

Personalentwicklungskonzept der FHP

Inhaltsverzeichnis

1.	Rahmen und Ziele der Personalentwicklung.....	1
1.1	Fundament.....	1
1.2	Zielsetzung.....	1
2.	Zielgruppen.....	2
3.	Akteur*innen und Organisation.....	3
4.	Strategische Handlungsfelder.....	4
4.1	H1 Personal planen, gewinnen und auswählen.....	5
4.2	H2 Personal integrieren.....	6
4.3	H3 Karriere planen.....	6
4.4	H4 Kompetenzen erhalten und fördern.....	7
4.5	H5 Führungskräfte entwickeln und stärken.....	8
4.6	H6 Personal verabschieden.....	8
4.7	H7 Kultur und Rahmenbedingungen weiterentwickeln.....	8
5.	Qualitätssicherung und Ausblick.....	10

1. Rahmen und Ziele der Personalentwicklung

1.1 Fundament

Die Fachhochschule Potsdam (FHP) wurde 1991 gegründet und zählt derzeit ungefähr 3600 Studierende in 32 Studiengängen und rund 370 Mitarbeiter*innen. Das Fächerspektrum umfasst informations- und ingenieurwissenschaftliche, soziokulturelle und gestalterische Studiengänge. Wie in dem Anfang 2021 verabschiedeten Hochschulentwicklungsplan StEP 2025¹ formuliert, fokussiert sich die FHP in ihrer strategischen Weiterentwicklung auf sieben Handlungsfelder: Zukunftsorientiert studieren, Global denken – regional wirken, interdisziplinär forschen, Wissen nutzen, Gut arbeiten, Service leisten und nachhaltig wirtschaften. Diese Handlungsfelder erstrecken sich über die Lehre, Forschung, Transfer, Weiterbildung, Verwaltung und Infrastruktur. Wesentliche Pfeiler für die gemeinsame Arbeit an der Umsetzung des Hochschulentwicklungsplans und der darin formulierten Ziele sind eine kontinuierliche Organisationsentwicklung im Sinne einer lernenden Hochschulkultur und die Mitwirkung der Mitarbeiter*innen im Entwicklungsprozess. Die Erfüllung der Ziele kann nur gemeinsam mit motiviertem und leistungsstarkem Personal, das in einem attraktiven Beschäftigungs- und Lebensumfeld arbeitet, lehrt und forscht, gelingen.

Das vorliegende PE-Konzept beschreibt die Zielsetzung, Zielgruppen, Akteure, Organisation und Handlungsfelder der Personalentwicklung an der FHP. Darauf aufbauend werden Maßnahmen definiert, die zukunftsorientiert, umfassend, ergebnisorientiert und unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen sukzessive umgesetzt werden.

1.2 Zielsetzung

Um qualifiziertes und engagiertes Personal zu gewinnen und zu halten, sollen einerseits attraktive Rahmenbedingungen für eine Beschäftigung an der FHP geschaffen und erhalten sowie andererseits die Kompetenzen der Beschäftigten über alle Statusgruppen hinweg systematisch gefördert und weiterentwickelt werden. Dadurch leistet die Personalentwicklung sowohl einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Hochschulziele (siehe 1.1) als auch zur individuellen beruflichen Entwicklung ihres Personals. Darüber hinaus wirkt sie daran mit, ein familienfreundliches, inklusives und geschlechtergerechtes Arbeitsumfeld zu schaffen, welches auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht und die unterschiedlichen Bedingungen in den verschiedenen Lebensphasen berücksichtigt. Die Mitarbeiter*innen sollen sich als Teil der FHP fühlen und gerne hier arbeiten.

*Personalentwicklung an der FHP umfasst eine wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Verwaltung und Technik. Sie trägt zur Erfüllung der Aufgaben der Hochschule, zur Erreichung und Sicherung ihrer strategischen Ziele sowie zur individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter*innen bei. Dabei berücksichtigt die Personalentwicklung auch die Positionierung der Hochschule als attraktive Arbeitgeberin sowie die Konzepte der FHP zur Personalstrukturentwicklung und Personalplanung.²*

¹ StEP 2025, siehe: https://www.fh-potsdam.de/fileadmin/user_dateien/1_informieren/D_Profil/struktur-entwicklungsplan-2025-fhpotsdam.pdf.

² Definition der Personalentwicklung in Anlehnung an den Kodex des Netzwerks UninetzPE, siehe <https://uninetzpe.de/personalentwicklung/kodex/>.

