

# Gesamtkonzept für die Personalentwicklung an der Deutschen Sporthochschule Köln

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Präambel</b> .....	3
<b>2</b>	<b>Profil der Hochschule</b> .....	3
<b>3</b>	<b>Ziele der Hochschule</b> .....	3
<b>4</b>	<b>Herausforderungen</b> .....	4
<b>5</b>	<b>Verständnis von Personalentwicklung</b> .....	5
5.1	<b>Definition und Verhältnis zur Organisationsentwicklung</b> .....	5
5.2	<b>Handlungsfelder</b> .....	6
5.3	<b>Zielgruppen und Ausrichtung der Personalentwicklung an der DSHS</b> .....	7
<b>6</b>	<b>Vorhandene Angebote und Akteure</b> .....	7
6.1	<b>Personalplanung und -gewinnung</b> .....	7
6.1.1	Personalplanung .....	7
6.1.2	Personalgewinnung (Ansprechpartner: u.a. Personaldezernat) .....	7
6.1.3	Gewinnung vielversprechender Nachwuchswissenschaftler/innen .....	7
6.1.4	Dual Career Service .....	7
6.2	<b>Personaleinsatz und -entwicklung</b> .....	8
6.2.1	Projekt „Kompetenzen in der Lehre“ (Ansprechpartner: Stabsstelle Akademische Planung und Steuerung, Abteilung Studienentwicklung & Qualitätssicherung) .....	8
6.2.2	Berufsausbildung .....	8
6.2.3	Fachfortbildungen bei externen Anbietern (Ansprechpartner: Personaldezernat) .....	8
6.2.4	Hausinternes Weiterbildungsprogramm (Ansprechpartner: Stabsstelle Personal- und Organisationsentwicklung sowie Stabsstelle Akademische Planung und Steuerung, Abt. Universitäre Weiterbildung) .....	8
6.2.5	Internationalisierung (Ansprechpartner: Stabsstelle Akademische Planung und Steuerung, Abteilungen International Office, Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs und Universitäre Weiterbildung) .....	8
6.2.6	Förderung der wissenschaftlichen Karriere (Ansprechpartner: Stabsstelle Akademische Planung und Steuerung, Abteilung Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs) .....	8
6.2.7	Teamwork <sup>Science</sup> (Ansprechpartner: Stabsstelle Akademische Planung und Steuerung, Abteilung Gender & Diversity Management) .....	9
6.3	<b>Personalerhaltung und -bindung</b> .....	9
6.3.1	Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Gesundheitsmanagement (Ansprechpartner: Stabsstelle Ambulanz für Sporttraumatologie und Gesundheitsberatung der Kernverwaltung) .....	9
6.3.2	Kinderbetreuung (Ansprechpartner: Familienservicebüro) .....	9
6.3.3	Arbeitszeitmodelle .....	9

<b>6.4</b>	<b>Personalfreistellung</b> .....	9
6.4.1	Kontaktpflege .....	9
<b>7</b>	<b>Geplante Schwerpunktbereiche 2019 – 2025</b> .....	10
<b>7.1</b>	<b>Führung und Betreuung (Handlungsfeld Personaleinsatz und -entwicklung)</b> .....	10
<b>7.2</b>	<b>Qualifizierung und Weiterbildung (Handlungsfeld Personaleinsatz und -entwicklung)</b> ....	11
<b>7.3</b>	<b>Internationalisierung (Querschnittsbereich über alle Handlungsfelder)</b> .....	11
<b>7.4</b>	<b>Vereinbarkeit von Lebenssituation und Beruf (Handlungsfeld Personalerhalt und -bindung)</b> .....	12
<b>7.5</b>	<b>In- und Outplacement sowie Wissenstransfer (Handlungsfelder Personalgewinnung und -freistellung)</b> .....	12
<b>7.6</b>	<b>Auswahl- und Berufungsverfahren (Handlungsfeld Personalgewinnung)</b> .....	13
7.6.1	Auswahlverfahren .....	13
7.6.2	Berufungsverfahren .....	13
7.6.3	Rekrutierung von exzellenten (inter-)nationalen Nachwuchswissenschaftler/innen ...	13
<b>7.7</b>	<b>Personalplanung für Wissenschaft und Verwaltung sowie Karriereberatung für die Wissenschaft (Handlungsfelder Personalplanung und -entwicklung)</b> .....	14
<b>7.8</b>	<b>Berufsausbildung im Bereich Technik und Verwaltung (Handlungsfelder Personalplanung und -gewinnung sowie Personaleinsatz und -entwicklung)</b> .....	14
<b>8</b>	<b>Umsetzung und Kontrolle</b> .....	14

## **1 Präambel**

Von einer modernen Personalentwicklung profitieren Universität und Beschäftigte gleichermaßen. Nur mit bestens ausgebildetem und hoch motiviertem Personal können Universitäten heute im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen. Gleichzeitig bedeutet Personalentwicklung heute, eine Fürsorgefunktion für die Beschäftigten wahrzunehmen und sie in ihrer persönlichen Entwicklung zu fördern. Personalentwicklung berücksichtigt die strategischen Entwicklungsziele der Hochschule und trägt ihren Teil zu deren Umsetzung bei. In der Personalentwicklung gilt es, die individuellen Entwicklungsbedürfnisse und Interessen der Beschäftigten wie auch die Anforderungen der Organisation bestmöglich miteinander in Einklang zu bringen und so zu Qualität, Engagement und Arbeitszufriedenheit beizutragen. Die Besonderheit des vorliegenden Konzepts ist, dass es sich sowohl an wissenschaftliche Beschäftigte, inklusive des wissenschaftlichen Nachwuchses, als auch an Mitarbeitende in Technik und Verwaltung richtet, folglich ein gemeinsames Konzept ist.

Die DSHS bekennt sich zu einer modernen Personalentwicklung, die eine kontinuierliche, transparente und partizipative Weiterentwicklung ihrer Ziele und Maßnahmen ebenso wie eine angemessene personelle wie finanzielle Ausstattung für deren Umsetzung erfordert.

