



Personalentwicklungskonzept der Pädagogischen Hochschule Heidelberg

2020

Inhalt

Einleitung	3
A. Personalstruktur	4
I. Wissenschaft	4
1. Professorinnen und Professoren	
2. Akademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	
II. Verwaltung	5
B. Ziele	6
C. Hochschulkultur	6
D. Zentrale Handlungsfelder	7
I. Führungs- und Umgangskompetenz und –kultur	7
II. Fort- und Weiterbildung	9
III. Forschungsförderung	10
IV. Familie und Beruf	12
V. Lebensphasenorientierte Arbeitszeit	14
VI. Ideenmanagement	15
VII. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	16
VIII. Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	17

Einleitung

Die Pädagogische Hochschule ist eine bildungswissenschaftliche Hochschule universitären Profils. Sie ist ein Ort für Lehre und Forschung in den Bildungswissenschaften, in den Fachwissenschaften und Fachdidaktiken der Unterrichtsfächer der allgemein bildenden Schulen, in der beruflichen Bildung, in der Sonderpädagogik mit ihren Fachrichtungen sowie auf den Kompetenzfeldern Frühe Bildung, Prävention und Gesundheitsförderung, E-Learning und Medienbildung und Lebenslanges Lernen. In der Forschung bietet sie exzellente Chancen zur Verknüpfung von disziplinären Perspektiven, von theoriegeleitetem Erkenntnisinteresse und von der Frage nach Konzepten begründeten Handelns für Praxisfelder.

Die Pädagogische Hochschule Heidelberg geht von einem umfassenden Bildungsbegriff aus, der auf alle Bereiche gesellschaftlichen und kulturellen Lebens und auf die gesamte Lebensspanne ausstrahlt. Ein zentrales Handlungsfeld im Rahmen des Struktur- und Entwicklungsplanes 2017 bis 2021 ist daher das lebenslange Lernen, welches für alle Generationen bedeutsam ist.

Unter **Personalentwicklung** verstehen wir gemeinhin alle Ziele, Prinzipien und Maßnahmen, die in einer Organisation umgesetzt werden, um die Mitarbeiter/innen als einzelne Personen in ihrer Rolle und Funktion als Führungskräfte oder als Mitglieder von Teams fachlich und überfachlich zu qualifizieren und zu fördern und die dafür notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen zu gestalten – dies kann nur im Rahmen einer entsprechenden Kultur passieren.

Wir lehnen uns an den **Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten**¹ an und verstehen damit Personalentwicklung als eine systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement und Administration. Sie trägt zur Erfüllung der Aufgaben der Hochschule, zur Erreichung und Sicherung ihrer strategischen Ziele sowie zur individuellen beruflichen Entwicklung bei.

Vor dem Hintergrund eines ständigen Wandels in der Arbeitswelt sowie der Rahmenbedingungen, unter denen unsere Hochschule ihren Auftrag erfüllt, ist es von großer Bedeutung, die Veränderungsfähigkeit der Hochschule zu erhalten. Für die unterschiedlichen Gruppen werden Maßnahmen entwickelt, die für die Anforderungen des spezifischen Arbeitsumfeldes und für künftige Aufgaben qualifizieren.

Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trägt eine zielgerichtete Personalentwicklung zu einer besseren Performance im Job, einer verbesserten Weiterentwicklung und damit zur Steigerung der Zufriedenheit bei. Die Angebote berücksichtigen die persönlichen Interessen der Mitarbeitenden, ihre vorhandenen Kompetenzen und Potenziale sowie die organisatorischen Anforderungen. Aus gesellschaftlicher Perspektive ist der Erhalt der Employability ein relevantes Ziel.

Zum besseren Verständnis dieses Konzeptes weisen wir daraufhin, dass Personalentwicklung gekennzeichnet ist durch einen ständigen (iterativen) Prozess wiederkehrender Bedarfsanalysen, Umsetzungsmöglichkeiten und deren Überprüfung. Der folgende Text gibt den Sachstand zum Winter 2019 wieder. Einige Maßnahmen sind bereits umgesetzt, andere

¹ <https://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/>

sind in Planung, wieder andere werden sich unter Umständen nicht umsetzen lassen. Auf dieser Basis wird das Konzept kontinuierlich fortentwickelt und fortgeschrieben.

A. Personalstruktur (Stand Oktober 2019)

I. Wissenschaft

	Gesamt	Davon befristet				Davon Teilzeit	
		sachgrundlos		Mit Sachgrund			
		Zahl	%	Zahl	%	Zahl	%
Professoren/ innen							
W3	56						
W2	1			1	100		
W1	3			3	100		
C4	4						
C3	4						
Vertretung	1			1	100		
Gesamt	68			4	5,88		
Akad. Mitarbeiter/innen							
davon:							
Beamte/innen	88			33*	37,5	16	18,18
Angestellte	134	3	2,23	101	75,37	99	73,8
Gesamt	222	3	1,35	134	60,36	115	51,80

