

# Personalentwicklungskonzept

der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg für die Beschäftigten  
in den Bereichen Verwaltung, Service und Technik (VST)

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg



**UNI  
FREIBURG**





**Dieses Personalentwicklungskonzept wurde am 22.05.2019 vom Rektorat der Universität Freiburg beschlossen.**

**Es ist integraler Bestandteil eines Personalentwicklungskonzepts für die gesamte Universität Freiburg.**

# Management Summary

Der spürbare Bedeutungszuwachs der Personalentwicklung in der Universität Freiburg zeigt sich in einer Neuausrichtung des Personalentwicklungskonzepts, dass sich kontinuierlich weiterentwickeln wird. Das vorliegende Konzept ist eine Voraussetzung für eine strategisch verankerte Personalentwicklung, die sich am Bedarf der Organisation und den Bedürfnissen der einzelnen Beschäftigten ausrichtet. Es umfasst zukünftig die folgenden Handlungsfelder: Personalgewinnung, Personalintegration, Personalentwicklung und -erhaltung, Personalaustritt und Wissenstransfer sowie Führung und Strategie. Dabei erfahren die Lebensereignisse der Beschäftigten eine besondere Berücksichtigung. Vor dem Hintergrund anstehender Veränderungsprozesse, wie z.B. hin zu einer digitalen Transformation der Verwaltung oder der Weiterentwicklung des European Campus, betont das Personalentwicklungskonzept die zentrale Rolle der Führungskräfte. Sie nehmen eine Schlüsselrolle ein, indem sie die Organisation maßgeblich gestalten und die ersten Ansprechpartner\*innen für ihre Mitarbeiter\*innen sind. Entscheidend ist jedoch die Kompetenzentwicklung aller Beschäftigten durch Personalentwicklungsmaßnahmen so zu fördern, dass Veränderungsprozesse effektiv und effizient begleitet werden können. Das Personalentwicklungskonzept gibt einen Überblick über die Beschäftigungsstruktur der Universität und gewährt einen Einblick in grundlegende Aspekte der Beschäftigungsverhältnisse von Beamt\*innen und von tariflich Beschäftigten. Erklärtes Ziel ist die Darstellung und Schaffung transparenter sowie alternativer Entwicklungsoptionen. Insgesamt liefert die Personalentwicklung einerseits Modelle, Instrumente und Angebote für Mitarbeitende welche den Anforderungen der Organisation Rechnung tragen und andererseits berücksichtigt sie gleichzeitig ihre Entwicklungsbedürfnisse. Ein umfangreicher Maßnahmenkatalog, bestehend aus etablierten und neuen Personalentwicklungsmaßnahmen, unterstützt bei der Umsetzung und Begleitung der Veränderungsprozesse - ganz im Sinne der Connecting Creative Minds. Unter der Federführung des Kanzlers und in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Personalentwicklung steuert die Geschäftsstelle Personalentwicklung in Zusammenarbeit mit verschiedenen Fachexpert\*innen den Umsetzungsprozess des Personalentwicklungskonzepts. Die Personalentwicklung trägt auf diese Weise dazu bei, die langfristigen Ziele der Universität Freiburg in Lehre, Forschung, Weiterbildung sowie in Verwaltung, Service und Technik zu erreichen.

# Inhalt

Management Summary	3
Abkürzungsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	7
Anlagenverzeichnis	8
<b>1 Präambel</b>	<b>9</b>
<b>2 Personalentwicklung als strategisches Handlungsfeld für die Bereiche Verwaltung, Service und Technik</b>	<b>10</b>
2.1 Darstellung grundlegender Elemente der Personalentwicklung	10
2.2 Status Quo der Personalentwicklung und Neuausrichtung	12
2.3 Handlungsfelder, ihre Ziele und die Berücksichtigung von Lebensereignissen in der Personalentwicklung	14
<b>3 Die zukünftige Rolle der Führungskräfte</b>	<b>16</b>
<b>4 Entwicklungsoptionen für die Beschäftigten in den Bereichen Verwaltung, Service und Technik</b>	<b>18</b>
4.1 Allgemeiner Überblick zu Besoldungsgruppen/Entgeltgruppen und der Beschäftigungsstruktur im öffentlichen Dienst der Universität Freiburg	18
4.1.1 Besoldungsgruppen/Entgeltgruppen für Beamt*innen und Tarifbeschäftigte an der Universität Freiburg	18
4.1.1.1 Beamt*innen an der Universität Freiburg	18
4.1.1.2 Tarifbeschäftigte an der Universität Freiburg	19
4.1.1.3 Auszubildende an der Universität Freiburg	19
4.1.2 Beschreibung der Beschäftigungsstruktur	20
4.2 Voraussetzungen und Charakterisierung beruflicher Entwicklungsoptionen	23
4.2.1 Voraussetzungen beruflicher Entwicklungsoptionen	24
4.2.2 Feststellen von Entwicklungsbedarfen	25
4.2.3 Charakterisierung beruflicher Entwicklungsoptionen	26
4.3 Entwicklungsoptionen für Beamt*innen und Tarifbeschäftigte auf Basis gesetzlicher Rahmenbedingungen (LBG/TV-L)	29
4.3.1 Entwicklungsoptionen für Beamt*innen auf Grundlage des LBG	29
4.3.2 Entwicklungsmöglichkeiten für Tarifbeschäftigte auf Grundlage des TV-L	31
<b>5 Personalentwicklungsmaßnahmen für die Beschäftigten in den Bereichen Verwaltung, Service und Technik</b>	<b>37</b>
5.1 Handlungsfeldspezifische Maßnahmen	39
5.1.1 Personalentwicklungsmaßnahmen zur Strategie/Führung	39
5.1.2 Personalentwicklungsmaßnahmen in den Handlungsfeldern Personalgewinnung, Personalintegration, Personalentwicklung und -erhaltung sowie Personalaustritt und Wissenstransfer	42
5.2 Spezifische Maßnahmen für Nachwuchskräfte	46
5.3 Unterstützungsmaßnahmen bei Veränderungen von beruflichen/privaten Anforderungen am Arbeitsplatz	47
5.4 Maßnahmen mit Einfluss auf die Universitätskultur	49
5.5 Priorisierung der Personalentwicklungsmaßnahmen	50
<b>6 Fazit und Ausblick</b>	<b>52</b>
6.1 Fazit	52
6.2 Ausblick	52

# Abkürzungsverzeichnis

BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BIP	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung
EG	Entgeltgruppe
FhG	Fraunhofer-Gesellschaft
FRAUW	Freiburger Akademie für universitäre Weiterbildung
GO	Geschäftsordnung
GVP	Geschäftsverteilungsplan
HAW	Hochschule für angewandte Wissenschaften
HGF	Helmholtz-Gemeinschaft
IWB	Interne Fort- und Weiterbildung
LBG	Landesbeamtengesetz
MAG	Mitarbeiter*innengespräch
MiKi-Tag	Mitarbeiter*innen Kindertag
MPG	Max-Planck-Gesellschaft
MWK	Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg
PH	Pädagogische Hochschule
RZ	Rechenzentrum
TGM	Technisches Gebäudemanagement
TV-L	Tarifvertrag der Länder
UB	Universitätsbibliothek
VST	Verwaltung, Service und Technik
VZÄ	Vollzeitäquivalente
WGL	Wissensgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibnitz
ZUV	Zentrale Universitätsverwaltung
ZWM	Zentrum für Wissenschaftsmanagement

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungsfelder der strategischen Personalentwicklung an der Universität Freiburg	14
Abbildung 2: Personal in Verwaltung, Service und Technik - Verteilung auf Tarifbeschäftigte und Beamt*innen	20
Abbildung 3: Tarifbeschäftigte – Verteilung auf Laufbahnen und Befristung	21
Abbildung 4: Beamt*innen – Verteilung auf Laufbahnen	21
Abbildung 5: Prognostizierte Pensions- bzw. Renteneintritte 2019-2065 (unbefristetes Personal)	22
Abbildung 6: Übersicht Personalentwicklungsmaßnahmen für die Bereiche Verwaltung, Service und Technik	38
Abbildung 7: Handlungsempfehlungen für priorisierte Personalentwicklungsmaßnahmen	50

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Berufsgruppen nach der Entgeltordnung und entsprechende Entgeltgruppen

32

# Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Personalbasics: Beschreibung von Entgeltgruppen und Besoldungsstufen

54

# 1 Präambel

In den letzten Jahren stellen wir einen spürbaren Bedeutungszuwachs der Personalentwicklung im Hochschulbereich und damit auch in der Personalentwicklung der Universität Freiburg fest. Mit Blick auf den dynamischen Wandel, den die Universitäten in den letzten 20 Jahren durchlaufen haben, ist es notwendig, die Kompetenzentwicklung unserer Beschäftigten durch Maßnahmen zur Personalentwicklung so zu fördern, dass wir Veränderungsprozesse effektiv und effizient begleiten. Dadurch haben wir die Chance, dass die Beschäftigten den Veränderungen offen gegenüberstehen und konstruktiv mitgehen. Gleichzeitig sind eine wertschätzende Führungs- und Organisationskultur sowie die Berücksichtigung der individuellen Lebensereignisse zur Integration von Arbeit und Familie zentrale Bausteine unserer gesamtuniversitären Personalentwicklung.

Das in einem partizipativen Prozess entwickelte Leitbild der Zentralen Universitätsverwaltung gibt den Orientierungsrahmen für die Neuausrichtung der Personalentwicklung für unsere Mitarbeiter\*innen in den Bereichen Verwaltung, Service und Technik vor. Die Beschäftigten formulieren darin ihr Selbstverständnis als lebendiges und dynamisches Netzwerk, das als Partner und Dienstleister für die Forschung, Lehre und Weiterbildung die Grundlagen für den Universitätserfolg sicherstellt. Dieses Leitbild soll für die dezentralen Bereiche weiterentwickelt werden. Es trägt damit entscheidend – ganz im Sinne der „Connecting Creative Minds“ – zur Entfaltung kreativer Freiräume für unsere Mitarbeiter\*innen bei.

Dieses Personalentwicklungskonzept ist ein maßgeblicher Schritt und Voraussetzung für eine strategisch verankerte Personalentwicklung, die dem Bedarf der Organisation und den Bedürfnissen der einzelnen Beschäftigten Rechnung trägt. Es enthält umfangreiche Maßnahmen für die Handlungsfelder Personalgewinnung, -integration, -entwicklung und -erhaltung, -austritt und Wissenstransfer sowie Strategie und Führung. Darüber hinaus schafft es Transparenz hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten unserer Beschäftigten innerhalb der Universität Freiburg.

Der demografische Wandel, der sich auch in der Universität Freiburg niederschlägt, erfordert eine langfristige Personalplanung. Dies eröffnet gleichzeitig einen größeren Spielraum, um verstärkt eigenes Personal weiterzuentwickeln. Mit dem vorliegenden Konzept und der Einrichtung der Geschäftsstelle Personalentwicklung greift die Universität Freiburg gleichzeitig Anregungen der Mitarbeiter\*innenbefragung von 2015 auf und entwickelt fundierte Lösungsansätze.

Unser fester Wille ist es, mit zeitgemäßer Personalentwicklung dazu beizutragen, unsere langfristigen Ziele in Lehre, Forschung, Weiterbildung sowie in Verwaltung, Service und Technik zu erreichen. Dies gelingt, wenn sich unsere Beschäftigten mit diesen Zielen identifizieren, weil sie als eigenverantwortlich und selbständig arbeitende Individuen gefördert und wertgeschätzt werden.

Dr. Matthias Schenek

Kanzler

## 2 Personalentwicklung als strategisches Handlungsfeld für die Bereiche Verwaltung, Service und Technik

### 2.1 Darstellung grundlegender Elemente der Personalentwicklung

#### Selbstverständnis und Agenda

Die Universität Freiburg versteht unter Personalentwicklung die systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen ihrer Beschäftigten. Hierdurch werden die strategischen Ziele der Universität langfristig unterstützt sowie die individuelle berufliche Entwicklung der Beschäftigten nachhaltig gefördert.

Die Universität Freiburg richtet ihre Personalentwicklung an den Arbeits- und Lebensphasen der Beschäftigten, die alle im Berufsleben durchlaufen, aus. Bei einem Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Universität oder bei einem Wiedereinstieg nach längerer Abwesenheit werden die Beschäftigten unterstützt, indem verschiedene individuelle Entwicklungsoptionen transparent kommuniziert und zielgruppenspezifische Entwicklungsmaßnahmen bereitgestellt werden.

Die notwendige Transparenz und Kommunikation des Personalentwicklungskonzepts und seine Maßnahmen stellt die Universität Freiburg durch eine zielgruppenorientierte Kommunikationsstrategie sicher, die gleichzeitig dazu beiträgt, die Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen für Changemanagement Prozesse zu sensibilisieren. Auf der Grundlage eines strategischen Personalmanagements ist die Personalentwicklung eng in die Organisationsentwicklung und das Qualitätsmanagement eingebunden.

#### Beschreibung der Bereiche Verwaltung, Service und Technik

Die Universität Freiburg ist eine der größten Arbeitgeberinnen der Region und zugleich Ausbildungsbetrieb in neun Ausbildungsberufen. Über 2.000 Mitarbeiter\*innen<sup>1</sup> sind in den Bereichen Verwaltung, Service und Technik (VST) beschäftigt. Diese verstehen sich als Partner\*innen der Kernleistungsbereiche Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung. Sie unterstützen die Fakultäten, Zentren sowie sonstigen wissenschaftlichen Einrichtungen bei der Erledigung ihrer Aufgaben und Fragestellungen und achten auf wirtschaftliche und sparsame Verwendung der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel (Landes- und Drittmittel) sowie auf die wirtschaftliche Nutzung der universitären Infrastruktur.

- Der Bereich **Verwaltung** umfasst die Zentrale Universitätsverwaltung (ZUV) und die dezentralen Verwaltungseinheiten der Universität. In der ZUV sind Verwaltungseinheiten mit gesamtuniversitärer Aufgabenstellung wie Finanz- Bau-, Personal- und Studierendenverwaltung, aber auch spezielle Themen wie Sicherheit und Umweltschutz angesiedelt. Darüber hinaus ist die administrative Unterstützung der Entscheidungsgremien (Universitätsrat, Rektorat, Senat) sowie die Bearbeitung strategischer Themen, wie zum Beispiel Hochschulentwicklung, Internationalisierung oder Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der ZUV verortet. Mitarbeiter\*innen der dezentralen Verwaltung arbeiten typischerweise in Fakultätsverwaltungen, Prüfungsämtern sowie in wissenschaftlichen

---

<sup>1</sup> Vgl. SuperX, Stand 01.12.2018.

Instituten. In beiden Bereichen sind tariflich Beschäftigte sowie Mitarbeiter\*innen, die eine Beam\*innenlaufbahn anstreben oder innehaben, eingesetzt. Seit einigen Jahren verzeichnet die Verwaltung der Universität verstärkt einen hohen und stetig steigenden Anteil an höherqualifizierten Mitarbeiter\*innen mit Universitätsabschlüssen und abgeschlossener Promotion. Diese Beschäftigten nehmen in hohem Maße wissenschaftsnahe, strategische und beratende Aufgaben wahr (z.B. in der Strategie- und Hochschulentwicklung oder in der Stabsstelle Freiburg Research Services).

- Unter **Service** werden die Zentralen Betriebseinheiten der Universität verstanden. Hierzu zählen zum Beispiel die Universitätsbibliothek (UB), das Universitätsrechenzentrum (RZ) und die Freiburger Akademie für Universitäre Weiterbildung (FRAUW mit der Abteilung der internen Fort- und Weiterbildung (IWB)).
- Unter der Bezeichnung **Technik** werden an der Universität Freiburg das Technische Gebäudemanagement (TGM), das im Dezernat 4 der ZUV angesiedelt ist, und die Mitarbeitenden in den Laboren und dezentralen Werkstätten zusammengefasst. Das TGM leistet die Wartung und Instandhaltung für die über 170 Gebäude der Universität. Hier arbeiten Meister\*innen, Techniker\*innen und Gesell\*innen in neun verschiedenen Gewerken.

Die Bereiche Service und Technik sind insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass die hier tätigen Mitarbeiter\*innen nicht nur Service- bzw. technische Tätigkeiten ausüben, sondern dass auch zahlreiche Beschäftigte verwaltungsorientierten Aufgaben z.B. in der UB oder im TGM nachgehen. Insgesamt wird in allen angesprochenen Bereichen eine Vielzahl von Supportprozessen für die Kernbereiche der Universität geleistet.

## **Beschreibung universitärer Zielgruppen**

Das Beschäftigungsspektrum in den Bereichen VST ist sehr vielfältig. Grundsätzlich kann zwischen Tätigkeiten, die stärker fachbezogen-operativ und Tätigkeiten, die schwerpunktmäßig strategisch-konzeptionell strukturiert sind, unterschieden werden. Weil sich Arbeitseinstieg und Entwicklungsbedarfe für beide Gruppen deutlich unterscheiden, differenzieren diese genannten Charakteristika die **grundlegenden Zielgruppen des Personalentwicklungskonzepts**:

- Mitarbeiter\*innen mit vorwiegend *fachbezogen-operativen Aufgaben* haben in den meisten Fällen eine abgeschlossene Berufsausbildung oder ein abgeschlossenes Studium auf BA-Niveau. Letzteres ermöglicht ein breites Einsatzspektrum (z.B. in den Bereichen Personal, Finanzen, Bau). Der Arbeitseinstieg erfolgt meist im mittleren oder gehobenen Dienst. Die Personen arbeiten beispielsweise in der Sachbearbeitung, in Sekretariaten, im Technischen Gebäudemanagement oder in Laboren. Der Fokus bei der täglichen Arbeit liegt auf der Erfüllung eines klar abgesteckten Aufgabengebiets, in welchem die Mitarbeiter\*innen hoch spezialisiert arbeiten. Sie können daher als Fachexpert\*innen bezeichnet werden.
- Mitarbeiter\*innen mit vorwiegend *strategisch-konzeptionellen Aufgaben* haben in vielen Fällen ein abgeschlossenes Studium auf Masterniveau und häufig darüber hinaus eine abgeschlossene Promotion. Sie arbeiten entweder in einem Bereich mit strategischer Ausrichtung und/oder koordinieren größere Organisationseinheiten, wie Fakultätsverwaltungen, Dezernate oder Stabsstellen. In den meisten Fällen steigen die Mitarbeiter\*innen bereits in den höheren Dienst ein. Das Aufgabenspektrum in der täglichen Arbeit variiert. Aufgrund ihrer universitären Ausbildung sind die Mitarbeiter\*innen in der Regel in verschiedenen Fachgebieten auf strategisch-konzeptioneller Ebene einsetzbar. Sie können daher eher als Generalist\*innen bezeichnet werden.

Innerhalb jeder Zielgruppe kann eine **weitere Differenzierung hinsichtlich der Eigenständigkeit bei der Aufgabenerledigung** vorgenommen werden, die in beiden oben genannten Zielgruppen identisch ist:

- *Mitarbeiter\*innen in der Ausbildungsphase* befinden sich in der Vorbereitung auf ihr späteres Aufgabenfeld. Im fachbezogen-operativen Aufgabenbereich sind dies typischerweise die Mitarbeiter\*innen in einem Ausbildungs- oder Praktikumsverhältnis (z.B. Praktikant\*innen von der Verwaltungshochschule Kehl) oder Studierende in einem dualen Studium. Auf strategisch-konzeptionelle Aufgaben bereitet ein Universitätsstudium oder eine Promotion vor. Durch die Möglichkeit, bereits als studentische Aushilfe in der Universität zu arbeiten, ergibt sich die Chance einer zusätzlichen, praktischen Vorbereitung im fachbezogenen-operativen oder strategisch-konzeptionellen Aufgabenbereich.
- *Mitarbeiter\*innen ohne Führungsaufgaben* sind sowohl im fachbezogen-operativen, als auch im strategisch-konzeptionellen Bereich tätig. Sie arbeiten im Rahmen der Weisung durch die Vorgesetzten an den ihnen zugewiesenen Fachaufgaben. Bei der Aufgabenausführung haben sie einen festgelegten Gestaltungsspielraum, innerhalb dessen sie in der Regel möglichst selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten. Zu dieser Zielgruppe gehören auch Mitarbeiter\*innen mit strategisch-konzeptionellen Aufgaben, die ihr eigenes Sachgebiet selbstständig verantworten, aber nicht in der Personalverantwortung stehen.
- *Mitarbeiter\*innen mit Führungsaufgaben* haben Personalverantwortung und auch sie können sowohl im fachbezogen-operativen, als auch im strategisch-konzeptionellen Bereich tätig sein. Mitarbeiter\*innen mit Führungsaufgaben verteilen anstehende Aufgaben, treffen schwierige Einzelfallentscheidungen und gestalten das Arbeitsfeld grundlegend. Im Sinne der Personalentwicklung kommt ihnen als Führungskräfte eine Schlüsselrolle zu: Sie sind dafür verantwortlich, dass ihre Mitarbeiter\*innen im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten die Voraussetzungen erhalten (z.B. Qualifikation, Arbeitsmittel, Arbeitszeitmodelle), welche diese benötigen, um die ihnen zugewiesenen Aufgaben zu erfüllen.

Über alle beschriebenen Zielgruppen hinweg ist es Aufgabe der Führungskräfte, Mitarbeiter\*innen mit Entwicklungspotenzial - hinsichtlich einer projekt- oder fachorientierten Entwicklung, bei vorhandenen Möglichkeiten auch bzgl. einer führungsorientierten Entwicklung – zu identifizieren und zu fördern. Dadurch tragen sie in hohem Maße dazu bei, diese Mitarbeiter\*innen an die Universität zu binden und für weiterführende Aufgaben (z.B. Projekt- oder Fachverantwortung) zu qualifizieren. Darüber hinaus kommt die Universität im Bereich VST durch eine vielseitige und hoch qualifizierte Ausbildung ihrer Mitarbeiter\*innen ihrem Ausbildungsauftrag für den eigenen Bedarf aber auch für den externen Arbeitsmarkt nach. Insgesamt limitieren die Verfügbarkeit von Stellen sowie die Abwägung zwischen interner Förderung und Gewinnung externer Fachkräfte jedoch die Optionen.

## 2.2 Status Quo der Personalentwicklung und Neuausrichtung

An der Universität Freiburg existieren seit vielen Jahren in den Bereichen VST vielfältige, gut ausgeprägte **Strukturen und Maßnahmen in der Personalentwicklung**, die bereits konzeptionell in der universitären Gesamtstrategie verankert sind und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Im Kapitel V Maßnahmen werden diese vorgestellt.

Zudem existieren Strukturen und zahlreiche Maßnahmen, die zur **Verbesserung der Rahmenbedingungen für alle Beschäftigten** beitragen. Dazu gehören die Förderung von Gleichstellung und Diversität, der Work-Life-Balance, ein vielseitiges und arbeitsplatznahes Kinderbetreuungsangebot, das Betriebliche Gesundheitsmanagement bzw. die betriebliche

Gesundheitsförderung sowie flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten.

Wachsende Hochschulautonomie, neue Steuerungsinstrumente und ein ausgeprägter demografischer Wandel sowie der beständig zunehmende Wettbewerb mit anderen Universitäten erfordern eine **Neuausrichtung der Personalentwicklung**, die auf der Basis einer professionellen Personalbedarfsplanung zukünftig stärker strategisch und ganzheitlich ausgerichtet wird. Dabei muss die Personalentwicklung weiterentwickelt werden, um die Gratwanderung zwischen der Gewährleistung strategischer Steuerungsfähigkeit und der Bereitstellung individueller Lösungsansätze für die sehr heterogenen Mitglieder und Kulturen der Universität zu bewältigen.

### **Neuausrichtung der Personalentwicklung**

Die zentralen Ziele der Personalentwicklung leiten sich vor dem Hintergrund der beschriebenen Anforderungen aus den übergeordneten Zielen der Universität Freiburg ab, die im Strategie- und Entwicklungsplan festgeschrieben sind:

- Die Universität Freiburg hat den Anspruch, ausgezeichnet befähigte und engagierte Beschäftigte zu gewinnen, sie perspektivisch zu entwickeln und sie an die Universität zu binden. Sie stellt die im Ausbildungsbereich vorhandene hohe Qualität sicher und entwickelt interne, ergänzende Ausbildungsmöglichkeiten. Insgesamt legt die Personalentwicklung hierfür mit der professionellen Personalbedarfsplanung den Grundstein.
- Die Personalentwicklung der Universität Freiburg verfolgt das Ziel, die Leistungsfähigkeit und Motivation ihrer Beschäftigten zu steigern. Dafür hat sie ein Leitbild für die Zentrale Universitätsverwaltung entwickelt, dass für eine gemeinsame universitäre Kultur der Offenheit, Kreativität sowie kontinuierliche Verbesserung steht und auf einem kollegialen, wertschätzenden Umgang miteinander basiert. Dieses soll für die dezentralen Bereiche weiterentwickelt werden. Die Personalentwicklung schafft die Grundlage für hochwertige und situative Führungsstrukturen.
- Die Universität Freiburg bietet ihren Beschäftigten ein Arbeitsumfeld, in dem sie ihre Potenziale ausschöpfen und gezielt entfalten können. Sie schafft geeignete Rahmenbedingungen, in denen sowohl individuelle, persönliche Erfordernisse wie auch Belange der Chancengerechtigkeit und der Gesundheitsförderung berücksichtigt werden.
- Die Personalentwicklung zeigt transparente Entwicklungsoptionen in den Bereichen VST auf.
- Vor dem Hintergrund des Ausbaus des European Campus befähigt die Universität Freiburg die Beschäftigten, mit spezifischen Personalentwicklungsinstrumenten ihre Sprach- und interkulturellen Kompetenzen stärker auszubauen und an verschiedenen Mobilitätsprogrammen teilzunehmen.
- Die Universität Freiburg strebt eine Qualitätssicherung in der Personalentwicklung an. Um die Wirksamkeit der Personalentwicklungsmaßnahmen dauerhaft sicherzustellen, werden zukünftig klare Qualitätskriterien definiert.

Um diese zentralen Ziele der Personalentwicklung zu erreichen, werden für die Bereiche VST in jedem Handlungsfeld Teilziele abgeleitet, der Status Quo erhoben und Maßnahmen sowie Zuständigkeiten definiert. Das Thema Führung und Führungskräfteentwicklung nimmt hierbei einen besonderen Stellenwert ein.