## **2 Profil der Hochschule**

Die Deutsche Sporthochschule Köln ist die einzige Sportuniversität in Deutschland mit aktuell knapp 6.000 Studierenden (darunter ca. 450 Promotionsstudierende), ca. 300 wissenschaftlichen Beschäftigten und ca. 300 Beschäftigten in Technik und Verwaltung. Sie nimmt im Wettbewerb der Hochschulen durch ihren speziellen Gegenstandsbereich eine besondere Stellung ein, da die Forschung und Lehre gemäß ihres Leitbildes auf „Sport und Bewegung“ als gemeinsamen, übergreifenden Bezugspunkt ausgerichtet ist. Es handelt sich um eine international ausgerichtete Universität mit unterschiedlichen Bachelor- und Masterstudiengängen, Lehramtsausbildung, Promotionsstudium und weltweit anerkannter Forschung. An 20 Instituten, vier An-Instituten und acht wissenschaftlichen Zentren wird geforscht und gelehrt – von erziehungs-, geistes- und sozialwissenschaftlichen bis hin zu medizinisch-naturwissenschaftlichen Fachgebieten.

## **3 Ziele der Hochschule**

Der Hochschulentwicklungsplan, der 2015 partizipativ unter Berücksichtigung der zentralen Gremien und aller Statusgruppen für die Jahre 2015 – 2020 verabschiedet wurde, beinhaltet die strategischen Leitlinien und Entwicklungsziele der Hochschule für ihre zentralen universitären Handlungsbereiche: Die DSHS will als Kern ihrer Leitidee die sportwissenschaftliche Vielfalt erhalten und zugleich inhaltlich profilieren. Dazu soll die schon vorhandene weltweite Ausstrahlung der DSHS mit klar sichtbaren und auf hohem Niveau angesiedelten Forschungsstandards verbessert werden, nicht zuletzt auch um international für die besten Studierenden und Forschenden attraktiver zu werden. Das gesamte Personal soll sich nachdrücklich zur Einheit von Forschung und Lehre sowie zur Etablierung der DSHS in der Hochschullandschaft als „forschungsorientierte Universität“ bekennen und sich daher auch an dem Maßstab der forschungsgeleiteten Lehre orientieren. Die Umsetzung des Zieles, die DSHS als Forschungsuniversität zu positionieren, kann allerdings nur im Zusammenspiel aller am Universitätsbetrieb Beteiligten gelingen. Aus diesem Grund wurde im Hochschulentwicklungsplan auch das Ziel genannt, eine strategische und den Leitlinien der Hochschule entsprechende Personalentwicklung zu etablieren.

Die zentrale Zielsetzung des Personalentwicklungskonzeptes richtet sich an den strategischen Zielen des Hochschulentwicklungsplanes aus und integriert sowohl gesamtuniversitäre Anforderungen als auch Bedarfe der einzelnen Organisationseinheiten und deren Veränderungsprozessen. Es gilt dabei das Attraktivitätslevel der Universität als international, exzellent forschende und lehrende Arbeitsstätte mit den besten Voraussetzungen für Beschäftigte zu stärken. Von geeigneten Entwicklungszielen (kurz-, mittel- und langfristig) sind Personalmaßnahmen abzuleiten und die Umsetzung bzw. Überprüfung zu verantworten. Das Leitbild der Hochschulverwaltung bietet den Orientierungsrahmen für eine effiziente und serviceorientierte Hochschulverwaltung.

Zentrale Ziele für die organisationale Ebene und der individuellen beruflichen Entwicklung der Beschäftigten sollen nachfolgend festgehalten werden:

- Das Prinzip der Bestenauslese und Bindung nationaler und internationaler Talente sowohl in der Verwaltung als auch auf allen wissenschaftlichen Ausbildungsstufen einer Universität, unter besonderer Anstrengung zur Frauenquote, sofern eine Unterrepräsentanz im Gleichstellungsplan ausgewiesen ist;
- Verlässliche und transparente Vertrags- und Beschäftigungsbedingungen orientieren sich weiterhin am Vertrag für gute Beschäftigungsbedingungen;
- Die strukturelle Modernisierung durch Planbarkeit und Transparenz von universitären Karrierewegen gestalten (Tenure-Track-Professur);
- Die Anreizsysteme und die Honorierungen für exzellente Leistungen/Erfolge in Forschung, Lehre (Erhöhung von Studienqualität) und Transfer als systematische Berücksichtigung von individueller und/ oder kollektiver Leistung weiter entwickeln;
- Das aktive Vorleben als Führungskultur und freiwilliger Stärkung der eigenen Führungskompetenz zur erfolgreichen gesamtuniversitären Umsetzung von wertschätzender Personalentwicklung;
- Die Umsetzung einer diversitäts- und gendergerechten Hochschulkultur, wobei die Wertschätzung von personeller Vielfalt im Sinne der interkulturellen Öffnung hervorzuheben ist;
- Potenzial von Gesundheitskompetenz als Facette privilegierter Lebenskompetenz, aktive Bewältigung von Digitalisierungsprozessen in der Arbeitskultur, die Familien- und Pflegeorientierung, die Gestaltung von Austrittsprozessen/Transition (Ruhestand) sind als zukünftige Handlungsfelder in einer von Wandlungsprozessen unterliegenden Universitätskultur zu definieren.

Die Elemente einer strategischen Personalentwicklung folgen einem Funktionszyklus der Planung: Bedarfsermittlung, Instrumente, Elemente, Maßnahmen; konkretes Angebot/ Durchführung; Erfolgskontrolle und Reflexion mit ggf. Anpassung der strategischen Ausrichtung.

