

Das Handbuch für faire Personalführung

Aktualisierung

November 2022

U N I K A S S E L
V E R S I T Ä T

Kontakt

Abteilung Personal und Organisation

Mönchebergstraße 19

34109 Kassel

Telefon: +49 561 804-2196

www.uni-kassel.de/go/personal

Impressum

Herausgeber:

Universität Kassel

Die Präsidentin

Mönchebergstraße 19

34109 Kassel

Redaktion

Abteilung Personal und Organisation

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
0. Das Grundverständnis von fairer Personalführung an der Universität Kassel	6
1. Personalplanung	7
1.a Stellenbewirtschaftung	7
1.b Befristungsgrundlagen	7
1.c Stellenumfang.....	9
1.d Entgeltstruktur und Eingruppierung	10
1.e Tätigkeitsbeschreibungen.....	10
2. Personalauswahl	11
2.a Stellenausschreibung.....	12
2.b Eine Stelle besetzen.....	14
2.c Beteiligungsverfahren	14
2.d Auswahlverfahren	15
2.e Einstellungsvorschlag.....	17
3. Onboarding	18
3.a Einarbeitung und Probezeit – Checklisten für einstellende Bereiche	18
3.b Arbeitszeitenregelungen	20
3.c Arbeits- und Gesundheitsschutz.....	22
3.d Teilnahme an Mitwirkungsgremien.....	23
4. Personalführung	23
4.a Umgang miteinander.....	23
4.b Wissensmanagement und Berichtswesen.....	24
4.c Jahresgespräche	25
4.d Führen von heterogenen Teams.....	26
4.e Graduiertenförderung.....	28
4.f Unterstützung im Konfliktfall.....	30
4.g Umgang mit Suchterkrankungen	32
4.h Sanktionen und Beschwerdewesen	32
5. Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung	33
5.a Kompetenzförderliche Gestaltung des Arbeitsplatzes	33
5.b Fort- und Weiterbildung.....	33
5.c Coaching und Beratung für Führungskräfte	35
5.d Interner Stellenvermittlungsmarkt	35
5.e Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.....	35
5.f Gesundheitsförderung und BEM-Verfahren.....	36

5.g Antidiskriminierung und Schutz vor sexueller Belästigung	37
6. Ende der Arbeitsbeziehung	38
6.a Ende eines befristeten Arbeitsverhältnisses	38
6.b Vorzeitiges Ende eines Arbeitsverhältnisses	38
6.c Arbeitszeugnisse erstellen	39

Einleitung

An der Universität Kassel arbeiten rund 4.600 Personen, davon 300 Professor: innen, rund 1.600 wissenschaftliche und künstlerische, 1.300 administrative und technische Beschäftigte und etwa 1.400 studentische Hilfskräfte. Ein verlässlicher, offener und fairer Umgang zwischen diesen Menschen ist ein zentraler Bestandteil des Selbstverständnisses und Auftrags unserer Universität.

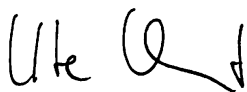
Wir sind davon überzeugt, dass faire Beschäftigungsverhältnisse nicht nur die Entwicklung einzelner Beschäftigter fördern, sondern unsere Universität als Arbeitgeberin in der Konkurrenz um gute Kräfte attraktiv und erfolgreich machen.

Die Personalpolitik der Universität Kassel ist dem gesellschaftlichen Auftrag der Diversität, der Partizipation und Nachhaltigkeit, der Gleichstellung der Geschlechter sowie der Freiheit von Diskriminierung verpflichtet. Für ein weites Spektrum von Lebens- und Karrieresituationen will die Universität Kassel faire und förderliche Arbeitsbedingungen schaffen, eine möglichst hohe Arbeitszufriedenheit erreichen und das Wissen und Können ihrer Beschäftigten in verantwortungsvoller Weise nutzen. Auch die Gesundheit der Beschäftigten und eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind ihr wichtige Anliegen. Auf diese Grundsätze haben wir uns u.a. im Entwicklungsplan der Universität 2020 - 2024 sowie im Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses von 2020 festgelegt.

Im Personalentwicklungskonzept 2022-2026 beschreibt die Universität einem lebens- und berufsphasenorientierten Ansatz folgend die Kernaufgaben der Personal- und Organisationsentwicklung mit Bezug zu den Entwicklungszielen der Hochschule. Die Entwicklung von Führungskompetenzen, Digitalisierungskompetenzen und englischen Sprachkompetenzen stellt neben Handlungsfeldern wie der Personalgewinnung und der strategischen Personalplanung ein zentrales Schwerpunktthema dar.

Das Handbuch verfolgt ein doppeltes Ziel: Zum einen geht es darum, Grundsätze der Führung an der Universität Kassel zu kommunizieren, die dazu beitragen, unsere Universität zu einem guten Arbeitsplatz für alle Beschäftigten zu machen. Gleichzeitig informiert das Handbuch über Regeln und Prozesse einer rechtssicheren und verlässlichen Personalführung, um konkretes Führungshandeln zu erleichtern.

Wir wünschen uns, dass das Handbuch unseren Führungskräften zur Handreichung wird, in der sich diese allgemein informieren, aber auch in konkreten Handlungssituationen nachschlagen können. Darüber hinaus stehen die Beschäftigten der Abteilung Personal und Organisation, des Referats Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur, des Frauen- und Gleichstellungsbüros, die Schwerbehindertenvertretung sowie die Vertreter: innen im Personalrat und die weiteren im Handbuch genannten Ansprechpersonen bei Nachfragen auch persönlich zur Verfügung.



Präsidentin Prof. Dr. Ute Clement



Kanzler Dr. Oliver Fromm

0. Das Grundverständnis von fairer Personalführung an der Universität Kassel

- Die Führungskräfte der Universität Kassel fühlen sich ihren Aufgaben und den Zielen der Universität Kassel verpflichtet und übernehmen Verantwortung für ihre Mitarbeiter:innen.
- Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildrolle bewusst. Sie sind bereit, das eigene Verhalten zu hinterfragen sowie kritische Rückmeldungen zuzulassen und daraus zu lernen.
- Unter einer fairen Personalführung verstehen wir ferner, dass sich Führungskräfte im persönlichen Umgang wertschätzend und respektvoll verhalten und als verlässlich sowie ansprechbar wahrgenommen werden.
- Führungskräfte unterstützen einen fairen Umgang, wenn sie mit ihren Mitarbeiter:innen vertrauensvoll zusammenarbeiten sowie deren vertrauensvolle Zusammenarbeit untereinander und mit anderen Organisationseinheiten fördern.
- Führungshandeln soll auf der Basis transparenter Regeln stattfinden, die für alle Mitarbeitenden gelten und auf diese Weise einer Ungleichbehandlung entgegenwirken.
- Faire Personalführung zeigt sich auch im offenen, konstruktiven und sachbezogenen Umgang mit Problemen, Risiken und Konflikten sowie in konstruktiver verhaltens- und aufgabenbezogener Kritik im Rahmen eines persönlichen Gesprächs.
- Faire Personalführung findet Ausdruck darin, dass gesundheitliche und familiäre/private Situationen aller Mitarbeitenden im Team beachtet werden und die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und familiärer Verantwortung unterstützt wird.
- Die Führungskräfte bemühen sich, die Potenziale ihrer Mitarbeiter:innen sowie die Potenziale des Teams als Ganzem zu erkennen und sie im Rahmen der Möglichkeiten weiterzuentwickeln.
- Die soziale Anbindung und fachliche Einführung neuer Mitarbeiter:innen in das Team und die Universität wird von unseren Führungskräften unterstützt und zählt ebenso wie eine vorausschauende Nachfolgeplanung sowie ein wertschätzendes Ausscheiden aus dem Beschäftigungs- oder Dienstverhältnis zu einer fairen Personalführung.
- Faire Personalführung zeigt sich in einem aktiven Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter durch die Führungskräfte sowie in der Anerkennung und Förderung von Vielfalt an der Universität Kassel.
- Damit eine faire Personalführung wirksam werden kann, sind auch die Mitarbeitenden gefordert, sich für die ihnen übertragenen Aufgaben einzusetzen, Vorgesetzten sowie Kolleg:innen respektvoll und wertschätzend zu begegnen, mit Schwierigkeiten konstruktiv umzugehen sowie ihr eigenes Verhalten zu reflektieren und lernbereit zu sein, um die Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit zu schaffen.

Ein solches Verständnis von fairer Personalführung kann in Situationen alltäglichen Führungshandelns zum Ausdruck kommen. Dazu bieten die folgenden Kapitel sowohl einen Überblick als auch konkrete Handlungsanleitungen.

1. Personalplanung

Zentrales Instrument für eine mittelfristige Personalplanung ist an der Universität Kassel der jeweils für fünf Jahre festgelegte **Strukturplan** eines Fachbereichs oder einer zentralen Einrichtung. Abteilungen und Stabsstellen der Zentralverwaltung erstellen **Aufgaben- und Ressourcenkonzepte**. Strukturpläne orientieren sich an den Kernaufgaben und strategischen Zielen der jeweiligen Bereiche und nehmen unter Berücksichtigung der zu erwartenden Aufgaben und Entwicklungen eine vorausschauende, an den Gegebenheiten orientierte und insofern realistische Stellenplanung vor. Die Strukturpläne sind somit Grundlage der Diskussion innerhalb der einzelnen Bereiche und mit der Hochschulleitung, bei der Kernaufgaben und strategische Ziele auf der einen Seite mit ressourciellen Bedingungen und Möglichkeiten auf der anderen verhandelt werden. Eine Orientierung an den bestehenden Strukturplänen schafft die Voraussetzung für eine realistische, vorausschauende und zielführende Personalplanung.

Auch wenn sich kurzfristig Stellenvakanzen ergeben können, ist in der Regel absehbar, wann eine Bedienstete oder ein Bediensteter die Hochschule verlassen wird. Regelmäßige Jahresgespräche helfen dabei, diesen Zeitpunkt sowohl für die Beschäftigten, als auch für die Vorgesetzten im Blick zu behalten und vorausschauend zu planen. Es empfiehlt sich, mindestens **ein halbes Jahr vor Ende eines Beschäftigungs- oder Dienstverhältnisses** mit der Planung des Stellenbesetzungsverfahrens zu beginnen. Die Abteilung Personal und Organisation unterstützt dies mit einem Erinnerungsschreiben an die zuständigen Bereiche vier Monate vor Ende eines befristeten und sechs Monate vor Ende eines unbefristeten Beschäftigungsverhältnisses.