## 2.3 Handlungsfelder, ihre Ziele und die Berücksichtigung von Lebensereignissen in der Personalentwicklung

Der kontinuierliche Ausbau der Personalentwicklung, als wichtiges Ziel des laufenden Struktur- und Entwicklungsplans 2014-2018, wird in der nächsten Planungsperiode als eigenständige Leistungsdimension in den zukünftigen Struktur- und Entwicklungsplan 2019-2023 eingespeist und durch die in 2017 neu eingerichtete Geschäftsstelle Personalentwicklung institutionell verankert.

Die zentralen Ziele der Personalentwicklung spiegeln sich in Form von Teilzielen in den Handlungsfeldern wider, die sich an den einzelnen Arbeitsphasen, die die Mitarbeiter\*innen im Laufe ihres Arbeitslebens an der Universität durchlaufen, orientieren.

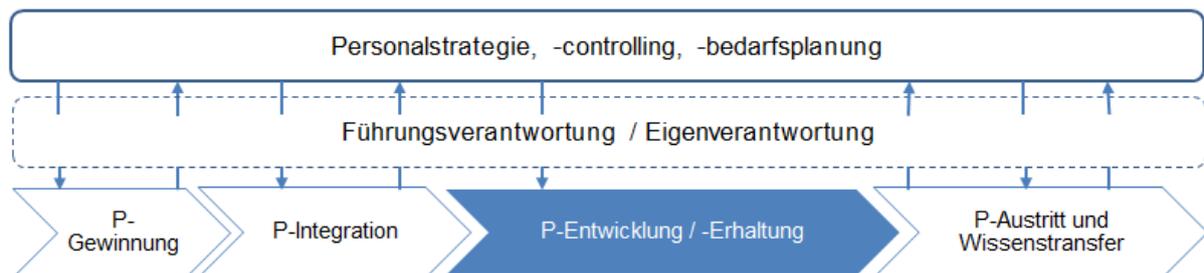


Abbildung 1: Handlungsfelder der strategischen Personalentwicklung an der Universität Freiburg.

Zu den **Handlungsfeldern der Personalentwicklung** gehören demnach (vgl. Abb. 1):

- Die **Personalgewinnung** bezieht sich auf die Gewinnung der bestgeeignetsten Mitarbeiter\*innen für die Universität. Sie beinhaltet Elemente des Personalmarketings, die Stellenausschreibung sowie das Auswahlverfahren. Die Universität setzt hier an und entwickelt den Personalgewinnungsprozess basierend auf einer zeitgemäßen IT-Unterstützung weiter.
- Im Rahmen der **Personalintegration** von neuen Beschäftigten oder Wiedereinsteiger\*innen wird gemeinsam mit dem\*der jeweiligen Mitarbeiter\*in die optimale Abstimmung zwischen ihm\*ihr und der Arbeitsumgebung erarbeitet. Darüber hinaus erfolgen die Vermittlung organisationskultureller Werte sowie eine arbeitsbezogene Einführung. Auch dieser Integrationsprozess wird mit IT-Unterstützung weiter ausgestaltet. Die Verknüpfung der Personalprozesse der Personalgewinnung und der -integration sowie die Optimierung der bestehenden Personalentwicklungsinstrumente unterstreicht die strategische Zielsetzung „Gewinnung und Bindung hoch qualifizierter Mitarbeiter\*innen“ und trägt zum Qualitätsaufbau und zur Qualitätssicherung in der Personalentwicklung bei.
- Darauf folgt als Kernaufgabe die **Personalentwicklung und -erhaltung**, wobei Kompetenzerwerb und Persönlichkeitsentwicklung im Vordergrund stehen. Sie ist die längste Phase und kann unter Umständen, z.B. bei einem internen Arbeitsplatzwechsel immer wieder Elemente aus dem Bereich der Personalauswahl und der daraus resultierenden Personalintegration am neuen Arbeitsplatz beinhalten. Zukünftig liegt der Schwerpunkt auf der Erarbeitung und Darstellung transparenter und zielgruppenspezifischer Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten als auch auf ihre Begleitung in Veränderungsprozessen. Das interne Fort- und Weiterbildungsprogramm greift frühzeitig die zukünftigen Entwicklungen (z.B. organisationale Veränderungen, neue Qualifikationsanforderungen, Änderungen der Lebensereignisse) auf und unterstützt die Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen durch das Angebot entsprechender (präventiver) Maßnahmen. Dabei sind die Qualität von Führung und begleitende Angebote zur Work-Life-Balance wichtige Elemente.

- Auch der **Personalaustritt** aus der Universität ist Teil der beruflichen Entwicklung und als bedeutende Umbruchsphase für den\*die Mitarbeiter\*in, aber auch für die Universität als Institution, von hoher Relevanz. Eine vorausschauende Personalbedarfs- und Nachfolgeplanung, ein rechtzeitiger **Wissenstransfer** – sowohl elektronisch als auch auf persönlicher Kommunikationsebene – sowie Generationennetzwerke sind entscheidende Ansatzpunkte in dieser Phase. Zur Qualitätssicherung fließen die gewonnenen Erkenntnisse, z.B. aus einer Informationsanalyse zu Motiven und Gründen für den Personalaustritt, in die Professionalisierung des Personalgewinnungsprozesses zurück.

Ergänzt wurden diese Handlungsfelder durch das **Handlungsfeld „Strategie/Führung“**. Dieses setzt sich mit strategischen Fragestellungen und Fragen zur Personalführung auseinander. Als Querschnittsfeld überlagert und beeinflusst es alle arbeitsphasenbedingten Handlungsfelder der Personalentwicklung und ist von grundlegender Bedeutung. Als Ziele stehen hier in den nächsten Jahren die Einführung und institutionelle Verankerung eines strategischen Personalmanagements im Vordergrund. Dabei kommt der langfristigen, kontinuierlichen Personalbedarfsplanung einschließlich einer vorausschauenden Nachfolgeplanung sowie der Weiterentwicklung der Stellenbewertung eine zentrale Bedeutung zu. Damit wird die Grundlage für eine effiziente und strategisch orientierte Personalentwicklung, die ihren Fokus zusätzlich auf die besondere Berücksichtigung von Lebensereignissen der Beschäftigten richtet, geschaffen.

### **Berücksichtigung von Lebensereignissen der Beschäftigten**

Es ist das Grundverständnis der Albert-Ludwigs-Universität, dass gesunde und nachhaltige Arbeitsplätze nur durch ein ausgewogenes – individuell unterschiedliches – Verhältnis von beruflichen und privaten Anforderungen in Bezug auf die optimale Leistungsfähigkeit des\*der Mitarbeiters\*in erreicht werden können. Daher legt sie großen Wert auf die Berücksichtigung von Lebensereignissen. Sie ist bestrebt, mit verschiedenen Instrumenten dafür Sorge zu tragen, dass Leistungsspitzen reduziert, ausgeglichen oder ganz vermieden werden können. Im Fall der Erhöhung von Anforderungen, die das ausgewogene Verhältnis von beruflichen und privaten Anforderungen verändern und die individuelle Leistungsfähigkeit überschreiten, unterstützt die Albert-Ludwigs-Universität auf fachlicher Ebene mit Maßnahmen zum gezielten Kompetenzaufbau des\*der Mitarbeiters\*in. Dabei werden sowohl organisationale als auch individuelle Bedürfnisse berücksichtigt. Zum Umgang mit sich verändernden Anforderungen im privaten Bereich gibt es – neben den Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben – zahlreiche Beratungsangebote (vgl. Kap. V). Auf diese Weise unterstützt die Universität die Förderung des lebenslangen Lernens und der individuellen Weiterentwicklung in jedem Lebensalter.

### 3 Die zukünftige Rolle der Führungskräfte

Die Rolle der administrativen Führungskräfte der Universität Freiburg ändert sich aufgrund der Änderungen und neuen Ziele des Personalentwicklungskonzepts. Das Ausmaß und die Art der Veränderung ist mit Blick auf die jeweilige Führungskräfteebene und dem jeweiligen Bereich (z.B. Personal, Technik, Forschungsmanagement) unterschiedlich zu gewichten. Die veränderten Anforderungen sind zukünftig Maßstab für die Besetzung der Führungspositionen sowohl bei extern zu rekrutierenden als auch bei intern zu entwickelnden Führungskräften. Zentrale Anforderungen wären fundierte Führungs- und Fachkenntnisse, ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten sowie Veränderungsprozesse professionell umzusetzen und dabei die Mitarbeiter\*innen auf diesem Weg adäquat zu begleiten. Besonderen Wert legt die Universität auf das Entwicklungspotential und hier insbesondere die Persönlichkeit des\*der internen/externen Bewerbers\*in.

Die notwendigen Kompetenzfelder zukünftiger Führungs- und Nachwuchskräfte umfassen Fachkompetenzen, persönliche und methodische Kompetenzen, sowie Kompetenzen, die eine spezielle Bedeutung für Veränderungsprozesse haben (Führungs- und Sozialkompetenzen):

- Zu den **Fachkompetenzen** zählen eine interdisziplinäre Orientierung und die Fähigkeit, über den (bereichsübergreifenden) „Tellerrand“ – inner- und außeruniversitär – schauen zu können. Neben fachspezifischer Expertise verlangt die Universität von den Führungs- und Nachwuchskräften spezielle Fähigkeiten sowie eine hohe Flexibilität in ihrem Fachgebiet. Lernfähigkeit und eine ausgeprägte Lernbereitschaft runden die Fachkompetenzen ab.
- Im Bereich der **persönlichen Kompetenzen** wird von den Führungs- und Nachwuchskräften erwartet, dass sie entscheidungsfähig sind und ihre Mitarbeiter\*innen frühzeitig in Entscheidungen einbinden. Sie zeichnen sich durch eine analytische und strategische Denkweise aus und sind flexibel bei der Aufnahme und Integration neuer Ideen. Das Vorhandensein emotionaler Stabilität zählt zu den wesentlichsten Kernkompetenzen und umfasst nicht nur emotionale Ausgeglichenheit und die Fähigkeit, mit Misserfolgen und Rückschlägen umzugehen sowie diese schnell zu überwinden, sondern auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Daneben ist die Resilienz ein wichtiger Faktor, um in stressigen Zeiten die eigenen Ressourcen zu mobilisieren und zu nutzen.
- Projektmanagementfähigkeiten unterstützen die Führungs- und Nachwuchskräfte dabei, ihr methodisches Wissen für eine zielorientierte Projektleitung einzusetzen. Zu den **methodischen Kompetenzen** gehören auch eine klare Strukturierung von Prozessabläufen, der professionelle Einsatz von unterstützenden IT-Lösungen und dem damit verbundenen Verbesserungspotential.
- Der Bereich der **Führungs- und Sozialkompetenzen** hat eine spezifische Bedeutung für Veränderungsprozesse und ist entsprechend hoch zu gewichten. Zielorientierung und ein kooperativer Arbeitsstil prägen ihre Arbeitsweise ebenso wie eine offene, klare Kommunikation und der konstruktive Umgang mit kritischen Fragen und Konflikten. In Veränderungsprozessen wird von Führungs- und Nachwuchskräften erwartet, dass sie sowohl neu erlerntes Wissen in konkrete Arbeitsaufgaben umsetzen, als auch vorhandenes Wissen in neue Tätigkeiten transformieren. Dazu schult die Universität ihre Führungs- und Nachwuchskräfte frühzeitig und zielgerecht für den Umgang mit zunehmender Ungewissheit, Volatilität, Komplexität und Ambivalenz.

Damit Führungs- und Nachwuchskräfte ihre Kompetenzen effizient in den Arbeitsalltag einbringen können sind stabile, **strukturelle Rahmenbedingungen der Organisation** erforderlich: Sie benötigen adäquate zeitliche Ressourcen für die Führungsarbeit sowie zu ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung. Gleichzeitig verfügen Führungs- und Nachwuchskräfte über eine maximale Entscheidungskompetenz bei der Aufgabebearbeitung, um diese schnellstmöglich zu erledigen. Sie ermutigen ihre Mitarbeiter\*innen kontinuierlich, stärken so ihre Veränderungsbereitschaft und prägen darüber hinaus nachhaltig die Etablierung der Vertrauenskultur in der Universität. Diese setzt jedoch eine ausgeprägte Fehlerkultur voraus, um daraus sinnvoll zu lernen. Elementar für die Entwicklung einer offenen und kooperativen Führungskultur ist dabei die Wahrnehmung und Ausübung der Vorbildfunktion aller Führungskräfte, insbesondere die der obersten Führungskräfteebene.

Über den Prozess der Personalauswahl hinaus ist ihre Eignung ein weiteres Mal nach Übernahme der Führungsposition im Rahmen der Integrationsphase genauestens zu bewerten. Dazu wird im Zuge der qualitätsgesicherten Probezeitbegleitung nach 3-4 Monaten eine erste Leistungsbeurteilung (z.B. in einem 100-Tage-Feedback) durchgeführt, um frühzeitig Differenzen bzw. Qualifikationsbedarfe festzustellen. So können bereits in der Integrationsphase individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützend eingesetzt werden.

Zusätzlich erfolgt bei bereits etablierten Führungskräften im Rahmen der Personalentwicklung eine Einschätzung ihrer vorhandenen Kompetenzen sowie ein Abgleich mit den Anforderungen des derzeitigen Arbeitsplatzes, um gegebenenfalls entsprechende notwendige Qualifizierungsmaßnahmen abzuleiten.

Die formulierten Anforderungen an die Führungs- und Nachwuchskräfte fließen zukünftig als zentrale Bestandteile in alle bereits vorhandenen sowie zukünftig zu entwickelnden Maßnahmen der Personalgewinnung und -entwicklung ein. Aufgrund der engen inhaltlichen Verknüpfung beider Personalprozesse erfolgt ihre Professionalisierung in enger zeitlicher Abhängigkeit zueinander.

Um den Führungsnachwuchs bereits frühzeitig für die Übernahme einer Führungsposition vorzubereiten und ihnen dadurch die Möglichkeit zu eröffnen, den neuen Anforderungen gerecht zu werden, ist die Kenntnis von mindestens zwei unterschiedlichen Arbeitsbereichen notwendig. Gleichzeitig sollen sie die eigenverantwortliche Leitung und den erfolgreichen Abschluss von mehr als zwei Projekten mit unterschiedlicher Komplexität nachweisen. Die Projektarbeit unterstützt dabei ihre Vernetzung innerhalb der Universität, die auf jeder Führungsposition unerlässlich ist. Idealerweise beginnt der Aufbau von Führungs- und Managementkompetenzen bereits im Vorfeld der Positionsübernahme durch den Besuch von Führungskräftebildungen (z.B. die Inhouse-Führungskräftebildungen I und II, themenspezifische Einzelschulungen). Dafür wird die Inhouse-Schulung, die derzeit den Führungskräften vorbehalten ist, für die Nachwuchskräfte geöffnet. Zudem gibt es sowohl für neue Führungs- und Nachwuchskräfte als auch für erfahrene Führungskräfte die Möglichkeit an externen Führungskräftebildungen des Ministeriums in Baden-Württemberg teilzunehmen. Die Übernahme von inhaltlichen Aufgaben über die Urlaubsvertretung hinaus führt im Rahmen einer Stellvertretung zur notwendigen Weiterentwicklung entsprechender Kompetenzen. Bestenfalls bringt eine Führungskraft bzw. die Nachwuchskraft möglichst viele der genannten **Voraussetzungen** mit sich. Andernfalls hat sie in den ersten zwei Jahren die Aufgabe, fehlende bzw. wenig vorhandene Voraussetzungen nachträglich zu erfüllen. Als Orientierungshilfe dient ein definierter Kanon an Fortbildungsveranstaltungen.

## **4 Entwicklungsoptionen für die Beschäftigten in den Bereichen Verwaltung, Service und Technik**

Im Spannungsfeld von organisationalen Anforderungen der Universität als Bildungs- und Wissenschaftsorganisation und den individuellen Bedürfnissen seiner Beschäftigten etabliert die Universität Freiburg ihr Personalentwicklungskonzept und damit auch ihre ganz konkrete Vorstellung von Personalentwicklung im eigentlichen Sinn. Bedarfsorientierte Weiterbildungskonzepte für den Bereich VST werden erstellt und Entwicklungsoptionen angeboten.

Eine große Herausforderung stellen die von außen gegebenen Rahmenbedingungen dar. Die Zahl der Stellen und Arbeitsverhältnisse einerseits und die Flexibilisierungsmöglichkeiten im Rahmen des vorhandenen Stellenplans der Universität Freiburg andererseits sind begrenzt. Zusätzlich sind tarif- und beamtenrechtliche Vorschriften einzuhalten. Konkret: Nicht jede Weiterentwicklung kann zu einer höherwertigen Stelle bzw. zu einem höherwertigen Arbeitsverhältnis oder zu einer Beförderung führen.

In den folgenden Kapiteln wird zunächst ein Überblick über die beamten- und tarifrechtlichen Rahmenbedingungen, die zu berücksichtigen sind, sowie eine Kurzdarstellung der aktuellen Beschäftigungsstruktur an der Universität Freiburg gegeben; daran schließt an eine Erläuterung der Implikationen, die den Entwicklungsoptionen an der Universität zugrunde liegen (z.B. Karrierebegriff, verschiedene Entwicklungsoptionen). Abschließend werden die besonderen Voraussetzungen für Entwicklungsoptionen im mittleren, gehobenen und höheren Dienst zusammengefasst.

### **4.1 Allgemeiner Überblick zu Besoldungsgruppen/Entgeltgruppen und der Beschäftigungsstruktur im öffentlichen Dienst der Universität Freiburg**

#### **4.1.1 Besoldungsgruppen/Entgeltgruppen für Beamt\*innen und Tarifbeschäftigte an der Universität Freiburg**

##### **4.1.1.1 Beamt\*innen an der Universität Freiburg**

An der Universität Freiburg arbeiten Beamt\*innen in unterschiedlichen Fachrichtungen.<sup>2</sup> Neben dem wissenschaftlichen Bereich sind die Fachrichtungen Allgemeine Verwaltung, Bibliotheksdienst sowie die Laufbahn der Wart\*innen und Meister\*innen von Bedeutung. Das Landesbeamtengesetz (LBG) Baden-Württemberg kennt verschiedene Landesbesoldungsordnungen (A, W, C, R). Für den Bereich der Verwaltung gilt in der Regel die Landesbesoldungsordnung A. Diese beginnt in der Besoldungsgruppe A 5 und endet in der Besoldungsgruppe A 16. Die Höhe des Grundgehaltes in der Besoldungsgruppe der Landesbesoldungsordnung A wird nach Stufen bemessen. Das Aufsteigen in der Stufe bestimmt sich nach Zeiten mit dienstlicher Erfahrung (Erfahrungszeiten). Außerdem gibt es verschiedene Laufbahngruppen (§ 14 LBG). Dazu gehören der mittlere (A 5 bis A 9 mD), der gehobene (A 9 gD bis A 13 gD) und der höhere (A 13 hD – A 16) Dienst, wobei sich diese Zuordnung nach dem Schwierigkeitsgrad der Dienstaufgaben, dem Grad der Selbständigkeit und der Verantwortung, den Bildungsvoraussetzungen und der Ausbildung richtet. Jede dieser drei

---

<sup>2</sup> Vgl. im Folgenden Anlage 1.

Laufbahngruppen beginnt mit dem Einstieg in das Eingangsamt und endet mit dem Endamt der jeweiligen Laufbahn. Grundsätzlich ist der Einstieg in eine Laufbahn nur im Eingangsamt möglich.

Bei Beamt\*innen müssen die ihnen übertragenen Aufgaben grundsätzlich ihrer Besoldungsstufe entsprechen (amtsangemessen). Darüber hinaus ist jedoch die Übertragung von höherwertigen Aufgaben bei gleichbleibender Besoldung zulässig. Ein\*e Beamter\*Beamtin kann nur eingestellt werden, wenn es einen entsprechend freien Dienstposten gibt, was bedeutet, dass auch eine entsprechend freie Stelle zur Verfügung stehen muss. Darüber hinaus muss die verbeamtete Person auch persönliche Voraussetzungen erfüllen (s.u.).

Die Besetzung der Stelle erfolgt zunächst in einem Beamt\*innenverhältnis auf Probe, bevor eine Verbeamtung auf Lebenszeit vorgenommen wird. Für die Einstellung von Beamt\*innen ist entscheidend, dass die Bildungsvoraussetzungen (Schul- oder Hochschulabschlüsse) nach § 15 LBG, die entsprechende Laufbahnbefähigung (§ 16 LBG) vorliegen, und die Voraussetzungen der jeweiligen Laufbahnverordnung erfüllt sind. Außerdem muss sich jede\*r Beamte\*Beamtin zu den demokratischen Grundwerten bekennen. Zu den weiteren persönlichen Voraussetzungen gehört u.a., dass die Altersgrenze (Vollendung des 42. Lebensjahres) noch nicht überschritten ist, die gesundheitliche Eignung vorliegt und der\*die Beamte\*Beamtin über die deutsche oder eine EU-Staatsangehörigkeit verfügt.

#### **4.1.1.2 Tarifbeschäftigte an der Universität Freiburg**

Der Tarifvertrag der Länder (TV-L) unterscheidet zwischen 15 Entgeltgruppen (EG) mit grundsätzlich sechs Erfahrungsstufen, bei den Reinigungskräften, Teil III 2.3 Entgeltordnung TV-L gibt es momentan keine Stufe 6. Seit 01.01.2019 gibt es die Besonderheit, dass es eine Entgeltgruppe 9a und eine Entgeltgruppe 9b gibt. Die Einstufung in die E 9a oder E 9b ist abhängig von den ausgeführten Tätigkeiten und den persönlichen Voraussetzungen. Vergleichbar der Einteilung der Laufbahnen bei Beamt\*innen werden tariflich Beschäftigte den Laufbahnen des einfachen, des mittleren, des gehobenen und des höheren Dienstes zugeordnet. Ein entscheidender Unterschied zum Beamtentum ist jedoch die Tarifautomatik. Diese besagt, dass die Tarifmitarbeiter\*innen automatisch in die EG nach der Entgeltordnung TV-L einzugruppiert sind. Dabei ist die dem Arbeitsvertrag beiliegende Aufgabenübertragung durch den Arbeitgeber für den\*die Mitarbeiter\*in maßgeblich.

Um eine\*n tariflich Beschäftigte\*n unbefristet einstellen zu können, muss in der Regel eine Planstelle im Stellenplan vorliegen. Für eine befristete Einstellung muss eine Finanzierung über Landes- oder Projektmittel gegeben sein.

#### **4.1.1.3 Auszubildende an der Universität Freiburg**

Die Universität Freiburg ist ein großer und anerkannter Ausbildungsbetrieb in der Region Freiburg. Aktuell bietet sie rund 90 Ausbildungsplätze verteilt auf neun Ausbildungsberufe an. Alle Auszubildenden werden durch IHK zertifizierte Ausbildungsleiter\*innen betreut. Zu den Ausbildungsberufen gehören derzeit:

- Chemielaborant\*in,
- Feinwerkmechaniker\*in,
- Elektroniker\*in für Geräte und Systeme,
- Fachinformatiker\*in Anwendungsentwicklung,
- Fachinformatiker\*in Systemintegration,

- Kaufmann\*-frau für Büromanagement,
- Gärtner\*in,
- Fachangestellte\*r für Medien und Informationsdienste,
- höherer Bibliotheksdienst – wissenschaftliche\*r Bibliothekar\*in.

Zudem ist in Kooperation mit der Dualen Hochschule zukünftig eine Kombination aus Ausbildung und Studium im Bereich Wirtschaft vorgesehen.

Die rund 90 Ausbildungsplätze sind durch Stellen im Stellenplan der Universität hinterlegt. Die Aufgaben, Rechte und Pflichten der Auszubildenden sind durch rahmengebende Gesetze wie die Ausbildungsordnung bzw. dem Ausbildungsplan, dem Jugendschutz und der Handwerksordnung reglementiert. Die Bezahlung der Auszubildenden erfolgt nach dem Ausbildungstarifvertrag. Im Rahmen der Ausbildungsphase besteht die Möglichkeit weitere Qualifikationen (Fachkenntnisse und Schlüsselkompetenzen) zu erlangen. Die Ausbildung endet nach der vorgeschriebenen Ausbildungszeit mit einem berufsqualifizierenden Abschluss. Dieser Abschluss ist die fachliche Voraussetzung zu einem Zugang zu einer entsprechenden Beschäftigungsmöglichkeit als tariflich Beschäftigte\*r. Beim höheren Bibliotheksdienst ist eine direkte Übernahme in das Beamt\*innenverhältnis möglich.

Die Universität Freiburg legt großen Wert auf eine umfassende und sehr gute Ausbildung. Ziel ist es, die Auszubildenden nach der Ausbildung zu übernehmen. Dort, wo das nicht möglich ist, weil wie z.B. im Bereich der Chemielaborant\*innen über Bedarf ausgebildet wird, sind die Berufsaussichten in der Region Freiburg nach erfolgreicher Ausbildung an der Universität sehr gut.

#### 4.1.2 Beschreibung der Beschäftigungsstruktur

In den Bereichen VST arbeiten 2.064 Personen<sup>3</sup> verteilt auf circa 1.451 rechnerische Vollzeit-Arbeitsverhältnisse. Mit 86 % entfällt der Großteil der Vollzeitäquivalente (VZÄ) auf den Bereich der tariflich Beschäftigten; 14 % der Vollzeitäquivalente entfallen auf den Beamt\*innenbereich (vgl. Abb. 2).



Abbildung 2: Personal in Verwaltung, Service und Technik - Verteilung auf Tarifbeschäftigte und Beamt\*innen.

Im Bereich der tariflich Beschäftigten ist mit 55 % der Großteil der Beschäftigungsverhältnisse dem mittleren Dienst zuzuordnen; auf den gehobenen Dienst entfallen 19 % der Beschäftigungsverhältnisse, auf den höheren Dienst 16 % der Beschäftigungsverhältnisse und 11 % der Beschäftigungsverhältnisse auf den einfachen Dienst.

Mit 75 % ist der Großteil der Beschäftigten im mittleren Dienst unbefristet angestellt. Auch im gehobenen Dienst ist die Zahl der unbefristet Beschäftigten mit 68 % relativ hoch. Im einfachen Dienst liegt die Zahl der unbefristeten Arbeitsverhältnisse mit 60 % etwas darunter, während die Zahl der unbefristeten Arbeitsverhältnisse für den höheren Dienst mit 49 % dann deutlich abfällt (vgl. Abb. 3).