*abgeordnete Lehrerinnen und Lehrer

II. Verwaltung (incl. Bibliothek)

	Gesamt	Davon befristet				Davon Teilzeit	
		sachgrundlos		Mit Sachgrund			
		Zahl	%	Zahl	%	Zahl	%
Beamte/innen	14						
Gehobener Dienst	10					6	60
Höherer Dienst	2						
Mittlerer Dienst	2						
Beamte/innen gesamt	14					6	42,85
Arbeitnehmer/innen							
E 13-15	6			3	50	4	66,6
E 10 -13	12			7	58,3	5	41,6
E 6-9	54	5	9,25	8	14,8	25	46,3
E 2-5	41	1	2,4	6	14,6	19	46,3
Arbeitnehmer/innen gesamt	113	6	5,30	23	20,35	53	46,9
Verwaltung gesamt	127	6	4,72	23	18,11	59	46,46

B. Ziele

Die Hochschule strebt an, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter im nichtwissenschaftlichen und wissenschaftlichen Bereich ihr/sein volles Potenzial entfalten kann. Ziel der Personalentwicklung ist daher, jeder/jedem Mitarbeiter/in Räume zu eröffnen, um sich möglichst innerhalb der Hochschule weiterzuentwickeln. Dies soll nicht nur der/dem einzelnen Mitarbeiter/in ermöglichen, entsprechend ihrer/seiner Fähigkeiten und Präferenzen arbeiten zu können, sondern auch für die Hochschule eine möglichst optimale Nutzung ihrer knappen Personalressourcen gewährleisten. Karrierewege innerhalb und außerhalb der Hochschule werden im Rahmen des Machbaren gefördert. Die Mitarbeiter/innen im wissenschaftlichen Bereich sind dabei nicht auf den klassischen Karriereweg von der Promotion über die Habilitation zur Professur beschränkt, sondern können auch Werdegänge im allgemeinen Bildungsbereich sowie im Wissenschaftsmanagement einschlagen.

Fördermaßnahmen wirken nicht nur unmittelbar, sondern auch mittelbar durch die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die ein förderliches und motivierendes Arbeitsumfeld schaffen.

C. Hochschulkultur

Sinnvolle Personalentwicklung kann nur in einer konsentierten Hochschulkultur stattfinden. In diesem Sinne legen wir Wert auf einen wertschätzenden Umgang miteinander, gesunde Arbeitsbedingungen im umfassenden Sinn, Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, transparente Kommunikation und Verantwortung eines/einer jeden Beschäftigten für sich selber, Kolleginnen und Kollegen und die Hochschule.

Wertschätzender Umgang miteinander muss sowohl vertikal als auch horizontal stattfinden. Wertschätzung bedeutet die Anerkennung der Bedürfnisse und Leistungen anderer, die Achtung der persönlichen Integrität und ist Ausdruck einer inneren Haltung anderen gegenüber. Wertschätzung ist die Basis einer gesunden Hochschulkultur und hat unmittelbare Auswirkungen auf die Gesundheit des Einzelnen und den Erfolg der Organisation.

Auf dieser Basis streben wir an, in einem ganzheitlichen und kontinuierlichen Entwicklungsprozess die Belastungen im Lebensraum „Hochschule“ zu verringern und physische und psychische Gesundheitsrisiken aller Hochschulakteurinnen und -akteure zu minimieren.

Dabei ist uns wichtig, dass die Beschäftigten aktiv an ihrer Arbeitssituation und deren Gestaltung partizipieren können. Dies setzt transparente Kommunikation und Information auf allen Ebenen voraus. Gut informierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen konstruktiv zusammenarbeiten und Ideen und Lösungen für ihre eigene Arbeitsumgebung und diejenige der Kolleginnen und Kollegen entwickeln. Dabei verlieren sie die Belange der Hochschule nicht aus dem Blick.

D. Zentrale Handlungsfelder/Maßnahmen

I. Führungs- und Umgangskompetenz und -kultur

Status quo:

An der Pädagogischen Hochschule Heidelberg nehmen zahlreiche Personen Führungsverantwortung wahr. Im nichtwissenschaftlichen Bereich sind dies in erster Linie Abteilungsleiter/innen, im wissenschaftlichen Bereich Professor/innen und sonstige Leiter/innen von Arbeitsgruppen. Regelmäßig ergibt sich die Situation, dass Personen erstmalig vor die Aufgabe gestellt sind zu führen. Andere Beschäftigte nehmen schon seit langer Zeit Führungsaufgaben wahr.

Für den Verwaltungsbereich gibt es bereits seit 2014 „**Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung in der Verwaltung**“. Auch das Land Baden-Württemberg hat „**Leitlinien für die Landesverwaltung**“ erarbeitet, die auf der Website der Pädagogischen Hochschule Heidelberg einsehbar sind. Zur Umsetzung dieser Leitlinien werden im Verwaltungsbereich bereits seit längerem Führungskräftebildungen angeboten. Die im Verwaltungsbereich in regelmäßigen Abständen innerhalb jeder Abteilung abgehaltenen Jours fixes dienen dazu, sowohl im Team als auch in Einzelbeiträgen aktuelle Aufgaben und Problemstellungen in der Abteilung gemeinsam zu erörtern und wichtige Informationen auszutauschen, was nicht zuletzt die Identifikation mit der Hochschule stärkt und auch dem Leitbild der Landesverwaltung Baden-Württemberg entspricht.

Nicht nur die Führungskräfte sind gehalten, einen wertschätzenden Umgang zu pflegen, ein wertschätzender, respektvoller Umgang muss auf allen Ebenen stattfinden. Im Jahr 2010 wurde daher eine „Dienstvereinbarung zum Thema Mobbing und Diskriminierung“ geschlossen, die bis heute gilt und immer im Bewusstsein aller Beschäftigten sein muss.