1.a Stellenbewirtschaftung

Eine Stelle kann als Landesstelle im Stellenplan enthalten oder über Mittel finanziert sein, die der Hochschule befristet zur Verfügung stehen (Drittmittelstellen, Hochschulpaktmittel/ZVSL-Mittel etc.). Unabhängig von der Finanzierungsquelle wird die Abteilung Personal und Organisation in jedem Fall prüfen, ob die Stelle, die besetzt werden soll, für eine (Wieder-)Besetzung zur Verfügung steht. Dies erfolgt auf Basis des aktuellen Strukturplans oder mit dem Nachweis über verfügbare Finanzmittel und ist der erste Schritt im Prozess einer Stellenausschreibung. **Achtung:** Der Vermerk „kw“, also „künftig wegfallend“, im Strukturplan bedeutet, dass Stellen nicht wiederbesetzt werden. Außerdem sind evtl. Stellensperren zu beachten.

Es helfen weiter: [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Referent:in für Entwicklungsplanung](#)
[... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation](#)
[Finanzabteilung – Gruppe Drittmittelbewirtschaftung](#)

1.b Befristungsgrundlagen

Aufgrund des Qualifizierungsauftrags sind an Universitäten insbesondere im wissenschaftlichen Bereich viele Mitarbeiter:innen mit befristeten Verträgen beschäftigt. Im allgemeinen Arbeitsrecht ist jedoch das unbefristete Arbeitsverhältnis der Normalfall. Bei befristet besetzbaren Stellen muss deshalb ein **Befristungsgrund** gegeben sein, der sich aus den Arbeitsaufgaben ergeben kann (z.B. ein zeitlich befristetes Projekt) oder aus einem spezifischen Beschäftigungsverhältnis heraus (z. B. im Vertretungsfall für Beschäftigte, die sich in Elternzeit befinden oder die ihre Arbeitszeit befristet reduziert haben). Im Wesentlichen sind **zwei gesetzliche Grundlagen** für eine Befristung möglich:

Teilzeit- und Befristungsgesetz

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz lässt Befristungen mit Sachgrund (z.B. bei Vertretungen aufgrund von Familienzeiten) für max. 8 Jahre zu.

Wissenschaftszeitvertragsgesetz

Zweitens ist für wissenschaftliche Mitarbeiter:innen das Wissenschaftszeitvertragsgesetz als Befristungsgrundlage dann anwendbar, wenn das Beschäftigungsverhältnis für die eigene wissenschaftliche Qualifizierung genutzt werden kann. Die Laufzeit einer so befristeten Stelle (z.B. 3+2 Jahre bei Landesstellen sowie Drittmittelstellen) wird auf die Qualifizierungszeit von sechs Jahren vor bzw. nach der Promotion angerechnet.

Werden wissenschaftliche Mitarbeitende aus einem Drittmittelprojekt über das Wissenschaftszeitvertragsgesetz befristet beschäftigt, so gibt es a) die Möglichkeit, dass diese Befristung nach § 2 Abs. 2 WissZeitVG als sogenannte ‚**Drittmittelbefristung**‘ erfolgt. In diesem Fall entspricht die Dauer der Beschäftigung der Laufzeit des Drittmittelfvorhabens. Die Universität ermöglicht jedoch auch, Drittmittelbeschäftigte b) nach § 2 Abs. 1 WissZeitVG im Rahmen einer sogenannten ‚**Qualifizierungsbefristung**‘ befristet zu beschäftigen, d.h. auch abweichend von der Dauer des Drittmittelvertrags hinaus, wenn die entsprechenden gesetzlich geregelten zeitlichen Obergrenzen (sechs Jahre vor bzw. nach der Promotion) noch nicht erreicht sind. Diese Möglichkeit ist daran gebunden, dass im Fachgebiet entsprechende Ressourcen, z.B. Overheads aus der Programmpauschale, der Vollkostenrechnung oder aus dem Fachgebiets-Stellenpool vorhanden sind. Der Fachgebiets-Stellenpool kann auf ein max. Guthaben von 24 Personenmonate (PM) angespart werden (ab 01.01.2024 18 PM), ebenso ist eine Überziehung von bis zu 12 PM möglich. Es kommt hinzu, dass die Befristung im Rahmen der sog. ‚Qualifizierungsbefristung‘ bestimmte Ansprüche bedingt, die die/der Beschäftigte im Falle einer Unterbrechung des betreffenden Beschäftigungsverhältnisses hinsichtlich einer Verlängerung hat. Vorgesetzte setzen sich bitte in einem solchen Fall schon vor der Ausschreibung mit der/dem zuständigen Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation in Verbindung, um konkrete Optionen auszuloten. **Wichtiger Hinweis:** Nach gesetzlicher Vorgabe wird auch die Dauer einer wissenschaftlichen Tätigkeit in einem Drittmittelfvorhaben auf die Befristungsmöglichkeiten nach § 2 Abs. 1 WissZeitVG angerechnet (gesetzlicher Sechsjahreszeitraum vor bzw. nach der Promotion).

Lehrkräfte für besondere Aufgaben

Auch die befristete Beschäftigung von Lehrkräften für besondere Aufgaben stellt einen Sonderfall dar. Diese können ausschließlich nach Teilzeit- und Befristungsgesetz mit sachlichem Grund ausgeschrieben werden.

Pädagogische Mitarbeiter:innen

Besonderes gilt für die Abordnung von Studienrät:innen bzw. Oberstudienrät:innen (als Pädagogische Mitarbeiter:innen). Sie werden vom Hessischen Kultusministerium derzeit grundsätzlich **nur für die Dauer von fünf Jahren** an die Universität abgeordnet.

Studentische Hilfskräfte

Studentische Hilfskräfte haben immer befristete Verträge. Um ihnen dennoch eine gewisse Verlässlichkeit der Arbeitsbeziehung zu bieten und auch um den Verwaltungsaufwand zu begrenzen, der mit der Einstellung von studentischen Hilfskräften verbunden ist, sollen an

der Universität Kassel Verträge mit studentischen Hilfskräften in der Regel **mindestens über ein Jahr** abgeschlossen werden.

Info & Hinweise:	Informationen der Abteilung Personal und Organisation zum Prozess der Ausschreibung Befristungsmöglichkeiten Informationen der Abteilung Personal und Organisation zur Anwendung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses der Universität Kassel 2020 Richtlinie für Beschäftigungsverhältnisse Kodex für gute Arbeit
Es helfen weiter:	... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation Referat für Schulpraktische Studien (Hilfe bei Abordnungen)

1.c Stellenumfang

Ob Beschäftigte in Vollzeit oder Teilzeit eingestellt werden können, richtet sich zunächst nach dem **zur Verfügung stehenden Stellenumfang**. Es sollten aber auch Überlegungen zur sozialen Situation angestellt werden. Faire Arbeitsverhältnisse, bei denen geleistete Arbeit angemessen vergütet wird, sind eine gute Grundlage für eine produktive Zusammenarbeit. Um einen Stellenumfang zu erhöhen, können beispielsweise im Sekretariatsbereich Drittelstellen zusammengefasst und für vorhandenes Personal zur Aufstockung genutzt werden. In Abhängigkeit von der individuellen Situation können auch halbe Qualifikationsstellen z.B. durch eingeworbene Drittmittel von Teilzeit aufgestockt werden. In beiden Fällen ist zu klären, wie das **Qualifikationsziel** in einem angemessenen Zeitraum erreicht werden kann.

Gerade bei studentischen Hilfskräften ist der Stellenumfang teilweise schwer zu bemessen. Stundenzettel sind hier die Grundlage für einen Nachweis der geleisteten Arbeit und werden auch aufgrund des Mindestlohngesetzes gefordert. Wie andere Beschäftigte haben studentische Hilfskräfte auch einen Urlaubsanspruch.

Info & Hinweise:	Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses der Universität 2020 Informationen der Abteilung Personal und Organisation zur Einstellung von studentischen Hilfskräften
Es helfen weiter:	... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation ... der oder die für Hilfskräfte zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation Personalrat

1.d Entgeltstruktur und Eingruppierung

Entscheidend für die zukünftige Bezahlung von Beschäftigten sind zum einen die **Entgeltgruppe** und zum anderen die **Stufe**, die der Person aufgrund ihrer bisherigen Berufserfahrung zugeordnet wird. Für die Eingruppierung in eine Entgeltgruppe kommt es auf die Tätigkeit an, die der Person übertragen wird. Grundlage für die tarifrechtliche Bewertung bildet die Tätigkeitsbeschreibung (s. u.).

Bewerber:innen auf eine Stelle sollten ihre künftige Entgeltgruppe und die (voraussichtliche) Stufe kennen, bevor sie sich für die Annahme einer Stelle entscheiden.

Im administrativ-technischen Bereich sind die Entgeltgruppen 6-8 je nach Anforderung an die Schwierigkeit der übertragenen Tätigkeit häufig vertreten, Wissenschaftliche Beschäftigte mit einem wissenschaftlichen Hochschulabschluss und entsprechender Tätigkeit werden in der Regel in die Entgeltgruppe 13 eingruppiert. Welche Aufgaben übertragen werden dürfen und somit die Eingruppierung, ist abhängig von der **Dotierung der Stellenresource**, d.h. der Dotierung, die im Strukturplan vorgesehen ist, aber auch nach den tarifrechtlich maßgeblichen Tätigkeitsprofilen.

Die Zuordnung ist gerade im technisch-administrativen Bereich nicht einfach und auch nicht immer konfliktfrei. Im Wissen darüber, dass die Universität finanziellen Grenzen unterworfen ist, die die Personalverwaltung zu beachten hat und dazu führen kann, dass gerade die Bezahlung des administrativ-technischen Personals oftmals nicht mit der in der Privatwirtschaft vergleichbar ist, sind Führungskräfte in besonderer Weise gefordert, sich für attraktive Arbeitsbedingungen der Beschäftigten am Arbeitsplatz und im Arbeitsumfeld zu engagieren.

Besonders schwierig gestaltet sich mitunter die Eingruppierung bei Aufstockung von Teilzeitstellen: Da das Arbeitsverhältnis stets als Ganzes betrachtet wird, kann es geschehen, dass Personen eine Minderung ihrer Entgeltgruppe erfahren, wenn sie ihre Teilzeitstelle (mit einer geringer vergüteten Stelle) aufstocken und die geringer bewertete Stelle überwiegt. Sinnvoll ist es, sich in solchen Fällen möglichst frühzeitig mit der Abteilung Personal und Organisation in Verbindung zu setzen. Für die betroffenen Beschäftigten kann es hilfreich sein, sich mit dem Personalrat in Verbindung zu setzen, der sie bei dem Klärungsprozess unterstützt.

