beitrag zur Arbeitssicherheit und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu leisten; diese Zielsetzung dient gleichermaßen den Beschäftigten und der Hochschule.

Im Sinn des Ziels 3 der Agenda 2030 „Gesundheit und Wohlergehen“ fördert die UB Gesundheit und Wohlergehen aller Beschäftigten in jeder Lebensphase. Sie versteht ihre betriebliche Gesundheitsförderung umfassend als Vorsorge für Körper, Seele und gesunde, nachhaltige Lebensführung.

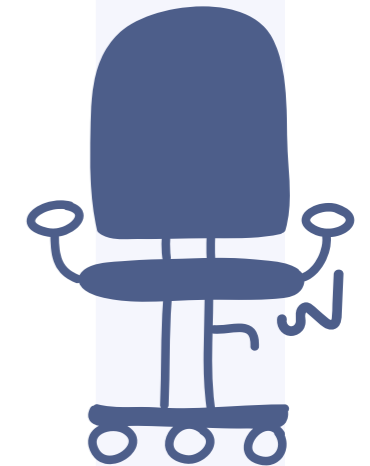
Berufsbildbezogene Veränderungen in der Bibliothek (sich permanent wandelnde Informations- und Kommunikationstechnologie, strukturelle Veränderungen, durch die unterschiedliche persönliche Kompetenzen und Ressourcen zusammengeführt werden) bergen potenzielle Gesundheitsrisiken, denen präventiv durch geeignete Strategien begegnet werden soll.

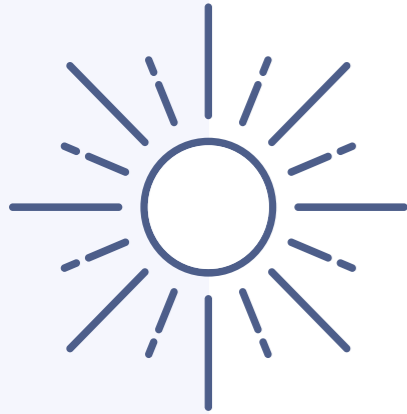
BELASTUNGSFAKTOREN REDUZIEREN

Je nach Arbeitsumgebung beziehen sich die identifizierten Belastungsfaktoren (zum Teil aufgrund architektonischer Besonderheiten) z. B. auf Luftaustausch und Lärm. Zusätzlich kann es in dem Bemühen, eine optimale Dienstleistungsqualität aufrechtzuerhalten (gleichzeitige Beratung von Nutzerinnen oder Nutzern, Ausleihe, Telefondienste, häufige Arbeitsunterbrechungen), zu Gesundheitsbeschwerden kommen. In anderen Bereichen werden Stress und Erkrankungen durch Arbeitsabläufe wie etwa Medientransporte, Lärm- und Wärmeemission von Druckern und Kopieren oder optische Strahlung von Buchscannern hervorgerufen.

Eine nicht korrekte ergonomische Sitzhaltung beeinflusst an PC-Arbeitsplätzen langfristig die Gesundheit. Langes und nahezu statisches Sitzen bei der Arbeit kann zu Muskel- und Skeletterkrankungen (MSE) sowie anderen Gesundheitsproblemen führen. Durch Homeoffice wird diese Problematik verstärkt.

Homeoffice, das pandemiebedingt einen enormen Schub erhielt, stellt Betrieb wie Beschäftigte auch in der UB vor Herausforderungen und bietet große Chancen. Die flexible Gestaltung des Arbeitsalltags bietet vielen Beschäftigten eine bessere Work-Life-Balance. Kürzere Meetings, unkompliziertere Treffen mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Einrichtungen erhöhen vielfach die Effizienz. Die mögliche Verdichtung der Arbeit und der fehlende Raumwechsel stellen an die Beschäftigten besondere Anforderungen an einen verantwortungsvollen Umgang mit physisch wie psychisch nötigen Pausen.





INNERE POTENZIALE STÄRKEN

Neue Anforderungen erfordern auch neue Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten: z. B. Anpassung an und Aufgeschlossenheit für permanente Veränderungen, lebenslange Weiterbildung, Umgang mit einer immer komplexer werdenden Umwelt oder zunehmende Unvorhersehbarkeit von neuen Aufgaben und Technologien. Diese Faktoren der veränderten Berufswelt und andere, wie Zeitdruck oder häufige Unterbrechungen der Arbeit, können die seelische Gesundheit von immer mehr Beschäftigten belasten.¹⁹ Als eine der ersten Institutionen an der UDE hat sich die UB daher 2021 bis 2023 an der gesetzlich geforderten Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz beteiligt.²⁰ Aus den Ergebnissen wurden Maßnahmen entwickelt, die einen Mehrwert für die einzelnen Arbeitsbereiche haben und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen beitragen.