Zusammengefasst verfolgt die Hochschule mit einer systematischen Personalentwicklung die folgenden Ziele:

1. qualifizierte Mitarbeiter*innen aller Statusgruppen gewinnen, fördern und binden;
2. das Wissens- und Kompetenzniveau sowie die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter*innen erhalten und weiterentwickeln;
3. Ausbildungs- und Karrierepfade sowie das Talentmanagement ausbauen;
4. Innovations- und Forschungsfähigkeiten der Mitarbeiter*innen fördern;
5. eine Veränderungskultur im Sinne der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Hochschule als „lernende Organisation“ stärken;
6. die interne Zusammenarbeit, Kommunikation und den Wissenstransfer verbessern;
7. die Führungskultur, Qualifikation und Weiterentwicklung von Führungskräften stärken;
8. die Arbeitsbedingungen an der Hochschule unter Berücksichtigung von Querschnittsthemen wie Internationalisierung, Digitalisierung, Gleichstellung, Inklusion, Diversitätsentwicklung, Familienfreundlichkeit, Gesundheitsschutz und -prävention weiterentwickeln.

2. Zielgruppen

Zielgruppen der Personalentwicklung sind alle Beschäftigten, also die Professor*innen, das wissenschaftlich-künstlerische Personal und das Personal in den Serviceeinheiten³. Die Hochschule ermöglicht allen Beschäftigten Zugang zu den Personalentwicklungsmaßnahmen. Wichtig sind hierbei die Anforderungen der Zielgruppen in den unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen, die ein sehr differenziertes Herangehen erfordern und verschiedenartige Bedarfe generieren: Ausbildung, Übergang in den Beruf, lebenslanges Lernen und Weiterqualifikation, langjährige Berufserfahrungen, Karriereübergänge, Rückkehr nach längeren Familienphasen oder krankheitsbedingten Abwesenheiten, verlängerte Lebensarbeitszeiten bis zum Ausscheiden aus der Hochschule.

Die Personalstruktur an der Hochschule ist geprägt von der Vielfalt der Rollen, die die Beschäftigten einnehmen und zwischen denen sie auch wechseln: als Forschende und Lehrende, als Promovierende, als Drittmittelwerbende*innen und Projektleiter*innen, Mitarbeitende und Führungskräfte, Fachkräfte, in der Selbstverwaltung als auf Zeit gewählte Mitglieder in den Gremien und Interessenvertretungen und als Beschäftigte. Dabei sind die Bedarfe befristeter Beschäftigter andere als die von Beschäftigten mit einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis. Ebenso verhält es sich mit den unterschiedlichen Bedarfen von Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten. Die Hochschule ist sich dessen bewusst und bemüht sich darum, individuellen Bedarfen und Vorstellungen bei der Gestaltung der Arbeitszeitmodelle gerecht zu werden.

Insgesamt lässt sich an der FHP beobachten, dass der Kreis der Mitarbeiter*innen zunehmend heterogener wird, wodurch unterschiedliche Kulturen, Erfahrungen, Kompetenzen und Erwartungen aufeinandertreffen. Dies ist Herausforderung und zugleich Chance für die Personalentwicklung. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass Frauen in bestimmten Berufsgruppen und Eingruppierungen nach wie vor unterrepräsentiert sind, internationale Beschäftigte Integration und Unterstützung brauchen sowie Beschäftigte mit Beeinträchtigungen besondere Rechte haben, um ihre gleichberechtigte Teilhabe am Berufsleben zu sichern.

³ Die Verwaltung, die Stabsstellen, die zentralen Einrichtungen und die Werkstattleitungen stellen in Übereinstimmung mit dem Hochschulentwicklungsplan StEP 2025 die Serviceeinheiten der FHP dar.