<sup>3</sup> Alle Angaben zum Stichtag 01.12.2018.

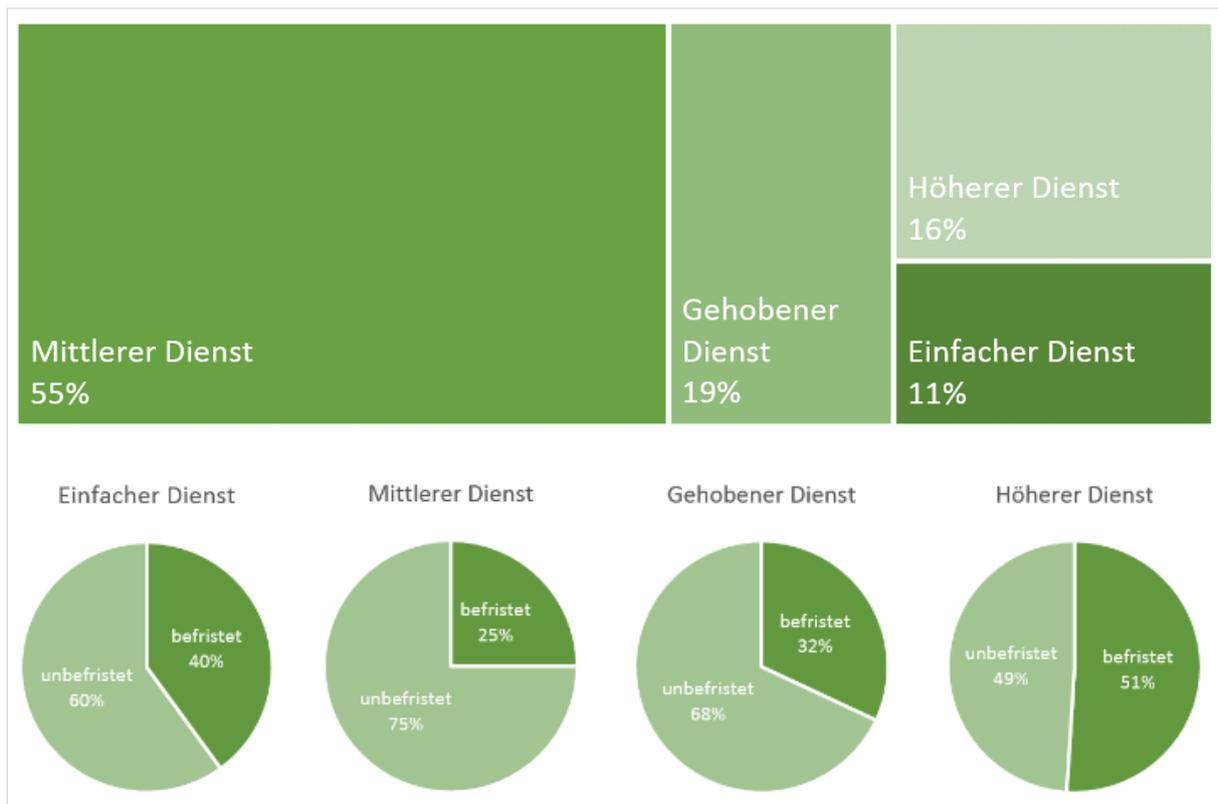


Abbildung 3: Tarifbeschäftigte – Verteilung auf Laufbahnen und Befristung.

50 % der Beamt\*innen sind im mittleren Dienst beschäftigt, 35 % der Beamt\*innen sind der Laufbahn des gehobenen Dienstes zuzuordnen und 15 % dem höheren Dienst. Im Vergleich zu den tariflich Beschäftigten fällt eine stärkere Ausprägung des gehobenen Dienstes auf (vgl. Abb. 4). Der einfache Dienst existiert im Beamt\*innenbereich nicht.

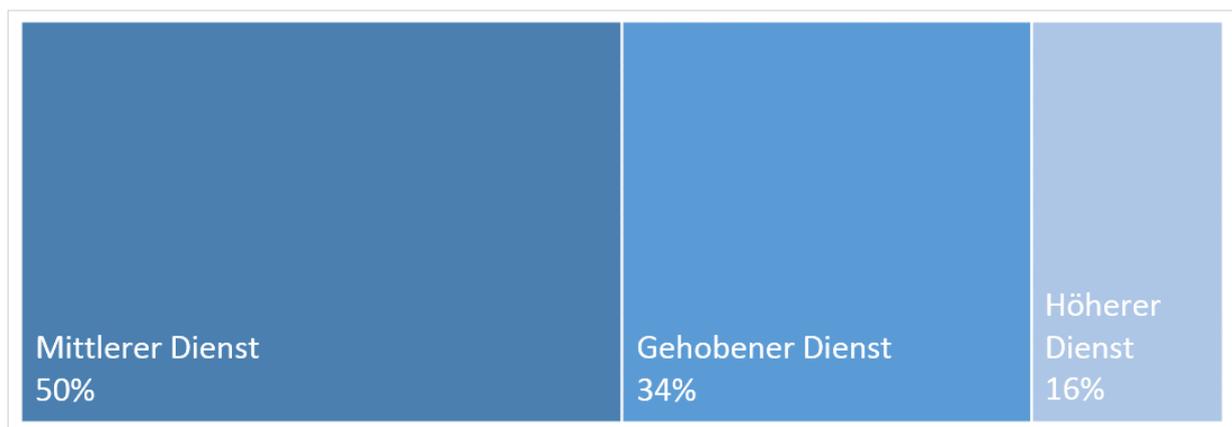


Abbildung 4: Beamt\*innen – Verteilung auf Laufbahnen.

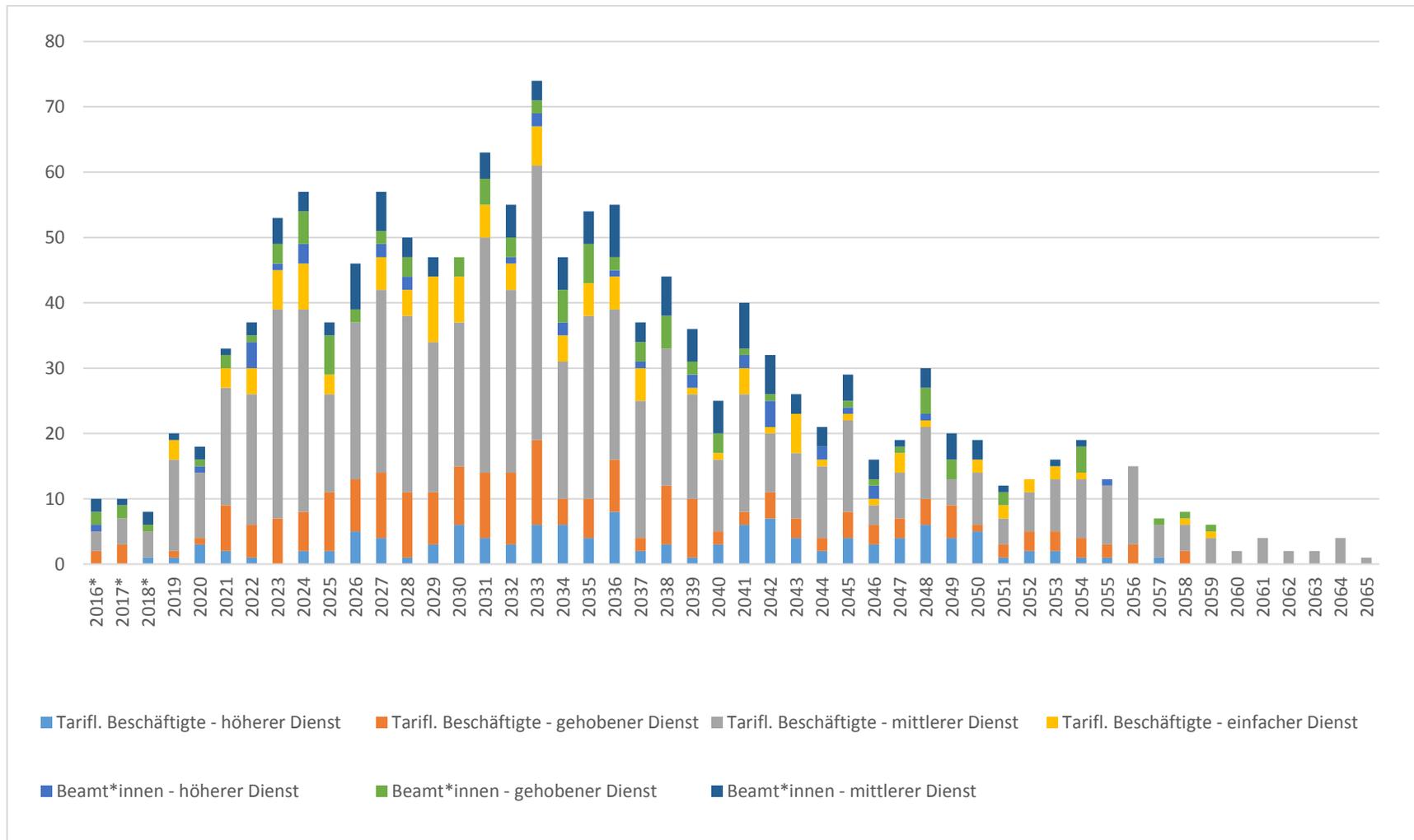


Abbildung 5: Prognostizierte Pensions- bzw. Renteneintritte 2019-2065 (unbefristetes Personal).<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Daten zum Stichtag 01.12.2018; Die Daten für die Jahre 2016–2018 basieren auf einer Hochrechnung.

Eine Demografieanalyse der Personaldaten zeigt, dass die Zahl der jährlichen Renteneintritte der unbefristet Beschäftigten bzw. die Zahl der jährlichen Pensionseintritte der Beamt\*innen in den Bereichen VST ab dem Jahr 2019 sprunghaft steigen wird. Am markantesten ist dies bei den Beschäftigten im mittleren und gehobenen Dienst – gab es hier in den vergangenen drei Jahren je Laufbahn etwa drei bis fünf Renteneintritte jährlich, so wird sich die Zahl in den kommenden zwanzig Jahren im mittleren Dienst zwischen 10 und 42 Renteneintritten pro Jahr und im gehobenen Dienst zwischen fünf und zehn Renteneintritten pro Jahr bewegen. Derzeit gibt es im einfachen Dienst nur vereinzelt Renteneintritte, ab dem Jahr 2021 ist hier mit durchschnittlich fünf Renteneintritten pro Jahr zu rechnen. Insgesamt werden für die Bereiche VST 161 Pensions- bzw. Renteneintritte zwischen 2019 und 2023 prognostiziert (vgl. Abb. 5). Ab dem Jahr 2023 ist für eine Dauer von ungefähr 15 Jahren im Mittel mit circa 50 Pensions- bzw. Renteneintritten jährlich zu rechnen. Dies entspricht jährlich circa 3,8 % der derzeit 1.347 unbefristet Beschäftigten im Bereich VST und führt dazu, dass in diesem 15-Jahreszeitraum fast 60 % der aktuell unbefristet Beschäftigten altersbedingt ausscheiden werden. Aus der zukünftig deutlich höheren Zahl der Pensions-/Renteneintritte sowie der zusätzlich hinzukommenden ungeplanten Fluktuation ergeben sich **Herausforderungen für nahezu alle Handlungsfelder der Personalentwicklung**: Aufgrund der höheren Zahl der wiederzubesetzenden Stellen müssen die Personalauswahl- und Integrationsprozesse weiter professionalisiert und optimiert werden. Da der demografische Wandel alle öffentlichen Einrichtungen betrifft,<sup>5</sup> wird sich die Universität Freiburg in den Bereichen VST zukünftig in einem verschärften Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter\*innen befinden. Hierbei geht es nicht nur um die Gewinnung neuer (interner und externer) Mitarbeiter\*innen, sondern auch um die (Weiter-)Entwicklung von Personalerhaltungsmaßnahmen, um die Steigerung der ungeplanten Fluktuation gering zu halten. Aufgrund der zukünftig dennoch unvermeidbar höheren Fluktuation, müssen Methoden zur personenungebundenen Speicherung von organisationalem Wissen weiterentwickelt und der Wissenstransfer von personengebundenem Wissen systematisch gefördert werden. Insgesamt setzen diese Maßnahmen eine langfristige Personalbedarfsplanung voraus.

Zugleich bietet die höhere Zahl der Renteneintritte jedoch auch **Chancen für die Universität Freiburg als Organisation und ihre Mitarbeiter\*innen als Individuen**. Auf organisationaler Ebene kann die demografisch induzierte Fluktuation gegebenenfalls dazu genutzt werden, Organisationsstrukturen sowie das Stellenportfolio an den organisationalen Anforderungen auszurichten. Mit Blick auf das Individuum kann sich für derzeit befristet Beschäftigte im Einzelfall die Möglichkeit verbessern, im Rahmen eines Bewerbungsverfahrens auf ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis übernommen zu werden. Der demografische Wandel führt auch für Beamt\*innen zu besseren Möglichkeiten zur Weiterentwicklung.

## 4.2 Voraussetzungen und Charakterisierung beruflicher Entwicklungsoptionen

Während in der Vergangenheit die führungsorientierte Entwicklung in der Universität als die wichtigste Entwicklungsmöglichkeit im Sinne einer Karriereentwicklung wahrgenommen wurde, rücken zunehmend alternative Entwicklungsmöglichkeiten – die fachorientierte und die projektorientierte Entwicklung – in den Vordergrund. Damit trägt die Universität nicht nur dem zunehmenden Fachkräftemangel in den Bereichen VST Rechnung, sondern auch den spezifischen Arbeitsbedingungen und den relativ geringen Gestaltungsspielräumen, die Wissenschafts-

---

<sup>5</sup> Vgl. Demografieportal des Bundes und der Länder (2018): Jede\*r Vierte im öffentlichen Dienst ist über 55 Jahre alt, [http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Oeffentlicher\\_Dienst\\_Alterstruktur.html](http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Oeffentlicher_Dienst_Alterstruktur.html), abgerufen am 06.06.2018.

organisationen aktuell haben. Hieraus ergibt sich ein veränderter Karrierebegriff, der sich primär nicht nur an einer monetären Verbesserung orientiert. Die Universität Freiburg versteht unter Karriere sowohl die vertikale als auch horizontale Entwicklung und Förderung der Beschäftigten. Horizontale Entwicklungsmöglichkeiten gehen in der Universität Freiburg mit einer Wissenserweiterung im Sinn einer Projekt- oder Fachkarriere einher, vertikale Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. die Führungskarriere) kombinieren die Wissenserweiterung mit einer zunehmenden Personalverantwortung. Dabei werden die Präferenzen und die Motivation der Beschäftigten sowie deren aktuelle Lebensphase gleichermaßen berücksichtigt.

Alternative Entwicklungsmöglichkeiten schaffen eine Basis, um Beschäftigte mit geeigneten Qualifikationen, Kompetenzen und Talenten am passenden Arbeitsplatz in der Universität zum benötigten Zeitpunkt zu entwickeln. Auf diese Weise fördert die Universität Freiburg perspektivisch Beschäftigte, z.B. für Stellvertreter\*innen-Positionen oder Nachfolger\*innen für Schlüsselpositionen. Sie erhöht auf diese Weise die Arbeitsmotivation, unterstützt die Entwicklung einer vertrauensvollen Universitätskultur sowie die Vernetzung innerhalb der Universität, und bindet die Beschäftigten verstärkt an die Universität. Damit leistet sie gleichzeitig einen wertvollen Beitrag zum Wissenstransfer.

#### **4.2.1 Voraussetzungen beruflicher Entwicklungsoptionen**

Die wachsende Komplexität von Arbeitsprozessen und Dienstleistungen in den Bereichen VST führt zu veränderten und ansteigenden Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten sowie einem wachsenden Personalbedarf an Fachexpert\*innen. Beispielsweise hat sich in den letzten zehn Jahren ein spürbar größerer Wandel in den eher strategisch-konzeptionellen Aufgabenbereichen – sowohl dezentral als auch zentral – vollzogen, hin zu einer Weiterentwicklung von Tätigkeitsbereichen wie zum Beispiel die Geschäftsführung von Zentren, Verbundforschungsprojekten und Clustern, in der Forschungsförderung und Strategiearbeit sowie in Lehre, Weiterbildung und Transfer. Dies führt zu fach- und projektorientierten Entwicklungsoptionen, die attraktive Perspektiven neben der Führungskarriere bieten.

Zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit und der Klärung der Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeitenden erarbeitet die Universität Freiburg Maßnahmen (z.B. Selbsteinschätzungsinstrumente), die den Beschäftigten die Weiterentwicklung ihres eigenen Kompetenzprofils erleichtern. Dabei ist das neue Personalentwicklungskonzept ein wesentlicher Meilenstein in der bisherigen Personalentwicklung der Universität Freiburg und dient als Grundlage für die Entscheidungsfindung des Rektorats. Seine Umsetzung ist eine notwendige Voraussetzung für die Unterstützung der strategischen Ziele und insbesondere für die transparente Darstellung beruflicher Entwicklungsoptionen innerhalb der Universität. Langfristig bedingt dies ein sich änderndes kulturelles Verständnis und die Fähigkeit der Universität, einerseits die Entwicklungsbedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu verstehen und andererseits diese mit organisationalen Bedürfnissen in Einklang zu bringen. Grundlage jeder beruflichen Entwicklungsmöglichkeit ist eine geteilte Verantwortung von Universität und Beschäftigten.

Darüber hinaus stellt die Heterogenität der universitären Zielgruppen die Personalentwicklung vor eine besondere Herausforderung. Der in den letzten Jahren stark angestiegene Anteil der Beschäftigten, die einerseits in Teilzeit und/oder mit befristeten Arbeitsverhältnissen arbeiten, und die andererseits mit einem Universitätsabschluss (BA/MA/Promotion) in die Bereiche VST einsteigen, führt zur Erarbeitung von komplexen und zielgruppenspezifischen Personalentwicklungsmaßnahmen.

Eine weitere Entwicklung wurde in den letzten Jahren durch die Ausdifferenzierung der innerakademischen Personalstruktur an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und wissenschaftsnahen bzw. wissenschaftsadministrativen – und damit im eher strategisch-konzeptionellen Tätigkeitsbereich – eingeleitet. Die zusätzlichen/neuen Karriereoptionen sind einerseits ein Instrument der Personalentwicklung auf struktureller Ebene, andererseits erfordern die mit zunehmenden Professionalisierungsgrad steigenden Kompetenzanforderungen in diesen Bereichen verstärkt Personalentwicklungsmaßnahmen im Weiterbildungsbereich.

#### **4.2.2 Feststellen von Entwicklungsbedarfen**

Die Förderung der Beschäftigten der Universität Freiburg im Rahmen gezielter beruflicher Entwicklungsoptionen setzt das Feststellen individueller Entwicklungspotenziale voraus. Dies erfordert den Einsatz von Potenzialerkennungsverfahren und eine Orientierung an individuellen Entwicklungsmöglichkeiten und -wünschen der Beschäftigten.

Der Entwicklungsbedarf ergibt sich aus der Differenz zwischen *aktueller Aufgabe* basierend auf dem derzeitigen Anforderungsprofil sowie bestehender Ist-Qualifikation und *zukünftiger Aufgabe* basierend auf dem zukünftigen Anforderungsprofil sowie zukünftig erforderlicher Qualifikation. Vor diesem Hintergrund gilt es, Entwicklungspotenziale zu erkennen und daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten. Dies, verstanden als dauerhafter Prozess, führt idealerweise zu einem Ausgleich dieser Differenz. Dabei erfahren die Lebensereignisse und die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben eine besondere Berücksichtigung. Praktisch geht es dabei nicht nur um die Schließung der Qualifikationslücke, sondern auch um die Möglichkeit, die Beschäftigten qualitativ breit aufzustellen. Dadurch bietet die Universität ihnen die Chance, sich in einem Personalauswahlverfahren im Wettbewerb mit externen Bewerbenden behaupten zu können.

Die Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden setzt grundsätzlich immer deren Bereitschaft zu persönlichen Veränderungsprozessen voraus. So umfasst das individuelle Entwicklungspotenzial des\*der Mitarbeitenden neben dem an seinen\*ihren Begabungen und Fähigkeiten festzumachenden Potenzial auch seine\*ihre persönlichen Interessen und Neigungen. An der Universität Freiburg findet – insbesondere in der zentralen Verwaltung, dem Universitätsrechenzentrum, der Bibliothek und der FRAUW – eine erste Ermittlung der Entwicklungspotenziale der Beschäftigten und eine Kommunikation über ihre persönlichen Entwicklungswünsche im Rahmen von strukturierten jährlichen Mitarbeiter\*innengesprächen durch die Vorgesetzten statt. Auf Seiten der Führungskräfte handelt es sich dabei um eine nicht delegierbare Führungsaufgabe.

Die Analyse der Lebensläufe, strukturierte biografische Interviews, Förder- und Entwicklungsgespräche sowie (Einzel) Assessment Center für ausgewählte Positionen, ergänzend eingeführt, ermöglichen eine tiefere Analyse. Welche Kombination der Instrumente eingesetzt wird, ist dabei abhängig von der zu besetzenden Position in der Universitätshierarchie. Eine regelmäßige Überprüfung der ermittelten Ergebnisse auf ihre Gültigkeit hin und die Anwendung des „Mehr-Augen-Prinzips/Mehr-Stufen-Prozesses“ tragen zu einer Qualitätsverbesserung in der Personalentwicklung bei.

### 4.2.3 Charakterisierung beruflicher Entwicklungsoptionen

Idealtypisch lassen sich im Hinblick auf Entwicklungsoptionen für Beschäftigte mehrere unterschiedliche Typen von Entwicklungsmustern erkennen, deren Charakteristika im Folgenden grundlegend beschrieben werden.<sup>6</sup>

Bei allen Entwicklungsmustern unterstützt die Universität eine ausgewogene Work-Life-Balance und kommt dem Wunsch in Teilzeit zu arbeiten, in vielen Arbeitsbereichen durch ein breit gefächertes Angebot an flexiblen Arbeitszeitmodellen auf allen Hierarchieebenen entgegen. Oftmals widerspricht das Modell der Teilzeit aber der gängigen Überzeugung von Organisation und Vollzeitbeschäftigten, dass z.B. die Entwicklung zur Übernahme von Führungsaufgaben nur mit ständiger Präsenz und mit 100-prozentigem Einsatz zu erfüllen sei. Dies gilt insbesondere dann, wenn der\*die Mitarbeiter\*in beim Wiedereinstieg nach der Elternzeit mit reduzierter Arbeitszeit arbeiten möchte. Für die Universität Freiburg ist es daher ein wichtiges Ziel, auch für diese Variante vorhandene Teilzeitmöglichkeiten mit Blick auf eine adäquate Passung zwischen Mitarbeiter\*in und Arbeitsplatz kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dabei ist es wesentlich, dass der\*die Mitarbeiter\*in für sich selbst ein ganz klares Anforderungsprofil entwickelt und dies transparent für sein\*ihr berufliches und privates Umfeld kommuniziert. Durch eine transparente Kommunikation und die zusätzliche Sensibilisierung der Führungskräfte, können berufliche Entwicklungsoptionen für Teilzeitbeschäftigte spürbar an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig leisten alle Beteiligte damit einen wesentlichen und kontinuierlichen Beitrag zur Kulturveränderung der Universität Freiburg.

#### Das führungsorientierte Entwicklungsmuster

An der Universität Freiburg finden sich Leitungsfunktionen mit Personalverantwortung u.a. für eine Schichtführung, eine Werkstatt, eine Abteilung, eine Stabsstelle, ein wissenschaftliches Zentrum oder ein Dezernat. Mit jeder Hierarchiestufe verändern sich die Tätigkeiten, der Verantwortungs- und auch der Kompetenzbereich der Leitungsfunktion, gemeinsames Merkmal ist die zunehmende Personalverantwortung. Führungskräfte der Universität Freiburg sind demnach Mitarbeiter\*innen mit Personalverantwortung.

Für Beschäftigte, die eine führungsorientierte Entwicklung anstreben, stehen in der Regel der Aufstieg in der Hierarchie, die Sichtbarkeit und der Status innerhalb der Universität, attraktivere Einkommenschancen sowie die Übernahme von Personalverantwortung im Vordergrund. Dabei verfolgen sie oft das Ziel, ein eher breites, generalistisch angelegtes Kompetenzprofil aufzubauen. Charakteristisch dafür sind der strategisch-kalkulierte Umgang mit dem eigenen Lebenslauf und die Erkenntnis, dass ein hohes Maß an Eigeninitiative zur Erlangung einer Führungsmöglichkeit notwendig ist. Aus Organisationssicht ist es wünschenswert, dass sich der\*die Beschäftigte bereits intensiv mit dem Themenfeld „Führung“, entweder durch Seminare, der Führung im Projekt- oder im privaten Umfeld (z.B. Jugendarbeit), auseinandergesetzt hat. Damit ist die Grundvoraussetzung, sich an dem Kompetenzprofil für Führungskräfte der Universität Freiburg (vgl. Kap. III) zu orientieren und weiterzubilden, gegeben. Diese Beschäftigtengruppe ist aufgrund ihrer zielstrebigsten Karriereziele weniger bereit Verzögerungen in ihrer Karrierebahn zu tolerieren und neigt zu einer erhöhten Wechselbereitschaft. Sie weiß im Allgemeinen um ihre breite Qualifizierung und verfügt über ein großes Kontaktnetz zu potenziellen, anderen Arbeitgebern. Bei fehlenden Perspektiven innerhalb der

---

<sup>6</sup> Vgl. P. Kels et al., Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen, Wiesbaden 2015. Die Unterscheidung in verschiedene Grundmuster muss naturgemäß allgemein bleiben und kann Überschneidungen oder Besonderheiten kaum veranschaulichen. Andererseits hilft diese Schematisierung aber auch, konkrete Maßnahmen den einzelnen Handlungsfeldern der Personalentwicklung zuzuordnen und wirkungsvoll umzusetzen.

Universität Freiburg stoßen die Personalentwicklungsmaßnahmen an ihre Grenzen. In einer öffentlichen Verwaltung erschweren zudem die beamten- und haushaltsrechtlichen Rahmenbedingungen eine führungsorientierte Entwicklung.