Info & Hinweise: [Entgeltordnung zum TV-H in der Fassung des Änderungsstarifvertrages Nr. 16 zum TV-H vom 29. März 2019](#)

[Informationen der Abteilung Personal und Organisation zur Entgeltordnung TV-H](#)

Es helfen weiter: [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation](#)

[Personalrat](#)

1.e Tätigkeitsbeschreibungen

Wo immer dies möglich ist, sollten Aufgaben und Arbeitsanforderungen der Beschäftigten **ganzheitlich** gestaltet sein, d.h. Aspekte der eigenständigen Planung, Durchführung und Kontrolle ihrer Tätigkeit enthalten. Autonomiespielräume in der Arbeit dienen der Kompetenzentwicklung, Gesunderhaltung und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten. Daher sollen

sie auch an der Entwicklung von Lösungen für neue Aufgaben und Herausforderungen beteiligt werden.

Aus formaler Sicht bildet eine **Tätigkeitsbeschreibung** die inhaltliche Grundlage für die tarifliche Eingruppierung und – im Konfliktfall – bei Auseinandersetzungen über Arbeitsinhalte. Muster hierfür finden sich exemplarisch auf den Seiten www.uni-kassel.de/go/ausschreibung.

In der Tätigkeitsbeschreibung sind jeweils zu benennen: a) Tätigkeiten (Arbeitsvorgänge mit einem Arbeitsergebnis) und b) dazu notwendige Qualifikationen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie c) die Zeitanteile, die für die Tätigkeiten aufgewandt werden. Üblich ist die Benennung von ca. drei bis sechs Tätigkeitsblöcken. Je anspruchsvoller und eigenständiger die Aufgaben und je spezifischer die dazu erforderlichen Kompetenzen, umso höher die tarifliche Eingruppierung!

Bei **Qualifikationsstellen** sollten vorrangig Tätigkeiten in die Tätigkeitsbeschreibung aufgenommen werden, die der Qualifizierung der Personen dienlich sind. Sinnvoll ist auch eine moderate Beteiligung an Gremienarbeit innerhalb der Hochschule.

Die **Lehrverpflichtung** beträgt bei Qualifikationsstellen aus Landesmitteln der Universität gemäß der Lehrverpflichtungsverordnung vier SWS bei einer ganzen Stelle, bei anteiligen Beschäftigungsverhältnissen wird ein entsprechender Anteil dieser Lehrverpflichtung zugrunde gelegt. Für die Beschäftigung mit dem Ziel der Erstellung einer Qualifikationsarbeit sieht das Hochschulrecht (§ 72 Abs. 2 Satz 3 HessHG) ein Drittel der Arbeitszeit vor.

Lehrkräfte für besondere Aufgaben haben ein höheres Lehrdeputat. Näheres regelt die Lehrverpflichtungsverordnung des Landes Hessen in der jeweils gültigen Fassung.

Tätigkeitsbeschreibungen können sich im Verlauf einer Beschäftigung verändern. Anstehende Aufgabenänderungen sollten rechtzeitig mit der/dem Mitarbeiter:in besprochen werden, um deren/dessen Kenntnisse und Einschätzungen in die Planung mit aufzunehmen, Änderungen transparent zu machen, rechtzeitig Qualifizierungsmaßnahmen einleiten zu können und dadurch Ängste vor der Veränderung zu nehmen. Geänderte Tätigkeitsbeschreibungen **müssen auf dem Dienstweg an die Abteilung Personal und Organisation gesandt werden**. Dort werden diese tarifrechtlich geprüft und bewertet und erst dann der/dem Mitarbeiter:in übertragen.

Info & Hinweise: [Muster der Abteilung Personal und Organisation zu Ausschreibungstexten und Arbeitsplatzbeschreibungen](#)

[Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses der Universität Kassel von 2020](#)

[Lehrverpflichtungsverordnung des Landes Hessen](#)

Es helfen weiter: [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation](#)

2. Personalauswahl

Ein Arbeitsteam um neue Mitarbeitende erweitern zu können, ist eine chancenreiche und verantwortungsvolle Aufgabe. Es gilt, eine Person für eine Stelle dem **Prinzip der Bestenauslese** folgend zu finden, von der anzunehmen ist, dass sie zugleich gut in die Gruppe passt, ihre Kompetenzen produktiv einsetzen und gemeinsame Arbeitsvorhaben mit voranbringen wird. Zugleich geht die Universität Kassel mit dieser Person ein Beschäftigungsverhältnis ein, das

weitreichende (biografische, inhaltliche, rechtliche, ökonomische etc.) Konsequenzen haben kann: Für den einzelnen Menschen, aber auch für die Universität als Ganzes. Aus diesem Grund sind Führungskräfte dazu verpflichtet, sich an Vereinbarungen und Normen zu halten, die für Beschäftigungen im öffentlichen Dienst und für unsere Universität gültig sind.

Nicht erst bei der Auswahl der Personen, sondern schon bei der Ausschreibung und ggf. aktiven Rekrutierung werden daher auch **Ziele und Perspektiven** einbezogen, die sich die Universität als Organisation gesetzt hat: Internationalisierung, Gleichstellung der Geschlechter, Diversität, Erhöhung des Anteils schwerbehinderter Beschäftigter, Familienfreundlichkeit.

Diese Aspekte der Personalgewinnung können durch gezielte Ausschreibungen, aber auch aktive Rekrutierung – innerhalb und außerhalb der Universität – gefördert werden. Es gilt auch zu überlegen, welche bereits an der Universität arbeitenden Personen ggf. durch Weiterbildung oder andere Maßnahmen der Kompetenzentwicklung so gefördert werden können, dass eine eventuelle Bewerbung auf die jeweilige Stelle erfolgreich sein kann, denn interne Bewerber:innen können ihr organisationales Wissen, ihre Motivation und ihre Erfahrung auch in neuen Positionen einbringen.

Personalgewinnung greift also weiter als die bloße Ausschreibung einer Stelle. Daher sollte bei Stellen, die regulär z. B. durch Befristungen oder durch altersbedingtes Ausscheiden frei werden, vorausschauend geplant werden.

2.a Stellenausschreibung

Extern oder intern?

Stellen können sowohl intern, als auch extern ausgeschrieben werden.

Wenn sicher ist, dass z.B. durch Aufstockung einer Teilzeitstelle Bedienstete der Universität beschäftigt werden können, dann ist eine interne Ausschreibung über das Intranet der Universität ausreichend. Mit einer externen Ausschreibung wird allerdings eine breitere Öffentlichkeit erreicht und sie erhöht die Chancen auf eine Auswahl unter einer größeren Zahl von Bewerber:innen.

Zu besetzende Stellen in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind oder bei denen schon vor der Ausschreibung anzunehmen ist, dass es kaum interne Bewerber:innen geben kann, sollten **zeitgleich intern und extern** ausgeschrieben werden. Dies ist bei Stellen für wissenschaftliche/künstlerische Mitarbeiter:innen in aller Regel der Fall. Externe sowie interne Ausschreibungen werden von der Abteilung Personal und Organisation auch der **Agentur für Arbeit** gemeldet, die dann Arbeitssuchende, insbesondere auch als arbeitssuchend gemeldete Schwerbehinderte, zur Bewerbung auffordert.

Ausschreibungen für **Pädagogische Mitarbeiter:innen** erfolgen in der Regel über das Amtsblatt. Das Referat Schulpraktische Studien hilft weiter!

Beschäftigte, die ihren Stellenumfang erhöhen und/oder ihren Tätigkeitsbereich erweitern möchten, können über den **internen Stellenvermittlungsmarkt** (s.u.) vermittelt werden. Suchende Bereiche können über den Stellenvermittlungsmarkt bei personellen Engpässen (z.B. eine längere Erkrankung) ebenfalls auf den Pool der Interessierten zurückgreifen.

Zeitung oder Internet?

Bei einer externen Ausschreibung besteht die Möglichkeit, neben der Homepage der Universität Kassel, weitere Optionen zur Publikation der Stellenanzeige zu nutzen. Stellenanzeigen in Printmedien, wie z. B. der **ZEIT** oder in der Lokalzeitung **HNA** erreichen eine breite Öffentlichkeit, sind aber auch mit hohen Kosten verbunden. Teilweise geben Fachbereiche einen Zuschuss zur Veröffentlichung, doch ansonsten trägt das ausschreibende Fachgebiet die Kosten selbst.

Sinnvoll kann es sein, **kleinere Anzeigen** drucken zu lassen, in denen beispielsweise mit einem QR-Code ein Hinweis auf eine Internetanzeige gegeben wird oder auch gemeinsam **mit anderen ausschreibenden Bereichen eine Anzeige gemeinsam** zu gestalten.

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, die Stellenanzeige auf verschiedenen Internetportalen, wie z. B. LinkedIn, XING, bund.de, Fachjournale etc. zu veröffentlichen. Die gewünschten Veröffentlichungen sind über das Ausschreibungsformular durch den ausschreibenden Bereich mitzuteilen. Eine Veröffentlichung wird dann durch die Abteilung Personal und Organisation veranlasst.

Eine Ausschreibung kann ausschließlich im Intranet oder öffentlich im Internet auf der Homepage erfolgen. Unbefristet zu besetzende Stellen im akademischen Bereich sind **grundsätzlich öffentlich** auszuschriften.

Bewerbungsfrist

In der Regel beträgt die Bewerbungsfrist **mindestens 2 Wochen**; in Ausnahmefällen kann sie in Absprache mit den Gremien kürzer sein.

Solange noch keine abschließende Vorauswahl getroffen wurde, können auch nach Ende der Bewerbungsfrist eingehende Bewerbungen berücksichtigt werden.

Ausschreibung einreichen

Wenn der Ausschreibungstext verfasst wurde, ist dieser per E-Mail an die / den für den jeweiligen Bereich zuständige/n Sachbearbeiter:in in der Abteilung Personal und Organisation zu schicken. Gleichzeitig wird der Text auf dem Dienstweg (Institut > Dekanat) in die Hauspost gegeben sowie eine Kopie des Vorgangs in den Akten im einstellenden Bereich abgelegt.

Info & Hinweise:

[Informationen der Abteilung Personal und Organisation zum Prozess der Ausschreibung](#)

[Ausfüllhilfe der Abteilung Personal und Organisation für Ausschreibungsmuster von Stellen für Tarifbeschäftigte](#)

[Interner Stellenvermittlungsmarkt](#)

Es helfen weiter:

[Abteilung Personal und Organisation Gruppe III D \(Zentrale Dienste Personal, Stellenbewirtschaftung/Personalausgabecontrolling\)](#)

[... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation](#)

[Referat für Schulpraktische Studien](#)

2.b Eine Stelle besetzen

Wie gut eine Person auf eine Stelle „passt“, ist nicht immer auf den ersten Blick erkennbar – schon von daher ist ein **geregeltes Auswahlverfahren** wichtig. Außerdem hat die Universität Kassel als staatliche Einrichtung Grundsätze der Bestenauslese, der Frauenförderung, der Förderung zur Beschäftigung von Schwerbehinderten und der Nicht-Diskriminierung zu berücksichtigen. Das Beteiligungsverfahren hilft dabei, die unterschiedlichen Motive und Interessen auszugleichen.