#### **4 Herausforderungen**

Neben den internen Hochschulentwicklungszielen sind bei einer strategischen Personalentwicklung zudem die externen Herausforderungen zu beachten:

National und international nimmt der Wettbewerb zwischen den Hochschulen zu und im Bereich des Personals ist es schwierig zu den Konditionen des öffentlichen Dienstes im Vergleich zur Wirtschaft und zu Universitäten in anderen Ländern konkurrenzfähig zu bleiben. Dazu kommen unklare finanzielle Rahmenbedingungen: Der Anteil der befristet zugewiesenen Projektmittel erhöht sich im

Verhältnis zum unbefristet zugewiesenen Landeszuschuss. Eine Entscheidung über die evtl. weitere Verstetigung von Hochschulpaktmitteln wurde noch nicht getroffen und das Land trägt nur einen Teil der Besoldungs- und Tarifierpassungen für die Beschäftigten. Gleichzeitig verursacht der grundsätzlich sehr sinnvolle Autonomiegewinn der Hochschulen im Jahr 2007 beträchtliche Mehrarbeiten zum Beispiel durch die Einräumung der Dienstherrenfähigkeit und eine Steigerung der Selbstverwaltungsaufgaben insbesondere von Führungskräften. Im Hinblick auf die Verwaltung ist diese mit sich immer schneller ändernden Rahmenbedingungen, zusätzlichen gesetzlichen Vorgaben und erhöhten Informationsbedürfnissen seitens der Aufsichts- und Hochschulgremien konfrontiert. Dazu kommen zeitlich parallel verlaufende große nichtwissenschaftliche Projekte zum Beispiel in den Bereichen Bau, IT und Campusmanagement.

Zudem bringt die zunehmende Internationalisierung der Wissenschaft sowie die Notwendigkeit, Promovierende und PostDocs sowohl für die universitäre als auch die außer-universitäre Karriere bestens auszubilden, die Herausforderung mit sich, die Aus- und Weiterbildung der wissenschaftlich Beschäftigten noch stärker auszudifferenzieren.

Um diese und künftige Aufgaben fachgerecht zu erfüllen und im oben beschriebenen Wettbewerb bestehen zu können, muss das Personal sehr qualifiziert und motiviert sein. Hierzu soll Personalentwicklung einen entsprechenden Beitrag leisten.

## **5 Verständnis von Personalentwicklung**

### **5.1 Definition und Verhältnis zur Organisationsentwicklung**

Die Personalentwicklung an der DSHS orientiert sich an der Definition des „Kodexes für gute Personalentwicklung“ (Uninetz PE, 2015):

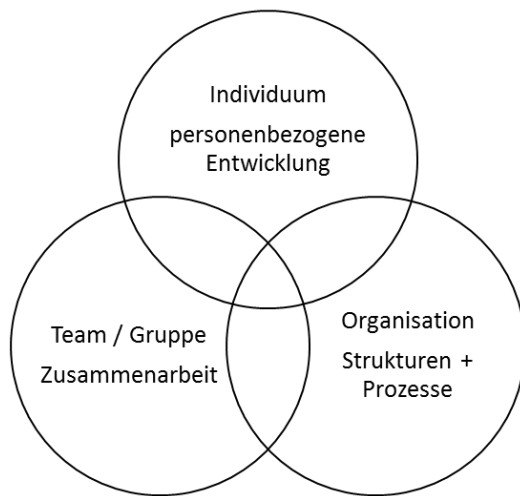
„Personalentwicklung an Universitäten bedeutet eine wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Administration und Technik. Sie trägt zur Erfüllung der Aufgaben der Universität, zur Erreichung und Sicherung ihrer strategischen Ziele sowie zur individuellen beruflichen Entwicklung bei. (...)“

An der DSHS sind Personal- und Organisationsentwicklung aufeinander bezogen: Personalentwicklung begleitet und initiiert Maßnahmen, die aufgrund von Veränderungen der Organisationsstruktur, neuer Aufgabenzuschneide oder anderer sich ändernder Anforderungen erforderlich sind. Die systematische Personalentwicklung soll sich dabei an der DSHS auf drei Ebenen bzw. drei Wirkungsfelder beziehen (siehe Abbildung 1), die in Bezug zueinander auch Schnittmengen aufweisen:

- auf die einzelne Person bezogen (personenbezogene Entwicklung – personale Ebene) (Bsp. für personenbezogene Instrumente: Beratung, Coaching, Mentoring, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen)
- auf ganze Teams und die Zusammenarbeit bezogen (Teamentwicklung – interpersonale Ebene) (Bsp. für teambezogene Instrumente / Maßnahmen: gezielte Anleitung und Begleitung von Teams und Gruppen, Team-Coaching)
- auf die Strukturen und Prozesse der Organisation selbst bezogen (Organisationsentwicklung – a-personale Ebene) (Bsp. für organisationsbezogene Instrumente: Nachfolgeplanung,

Gestaltung von Karrieremodellen, Entgelt- / Anreizsysteme, Arbeitsplatzanalysen, Beschäftigtenbefragungen, Einsatz strukturierter Mitarbeitenden-Gespräche)

Abbildung 1: Wirkungsfelder der Personalentwicklung an der DSHS



## 5.2 Handlungsfelder

Mit diesen Wirkungsfeldern korrespondieren die vier Handlungsfelder, die von allen Beschäftigten während ihrer beruflichen Biographie an der DSHS durchlaufen und auch im Kodex des Uninetz PE definiert werden: (1) Personalplanung und -gewinnung, (2) Personaleinsatz und -entwicklung im engeren Sinne, (3) Personalerhalt und -bindung sowie (4) Personalfreistellung. Auch hier sind die personenbezogenen, teambezogenen und organisationsbezogenen Bereiche inkludiert.

Mit dem Handlungsfeld (1) Personalplanung und -gewinnung ist insbesondere die Gewinnung von sehr gutem Personal, u.a. durch die internationale Rekrutierung von Wissenschaftlern/innen, die Unterstützung von Berufungsverfahren aber auch durch die Erstellung eines Personalplanungskonzepts gemeint.

Mit dem Handlungsfeld (2) Personaleinsatz und -entwicklung ist wiederum die Einführung neuer Beschäftigten, ein gutes Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte, die Stärkung von Kommunikation und Zusammenarbeit im Team und teamübergreifend sowie die Stärkung von Management- und Führungskompetenzen gemeint.

Mit dem Handlungsfeld (3) Personalerhalt und -bindung ist die Förderung der Motivation, einer familienfreundlichen Arbeitssituation, der Gleichbehandlung und eines diskriminierungsfreien Umfeldes sowie planbaren Karriereperspektiven gemeint. Gleichzeitig soll ein betriebliches Gesundheitsmanagement implementiert werden und Beschäftigten die Beteiligung an Veränderungsprozessen ermöglicht werden.