3. Akteur*innen und Organisation

Im Mittelpunkt der Personalentwicklung stehen die Beschäftigten selbst und deren Förderung und Anspruch auf Weiterentwicklung. Dafür tragen die FHP als Arbeitgeberin sowie die Beschäftigten selbst gemeinsam die Verantwortung. Ergibt sich aus dem Arbeitsalltag oder dem Dialog zwischen Beschäftigter*m und Führungskraft ein Weiterentwicklungsbedarf, werden Personalentwicklungsmaßnahmen geplant. Die Führungskräfte nehmen daher als „*Personalentwickler*in vor Ort*“ eine wichtige Rolle in der Personalentwicklung ein und beeinflussen darüber hinaus durch ihren Führungsstil und ihre Entscheidungen zugleich unmittelbar Arbeitsklima und -zufriedenheit. Die Führungskräfte und Beschäftigten werden bezüglich Personalentwicklung von den Kolleg*innen der Personalabteilung und der akademischen Personalentwicklung sowie der Berufungsbeauftragten unterstützt. Diese beraten themen- und zielgruppenspezifisch und informieren über passende Angebote an Dienstleistungen, Instrumenten und Maßnahmen. Hierzu gehören die Nutzung geeigneter Medien, eine zielgruppenspezifische Kommunikation, Aktualität der Informationen und anwenderfreundliche Recherchemöglichkeiten. Die interne Kommunikation zu Personalentwicklungsmöglichkeiten ist dabei eingebunden in die Kommunikationsstrategie der Hochschule. Die Hochschulleitung ist wichtiger Wegbereiter für die Personalentwicklung an der FHP, indem sie die Rahmenbedingungen dafür schafft und die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen bereitstellt. Weitere Akteur*innen und Einrichtungen der PE sind die Personalvertretungen und Beauftragten sowie der*die Referent*in für akademische Personalentwicklung, die im Rahmen des *P³Dual*-Projektes (siehe 4.1) an der Umsetzung und Weiterentwicklung des PE-Konzeptes mitwirken wird. Organisatorisch ist die Personalentwicklung an der FHP zentral verortet. Für die Koordination der Personalentwicklungsaktivitäten sind je nach Statusgruppe (und Aufgabenbereiche) verschiedene Ansprechpartner*innen zuständig: die*der Berufsbeauftragte für neuberufene Professor*innen sowie in ihrer*seiner Rolle als sqb⁴-Kordinator*in für Weiterbildungen in der Lehre (über alle Statusgruppen hinweg), die*der Leiter*in Personal für bestehende Professor*innen, die*der Referent*in akademische Personalentwicklung für das akademische Personal und die Personalabteilung für die nichtwissenschaftlichen Beschäftigten.

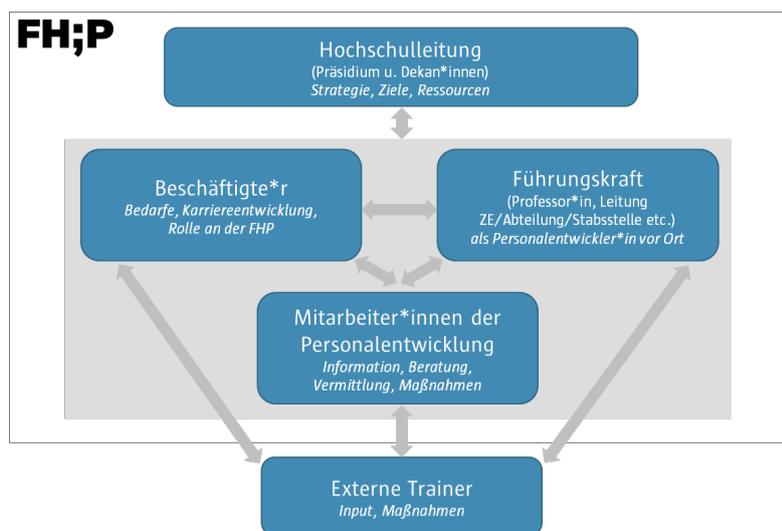


Abb. 1: Akteur*innen in der Personalentwicklung

⁴ Das Netzwerk Studienqualität Brandenburg (sqb) ist ein Anbieter von hochschuldidaktischen Weiterbildungen zur Qualitätsentwicklung der Lehre an den Brandenburgischen Hochschulen.

4. Strategische Handlungsfelder

Das Personalentwicklungskonzept der FHP ist entlang der Lebens- und Berufsphasen strukturiert. Unterteilt in sieben strategische Handlungsfelder (H1 - H7, vgl. Abb. 2) umfasst es vielfältige Themen, u. a. Personalplanung, Personalauswahl und Onboarding, Kompetenzentwicklung, Stärkung von Führungskräften, Offboarding und PE-förderliche Rahmenbedingungen:

- H1 Personal planen, gewinnen und auswählen
- H2 Personal integrieren
- H3 Karriere planen
- H4 Kompetenzen erhalten und fördern
- H5 Führungskräfte entwickeln und stärken
- H6 Personal verabschieden
- H7 Kultur und Rahmenbedingungen weiterentwickeln.

Die Themen und Ziele in den Handlungsfeldern sind auf die Bedarfe aller Beschäftigten gleichermaßen ausgerichtet. Teilweise ist jedoch eine differenzierte Betrachtung nach Statusgruppen notwendig. Beispielsweise geht es im Bereich der Kompetenzentwicklung für die wissenschaftlich-künstlerischen Beschäftigten darum, den wissenschaftlich-künstlerischen Nachwuchs zum Erreichen geplanter Qualifizierungsstufen zu befähigen sowie diesen fit für Forschung, Lehre und Wissenschaftsmanagement an der FHP, für Forschungsaufgaben in wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen, für eine Tätigkeit in Wirtschaft, Gesellschaft und Organisationen oder für eine Selbständigkeit zu machen. Bei nichtwissenschaftlichen Beschäftigten stehen in diesem Bereich die Weiterentwicklung und der Erhalt von Fach- und Führungskompetenzen oder Soft Skills im Vordergrund.