Darüber hinaus gibt es einen weiteren, in Projektarbeit geschulten Personenkreis, der sich aber in seiner Arbeitsorientierung, seinem Führungsverständnis und seiner spezifischen Karrierestrategie von der zuvor beschriebenen Gruppe abhebt. Diese Beschäftigten schätzen die Vielseitigkeit und den Abwechslungsreichtum ihres Aufgabenbereichs. Sie zeichnen sich durch ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit aus, indem sie ihr Know-how weitergeben, Kolleg\*innen und Mitarbeiter\*innen coachen, komplexe Führungssituationen sowie Konflikte souverän und teamorientiert meistern. Dabei orientieren sie sich ganz klar an ihrem zukünftigen Karriereziel: Sie erwarten, dass ihr durch Projektarbeit breit angelegtes Kompetenzprofil sie auf ihrem Weg in die nächst höhere Hierarchieebene unterstützt. Sie identifizieren sich stark mit dem positiven Bild der Rolle einer Führungskraft. Eine ausgewogene Balance zwischen Beruf- und Privatleben wird bevorzugt.

Diese Personengruppe weist ein ausgeprägtes Beharrungsvermögen auf. Sie ist überzeugt, dass ein entsprechender Aufstieg nicht nur Führungseignung, Engagement und Geduld erfordert, sondern auch eine entsprechende Förderung und die Bereitschaft, auf den Moment zu warten, in dem eine Führungsposition frei wird. In diesem Fall ist die Bereitstellung von spezifischen Personalentwicklungsinstrumenten attraktiv, d.h. die Entwicklung von Führungskompetenzen und eine angemessene Förderung durch die Vorgesetzten können zu einer hohen Bindungsbereitschaft führen. Verstärkt sich aber der Eindruck, dass von Vorgesetzenseite nicht ausreichend unterstützt wird, führt dies in der Regel zur Abwanderung aus der Universität.

### **Das fachorientierte Entwicklungsmuster**

In der Universität Freiburg arbeiten in verschiedenen Bereichen Fachexpert\*innen. Ihre Arbeitsmotivation orientiert sich neben der Zugehörigkeit zur universitären Gemeinschaft und der sozialen Anerkennung für ihre fachlich hervorragenden Leistungen vor allem am Erfolg ihres Fachgebietes, welches in ihrer Verantwortung liegt. Die Fachexpert\*innen verfügen in ihrem Fachgebiet (z.B. im Bereich Personal, Finanzen oder Forschungsförderung) über spezialisierte Kenntnisse und Fähigkeiten, welche für universitäre Arbeitsprozesse von elementarer Bedeutung sind. Hinzu kommt, dass erfahrene Fachexpert\*innen mit längerer Universitätszugehörigkeit über ein ausgeprägtes Insiderwissen verfügen und sich in der Regel durch ein hohes Loyalitätsgefühl und eine starke Identifikation mit ihrem Arbeitgeber auszeichnen.

Fachexpert\*innen weisen häufig eine ausgeprägte Nähe zu fachbezogen-operativen Aufgabengebieten in der Universität aus. Sie bevorzugen inhaltlich herausfordernde, komplexe Aufgabenstellungen, in welche sie ihre fachlichen Fähigkeiten und ihr technisch-spezialisiertes Know-how einbringen und gleichzeitig „on-the-job“ Fach- und Erfahrungswissen, aufbauen können. Vernetzungsmöglichkeiten mit Fachexpert\*innen anderer Universitäten und Institutionen führen zu einer Vertiefung und Austausch von Fachwissen sowie einer Aufwertung ihrer Fachexpertise. Dazu benötigen sie flexible Strukturen und das Commitment ‚von oben‘. Das heißt, Fachexpert\*innen benötigen gewisse Spielräume, in denen sie – je nach Hierarchiestufe – autonom agieren können. Dies bedarf einer stetigen Sensibilisierung der Führungskräfte aller Hierarchiestufen für die Rolle der Fachexpert\*innen.

Eine kontinuierliche Spezialisierung auf ihrem Fachgebiet betrachten die Fachexpert\*innen als attraktiv, sie erhöht spürbar ihre Arbeitszufriedenheit. In der Regel verläuft eine fachorientierte Entwicklung eher horizontal – auch bedingt durch den Stellenplan –, seltener vertikal. Dabei weisen

Fachexpert\*innen interessens- und berufsbedingte Lern- und Fortbildungsaktivitäten auf (z.B. selbstorganisiertes, informelles Lernen, zertifikatsorientierte Fortbildungen). Ein breites Angebot an Personalentwicklungsmaßnahmen wird sehr geschätzt, z.B. fachbezogene Schulungen zum Aufbau von Fach- und Erfahrungswissen, eine transparente und wertschätzende Kommunikation ihres Spezialwissens, die Möglichkeit zur Vernetzung innerhalb und außerhalb der Universität sowie die Erhöhung ihrer Sichtbarkeit in universitätsweiten Arbeitsgruppen und Gremien.

### **Das projektorientierte Entwicklungsmuster**

Die Universität Freiburg sieht in der projektorientierten Entwicklung eine weitere Option. Hier stehen neben dem Projektmanagement-Know-how und dem routinierten Umgang mit Projektmanagementtools auch das Erfahrungswissen durch mehrere durchgeführte Projekte sowie die Sozialkompetenz in lateralen Führungs- und Koordinationssituationen im Vordergrund. Die projektorientierte Entwicklung in der Universität Freiburg verläuft ausschließlich horizontal.

Diese Beschäftigtengruppe übernimmt in Abhängigkeit von ihrer Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz sowie ihrer Projekterfahrung anspruchsvolle und abwechslungsreiche Projektaufgaben. Diese unterscheiden sich nach Größenordnung, Komplexität, strategischer Bedeutung, abteilungs- oder bereichsübergreifender Ausrichtung und den Risiken des jeweiligen Projekts. Dabei kann es sich um operative oder strategische Projekte mit bereichsübergreifender Ausrichtung handeln.

Die Universität Freiburg unterscheidet bei einer projektorientierten Entwicklung zwischen Personen, die für ein spezielles und zeitlich befristetes Projekt rekrutiert werden und denjenigen, die sich in ihrem Aufgabengebiet horizontal weiterentwickeln möchten. Der Wissenszuwachs kann im letzteren Fall über unterschiedlich kleine und große Projektaufgaben ermöglicht werden. Für beide Zielgruppen der Projektspezialist\*innen ist eine projektorientierte Entwicklung mit einem „Mehr“ an Arbeitszufriedenheit und steigender Motivation verbunden. Der „Blick über den Tellerrand“ wird sehr geschätzt, ebenso die für neue Projekte notwendige Wissenserweiterung und die Vernetzungsmöglichkeiten bei bereichsübergreifenden Projektaufgaben.

Das Anforderungsspektrum von Projektmanagementaufgaben ist breit und variiert je nach Projektaufgabe. Es fallen vielfältige organisatorische Aufgaben an, die neben der routinierten Beherrschung von Methoden des Projektmanagements fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse und entsprechende Kompetenzen im Bereich der Moderation, des Konfliktmanagements aber auch der lateralen Führung erfordern. Gleichzeitig bedarf es ausgeprägter Durchsetzungs- und Entscheidungsfähigkeit, Ergebnisorientierung sowie Planungs- und Organisationsgeschick. Über zielgruppenspezifische Personalentwicklungsinstrumente, z.B. interne und externe Fortbildungsmaßnahmen, zertifizierte Ausbildungsmöglichkeiten als Projektmanager\*in, lässt sich ein systematischer Kompetenzaufbau und eine projektorientierte Entwicklung effektiv begleiten.

### **4.3 Entwicklungsoptionen für Beamt\*innen und Tarifbeschäftigte auf Basis gesetzlicher Rahmenbedingungen (LBG/TV-L)**

Bei beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten an der Universität Freiburg, insbesondere als Übernahme höherwertiger Aufgaben, müssen die unterschiedlichen Bestimmungen des TV-L und der Beamtengesetze (insbes. Beamtenstatusgesetz und LBG) beachtet werden. Daher werden nachfolgend die Entwicklungsmöglichkeiten getrennt nach Beamt\*innen und tariflich Beschäftigten dargestellt.

Die folgenden Rahmenbedingungen gelten jedoch für beide Gruppen:

- Damit eine (höherwertige) Beschäftigung übertragen werden kann, muss eine Stelle der angestrebten Wertigkeit (oder entsprechende Stellenanteile) im Stellenplan der Universität vorhanden sein und auch zur Verfügung stehen, also aktuell unbesetzt sein.
- Freie Stellen müssen in der Regel ausgeschrieben werden. Die Besetzung erfolgt im Rahmen eines strukturierten Auswahlverfahrens, um so die jeweils geeignetsten Bewerber\*innen für die zu besetzende Stelle zu finden.

Die Schaffung oder Veränderung einer Planstelle ist für die Universität Freiburg nur mit Zustimmung des Finanzministeriums möglich. Grundsätzlich können Planstellen für Beamt\*innen auch mit tariflich Beschäftigten besetzt werden, allerdings dann nicht mit derselben Wertigkeit, sondern nur entsprechend den „Richtsätzen des Finanzministeriums“. Umgekehrt ist dies jedoch nicht zulässig.

Um dem verschärften Wettbewerb Rechnung zu tragen, ist es zukünftig sinnvoll, die Weiterbildung im mittleren Dienst auszuweiten und die Mitarbeiter\*innen gezielt zu fördern, so dass sie Aufgaben des gehobenen Dienstes übernehmen können.

#### **4.3.1 Entwicklungsoptionen für Beamt\*innen auf Grundlage des LBG**

Neben den persönlichen Voraussetzungen, die von allen Beamt\*innen erfüllt sein müssen, sind folgende Bildungsvoraussetzungen für den Erwerb einer Laufbahnbefähigung erforderlich (§ 15 LBG):

- Für den mittleren Dienst werden der Realschulabschluss und eine abgeschlossene Berufsausbildung vorausgesetzt; ebenso zulässig sind ein Hauptschulabschluss mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung und mehrjährige Berufserfahrungen.
- Im gehobenen Dienst ist die Einstellungs Voraussetzung ein Abschluss an einer Dualen Hochschule, Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW, z.B. die Verwaltungshochschule in Kehl), einer Pädagogischen Hochschule (PH) oder ein Bachelorabschluss an einer Hochschule.
- Im höheren Dienst müssen die Interessent\*innen einen Universitätsabschluss in einem Diplom-, Magister-, Staatsprüfungs- oder Master-Studiengang an einer Universität oder an einer anderen Hochschule in gleichgestellten Studiengängen oder eines akkreditierten Masterabschlusses einer dualen Hochschule vorweisen.

Neben den Bildungsvoraussetzungen muss die Laufbahnbefähigung für die jeweilige Laufbahn vorliegen (§ 16 LBG). Die Ministerien können für die in ihrem Geschäftsbereich eingerichteten Laufbahnen durch Rechtsverordnung die fachlichen Anforderungen bestimmen. Die berufliche Weiterentwicklung von Beamt\*innen an der Universität Freiburg erfolgt u.a. auf der Grundlage gesetzlich vorgeschriebener, dienstlicher Beurteilungen. Diese regelmäßig stattfindenden Beurteilungen geben Auskunft über Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Beamt\*innen. Darüber hinaus kann sich ein\*e Beamter\*Beamtin innerhalb seiner\*ihrer Laufbahn auf freie Stellen

bewerben. Für den Aufstieg vom mittleren in den gehobenen und vom gehobenen in den höheren Dienst ist als Qualifizierungsmaßnahme nach einem staatlich festgelegten Aufstiegslehrgang eine Aufstiegsprüfung abzulegen. Die Universität Freiburg wählt für beide Aufstiegsmöglichkeiten geeignete Interessent\*innen aus und unterstützt diese.

Beamt\*innen haben auch dann die Möglichkeit in eine höhere Laufbahn aufzusteigen, wenn die Bildungsvoraussetzungen nach § 15 LBG (vgl. 1. Abschnitt) für diese Laufbahn nicht vorliegen. Voraussetzung ist u.a. (vgl. § 22 LBG),

- dass sie sich im Endamt ihrer bisherigen Laufbahn befinden,
- sich in mindestens zwei unterschiedlichen Aufgabengebieten ihrer Laufbahn bewährt haben,
- seit mindestens einem Jahr erfolgreich überwiegend Aufgaben der nächsthöheren Laufbahn wahrnehmen,
- nach ihrer Persönlichkeit und ihren bisherigen überdurchschnittlichen Leistungen für diese Laufbahn geeignet erscheinen und
- sich durch Qualifizierungsmaßnahmen zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten erworben haben, die ihnen die Wahrnehmung der Aufgaben der neuen Laufbahn ermöglichen.

Nachfolgend werden die universitären Entwicklungsoptionen für Beamt\*innen der verschiedenen Laufbahngruppen beschrieben.

### **Mittlerer Dienst**

Beamt\*innen, die sich in ihrem Bereich durch eine besondere Leistungsbereitschaft und besondere Fachkenntnisse auszeichnen, werden im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten gefördert. Steht ein freier Dienstposten für eine Beförderung zur Verfügung erfolgt die Auswahl aufgrund der Eignung, Befähigung und Leistung und unter Berücksichtigung der Konkurrenzsituation. Die Feststellung über Eignung, Befähigung und Leistung ergibt sich in der Regel aus der dienstlichen Beurteilung.

Beamt\*innen, die sich bereits im Endamt (A 9m) befinden und sich u.a. ebenfalls aufgrund ihrer besonderen Fachkenntnisse und entsprechender Leistungsbereitschaft hervorgetan haben, können sich im Rahmen eines Personalauswahlverfahrens für den Aufstieg in den gehobenen Dienst qualifizieren. Die Möglichkeit des Aufstiegs hat die Universität Freiburg auch Beamt\*innen in einem Amt der Besoldungsgruppe A 8 eröffnet. Allerdings findet dort ein erweitertes Auswahlverfahren statt. Da sich diese Beamt\*innen noch nicht in dem erforderlichen Endamt befinden, müssen sich diese Personen in einem mehrstufigen Verfahren zusätzlich durch einen speziellen Eignungstest zunächst für die Aufstiegsprüfung qualifizieren.

Nach erfolgreicher Aufstiegsprüfung, Bewährung in den Tätigkeiten des gehobenen Dienstes und Durchlaufen des Endamtes (A 9 mD) erfolgt der Aufstieg in die Laufbahngruppe des gehobenen Dienstes.

### **Gehobener Dienst**

Im gehobenen Dienst werden ebenfalls die Beamt\*innen gefördert, die besondere Kenntnisse in einem speziellen Fachgebiet nachweisen. Hier ist eine Fachkarriere bei entsprechender erfolgreicher Sachbearbeitung bis zum Besoldungsamt A 11 möglich. Eine Beförderung in das Besoldungsamt A 12 ist ohne die Wahrnehmung von Führungsaufgaben nur bei Dienstposten möglich, die eine besondere Expertise in bestimmten Fachbereichen voraussetzen. Eine Beförderung im gehobenen Dienst erfolgt

auch unter Berücksichtigung der erstellten Regelbeurteilungen (Eignung, Befähigung und Leistung) und unter Berücksichtigung der vorliegenden Konkurrenzsituation.

Wird Führungsverantwortung wahrgenommen, in der Regel in Form einer Abteilungsleitungsfunktion, ist bei erfolgreicher Wahrnehmung dieser Funktion eine Beförderung bis in ein Endamt des gehobenen Dienstes (A 13) möglich. Hier werden insbesondere die Beamt\*innen gefördert und ausgewählt, die sich nicht nur aufgrund ihres besonderen Fachwissens hervorgetan haben, sondern denen auch, aufgrund ihrer Persönlichkeit, eine Führungsposition zugetraut wird. Die Auswahl auf solche Positionen erfolgt ebenfalls immer unter Berücksichtigung der Konkurrenzsituation.

Im gehobenen Dienst gibt es ebenfalls die Möglichkeit, Beamt\*innen mit besonderen Fähigkeiten und Qualifikationen für einen Aufstieg in den höheren Dienst zuzulassen. Hier erfolgt allerdings die Auswahl für die Prüfung zum Aufstiegslehrgang letztendlich durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (MWK).

## **Höherer Dienst**

Eine Ernennung im höheren Dienst erfolgt im Eingangsamt (A 13) und muss nicht zwingend an eine Führungsfunktion gekoppelt sein. In Bereichen mit besonders geforderten Expertisen und Fachkenntnissen kann eine Position in A 13 ohne Führungsverantwortung wahrgenommen werden. Bei besonderer Bewährung und Eignung kann hier ebenfalls eine Beförderung bis nach A 14 erfolgen. Wird Führungsverantwortung wahrgenommen für einen großen Bereich an der Universität (in der Regel Leitung von Dezernaten) ist bei entsprechender Befähigung und Eignung eine Beförderung bis nach A 15 möglich.

### **4.3.2 Entwicklungsmöglichkeiten für Tarifbeschäftigte auf Grundlage des TV-L**

Bei unbefristet Beschäftigten bestehen Entwicklungsmöglichkeiten durch die Übernahme höherwertiger Tätigkeiten im Tarifsinn. Grundvoraussetzung hierfür ist das Vorliegen einer entsprechenden Planstelle. Für die Übernahme höherwertiger Tätigkeiten müssen die Beschäftigten über entsprechende Kenntnisse verfügen, zum Teil auch bestimmte persönliche Voraussetzungen erfüllen. So ist z.B. für eine Eingruppierung als Technische\*r Assistent\*in (CTA, BTA, etc.) ein staatlich anerkannter Abschluss notwendig. Diese können die Beschäftigten ggfs. nebenberuflich im Rahmen von Weiterbildungen, z.B. Verwaltungsfachwirt\*in, Meister\*in oder staatl. geprüfte\*r Techniker\*in erwerben. Damit erhalten sie die Möglichkeit, sich auf freie, höherwertige Beschäftigungen in der Universität Freiburg zu bewerben.

Welche Tätigkeiten zu welcher EG führen, ist in der Entgeltordnung zum TV-L festgelegt. Da aber nicht jeder Beruf und jede Tätigkeit von der Entgeltordnung erfasst werden kann und die Tätigkeiten in der Regel mit so genannten unbestimmten Rechtsbegriffen wie *verantwortungsvoll*, *schwierig* oder *selbständig* beschrieben werden, empfiehlt sich grundsätzlich eine frühzeitige Beratung durch die zuständigen Abteilungsleitungen im Personaldezernat.

In Anlehnung an die Laufbahnstruktur im Beamtenrecht werden die 15 EG allgemein in vier Abschnitte unterteilt, die sich an unterschiedlichen Berufsabschlüssen orientieren. So ist für die EG 2 bis 4 grundsätzlich kein Berufsabschluss erforderlich. Es handelt sich um Tätigkeiten, die nach einer kurzen Einweisung ausgeübt werden können. Für eine Eingruppierung ab der EG 5 ist eine abgeschlossene Ausbildung erforderlich, wobei für die EG 5 bis 8 ein Abschluss in einem anerkannten Lehrberuf ausreicht. In gesonderten Fällen ist eine Eingruppierung in EG 9 möglich. Für die EG 9 bis 12 ist ein

Abschluss (Bachelor) an einer Hochschule notwendig. Ab der EG 13 ist grundsätzlich ein wissenschaftlicher Hochschulabschluss erforderlich. Die Komplexität und der Verantwortungsgrad der Tätigkeiten erhöht sich, je höher die EG ist. Entsprechend steigen die Anforderungen, die zur Erfüllung der Tätigkeiten notwendig sind.

Im Folgenden werden die tarifrechtlichen Eingruppierungsmöglichkeiten am Beispiel einiger Berufsgruppen der Universität Freiburg im Überblick dargestellt.

		Entgeltgruppe (EG)														
		2	3	4	5	6	7	8	9a	9b	10	11	12	13	14	15
Dienststart	Verwaltungsdienst	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Bibliotheksdienst	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Fremdsprachensekretariat						■		■	■						
	Laborant*innen, Technische*r Assistent*in	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Ingenieur*innen, Informatiker*in									■	■	■	■	■	■	■
	Meister*in, Techniker*in						■		■							
	Handwerkliche Tätigkeiten	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabelle 1: Berufsgruppen nach der Entgeltordnung und entsprechende Entgeltgruppen.

Im Unterschied zu den Beamt\*innen können tariflich Beschäftigten höherwertige Aufgaben auch vorübergehend übertragen und finanziell entsprechend vergütet werden (etwa im Fall einer Krankheitsvertretung für länger als einen Monat). Hierfür erhalten sie für die Dauer der Ausübung eine persönliche Zulage bzw. die entsprechend höhere Eingruppierung. Diese Form der „Höhergruppierung“ setzt keine höherwertige Haushaltsstelle voraus, sondern kann aus Mitteln finanziert werden. Bei einer dauerhaften Übertragung höherwertiger Tätigkeiten erfolgt die Eingruppierung dauerhaft im Sinne der tariflichen Regelungen in die höhere EG. Dies bedarf aber einer Planstelle.

Es ist an der Universität Freiburg auch möglich, dass Beschäftigte auf unbefristeten Stellen, die sich auf höherwertige befristet ausgeschriebene Stellen bewerben (z.B. in einem Projekt), auf ihrer unbefristeten Stelle beurlaubt werden, so dass sie bei Beendigung des Projektes den Anspruch auf eine unbefristete Weiterbeschäftigung nicht verlieren. In diesen Fällen existiert jedoch kein Rechtsanspruch auf Beurlaubung.

Für die tariflich Beschäftigten werden die universitären Entwicklungsoptionen für die verschiedenen Laufbahngruppen nachfolgend beschrieben.

### Tariflich Beschäftigte im mittleren und gehobenen Dienst<sup>7</sup>

Auch im gehobenen und mittleren Dienst findet eine erste Ermittlung der Entwicklungspotenziale der Beschäftigten und eine Kommunikation über ihre persönlichen Entwicklungswünsche im Rahmen von strukturierten jährlichen Mitarbeiter\*innengesprächen durch die Vorgesetzten statt (in der ZUV, UB, RZ, FRAUW). Neben einer vertikalen Personalentwicklung besteht auch in diesen Bereichen die

<sup>7</sup> Für den einfachen Dienst ist grundsätzlich kein Berufsabschluss notwendig. Eine Weiterqualifizierung ist aber grundsätzlich nur mit dem Erwerb eines Berufsabschlusses möglich.

Möglichkeit für einen befristeten Zeitraum projektmäßig einen anderen Aufgabenbereich zu betreuen und somit die fachlichen Kompetenzen zu erweitern und auszubauen.

### **Mittlerer Dienst**

Für den mittleren Dienst bestehen folgende Zugangsmöglichkeiten:

- mindestens Hauptschulabschluss mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung.

Durch entsprechende Weiterqualifizierungen ist insbesondere im Verwaltungsbereich auch ein „Aufstieg“ in eine Eingruppierung im gehobenen Dienst möglich. Voraussetzung für einen „Aufstieg“ ist eine entsprechende Berufsqualifizierung und der Besuch einer Weiterqualifizierungsmaßnahme für den gehobenen Dienst, z.B. zum\* zur Verwaltungsfachwirt\*in. Von dieser Möglichkeit wird an der Universität Freiburg vermehrt Gebrauch gemacht, da es immer schwieriger wird, geeignete Fachkräfte für den gehobenen Verwaltungsdienst zu rekrutieren. Eine weitere Möglichkeit ist ein berufsbegleitendes Bachelor-Studium, was eine Eingruppierung ab E 9 ermöglicht. Hier gibt es Angebote etwa von der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Baden-Württemberg oder aber von privaten Fern-Hochschulen. Für den technischen Bereich bietet sich die Weiterbildung zum\* zur Meister\*in oder aber der Abschluss als staatlich geprüfte\*r Techniker\*in an. Dies bietet eine Aufstiegsmöglichkeit innerhalb des mittleren Dienstes. Der Gesetzgeber unterstützt Qualifizierungen z.B. durch das Meister-BAföG, durch fünf Tage Bildungszeit pro Jahr und durch die steuerliche Absetzbarkeit von Schulungsgebühren und Reisekosten. Voraussetzung für den „Aufstieg“ ist die interne Bewerbung auf eine ausgeschriebene Position.

### **Gehobener Dienst**

Für den gehobenen Dienst bestehen folgende Zugangsmöglichkeiten:

- Abschluss eines Bachelor-Studiums,
- Aufstieg aus dem mittleren Dienst (Beschäftigte mit entsprechender Berufsqualifizierung, die entsprechende Weiterqualifizierungen besucht haben),
- Wechsel von Berufserfahrenen aus anderen Bereichen.

Durch entsprechende Weiterqualifizierungen können Führungspositionen in der Universität angestrebt werden, die dann innerhalb des gehobenen Dienstes bis zu einer Eingruppierung in die EG 13 gD führen können. Denkbar ist auch eine Fachkarriere, die bis zur EG 12 führen kann.

Für einen „Aufstieg“ in den höheren Dienst ist ein wissenschaftlicher Hochschulabschluss notwendig, z.B. ein Master-Studium bzw. ehemalige Diplom- bzw. Magister-Abschlüsse und Staatsexamina.

### **Höherer Dienst**

Abhängig von der Funktion und den persönlichen Voraussetzungen bestehen insbesondere folgende Zugangsmöglichkeiten für den höheren Verwaltungsdienst:

- „Aufstieg“ aus dem gehobenen Dienst (Berufserfahrene, wenn die entsprechenden persönlichen und/oder laufbahnrechtlichen Voraussetzungen vorliegen),
- Berufseinstieg mit wiss. Hochschulabschluss in den höheren Dienst (E 13),

- Wechsel von Berufserfahrenen aus relevanten anderen Bereichen (bspw. aus der Wissenschaft oder der freien Wirtschaft), „Quereinsteiger\*innen“.

Auch wenn die Tätigkeiten insgesamt sehr vielfältig sind, lassen sich in den Bereichen VST insbesondere folgende Positionen, die z.T. unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten, unterscheiden:

- (Persönliche) Referent\*innen,
- Spezialist\*innen mit besonderer Verantwortung – bspw. im Bereich des Forschungsmanagements, der Strategieentwicklung oder des Justizariates,
- Führungskräfte größerer Bereiche – z.B. Leitungen größerer Abteilungen, Dezernate oder Stabsstellen,
- Spezialist\*innen in dezentralen Bereichen – z.B. Fakultätsassistent\*innen, Geschäftsführer\*innen oder Studiengangkoordinator\*innen.