Im Handlungsfeld (4) Personalfreistellung geht es um die optimale Gestaltung des Austrittsprozesses von Beschäftigten. Unter anderem ist hierbei von Bedeutung wie personengebundenen Wissen übertragen werden kann.

Hinzu kommen die Förderung der Internationalisierung, des Gender- und Diversitymanagements und der Digitalisierung als Querschnittsbereiche der Personalentwicklung. Sie betreffen alle Handlungsfelder.

### **5.3 Zielgruppen und Ausrichtung der Personalentwicklung an der DSHS**

Die Zielgruppen des vorliegenden Konzepts sind alle Beschäftigten der DSHS. Personalentwicklung ist darauf ausgerichtet, ein Klima der partnerschaftlichen und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, zwischen Betreuenden und sich Qualifizierenden zu schaffen. Zentral sind dafür Transparenz und Informationen, weil diese maßgeblich zur Arbeitszufriedenheit und Motivation von Beschäftigten beitragen. Das persönliche Engagement und die eigenverantwortliche Bereitschaft zur Weiterqualifizierung jeder und jedes Beschäftigten werden dabei vorausgesetzt.

## **6 Vorhandene Angebote und Akteure**

Im Folgenden wird auf die vorhandenen Angebote der DSHS eingegangen, die die Arbeitseinheiten (insb. die Institute) und die Beschäftigten schon jetzt unterstützen. Diese Dokumentation des Bestands wurde zu einer Bedarfsanalyse weitergeführt, welche unter Punkt 6. dargestellt wird. Aktuell verfügt die DSHS bereits über zentrale Komponenten einer systematischen Personalentwicklung, die durch unterschiedliche Akteure geleitet werden.

### **6.1 Personalplanung und -gewinnung**

#### **6.1.1 Personalplanung**

Grundlage der Personalplanung an der DSHS sind der Stellenplan für Beamtenstellen (dies gilt sowohl für den Bereich Technik und Verwaltung als auch für den wissenschaftlichen Bereich) sowie der Wirtschaftsplan, in dem auf Basis der Finanzierungsmöglichkeiten die Stellenplanung für die Angestellten vorgenommen wird. Für den wissenschaftlichen Bereich erfolgt die Personalzuteilung über das Personalzuteilungsmodell. Hiernach werden den Instituten abhängig von ihren Leistungen im Bereich Forschung bzw. vom Lehrbedarf Stellen zugewiesen. Weiterhin sind Berufungsvereinbarungen Gegenstand der Personalplanung im akademischen Bereich. Weiteres wird in Kapitel 7., f. Personalplanung erläutert.

#### **6.1.2 Personalgewinnung (Ansprechpartner: u.a. Personaldezernat)**

Personal wird insbesondere über nationale und bei wissenschaftlichen Stellen auch internationale Ausschreibungen zu gewinnen versucht. Zudem bietet das Personaldezernat Beratung zu vielfältigen Themen im Bereich der Personalgewinnung an. Es unterstützt bspw. bei der Vorbereitung, Planung und Durchführung von Personalauswahlverfahren und hilft bei der Erstellung von Stellen-/Tätigkeits- und Anforderungsprofilen.

#### **6.1.3 Gewinnung vielversprechender Nachwuchswissenschaftler/innen**

Nachwuchswissenschaftler/innen werden insbesondere über internationale und nationale Aktivitäten der Institute gewonnen. Unterstützung erfahren die Institute und die betroffenen Wissenschaftler/innen über die Abteilung Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs (Stabsstelle Akademische Planung und Steuerung) durch Beratung in Bezug auf Qualifizierungsmöglichkeiten (Promotion), Finanzierungsmöglichkeiten der Qualifizierungsphase durch interne und externe Stipendien sowie Einwerbung von Drittmitteln für Stellen.

#### **6.1.4 Dual Career Service**

Im Bereich der Personalgewinnung besteht die Möglichkeit der Nutzung des „Dual Career Supports“ in Zusammenarbeit mit der Universität zu Köln. Hier können Partner/innen neu

berufener Professor/innen Unterstützung bei der beruflichen Integration in Köln oder der Region erhalten.

## **6.2 Personaleinsatz und -entwicklung**

### **6.2.1 Projekt „Kompetenzen in der Lehre“ (Ansprechpartner: Stabsstelle Akademische Planung und Steuerung, Abteilung Studienentwicklung & Qualitätssicherung)**

Ein bisheriger Schwerpunkt der Personalentwicklung lag in den letzten Jahren auf der Entwicklung und Unterstützung der Lehrkompetenz. Das Projekt „Kompetenzen in der Lehre“ bietet internen und externen Lehrenden die Möglichkeit, ihre Lehrkompetenz bedarfsgerecht auszubauen. Auf der Basis eines hochschuldidaktischen Gesamtkonzepts, einem „Leitbild für Studium und Lehre“ und den „Leitsätzen guter Lehre“ wurden Weiterbildungen, Workshops und individuelle Lehrberatung durchgeführt.

### **6.2.2 Berufsausbildung**

Im Bereich Technik und Verwaltung sind derzeit bis zu sieben Ausbildungsstellen besetzt.

### **6.2.3 Fachfortbildungen bei externen Anbietern (Ansprechpartner: Personaldezernat)**

Externe Anbieter sind insbesondere die Hochschulübergreifende Fortbildung NRW (HÜF), die Fortbildungsakademie des Innenministeriums, IT-NRW, der Deutsche Hochschulverband (DHV) und das Centrum Hochschulentwicklung (CHE).

### **6.2.4 Hausinternes Weiterbildungsprogramm (Ansprechpartner: Stabsstelle Personal- und Organisationsentwicklung sowie Stabsstelle Akademische Planung und Steuerung, Abt. Universitäre Weiterbildung)**

Es wurden Angebote insbesondere zu den Jahresgesprächen, zur Teamentwicklung, zum Korruptionsschutz und zur Reihe „Die Verwaltung informiert“ gemacht. Zielgruppe sind insbesondere die Beschäftigten in Technik und Verwaltung, einige Formate wurden jedoch auch für die wissenschaftlich Beschäftigten geöffnet).

Einzelne Arbeitseinheiten bilden anlassbezogen oder regelmäßig hausintern fort, zum Beispiel ze.it, FIS-Einführung, SAP-Schulungen.