Bewerbungen einsehen

Die Bewerbungen gehen über das Bewerbungsmanagementsystem BITE ein und sind mit einem entsprechenden Zugang dort einsehbar. In Schriftform eingegangene Bewerbungen werden manuell durch die Abteilung Personal und Organisation im Bewerbungsmanagementsystem BITE eingepflegt. Die Bewerbungsunterlagen sind für alle am Auswahlverfahren zu berechtigenden Personen unmittelbar einsehbar. Nach Ende der Bewerbungsfrist kann eine Bewerbungsliste über das Bewerbungsmanagementsystem BITE durch den einstellenden Bereich erstellt werden. In Papierform eingegangene Bewerbungsunterlagen können auch direkt in der Abteilung Personal und Organisation abgeholt werden. Damit werden selbstverständlich nicht Personen beauftragt, die sich selbst um die ausgeschriebene Stelle beworben haben.

Info & Hinweise: [Informationen der Abteilung Personal und Organisation zum Auswahlverfahren](#)

Es helfen weiter: [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation](#)

2.c Beteiligungsverfahren

Am gesamten Auswahlverfahren (von der Vorauswahl bis zum Einstellungsvorschlag) sind der **Personalrat** und die **Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte (des Fachbereichs)** zu beteiligen. Wenn Bewerbungen schwerbehinderter Personen eingegangen sind, ist die **Schwerbehindertenvertretung** hinzuzuziehen.

Info & Hinweise: [Informationen der Abteilung Personal und Organisation zum Auswahlverfahren \(Inklusive Beteiligungsverfahren\)](#)

Es helfen weiter: [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation](#)

[Personalrat](#)

[Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte des Fachbereichs oder zentrale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte](#)

[Schwerbehindertenvertretung](#)

Umgang mit Bewerbungen

Personaldaten sind **vertraulich** zu behandeln! Dazu gehört, dass elektronische Bewerbungen nur über sichere Internetverbindungen weitergeleitet und nur den Personen zugänglich gemacht werden, die selbst unmittelbar an der Auswahl beteiligt sind. Personen, die sich selbst um die ausgeschriebene Stelle beworben haben, erhalten keinen Zugriff auf die

Daten. Alle zugriffsberechtigten Personen werden vom einstellenden Bereich dazu aufgefordert, **diese Unterlagen unmittelbar nach dem Auswahlverfahren zu löschen**. Die im Bewerbungsmanagementsystem BITE gespeicherten Bewerbungsunterlagen werden nach der sechsmonatigen Aufbewahrungsfrist automatisiert durch die Abteilung Personal und Organisation gelöscht.

Es helfen weiter: [Behördliche Datenschutzbeauftragte](#)

2.d Auswahlverfahren

Die Kriterien für eine Vorauswahl der Bewerber:innen sind schon durch die Ausschreibung vorgegeben. Im Sinne eines rechtssicheren Verfahrens erweist es sich als sinnvoll, „harte“ **Muss-Kriterien**, **Soll-Kriterien** (werden erwartet) und **Kann-Kriterien** (von Vorteil) zu formulieren und zu bewerten, mit Hilfe derer die Auswahl derjenigen Personen erfolgen wird, die für ein Auswahlgespräch eingeladen werden sollen.

Schwerbehinderte Bewerber:innen sind **grundsätzlich** zu einem Auswahlgespräch einzuladen. Dies gilt nur dann nicht, wenn ihnen die fachliche Eignung offensichtlich fehlt. Es sollte mit Blick auf Bewerbungen schwerbehinderter Personen frühzeitig mit der Schwerbehindertenvertretung in Kontakt getreten werden.

Unterbleibt eine rechtlich gebotene Einladung, kann dies zu Schadensersatzansprüchen der/des Bewerber:in gegen die Universität Kassel führen. In Zweifelsfällen, insbesondere bei unterschiedlicher Bewertung zu einer offensichtlichen Nichteignung sollte daher eine Rückfrage an die/den Sachbearbeiter:in in der Abteilung Personal und Organisation erfolgen.

Info & Hinweise: [Informationen der Abteilung Personal und Organisation zum Auswahlverfahren](#)

[Schwerbehindertenrecht \(Teilhaberichtlinien\) in Auswahlverfahren](#)

Es helfen weiter: [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation](#)

[Personalrat](#)

[Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte](#)

[Inklusionsbeauftragte des Arbeitgebers](#)

[Schwerbehindertenvertretung](#)

Auswahlgespräche

Auswahlgespräche sind nicht nur für den einstellenden Bereich, sondern vor allem für die Bewerber:innen ein wichtiger Termin!

Je nach Umfang der Fragen sollten **45-60 Minuten pro Bewerber:in** einplant werden. Es sollte daran gedacht werden, sie angemessen zu begrüßen, die Anwesenden vorzustellen und sich auch nach Fragen der Bewerber:innen zu erkundigen.

Zur besseren Vergleichbarkeit der verschiedenen Bewerber:innen ist ein Gesprächsleitfaden mit Bezug zu den in der Ausschreibung beschriebenen Muss-, Soll- und Kann-Kriterien zu verwenden. Hilfreich zur Einschätzung konkreter Kompetenzen ist auch, eine praktische Aufgabe zu

stellen bzw. ein Thema für einen kurzen Impulsvortrag/Statement vorzugeben, der im Rahmen des Auswahlgesprächs gehalten werden soll. Zur Bewertung der Antworten und Aufgaben sollten im Vorfeld „erwünschte“ Antworten und ein Bewertungsraster (z.B. ein Noten- oder Punktesystem) erarbeitet werden. Schließlich sollte vorab eine Gewichtung der Fragen und Aufgaben vorgenommen werden, um einen transparenten Einstellungsvorschlag erstellen zu können.

Bei der Besetzung von unbefristeten Stellen erhalten einstellende Bereiche **Beratung und Unterstützung für das Auswahlverfahren** vom Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur (z.B. Beratung zum Einsatz von Frageleitfäden und Testaufgaben, Moderation des überfachlichen Teils in Auswahlgesprächen).

Verfahren zur Besetzung von Leitungspositionen (ausgenommen Professuren) werden extern begleitet und in die engere Auswahl genommene Kandidat:innen durchlaufen ein **Führungs- und Managementaudit**.

Einige Fragen sollten im Interesse eines rechtssicheren Verfahrens **NICHT** gestellt werden: Nach bestehender Schwangerschaft bzw. Erkrankungen/Schwerbehinderung, nach Zugehörigkeit zu einer Gewerkschaft, nach sexueller Orientierung, nach Alter. Lediglich die Schwerbehindertenvertretung darf (unter Ausschluss der Öffentlichkeit) die Art einer vorliegenden Behinderung/Erkrankung erfragen.

Empfehlung für einen Gesprächsablauf:

- Begrüßung, Vorstellung der Gesprächsteilnehmer:innen, ggf. Informationen zu der ausgeschriebenen Stelle
- kurze Vorstellung des Lebenslaufs mit Fokus auf Motive für die Bewerbung und Kenntnisse / Fähigkeiten in Bezug auf die ausgeschriebene Stelle. Ggf. Fragen zu Unklarheiten in der Bewerbung
- ggf. Kurzvortrag / Statement zu einem bzgl. der ausgeschriebenen Stelle aussagefähigen Thema
- Fragen zu allen ausgeschriebenen fachlichen und überfachlichen Anforderungen, soweit nicht bereits durch schriftliche Bewerbung hinreichend beantwortet. Ggf. kurze Arbeitsprobe/Arbeitsaufgabe z.B. zur Priorisierung von Tätigkeiten, Überprüfung von Software- oder Sprach-Kenntnissen
- Informationen zum weiteren Ablauf des Verfahrens
- der/dem Bewerber:in Gelegenheit zu eigenen Fragen geben
- Dank und Verabschiedung.

Bei mehreren Bewerber:innen sollten **kurze Pausen** zwischen den Gesprächen eingeplant werden. Es sollte darauf geachtet werden, dass unterschiedliche Bewerber:innen auf eine Stelle einander nicht begegnen.

Die zumutbare „Grenze“ für die auswählenden Personen für ein eintägiges Auswahlverfahren liegt bei **sechs Bewerber:innen**. Mehrtägige Auswahlverfahren sollten möglichst vermieden werden. Sofern dies nicht

möglich ist, sollten sie in einem engen zeitlichen Zusammenhang, idealerweise **an unmittelbar aufeinander folgenden Tagen**, geplant werden, um aufgrund der Aktualität der Eindrücke einen sachgerechten Bewerber:innenvergleich sicherstellen zu können.

Sollten sich nach den ersten Auswahlgesprächen zwei Bewerber:innen mit **gleicher Eignung** herausstellen, sollten diese beiden Kandidat:innen zu einem weiteren Gespräch eingeladen werden, um vertiefend fachliche und überfachliche Kenntnisse und Erfahrungen zu prüfen.

Info & Hinweise: [Informationen der Abteilung Personal und Organisation zum Auswahlverfahren](#)

Es helfen weiter: [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation](#)

[Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur](#)

2.e Einstellungsvorschlag

Ist die Entscheidung für eine/einen Bewerber:in gefallen, muss der **Einstellungsvorschlag auf dem Dienstweg an die Abteilung Personal und Organisation** gesendet werden. In diesem Einstellungsvorschlag wird beschrieben nach welchen Kriterien die Auswahl erfolgte und warum die/der Wunschkandidat:in am besten geeignet ist, die Stelle auszufüllen. Wenn ein/e schwerbehinderte/r Bewerber:in ausgeschlossen wird, muss dies begründet werden und unter Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung erfolgt sein.

Und dann?

Bevor die Einstellung erfolgen kann, müssen die **Zustimmungen** der zentralen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte und des Personalrats als Gremium vorliegen. Das wird in der Regel dann kein Problem sein, wenn die Rahmenbedingungen (Stellenanteil, tarifliche Eingruppierung) für die künftigen Beschäftigten angemessen ausgestaltet sind, wenn der Personalrat frühzeitig ins Verfahren einbezogen wurde und wenn die Vorgaben der Frauenförderung und des Schwerbehindertenrechts beachtet wurden (d.h. die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte und die Schwerbehindertenvertretung einbezogen sind). Mit allen Beteiligten sollten **Termine für Vorstellungsgespräche frühzeitig** abgestimmt werden, um zu vermeiden, dass sich Verfahren verzögern, weil die am Verfahren zu beteiligenden Personen wie die Interessensvertretungen terminlich verhindert sind.