In den Handlungsfeldern finden sich Elemente, die an der Hochschule bereits etabliert und erprobt sind. Wir sehen die konzeptionelle Personalentwicklung als fortlaufenden Prozess und möchten auf unserem Weg zu einer zielgerichteten und mitarbeiterorientierten Gestaltung stetig vorangehen. Deshalb enthält die nachfolgende Darstellung der Handlungsfelder neben der Benennung der bestehenden Instrumente der Personalentwicklung auch Zukunftsvisionen und Elemente, deren Umsetzung wir in einem absehbaren Zeitraum angehen werden. In der Formulierung wird kein Unterschied zwischen dem Ist-Zustand und der Planung für die nahe Zukunft gemacht, um die Selbstverpflichtung der Hochschule und ihr Bekenntnis zu den Themen deutlich zu machen.



Abb. 2: Handlungsfelder der Personalentwicklung

4.1 H1 Personal planen, gewinnen und auswählen

Die wichtigste Ressource der FHP und somit Grundlage für ihren Erfolg sind die Mitarbeiter*innen. Dies umso mehr, weil seit Jahren die Belegschaft nicht im gleichen Maße wächst, wie es die immer umfangreicher werdenden Aufgaben und Anforderungen verlangen. So kommt der Professionalisierung der Personalplanung, -gewinnung und -auswahl eine besondere Bedeutung zu, damit die FHP als attraktive Arbeitgeberin sichtbar und im Wettbewerb um die besten Köpfe erfolgreich ist. Gute Arbeitsbedingungen und der weitere Ausbau des Gesundheitsmanagements sowohl für Mitarbeiter*innen als auch Student*innen („FHP gesund“) spielen eine wichtige Rolle, ebenso wie die Weiterentwicklung der Hochschulsportangebote an der FHP und im Hochschulverbund.

Die Personalplanung orientiert sich an der strategischen Ausrichtung der FHP. Die abgeleiteten Personalbedarfe werden definiert und münden in Stellenprofilen, welche die Grundlage für Stellenausschreibungen bilden. Im Rahmen der Möglichkeiten und vor dem Hintergrund des spezifischen Arbeitsmarktes verzichtet die Hochschule auf die sachgrundlose Befristung von dauerhaft zu besetzenden Stellen. Bei Beantragung von Drittmitteln im Bereich des wissenschaftlich-künstlerischen Personals bemühen sich die Antragstellenden im Interesse der erfolgreichen wissenschaftlichen oder künstlerischen Qualifizierung der Mitarbeiter*innen um Vollzeitstellen und um möglichst lange Projektlaufzeiten. Eine gendergerechte sowie diskriminierungs- und barrierefreie Ausschreibung mit großer Reichweite – für geeignete Positionen auch in englischer Sprache – sichert die Diversitätsentwicklung und die Internationalisierung der Hochschule. Die Ausbildung für den eigenen Bedarf stellt einen zunehmend wichtigen Baustein der Personalgewinnung an der FHP dar.

Gerade als Fachhochschule ist die Gewinnung von erfahrenen und profilierten Praktiker*innen als Professor*innen unerlässlich. Anknüpfend an das Konzept dualer Studiengänge wird die FHP duale

Modelle der Nachwuchsförderung erproben, z. B. mit jeweils hälftig finanzierten Stellen (50% FHP, 50% Praxispartner) in der Promotions- und Postdoc-Phase. Eine gezielte Verbindung von Lehre und Forschung führt zu einer Gewinnung Studierender als akademischer Nachwuchs. Ziel der FHP ist es zudem, die Attraktivität einer FH-Professur zu erhöhen, Professuren zielgruppenspezifisch zu bewerben und durch den Aufbau von Netzwerken bei Bedarf auch die Direktansprache von Kandidat*innen zu ermöglichen. Zur Unterstützung der Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal hat die FHP im Juli 2020 einen Projektantrag im Bund-Länder-Programm "FH-Personal" eingereicht, der positiv begutachtet wurde. In dem Projekt *P³Dual*, das im Frühjahr 2021 startete und bis 2027 läuft, stärkt die Hochschule gemeinsam mit Praxispartner*innen die Nachwuchsförderung, um den Bewerber*innenpool für FH-Professuren systematisch zu verbessern und zu vergrößern. Zudem entwickelt und implementiert die FHP eine hochschulweit abgestimmte Berufungsstrategie.