### **6.2.5 Internationalisierung (Ansprechpartner: Stabsstelle Akademische Planung und Steuerung, Abteilungen International Office, Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs und Universitäre Weiterbildung)**

Neben einem Erasmusprogramm für Dozierende und für Beschäftigte in Technik und Verwaltung mit jeweils 5 bis 10 Plätzen werden Englischkurse angeboten wie bspw. *Writing for Media* oder *Writing Academic English* für wissenschaftlich Beschäftigte. Zudem werden Wissenschaftler/innen bei der Beantragung von Stipendien und Fördergeldern für Auslandsaufenthalte zum Zwecke der Forschung oder Qualifizierung unterstützt.

### **6.2.6 Förderung der wissenschaftlichen Karriere (Ansprechpartner: Stabsstelle Akademische Planung und Steuerung, Abteilung Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs)**

Es werden regelmäßig Informationsveranstaltungen zu den Themen Promovieren, Forschungsförderung, Wege zur Professur und Auslandsaufenthalte angeboten. Zudem gibt es individuelle Beratungsmöglichkeiten zu den Themen.



6.2.7 Teamwork<sup>Science</sup> (Ansprechpartner: Stabsstelle Akademische Planung und Steuerung, Abteilung Gender & Diversity Management)

Die Abteilung Gender & Diversity Management fördert insbesondere Nachwuchswissenschaftlerinnen mit dem Mentoring-Programm TEAMWORK<sup>Science</sup>. In der Promotionsphase sollen sie durch das Programm in ihrer wissenschaftlichen Laufbahn gezielt durch individuelle Beratung und übergreifenden Austausch im Rahmen von vier Veranstaltungen unterstützt werden, vertiefte Einblicke in die Strukturen, Prozesse und Spielregeln in Wissenschaft und Forschung erhalten, wissenschaftsspezifische Kompetenzen und Kenntnisse erweitern und ihr Netzwerk auf- und ausbauen.

### 6.3 Personalerhaltung und -bindung

6.3.1 Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Gesundheitsmanagement

(Ansprechpartner: Stabsstelle Ambulanz für Sporttraumatologie und Gesundheitsberatung der Kernverwaltung)

Die Deutsche Sporthochschule Köln fördert die Gesundheit der Mitarbeiter/innen mit einer außergewöhnlichen Fülle von Maßnahmen: Schwerpunkt der Betrieblichen Gesundheitsförderung ist der Bereich der bewegungsbezogenen Gesundheitsförderung mit einer Vielzahl an Angeboten. Der Bereich Stressprävention wird aktuell auf- und ausgebaut. Hier entstehen Angebote zu Entspannungstechniken sowie zur instrumentellen und kognitiven Stressbewältigung.

Mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) verfolgt die Deutsche Sporthochschule Köln das Ziel, gesunde und gesundheitsfördernde Arbeits- und Lebensbedingungen zu initiieren und zu unterstützen sowie die persönlichen Kompetenzen und Potentiale ihrer Mitarbeiter/innen zu fördern und zu stärken. Als Querschnittsaufgabe richtet sich das BGM an alle Beschäftigten der Hochschule.

6.3.2 Kinderbetreuung (Ansprechpartner: Familienservicebüro)

Das Familienservicebüro unterstützt die Beschäftigten und die Studierenden durch persönliche Beratung und Informationsangebote im Bereich der Kinderbetreuung. Für die Kinder der Beschäftigten stehen einige Kindergartenplätze in verschiedenen Kindergärten und Kindertagesstätten zur Verfügung.

6.3.3 Arbeitszeitmodelle

Die DSHS fördert die Vereinbarkeit von Beruf / Karriere und Privatleben durch Flexibilität der Arbeitsbedingungen, wie Gleitzeit, Alternierende Telearbeit, Teilzeittätigkeiten, Sonderurlaub, Elternzeit und Freistellungsmöglichkeiten bei Pflegesituationen.

### 6.4 Personalfreistellung

6.4.1 Kontaktpflege

Nach dem Eintritt in den Ruhestand werden die ehemaligen Beschäftigten zum Personalausflug eingeladen und als Alumni beworben. Einige der früheren Beschäftigten nehmen an Angeboten des Betriebssports teil.

## **7 Geplante Schwerpunktbereiche 2019 – 2025**

Im Folgenden wird ausführlicher auf die geplanten Schwerpunktbereiche der Personalentwicklung an der DSHS in den nächsten Jahren eingegangen. Grundlage hierfür war die Einbeziehung unterschiedlicher hochschulinterner Akteure: Im Bereich der Verwaltung sind hier die Dezernent/innen und Stabsstellenleiter/innen detailliert befragt und eine Arbeitsgruppe zur Konzepterstellung gegründet worden. Darüber hinaus wurde eine Abfrage zu den Instrumenten der Personalentwicklung bei allen Beschäftigten aus Technik und Verwaltung durchgeführt. Für den Bereich der Wissenschaft wurden zunächst verschiedene Spezialist/innen aus den Bereichen Gleichstellung, Personaldezernat, International Office und Personalrat einzeln interviewt. Als zweite Interview-Reihe wurde ein Drittel der Professorenschaft in ca. zweistündigen leitfadengestützten Einzelinterviews befragt. Aufbauend auf diesen Ergebnissen wurde ein Befragungsbogen für das wissenschaftliche Personal entworfen und per E-Mail versandt. Befragt wurden die wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen, Lehrkräfte für besondere Aufgaben sowie die wissenschaftlichen Hilfskräfte der DSHS (388 Personen). Die Rücklaufquote lag bei 49,2 % (n=191) und lässt damit Rückschlüsse auf das wissenschaftliche Personal der gesamten Hochschule zu. Im Abgleich mit den Hochschulzielen und Personalentwicklungskonzepten anderer Hochschulen wurden dann die Schwerpunktbereiche passgenau für die DSHS entwickelt und in der mit allen Statusgruppen zusammengesetzten Universitätskommission Ressourcen besprochen.