Der Einstellungsvorschlag wird dem Personalrat durch die Abteilung Personal und Organisation zur Entscheidung in einer seiner Sitzungen vorgelegt. Die Sitzungen des Personalrats finden **wöchentlich donnerstags** statt.

Der Personalrat hat eine **Frist von zwei Wochen** für seine Entscheidung.

Anschließend bearbeitet die Abteilung Personal und Organisation die Einstellung bis hin zur Unterschrift unter dem Arbeitsvertrag. Im günstigen Fall wird die Einstellungszusage und der **Arbeitsvertrag** ohne

Unterschrift verschickt und nach Rücksendung der gesamten Unterlagen durch die Unterschrift des Arbeitgebers ergänzt.

Es ist zu beachten, dass **Einstellungszusagen** aus rechtlichen Gründen durch die Abteilung Personal und Organisation erfolgen müssen, und dass die Arbeit erst **nach Unterzeichnung des Arbeitsvertrages** angetreten werden darf. Bei Verzögerungen sollte der Kontakt zu künftigen Beschäftigten gehalten werden, um zu vermeiden, dass bei dieser oder diesem eine Verunsicherung auftritt.

Info & Hinweise:	Informationen der Abteilung Personal und Organisation zum Einstellungsverfahren Einstellungsantrag inkl. Beteiligung der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten Ausfüllhilfe der Abteilung Personal und Organisation zum Einstellungsantrag Vordruck Stufenzuordnung nicht wiss. Dienst EG 2-15 Vordruck Stufenzuordnung wiss. Dienst EG 13-15
Es helfen weiter:	... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation Personalrat Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte Schwerbehindertenvertretung

3. Onboarding

3.a Einarbeitung und Probezeit – Checklisten für einstellende Bereiche

Ein guter Start führt schneller zum gemeinsamen Erfolg. Dies gilt auch für einen Start am neuen Arbeitsplatz. Wenn die neu eingestellte Person nach ihrem ersten Tag die Universität mit dem Gefühl verlässt, die richtige Entscheidung getroffen zu haben, sind wichtige Weichen für eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit gestellt. Dazu ist eine freundliche Begrüßung und Vorstellung der Kolleg:innen ebenso wichtig wie die Bereitstellung eines eingerichteten Arbeitsplatzes.

Selbstverständlich sollte sein, sich als Vorgesetzte oder Vorgesetzter am ersten Arbeitstag Zeit für ein ausführliches Gespräch mit der/dem neuen Beschäftigten zu nehmen. Dabei können neben den anstehenden Aufgaben auch Qualifizierungsbedarfe erhoben und Absprachen zur Zusammenarbeit getroffen werden.

In der sich anschließenden Einarbeitungszeit benötigt die neu eingestellte Person in besonderer Weise Unterstützung. Vorgesetzte können hier auch auf Hilfe von anderen Beschäftigten setzen und ein Teammitglied beauftragen, der bzw. dem neuen Kolleg:in als „**Startbegleiter:in**“ für Fragen zur Seite zu stehen.

Checklisten (s.u.) helfen einstellenden Bereichen dabei, die wichtigsten Schritte für eine gelingende Einarbeitung im Blick zu haben.

Info & Hinweise: [Informationen der Abteilung Personal und Organisation zum Arbeitsbeginn](#)

[Checklisten für Vorgesetzte zum unterstützenden Onboarding von Beschäftigten](#)

- [Vor dem ersten Arbeitstag](#)
- [Am ersten Arbeitstag](#)
- [Einarbeitung und Probezeit](#)
- [Qualifizierungsbedarf](#)

[Beantragung Uni-Account für neue Beschäftigte](#)

Es helfen weiter: [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation](#)

[Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur](#)

Probezeit

In der Regel dauert die Probezeit **sechs Monate**. Die Abteilung Personal und Organisation wird bereits nach drei Monaten den Bereich anschreiben und der/dem Vorgesetzten das Ende der Probezeit mitteilen. Dem Schreiben ist ein Formular beigelegt, mit dem vor Ablauf der Probezeit durch den entsprechenden Bereich bestätigt wird, dass die Person weiter beschäftigt werden soll.

Dieser Brief zur „Halbzeit“ der Probezeit sollte auch **spätestens** Anlass sein, der/dem Beschäftigten eine Rückmeldung zu geben, wie die bisherige Zusammenarbeit wahrgenommen und bewertet wird.

Bestehen **Zweifel**, ob die Beschäftigung die richtige Lösung ist, dann sollte erstens mit der betroffenen Person und zweitens mit der Abteilung Personal und Organisation möglichst umgehend das Gespräch gesucht werden. Ist eine positive Feststellung der Bewährung fraglich, muss rechtzeitig in Absprache mit der Abteilung Personal und Organisation eine Entscheidung vorbereitet werden. Eine Verlängerung der Probezeit ist rechtlich ausgeschlossen.

Eine frühzeitige Kommunikation mit den Betroffenen muss auch von diesen nicht notwendig als unangenehm oder belastend erlebt werden. In einigen Fällen kann eine klare Rückmeldung und die gemeinsame Suche nach Alternativen, ggf. auch mit dem Personalrat, der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten oder der Schwerbehindertenvertretung sogar als entlastend erlebt werden (Hinweise dazu finden sich weiter unten auch unter „vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses“).

Kurz vor Abschluss der Probezeit bzw. dem Übergang in das normale Beschäftigungsverhältnis ist ein Personalgespräch sinnvoll, das diesen Übergang zunächst als bedeutungsvoll markiert und Rückmeldung über die wechselseitige Wahrnehmung erlaubt.

Info & Hinweise: [Informationen zum Beschäftigungsverhältnis als Beschäftigte der Universität Kassel](#)

[Informationen zum Beschäftigungsverhältnis als Studentische Hilfskraft](#)

Es helfen weiter: [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation](#)
[... die oder der für Hilfskräfte zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation](#)
[Bei Konfliktfällen und Probezeitkündigungen: Abteilung Personal und Organisation](#)
[Personalrat](#)
[Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte](#)
[Schwerbehindertenvertretung](#)

3.b Arbeitszeitenregelungen

Die Arbeitszeit bei **Tarifbeschäftigten** der Universität beträgt auf einer vollen Stelle **grundsätzlich 40 Stunden pro Woche**; für Beamt:innen **gilt eine wöchentliche Arbeitszeit von 40 bis 41 Stunden**, die nach Lebensalter gestaffelt ist.

Wie diese Arbeitszeit bei Teilzeitbeschäftigten auf die einzelnen Wochentage gleichmäßig verteilt wird, wird mit den Betroffenen gemeinsam vereinbart und der Abteilung Personal und Organisation mitgeteilt. Dabei sind rechtliche Rahmenbedingungen (insbesondere Höchstgrenze der täglichen Arbeitszeit von 8 Stunden, Pausenregelung von 30 Minuten bei einer täglichen Arbeitszeit ab 6 Stunden und 45 Minuten bei einer täglichen Arbeitszeit ab 9 Stunden) zu beachten.

Die **Grundsätze der Familienfreundlichkeit** sind dabei zu beachten ebenso wie die Tatsache, dass häufige Fahrten aus dem Umland das Gehalt von Teilzeitbeschäftigten mitunter erheblich belasten können. Es gilt daher, eine Balance zwischen den Anforderungen der Arbeitsplätze und den Interessen der Beschäftigten zu finden.

Die Regelungen zur Mobilen Arbeit sind durch die Dienstvereinbarung zur Mobile Arbeit geregelt (s.u.).

Für die Bediensteten der Zentralen Universitätsverwaltung und der zentralen Einrichtungen Universitätsbibliothek, IT-Servicezentrum und UniKasselTransfer gilt die **Dienstvereinbarung über die gleitende Arbeitszeit** (s. u.). Für die Bediensteten der übrigen Bereiche sieht das Rundschreiben vom 02.02.2010 (s. u.) grundsätzlich eine feste Arbeitszeitregelung mit zwei Varianten vor. Davon abweichende Individualregelungen sind möglich; diese sollten aber schriftlich vereinbart werden, damit für beide Seiten Klarheit besteht und bei einem Wege- bzw. Arbeits-/Dienstunfall der Versicherungsschutz gewährleistet ist.

Eine klare Absprache, möglichst auch schriftlich fixiert, sollte zudem erfolgen, wenn wissenschaftliche Mitarbeiter:innen darum bitten, die Arbeit an Qualifizierungsprojekten **nicht an dem per Arbeitsverhältnis definierten Arbeitsort**, sondern ausnahmsweise in der Bibliothek oder Zuhause durchführen zu können. Grundsätzlich sollte aber darauf geachtet werden, dass auch an der Universität Arbeitsplätze so organisiert sind, dass ruhiges und konzentriertes Arbeiten möglich ist.

Außerdem gehört zum universitären Leben auch die Möglichkeit des Austauschs mit Kolleg:innen und Studierenden, die ohne verlässliche Anwesenheit nur bedingt gewährleistet ist. Die Einrichtung von Präsenzzeiten kann hier hilfreich sein. Insbesondere wegen des Versicherungsschutzes und aus Gründen der Arbeitssicherheit sollten auch Absprachen bzw. schriftliche Regelungen erfolgen, sofern eine Tätigkeit in den Abendstunden (z. B. Lehrveranstaltung zu ungünstigen Randzeiten) oder am Wochenende durchgeführt werden muss.

Alle Vereinbarungen über Abweichungen von der regulären Arbeitszeit müssen die o.g. rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen.

Überstunden sind grundsätzlich durch entsprechende Freizeit auszugleichen. Sofern es besondere Arbeitssituationen erfordern, dass Beschäftigte über eine längere Zeit über ihre reguläre Arbeitszeit hinaus **Mehrarbeits- bzw. Überstunden** leisten müssen, die finanziell ausgeglichen werden sollen, bedarf dies der vorherigen schriftlichen Anordnung durch die Abteilung Personal und Organisation. Für Schwerbehinderte können dabei gesonderte Regelungen zum Tragen kommen. Hierzu muss ein **schriftlicher Antrag** auf dem Dienstweg gestellt werden, aus dem ersichtlich ist, für welche/n Bedienstete/n aus welchem Anlass Mehrarbeits- bzw. Überstunden angeordnet werden sollen. Auch müssen in dem Antrag Dauer und Umfang der Mehrarbeits- bzw. Überstundenanordnung sowie die Finanzierungsquelle genannt werden. Die auf Anordnung geleisteten Mehrarbeits- bzw. Überstunden bedürfen der **Dokumentation**.