Die Personalauswahl erfolgt bei allen Statusgruppen in einem transparenten Verfahren und nach klaren Auswahlkriterien. Für Bewerber*innen auf Professuren steht auf der Homepage ein Leitfaden zur Orientierung im Berufungsverfahren zur Verfügung. Die Personalauswahl erfolgt nach im Vorfeld festgelegten Kriterien; jeglicher Benachteiligung aufgrund der Kriterien des § 1 AGG oder aufgrund der Klasse (einschließlich sozioökonomischer Position und Herkunft) wird entgegengewirkt. Die Auswahlkommissionen werden fortlaufend sensibilisiert (u. a. auch zu Biases und Homosozialität) und fördern die Diversifizierung der Mitarbeiterschaft ebenso wie die Internationalisierung der Hochschule. Sie verfolgen das Ziel, den Anteil von Menschen mit Beeinträchtigungen an der FHP zu erhöhen. Die Förderung von Frauen in den Bereichen, in denen sie bislang unterrepräsentiert sind, und ausgewogene Geschlechterrelationen sind weitere wichtige Aspekte. Die Vorsitzenden von Auswahl- und Berufungskommissionen werden über die rechtlichen Rahmenbedingungen informiert und erhalten bei Bedarf gezielt Unterstützung.

4.2 H2 Personal integrieren

Die Fachhochschule Potsdam lebt eine herzliche Willkommenskultur für neue Kolleg*innen, damit sie gut starten und zügig in die Hochschule integriert werden können. Ein systematisches Onboarding beinhaltet neben einem strukturierten Einarbeitungsplan auch den Zugang zu wesentlichen Informationen und die Vorstellung relevanter Ansprechpartner*innen. Am ersten Arbeitstag findet jede*r neuankommende Beschäftigte einen ausgestatteteten und angemessenen Arbeitsplatz vor. Nach der Einarbeitung geben sich Mitarbeiter*in und Führungskraft gegenseitig Feedback nach Ablauf der Hälfte der Probezeit. Schulungs- oder sonstige Bedarfe der*des Beschäftigten werden gemeinsam ermittelt und besprochen. Die Unterstützung für internationale Beschäftigte wird in englischer Sprache sichergestellt. Zudem stehen Informationen und Beratungsangebote im Hinblick auf die rechtliche Bedeutung von arbeitsvertraglichen Regelungen zur Verfügung. Als ein weiterer Aspekt und Zeichen einer internationalen Willkommenskultur werden die englischsprachlichen und interkulturellen Kompetenzen in den Serviceeinheiten kontinuierlich ausgebaut.

4.3 H3 Karriere planen

An der FHP genießt die individuelle Karriereplanung sowohl im wissenschaftlich-künstlerischen als auch im nichtwissenschaftlichen Bereich einen hohen Stellenwert. Wir verstehen darunter nicht nur die Entwicklung innerhalb der Hochschule, sondern auch Möglichkeiten darüber hinaus. Ein zentrales Instrument für die Planung von auf die Lebenssituation und die persönlichen Bedarfe zugeschnittener Angebote ist das Mitarbeiter*innengespräch, das allen Beschäftigten einmal jährlich angeboten wird und sowohl Führungskräften wie auch Mitarbeitenden einen institutionalisierten Rahmen für die konkrete und zielgerichtete Karriereplanung bietet. Die Hochschule verpflichtet sich gegen-

über allen Beschäftigten zu einer umfänglichen Transparenz im Hinblick auf individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, Qualifizierungspfade, konkrete Perspektiven und Rahmenbedingungen eines Beschäftigungsverhältnisses. Dies betrifft auch eine etwaige zeitliche Begrenzung und den Umfang der Position.

Angebote an neu berufene Professor*innen werden zielgerichtet unterbreitet und orientieren sich an dem Schwerpunkt der Professur in den Bereichen Lehre oder Forschung, der bereits im Rahmen des Strategiegelgesprächs zwischen dem Fachbereich und der Hochschulleitung abgestimmt wird. Für die akademischen Mitarbeiter*innen werden Informations- und Beratungsangebote entwickelt, die den weiteren Karriereweg, ohne oder mit Promotion bzw. äquivalenter künstlerischer Qualifizierung, auch außerhalb einer Professur, aufzeigen. Dem Gebot der Transparenz wird bei der Ermittlung der Weiterbildungsbedarfe ebenso Genüge getan wie bei konkreten Angeboten der Karriereentwicklung, deren Planung neben den individuellen Bedarfen auch auf der strategischen Ausrichtung der Hochschule beruht.