Eine individuelle Form der Wertschätzung findet auch durch die Verleihung von Preisen und Auszeichnungen ihren Ausdruck. Im Bereich der Wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen werden verschiedene Preise vergeben:

- *Hochschul-Forschungsförderpreis*: Alle zwei Jahre wird ein Forschungsförderpreis der Hochschule ausgebracht, um hausinterne Forschungsprojekte auszuzeichnen. Die Forschungsprojekte müssen dabei nicht abgeschlossen sein, sodass das Preisgeld auch für die Durchführung der Projekte verwendet werden und so zu deren Qualitätsverbesserung beitragen kann.
- *Annelie-Wellensiek-Förderpreis*: Der Annelie-Wellensiek-Förderpreis für Nachwuchswissenschaftlerinnen wird seit dem Jahr 2016 alle zwei Jahre gemeinsam mit dem ZONTA Club Heidelberg für herausragende Forschungsvorhaben von Doktorandinnen vergeben, und zwar zu Beginn des Projekts, damit dieses von der finanziellen Unterstützung profitieren kann.

- Der Nachwuchswissenschaftlerinnenpreis des Gleichstellungsbüros wird alle zwei Jahre für ein herausragendes laufendes oder im aktuellen Akademischen Jahr abgeschlossenes Promotionsvorhaben (Exposé, Zwischen- oder Abschlussbericht) von Doktorandinnen der PH Heidelberg vergeben
- *Auszeichnung von Doktorandinnen und Doktoranden:* Jährlich im Rahmen einer festlichen Feierstunde (z.B. bei der Eröffnung des Akademischen Jahres) werden alle Doktorand/inn/en, die im vergangenen Jahr ihre Promotion beendet haben, geehrt. Dabei werden auch die ehrenamtlichen Mentoren-Tandems der Graduate School, bestehend aus Doktorand/in und Mentor/in, ausgezeichnet und für ihre Arbeit gewürdigt.
- *Hochschul-Lehrpreis:* Es wird im zweijährigen Turnus ein Hochschul-Lehrpreis für herausragende Lehrprojekte vergeben. Dies dient auch der Vorbereitung zur Einreichung beim Lehrpreis des Landes Baden-Württemberg.

Ausblick:

Da eine wertschätzende Personalführung und respektvoller Umgang einen wesentlichen Einfluss auf Motivation und Arbeitsfähigkeit haben, soll der Fokus gelegt werden auf die Entwicklung einer konsentierten Führungs- und Umgangskultur, die flächendeckend für alle Gruppen greift.

Mögliche Maßnahmen:

Kurzfristig:

- Etablierung verbindlicher Jour Fixes mit Protokollierung im Verwaltungsbereich
- Etablierung weiterer Angebote (Mediation, psychosoziale Beratung etc.) extern oder intern
- Anlaufstellen für Probleme und Konflikte benennen (Konfliktlotsen) und diese auf der Website bündeln (umgesetzt).

Mittelfristig:

- Etablierung einer Rückmelde(Feedback-)kultur
- Erarbeitung eines Leitbildes der Zusammenarbeit und Führung für die ganze Hochschule (ggf. auf Basis der Verwaltungsleitlinien).
- Implementierung dieses Leitbildes in der Hochschule, z.B. durch Aufnahme in das Welcome Package, die Struktur- und Entwicklungsplanung, die Website sowie sonstige Dokumente und Informationsumgebungen.

Längerfristig:

- Entwicklung eines durchgängigen Weiterbildungskonzepts zur Unterstützung von Führungskräften. Eckpunkte können sein: Auswahl an Weiterbildungsmöglichkeiten für neue und „alte“ Führungskräfte; Aufnahme von Führungskompetenz in Stellenausschreibungen, Berufsrichtlinien etc. (s. auch unter „BGM“); ggf. Coachingangebote im Konfliktfall

- Entwicklung eines Konzepts zur Vergabe eines „Verwaltungspreises“.

II. Fort- und Weiterbildung

Status quo:

Die umfassende fachliche und persönliche Förderung und Begleitung der Beschäftigten stellen einen zentralen Schwerpunkt dar. Das Bündel der Maßnahmen reicht von einem breiten und vielfältigen Angebot an **internen Weiterbildungsmaßnahmen** durch die Professional School, die Heidelberg School of Education, Mediens Schulungen des Medienzentrums, Englisch-Sprachkurse, Auslandsaufenthalte im Rahmen des DAAD-Programms bis hin zu der Praxis, freie Stellenkontingente hochschulintern auszuschreiben, um auf diese Weise die Möglichkeit einer Weiterentwicklung beim selben Arbeitgeber zu ermöglichen.

Darüber hinaus besteht für die Beschäftigten die Möglichkeit, an geeigneten **externen Fortbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen** teilzunehmen, die von der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung, der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie oder von der Führungsakademie Baden-Württemberg angeboten werden. Das Hochschulservicezentrum Baden-Württemberg (HSZ) bietet ein vielfältiges Fortbildungsangebot im Geschäftsbereich des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst an (z.B. IT-Schulungen in Studierenden- und Prüfungsverwaltung, Finanzmanagement, Personalverwaltung und Controlling).