Auch sonstige Abweichungen von der regulären Arbeitszeit wie z. B. längeres Arbeiten an einzelnen Tagen sowie ganztägiger oder halbtägiger Zeitausgleich sollten von den Beschäftigten schriftlich erfasst und von der bzw. dem Vorgesetzten (monatlich) abgezeichnet werden. Dies hilft, Missverständnisse zu vermeiden. Ein Blick auf die Arbeitszeitdokumentation kann bei der Klärung helfen, wie etwaige Ungleichgewichte oder Überlasten ggf. aufgelöst werden können. Zwischen Weihnachten und Neujahr war die Hochschule in den letzten Jahren geschlossen. Ein solcher Zeitraum kann für einen Zeitausgleich genutzt werden.

Mobile Arbeit

Mit der Möglichkeit zum mobilen Arbeiten soll den Beschäftigten eine zeitgemäße und familienfreundliche Arbeitsform geboten werden. Die Möglichkeit des mobilen Arbeitens soll der Entwicklung der Arbeitswelt sowie dem Wunsch der Beschäftigten nach einer Flexibilisierung ihrer Arbeitsorganisation Rechnung tragen. Sie dient u. a. der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, der Stärkung von Eigenverantwortung, Arbeitsmotivation sowie der Arbeitszufriedenheit und soll Ausdruck einer von Vertrauen und Wertschätzung geprägten Kultur am Arbeitsplatz sein. Gleichwohl ist die Arbeit der Beschäftigten in Präsenz in der Universität, etwa für die Identifikation mit der Universität oder für die persönliche Kommunikation, auch weiterhin sehr wichtig.

Mobile Arbeit kann grundsätzlich von allen Beschäftigten in Anspruch genommen werden, wenn die von den Beschäftigten wahrzunehmenden (Teil-)Aufgaben zur Erledigung in Mobiler Arbeit geeignet sind.

Mobile Arbeit kann grundsätzlich von allen Beschäftigten ab einer Beschäftigungszeit von sechs Monaten in Anspruch genommen werden. Sofern die Einarbeitung gewährleistet ist, sind Ausnahmen, insbesondere für neueingestellte Beschäftigte, Beschäftigte mit einer Unterbrechung des Beschäftigungsverhältnisses an der Universität Kassel von weniger als sechs Monaten oder für Beschäftigte mit individuellen Unterbrechungen (z. B. Elternzeit, Erkrankung, Beurlaubung) möglich.

Informationen hierzu können der Dienstvereinbarung zur Mobilen Arbeit (s.u.) entnommen werden.

Info & Hinweise: [Allgemeine Informationen der Abteilung Personal und Organisation zu Arbeitszeiten](#)

[Dienstvereinbarung über die gleitende Arbeitszeit \(Stand: 21.10.2015\)](#)

[Ergänzung der Dienstvereinbarung über die gleitende Arbeitszeit \(Stand: 19.03.2020\)](#)

[Dienstvereinbarung Regelung bei auf Krankheit beruhender Dienst- bzw. Arbeitsunfähigkeit sowie für Urlaub und Dienst- bzw. Arbeitsbefreiung \(Stand: 01.12.2017\)](#)

[Dienstvereinbarung zur Mobilen Arbeit](#)

Es helfen weiter: [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation](#)

[Family Welcome Service](#)

[Personalrat](#)

[Schwerbehindertenvertretung](#)

3.c Arbeits- und Gesundheitsschutz

Führungskräfte haben entsprechend ihrem jeweiligen Aufgaben- und Kompetenzbereich erheblichen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten und Studentischen Hilfskräften. Sie haben Handlungs-, Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse, besitzen die Budgetverantwortung und bestimmen damit unmittelbar die konkreten Arbeits- und Studienbedingungen in ihrem Bereich.

Hieraus ergibt sich für Führungskräfte unmittelbar die Verantwortung, innerhalb ihres jeweils zugeordneten sachlichen, räumlichen und personellen Leitungs- oder Teilleitungsbereichs alle notwendigen Maßnahmen im Sinne des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu veranlassen.

Die Gestaltungsfelder des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes stellen einen wichtigen Baustein zur Stärkung unserer Kompetenzen und zum Wohle unserer Beschäftigten und Studierenden dar. Mit einem gesunden Arbeits- und Studenumfeld unterstützen wir die Voraussetzungen für exzellente Arbeits-, Forschungs- und Studienbedingungen. Dabei geht es sowohl um **physische als auch psychische Aspekte der Gesundheit**.

Eine besondere Bedeutung unter diesen Verpflichtungen kommt hierbei der **Gefährdungsbeurteilung** zu. Sie ist vor Beginn aller Arbeitsprozesse durchzuführen und dient der systematischen Ermittlung von möglichen Belastungen und Gefährdungen, die auf die Beschäftigten einwirken können. Aus ihr leiten sich alle Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ab. Eine dieser Maßnahmen sind z.B. Unterweisungen, mit denen über mögliche Gefährdungen unterrichtet und die für die Tätigkeiten notwendige Fachkunde vermittelt werden sollen.

Die Gruppe Arbeitssicherheit und Umweltschutz stellt eine Vielzahl von Informationen und Hilfsmitteln auf ihrer Homepage bereit, mit deren Hilfe die Erstellung von Arbeitsschutzdokumenten erledigt werden kann.

Es helfen weiter: [Gruppe VC Arbeitssicherheit und Umweltschutz](#)

3.d Teilnahme an Mitwirkungsgremien

Eine Universität lebt u.a. von der Teilhabe ihrer Mitglieder an Mitwirkungsgremien. In der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse sollte deshalb berücksichtigt werden, dass Beschäftigte für solche Aktivitäten in angemessenem Umfang Zeit zur Verfügung steht.

4. Personalführung

4.a Umgang miteinander

Personalführung ist eine verantwortungsvolle Aufgabe. Führungskräfte begleiten Menschen in ihrer beruflichen Entwicklung und haben die Chance, dabei solide und produktive Beziehungen herzustellen. Zur Kultur der Universität Kassel gehört es, dabei auf einen fairen, respektvollen, verlässlichen, wertschätzenden und vertrauensvollen Umgang zu achten.

Achtsamkeit

Führungskräfte sollten sich ihrer Vorbildfunktion für die ihnen anvertrauten Beschäftigten bewusst sein und mit hoher Achtsamkeit agieren. Daraus folgt auch, Verantwortung für das eigene Handeln und für dessen Ergebnisse zu übernehmen und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung zu befördern. Für Professor:innen hat der Senat Orientierungen zu ihrer Rolle als Führungskräfte verabschiedet. Darüber hinaus bietet die Universität Kassel ihren Führungskräften individuelle Coaching-, Fortbildungs- und Beratungsangebote.

Gegenseitiger Respekt

Grundlage jeglicher beruflichen Kommunikation ist der Respekt vor der Person des anderen. Dazu gehört, auch in Abwesenheit anderer darauf zu achten, dass niemand „das Gesicht“ verliert. Ironie oder abschätzige Bemerkungen haben in professionellen Beziehungen keinen Platz.

Besonders problematisch sind E-Mails mit nicht-wertschätzendem Inhalt – an Dritte weitergeleitet können sie Konflikte rasch eskalieren lassen.

Vertraulichkeit und Datenschutz

Beschäftigte haben ein Recht auf Vertraulichkeit ihrer Personalinformationen. Dies betrifft z. B. Informationen über Lebensverhältnisse, Arbeitsleistungen, soziale Beziehungen, Behinderungen oder Erkrankungen. Wenn solche Informationen verfügbar sind, dürfen diese nicht mit Dritten geteilt werden. Mitunter geschieht das ganz ohne Absicht.

Info & Hinweise: [Orientierungen zur Tätigkeit von Professor: innen an der Universität Kassel](#)

[Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses der Universität Kassel von 2020](#)

[Personalentwicklungskonzept der Universität Kassel 2017-2021](#)

Es helfen weiter: [Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur](#)
[Abteilung Personal und Organisation](#)

[Personalrat](#)

[Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte](#)

[Schwerbehindertenvertretung](#)

4.b Wissensmanagement und Berichtswesen

Wie jede Organisation verfügt auch die Universität Kassel über explizites und implizites Wissen zu Prozessen, Abläufen, Ansprechpersonen usw. Wie in jeder anderen Organisation hängt vom Umgang mit diesem Wissen maßgeblich ab, wie produktiv und effizient Teams miteinander arbeiten können.

Sitzungskultur

Sitzungen gewährleisten Information und Beteiligung auf unterschiedlichen Ebenen der Hochschule. An vielen Stellen ist es daher hilfreich, Regelkommunikation z.B. in Form von Jour fixes einzuführen. Hilfreich ist es, wenn sich im eigenen Arbeitsumfeld zusätzlich auf Regeln des Umgangs in Sitzungen verständigt wird, die z.B. so aussehen können:

- jede Sitzung hat ein benanntes Ziel bzw. eine Tagesordnung
- Beginn und Ende der Sitzung werden frühzeitig bekannt gegeben. Im Sinne einer familienfreundlichen Hochschule ist es günstig, wenn Sitzungen spätestens um 16 Uhr enden
- die Sitzung beginnt pünktlich
- wenn die Person, die die Sitzung leitet, 10 Minuten nach dem vereinbarten Termin nicht anwesend ist, fällt die Besprechung aus
- Redner:innen achten in ihren Beiträgen auf Wertschätzung und Achtung der weiteren Anwesenden. Das gilt auch für die Länge einzelner Beiträge
- die Ergebnisse werden in Protokollen festgehalten und den Beteiligten zeitnah zugänglich gemacht
- auch für Sitzungen und Besprechungen gilt, dass Personalangelegenheiten grundsätzlich vertraulich zu behandeln sind.

Wissensmanagement und Berichtswesen

Das Intranet der Universität Kassel bietet vielfältige Informationsmöglichkeiten zu einzelnen Verfahrensabläufen. Auf den Seiten <https://www.uni-kassel.de/hochschulverwaltung/themen/themen-von-a-z> finden sich zu zahlreichen Themen Arbeitshilfen, Formulare und Ansprechpersonen. Doch auch in die andere Richtung soll der Informationsaustausch funktionieren: Wenn Beschäftigte Anregungen, Informationen oder Beschwerden haben, so sollte nicht gezögert werden, dies an die entsprechenden Ansprechpersonen in Fachbereichen und Verwaltung zu kommunizieren.

Auch im eigenen Arbeitsbereich ist ein guter Informationsfluss wichtig. Dazu zählt auch, dass für alle Wissensträger:innen in einem Zuständigkeitsbereich eine Vertretung organisiert ist, damit notwendiges Wissen auch dann verfügbar ist, wenn eine solche Person im Urlaub oder erkrankt ist.