Interne Bewerbungen auf Stellenausschreibungen sind erwünscht, ausdrücklich willkommen und werden gefördert. Familienbedingte Auszeiten oder Arbeitszeitreduzierungen werden Mitarbeitenden aller Statusgruppen unkompliziert nach den Regelungen des TV-L ermöglicht, und sie werden darin unterstützt. Längere Abwesenheiten von Beschäftigten, auch aus anderen persönlichen Gründen, werden durch eine gemeinsame Planung im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gestaltet. In diesem Rahmen werden nach Möglichkeit vor der Abwesenheit Vereinbarungen über Vertretungsregelungen sowie die zeitliche Planung und Optionen für den Wiedereinstieg besprochen. Der Kontakt zwischen der Hochschule und dem*der Mitarbeitenden soll während der Abwesenheit möglichst bestehen bleiben. Spätestens nach der Rückkehr des*der Mitarbeitenden findet ein weiteres Planungsgespräch statt.

4.4 H4 Kompetenzen erhalten und fördern

Die Kompetenzen, Kenntnisse und Fähigkeiten unserer Beschäftigten in allen Bereichen der Hochschule bilden ein wichtiges Fundament unseres Erfolges. Dieses zu erhalten und auszubauen ist ebenso ein zentrales Anliegen der Personalentwicklung wie die der Förderung einer lernenden Organisation. Dabei stehen lebensphasengerechtes Lernen und die individuelle Weiterentwicklung der Beschäftigten im Mittelpunkt, die im Gleichklang mit der strategischen Weiterentwicklung der Hochschule erfolgen. Für die Fort- und Weiterbildung werden die erforderlichen zeitlichen Freiräume geschaffen. Es steht ein Budget zur Verfügung, welches auf der Grundlage einer transparenten Jahresplanung innerhalb der Hochschule investiert wird. Unsere Angebote kommunizieren wir offen und transparent; die Motivation unserer Beschäftigten zur bedarfsgerechten Fortbildung sehen wir auch als Führungsaufgabe an. Neben den Fachkenntnissen haben wir dabei die Entwicklung der Soft Skills und die Sprachkompetenz im Blick. Eine gezielte Vorbereitung auf die Übernahme von Personalverantwortung erfolgt bedarfsgerecht. Um das bestmögliche Angebot im Bereich der Fort- und Weiterbildung unterbreiten zu können, werden interne und externe Veranstaltungen geplant und abschließend evaluiert. Darauf aufbauend werden externe Anbieter*innen und Referent*innen gezielt ausgewählt und Führungskräfte und Mitarbeiter*innen bei der Auswahl von Fortbildungen beraten. Mit neu berufenen Professor*innen wird bereits im Rahmen der Berufungsverhandlung der Kompetenzerwerb und -ausbau verbindlich vereinbart.

Im Sinne des Bildungsauftrages der FHP ist es ein zentrales Anliegen der Personalentwicklung für wissenschaftlich-künstlerische Mitarbeiter*innen, deren Lehrkompetenzen zu fördern. Dazu gehört das kontinuierliche Auffrischen der fachlichen, methodischen und didaktischen Kenntnisse. Ein immer bedeutsamerer Schwerpunkt liegt dabei auf Qualifikationsmaßnahmen zur anwendungsbezogenen und interdisziplinären Lehre sowie zur Nutzung digitaler Lehrformate. Darüber hinaus hat die

FHP in den vergangenen Jahren ihre Forschungsaktivitäten kontinuierlich gestärkt und ein inter- und transdisziplinäres Forschungsprofil über die Grenzen von wissenschaftlichen Disziplinen und Fachbereichen hinaus aufgebaut. Daher ist es auch Aufgabe der Personalentwicklung, die Wissenschaftler*innen aller Erfahrungsstufen in die Lage zu versetzen, Qualifizierungsziele voranzutreiben, ihre Forschung erfolgreich durchzuführen und zu publizieren.

Die FHP ermöglicht allen Beschäftigten, größtenteils in Kooperation mit externen Partnern, den Zugang zu fachlichen, überfachlichen und methodischen Qualifizierungsangeboten. Hierbei werden die unterschiedlichen Bedarfe der Statusgruppen berücksichtigt und entsprechende Angebote erarbeitet.