Klare objektive Kriterien, nach denen eine Weiterentwicklung im höheren Dienst im Sinn einer Höhergruppierung erfolgen kann, gibt es vereinzelt im Tarifbereich. So muss z.B. tarifrechtlich eine Höhergruppierung von E 13 nach E 14 erfolgen, wenn einem\*einer Beschäftigten mindestens drei besetzte Vollzeitäquivalente<sup>8</sup> in E 13 auf Dauer zugewiesen sind. Für eine Höhergruppierung von E 14 nach E 15 gilt Gleiches, nur, dass es hier mindestens fünf besetzte Vollzeitäquivalente in E 13 sein müssen. Im Beamt\*innenbereich fehlen diese eindeutigen Kriterien, da es bislang keine „Dienstpostenbewertung“ gibt, die den einzelnen Besoldungsstufen bestimmte Tätigkeiten zuweist.

Grundsätzlich lässt sich aber Folgendes festhalten: Wer sich im höheren Dienst weiterentwickeln möchte, muss kontinuierlich sein Fachwissen und zusätzliche seine Führungs- bzw. Managementkompetenzen vertiefen, um neue und ggfs. auch höherwertige Aufgaben wahrnehmen zu können. Hinzu kommt, – und das unterscheidet die Weiterentwicklung im höheren von der im mittleren und gehobenen Dienst –, die Bereitschaft, Führungsaufgaben und damit verstärkt Personalverantwortung zu übernehmen und sich entsprechend fortzubilden. Grundlegend lassen sich im höheren Dienst drei „Entwicklungsformen“ (auch als Karriereformen bezeichnet) unterscheiden, wobei diese Unterscheidung in der Praxis nicht immer streng durchzuhalten ist: die fachorientierte Entwicklung, die führungsorientierte Entwicklung und die projektorientierte Entwicklung.

Eine **fachorientierte Entwicklung** zeigt sich in einer besonders ausgeprägten fachlichen Spezialisierung. Diese bietet den Vorteil einer großen Eigenständigkeit und eindeutigen Expertise in einem klar abgegrenzten Fachbereich. Dies führt zu einem Informationsvorsprung, der gleichzeitig eine hohe Teamfähigkeit und eine Kommunikationskompetenz erfordert. Denn die hohe Spezialisierung in einem Sachgebiet bringt die Notwendigkeit mit sich, dieses Fachwissen im Sinn der Organisation zu vermitteln und fruchtbar zu machen. Aufstiegsmöglichkeiten können sich durch eine „fachorientierte Entwicklung“ auch ergeben, sind aber im Unterschied zur „führungsorientierten Entwicklung“ weitaus schwieriger und seltener, weil eindeutige Kriterien oft fehlen (s.o.). Der Einstieg in eine „fachorientierte Entwicklung“, auch als Fachkarriere bezeichnet, kann aus einer Entwicklung innerhalb der Organisation erfolgen (z.B. durch die Teilnahme an Fortbildungsprogrammen), ergibt sich jedoch in der Praxis häufiger aus einem spezialisierten Studium (bspw. Ingenieurwissenschaften, Architektur oder Rechtswissenschaften) oder durch einen „Quereinstieg“ von außen.

---

<sup>8</sup> Die Vollzeitäquivalente (VZÄ) gibt an, wie viele Vollzeitstellen sich rechnerisch bei einer gemischten Personalbelegung mit Teilzeitbeschäftigten ergeben. Vollzeitäquivalente werden berechnet, indem das Arbeitsvolumen durch die Stunden dividiert wird, die normalerweise im Durchschnitt je Vollzeitarbeitsplatz (z.B. 39,5 Std./Woche) geleistet werden. Bei Mitarbeiter\*innen in Vollzeit (39,5 h/Woche) ergibt sich so der Wert von 1 VZÄ (39,5 h/39,5 h) wohingegen bei Mitarbeiter\*innen in Teilzeit (z.B. 32 h/Woche) der Wert anteilig berechnet wird (32 h/39,5 h=0,8 VZÄ).

Tendenziell spiegelbildlich stellt sich die Situation einer klassischen **führungsorientierten Entwicklung** dar. Hier sind neben fachlichen Anforderungen allgemeine Managementkompetenzen, welche insbesondere Führung und Steuerung beinhalten, entscheidend. Während erfahrene Abteilungsleitungen oft eine höhere Fachkompetenz als die entsprechenden Sachbearbeitungen haben (und z.T. auch haben müssen), ist dies in der übergeordneten Ebene nicht mehr zwingend der Fall, bzw. auch gar nicht mehr möglich. Deshalb sind auch im höheren Dienst hochspezialisierte Expert\*innen zur fachlichen Unterstützung der Führungskräfte unbedingt notwendig. Für die persönliche Weiterentwicklung ist es daher sinnvoll, anhand der eigenen Präferenzen und des persönlichen Hintergrundes für sich selbst zu klären, ob eher eine fachorientierte Entwicklung oder eine führungsorientierte Entwicklung angestrebt wird.

In diesen Positionen der Führungskarriere geht es darum, den fachlichen Input zu bündeln, Priorisierungen vorzunehmen, politische Prozesse zu unterstützen und die eigene Organisationseinheit zu organisieren und weiterzuentwickeln. Dies kann eine grundsätzlich andere Arbeitsweise als bei Spezialist\*innen erfordern, trotzdem ist auch hier eine kontinuierliche, fachliche Weiterqualifizierung unerlässlich. Der Einstieg in diese Positionen erfolgt in der Regel als Weiterentwicklung z.B. aus einer Stellvertretungsposition oder auch durch den Besuch entsprechend qualifizierender Fortbildungen, z.B. der Führungsakademie Baden-Württemberg. Es kann in Einzelfällen allerdings auch im Interesse der Organisation sein, bestimmte Führungspositionen mit bereits hoch qualifizierten Personen von außen zu besetzen.

Die Aufgaben der Universitäten in den Bereichen Forschung, Lehre und Weiterbildung und Transfer, die auch bundesweit häufig in den Landeshochschulgesetzen festgelegt wurden, sowie die Aufgaben zur Vorbereitung der Exzellenzinitiative(n) haben zu deutlichen Weiterungen des Aufgabenportfolios der Beschäftigten in der universitären Administration geführt. In diesem Bereich setzt nun die **projektorientierte Entwicklung** an.

Auf die neuen Erwartungen reagierten viele Hochschulen, indem sie insbesondere an den organisationalen Grenzstellen zwischen den etablierten Bereichen Wissenschaft auf der einen sowie VST auf der anderen Seite – und das dezentral und zentral – Beschäftigungspositionen mit hohem Supportcharakter eingerichtet haben. Diese widmen sich vorrangig der Bearbeitung der neuen und eher strategisch-konzeptionellen Aufgaben, z.B. in Bereichen des Forschungsmanagements, des Transfers, der Organisations- und Personalentwicklung, des Qualitätsmanagements, der Gleichstellung aber auch im Bereich des Berichtswesens. Hierzu zählen ebenfalls so große Projekte wie u.a. das Dokumentenmanagement, das Bewerbungsmanagement oder auch das Campus-Management-System. Häufig sind diese Tätigkeiten geprägt durch *eine zeitlich befristete Projektstruktur*, die eine besondere Herausforderung darstellt. Zu finden sind diese Tätigkeiten in den Fakultäten, Zentren und zentralen Einrichtungen (RZ, UB, FRAUW, Zentrum für Lehrer\*innenbildung). Dazu gehören z.B. die schon klassischen Aufgaben der Funktionen des\*der Akademischen Direktors\*in bzw. Akademische\*n Leiters\*in, des\*der Administrativen Geschäftsführers\*in eines Seminars, des\*der Fakultätsassistenten\*Fakultätsassistentin und des\*der Beauftragten für technische Infrastruktur; oft gemischt mit Lehraufträgen. Große Verbundprojekte mit damit eingeworbener komplexer technischer Infrastruktur führen zu erhöhten Bedarfen an wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen mit Managementkompetenzen ebenso wie in Zentren, Clustern und naturwissenschaftlich geprägten Fachdisziplinen der Fakultäten.

Die erforderlichen Qualifikationen sind bislang nicht in definierten Ausbildungs- oder als berufsqualifizierenden Studiengängen abgebildet; organisieren sich jedoch in analogen Strukturen zu berufsständischen Verbänden.<sup>9</sup> Fast immer hat dieser Personenkreis einen höheren akademischen

---

<sup>9</sup> Für weitere Informationen zu den berufsständischen Verbänden sei auf die Internetseiten zu [forschungreferenten.de](http://forschungreferenten.de) oder Netzwerk Wissenschaftsmanagement e.V. verwiesen.

Abschluss, häufig bis hin zur Promotion. Die mit den Abschlüssen gekoppelten generischen Fähigkeiten bilden die Grundlage zum Einsatz dieser Persönlichkeiten in verschiedensten universitären Bereichen. Merkmale sind die Fähigkeit der Informationsbeschaffung, -aufbereitung, -kommunikation, Fähigkeit zur vollumfänglich selbstständigen Projektorganisation mit unterschiedlichsten Anspruchsgruppen (Projekträger\*innen, Forschenden, Administration, Gremien etc.) und rasche Einarbeitung in fachlich neue, komplexe Themenkreise. Systemisches Denken und Verständnis für die Funktionalitäten des akademischen Betriebs einer Universität sind zentrale Voraussetzungen, um für die z.T. hochspeziellen Tätigkeitsprofile in diesem Bereich erfolgreich zu sein. Auch wenn es bisher noch keine spezifischen Ausbildungs-/Studiengänge gibt, hat eine Ausdifferenzierung und Spezialisierung von Bereichen in den letzten zehn Jahren stattgefunden, wie sich auch am Arbeitsmarkt unzweifelhaft feststellen lässt.<sup>10</sup>

Die Eingruppierung nach TV-L E 13 bis TV-L E 15 orientiert sich meist an dem geforderten Kompetenzportfolio und, z.B. in Zeiten der Exzellenzinitiativen, auch an der Konkurrenzsituation des Arbeitsmarkts. Hier stehen die Universitäten in starker Konkurrenz mit den vier Wissenschaftsorganisationen der Max-Planck-Gesellschaft (MPG), der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG), der Leibniz Gemeinschaft (Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL)) und der Helmholtz Gemeinschaft (HGF). Diese Entwicklungen werden im TV-L naturgemäß nicht abgebildet, was im Einzelfall zu Schwierigkeiten führen kann.

Die Einbindung dieses hochqualifizierten Personenkreises in die Organisationsstrukturen der Universität erfolgt häufig in Form einer Matrixfunktion, deren Ausgestaltung zudem derselben Person zugewiesen bzw. als Bestandteil ihrer Arbeit erwartet wird („Strukturierung des Unstrukturierten“). Die Zuweisung von Personal in den Verantwortungsbereich dieser Personen generiert zudem auch eine Leitungs- und Linienfunktion. Diese Konstellation ist typisch für eine hybride Organisation wie einer Universität und ist in der Hochschulforschung häufig beschrieben worden.<sup>11</sup>

## **Fazit:**

Insgesamt erfolgt die Umsetzung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten – unabhängig von führungs-, fach- und projektorientierter Entwicklung und der Zielgruppe – in der Universität Freiburg vor dem Hintergrund der beamten- und tarifrechtlichen Regelungen und der angespannten Haushaltssituation. Gleichwohl beruhen die beruflichen Entwicklungsoptionen auf einer geteilten Verantwortung von Universität und Beschäftigten. Das heißt, ob der\*die Mitarbeiter\*in eine fach- oder projektorientierte Entwicklung für sich wahrnehmen möchte, hängt in hohem Maß von seiner\*ihrer individuellen Veränderungsbereitschaft und dem jeweils zugeordneten Arbeitsbereich ab. Insgesamt unterstützen die skizzierten alternativen Entwicklungsoptionen die Fluktuation der Mitarbeiter\*innen innerhalb der Universität zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen und eröffnen den Beschäftigten ein breiteres Spektrum an potentiellen Entwicklungsmöglichkeiten.

---

<sup>10</sup> Vgl. Locker.Grüthjen et al. (2012); Vgl. Krücken et al. (2018), etc.

<sup>11</sup> Vgl. Hans-Böckler-Stiftung: Studie „Wandel der Arbeit“ (2017).

## **5 Personalentwicklungsmaßnahmen für die Beschäftigten in den Bereichen Verwaltung, Service und Technik**

Vor dem Hintergrund des prognostizierten demografischen Wandels in der Universität Freiburg – insbesondere die sprunghaft ansteigenden Renteneintritte zwischen 2019 und 2023 für den mittleren und gehobenen Dienst – und der daraus erwachsenden Notwendigkeit, den Fokus neben der Personalgewinnung verstärkt auf das Entwicklungspotenzial der internen Beschäftigten zu lenken sowie sich im verschärften, regionalen Wettbewerb um hoch qualifizierte Beschäftigte behaupten zu können, ist eine breite Aufstellung des Maßnahmenkatalogs der Universität Freiburg – über alle Handlungsfelder der Personalentwicklung hinweg – notwendig (vgl. Abb. 6). Der sukzessiv umzusetzende Maßnahmenkatalog umfasst dabei ein Spektrum von bereits etablierten Maßnahmen, die gegebenenfalls zu überarbeiten sind, bis hin zu neu zu konzipierenden Maßnahmen. Allen Personalentwicklungsmaßnahmen ist gemeinsam, dass sie sich an den strategischen Zielen der Universität orientieren und bedarfsorientiert ausgerichtet sind.

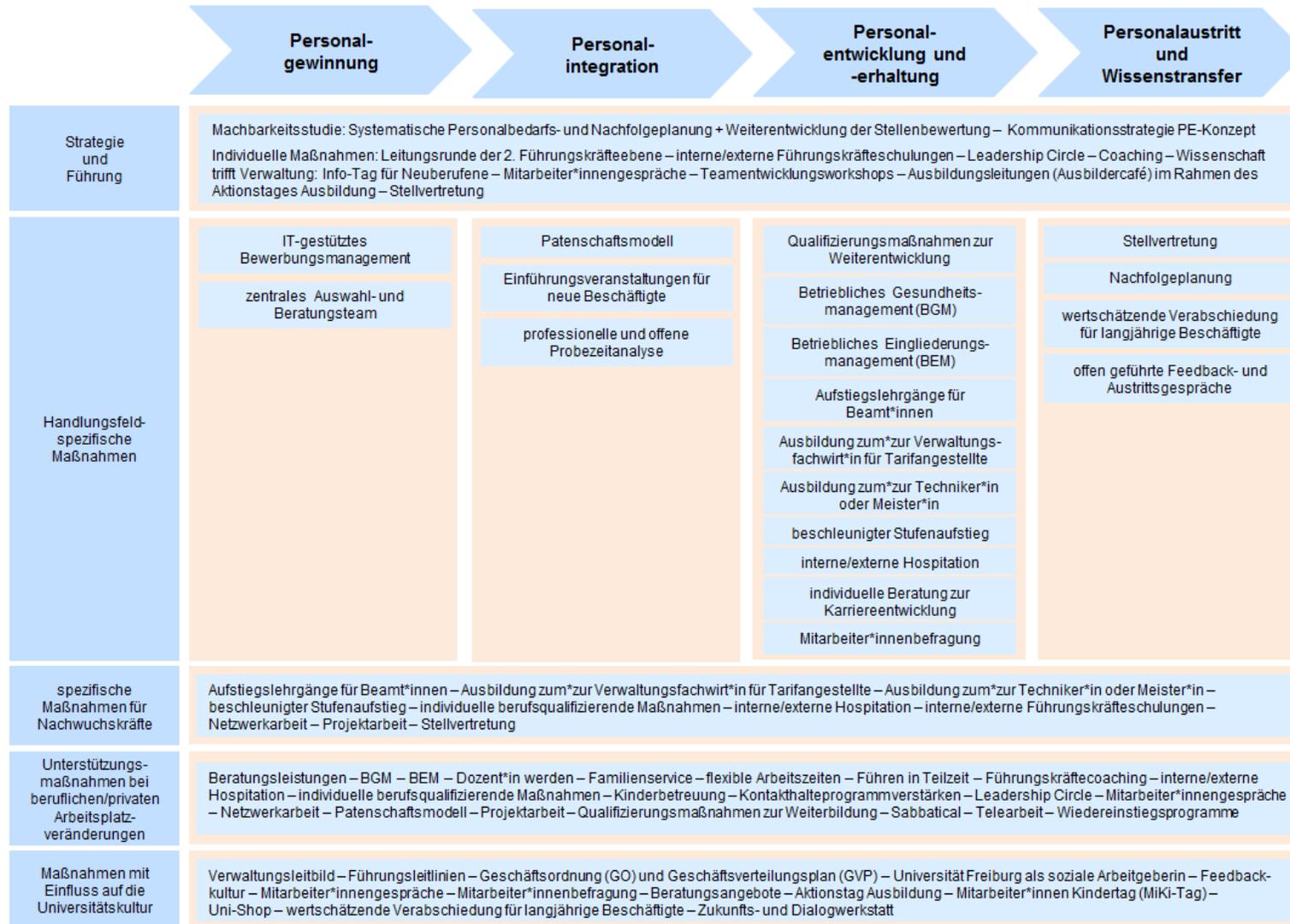


Abbildung 6: Übersicht Personalentwicklungsmaßnahmen für die Bereiche Verwaltung, Service und Technik.

## 5.1 Handlungsfeldspezifische Maßnahmen

Die Differenzierung des Maßnahmenkatalogs erfolgt in mehreren Schritten. Zunächst werden die schon beschriebenen Handlungsfelder der Personalentwicklung (vgl. Kap. 2, 2.3) als Differenzierungsmerkmal herangezogen. Dabei sind diese nicht als lineare Entwicklungsstufen zu betrachten, sondern als ein zyklischer Prozess, so dass die Personalentwicklungsmaßnahmen ineinandergreifen bzw. aufeinander aufbauen und im Sinne der Qualitätssicherung einen Kreislauf bilden. Das Handlungsfeld Strategie/Führung besitzt dabei einen Querschnittscharakter und nimmt eine übergeordnete Funktion wahr. Strategische und führungsorientierte Entscheidungen beeinflussen die Handlungsfelder der Personalgewinnung, der Personalintegration, der Personalentwicklung und -erhaltung sowie des Personalaustritts und Wissenstransfers gleichermaßen.

### 5.1.1 Personalentwicklungsmaßnahmen zur Strategie/Führung

Die wachsende Komplexität von Arbeitsvorgängen, eine sich verändernde Leistungsorientierung und Innovationsfähigkeit, ein zunehmender Budgetdruck sowie erhöhte Ansprüche, die sich aus der Digitalisierung und Internationalisierung ergeben, führen in der Verwaltung zunehmend dazu, dass die strategische Ausrichtung der Personalentwicklungsmaßnahmen kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt wird (**strategische Dimension**). Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, sind Führungskräfte notwendig, die mit fundierten Führungs- und Fachkenntnissen sowie ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten die Veränderungsprozesse bewältigen und die Mitarbeiter\*innen auf diesem Weg adäquat begleiten. Mit neuen und bereits bestehenden Personalentwicklungsmaßnahmen soll ihr Entwicklungspotenzial gezielt weiterentwickelt werden. Damit sollen die Führungskräfte in die Lage versetzt werden, mit den künftigen institutionellen Entwicklungen Schritt zu halten und gemeinsam mit den ihnen zugewiesenen Fachabteilungen neue und geänderte funktionale Anforderungen durch die Institution in konkretes Führungs- und Verwaltungshandeln im Arbeitsalltag umzusetzen (**führungsorientierte Dimension**).

Aus **strategischer Sicht** muss ein künftiges Personalmanagement der Universität mehrere Felder in den Blick nehmen:

- mittel- und langfristige Stellenplanung unter Berücksichtigung des Stellenportfolios der Universität und absehbarer struktureller Veränderungen/Entwicklungen der universitären Verwaltung,
- Rekrutierung und Personalauswahl von Führungskräften,
- Identifikation und Mobilisierung interner Potenziale für Führungsaufgaben,
- gezielte und strukturierte Entwicklungswege für externe und interne künftige Führungskräfte.

Im Rahmen einer **Machbarkeitsstudie** – eine von zwei **neuen strategischen Maßnahmen** – wird zunächst geprüft, auf welcher Modellgrundlage eine **systematische Personalbedarfs- und Nachfolgeplanung** eingeführt werden kann und welche Möglichkeiten zur **Weiterentwicklung der Stellenbewertung** an der Universität Freiburg bestehen. Damit soll langfristig die Einführung einer systematischen Personalbedarfsplanung realisiert werden.

Eine **neue Kommunikationsstrategie** für das vorliegende Personalentwicklungskonzept soll für eine verstärkte Transparenz und einen erhöhten Informationsfluss der Personalentwicklungsmaßnahmen

innerhalb und außerhalb der Universitätsverwaltung sorgen und ihren Bekanntheitsgrad weiter steigern. Die Kommunikationsstrategie ist handlungsfeldübergreifend. Sie ist sowohl für die Personalgewinnung als auch als Rahmen für ein attraktives Arbeitsumfeld von großer Bedeutung. Dabei reichen Elemente einer ganzheitlichen Kommunikationsstrategie mit dem graphischen Auftritt der Ausschreibung, einen wertschätzenden und informativen Austausch mit Bewerber\*innen in der Bewerbungsphase, einem professionalisierten Auswahlgespräch bis hin zur uniinternen Kommunikation der Möglichkeiten zur beruflichen Qualifikation, Aufstiegsmöglichkeiten und Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

In diesem Zusammenhang unterstützt das bestehende „Humboldt-Labor“ mit seiner **Zukunfts- und Dialogwerkstatt** die Dialogprozesse an der Universität Freiburg in regelmäßig stattfindenden Kommunikationsforen, wie Zukunftskongressen und Zukunftswshops mit wechselnden Teilnehmerkreisen aus den Handlungsfeldern Governance, Verwaltung, Lehre, Forschung und Wissenstransfer. Es wird zukünftig verstärkt zur Diskussion von personalentwicklungsorientierten Themen eingesetzt und soll Anregungen, Modifikationen und Entwicklungen durch die Zielgruppen anregen sowie Fehlentwicklungen des Personalentwicklungskonzepts gegebenenfalls eliminieren. Damit dient es der intensiven Kommunikation, der Reflexion und der Verankerung des Personalentwicklungskonzeptes bei den Zielgruppen. Gleichzeitig dient die Zukunfts- und Dialogwerkstatt der Qualitätssicherung des Personalentwicklungskonzepts selbst durch die Betroffenen.

Die aufgeführten **strategischen** Veränderungen beeinflussen das Profil künftiger Führungskräfte. Die sich verändernden Kompetenzfelder der Führungskräfte sind in Kapitel 3 bereits formuliert worden. Das Personalentwicklungskonzept setzt hier auf **vorhandene Maßnahmen für Führungskräfte**, die hinsichtlich der künftigen Ziele inhaltlich-konzeptionell aufeinander abgestimmt sind. Diese individuellen Maßnahmen sind wiederum in eine transparente und wertschätzende Führungs- und Universitätskultur einzubetten und weiterzuentwickeln.

Daher dient zur Schaffung von verbindlichen Verhaltens- und Haltungskodizes, als Grundlage vorbildlicher Führungskultur und positiver Rahmenbedingungen für ein produktives Arbeitsklima, das nachfolgende **Maßnahmenpaket**. Es ergänzt das individuelle Maßnahmenpaket um die ideellen Ebenen der Werte und Haltungen. Hierzu gehören:

- **Verwaltungsleitbild:** Das Leitbild der Verwaltung gibt Orientierung zur Werteordnung, Kommunikation und Zusammenarbeit in der ZUV. In einem mehrstufigen Vorgehen sind Inputs und Überlegungen zu einem guten Leitbild für die ZUV von allen Mitarbeitenden der ZUV von Anfang an eingeflossen. Es ist motivierende und orientierende Grundlage für das tägliche Handeln aller Beschäftigten im Hinblick auf die Umsetzung von strategischen Zielen und Grundsätzen. Es schafft ein Wir-Gefühl und dient der Identifikation aller Mitarbeiter\*innen mit ihrer Arbeitgeberin, der Universität Freiburg. Ziel der Universität ist hier das Leitbild „zum Leben zu erwecken“. Dabei ist seine Sichtbarkeit zu erhöhen und mit „best practice“-Beispielen zu unterfüttern. In einem weiteren Schritt wird es anschließend auf die Fakultätsverwaltungen ausgeweitet.
- **Führungsleitlinien:** Um den Qualitätsansprüchen einer modernen Universität gerecht zu werden und den Organisationserfolg gewährleisten zu können, bedarf es kompetenter und engagierter Mitarbeiter\*innen auf allen Ebenen, die aktiv an der Verwirklichung der strategischen Vorgaben und Ziele mitwirken. Den Führungskräften kommt bei der Umsetzung dieser Ziele eine Schlüsselfunktion zu. Daher hat das Rektorat gemeinsam mit Führungskräften Leitlinien erarbeitet, die sich an einer erfolgreichen, verantwortungsvollen und selbstbewussten Führung orientieren. Diese Führungsleitlinien werden mit Blick auf die zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte (Vision 2023) überarbeitet und weiterentwickelt. Die Werte und Haltungen, die als wesentlicher Bestandteil der Universitätskultur etabliert werden sollen,

werden in den Einführungsveranstaltungen für neue Beschäftigte und in den Führungskräftebildungen vermittelt.