Im Verwaltungsbereich erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Übernahme neuer Aufgaben gezielte Fortbildungen, um ihrer neuen Aufgabe gerecht werden zu können. Zusätzlich werden sie von Vorgesetzten und Kollegen/innen eingearbeitet. Bei Nachfolgebesetzungen besteht idealerweise eine zeitliche Überschneidung zum/zur bisherigen Stelleninhaber/in. Informationen werden geteilt und weitergegeben.

Im wissenschaftlichen Bereich ist ein zentrales Instrument zur Förderung der wissenschaftlichen Weiterqualifikation die finanzielle Unterstützung der **Teilnahme an Tagungen und Fortbildungen**. Die Fakultäten erhalten jährlich einen Pro-Kopf-Betrag aus zentralen Mitteln, der für diesen Zweck verwendet werden muss. Dies gewährt dem fest angestellten wissenschaftlichen Personal der Fakultäten einen Anspruch auf finanzielle Unterstützung für seine berufliche Fortbildung. Die Fakultäten organisieren die Vergabe dieser Fördermittel selbstständig.

Durch die Beteiligung der Hochschule am Hochschuldidaktikzentrum Baden-Württemberg (HDZ) können Wissenschaftler/innen zu einem geringen Eigenbeitrag an Fortbildungen im hochschuldidaktischen Bereich teilnehmen und das Baden-Württemberg-Zertifikat für Hochschuldidaktik erwerben. Der Eigenbeitrag kann auf Antrag aus den Fortbildungsmitteln der Fakultäten gezahlt werden.

Des Weiteren bieten **Forschungskolloquien, Ringvorlesungen** sowie öffentliche Veranstaltungsreihen die Möglichkeit einer hausinternen inhaltsspezifischen Weiterbildung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.

Alle Beschäftigten haben schließlich die Möglichkeit, auf der Grundlage des **Bildungszeitgesetzes** Baden-Württemberg bis zu fünf Tage pro Jahr bezahlte Freistellung von der Arbeit für geeignete Weiterbildungsmaßnahmen zu beanspruchen.

Ausblick:

Auf Grund der Bedeutung der Weiterbildung für das gesamte Hochschulpersonal ist geplant, die Weiterbildungsangebote der Hochschule, die nicht inhaltsspezifisch sind, zu bündeln und zu professionalisieren.

Mögliche Maßnahmen:

Kurzfristig:

- Im Rahmen eines „Jahres der Weiterbildung“ (akademisches Jahr 2021) werden verschiedene Aktivitäten zu Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt. Unter anderem werden alle Beschäftigten über die Möglichkeit informiert, Bildungsurlaub gem. Bildungszeitgesetz zu beantragen.
- Die Fort- und Weiterbildungsangebote auf der *Website* der Hochschule werden überarbeitet.
- Im wissenschaftlichen Bereich werden die *Tagungszuschüsse* im Wintersemester 2018/2019 evaluiert (erfolgt).

Mittelfristig:

- *Einarbeitungskonzepte* für neue Mitarbeiter/innen in den unterschiedlichen Verwaltungsbereichen werden erstellt.
- Die *Kolloquienkultur* wird ausgebaut.
- *Tag der Weiterbildung*: Um den Ausbau des Weiterbildungsstandortes Heidelberg voranzutreiben, soll ein gemeinsamer „Tag der Weiterbildung“ der verschiedenen Weiterbildungs-Anbieter (Professional School, Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung) durchgeführt werden.

Längerfristig:

- *Kooperation mit externen Bildungsanbietern*: Um das Weiterbildungsangebot auszuweiten, soll auch eine Kooperation mit regionalen externen Bildungsinstitutionen vorangetrieben werden.
- Beschäftigte werden zu Weiterbildungsbedarf und –angeboten beraten.

III. Forschungsförderung

Status quo:

Die Durchführung von Forschungsprojekten befördert gleichzeitig immer auch die persönliche Weiterentwicklung der an den Projekten beteiligten Forscherinnen und Forscher und stellt damit ein wichtiges Standbein in der zielgerichteten Personalentwicklung dar.

Dies gilt entsprechend für die auf Planstellen beschäftigten akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gem. § 52 Landeshochschulgesetz ebenfalls Dienstaufgaben in der Forschung erbringen. So haben z.B. die akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, sich befristet für eine andere Stellenkategorie gem. Lehrverpflichtungsverordnung mit einem höheren Forschungsanteil zu bewerben. Da die Reduzierung der Lehrkapazität an anderer Stelle ausgeglichen werden muss, ist die Verschiebung der Anteile Forschung/Lehre nur für einen befristeten Zeitraum möglich. Dies gewährleistet, dass auch andere Kolleginnen und Kollegen diese Möglichkeit nutzen können.

Im Rahmen der **internen Forschungsförderung** stellt die Hochschule in halbjährlichen Ausschreibungen Mittel zur Verwirklichung von Forschungsvorhaben zur Verfügung; auch Qualifikationsstellen für die Dauer von maximal drei Jahren können beantragt werden. Antragberechtigt sind allen Professorinnen und Professoren, Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren, promovierte akademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Habilitandinnen und Habilitanden der Hochschule.

Professorinnen und Professoren können beim Prorektorat für Forschung, Transfer und Digitalisierung Mittel für die Ausrichtung von Tagungen an der PH Heidelberg beantragen. Dadurch erhalten Mitglieder der Hochschule die Möglichkeit, an lokal ausgerichteten Konferenzen teilzunehmen.