4.5 H5 Führungskräfte entwickeln und stärken

Den Führungskräften kommt eine zentrale Rolle im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit sowie auf die tatsächliche Umsetzung und Integration von Personalentwicklungsmaßnahmen in den Arbeitsalltag an der Hochschule zu. Projektleiter*innen berücksichtigen schon bei der Beantragung von neuen Projekten die Maßgaben dieses Personalentwicklungskonzeptes. Die Standards einer diversitätsorientierten Führungskultur finden Berücksichtigung in den Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte. Neben der Förderung der Führungskräfte wird ein Augenmerk auf die Auswahl und Qualifizierung der Stellvertretungen gelegt, die in Fach- und Führungsaufgaben aktiv eingebunden werden.

Die Führungskräfte werden bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben nach Bedarf unterstützt. Neben individuellen und abteilungsbezogenen Zielen finden auch übergeordnete Vorhaben der Hochschule in regelmäßigen Zielvereinbarungen Niederschlag. Die Übernahme von Verantwortung ist gewünscht und wird gefördert. Das Mitarbeiter*innengespräch wird als bedeutendes Führungsinstrument und als institutionalisierter Rahmen für ein regelmäßiges, ausführliches und gegenseitiges Feedback geschätzt und genutzt. Führungskräfte werden für die Durchführung der Gespräche gezielt und bedarfsgerecht qualifiziert. In diesem Rahmen wird der Blick auch auf die Stärkung einer wertschätzenden Kommunikationskultur und auf die Erhöhung der individuellen Kompetenzen in den Bereichen Konflikt- und Krisenmanagement gerichtet. Unsere Beschäftigten werden ermutigt, diese Gespräche auch für ein Feedback im Bereich der Führungskompetenzen und der Führungskultur zu nutzen.

4.6 H6 Personal verabschieden

Ein strukturiertes und Mitarbeiter*innen-orientiertes Offboarding ermöglicht Beschäftigten und der Hochschule eine angemessene und positive Beendigung der Zusammenarbeit.

Ob nach einem langen Berufsleben oder nach Beendigung einer befristeten Beschäftigung, die Fachhochschule Potsdam legt Wert auf eine Verabschiedung in persönlichem Rahmen. In der Phase vor dem Eintritt in den Ruhestand unterstützt die Hochschule die individuelle Planung der Beschäftigten.

Mitarbeiter*innen, die von der FHP in ihre nächste berufliche Phase starten, werden auf Wunsch unterstützt, was unter anderem eine rechtzeitige Bereitstellung von Arbeitszeugnissen beinhaltet. Der Wissenstransfer zwischen dem*der einzelnen Beschäftigten und der Hochschule erfolgt strukturiert und rechtzeitig. Unsere Netzwerke stehen allen Ehemaligen offen.

4.7 H7 Kultur und Rahmenbedingungen weiterentwickeln

Wir verstehen die Organisationskultur als unser gemeinsames Denken, Fühlen und Handeln sowie unsere gemeinsamen Normen, Werte und Symbole. Diese Gesamtheit prägt die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten aller Organisationsmitglieder. Die Kultur an der Hochschule soll

durch ein gutes Klima sowie durch ein motivierendes, vertrauensvolles und wertschätzendes Miteinander zwischen all ihren Mitgliedern geprägt sein. Die Organisationskultur ist dabei nicht nur durch das Zusammenwirken der Hochschulmitglieder bestimmt, sondern auch durch deren Commitment, die Struktur und Aufbauorganisation der Hochschule sowie durch die Prozesse und die Ablauforganisation. Insofern spielen die Definition von Strukturen, Rollen und Standards und die Implementierung von rollenbewusstem Handeln eine wichtige Rolle. Perspektivisch wird die Organisationskultur durch ein gemeinsam entwickeltes Leitbild untersetzt. Veranstaltungen für und mit den Mitarbeitenden der Fachhochschule genießen einen hohen Stellenwert für das Miteinander, wie z. B. der Hochschultag oder die Weihnachtsfeier. Auch die jährlichen Teamtage tragen dazu bei, das „Wir-Gefühl“ und die Kommunikation, Zufriedenheit und Zusammenarbeit zu stärken.

Insbesondere eine innovationsfreundliche Hochschulkultur sehen wir als zentrale Voraussetzung an, um die FHP in allen Bereichen weiterzuentwickeln und Innovationspotenziale erfolgreich zu erschließen. Für die dafür notwendige Kreativität, Erfolge in Forschung und Lehre sowie Innovation und Transfer braucht es Zeit und Gelegenheit. Aufgabe der FHP ist es, dafür Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Ein professionelles, gezieltes Change-Management ermöglicht die Transparenz von Veränderungsprozessen und den Aufbau einer Vertrauenskultur. Diese Vertrauenskultur entsteht vor allem durch transparente, klare Kommunikation und eine konstruktive interne Zusammenarbeit entlang verlässlicher, partnerschaftlich verabredeter Spielregeln. Raum für die Beteiligung der Beschäftigten in Form eines Vorschlagswesens oder Ideenmanagements entsteht durch interaktive Formate und Großgruppenveranstaltungen. Workshops mit einem Blick in die Zukunft befassen sich mit konkreten Entwicklungsbedarfen und -anliegen für die Hochschule. Die fachbereichsübergreifende Vernetzung in Lehre, Forschung und Transfer sowohl intern als auch mit externen Partnern untermauert das interdisziplinäre Profil der FHP. Dies geschieht nicht nur mit regionalem oder nationalem Fokus, sondern auch über die Vernetzung mit internationalen Partnern und der „Internationalization at home“.