Zu den individuellen Maßnahmen zählen:

- **Leitungsrunde der 2. Führungskräfte-Ebene:** Die Gesprächsrunde der Führungskräfte der 2. Leitungsebene der ZUV (geschlossener Kreis) trifft sich regelmäßig und dient der Verbesserung der Zusammenarbeit untereinander. Um den Zusammenhalt der Leitungsrunde zu fördern und zu einer Profilschärfung beizutragen sind Teamentwicklungsmaßnahmen anzudenken.
- **interne/externe Führungskräftebildungen:** Führungsaufgaben sind auch an der Universität Freiburg umfangreicher und komplexer geworden. Die Einführung der kaufmännischen Buchführung, die Digitalisierung und die Internationalisierung sind Beispiele für die Veränderungen, die Führungskräfte gemeinsam mit ihren Teams bewältigen müssen. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, bietet die IWB verschiedene Schulungen an. Neben mehrtägigen, modular aufgebauten Fortbildungen, die grundlegenden Charakter haben, werden regelmäßig Schulungen zu speziellen Themen der Führungspraxis angeboten. Die internen Führungskräftebildungen werden mit Blick auf das Changemanagement und sich verändernde Anforderungen an Führungskräfte überarbeitet. Wichtig ist, dass hier eine Vermittlung von Werten und Haltungen erfolgt, die der gewünschten Universitätskultur entspricht. Auch der Besuch von externen Fortbildungen, z.B. im technischen Bereich ist möglich. Für den Bereich des Forschungs- und Wissenschaftsmanagement sind Angebote des Zentrums für Wissenschaftsmanagement (ZWM) in Speyer verfügbar.
- **Leadership Circle:** Hier trifft sich ein festgelegter Kreis von Führungskräften, um vertraulich im Rahmen einer kollegialen Fallberatung schwierige Führungssituationen zu besprechen. Die Leadership Circle werden zentral durch die FRAUW koordiniert. Sie sind mit Blick auf Austauschmöglichkeit der Moderator\*innen, Auffrischung der Methode der kollegialen Beratung und einer stärkeren Durchmischung der beteiligten Personen zu optimieren.
- **Coaching:** In besonderen Führungssituationen braucht es manchmal besondere Unterstützung. In einem Coaching kann ganz individuell in mehreren Sitzungen ein Vorgehen für herausfordernde Führungssituationen erarbeitet werden. Das Coaching für Führungskräfte der ZUV wird weitergeführt und nach Möglichkeit auf die Führungskräfte der dezentralen Verwaltung ausgedehnt.
- **Wissenschaft trifft Verwaltung: Info-Tag für Neuberufene:** Den neuen Professor\*innen werden in strukturierter Form Rahmenbedingungen angeboten, die ihnen helfen sich vom ersten Tag an willkommen zu fühlen, Ansprechpartner\*innen für alle Fragen kennenzulernen und sich mit den Universitätszielen zu identifizieren, um Teil der Universitätsgemeinschaft werden zu können. Die Verantwortung zur Einhaltung dieser Rahmenbedingungen liegt in erster Linie bei den Fakultäten. Es erfolgt von Seiten des Rektorats jedoch ein strukturiertes Angebot, das auch im Sinn einer Qualitätssicherung einen fakultätsübergreifenden Standard definiert und verbindlich festlegt.
- **Mitarbeiter\*innengespräche (MAG):** Im MAG werden Leistung und Zusammenarbeit sowie zukünftige Entwicklungsoptionen mit dem\*der direkten Vorgesetzten jährlich besprochen. Für dieses Vier-Augen-Gespräch werden Beschäftigte und Vorgesetzte geschult. Hier ist auch Raum, um berufliche oder private Veränderungen anzusprechen und gemeinsam nach Lösungen suchen. MAGs werden in der ZUV, der UB, im RZ und in der FRAUW verbindlich durchgeführt. Zukünftig wird eine Ausweitung der Gespräche auf die dezentralen Verwaltungen angestrebt. Zudem soll die Gesprächsform mit Blick auf die Einführung von Austrittsgesprächen sowie bezüglich eines 100-Tage-Feedback in der Probezeit weiterentwickelt werden. Dies

bedingt weitere Folgemaßnahmen in Form von hausinternen Schulungen der Beschäftigten (Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen).

- **Teamentwicklungsworkshops:** Zukünftig soll Teams ermöglicht werden, in regelmäßigen Abständen Teamentwicklungsworkshops durchzuführen, um Zusammenhalt und Leistungsfähigkeit zu erhöhen und/oder anstehende Veränderungen im Arbeitsumfeld in einem angeleiteten Prozess zu durchdenken und zu gestalten. Haben Teams die Möglichkeit, sich selbst zu reflektieren, können sie bisher ungenutzte Potenziale erschließen und Aufgaben sinnvoller verteilen und effektiver bearbeiten. Im Teamentwicklungsworkshop erhält das Team die Gelegenheit, sich aus einer anderen Perspektive zu betrachten und aus den bisherigen gemeinsamen Erfahrungen – ob positiv oder negativ – für die Zukunft zu lernen.
- **Ausbildungsleitungen (sog. Ausbildercafé) im Rahmen des Aktionstages Ausbildung:** Der Aktionstag bringt Ausbilder\*innen und Auszubildende zusammen, um sich gemeinsam weiterzubilden und zu vernetzen. Fortbildungen und Workshops bzw. Vorträge zu überfachlichen Themen wie z.B. Kommunikation, Konflikte, Sucht, Stress etc. vervollständigen die in der Berufsschule und am Ausbildungsplatz vermittelten Kenntnisse und unterstützen einen erfolgreichen Ausbildungsweg. Im integrierten Ausbildercafé informieren sich die Ausbilder\*innen über aktuelle Entwicklungen und tauschen ihre Erfahrungen aus. Der Workshop dient zur Weiterqualifizierung der Ausbildungsleitungen und zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch.
- **Stellvertretungsregelung:** Der\*die Stellvertreter\*in soll systematisch und im Sinne einer Bewährungsprobe für die Übernahme künftiger Führungsaufgaben vorbereitet werden. Bisher beschränkt sich die vorhandene Stellvertretungsregelung auf die Abwesenheit durch Urlaub. Zukünftig umfasst diese zusätzlich die Delegation von Aufgaben über einen längeren Zeitraum und die Delegation der Leitung von Projekten für einen fixierten Zeitraum. Dadurch sind auch bei einem Ausfall oder Weggang von Führungskräften bestimmte entsprechend geschulte Personen in der Lage, deren Aufgaben kurzfristig zu übernehmen und im Idealfall auch die Nachfolge anzutreten. Gleichzeitig bietet die Stellvertretungsregelung die Möglichkeit, Fach- und Erfahrungswissen kontinuierlich auszutauschen und weiterzugeben.

Dieses gesamte Maßnahmenbündel dient der Befähigung der Führungskräfte, über alle Handlungsfelder hinweg die Mitarbeitenden bei Organisationsveränderungen zu begleiten, diese proaktiv bei Anpassungen von Qualifikationsprofilen durch neue (IT-)Prozesse zu unterstützen aber auch die bestehende Zusammenarbeit innerhalb der Fachabteilungen optimal zu gestalten und die reibungslose Zusammenarbeit der inneruniversitären Verwaltungseinheiten im Blick zu behalten. Gleichzeitig soll die Vermittlungsleistung der mittleren und dritten Leitungsebene zur Führungsebene für die Umsetzung von Beschlüssen und Strategien gefördert werden (Stichwort „Sandwichposition“).

### **5.1.2 Personalentwicklungsmaßnahmen in den Handlungsfeldern Personalgewinnung, Personalintegration, Personalentwicklung und -erhaltung sowie Personalaustritt und Wissenstransfer**

Im Folgenden sollen die konkreten Maßnahmen in den genannten Handlungsfeldern umschrieben werden. Aus Gründen der Qualitätssicherung fließen die Erkenntnisse, die aus den Maßnahmen im Handlungsfeld Personalaustritt und Wissenstransfer gewonnen werden, in die anderen Handlungsfelder zurück.

Zum Handlungsfeld der **Personalgewinnung** zählen folgende **neue** Maßnahmen:

- Weiterentwicklung der Stellenbörse hin zu einer **Onlinebewerbung** und Einführung des **Bewerbungsmanagements**: Die Universität hat ein großes Interesse daran, qualifiziertes

Personal zu halten. Sie ist allein schon durch das sehr hohe Drittmittelaufkommen, die „natürliche“ Fluktuation im Wissenschaftsbereich und neu hinzukommende Aufgaben verpflichtet, sich allen Interessierten als attraktive Arbeitgeberin und als Ausbildungsstätte, die Perspektiven bietet, zu präsentieren. Hierzu zählt insbesondere ein repräsentativer Medienauftritt, eine informative Online-Stellenbörse für alle Berufs- und Ausbildungssparten und ein zügiges Stellenbesetzungsverfahren.

- **zentrales Auswahl- und Beratungsteam:** Das Team aus professionell geschulten Mitgliedern unterschiedlicher Bereiche sorgt dafür, dass die Personalgewinnung bis zur vollzogenen Einstellung „aus einem Guss“ erfolgt. Dieses Team berät und unterstützt die universitären Einrichtungen, die eine Position zu vergeben haben, bei Fragen zum Ausschreibungstext, zu Vorstellungsgesprächen oder Auswahlkriterien. Der hohe Aufwand, den die Universität in diesem Handlungsfeld betreibt, ist zum einen der Einsicht geschuldet, dass jedes Bewerbungs- und Einstellungsverfahren auch eine (Be-)Werbung der Universität für und um ihre potentiellen neuen Mitglieder ist; zum anderen steht die Universität in der starken Konkurrenz zu anderen Hochschulen und auch außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Da sich in der Regel mehr als eine Person auf eine ausgeschriebene Stelle bewirbt, hat das Auswahl- und Beratungsteam immer auch ein Auge darauf, ob Bewerber\*innen, die für die ausgeschriebene Position nicht in Frage kommen, nicht doch zukünftig für andere Positionen geeignet sind. So ergibt sich ein **Pool von Interessent\*innen**, auf den bei Bedarf zurückgegriffen werden kann. Gleichzeitig ist damit eine erhebliche Kosten- und Zeitersparnis verbunden.

Zusätzlich zu den beschriebenen Maßnahmen legt die Universität den Fokus verstärkt auf das Entwicklungspotenzial des eigenen Personals. Daher wird bei Stellenbesetzungsverfahren ein besonderes Augenmerk auf interne Bewerbungen gelegt. Dies beginnt damit, dass Beschäftigten Beratungs- und Fortbildungsangebote zur Verfügung stehen, die ihre eigene berufliche Entwicklung unterstützen und sie ihren Veränderungswunsch innerhalb der Universität auch melden können. Sie werden dann gezielt auf Angebote aufmerksam gemacht, um sich dort bewerben zu können.

Die Erfahrung zeigt, dass im Rahmen der **Personalintegration** die ersten Wochen und Monate auf einer neuen Stelle entscheidend sind. Sie prägen die weitere Entwicklung wesentlich und tragen erheblich dazu bei, ob sich die Einstellung als Erfolg sowohl für den\*die Mitarbeiter\*in und als auch für die Organisation erweist. Daher und im Sinne der Qualitätssicherung soll die professionelle Probezeitbegleitung neben den formalen Maßnahmen auch verstärkt inhaltliche Einzelmaßnahmen umfassen. Nach der Entscheidung, wer den Zuschlag für eine freie Stelle bekommen hat, wird ein ganzes Bündel von Maßnahmen in Gang gesetzt, die die Probezeit qualitativ unterstützen sollen. Dies geschieht in enger Abstimmung mit dem neuen Auswahlteam. Dazu gehören insbesondere die folgenden Maßnahmen:

- **Patenschaftsmodell:** Bereits seit einigen Jahren bekommt jede\*r neue Beschäftigte eine\*n Paten\*Patin zugewiesen, der\*die sich, in Absprache mit dem\*der Vorgesetzten, um alle Aspekte kümmert, die in der Regel jenseits der rein fachlichen Einarbeitung wichtig sind: die Organisation des Arbeitsplatzes und aller notwendigen Materialien wie z.B. Schlüssel, UniCard; Vertraut machen des\*der neuen Kollegen\*Kollegin mit allen wichtigen Einrichtungen der Universität; „Einweihung“ in die sog. ungeschriebenen Gesetze einer Abteilung oder auch einfach nur Fragen beantworten, die jede\*r neue Mitarbeiter\*in naturgemäß hat. Unterstützt werden Pate\*Patin und der\*die neue Beschäftigte, durch Checklisten, die alle wichtigen Informationen übersichtlich zusammenfassen und digital zur Verfügung stehen. Auch der Hinweis auf zentrale Einführungsveranstaltungen für neue Beschäftigte, ist Aufgabe der Pat\*innen. Darüber hinaus ist die Rollenklärung des\*der Vorgesetzten mit Blick auf die Aufgaben des\*der Paten\*Patin eindeutig zu klären.

- **Einführungsveranstaltungen für neue Beschäftigte:** In diesem Format werden den neuen Mitarbeiter\*innen nicht nur in übersichtlicher Form Struktur und Aufbau der Universität, ihre Geschichte und Forschungsschwerpunkte erläutert, sondern es besteht auch die Möglichkeit des persönlichen Austausches mit anderen neuen Beschäftigten. Manche Frage kann hier schnell und unkompliziert geklärt werden, das Gefühl, in der Situation des\*der neuen Mitarbeiters\*in nicht allein zu sein, gibt Sicherheit. Darüber hinaus bietet die IWB eine Reihe von Fortbildungen, die neue Beschäftigte in die Prozesse und Systeme der Universität einführen.
- **professionelle und offene Probezeitanalyse:** In der Regel gelten die ersten sechs Monate einer Beschäftigung als **Probezeit**, in der sich beide Seiten darüber klarwerden sollen, ob die Zusammenarbeit funktioniert, ob den Erwartungen entsprochen wird. Deshalb finden zukünftig gerade in den ersten Monaten regelmäßig strukturierte Gespräche zwischen neuen Beschäftigten und Vorgesetzten statt (**z.B. 100-Tage-Feedback**). Hierfür müssen sich beide Seiten viel Zeit nehmen. Wichtig ist, dass diese Gespräche offen geführt werden, d.h. zum einen, dass unterschiedliche Erwartungen, Wissenslücken so rechtzeitig angesprochen werden, dass sie noch behebbar sind, zum anderen aber auch klar kommuniziert wird, wenn eine Perspektive fehlt oder nicht mehr gesehen wird. Somit können frühzeitig begleitende Qualifizierungsmaßnahmen für die neuen Beschäftigten veranlasst werden. Diese Gespräche erfordern eine hohe Sensibilität und großes Vertrauen auf beiden Seiten, die Führungskräfte werden für solche Gespräche extra geschult, die neuen Beschäftigten erhalten hierbei Unterstützung durch ihre\*n Paten\*Patin oder andere Beratungseinrichtungen, wenn sie das wünschen.

Die angesprochene Integrationsphase ist aber nicht nur für neue Mitarbeiter\*innen notwendig. Auch etablierte Beschäftigte, die z.B. nach längerer Elternzeit oder auch nach langer Krankheit wieder zurück an die Universität kommen (und mitunter auch nicht zurück an ihren ehemaligen Arbeitsplatz), benötigen begleitende Maßnahmen. Diese können Veränderungen technischer Art (z.B. neue Computerprogramme), neue Arbeitsabläufe oder auch neue Vorgesetzte betreffen. Deshalb sind die Pat\*innen zukünftig auch für diese „Rückkehrer\*innen“ zuständig. Bei einem Wiedereinstieg aus längerer Krankheit werden die Betroffenen bereits seit einigen Jahren gezielt im Vorfeld vom Betriebsärztlichen Dienst oder dem psychosozialen Beratungsdienst unterstützt.

Dem Handlungsfeld **Personalentwicklung und -erhaltung** wird in den kommenden Jahren eine besonders hohe Bedeutung beigemessen. Zum einen werden die Maßnahmen bedarfsorientiert eingesetzt, um die etablierten und häufig langjährigen Mitarbeiter\*innen fortlaufend mit Blick auf große Veränderungsprozesse angemessen weiter zu qualifizieren und ihnen zu ermöglichen, ihr Leistungspotential bestmöglich ein zu bringen. Zum anderen dienen die Qualifizierungsmaßnahmen dazu die Attraktivität des eigenen Arbeitsplatzes kontinuierlich zu steigern und so die Bindungsfähigkeit der Mitarbeiter\*innen an die Universität zu erhöhen sowie der anstehenden, demografisch bedingten Fluktuation entgegen steuern zu können. Hierzu zählen:

- **Qualifizierungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung:** Hierunter ist ein Maßnahmenbündel aus Fortbildungsveranstaltungen der IWB und externen Fortbildungen hin zu individuell berufsqualifizierende Maßnahmen zusammengefasst. Auf dieses können Beschäftigte mit Wunsch nach Veränderung ihrer beruflichen Tätigkeit zurückgreifen, um sich auf eine Fach- oder Führungskarriere vorzubereiten. Das Maßnahmenportfolio wird auf zukünftige Entwicklungen und Veränderungen angepasst.
- **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM):** Das Gesundheitsmanagement der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg zielt auf eine gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeit und Organisation sowie auf die Unterstützung der Mitarbeiter\*innen bei gesundheitsgerechteren Verhaltensweisen. Daher wird regelmäßig ein umfassendes Aktivitätsprogramm zur Förderung

der Gesundheit ihrer Mitarbeiter\*innen geplant und organisiert. Die Basis erfolgsversprechender und bedarfsorientierter Maßnahmen sind dabei die betriebsspezifischen Analysen, aus denen sich die gesundheitlichen Ressourcen und konkrete Belastungsschwerpunkte ergeben. Darauf aufbauend werden gezielt Maßnahmen zur Reduktion dieser Belastungen durchgeführt und bestehende Ressourcen gestärkt. Das Portfolio an gesundheitsfördernden Maßnahmen ist mit Blick auf anstehende Veränderungsprozesse zu ergänzen.

- **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM):** Im Einzelfall wird ein BEM durchgeführt, wenn ein\*e Mitarbeiter\*in innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig ist. Das BEM umfasst alle Aktivitäten, Leistungen und Maßnahmen, die geeignet sind, im konkreten Einzelfall die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherzustellen und auf Dauer zu sichern.
- **Aufstiegslehrgänge für Beamt\*innen:** Besonders qualifizierte Beamt\*innen des gehobenen Dienstes in der Landesverwaltung können in einem mehrstufigen Verfahren für den Aufstieg in den höheren Dienst vorbereitet werden. Der zweiwöchige Lehrgang mit abschließender zweitägiger Prüfung wird von der Führungsakademie Baden-Württemberg durchgeführt.
- **Ausbildung zum\*zur Verwaltungsfachwirt\*in für Tarifangestellte:** Verwaltungsfachangestellte mit mindestens drei Jahren Berufspraxis sowie Beschäftigte in der Verwaltung mit mindestens sechsjähriger Berufspraxis in vergleichbarer Tätigkeit können die Fortbildungsprüfung zum\*zur Verwaltungsfachwirt\*in ablegen (früher Angestelltenlehrgang II). Angestellte erwerben damit die Befähigung, in der Universitätsverwaltung (aber auch in der Landes- und Kommunalverwaltung) komplexere und verantwortungsvollere Aufgaben mit größerem Schwierigkeitsgrad auszuüben und auch Führungsaufgaben wahrzunehmen.
- **Ausbildung zum\*zur Techniker\*in oder Meister\*in:** Beschäftigte aus dem handwerklich-technischen Bereich mit einem ersten Berufsabschluss haben verschiedene Möglichkeiten eine Weiterqualifizierung innerhalb ihrer Laufbahngruppe zu absolvieren: staatl. geprüfte\*r Techniker\*in und Meister\*in jeweils unterschiedlicher Fachrichtungen oder technische\*r Fachwirt\*in. Damit erwerben sie die Qualifikation, schwierigere Aufgaben und mehr Verantwortung zu übernehmen.
- **beschleunigter Stufenaufstieg:** Dies bedeutet ein schnelleres Erreichen der nächsten Erfahrungsstufe durch das Erbringen von "erheblich über dem Durchschnitt liegender Leistungen". Die erforderliche Zeit für das Erreichen der Stufen 4 bis 6 kann verkürzt werden, wenn die Hälfte der Stufenlaufzeit erfüllt ist. Die Maßnahme wird jährlich durch das Rektorat beschlossen. Für 2017 liegt der Beschluss vor und ist in der Umsetzung. Für 2018 ist eine Neukonzeption der Maßnahme geplant.
- **interne/externe Hospitation (Personalmobilität):** Den Beschäftigten in VST wird zukünftig die Möglichkeit zur horizontalen Wissenserweiterung in ZUV, Fakultäten und externen Institutionen ("Blick über den Tellerrand") gegeben, um zum einen die eigenen Abläufe aus einer anderen Perspektive kennenzulernen. Zum anderen können so auch vor- und nachgelagerte Tätigkeiten praktisch erlebt werden. Die externe Hospitation ist im Rahmen des EU-Programms zum internationalen Personalaustausch jetzt bereits möglich. Insgesamt dient die Hospitation der Erweiterung des persönlichen Erfahrungshorizontes und der Verbesserung der Kommunikation/Zusammenarbeit zwischen Bereichen, ZUV, Fakultäten (zeitlich begrenzte Maßnahme, z.B. eine Woche) und externen Institutionen. Neben neuen Impulsen für die eigene Arbeit können sich dadurch auch Entwicklungsoptionen in anderen Tätigkeitsfeldern eröffnen.
- **individuelle Beratung zur Karriereentwicklung:** Es soll zukünftig ein Beratungsangebot zur beruflichen Weiterentwicklung der Beschäftigten geben, um sie in ihrer individuellen Entwicklungsplanung bzgl. ihrer beruflichen Veränderungswünsche und -bedarfe zu

unterstützen (z.B. unter anderem durch den Einsatz eines KompetenzProfilPasses oder BIP-Fragebögen<sup>12</sup>).

- **Mitarbeiter\*innenbefragung:** Die Universitätsleitung führt in regelmäßigen Abständen (ca. drei Jahre) bei den Beschäftigten der ZUV Umfragen zu zentralen Themen durch. Dabei wird zum einen die Zufriedenheit mit der Arbeitsorganisation erhoben, aber auch Fragen zur Zusammenarbeit, Kommunikation und den Arbeitsbedingungen gestellt. Diese Umfragen werden mit professionellen, externen Beratungsfirmen durchgeführt und die Ergebnisse an alle Beschäftigten kommuniziert. Das Angebot zur Ausweitung auf dezentrale Bereiche wird ebenfalls kommuniziert.

Wenn ein\*e Beschäftigte\*r die Universität verlässt – und damit ist das **Handlungsfeld Personalaustritt und Wissenstransfer** angesprochen –, stellt sich die Frage, wie das Wissen um Arbeitsprozesse, Arbeitsinhalte und Kommunikationswege in Bezug auf ein jeweils spezifisches Arbeitsgebiet gesichert werden kann, damit dieses Wissen nicht verloren geht. Dabei ist zu beachten, dass sowohl der Transfer von Fach- als auch von Erfahrungswissen erfolgen muss. Genauso wichtig wie die Sicherung von Wissen, ist der Universität aber auch die persönliche Ebene. Ziel ist, dass jede Person, die die Universität Freiburg verlässt, ganz gleich aus welchen Gründen, sie als wertschätzende Arbeitsstätte in Erinnerung behält.

Hierzu sind folgende Maßnahmen vorgesehen:

- **Stellvertretungsregelung:** Hierzu sei auf die Ausführungen in Kap. 5, 5.1.1 verwiesen.
- **Nachfolgeregelung:** Diese Maßnahme bietet zukünftig die Möglichkeit, das Fach- und Erfahrungswissen, insbesondere auf Schlüsselpositionen, idealerweise über einen längeren Zeitraum und damit kontinuierlich auf die nachfolgende Person zu übertragen. Ein „gleitender“ Übergang hilft anfangs häufig auftretende Anfangsschwierigkeiten zu vermeiden bzw. zu reduzieren und erhöht die Sicherheit der nachfolgenden Person bei der Positionsübergabe.
- **wertschätzende Verabschiedung für langjährige Beschäftigte:** Die Erinnerung an die Universität Freiburg als wertschätzende Arbeitsstätte wird beim Renteneintritt durch eine persönliche und individuell gestaltete Verabschiedung – derzeit nur in der ZUV – gewährleistet sowie dadurch, dass der Kontakt zu den Ehemaligen auch weiterhin gepflegt wird. Zukünftig sollen einheitliche Standards eingeführt werden, um allen Beschäftigten einen wertschätzenden und anerkennenden Abschied zu ermöglichen.
- **offen geführte Feedback- und Austrittsgespräche:** Bei Beschäftigten, deren befristete Verträge nicht verlängert werden können, gilt es zukünftig in rechtzeitigen, offenen und wertschätzenden Gesprächen, die Möglichkeiten von Weiterbeschäftigungen innerhalb und außerhalb der Universität zu erörtern und nach Möglichkeit, während der restlichen Vertragslaufzeit in engem Kontakt zu bleiben. Mit Beschäftigten, die die Universität aus eigenem Antrieb verlassen, werden Austrittsgespräche geführt, denn es ist für eine Organisation wichtig zu wissen, warum ihre Mitglieder sie verlassen. Die in diesen Gesprächen gewonnenen Erkenntnisse fließen unmittelbar in die Maßnahmen der Handlungsfelder „Personalgewinnung“ und „Personalerhaltung/-entwicklung“ ein, indem sie z.B. beim letzteren in der Planung von Fortbildungs- und Gesundheitsmaßnahmen Berücksichtigung finden.

## 5.2 Spezifische Maßnahmen für Nachwuchskräfte

Der Fokus des neuen Personalentwicklungskonzepts liegt nicht nur auf den verschiedenen Handlungsfeldern, sondern auch auf einer transparenten Darstellung beruflicher Entwicklungs-

---

<sup>12</sup> BIP = Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung.

möglichkeiten innerhalb der Universität. Aus diesem Grund und der Tatsache, dass ab dem Jahr 2022 mit hohen Zahlen von Renteneintritten zu rechnen ist – interne Berechnungen zeigen eine gleichförmige Entwicklung bis zum Jahr 2038 – hat, neben der Professionalisierung der Personalgewinnung, die Förderung und Entwicklung der bestehenden Belegschaft große Bedeutung. Bereits jetzt verfügt die Universität über ein Spektrum von spezifischen Einzelmaßnahmen zur Förderung von Nachwuchskräften, das zukünftig noch stärker bedarfsorientiert ausgerichtet wird. Neu zu entwickelnde Maßnahmen ergänzen das Portfolio, das deshalb hier vorgestellt wird.

Da einige dieser Maßnahmen bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben wurden, sei hier auf die entsprechenden Ausführungen verwiesen. Bei den **bestehenden** Maßnahmen gehören hierzu die **internen/externen Führungskräftebildungen** (vgl. Kap. 5, 5.1.1) sowie der **beschleunigte Stufenaufstieg**, die **Aufstiegslehrgänge für Beamt\*innen** und die **Ausbildung zum\*zur Verwaltungsfachwirt\*in für Tarifangestellte** (vgl. Kap. 5, 5.1.2).

Zu den bereits **bestehenden** Maßnahmen, die noch einer Erläuterung bedürfen, zählen die **individuellen berufsqualifizierenden Maßnahmen**, die darauf abzielen, die individuelle berufliche Entwicklung der Beschäftigten aus VST zu unterstützen. Dabei handelt es sich um von der Universität mitfinanzierte, externe Weiterbildungen, die mit einem berufsqualifizierenden Abschluss enden. Es gibt dafür jährlich ein festes Budget. Werden mehr Anträge gestellt, entscheidet ein Gremium über die Vergabe der Mittel.