Zum Austausch von Wissen bietet die Universität Kassel z.B. MOODLE sowie Microsoft SharePoint (<https://www.uni-kassel.de/its-handbuch/kommunikation/sharepoint/zugang.html>) als Plattform für den Austausch im Fach-/Aufgabengebiet und mit Studierenden an. Manche Institute stellen hier auch Formulare und Informationen über Prozesse und Zuständigkeiten bereit, die von allen eingesehen werden können. Das IT-Servicezentrum bietet hier Möglichkeiten, z.B. über die ITS-Cloud und

sogenannte Gruppenressourcen Wissen zu hinterlegen, das allen Mitgliedern einer Gruppe zugänglich ist. Terminabstimmungen sowie Mailverkehr erfolgen in der Regel über Microsoft Outlook.

Zum Wissensmanagement gehören auch das Berichtswesen gegenüber der Verwaltung, der Hochschulleitung, den Akkreditierungseinrichtungen und den verschiedenen Drittmittelgebern sowie die Nutzung zentral bereitgestellter Informationsquellen für Planungs- und Steuerungszwecke. Zur Unterstützung bietet die Universität Kassel verschiedene Instrumente an: Das Forschungsinformationssystem CONVERIS (<https://forschung.uni-kassel.de>) steht für die Dokumentation und Außendarstellung der Forschungsaktivitäten zur Verfügung. Auch die 5-Jahres-Gespräche für Professor:innen mit der Hochschulleitung werden mit Hilfe von CONVERIS vorbereitet. Hilfreich ist es daher für alle Beteiligten, die in CONVERIS hinterlegten Informationen aktuell zu halten. Dadurch wird verhindert, dass veraltete Informationen verbreitet werden und bei Berichtspflichten ein hoher Arbeitsaufwand entsteht. Zudem kann auf diese Weise die Homepage leichter aktuell gehalten werden.

Über das akademische Managementinformationssystem AKADEMIS (<http://akademis.uni-kassel.de>) können Dekanate und Direktionen der wissenschaftlichen Zentren auf Statistiken zu Studium und Lehre, Nachwuchsförderung, Forschung sowie Ressourcen zugreifen.

Letztlich ist jedoch Wissensaustausch auch und vor allem eine Sache des gemeinsamen Gesprächs und der Sitzungskultur. Entscheidend dafür, dass Kommunikation in der Arbeitsgruppe funktioniert, ist nicht zuletzt die Zeit, die man miteinander verbringt.

4.c Jahresgespräche

Ein zentrales Instrument gelingender Personalentwicklung ist das Jahresgespräch mit jeder/jedem Mitarbeiter:in.

Die Regelmäßigkeit und Verlässlichkeit einer Gesprächssituation, in der Ruhe und Zeit für den persönlichen Austausch zur Situation der Beschäftigten gegeben ist, lässt **Sicherheit über wechselseitige Erwartungen** entstehen. So wächst eine verlässliche Grundlage der Kommunikation, die sich in vielfältiger Weise auszahlt.

Ein Jahresgespräch sollte **mindestens 1 x pro Jahr** zwischen dem disziplinarisch zuständigen Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen geführt werden. Das Gespräch kann an die/den unmittelbaren Vorgesetzte:n delegiert werden. Es bietet beiden Seiten die Möglichkeit, sich losgelöst vom Alltagsgeschäft ungestört und offen über **Arbeitszufriedenheit, Arbeitsziele, Kommunikation und Fördermöglichkeiten** auszutauschen.

Jede/r Beschäftigte der Universität Kassel hat das Recht, einmal im Jahr ein solches Gespräch zu führen. Dabei hat sie oder er auch das Recht, ein Jahresgespräch mit Vorgesetzten abzulehnen.

Jahresgespräche dienen:

- dem störungsfreien Austausch über Stand und Perspektiven der Zusammenarbeit
- dem wechselseitigen Feedback jenseits drängender Alltagsfragen

- der Würdigung des Beitrags zur Aufgabenerfüllung der Arbeitsgruppe/Abteilung/Einrichtung
- der Vereinbarung und Priorisierung kommender Schritte beruflicher Entwicklung
- dem Aufbau und der Stärkung wechselseitigen Vertrauens

Jahresgespräche dienen auch der Klärung, welcher **individuelle Qualifizierungsbedarf** besteht und durch welche Fortbildungen und in welchem Zeitraum dieser gedeckt werden soll. Grundsätzlich haben Beschäftigte gemäß der gültigen Dienstvereinbarung zur Weiterbildung – soweit die Veranstaltung in dienstlichem Interesse steht und der Teilnahme an ihnen keine zwingenden dienstlichen Belange entgegenstehen – in angemessenem Umfang Anspruch auf Teilnahme und können diese auf ihre Arbeitszeit anrechnen.

Der Gesprächsinhalt der Jahresgespräche ist **vertraulich**. Informationen an Dritte dürfen nur im beiderseitigen Einvernehmen weitergegeben werden. Es existiert ein umfangreicher Leitfaden sowie Videos für die Planung und Durchführung von Jahresgesprächen und zwar sowohl aus der Perspektive der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden. Dieser befindet sich im Intranet unter www.uni-kassel.de/go/jahresgespraeche.

An dieser Stelle sei nur darauf hingewiesen, dass es wichtig ist, das Gespräch rechtzeitig anzukündigen und ausreichend Zeit einzuplanen. Um sich selber auf das Gespräch gut vorzubereiten, kann der Gesprächsleitfaden (s.o.) genutzt werden.

Hilfreich ist es auch, Gesprächsinhalte und Vereinbarungen schriftlich festzuhalten und mit **beiderseitiger Unterschrift** zu bestätigen. An Dritte werden diese Protokolle nur bei beiderseitigem Einverständnis im Ausnahmefall bzw. auszugsweise weitergegeben. Eine Besonderheit stellen in diesem Zusammenhang die im Rahmen von Jahresgesprächen mit Promovierenden vereinbarten Arbeitsschritte dar. Siehe hierzu auch die Erklärungen unter „Graduierte begleiten“ weiter unten.

Info & Hinweise: [Informationen zu Jahresgesprächen der Personalentwicklung](#)

Es helfen weiter: [Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur](#)
[Graduiertenakademie](#)
[Promotionsgeschäftsstelle](#)
[Personalrat](#)
[Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte](#)
[Schwerbehindertenvertretung](#)

4.d Führen von heterogenen Teams

Vergleicht man die Führungsaufgaben an einer Universität mit denen von Behörden oder Unternehmen, so fällt auf, dass die Teams an einer Universität häufig aus ganz unterschiedlichen Professionen zusammengesetzt sind. An einer Universität arbeiten Wissenschaftler:innen mit der Zentralen Universitätsverwaltung, studentischen Hilfskräften und dem Wissenschaftsmanagement eng zusammen. In manchen Bereichen kommen z. B. Techniker:innen, Lehrkräfte und Auszubildende hinzu. Heterogenität entsteht auch dadurch, dass Menschen unterschiedlichen Alters, Geschlechtes oder Nationalität miteinander arbeiten – ein für Universitäten sehr wünschenswerter Zustand!

Rollenklarheit in Teams	Teams, in die unterschiedliche Sichtweisen, Wissensbestände und Erfahrungen eingebracht werden, profitieren von dieser Vielfalt. Gerade in Teams mit guter Grundstimmung verschwimmen jedoch manchmal auch Rollen und Aufgabenbereiche. Führungskräfte haben hier die Aufgabe, für Rollenklarheit zu sorgen und die spezifische Situation der einzelnen Beschäftigtengruppen bei aller positiven Gemeinsamkeit im Blick zu behalten.
Wissenschaftlich Beschäftigte	Bei wissenschaftlich Beschäftigten in der Qualifizierungsphase besteht häufig eine doppelte Form der Beziehung : als Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter und als Betreuungsperson. Auf die Betreuung von Qualifizierungsarbeiten gehen wir weiter unten noch ein. Hinsichtlich der Beschäftigung an der Universität Kassel ist zu betonen, dass Beschäftigte sich an der Lehre beteiligen und so Kompetenzen für eine wissenschaftliche Laufbahn erwerben. Werden zusätzliche Aufgaben übertragen, so sind dabei die Grundsätze der Verhältnismäßigkeit ebenso zu berücksichtigen wie die Frage, inwieweit diese zum Kompetenzerwerb beitragen. Dies gilt z. B. für die Korrektur von Prüfungen oder die Übernahme von Aufgaben in der Studiengangbetreuung sowie für verwaltende Tätigkeiten. Ein Regulativ stellen hier die in der Betreuungsagenda verabredeten Arbeitsschritte dar, über deren Erreichung in den Jahresgesprächen reflektiert wird.
Technisch-administrative und im Wissenschaftsmanagement Beschäftigte	Beschäftigte auf Dauerstellen im administrativ-technischen Bereich oder im Wissenschaftsmanagement verfügen häufig über umfangreiches Organisationswissen. Mit ihnen eine verlässliche, offene und konstruktive Arbeitsbeziehung zu etablieren, ist schon aus diesem Grund ausgesprochen wichtig/nachhaltig. Regelkommunikation, z. B. in Teambesprechungen oder Jour fixes , erweist sich im Arbeitsalltag häufig als zentral wichtiges Instrument zur Aufrechterhaltung einer guten Kommunikationskultur.
Beschäftigte in Sekretariaten	Sekretariatsaufgaben haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend verändert; entsprechend wandelt sich auch die Art der Zusammenarbeit. Sekretariate haben einen selbstständig zu bearbeitenden Tätigkeitsbereich, der z.B. Mittelverwaltung, Abrechnungen, Hilfskraft-Verträge, Bestellungen, Homepage-Gestaltung, Statistik und Berichtswesen, Studierendenkontakte oder Prüfungsverwaltung umfassen kann. Aufgrund der Vielfalt der Tätigkeit und des Arbeitsumfangs ist es wichtig, Sekretär:innen durch eine vertrauensvolle und wertschätzende Arbeitsatmosphäre zu unterstützen. Fortbildungen sind gerade im Sekretariatsbereich von hoher Bedeutung. Insgesamt sind Sekretariate eine an unserer Universität knappe Ressource – insbesondere in Bezug auf Wissensmanagement und Vertretungsregelungen keine einfache Situation. Einige Institute sind dazu übergegangen, Sekretariatsressourcen zu poolen , d.h. Aufgaben nicht mehr oder nur noch teilweise personenbezogen einzelnen Professuren zuzuordnen, sondern nach Aufgabenbereichen (Haushalt, Bestellwesen etc.) – auch im Interesse und gemäß entsprechender Kompetenzen der Beschäftigten selbst - zu verteilen.
Studentische Hilfskräfte	Studentische Hilfskräfte sind ebenfalls eine Gruppe, mit der viele Führungskräfte Berührung haben. Trotz individuell sehr unterschiedlicher

Aufgabenbereiche und Beschäftigungsumfänge ist der Universität Kassel daran gelegen, wo immer es möglich ist, eine **verlässliche Beschäftigungssituation** (mindestens ein Jahr Beschäftigungsdauer, Urlaubszeiten) herzustellen. Aufgaben sollten so definiert werden, dass sie einen möglichst hohen Lerngehalt haben. Für die Zusammenarbeit im Team bedeutet dies, dass die Verbindung von Studium und Arbeit an der Universität individuelle Entwicklungschancen anbahnt (die selbstverständlich von der Führungsperson zu begleiten sind) und das Team um eine wichtige Perspektive ergänzt. Studentische Hilfskräfte sollten möglichst **aktiv in das Team mit eingebunden werden**. Sie bereichern die Arbeit häufig durch ganz andere Perspektiven. Und Graduiertenförderung beginnt häufig bei den Studierenden, die auf Hilfskraft-Stellen tätig sind.