Personalentwicklung bezieht wichtige Querschnittsthemen⁵ der Hochschule, wie Diversitätsentwicklung, Gleichstellung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, mit ein und trägt langfristig zu deren Weiterentwicklung bei. Die FHP bekennt sich dabei zur Arbeit an Gleichstellung und Familienfreundlichkeit als Querschnitts- und Führungsaufgabe und orientiert sich dabei an den *Qualitätsstandards Chancengleichheit und Familienorientierung an brandenburgischen Hochschulen*. Es ist die Aufgabe der Hochschulleitung ebenso wie der Beschäftigten, die unterschiedlichen Lebenssituationen aller Personengruppen unabhängig von ihrem Geschlecht, in der Struktur, der Gestaltung von Prozessen und Arbeitsabläufen, in den Ergebnissen, in der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sowie in der Steuerung von vorneherein zu berücksichtigen, um das Ziel der Gleichstellung der Geschlechter effektiv verwirklichen zu können. Gender Mainstreaming bedeutet für uns, bei allen Hochschulaktivitäten und -vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Männern und Frauen von vorneherein und regelmäßig zu berücksichtigen, da es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt. Unser Diversity Management hat die Chancengleichheit und die Nichtdiskriminierung im Blick, insbesondere für Beschäftigte mit Beeinträchtigungen, internationale Beschäftigte und Menschen mit Migrationsbiografie.

⁵ Vgl. u. a. Gleichstellungskonzept der FHP (2019); Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Chancengerechtigkeit an der Fachhochschule Potsdam (2020).

5. Qualitätssicherung und Ausblick

Die im vorliegenden PE-Konzept aufgezeigten Maßnahmen und Instrumente werden zielgruppenspezifisch und bedarfsorientiert eingesetzt. Die Umsetzung der PE-Maßnahmen erfolgt durch interne oder externe Expert*innen, die über einschlägige Qualifikationen und ausgewiesene Kompetenz im Wissenschafts- und Hochschulkontext verfügen. Dadurch sind sie in der Lage, ihre Angebote an den spezifischen Anforderungen der Beschäftigten auszurichten. Aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen und Bedarfe sowie der regelmäßigen Evaluation der PE-Maßnahmen, ist das vorliegende PE-Konzept nicht als statische Momentaufnahme zu betrachten, sondern wird ständig weiterentwickelt. Die Hochschulentwicklungs- und Qualitätsmanagementziele der Hochschule mit der entsprechenden Maßnahmenplanung und deren Evaluation liefern den Rahmen dieser Weiterentwicklung, wohingegen über Bedarfs- und Potenzialanalysen konkrete (Weiter-)Entwicklungsbedarfe und Verbesserungspotentiale identifiziert werden. Die Bedarfe werden beispielsweise im Rahmen der Mitarbeiter*innengespräche oder durch flankierende hochschulweite Befragungen der Belegschaft – gemeinsam mit den Personalvertretungen – erhoben. Weitere Verbesserungspotentiale werden im Qualitätsmanagement u. a. durch Prozess- und Veranstaltungsevaluationen oder Befragungen sowie durch Zertifizierungs- und Akkreditierungsprozesse in den Studiengängen aufgedeckt.

Die Zusammenarbeit zwischen der Hochschul- und Personalentwicklung, der Personalabteilung, dem Institut für Angewandte Forschung (IAF) Urbane Zukunft und der Nachwuchsförderung, dem Qualitätsmanagement, den Personalvertretungen und Beauftragten ist die Grundlage für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Ziele und Maßnahmen des PE-Konzeptes. Das kürzlich gestartete Projekt *P³Dual* (siehe Kap. 4.1) zur Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal an der FHP wird ebenfalls wichtige Impulse für die Ausgestaltung und Umsetzung des PE-Konzeptes liefern.

Die Entwicklungsziele und Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung an der FHP bis Ende 2023 sind in Anhang 1 zusammengefasst. Im zweiten Quartal 2024 ist die erste Evaluation des vorliegenden PE-Konzeptes geplant.