Zu den **geplanten** Maßnahmen zählen:

- **Netzwerkarbeit:** Kontakte, die in informellen und formellen Netzwerken entstehen, sind ein Instrument der beruflichen Entwicklung und sollen für eine breite Zielgruppe nutzbar gemacht werden. Bestehende Netzwerke (z.B. Sekretär\*innen, Fakultätsassistent\*innen, Werkstattleiter\*innen) sollen aktiviert und unterstützt sowie neue Netzwerke gegründet werden mit dem Ziel, Synergien zu schaffen, Lösungen zu erarbeiten und andere Arbeitsweisen bzw. Techniken kennen zu lernen.
- **Projektarbeit:** Auch der Verwaltungsalltag einer Universität wird immer stärker von der Einführung neuer Abläufe und Prozesse bestimmt, die häufig Projektcharakter haben. Hier besteht die große Chance, Beschäftigten die Verantwortung für ein solches Projekt oder Teile davon zu übertragen. In diesem Rahmen kann, unterstützt durch die Führungskraft, die Leitung von Teams und die eigenständige Planung und Organisation eines Projektes erprobt werden.

Darüber hinaus gehören hierzu auch die Maßnahmen der **Stellvertretungsregelung** (vgl. Kap. 5, 5.1.1) und der **internen/externen Hospitation (Personalmobilität)** (vgl. Kap. 5, 5.1.2).

### **5.3 Unterstützungsmaßnahmen bei Veränderungen von beruflichen/privaten Anforderungen am Arbeitsplatz**

Die Universität Freiburg hat sich zum Ziel gesetzt, bei der Ausgestaltung von Arbeits- und Führungsaufgaben die besonderen Lebensereignisse von Beschäftigten explizit zu berücksichtigen. Dabei sind die häufigsten Gründe für veränderte Herausforderungen im persönlichen Bereich z.B. eine Familiengründung oder die meist plötzliche Verantwortung für pflegebedürftige Angehörige. Darauf reagiert die Universität Freiburg mit speziellen Angeboten, die besondere Unterstützung in solchen Situationen bieten. Ergänzend werden hier sowohl die bereits vorhandenen strukturellen Maßnahmen als auch Maßnahmen für berufliche Herausforderungen wie veränderte Arbeitsinhalte oder Übernahme von Führungsaufgaben vorgestellt:

Da einige dieser Maßnahmen bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben wurden, sei hier auf die entsprechenden Ausführungen verwiesen. Zu diesen Maßnahmen gehören: das **Mitarbeiter\*innengespräch**, die **Leadership Circle**, das **Coaching für Führungskräfte** (vgl. Kap 5, 5.1.1), die **Qualifizierungsmaßnahmen zur Weiterbildung**, das **BGM/BEM**, das **Patenschaftsmodell**, die **interne/externe Hospitation (Personalmobilität)** (vgl. Kap 5, 5.1.2), die **individuellen berufsqualifizierenden Maßnahmen** sowie die **Netzwerk-** und die **Projektarbeit** (vgl. Kap. 5, 5.2).

- **Beratungsleistungen:** Verschiedene Beratungsstellen (z.B. Personaldezernat, Chancengleichheitsbeauftragte, Personalrat) bieten den Mitarbeiter\*innen und Führungskräften in vertraulichem Rahmen konkrete Unterstützung in beruflichen und persönlichen Problemlagen an und entwickeln gemeinsam mit den Betroffenen Lösungsvorschläge. Die Stellen beraten einerseits auf Anfrage ganz persönlich, bieten aber auch regelmäßig Fortbildungen an.
- **Führen in Teilzeit:** Noch immer ist eine Führungskarriere für Eltern schwieriger zu realisieren, besonders Frauen arbeiten wegen familiären Verpflichtungen häufig in Teilzeit. Für das Modell „Führen in Teilzeit“ kommen sowohl das Jobsharing mit zwei Teilzeitkräften in Frage als auch eine vollzeitnahe Teilzeit mit Entlastung von bestimmten Aufgaben. Weitere Modelle sollen erprobt werden.
- **Telearbeit:** Seit 2008 wird an der Universität erfolgreich Telearbeit angeboten als sogenannte alternierende Telearbeit mit einem Anteil von mindestens 50 % Anwesenheit am Arbeitsplatz. Es können sowohl feste Tage vereinbart werden als auch flexible Zeitmodelle. Damit können Beschäftigte auch unvorhergesehene Ereignisse auffangen.
- **flexible Arbeitszeiten:** Es werden viele unterschiedliche Arbeitszeitmodelle angeboten, um allen Beschäftigten die Vereinbarkeit von familiären Aufgaben und Beruf zu ermöglichen. So kann die Arbeitszeit auf einige Tage in der Woche reduziert werden oder aber vormittags bzw. nachmittags stattfinden.
- **Familienservice:** Der Familienservice schafft verlässliche Strukturen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Beschäftigten und Promovierenden der Universität Freiburg. Er informiert zu Kinderbetreuungsangeboten und familienunterstützenden Rahmenbedingungen. Als Teil des Familienservice ist die Familienservice gGmbH Träger der universitären Kinderbetreuungseinrichtungen.
- **Kinderbetreuung:** In den vier Universitäts-Kitas werden 113 Kinderbetreuungsplätze angeboten. Weitere 30 Betreuungsplätze externer Einrichtungen werden im Rahmen einer Kooperation an die Universität vergeben. In allen gesetzlichen Schulferien, mit Ausnahme der Weihnachtsferien, werden von einem Kooperationspartner der Universität Kinderferienbetreuungen angeboten.
- **Sabbatical:** Das Sabbatical oder Freistellungsjahr ist eine durch Verwaltungsvorschrift des MWK neu geschaffene Möglichkeit, durch Vorarbeit von Arbeitszeit in der Ansparphase anschließend ein Jahr in die Freistellungsphase zu gehen. Während der gesamten Dauer von Ansparphase und Freistellungsphase bezieht man ein vermindertes Gehalt und ist weiterhin sozialversichert.
- **Kontakthalteprogramme verstärken:** Bisher gibt es für die Beschäftigten in Verwaltung und Technik ein Kontakthalteprogramm in der Elternzeit durch die Beauftragte für Chancengleichheit. Dies soll sowohl auf die wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen der Universität als auch inhaltlich ausgeweitet werden.
- **Dozent\*in werden:** Durch das Anbieten von Fachschulungen aus dem eigenen Arbeitsbereich für die IWB entwickelt man sich selbst weiter und reflektiert die eigene Arbeit neu. Andererseits gibt man Wissen weiter und unterstützt Kolleg\*innen.
- **Wiedereinstiegsprogramme:** Elternzeit wird in den letzten Jahren, bedingt durch bessere Kinderbetreuung, deutlich kürzer genommen. Üblich sind ein bis zwei Jahre. Die Rückkehr an

den Arbeitsplatz ist jedoch durch den schnelleren Wechsel gesetzlicher und technischer Anforderungen nicht einfacher geworden. Bei mehrjähriger Abwesenheit verstärken sich die Herausforderungen durch neue Arbeitsinhalte, Software oder geänderter Aufgabenverteilung. Koordinierte Wiedereinstiegsprogramme, wie z.B. Urlaubsvertretung, Projektarbeit und die Teilnahme an Weiterbildungskursen sollen Abhilfe schaffen.

## 5.4 Maßnahmen mit Einfluss auf die Universitätskultur

Der Erfolg der Organisation sowie der persönliche Erfolg und die eigene Zufriedenheit der Beschäftigten hängen in hohem Maße von der Unternehmenskultur und dem Umgang miteinander ab. In den letzten Jahren wurden daher vielfältige Maßnahmen umgesetzt, um die Universität Freiburg auf den Weg zu einer familienfreundlichen, fairen und inklusiven Arbeitgeberin zu bringen.

Einige dieser zentralen Maßnahmen wurden bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben. Hierzu gehören das **Verwaltungsleitbild**, die **Führungsleitlinien**, die **Mitarbeiter\*innengespräche**, das „Humboldt-Labor“ mit seiner **Zukunfts- und Dialogwerkstatt** und der **Aktionstag Ausbildung** (vgl. Kap.5, 5.1.1), ebenso wie die **Mitarbeiter\*innenbefragung** und die **wertschätzende Verabschiedung für langjährige Beschäftigte** (vgl. Kap. 5, 5.1.2). Die **Beratungsangebote** finden sich in Kap. 5, 5.3. Für die Erläuterungen dieser Maßnahmen sei auf die entsprechenden Ausführungen verwiesen.

Zu den weiteren Maßnahmen zählen:

- **Universität Freiburg als soziale Arbeitgeberin:** Im Wettbewerb mit anderen Arbeitgeber\*innen in der Region kann die Universität Freiburg mit vielen guten Angeboten im sozialen Bereich punkten. Dazu gehören z.B. die unterschiedlichen Beratungsstellen, eine Kultur der Familienfreundlichkeit und das umfangreiche Weiterbildungsangebot. Um diese Vorzüge kompakt darzustellen wurde besonders für Bewerber\*innen bzw. neue Beschäftigte die Broschüre „Arbeitsleben“ Uni Freiburg als soziale Arbeitgeberin erstellt.
- **Feedback-Kultur:** Eine Kultur des Feedbacks wird in zwei unterschiedlichen Formen ermöglicht. Zum einen im Mitarbeiter\*innengespräch, welches in einem Vier-Augen-Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter\*in gegenseitige Rückmeldung vorsieht. Daneben werden die Beschäftigten in regelmäßigen Umfragen zu verschiedenen zentralen Themen befragt und die Zufriedenheit erhoben. Diese Umfragen werden mit professionellen, externen Beratungsfirmen durchgeführt und die Ergebnisse an Beschäftigte kommuniziert.
- **Uni-Shop:** Hier werden Tagungsmaterialien und Bürobedarf aber auch Präsente wie z.B. Kleidung oder Kaffeetassen mit dem Uni-Logo angeboten. Das Corporate Design der Universität soll so im täglichen Gebrauch zu einem hohen Wiedererkennungseffekt führen.
- **Mitarbeiter\*innen Kindertag (MiKi-Tag):** Seit 2004 gibt es an der Uni Freiburg den „MiKi-Tag“, an dem alle Beschäftigten der Universität eingeladen sind, ihren Kindern ihren Arbeitsplatz an der Universität zu zeigen und z.B. einen Gang durch ihr Institut bzw. ihre Universitätseinrichtung zu machen sowie ihr Kind den Kolleg\*innen vorzustellen. Zusätzlich gibt es ein wechselndes Programm, bei dem die Kinder überraschende Einblicke in den Arbeitsalltag an einer Universität bekommen.
- **Geschäftsordnung (GO)/Geschäftsverteilungsplan (GVP):** Die GO regelt den Geschäftsablauf für die ZUV. Zusammen mit dem GVP, bildet er die Grundlage für eine verlässliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Verwaltung. Die GO regelt die Abläufe innerhalb und zwischen den Abteilungen und Dezernaten der zentralen Verwaltung und dient dem Ziel, die Aufgaben möglichst effizient und ordnungsgemäß zu erfüllen.

## 5.5 Priorisierung der Personalentwicklungsmaßnahmen

Die Priorisierung der Personalentwicklungsmaßnahmen des Personalentwicklungskonzepts erfolgt in mehreren Schritten. Zunächst werden die Kriterien „Nutzen“ und „Umsetzbarkeit“ herangezogen und die wesentlichen Maßnahmen zueinander in Beziehung gesetzt. Dabei wird der Begriff „Nutzen“ hinsichtlich dreier Fragestellungen präzisiert: Welchen Nutzen bringt diese Maßnahmen für die Organisation? Welchen Nutzen kann das einzelne Individuum für sich daraus ziehen? Wie breitenwirksam ist diese Maßnahme, d.h. für welche Anzahl von Personen ist dieser Nutzen relevant? Der Begriff der „Umsetzbarkeit“ wird bezüglich der Komponenten Zeitperspektive, Komplexität und Kosten präzisiert. Gleichzeitig werden themennahe Maßnahmen zusammengefasst. Die klassifizierten Maßnahmen lassen sich in einem nächsten Schritt hinsichtlich ihrer Aufgabenart umschreiben. Dabei handelt es sich entweder um Projektaufgaben oder um in der Fachabteilung anzusiedelnde Linienaufgaben. Bei der nachfolgenden Betrachtung liegt der Fokus allein auf den Projektaufgaben.

Abschließend werden für die priorisierten Personalentwicklungsmaßnahmen unter Zugrundelegung einer kurz-, mittel- oder langfristigen Betrachtung folgende **Handlungsempfehlungen** geben (vgl. Abb. 7):

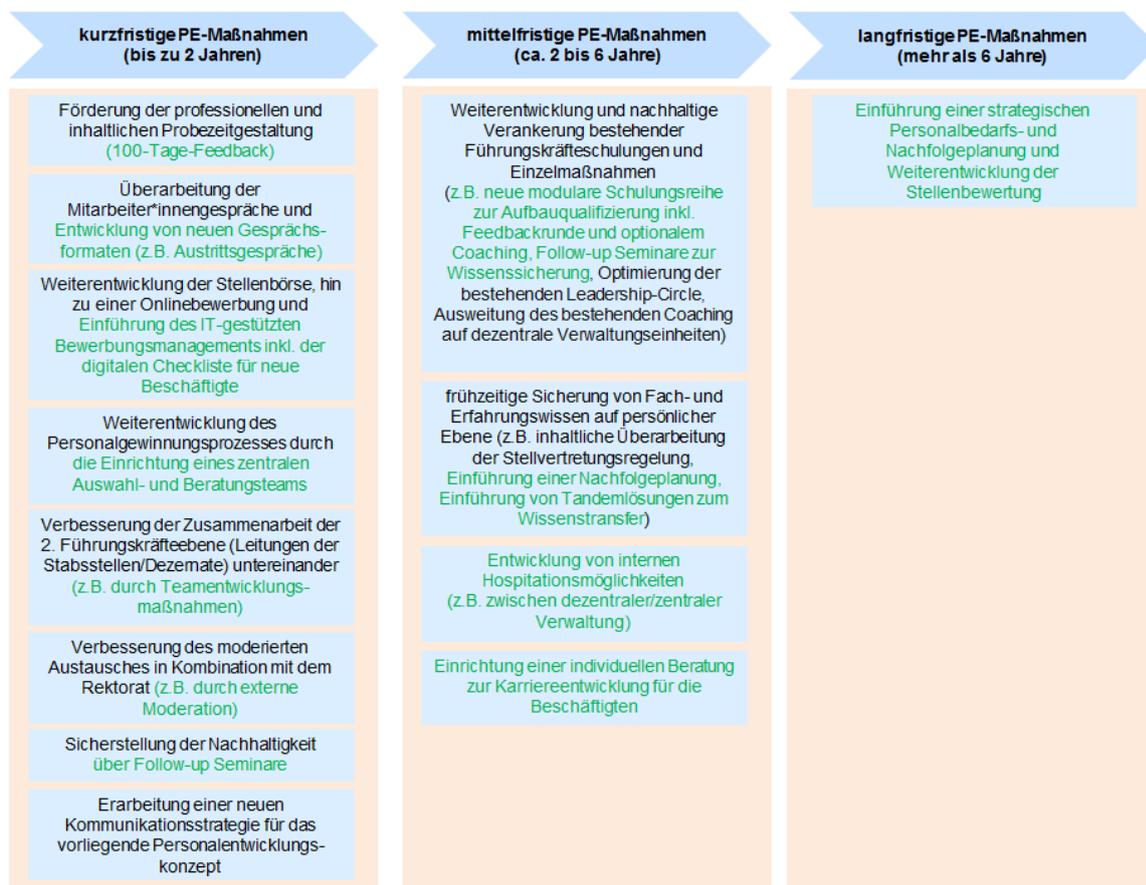


Abbildung 7: Handlungsempfehlungen für priorisierte Personalentwicklungsmaßnahmen.

### kurzfristige Personalentwicklungsmaßnahmen (bis zu 2 Jahren)

Hierunter fallen in erster Linie Maßnahmen, mit denen relativ „schnelle Erfolge“ erzielt werden können. Diese sind für die Organisation aber auch für die einzelnen Personen von sehr hohem Nutzen und verhältnismäßig „leicht“ bzgl. Komplexität und Kosten umzusetzen. Dabei können einige Maßnahmen mit vorhandenen Personalkapazitäten erarbeitet werden, teilweise wird auf den Finanzetat der

jeweiligen Fachabteilung zurückgegriffen. Andere Maßnahmen benötigen zusätzliche Personal- und Finanzmittel. Zu den kurzfristigen Maßnahmen zählen:

- die Probezeitgestaltung professionell und inhaltlich fördern,
- die Mitarbeiter\*innengespräche überarbeiten und weiterentwickeln (z.B. Austrittsgespräche, 100-Tage-Feedback)
- das IT-gestützte Bewerbungsmanagement inkl. der digitalen Checkliste für neue Beschäftigte einführen,
- den Personalgewinnungsprozess durch die Einrichtung eines zentralen Auswahlteams weiterentwickeln.

Darüber hinaus sollen zusätzliche Instrumente den Umsetzungsprozess der Personalentwicklungsmaßnahmen begleiten. Zu nennen sind hier:

- die Zusammenarbeit der Leitungsrunde der 2. Führungskräfteebene (Leitungen der Stabsstellen/Dezernate) untereinander sowie den moderierten Austausch in Kombination mit dem Rektorat verbessern (z.B. durch Teamentwicklungsmaßnahmen für die 2. Führungskräfteebene, externe Moderation für den kombinierten Austausch mit dem Rektorat) und die Nachhaltigkeit über Follow-up Seminare sicherstellen,
- eine neue Kommunikationsstrategie für das vorliegende Personalentwicklungskonzept erarbeiten.

### **mittelfristige Personalentwicklungsmaßnahmen (circa 2 bis 6 Jahre)**

Mittelfristige Maßnahmen bringen für die Organisation und für einzelne Personen einen sehr hohen Nutzen mit sich, ihre Umsetzbarkeit erfordert aber eine mittelfristige Perspektive. Dies gilt nicht nur für das zeitliche Kriterium, sondern auch für die Kriterien Komplexität und Kosten.

Hierzu gehören:

- die bestehenden Führungskräftebildungen und Einzelmaßnahmen bzgl. zukünftiger Anforderungen an die Führungskräfte weiterentwickeln und nachhaltig verankern (z.B. neue modulare Führungskräftebildung mit integrierter Feedback-Runde und optionalem Coaching als Aufbauqualifizierung, Follow-up Seminare zur Wissenssicherung, Optimierung der bestehenden Leadership-Circle, Ausweitung des Coachings auf dezentrale Verwaltungseinheiten),
- Fach- und Erfahrungswissen auf persönlicher Ebene sichern (z.B. inhaltliche Überarbeitung der Stellvertretungsregelung, Einführung einer Nachfolgeplanung, Tandemlösungen zum Wissenstransfer),
- interne Hospitationsmöglichkeiten entwickeln (z.B. zwischen dezentraler/zentraler Verwaltung),
- eine individuelle Karriereberatung einrichten.

### **langfristige Personalentwicklungsmaßnahmen (mehr als 6 Jahre)**

Hierzu gehört eine hochkomplexe und sehr kostenintensive Projektaufgabe, die einen langfristigen Umsetzungszeitraum benötigt:

- eine strategische Personalbedarfs- und Nachfolgeplanung einführen und die Stellenbewertung weiterentwickeln.

Um im Vorfeld den hohen Aufwand abschätzen zu können und die Umsetzungsentscheidung vorzubereiten, wird innerhalb der nächsten zwei Jahre eine sog. „Machbarkeitsstudie“ durchgeführt.

## **6 Fazit und Ausblick**

### **6.1 Fazit**

Die Neuausrichtung und strategische Verankerung der Personalentwicklung der Universität Freiburg lässt sich langfristig an ihrem Beitrag zum Organisationserfolg und an ihrer Attraktivität als soziale Arbeitgeberin messen. Die Personalentwicklung bringt innerhalb der Universität zukünftig ihre Fachexpertise in folgende Handlungsfelder ein: Personalgewinnung, Personalintegration, Personalentwicklung und -erhaltung, Personalaustritt und Wissenstransfer sowie Strategie und Führung. Dabei erfahren die Lebensereignisse der Beschäftigten eine besondere Berücksichtigung. Dies erfordert eine entsprechende Erweiterung der Fachkompetenzen in der Personalentwicklung.

Im Kontext der anstehenden Veränderungsprozesse hin zu einer digitalen Transformation der Verwaltung misst die Universität Freiburg der Führung eine besondere Bedeutung zu. Führungskräfte nehmen eine wesentliche Schlüsselrolle ein: Sie gestalten die Organisation maßgeblich und sind die ersten Ansprechpartner\*innen für ihre Mitarbeiter\*innen. Als Personalentwickler\*innen vor Ort ist eine adäquate Qualifizierung essentiell.

Veränderungsprozesse sind in der Regel mit zunehmender Komplexität und Aufgabenverdichtung verbunden. Im Zeitablauf spiegeln sich diese u.a. in veränderten Anforderungsprofilen wider, hin zu beispielsweise Spezialisierungen, Aufgabenteilungen oder neuen Rollenprofilen. Gleichzeitig verändern sich die vielfältigen Entwicklungsbedürfnisse und Interessen der Beschäftigten am Arbeitsplatz und im Privatleben. Dies bedingt eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation - eine zentrale Aufgabe der Führungskräfte. Dazu zählt auch die Schaffung transparenter und alternativer Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Personalentwicklung liefert einerseits Modelle, Instrumente und Angebote für Mitarbeitende welche den Anforderungen der Organisation Rechnung tragen und andererseits berücksichtigt sie gleichzeitig ihre Entwicklungsbedürfnisse. Vor diesem Hintergrund ändert sich zukünftig das Rollenverständnis in der Personalentwicklung: weg von einem\*einer Personalentwickler\*in als reine\*n Dienstleister\*in und hin zu einem\*einer strategischen Berater\*in von Personal- und Organisationsentwicklung auf Augenhöhe mit den Führungskräften der Universität.

Das Rektorat der Universität Freiburg übernimmt die Verantwortung für die Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts und sieht es als seine Aufgabe an, den Stellenwert der Personalentwicklung, die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens sowie die Weiterentwicklung aller Beschäftigten zu verdeutlichen und eine entsprechende Lern- und Führungskultur zu verankern. Die erfolgreiche Etablierung der genannten Aspekte zeigt sich auf verschiedenen Ebenen: auf der normativen Ebene spiegeln sie sich in gemeinsamen Werten und Leitbildern wider, auf der strategischen Ebene in entsprechenden Governance-Strukturen sowie der Bereitstellung von Ressourcen und auf der operativen Ebene in einem vielfältigen Maßnahmenangebot.

### **6.2 Ausblick**

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept der Universität Freiburg ist im Sinne eines iterativen Prozesses einer kontinuierlichen Weiterentwicklung unterworfen. Zukünftige Veränderungsprozesse werden in der Universität langfristig zu einer digitalen Transformation der Verwaltung führen. Eine enge und proaktive Begleitung dieser Prozesse durch die Personalentwicklung ist beabsichtigt.

Die Professionalisierung und Prozessoptimierung von Personalentwicklungsmaßnahmen wird unter anderem zu Arbeitsentlastungen der Beschäftigten in verschiedenen Bereichen führen und ganz im Sinne der „Connecting Creative Minds – trinational, europäisch, global“ damit die notwendigen Freiräume schaffen, um eine Kreativitätserfaltung bei den Beteiligten anzuregen und langfristig die Internationalisierung der Verwaltung voranzutreiben.

Perspektivisches Ziel ist, die zwei bestehenden Teilkonzepte der Personalentwicklung – das vorliegende Konzept für die Bereiche Verwaltung, Service und Technik sowie das akademische Personalentwicklungskonzept – zu einem gesamtuniversitären Personalentwicklungskonzept der Universität Freiburg zusammenzuführen. Ein gemeinsam erarbeitetes Grundverständnis von Führung und Zusammenarbeit würde die zentrale Bedeutung der gesamtuniversitären Personalentwicklung unterstreichen und langfristig die Weiterentwicklung der Universitätskultur unterstützen.

## **Anlage 1: Personalbasics: Beschreibung von Entgeltgruppen und Besoldungsstufen (zu Kapitel 4, 4.1.1).**

### **A) Eingangskapitel**

#### **Beamt\*innen an der Universität Freiburg**

An der Universität Freiburg arbeiten Beamt\*innen in den Fachrichtungen „Allgemeine Verwaltung, Bibliotheksdienst sowie technischer Dienst“ und im „wissenschaftlichen Dienst“. Der Beamt\*innenberuf ist in drei Laufbahngruppen, in den mittleren, den gehobenen und den höheren Dienst, gegliedert. Diesen sind verschiedene Besoldungsstufen mit jeweils mehreren Erfahrungsstufen zugeordnet.

Bei Beamt\*innen müssen die ihnen übertragenen Aufgaben grundsätzlich ihrer Besoldungsstufe entsprechen, eine Übertragung höherwertiger Aufgaben ist jedoch zulässig. Ein\*e Beamter\*Beamtin kann eingestellt werden, wenn ein entsprechend freier Dienstposten zur Verfügung steht. Soll ein neuer Dienstposten geschaffen werden müssen auch die entsprechenden Haushaltsstellen zur Verfügung stehen. Die Schaffung oder Veränderung einer Beamt\*innenstelle ist für die Universität Freiburg nur mit Zustimmung des Finanzministeriums möglich. Die Besetzung der Stelle erfolgt zunächst auf Probe, bevor eine Anstellung der verbeamteten Person auf Lebenszeit vorgenommen wird. Für die Einstellung von Beamt\*innen müssen neben allgemeinen Einstellungs Voraussetzungen und persönlichen Voraussetzungen, auch die Bildungsvoraussetzungen für die jeweilige Laufbahn gegeben sein.

Die berufliche Weiterentwicklung von Beamt\*innen an der Universität Freiburg erfolgt u.a. auf der Grundlage gesetzlich vorgeschriebener, dienstlicher Beurteilungen. Darüber hinaus kann sich ein\*e Beamter\*Beamtin innerhalb seiner\*ihrer Laufbahn auf freie Stellen bewerben. Um in eine höhere Laufbahn aufzusteigen, müssen Beamt\*innen an Aufstiegslehrgängen teilnehmen.