Hochschulweite **Forschungs- und Entwicklungsprojekte** (heiEDUCATION, PLACE etc.) gewährleisten die Betreuung zahlreicher Doktorand/inn/en und Postdocs, die im Kontext der Lehrerbildung hochschulübergreifend und interdisziplinär forschen. Es werden zudem wissenschaftliche Tagungen, Foren und Publikationen generiert und finanziert und Qualifikationsangebote für den wissenschaftlichen Nachwuchs durchgeführt.

Neben der internen Beratung durch das Prorektorat für Forschung, Transfer und Digitalisierung und das Forschungsreferat können sich Wissenschaftler/innen und Nachwuchswissenschaftler/innen im **Transferzentrum** der Hochschule Beratungsdienstleistungen zu Ausgründungen und zu Selbständigkeit einholen. Die **Servicestelle Forschungsmethoden** bietet zudem Fortbildungen im forschungsmethodischen Bereich für alle Wissenschaftler/innen an.

Doktorandinnen und Doktoranden

Für Doktorandinnen und Doktoranden bietet die **Graduate School** ein vielfältiges Qualifikationsprogramm, an dem Mitglieder kostenlos teilnehmen können. Hierzu zählen Veranstaltungen

gen im Bereich Forschungsmethoden und Schlüsselkompetenzen. Darüber hinaus können alle Doktorandinnen und Doktoranden auch an den Angeboten der Graduiertenakademie *graph* aller Pädagogischer Hochschulen teilnehmen. Neben einem Workshop-Programm zählen dazu die jährlich ausgebrachten Sommer- und Winterakademien sowie die Tagung *Zukunftsforum Bildungsforschung*, die sich insbesondere auch an Nachwuchswissenschaftler/innen richtet. Die Mitglieder der Graduate School können in jährlichen Ausschreibungen Personal- und Sachmittel zur Unterstützung ihres Promotionsprojekts beantragen. In diesem Rahmen können auch Mittel für Fortbildungen beantragt werden.

Im Hinblick auf ihre persönliche Entwicklung (Karriereplanung, Leistungspotenzial etc.) werden für Doktorandinnen und Doktoranden über die Graduate School Mentoren und Coaches zur Verfügung gestellt.

Die Hochschule vergibt in regelmäßigen Abständen **Stipendien** im Rahmen der Landesgraduiertenförderung, die begabte Doktorandinnen und Doktoranden bei der Finanzierung ihres Promotionsprojekts unterstützen.

Als Plattform zur Vernetzung und Rückkoppelung in die Hochschule dient der seit 2015 bestehende **Promovierendekonvent**. Dieser sichert die Einbindung der Doktorandinnen und Doktoranden in die sie betreffenden Entscheidungsprozesse.

Postdocs

Im Jahr 2016 wurde eine **Arbeitsgruppe von Postdocs** gegründet, die sich der Anliegen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in diesem Abschnitt ihrer Karriere annimmt (beispielsweise Fragen und Probleme im Kontext von Habilitationen und Juniorprofessuren). Auch die Karriereplanung jenseits der klassischen Karrierepfade spielt in diesem Zusammenhang eine Rolle.

Seit 2018 können Postdocs auch Mitglied der Graduate School werden und von den oben beschriebenen Unterstützungsmaßnahmen und Qualifikationsangeboten profitieren. Gleichzeitig bringen Postdocs ihre eigene Forschungsexpertise in die Graduate School ein. So bieten Postdocs, die Mitglieder sind, Qualifikationskurse für Doktorand/inn/en an, übernehmen die Rolle eines/r Mentors/in und stellen sich als Ansprechpartner/innen für bestimmte forschungsmethodische Themen zur Verfügung. Hierdurch können sie gleichzeitig ihre eigenen Beratungskompetenzen im wissenschaftlichen Bereich weiterentwickeln.

Die Wahrnehmung von **Vertretungsprofessuren** ist ein wichtiger Baustein auf dem Weg zur eigenen Professur. Daher begrüßt es die Hochschule, wenn promovierte Wissenschaftler/innen diese Möglichkeit erhalten und unterstützt dies im Rahmen der finanziellen und ressourcenbedingten Möglichkeiten.

Darüber hinaus unterstützt die Hochschule beratend bei der Beantragung von Stipendien in Programmen wie z.B. dem **Brigitte-Schlieben-Lange-Programm** von Nachwuchswissenschaftlerinnen mit Kindern in der Postdoc-Phase.

Ausblick:

Die Forschungsförderung soll als wichtiges Standbein in der Personalentwicklung des Wissenschaftlichen Personals beibehalten und ausgebaut werden. In den kommenden Jahren soll vor allem der Postdoc-Bereich verstärkt in den Blick genommen werden.

Mögliche Maßnahmen:

Kurzfristig:

- *Juniorprofessuren mit Tenure Track* sollen stärker implementiert werden, um jungen Wissenschaftler/innen eine bessere Planbarkeit ihres Karrierewegs zu ermöglichen (umgesetzt).
- Die Etablierung der Position der *Leitung einer Nachwuchsgruppe* für hochqualifizierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der mittleren Ebene wird geprüft. Dadurch soll der Gruppe von Nachwuchswissenschaftlern/innen die Möglichkeit eröffnet werden, innerhalb der Hochschule eine weitgehend selbständige und verantwortliche Position einzunehmen und damit ein eigenes Forschungsprofil (ggf. mit der Möglichkeit, eigene Forschungsanträge zu stellen) zu entwickeln (umgesetzt).