Ein Ansatz, die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz durch Fortbildungen und Ausrichtung der Betriebskultur zu stärken, bietet das Framework der sog. „Inner development goals (IDGS)“.²¹ Mit ihren fünf Dimensionen und 23 personalen Fähigkeiten und Qualitäten unterstützen sie Resilienz und Selbstfürsorge der Beschäftigten.

¹⁹ vgl. Pressemitteilung der Techniker-Krankenkasse zur Studie „#whatsnext – Gesund arbeiten in der hybriden Arbeitswelt“ von der Techniker Krankenkasse (TK) in Kooperation mit dem Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG) und dem Personalmagazin (Haufe): <https://www.tk.de/presse/themen/praevention/gesunder-arbeitsplatz/whatsnext-studie-gesund-arbeiten-in-der-hybriden-arbeitswelt-2145332>; Pressemitteilung zur Studie der Techniker Krankenkasse (TK) „Präsentismus in einer zunehmend mobilen Arbeitswelt“ <https://www.tk.de/resource/blob/2143222/8e38808d9a1f82ed55d34320c1aaf8a1/tk-studie-praesentismus-data.pdf>

²⁰ vgl. <https://www.uni-due.de/verwaltung/arbeitspsychologie/unterstuetzung>

²¹ vgl. <https://www.innerdevelopmentgoals.org/>

FIT IM BERUF, FIT FÜR DEN BERUF

Mit der Konstituierung eines Gesundheitszirkels in Form der „AG Fokus Gesundheit“ haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unmittelbaren Einfluss auf die Gesundheitsfürsorge am Arbeitsplatz. Es geht darum, Belastungen zu reduzieren und Gesundheitsressourcen zu entwickeln, um den Erhalt der Leistungsfähigkeit des Einzelnen oder der Einzelnen und der Organisation zu sichern.

Durch die Etablierung eines Gesundheitsmanagements an der UDE wurde der Thematik weitere Bedeutung und Systematisierung gegeben. Die „AG Fokus Gesundheit“ ist eine wichtige Schnittstelle zwischen dem betrieblichen Gesundheitsmanagement der UDE und der UB, die den Austausch fördert und gemeinsame Ideen sammelt.²²

Die UDE bietet den Beschäftigten – neben den gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitssicherheitsmaßnahmen wie betriebsärztlicher Betreuung und Durchführung von arbeitsmedizinischen Untersuchungen – ein breit gefächertes Angebot zur Gesundheitsförderung und -erhaltung. Die laufenden Programme sind über das Internet abzufragen.²³

Die UB unterstützt z. B. Maßnahmen bei Suchterkrankungen, Präventionsmaßnahmen, wie Rückenschule, Nichtraucherinitiative, Hochschulsport, Erste-Hilfe-Kurse, Aktionstage zu bestimmten Themen, das Serviceangebot einer Physiotherapeutin sowie die Hilfestellung bei psychosozialen Problemen durch soziale Ansprechpartnerinnen und -partner.²⁴ Auch begleitende Maßnahmen zur Bewegungsförderung, etwa Initiativen wie „Mit dem Rad zur Arbeit“ oder geschützte Fahrradständer in bevorzugter Nähe zum Arbeitsplatz werden von der UB unterstützt. Die Angebote sollen Interesse wecken und Handlungsbedarfe aufzeigen. Sie geben Anregungen für individuelle

²² vgl. <https://www.uni-due.de/pe/gesundheitsmanagement.php>

²³ vgl. <https://www.uni-due.de/pe/personalentwicklung.php>

²⁴ vgl. <https://www.uni-due.de/pe/bqm-angebote.php>

Verhaltensänderungen und unterstützen bei der Umsetzung. Sie erhalten Gesundheit und Arbeitskraft. Daher wird bei verschiedenen Angeboten des hochschulinternen Fortbildungsprogramms zur Gesundheitsförderung ein dienstliches Interesse bestätigt, so dass einige Veranstaltungen während der Arbeitszeit stattfinden. Andere Veranstaltungen finden zwar außerhalb der Arbeitszeit statt, werden aber kostenlos angeboten.