#### **Tarifbeschäftigte an der Universität Freiburg**

Der Tarifvertrag der Länder (TV-L) unterscheidet verschiedene Entgeltgruppen mit jeweils mehreren Erfahrungsstufen. Vergleichbar der Einteilung der Laufbahnen bei Beamt\*innen können Tarifangestellte den Laufbahnen des mittleren, des gehobenen und des höheren Dienstes zugeordnet werden. Entscheidender Unterschied zu den Beamt\*innen ist die Tarifautomatik. Diese besagt, dass die Tarifmitarbeiter\*innen automatisch in die Entgeltgruppe eingeordnet werden, die den dauerhaften Tätigkeitsmerkmalen der gesamten Arbeit der Beschäftigten entspricht.

Um eine\*n Tarifangestellte\*n einstellen zu können, muss entweder eine unbefristete Stelle oder eine gleichwertige Beamt\*innenstelle im Stellenplan vorliegen oder eine Finanzierung über Landes- oder Projektmittel gegeben sein. Alle freien Stellen werden intern oder extern ausgeschrieben, ihre Besetzung erfolgt nach einem Auswahlverfahren. Die Zuordnung in eine Tarifgruppe ist abhängig von den übertragenen Aufgaben. Die einschlägige Berufserfahrung bestimmt hierbei die Einstufung in eine bestimmte Erfahrungsstufe. Die Beurteilung eines\*einer Tarifangestellten geschieht durch die Ausstellung eines Arbeitszeugnisses. Hierauf haben die Beschäftigten bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses, oder z.B. bei einem Vorgesetztenwechsel, einen Anspruch.

Zur Weiterentwicklung innerhalb der Laufbahngruppe können den Tarifbeschäftigten höherwertige Aufgaben vorübergehend übertragen werden. Für die Dauer der Ausübung erhalten sie die entsprechend höhere Eingruppierung dieser Aufgaben. Bei einer dauerhaften Übertragung höherwertiger Tätigkeiten erfolgt die Eingruppierung dauerhaft im Sinne der tariflichen Regelungen in die höhere Entgeltgruppe. Dies bedarf jedoch einer dauerhaften Stelle. Um in eine höhere Laufbahn aufzusteigen, müssen Tarifbeschäftigte die entsprechenden Fähigkeiten vorweisen. Diese können sie nebenberuflich im Rahmen der Fortbildung zum\*zur Verwaltungsfachwirt\*in erwerben und sich auf freie Arbeitsverhältnisse in der Universität Freiburg bewerben.

## **Auszubildende an der Universität Freiburg**

Als ein großer und anerkannter Ausbildungsbetrieb in der Region Freiburg bietet die Universität Freiburg aktuell 90 Ausbildungsplätze verteilt auf neun Ausbildungsberufe an, die alle durch IHK zertifizierte Ausbildungsleiter\*innen betreut werden. Zudem ist in Kooperation mit der Dualen Hochschule zukünftig eine Kombination aus Ausbildung und Studium im Bereich Wirtschaft vorgesehen.

Die Ausbildungsplätze werden durch Stellen im Stellenplan geschaffen. Die Aufgaben, Rechte und Pflichten der Auszubildenden sind durch rahmengebende Gesetze wie die Ausbildungsordnung bzw. dem Ausbildungsplan, dem Jugendschutz und der Handwerksordnung reglementiert. Die Auswahl der Auszubildenden erfolgt anhand der fachspezifischen Kenntnisse und Entwicklungspotenziale der Bewerber\*innen. Die Bezahlung der Auszubildenden erfolgt nach TVA-L BBiG.

Die Universität Freiburg legt großen Wert auf eine umfassende und sehr gute Ausbildung. Ziel ist es im Regelfall, dass die Auszubildenden nach der Ausbildung übernommen werden. Auch im Bereich der Chemielaborant\*innen, in denen eine Übernahme an der Universität nur selten möglich ist, sind hierdurch in der Region Freiburg die Berufsaussichten nach erfolgreicher Ausbildung an der Universität sehr gut.

## **B) Beamt\*innen**

### **Grundlagen**

#### **1. Fachrichtungen, Laufbahngruppen und Besoldungsstufen**

Der Beamt\*innenberuf fächert sich in Baden-Württemberg in zahlreiche Fachbereiche auf. Bspw. gibt es den Fachbereich „Allgemeine Verwaltung“ - so z.B. für die Universitätsverwaltung - oder die Bereiche „Finanzverwaltung, Justiz, Bauverwaltung Schuldienst oder Polizei“.

Neben der horizontalen Unterteilung nach Fachrichtungen ist der Beamt\*innenberuf vertikal in drei Laufbahngruppen gegliedert, den mittleren Dienst (m.D.), den gehobenen Dienst (g.D.) und den höheren Dienst (h.D.). Die Zuordnung einer Besoldungsstufe zu einer Laufbahngruppe erfolgt nach dem Schwierigkeitsgrad der Dienstaufgaben, dem Grad der Selbstständigkeit und der Verantwortung sowie aufgrund der Bildungsvoraussetzungen und der Ausbildung.

#### **Laufbahngruppen des Verwaltungsdienstes in Baden-Württemberg**

Mittlerer Dienst	A 6 - A 9
Gehobener Dienst	A 9 - A 13
Höherer Dienst	A 13 - A 16

#### **Laufbahngruppe der Wart\*innen und Meister\*innen in Baden-Württemberg**

Mittlerer Dienst	A 5 - A 6
------------------	-----------

Die genaue Höhe des Grundgehalts von Beamt\*innen in der Laufbahn des Verwaltungsdienstes und der Laufbahn der Wart\*innen und Meister\*innen bestimmt sich nach der Laufbahnordnung A (s.o.) und nach der erreichten sogenannten Erfahrungsstufe (Zeiten mit dienstlicher Erfahrung im Regelfall beim Dienstherrn). Dienstherr ist die jeweils den\*die Beamten\*Beamtin berufende Behörde, an der Universität, das Land Baden-Württemberg. Dienstherr können aber auch z.B.

Kommunen sein. Der Aufstieg in den Erfahrungsstufen erfolgt bei Bewährung in den Stufen eins bis vier im Abstand von zwei Jahren, in den Stufen fünf bis acht im Abstand von drei Jahren und ab der Stufe neun im Abstand von vier Jahren.

## **2. Arbeitsaufgaben**

Die verbeamtete Person hat das Recht und die Pflicht auf Amtsausübung, und zwar auf Übertragung der Aufgaben, die seiner\*ihrer Besoldungsgruppe entsprechen. Eine unterwertige Beschäftigung ist grundsätzlich unzulässig. Allerdings ist es in jedem Fall zulässig, bei gleichbleibender Besoldung höherwertige Tätigkeiten, auch dauerhaft, zu übertragen.

## **3. Beamt\*innenstellen im Stellenplan des Landes Baden-Württemberg**

Der Stellenplan stellt sämtliche einer Dienststelle (hier der Universität Freiburg) zugewiesenen Haushaltsstellen dar, unterteilt nach Stellen für Beamt\*innen, unbefristete Beschäftigte nach TV-L sowie Auszubildende. Für eine auf diese Weise ausgewiesene (Haushalts-)Stelle werden vom Land Baden-Württemberg Haushaltsmittel zur Zahlung der Dienstbezüge bereitgestellt. Beamt\*innenstellen können auch mit tariflich Beschäftigten besetzt werden. Nicht immer ist dies in derselben Wertigkeit zulässig. Umgekehrt darf eine Haushaltsstelle für Beschäftigte nicht mit einer verbeamteten Person besetzt werden. Somit wird für die Besetzung einer Stelle mit einer verbeamteten Person stets eine explizit für Beamt\*innen in der A-Wertigkeit ausgewiesene Stelle benötigt.

Da der Stellenplan im Haushaltsplan des Landes Baden-Württemberg festgelegt ist, ist die Schaffung oder Veränderung einer Beamt\*innenstelle nicht möglich. Veränderungen wären nur im Rahmen eines neuen Haushaltsplanes des Landes denkbar.

## **4. Eingangs- und Endamt (Spitzenamt)**

Die Einstellung in ein Beamt\*innenverhältnis auf Probe oder auf Lebenszeit erfolgt grundsätzlich in das Eingangsamt, welches das unterste Amt in einer Laufbahngruppe ist. Bei Endämtern (auch als Spitzenämtern bezeichnet) handelt es sich um die jeweils höchstbewerteten erreichbaren Ämter der drei Laufbahngruppen.

## **5. Probezeit und weitere spezielle Regelungen**

Die Probezeit bezeichnet eine Zeitspanne im Beamt\*innenverhältnis auf Probe, während der sich die verbeamtete Person in ihren Aufgaben bewähren soll. Die Eignung wird durch den\*die Vorgesetzte\*n zum Ende der Probezeit im Rahmen einer dienstlichen Beurteilung festgestellt. Nach erfolgreichem Ablauf der Probezeit kann die Eigenschaft einer verbeamteten Person auf Lebenszeit verliehen werden. Die regelmäßige Probezeit beträgt drei Jahre, höchstmöglich ist eine Probezeit von fünf Jahren. Bei einem Quereinstieg kann die Probezeit individuell verkürzt werden.

### **Einstellung**

#### **1. Persönliche Voraussetzungen:**

Unabhängig von der Laufbahn und von Laufbahngruppen gibt es persönliche Voraussetzungen, die von allen, die ins Beamt\*innenverhältnis ernannt werden wollen erfüllt sein müssen:

- Die Altersgrenze (Vollendung des 42. Lebensjahr) darf nicht überschritten sein,
- Deutsche\*r im Sinne des Art. 116 GG oder u. a. die Staatsangehörigkeit eines EU-Staates besitzt,
- die Gewähr dafür bietet, jederzeit für die freiheitliche demokratische Grundordnung im Sinne des Grundgesetzes einzutreten,

- die Eignung, Befähigung und fachliche Leistung vorliegen
- keine anhängigen strafrechtlichen Ermittlungsverfahren oder Strafverfahren vorliegen, Vorlage Führungszeugnis,
- geordnete wirtschaftliche Verhältnisse,
- die gesundheitliche Eignung für die angestrebte Laufbahn gegeben ist.

## **2. Einstellungsvoraussetzung für den mittleren Verwaltungsdienst an der Universität Freiburg:**

### **Bildungsvoraussetzungen:**

- Hauptschulabschluss
- Mittlerer Bildungsabschluss entsprechend den fachlichen Anforderungen der jeweiligen Laufbahn

### **Erwerb der Laufbahnbefähigung:**

- Vorbereitungsdienst für den mittleren Verwaltungsdienst
- Bestehen der Laufbahnprüfung

oder

- erfolgreich abgeschlossene Ausbildung in einem verwaltungsnahen Beruf, der in Art, Bedeutung und Schwierigkeit den Anforderungen des mittleren Verwaltungsdienstes vergleichbar ist

und

- eine mindestens dreijährige, dieser Laufbahn entsprechende, Tätigkeit nachgewiesen wird.

## **3. Einstellungsvoraussetzungen für den gehobenen Verwaltungsdienst:**

### **Bildungsvoraussetzungen:**

- Diplom- oder Staatsprüfungs-Studiengang an der dualen Hochschule oder einer entsprechenden Bildungseinrichtung
- Abschluss eines Bachelor-Studiengangs an einer Hochschule

### **Laufbahnbefähigung:**

- Vorbereitungsdienst für den gehobenen Verwaltungsdienst
- Bestehen der Laufbahnprüfung

oder

- Abschluss in einem verwaltungsnahen Studiengang

und

- eine dreijährige Berufstätigkeit, entsprechende Tätigkeit, dem gehobenen Dienst vergleichbar, d. h. nachweisbare Kenntnisse in: Verfassungsrecht, Personalrecht, Haushaltsrecht, Allgemeines Verwaltungsrecht, Besonderes Verwaltungsrecht, Informations- und Kommunikationstechnologie

## **4. Einstellungsvoraussetzungen für den höheren Verwaltungsdienst an der Universität Freiburg**

### **Bildungsvoraussetzungen:**

- Abschluss Diplom, -Magister, -Staatsprüfung an einer Universität oder an einer dualen Hochschule für akkreditierte Master-Studiengänge

### **Laufbahnbefähigung:**

- Studium der Rechtswissenschaften und die zweite juristische Staatsprüfung
- Studium in Verwaltungswissenschaften, der Sozialwissenschaften, der Wirtschaftswissenschaften oder der Politikwissenschaften und
- eine dreijährige Berufstätigkeit nach Abschluss des Studiums, nach Art, Bedeutung, Schwierigkeit mit Laufbahnen des höheren Verwaltungsdienstes vergleichbar, d.h., Kenntnisse in Verfassungsrecht, Allgemeines Verwaltungsrecht, besonderes Verwaltungsrecht, Haushaltsrecht, Personalorganisation und Kommunikation vorliegen.

### **Weiterentwicklung**

#### **1. Beurteilungen**

Grundsätzlich werden alle Beamt\*innen des nichtwissenschaftlichen Verwaltungsdienstes alle drei Jahre beurteilt (gesetzlich vorgeschriebene Regelbeurteilung). Dies dient dem Zweck, ihre Fähigkeiten und die erbrachte Leistung feststellen zu können, um auf dieser Basis die berufliche Qualifizierung und fachliche Leistung in einem Gesamtkontext vergleichen und bewerten zu können. Auf der Grundlage der Regelbeurteilung werden die Entscheidungen zu den Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten der verbeamteten Person getroffen. Nähere Informationen zum Beurteilungsverfahren an der Universität Freiburg finden sich unter [www.uni-freiburg.de/Service A-Z/Beurteilungen](http://www.uni-freiburg.de/Service-A-Z/Beurteilungen).

#### **2. Beförderung**

Die Beförderung stellt ein berufliches Fortkommen der verbeamteten Person dar. Sie ist grundsätzlich mit einem verantwortungsvolleren Amt sowie auch mit einer höheren Besoldung verbunden. Beförderungen müssen nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung vorgenommen werden. Nähere Informationen unter [www.uni-freiburg.de/Service A-Z/Beförderungen](http://www.uni-freiburg.de/Service-A-Z/Beförderungen).

#### **3. Aufstiegslehrgänge für Beamt\*innen**

Für eine Aufstiegsqualifizierung von mD-gD und gD-hD müssen für die Beamt\*innen bestimmte Voraussetzungen vorliegen. Sie können in die nächsthöhere Laufbahn derselben Fachrichtung aufsteigen, auch wenn die Bildungsvoraussetzungen für diese Laufbahn nicht vorliegen. Voraussetzung ist, dass sie sich im Endamt ihrer bisherigen Laufbahn befinden, sich in mindestens zwei unterschiedlichen Aufgabengebieten ihrer Laufbahn bewährt haben, seit mindestens einem Jahr erfolgreich überwiegend Aufgaben der nächsthöheren Laufbahn wahrnehmen, nach ihrer Persönlichkeit und ihren bisherigen überdurchschnittlichen Leistungen für diese Laufbahn geeignet erscheinen und sich durch Qualifizierungsmaßnahmen zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten erworben haben, die ihnen die Wahrnehmung der Aufgaben der neuen Laufbahn ermöglichen. Die Auswahl, wer für den Aufstieg zugelassen wird trifft die Universität unter Berücksichtigung der Konkurrenzsituation.

## **C) Beschäftigte (nach TV-L)**

Für tariflich Beschäftigte gilt an der Universität Freiburg stets der Tarifvertrag der Länder (TV-L). Ausgenommen hiervon sind die wissenschaftlichen Hilfskräfte und Auszubildende.

### **Grundlagen**

#### **1. Entgeltgruppen und -stufen**

Es gibt insgesamt 15 Entgeltgruppen im TV-L. Die Entgeltgruppen umfassen seit dem 01.01.2018 – bis auf wenige Ausnahmen – alle jeweils sechs Erfahrungsstufen. Die\*der Beschäftigte erhält das Entgelt nach der Entgeltgruppe, in der sie\*er eingruppiert ist. Die Eingruppierung in die Entgeltgruppe orientiert sich an den Tätigkeitsmerkmalen die der gesamten von dem\*der Beschäftigten dauerhaft ausgeübten Tätigkeit entspricht.

Vergleichbar der Einteilung der Laufbahnen bei Beamt\*innen können Beschäftigte der Entgeltgruppen E 5 bis E 9 TV-L dem mittleren Dienst zugeordnet werden. Beschäftigte der Entgeltgruppen E 9 bis E 13 TV-L können mit dem gehobenen Dienst, Beschäftigte der Entgeltgruppen E 13 bis E 15 TV-L mit dem höheren Dienst verglichen werden.

#### **2. Erfahrungsstufen**

Die Beschäftigten erreichen die jeweils nächste Stufe - von Stufe 3 an - nachfolgenden Zeiten einer ununterbrochenen Tätigkeit innerhalb derselben Entgeltgruppe bei ihrem Arbeitgeber: Stufe 2 nach einem Jahr in Stufe 1, Stufe 3 nach zwei Jahren in Stufe 2, Stufe 4 nach drei Jahren in Stufe 3, Stufe 5 nach vier Jahren in Stufe 4 und Stufe 6 nach fünf Jahren in Stufe 5.

Bei Leistungen der Beschäftigten, die erheblich über dem Durchschnitt liegen, kann die erforderliche Zeit für das Erreichen der Stufen 4 – 6 verkürzt werden. Für den beschleunigten Stufenaufstieg gibt es in der Universität ein gesondertes, jährliches Verfahren.

#### **3. Arbeitsaufgaben (Tarifautomatik)**

Die Beschäftigten werden automatisch in diejenige Entgeltgruppe eingeordnet, deren Tätigkeitsmerkmale der gesamten Arbeit des\*der Beschäftigten entspricht und nicht lediglich vorübergehend übertragen wurden. Die Aufgabenübertragung erfolgt durch den Arbeitgeber.

#### **4. Stelle, Haushaltsstelle und Stellenplan**

Bei einer Stelle handelt es sich um eine im Stellenplan eines Haushaltsplanes – an der Universität im Staatshaushaltsplan des Landes Baden-Württemberg - nach Entgeltgruppe ausgewiesene Stelle. Für eine auf diese Weise ausgewiesene (Haushalts-)Stelle werden vom Land Baden-Württemberg Haushaltsmittel zur Zahlung der Dienstbezüge bereitgestellt. Der Stellenplan stellt sämtliche einer Dienststelle (hier der Universität Freiburg) zugewiesenen Haushaltsstellen dar, unterteilt nach Stellen für Beamt\*innen, unbefristete Beschäftigte nach TV-L sowie Auszubildende. Stellen für unbefristete Beschäftigte können auch temporär, befristet besetzt werden. Es gilt der Grundsatz, dass Beamt\*innenstellen – im Regelfall, in derselben Wertigkeit auch mit tariflich Beschäftigten besetzt werden können. Umgekehrt ist dies nicht zulässig.

#### **5. Befristete und unbefristete Beschäftigung - Projektmittel, Haushaltsstelle**

Bei Vorliegen einer Haushaltsstelle (siehe oben) ist grundsätzlich eine unbefristete Einstellung möglich. Bei befristet finanzierten Projekten ist immer nur eine befristete Beschäftigung nach TV-L zulässig. In diesen Fällen wird keine Haushaltsstelle, sondern eine Finanzierung über Landes- oder

Projektmittel benötigt. Zur Laufzeit von befristeten Arbeitsverträgen an der Universität Freiburg wird auf unsere Leitlinien verwiesen (vgl. [www.uni-freiburg.de/Service A-Z/Leitlinien](http://www.uni-freiburg.de/Service A-Z/Leitlinien)).

## **Einstellung**

### **1. Auswahl aufgrund eines Auswahlverfahrens**

Die Universität Freiburg schreibt alle freien Stellen intern oder extern aus und besetzt die Stellen nach einem Auswahlverfahren.

### **2. Eingruppierungsvoraussetzungen (Erfahrungsstufe)**

Bei der Einstellung von Beschäftigten bestimmt sich die Einstufung in eine bestimmte Erfahrungsstufe nach der einschlägigen Berufserfahrung. Beispielsweise werden Beschäftigte ohne Berufserfahrung der Stufe 1 zugeordnet. Verfügen Beschäftigte über eine einschlägige Berufserfahrung von mindestens einem Jahr und ist die Berufserfahrung von mindestens einem Jahr in einem Arbeitsverhältnis erworben worden, erfolgt die Einstellung in die Stufe 2, bzw. bei Vorliegen einer einschlägigen Berufserfahrung von mindestens 3 Jahren in Stufe 3. Im Regelfall werden Erfahrungsstufen bei Stellenwechseln innerhalb des öffentlichen Dienstes an der Universität Freiburg übernommen. Im Rahmen der Einstellung können in besonderen Fällen Untersuchungen beim Betriebsarzt erforderlich sein. Ein Führungszeugnis wird bei Beschäftigten im Regelfall nicht benötigt. Im Ausnahmefall kann die Vorlage von Originalen von wichtigen Urkunden (z.B. der Promotionsurkunde) erforderlich sein.

## **Weiterentwicklung**

### **1. Vorübergehende oder dauerhafte Übertragung höherwertiger Tätigkeiten**

Wenn Beschäftigten vorübergehend eine andere Tätigkeit übertragen wird, die den Tätigkeitsmerkmalen einer höheren Entgeltgruppe entspricht und diese Tätigkeit mindestens einen Monat ausgeübt wird, erhalten sie für die Dauer der Ausübung eine persönliche Zulage (bis zur Entgeltgruppe 9) bzw. die korrekte höhere Eingruppierung (ab Entgeltgruppe 10) rückwirkend ab dem ersten Tag der Übertragung der Tätigkeit. Hier ist jedoch die tarifliche Ausschlussfrist von sechs Monaten zu beachten. Wird eine höherwertige Tätigkeit dauerhaft übertragen, erfolgt die Eingruppierung dauerhaft gemäß den tariflichen Regelungen in die höhere Entgeltgruppe. Dies bedarf einer dauerhaften Stelle. Zudem besteht die Möglichkeit, dass unbefristete Beschäftigte sich zur Weiterentwicklung auf eine befristete Stelle, z.B. Projektstelle in einem anderen Bereich, bewerben. Bei einer erfolgreichen Bewerbung können diese dann im gegenseitigen Einvernehmen auf ihrer unbefristeten Stelle für den Projektzeitraum beurlaubt werden. Nach Projektende kehren sie auf diese Stelle zurück.

### **2. Beurteilungen/Arbeitszeugnis**

Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses haben die Beschäftigten Anspruch auf ein schriftliches Arbeitszeugnis über Art und Dauer ihrer Tätigkeit; es muss sich auch auf Führung und Leistung erstrecken (Endzeugnis).

Aus triftigen Gründen (z.B. Wechsel des\*der Vorgesetzten, Elternzeit) können Beschäftigte auch während des Arbeitsverhältnisses ein Zeugnis verlangen (Zwischenzeugnis). Dies gilt auch bei bevorstehender Beendigung des Arbeitsverhältnisses zur Vorbereitung von Bewerbungen.

Im Regelfall erfolgt die Beurteilung eines Beschäftigten – im Unterschied zur gesetzlich vorgeschriebenen Regelbeurteilung bei Beamt\*innen – an der Universität Freiburg durch die Ausstellung eines Arbeitszeugnisses.

### **3. Ausbildung zum\*zur Verwaltungsfachwirt\*in für Tarifangestellte**

Durch die Ausbildung zum\*zur Verwaltungsfachangestellten, erlangen Beschäftigte die theoretische Qualifikation zur Bearbeitung von Aufgaben der Sachbearbeitung vergleichbar mit denen der mittleren Beamt\*innenlaufbahn. Um den fachlichen Abschluss eines\*einer Verwaltungsfachwirts\*in zu erlangen, bedarf es einer mindestens dreijährigen Berufspraxis sowie einer erfolgreich bestandenen Fortbildungsprüfung zum\*zur Verwaltungsfachwirt\*in. Nach Abschluss der Ausbildung haben die Absolvent\*innen die Ausbildungsgrundlage, berufliche Tätigkeiten im Bereich des gehobenen Dienstes als Beschäftigte wahrzunehmen.

#### **D) Berufsausbildung**

Die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg ist als große Arbeitgeberin in der Region Freiburg gleichzeitig auch ein großer und anerkannter Ausbildungsbetrieb. Aktuell bietet sie rund 90 Ausbildungsplätze verteilt auf 9 Ausbildungsberufe an. Alle Auszubildenden werden durch IHK zertifizierte Ausbildungsleiter\*innen betreut. Dabei sind modernste Arbeitsplatzausstattungen und regelmäßige fachliche sowie überfachliche Fort- und Weiterbildungen Standard.

Die Universität Freiburg bildet in den folgenden Ausbildungsberufen aus:

- Chemielaborant\*in
- Feinwerkmechaniker\*in
- Elektroniker\*in für Geräte und Systeme
- Fachinformatiker\*in Anwendungsentwicklung oder Systemintegration
- Kaufmann\*-frau für Büromanagement
- Gärtner\*in
- Fachangestellte\*r für Medien und Informationsdienste
- Höherer Bibliotheksdienst – wissenschaftliche\*r Bibliothekar\*in

Zudem ist in Kooperation mit der Dualen Hochschule zukünftig eine Kombination aus Ausbildung und Studium im Bereich Wirtschaft vorgesehen.

#### **Einstellung**

Wie alle Stellen/Arbeitsverhältnisse werden auch die Stellen für Auszubildende an der Universität Freiburg ausgeschrieben. Bewerbung, Auswahl und Einstellung unterscheiden sich nicht von anderen Einstellungen im Tarifbereich mit der Ausnahme, dass an der Universität Freiburg an den Auswahlverfahren im Regelfall Mitglieder der Jugend- und Auszubildendenvertretung beteiligt sind.

Die Universität Freiburg zahlt eine Ausbildungsvergütung jeweils gemäß den für die Ausbildung geltenden tariflichen Vorgaben.

Die Universität Freiburg legt großen Wert auf eine umfassende und sehr gute Ausbildung. Ziel ist es im Regelfall, dass die Auszubildenden nach der Ausbildung übernommen werden. Auch im Bereich der Chemielaboranten\*innen, in denen eine Übernahme an der Universität nur selten möglich ist, sind hierdurch in der Region Freiburg die Berufsaussichten nach erfolgreicher Ausbildung an der Universität sehr gut. Unter [www.uni-freiburg.de/ServiceA-Z/Ausbildungsbörse](http://www.uni-freiburg.de/ServiceA-Z/Ausbildungsbörse) sind weitergehende und aktuelle Informationen aufgeführt.