Mittelfristig:

- Die Angebote der Graduate School sollen in Hinblick auf ihre Wirksamkeit *evaluiert* werden.

Längerfristig:

- Die Angebote der Graduate School sollen schrittweise in Richtung eines *ganzheitlichen Career Centers* ausgebaut werden. Es wird beispielsweise die Entwicklung eines Kombi-Track-Angebots in den Blick genommen, welches bereits Master-Studierenden mit Promotionsinteresse ermöglicht, Angebote der Graduate School in Anspruch zu nehmen.

IV. Familie und Beruf

Status quo:

Die PH Heidelberg legt großen Wert auf die Chancengleichheit aller Beschäftigten unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Familienstand, eventuellen Beeinträchtigungen und anderen Merkmalen. Beschäftigte, die sich in besonderen Lebensumständen befinden, sollen deshalb gezielt gefördert werden.

In diesem Zusammenhang ist die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** für die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von erheblicher Bedeutung. Unter anderem hat die Hochschule hierzu die **Charta „Familie in der Hochschule“** unter-

zeichnet. Die Hochschule hat das Belegungsrecht für Beschäftigte für zwei Krippenplätze beim Studierendenwerk (INF 685 über Unterländer Studienfonds). Für schwangere oder stillende Beschäftigte wurden zwei Ruheräume eingerichtet.

Ausblick:

Flankierende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden beibehalten und ausgebaut, damit die Beschäftigten beiden Bereichen gerecht werden können. Die Inanspruchnahme von Familienpausen, Teilzeit etc. darf kein Hindernis beim beruflichen Fortkommen sein.

Mögliche Maßnahmen:

Kurzfristig:

- Soweit möglich werden *individuelle Arbeitszeitmodelle* erarbeitet, die den Beschäftigten erlauben, Beruf und Familienpflichten (Kinderbetreuung, Pflege) sinnvoll miteinander zu kombinieren. Hierzu gehört die Möglichkeit, auch im Verwaltungsbereich teilweise von zuhause aus zu arbeiten (s. hierzu auch „Lebensphasenorientierte Arbeitszeit“) (umgesetzt).
- *Pflegelotsen*: Es werden Pflegelotsen ausgebildet, die den Beschäftigten (Verwaltung und wissenschaftlicher Dienst) bei Problemen mit zu pflegenden Angehörigen helfen (umgesetzt; es gibt bereits Pflegelotsen im Gleichstellungsbüro). Die Personalabteilung berät im Hinblick auf die rechtlichen Rahmenbedingungen (Pflegezeitgesetz, TV-L).
- Es soll verstärkt auf die Einhaltung der *Selbstverpflichtung zu guten Arbeitsbedingungen* geachtet werden. Dies gilt sowohl für den Wissenschaftsbereich als auch für den nicht-wissenschaftlichen Bereich. Arbeitsvertragliche Befristungen sollen möglichst nicht unterhalb eines Jahres vereinbart werden. Befristet Beschäftigte sollen durch die Personalabteilung vier Monate vor Vertragsende über den weiteren Fortgang informiert werden. Das Austrittsschreiben wird überarbeitet. Die Familienkomponenten im WissZeitVG werden genutzt.

Mittelfristig:

- Geplant ist ein weiterer, möglichst bedarfsgerechter Ausbau von *Betreuungsmöglichkeiten* für Kinder im Kindergartenalter (ggfs. in Kooperation mit kommunalen und konfessionellen Kindertagesstätten). Eine Partizipation an Ferienbetreuungsprogrammen (Stadt Heidelberg) ab 2019/2020 ist ein weiterer Baustein einer familiengerechten Förderpolitik.
- *Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme*: Zukünftig sollen verstärkt Kontakthalte- und Wiedereinsteigerprogramme entwickelt und genutzt werden, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die familienbedingt pausieren, stärker an die Hochschule zu binden und ihnen den Wiedereinstieg zu erleichtern.

Längerfristig:

- *Laborkita*: Es wird eine Konzeption erstellt, wie die Gebäude INF 561/562 nach Sanierung auch für Kinderbetreuung genutzt werden können. Gedacht ist an eine Laborkindertages-

einrichtung in Zusammenarbeit mit dem Studiengang FELBI. Dies würde auch für die Beschäftigten einen relevanten Mehrwert im Bereich der Kinderbetreuung darstellen (umgesetzt).

- Mit einem insbesondere im Wissenschaftsbereich gut angenommenen *Dual-Career-Service* werden die Partner/innen von potenziellen neuen Beschäftigten bei der Suche nach Arbeitsplätzen und über den Familienservice (z.B. bei der Suche nach Betreuungsplätzen für Kinder) unterstützt (teilweise umgesetzt).

V. Lebensphasenorientierte Arbeitszeit

Status quo:

Nicht nur für Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen ist eine flexible, möglichst selbstbestimmte Arbeitszeitgestaltung wichtig. Eine lebensphasenorientierte Arbeitszeit ist für alle Beschäftigten wichtig, um Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen.