GANZHEITLICH VORGEHEN

Das Gesundheitsmanagement der UB zielt auf die Optimierung der Rahmenbedingungen z. B. durch Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeit, des Arbeitsplatzes, der Arbeitsmittel und der Arbeitsumgebung. Gleichzeitig wird auf einen gesundheitsförderlichen Führungsstil und ein gutes Betriebsklima Wert gelegt.

Gesundheitsmanagement setzt auch die Eigenverantwortung der oder des Einzelnen voraus. Sämtliche Maßnahmen können nur dann nachhaltig sein, wenn sie in andere Lebensbereiche transferiert werden; dies gilt für Maßnahmen im Bereich Bewegung genauso wie für die Ernährung, den Umgang mit Zeitdruck usw. Die Beschäftigten können dies unterstützen, indem sie Gesundheit als Anspruch an sich selbst definieren und – im Sinn der „Inner Development Goals“ – persönliche Ressourcen aktivieren, so z. B. Risikoverhalten abbauen und Kompetenzen aufbauen. Im Sinn eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements unterstützt die UB Maßnahmen der UDE, möchte mit ihren Maßnahmen hierfür sensibilisieren und ein entsprechendes Umfeld schaffen, das den Transfer ermöglicht.

LEBENSPHASEN- ORIENTIERTE PERSONAL- ENTWICKLUNG

Die UB verfolgt in der Personalentwicklung einen lebensphasenorientierten Ansatz. Das bedeutet, dass sie sich an den individuellen Lebensentwürfen und Lebensereignissen und ebenso den damit verbundenen Phasen orientiert. Lebensereignisse können sowohl privaten Ursprungs sein (z. B. Familiengründung, soziales Engagement in der Freizeit) als auch starken betrieblichen Bezug aufweisen (z. B. Weiterqualifizierung, Aufgaben- und Stellenwechsel).

Die UB wird in den letzten Jahren und insbesondere durch Projekte, die die digitale Transformation in Forschung und Lehre begleiten, jünger. Dennoch ist das Personal mit einem Durchschnittsalter von 45,23 Jahren (31.12.2023) und einem mehr als 50%igen Anteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern älter als 45 Jahre im Sinne der Altersstrukturanalyse „alterszentriert“. Je nach Lebensalter stellen sich verstärkt Herausforderungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Berufspolitischer Wandel und die Transformation am Medienmarkt bleiben Herausforderungen für das betriebliche Lern- und Changemanagement und betreffen jede Altersgruppe.

Aufgrund der vielfältigen Veränderungen, auch in Verbindung mit dem späteren Einstieg in das Rentenalter, sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefordert, ihr Wissen und ihre Lernfähigkeit während der gesamten Berufstätigkeit weiter zu entwickeln.

Die UB setzt mit ihrem nachhaltigen Konzept zur Personalentwicklung bewusst Akzente:

Sie fördert mit gezielten Maßnahmen die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; sie schafft familienfreundliche Rahmenbedingungen, wie z. B. flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte; sie begreift Diversität als Chance und unterstützt so u. a. die Bildung von altersgemischten Teams; sie betreibt aktives Wissensmanagement; sie räumt sowohl den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch den Führungskräften die notwendigen Handlungsspielräume ein, um gemeinsam einen produktiven und angenehmen Arbeitsalltag zu gestalten; sie vertritt die Haltung, dass Entwicklungspläne unter Berücksichtigung der individuellen Lebenswege flexibel bleiben müssen – von der Ausbildung über den Berufs(wieder-)einstieg bis zum Rentenalter.

Den Führungskräften der UB kommt in diesen Prozessen eine besondere Rolle zu: Sie setzen nicht nur die Maßnahmen zur Personalentwicklung gemäß dem vorliegenden Rahmenkonzept um, sondern fördern auch ein Betriebsklima, in dem sich jede oder jeder Beschäftigte stets ermutigt fühlen kann, selbst die Initiative zu ergreifen und etwaigen Herausforderungen proaktiv zu begegnen.

Um all dies erreichen zu können, ist eine diskriminierungsfreie, vertrauensvolle und wertschätzende Zusammenarbeit auf allen Ebenen weiterhin unverzichtbar.

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub | universitäts
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/81743

URN: urn:nbn:de:hbz:465-20240507-130841-7



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung
- Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0
Lizenz (CC BY-NC-SA 4.0) genutzt werden.