### **7.1 Führung und Betreuung (Handlungsfeld Personaleinsatz und -entwicklung)**

Ein Schwerpunktbereich soll das Thema Führung und Betreuung sein. Hier soll insbesondere die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gestärkt werden mit dem Ziel der optimalen Förderung. Ziel ist eine bestmögliche Unterstützung der Beschäftigten durch die/den Vorgesetzte/n u.a. durch Instrumente wie Jahresgespräche, Betreuungsvereinbarungen etc.

Hierzu wurde für die Verwaltung eine inhaltliche und verfahrensmäßige Neukonzeption der Jahresgespräche im Januar 2018 eingeführt, durch die sich die Beteiligten losgelöst vom Alltagsgeschäft ungestört und offen, insbesondere über die interne Kommunikation, austauschen können.

Im Bereich der Wissenschaft sollen Betreuungsvereinbarungen insbesondere für Promovierende zur Verfügung gestellt und die Sichtbarkeit von Dokumenten wie bspw. Leitfäden zu Jahresgesprächen erhöht werden: Beschäftigte sollen auf diese Dokumente zugreifen und selbständig um Jahresgespräche bei ihrem/ihrer Vorgesetzten bitten können.

Neben dem Angebot von Jahresgesprächen stellt das gesamte Thema Führung eines der wichtigsten Handlungsfelder im Bereich der Personalentwicklung dar. Führungskräfte agieren als „Personalentwickler/innen vor Ort“ und sind zentrale Leistungsträger/innen der Hochschule. Zudem ist das Thema Führung sehr relevant für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden. Ziel der DSHS ist es daher, ihre Führungskräfte optimal vorzubereiten und zu unterstützen, damit diese ihre Mitarbeitenden professionell entwickeln können.

Derzeit gibt es, bis auf externe Kurse wie die der HÜF oder des DHV, noch keine systematische Unterstützung und Kompetenzerweiterung für die Führungskräfte. Geplant ist daher entsprechend der strategischen Leitlinie des Hochschulentwicklungsplanes „Führungs- und Entscheidungsstrukturen in Wissenschaft und Verwaltung unterstützen“ eine stärkere

Führungskultur zu implementieren und gemeinsame Inhouse-Schulungen zu Führungs- und Managementkompetenzen sowie Coaching-Angebote für Wissenschaft und Verwaltung anzubieten. Gleichzeitig soll auf allen Ebenen eine stärkere Sensibilisierung für das Thema Führung erfolgen und Leitlinien zu guter Führung entwickelt werden.

## **7.2 Qualifizierung und Weiterbildung (Handlungsfeld Personaleinsatz und -entwicklung)**

Sich dynamisch verändernde externe wie interne Anforderungen erfordern eine proaktive Entsprechung auf Seiten der Kompetenzen der Mitarbeiterschaft. Durch ein passgenaues Weiterbildungsangebot werden die Beschäftigten auf die neuen und komplexer werdenden Tätigkeiten vorbereitet. Die Ermöglichung des sog. lebenslangen Lernens befähigt Beschäftigte zudem, sich um Beförderungsstellen zu bewerben, und erhöht die Arbeitszufriedenheit auch in Bereichen, in denen absehbar keine konkreten Aufstiegsmöglichkeiten bestehen. Dementsprechend ist die Investition in die Weiterbildung ein wichtiger Faktor für die Motivation und Bindung herausragender Beschäftigter an der DSHS. Immer mehr Universitäten investieren in Personalentwicklungsmaßnahmen und es besteht trotz des Alleinstellungsmerkmals in den Sportwissenschaften die Gefahr, dass die „besten Köpfe von morgen“ an andere Hochschulen abwandern, an denen sich ihnen bessere Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bieten. Die DSHS hat daher das Ziel, jedem Beschäftigten seinen mit den Zielen der Hochschule konform gehenden Qualifizierungswunsch zeitnah und qualitativ hochwertig zu erfüllen. Im Bereich der Verwaltung gibt es verschiedene Angebote externer Anbieter wie die der HÜF, der Fortbildungsakademie des Innenministeriums oder der IT.NRW. Intern soll ein Weiterbildungskonzept entwickelt werden und u.a. gemeinsame Schulungen mit der Wissenschaft zu Datenschutz, Korruptionsprävention und Arbeits- und Betriebssicherheit beinhalten. Im Bereich der Wissenschaft gibt es neben fachspezifischen externen Angeboten zahlreiche interne Angebote wie bspw. die der Hochschuldidaktik, der Forschungsförderung oder der Universitären Weiterbildung. Geplant ist, die vorhandenen Angebote auf einer Website mit Ansprechpartner/innen sichtbar zu machen und die Angebote dem Verbesserungsbedarf entsprechend anzupassen: Hier soll das hochschulinterne Qualifizierungsangebot auf Grundlage des Fortbildungsbedarfs und der strategischen Leitlinien der Hochschule ausgebaut werden.

## **7.3 Internationalisierung (Querschnittsbereich über alle Handlungsfelder)**

In Zeiten der Globalisierung wird die Qualität von Forschung und Lehre auch anhand von internationalen Kriterien gemessen. Wissenschaftler/innen sollen gefördert werden, die internationale Wettbewerbsfähigkeit der DSHS durch vermehrt international sichtbare und anerkannte Publikationstätigkeiten zu stärken und so eine stärkere weltweite Ausstrahlung und eine bessere Tiefenwirkung in der Forschung zu erzielen. Durch ein attraktives international geprägtes Umfeld sollen neben Studierenden auch Mitarbeitende in ihrer Auslandsmobilität unterstützt sowie kompetitive internationale Wissenschaftler/innen gewonnen werden. Auch im Hinblick auf die Europäische Charta für Forschende (im Folgenden: EU-Charta) soll die Auslandsmobilität deutscher Wissenschaftler/innen (Outgoings) gefördert und mehr ausländische Wissenschaftler/innen (Incomings) gewonnen werden. Diese Internationalisierung in Forschung und Lehre wird auf der administrativen Seite von den Beschäftigten in Technik und Verwaltung unterstützt. Dementsprechend soll hier eine arbeitsplatzbezogene Qualifikation, insbesondere

Fremdsprachenschulung, erfolgen. Gleichzeitig soll auch das Personal in Technik und Verwaltung diesbezüglich gefördert werden. Beides entspricht der Querschnittleitlinie „Internationalisierung“ aus dem Hochschulentwicklungsplan.