Bereits im Jahr 1996 wurde an der Pädagogischen Hochschule Heidelberg eine Dienstvereinbarung über **flexible Arbeitszeiten** geschlossen. Dies ermöglicht Beschäftigten in der Verwaltung außerhalb der Kernzeiten eine größtmögliche Flexibilität in der Gestaltung der individuellen Arbeitszeit, soweit dies dem dienstlichen Interesse des Arbeitgebers nicht widerspricht. Im wissenschaftlichen Bereich ist eine weitgehend selbstbestimmte Arbeitszeitgestaltung seit vielen Jahren üblich.

Zahlreiche Mitarbeitende gehen einer **Teilzeitbeschäftigung** nach. Die Gründe hierfür sind unterschiedlich: teilweise handelt es sich um familiäre Gründe, teilweise um „Stellenreste“, die nur mit Teilzeitkräften besetzt werden können. Im Rahmen des betrieblich Machbaren ist die Hochschule bemüht, möglichst allen Beschäftigten die von ihnen gewünschte passgenaue Arbeitszeit anzubieten.

Um Beschäftigten einen Stellenwechsel innerhalb der Hochschule zu ermöglichen, werden sie auf geeignete freie Stellen intern separat aufmerksam gemacht. Wenn möglich, werden interne Mitarbeiter/innen im Rahmen der Personalentwicklung auch für höherwertige Stellen berücksichtigt.

In den Abteilungen bzw. Instituten sowie in der Verwaltung wird bei den Teilzeitbeschäftigten abgefragt, ob und in welchem Umfang sie ggfs. ihre Arbeitszeit aufstocken möchten. Damit können die Aufstockungswünsche bei künftig zu besetzenden Positionen (auch in anderen Bereichen) berücksichtigt werden.

Seit August 2017 besteht die Möglichkeit, sowohl mit tariflich Beschäftigten als auch mit Beamten/innen ein **Langzeitkonto** zur Gewährung bestimmter Freistellungszeiträume („Sabbatjahr“) zu vereinbaren (VwV Freistellungsjahr 2017 bzw. § 10 Abs. 6 TV-L). Die Hochschule erkennt an, dass die Gewährung bezahlter Freistellungsphasen dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit und damit dem Ziel der Personalentwicklung dienen kann. Sie prüft daher in jedem Einzelfall wohlwollend, ob ein solches Zeitmodell mit den betrieblichen Belangen vereinbar ist und gewährt werden kann.

Im Januar 2018 hat sich eine Arbeitsgruppe aus jeweils zwei Vertretern/Vertreterinnen des Personalrats und der Hochschule konstituiert, um das bisherige Arbeitszeitmodell im Verwaltungsbereich zu überprüfen und gegebenenfalls fortzuschreiben. Es wurden verschiedene Verbesserungen erarbeitet.

Ausblick:

Die Arbeitszeiten werden weiter flexibilisiert, insbesondere soll die „Homeoffice“-Regelung im Verwaltungsbereich stärker am Bedarf (sowohl der Mitarbeitenden als auch der Hochschule) orientiert sein.

Mögliche Maßnahmen:

Kurzfristig:

- Es wird auch für den Bereich der Verwaltung die Möglichkeit eingeführt, teilweise von zuhause aus zu arbeiten (*Alternierende Telearbeit*, Homeoffice) (umgesetzt).
- Die *Dienstzeitenregelung* für Teilzeitbeschäftigte bei Dienstreisen wird angepasst (umgesetzt).
- Information über *Sabbatjahr*-Möglichkeiten

Mittelfristig:

- Eine weitere *Flexibilisierung* der Arbeitszeiten, zumindest in den vorlesungsfreien Zeiten, wird geprüft.

VI. Ideenmanagement (Vorschlagswesen)

Status quo:

Die „VwV Vorschlagswesen“ gibt Mitarbeiter/innen der öffentlichen Verwaltung einen Anreiz, **Ideen zur Verbesserung des Arbeitsplatzes**, von Arbeitsabläufen und der Aufgabenerledigung in der Verwaltung vorzuschlagen und damit auch deren Motivation und Arbeitsfreude zu stärken. Die Entscheidung über eingereichte Verbesserungsvorschläge liegt beim Ausschuss für das Vorschlagswesen beim MWK. Derzeit wird die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge einzureichen, nicht genutzt.

Ausblick

Das betriebliche Vorschlagswesen ist Teil der Personalentwicklung und soll neu aufgesetzt werden. Ziele und Verfahren sollen beschrieben und festgelegt werden, die Beschäftigten werden informiert. Die Führungskräfte sind sensibilisiert, diesen Prozess kreativ und tatkräftig

tig zu unterstützen.

Mögliche Maßnahmen:

Kurzfristig:

- Mit dem MWK wird geklärt, ob die Voraussetzungen der VWV Vorschlagswesen vorliegen.
- Beschäftigte und Führungskräfte werden über die Möglichkeit informiert, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.

Mittelfristig:

- Jenseits der „VwV Vorschlagswesen“ wird nach Anerkennungsmöglichkeiten für Ideen zur Verbesserung des Arbeitsplatzes gesucht.

VII. Betriebliches und Studentisches Gesundheitsmanagement (BGM/SGM)

Status quo:

Auf Basis bereits vorhandener Maßnahmen (z.B. Hochschulsport, Arbeitsplatzaktion „Clever sitzen und arbeiten“, Rücken- und Massagekurse, Impfkampagnen) wurde das 2014 gestoppte Konzept zur betrieblichen Gesundheitsförderung im Jahr 2016 wiederaufgenommen. Die Organisationsstruktur ist neu festgesetzt. In einem **Steuerkreis** unter Beteiligung verschiedener Beschäftigtengruppen, des Personalrats sowie der Techniker Krankenkasse wurden Zielvorstellungen und verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen definiert. Um an den bereits stattgefundenen Prozess anzuknüpfen, sind die Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung 2012 noch einmal aufbereitet, ausstehende Maßnahmen identifiziert und neue Maßnahmen aufgelegt worden.

Zeitgleich hat im Zuge eines von der Techniker Krankenkasse geförderten Projekts das Studentische Gesundheitsmanagement die Aktion „Kopf stehen“ ins Leben gerufen. In Zusammenarbeit mit der Firma Steelcase wurde ein Seminarraum („Active Learning Center“) mit bewegungsförderlicher Möblierung eingerichtet.

Regelmäßige Sitzungen der **BGM-Lenkungsgruppe sowie des Teams zum SGM** stellen sicher, dass die Maßnahmen (z.B. Stress-Workshop, Bewegungspause) umgesetzt werden. Parallel wird das **Konzept** zur betrieblichen Gesundheitsförderung in einem iterativen Prozess fortgeschrieben und weiterentwickelt.

Im Hinblick auf die Schadstoffsituation in den Gebäuden INF 561/562 sind kurzfristig realisierbare Maßnahmen entstanden: die Arbeits- und Pauseninsel (Sitz- und Stehgelegenheiten im Freien), die Seminarwiese, sowie im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten eine weitere Flexibilisierung bezüglich der Präsenzzeiten.

Im Herbst 2019 hat eine Mitarbeiterbefragung zu Gesundheitsthemen, Belastungen und Arbeitszufriedenheit stattgefunden, die derzeit ausgewertet wird.

Ausblick:

Ziel des ganzheitlichen und kontinuierlichen Entwicklungsprozesses ist, die Belastungen im Lebensraum „Hochschule“ zu verringern und Gesundheitspotenziale aller Hochschulakteure zu entdecken und zu fördern. Hierzu werden die Bereiche BGM und SGM mittelfristig zusammengeführt. Es wird eine Kultur der gesundheitsfördernden Führung geschaffen. Die Gesundheitsförderung soll sich als selbstverständlicher Teil der offiziellen Hochschulpolitik etablieren. Eine enge Vernetzung mit regionalen Anbietern von Gesundheitsdienstleistungen wie Krankenkassen, Rentenversicherungen und Kliniken ist angedacht.

Mögliche Maßnahmen:

Kurzfristig:

- Es wird nach Möglichkeiten gesucht, die *Referent/inn/enstelle* BGM sowie die Steuergruppe nach 2020 zu verstetigen.
- Weitere *Einzelmaßnahmen* werden nach Bedarf entwickelt.
- Maßnahmen im Zuge der Umsetzung der Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung

Mittelfristig:

- *Flexible Arbeitsumgebungen* werden ausgebaut (Stehgelegenheiten, „bewegtes Arbeiten“).
- Führungskräfte werden zu gesundheitsrelevanten Themen geschult (als Teilaspekt einer allgemeinen Führungskräfteentwicklung). Hiermit beschäftigt sich eine Untergruppe des BGM-Steuerkreises.
- Maßnahmen im Zuge der Umsetzung der Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung

Längerfristig:

- BGM und SGM werden unter dem Dach des Zentrums für Prävention und Gesundheitsförderung zusammengeführt.

VIII. Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Status quo:

Das betriebliche Eingliederungsmanagement **unterstützt Beschäftigte** nach längerer Erkrankung bei ihrer Rückkehr an den Arbeitsplatz. Der Auftakt zu einem BEM-Verfahren ist immer ein vertrauliches Gespräch über die konkrete Situation. Unter aktiver Mitwirkung der Beschäftigten werden erforderliche Maßnahmen gemeinsam festgelegt. Geeignete Maßnahmen sind der stufenweise Einstieg, aber auch Anpassungen am Arbeitsplatz, andere

Arbeitszeiten oder neue Aufgaben. Der Prozess wird bis zur erfolgreichen Wiedereingliederung durch das BEM-Team begleitet.

Das betriebliche Eingliederungsmanagement hilft darüber hinaus, frühzeitig **Arbeitsunfähigkeiten zu überwinden**, wiederholte Arbeitsunfähigkeiten zu verhindern und erfahrene Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu halten. Im Vordergrund stehen die individuelle Beratung und aktive Unterstützung durch das BEM-Team und den Betriebsarzt.

Die Teilnahme am betrieblichen Eingliederungsmanagement ist freiwillig und kann demnach nur als unverbindliches Angebot verstanden werden.

Ausblick:

Das BEM-Verfahren soll weiter optimiert, eine Kontaktaufnahme frühzeitig sichergestellt werden. Künftig sollen gezielt Verbesserungen der Arbeitsbedingungen gesucht werden, sobald ein Zusammenhang zwischen langer Abwesenheit und Arbeitssituation vermutet wird.

Mögliche Maßnahmen:

Kurzfristig:

- *Überarbeitung* des BEM-Verfahrens sowie des Anschreibens zum BEM, das an die Beschäftigten verschickt wird.
- Implementierung einer *konstruktiven Gesprächskultur* bei krankheitsbedingter Abwesenheit.

Wiese-Heß/Dommel

Heidelberg, 04.02.2020