Zu diesem Zweck soll für die Stärkung der Auslandsmobilität neben der Weiterentwicklung einer Internationalisierungsstrategie das International Office als Anlaufstelle für allgemeine Informationen zu Planung und Organisation beraten und unterstützen, wie bspw. bei dem Erasmus+-Programm. Bzgl. forschungsbezogener Programme und Finanzierungen wie Stipendien ist die Abteilung Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs zuständig. Daneben ist auch der Ausbau der sprachlichen Weiterbildung geplant, sowohl für Wissenschaft als auch für Verwaltung.

Zur Gewinnung internationaler Mitarbeitender will die DSHS ihre Attraktivität durch Optimierung internationaler Rekrutierungsverfahren und durch die Zurverfügungstellung umfassender Informationen in englischer Sprache zu wissenschaftlichen Karrieremöglichkeiten an der DSHS steigern. Gleichzeitig soll durch die Einrichtung eines Welcome Centers und von „Internationalisierungsbeauftragten“ in den Dezernaten die Institute und Verwaltung unterstützt und eine adäquate Infrastruktur für internationale Mitarbeitende und Gäste zur Verfügung gestellt werden.

#### **7.4 Vereinbarkeit von Lebenssituation und Beruf (Handlungsfeld Personalerhalt und -bindung)**

Die DSHS setzt sich als Mitglied der Charta „Familie in der Hochschule“ dafür ein, die Vereinbarkeit von Familie, Studium und Beruf zu fördern. Zudem sollen auch Menschen mit Erkrankungen oder Behinderung gleichermaßen am Hochschulalltag teilhaben können. Im Hinblick auf die Flexibilisierung der Arbeitszeit soll im Rahmen des betrieblich Notwendigen und des rechtlich Möglichen den Beschäftigten im Gleitzeitmodell größtmöglicher Spielraum zur Erbringung Ihrer beruflichen Leistungen eingeräumt werden.

Die Handhabung der Flexibilisierung der Arbeitszeit soll verbessert werden. Das Pilotprojekt Telearbeit soll nach Ende der Laufzeit evaluiert werden, sodass im Anschluss über das weitere Angebot entschieden werden kann. Hierbei sollen auch weitere Möglichkeiten zu Telearbeit oder Home Office überlegt werden. Daneben sollen die Bemühungen des Familienservicebüros zu Themen wie der Bereitstellung/Unterstützung bei der Suche von Kinderbetreuungsplätzen oder der Pflege von Angehörigen weitergeführt und die Sichtbarkeit der vorhandenen Angebote erhöht werden. Auch soll die Einführung eines Überbrückungsfonds während/nach der Elternzeit in Drittmittelvertragsverhältnissen eruiert werden.

#### **7.5 In- und Outplacement sowie Wissenstransfer (Handlungsfelder Personalgewinnung und -freistellung)**

Ein weiteres wichtiges Feld der Personalentwicklung ist der Bereich Wissenstransfer. Dies meint einerseits den Wissensaustausch zwischen Beschäftigten, die in verschiedenen Feldern arbeiten. Um hier einen besseren Wissensaustausch zu gewährleisten, soll geprüft werden, ob eine Rotation oder eine Hospitation innerhalb oder an anderen Hochschulen für die Beschäftigten möglich ist. Andererseits meint dies auch den Wissenstransfer zwischen neu eingestellten und (bereits) ausgeschiedenen Beschäftigten. Hier ist es oft so, dass Beschäftigte die DSHS verlassen, ohne ihr Wissen an den Nachfolger bzw. die Nachfolgerin weiterzugeben. Ziel der DSHS ist daher, einen

optimalen Wissenstransfer zwischen den Beschäftigten und eine bestmögliche Einarbeitung zu gewährleisten. Dafür ist geplant, zunächst eine strukturierte Willkommensliste zu erarbeiten und bereits vorhandene Informationen wie bspw. „Rund um die Lehre“, „Start Up“ oder die Informationswebsite des Personaldezernates bekannter zu machen. Neben Willkommensveranstaltungen, die den Beschäftigten die Verwaltungsstrukturen deutlicher machen, soll gleichzeitig eine Checkliste für den Austritt von Beschäftigten gewährleisten, dass angeeignetes Wissen zum Arbeitsplatz bei Austritt (schriftlich) weitergegeben wird. Für lebensältere Beschäftigte wird ein Konzept entwickelt, was u.a. eine mögliche Arbeit über den Ruhestand hinaus oder den Umgang mit Altersteilzeit beinhaltet. Zugleich sollen ehemalige Beschäftigte mehr an die DSHS gebunden werden und der Kontakt zur DSHS gehalten werden.

## **7.6 Auswahl- und Berufungsverfahren (Handlungsfeld Personalgewinnung)**

### **7.6.1 Auswahlverfahren**

In einer forschungsorientierten Organisation sind die Beschäftigten die wichtigste und erfolgskritischste Ressource. Fehler bei der Personalauswahl sind mit hohen und lange wirkenden Folgekosten verbunden und können die Teamstruktur nachhaltig belasten. Um solche Fehler zu vermeiden, soll ein Schwerpunktbereich der Personalentwicklung in den nächsten Jahren der Bereich Auswahl- und Berufungsverfahren sein. Hierbei soll die Qualität bei Stellenbesetzungsverfahren gesichert und Rechtssicherheit in den Auswahlverfahren gewährleistet werden. Ziel ist hier die Durchführung fairer und standardisierter Verfahren auf internationalem Niveau, in denen schnell kompetentes Personal gewonnen werden kann. In der Verwaltung bilden stellenbezogene Anforderungsprofile die Grundlage für Ausschreibung und Stellenbesetzung. Für den wissenschaftlichen Bereich ist die Erstellung eines Instrumentenkastens im Abgleich mit dem OTM-R Guide der EU-Charta, der Best Practice Beispiele aufzeigen und den Auswählenden Orientierungshilfen bei der Auswahl geben soll. Für beide Bereiche soll zudem die Einführung eines Online-Bewerbermanagements eruiert werden.

### **7.6.2 Berufungsverfahren**

Berufungsverfahren sind insbesondere aufgrund der Größe der DSHS ein immens wichtiger Baustein für die Personalentwicklung. Zugleich stellen Berufungsverfahren auch eine Visitenkarte der Hochschule dar und haben eine große Außenwirkung. Die Kandidaten sollen die DSHS als fair und wertschätzend wahrnehmen, da sie sich auch in ihren wissenschaftlichen Communities über Berufungsverfahren austauschen. Ziel der DSHS ist daher die Gewinnung der besten Köpfe in einem schnellen, fairen und wertschätzenden Verfahren. Entsprechend sind hier Optimierungen geplant. So soll bspw. die Einführung einer zentralen Anlaufstelle für Berufungsverfahren und/oder eines/einer hauptamtlichen Berufungsbeauftragten eruiert werden. Gleichzeitig wird ein gendergerechter Berufungsleitfaden erarbeitet.

### **7.6.3 Rekrutierung von exzellenten (inter-)nationalen Nachwuchswissenschaftler/innen**

Hochschulen stehen zunehmend in Konkurrenz um die besten wissenschaftlichen Nachwuchskräfte. Die DSHS hat zum Ziel, sowohl auf Ebene der Promovierenden als auch der PostDocs die besten Köpfe zu rekrutieren. Hierzu wird zum einen das Promotionsstudium internationaler ausgerichtet. Zum anderen wird die DSHS ihre internationale Sichtbarkeit als Ort für eine wissenschaftliche Karriere für PostDocs aus der Sportwissenschaft und auch aus den Mutterdisziplinen vergrößern. Ziel

ist insbesondere besser planbare und transparentere Karrierewege zu implementieren, um exzellente Wissenschaftler/innen nicht nur zu gewinnen sondern auch halten zu können.

### **7.7 Personalplanung für Wissenschaft und Verwaltung sowie Karriereberatung für die Wissenschaft (Handlungsfelder Personalplanung und -entwicklung)**

Personalplanung ist ein ständiger Abgleich zwischen Bestand und Bedarf auf kurz-, mittel- und langfristige Sicht, damit der DSHS Köln zur Erreichung ihrer Ziele die dazu erforderlichen Beschäftigten zur Verfügung stehen. Ein wesentlicher Bestandteil dabei ist die (dv-gestützte) Personal- und Stellenbestandsanalyse als Basis für Altersstruktur, Vergütungsgefüge und Zuordnung unter Berücksichtigung der vorhandenen Kompetenzprofile und unter Beachtung der wirtschaftlichen Möglichkeiten. Allerdings bilden Hochschulen insbesondere im wissenschaftlichen Bereich nicht nur für sich, sondern auch für den Arbeitsmarkt außerhalb der eigenen Hochschule aus. Promovierende und PostDocs sollten daher sowohl mit Blick auf eine Karriere im Wissenschaftssystem als auch mit Blick auf eine Karriere in der Wirtschaft mit Kompetenzerwerb unterstützt werden und dazu angehalten werden, eigene berufliche Perspektiven zielgerichtet zu verfolgen und für die Universität als Multiplikator zu wirken. Ein Weggang bedeutet nicht nur den Verlust von Mitarbeitenden, sondern auch die Möglichkeit, Kooperationen einzugehen. Ziel der DSHS ist es daher, Mitarbeitende individuell zu ihrer jeweiligen Situation professionell zu beraten und zu fördern. Zum Zwecke der Karriereberatung ist daher geplant, eine Beratungsstelle für außerakademische Karriereentwicklung- und -perspektiven einzurichten. Zudem sollen außerakademische Karrierewege durch Transferveranstaltungen wie z.B. „Wissenschaft trifft Wirtschaft“ sichtbar gemacht werden. Die individuelle Betreuung erfolgt hingegen weiterhin über den/die Professor/in, der/die gezielt junge Wissenschaftler/innen in akademische und außerakademische Netzwerke integrieren soll.

### **7.8 Berufsausbildung im Bereich Technik und Verwaltung (Handlungsfelder Personalplanung und -gewinnung sowie Personaleinsatz und -entwicklung)**

Eine gute Berufsausbildung qualifiziert für die Übernahme von Facharbeiter- und Fachkräftetätigkeiten und ist Fundament für den weiteren Berufsweg. Die DSHS Köln leistet mit ihrem Ausbildungsangebot einen Beitrag zur Bewältigung des Fachkräftemangels. Die Deutsche Sporthochschule Köln möchte die Zahl der Ausbildungsplätze bis 2025 erhöhen, insbesondere in den Bereichen, in denen es schwierig ist, qualifizierte Fachkräfte zu finden.

## **8 Umsetzung und Kontrolle**

Personalentwicklung liegt in der Verantwortung der gesamten Institution, der Vorgesetzten und eines/einer jeden Beschäftigten: Sie ist als Angebot der Dienststelle für die Beschäftigten zu verstehen, erfordert aber auch von jedem und jeder Einzelnen Engagement, Eigeninitiative und Offenheit für Veränderungen. Gefordert sind insbesondere die Führungskräfte in allen Einrichtungen, aber auch jede und jeder Beschäftigte ist persönlich für seine Personalentwicklung mitverantwortlich. Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe, die jede Führungskraft für die ihr zugeordneten Beschäftigten zu leisten hat.

Gleichzeitig muss aber die Vielzahl an bereits vorhandenen Einzelmaßnahmen koordiniert, integriert und inhaltlich weiterentwickelt sowie die geplanten Maßnahmen umgesetzt werden. Die zentralen Personalentwicklungsmaßnahmen sollen 2019 in Zusammenarbeit verschiedener hochschulinterner Akteure erarbeitet werden, mittels Abfragen evaluiert werden und Gegenstand regelmäßiger

Qualitätssicherungsverfahren sein. Hierzu werden geeignete Evaluationsmethoden eingesetzt, die sich an bestehenden Qualitätsstandards orientieren. Für den wissenschaftlichen Bereich ist u.a. geplant, regelmäßige Befragungen durchzuführen.

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept wird ebenfalls weiterentwickelt werden. 2020 soll es in Zusammenarbeit mit den Personalräten der DSHS geprüft und ggf. überarbeitet werden.