Schwerbehinderte Beschäftigte

Bei schwerbehinderten Beschäftigten berät die Schwerbehindertenvertretung zu **Möglichkeiten der technischen und begleitenden Hilfen** am Arbeitsplatz.

Info & Hinweise: [Angebote der Personalentwicklung zur Weiterentwicklung von Führungskompetenzen sowie Unterstützung bei Teambuilding- und Teamentwicklungsprozessen](#)

[Personalentwicklungskonzept der Universität Kassel 2017-2021](#)

[Orientierungen zur Tätigkeit von Professorinnen und Professoren an der Universität Kassel](#)

[Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses der Universität Kassel 2020](#)

Es helfen weiter: [Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur](#)

[Personalrat](#)

[Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte](#)

4.e Graduiertenförderung

Graduierte auf ihrem Weg zu begleiten, gehört zu den zentralen Aufgaben von Professor:innen. Als Instrument dafür hat die Universität Kassel im [Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses 2020](#) die Betreuungsaagenda festgelegt.

Die Betreuungsaagenda sieht ein **Erstgespräch** zwischen Betreuenden und Promovierenden vor, in dem die allgemeinen Bedingungen des Qualifizierungsverhältnisses besprochen und vereinbart werden. **Das Deckblatt des Protokolls zu diesem Erstgespräch ist Teil der Unterlagen bei der Anmeldung zur Promotion.** Anschließend werden **Jahresgespräche** geführt, in denen neben Inhalten des allgemeinen Beschäftigungsverhältnisses, der Zusammenarbeit im Team und die Aufgaben im Fachgebiet, auch solche Themen besprochen werden, die mit dem Qualifizierungsprozess in Zusammenhang stehen. Wie auch bei anderen Jahresgesprächen entsteht auch hier ein sozialer Raum, in dem – fern vom Alltagsgeschäft – einmal im Jahr in Ruhe über die gemeinsame Arbeit nachgedacht und gesprochen werden kann. Wenn es gelingt, sich hier offen und präzise über wechselseitige Erwartungen und Einschätzungen zu verständigen, kann dieses Instrument zu einer wichtigen Grundlage tragfähiger und belastbarer Arbeitsbeziehungen und einer gelingenden Qualifizierung werden.

Sowohl die Erst- als auch die Jahresgespräche der Betreuungsagenda sind **vertraulich**. Die Inhalte werden protokolliert, aber nicht an Dritte weitergegeben. Eine Ausnahme bildet hier der **Teil der Gespräche, in dem Arbeitsschritte** vereinbart und später (von beiden Seiten) bewertet werden. Diese Vereinbarungen bzw. Einschätzungen des Erreichten werden bei **Entscheidungen über Vertragsverlängerungen** ggf. auch von Dritten eingesehen und sollten daher mit Bedacht besprochen und formuliert werden.

Die Verträge wissenschaftlicher Bediensteter auf Qualifikationsstellen, die nach § 2, Abs. 1 Wissenschaftszeitvertragsgesetz befristet werden, haben an der Universität Kassel grundsätzlich eine Laufzeit, die dem jeweiligen Qualifizierungsprozess entspricht, jedoch **maximal von 3+2 Jahren**. Zusätzlich kann sich die Vertragslaufzeit im Rahmen der sog. **familienpolitischen Komponente** verlängern, wenn Kinder unter 18 Jahre betreut werden (und zwar um max. 2 weitere Jahre je Kind) oder wenn eine (nachgewiesene) **Behinderung bzw. eine schwerwiegende chronische Erkrankung** vorliegt (ebenfalls um max. 2 Jahre).

Die Entscheidung über das Stellen eines Verlängerungsantrags nach Abschluss einer Vertragsphase bzw. auf Antrag entsprechend der genannten Tatbestände trifft die oder der zuständige Vorgesetzte. Zwei Kriterien sind für diese Entscheidung maßgeblich: Die **Verfügbarkeit der Ressourcen und eine Prognose über den erfolgreichen Verlauf der Promotion bzw. Habilitation**. Die Prognose wird auf der Grundlage der in den Jahresgesprächen vereinbarten und bewerteten Arbeitsschritte getroffen. **Ein/e fachaffine:r Kolleg:in zeichnet diese Prognose jeweils mit.**

Die [Graduiertenakademie](#) der Universität Kassel stellt das **hochschulweite Dach der strukturierten Promovierenden- und Postdoktorand:innen Förderung** dar und ist zugleich ein Ort der hochschulpolitischen Verankerung der Graduierten an der Hochschule. Im [Rat der Graduiertenakademie](#) sind der akademische Mittelbau sowie professorale Mitglieder, die von den Fachbereichen entsendet werden (zumeist die Nachwuchsbeauftragten) vertreten. Die **Graduierten der Fachbereiche** sind daher kompetente Ansprechpartner: innen für Fragen der Nachwuchsbetreuung.

Die Graduiertenakademie koordiniert [Angebote zur fachübergreifenden wissenschaftlichen Weiterbildung für Graduierte](#) und bündelt sie in Zertifikaten wie dem Kasseler Graduiertenprogramm. Damit ermöglicht die Graduiertenakademie ein übersichtliches Weiterbildungsangebot hoher Qualität und stellt insofern eine Grundlage für postgraduale Qualifizierungsangebote dar.

Darüber hinaus existieren verschiedene **fachbereichsinterne oder auch fachbereichsübergreifende Strukturen der Graduiertenförderung** (GekkO, KIGG, GradZ Umwelt, Graduiertenprogramm des ZLB), die eher fachbezogene Qualifizierungsinhalte bereitstellen und zur Vernetzung der Graduierten beitragen. Und schließlich arbeiten Graduierte in Promotionskollegs gemeinsam an bestimmten Themenfeldern. Diese Kollegs werden teilweise auch extern finanziert.

Die formalen Verfahrensschritte des Promotionsprozesses werden an der Universität Kassel zentral durch die [Promotionsgeschäftsstelle](#) begleitet. Dort unterstützen kompetente Ansprechpartner: innen bei der **Anmeldung und Abwicklung der Promotionen und Habilitationen** und geben wertvolle Hinweise.

Info & Hinweise: [Präsidiumsbeschluss über Vertragsverlängerungen und Neuregelungen der Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Ausweitungen der zulässigen Befristungsdauer gem. WissZeitVG P/308 vom 22.01.2018](#)

[Präsidiumsbeschluss über Verknüpfung der Betreuungsagenda für Promovierende mit den Jahresgesprächen P/309 vom 22.01.2018](#)

[Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses 2020](#)

Es helfen weiter:

[Graduiertenakademie](#)

[Promotionsgeschäftsstelle](#)

[Personalrat](#)

[Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte](#)

[Schwerbehindertenvertretung](#)

4.f Unterstützung im Konfliktfall

Universitäre Strukturen mit ihren eher flachen Hierarchien bei gleichzeitiger vielfältiger Abhängigkeit voneinander bieten viele Anlässe für Auseinandersetzungen. Problematisch ist nicht die Existenz von Konflikten am Arbeitsplatz. Sie können sich durchaus als wichtige Rückmeldungen, produktive Auseinandersetzungen oder wichtige Reformanlässe erweisen. Entscheidend ist allerdings, **ob es gelingt, mit Konflikten konstruktiv umzugehen**.

An Universitäten sind Kolleg:innen oft auf unterschiedliche, teilweise durchaus widersprüchliche Weise, miteinander vernetzt: Wer heute noch eine Leitungsfunktion hat, kann morgen Projektpartner:in sein; wer in der einen Kommission Gleichgesinnter ist, kann im nächsten Gremium gegensätzliche Interessen oder Auffassungen vertreten. Um langfristig ein wertschätzendes Miteinander zu ermöglichen, sollten Machtspiele vermieden werden.

Konfliktmanagement

Wo Konflikte die Zusammenarbeit dauerhaft und nachhaltig belasten, sollte Unterstützung gesucht werden. Zum konstruktiven Umgang mit Konflikten hat die Universität Kassel ein Konfliktmanagement in fünf Stufen etabliert.

Das [Stufenmodell](#) beschreibt die stufenweise Bearbeitung sowie Formen der Unterstützung zur Lösung von Konflikten.

Stufe 1: Klärung am Arbeitsplatz

Liegt in einem Arbeitsbereich ein persönlich geprägter Konflikt zwischen Beschäftigten vor, den die Beteiligten selber nicht lösen können, sind Vorgesetzte verantwortlich, sich um eine zügige Konfliktlösung zu bemühen. Führungskräfte sollten zunächst über Gespräche versuchen, mit den Konfliktbeteiligten zu Lösungen zu kommen und diese bei der Umsetzung zu unterstützen. Ziel sollte immer ein wertschätzender und respektvoller Umgang miteinander am Arbeitsplatz sein. Hilfreich dafür ist zu befördern, dass die Konfliktpartner anstelle von Schuldzuweisungen den Konflikt als gemeinsames Problem ansehen, das beide lösen möchten. Am Ende von Klärungsgesprächen sind zentral, gemeinsam mit den Konfliktbeteiligten Vereinbarungen zu treffen, wie eine bessere Zusammenarbeit erreicht werden soll. Dabei sollten Zeitangaben und Verantwortlichkeiten konkret benannt werden und eine Überprüfung der Einhaltung von Absprachen durch den Vorgesetzten vorgenommen werden.

Tipps können Führungskräfte den Seiten des Konfliktstufenmodells entnehmen. Beratung erhalten Führungskräfte außerdem beim Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur.

Stufe 2: Unterstützung und Beratung durch zentrale Ansprechpersonen und Beratungsstellen sowie Interessensvertretungen

Kann der Konflikt am Arbeitsplatz selbst nicht gelöst werden, können sich Beschäftigte sowie Führungskräfte auch an zentrale Ansprechpersonen oder für sie zuständige Interessensvertretungen wenden. Auf der Webseite der Konfliktberatung findet sich, sortiert nach Zielgruppen, eine Liste mit Ansprechpartner:innen für unterschiedliche Konfliktkonstellationen.

Stufe 3: Externe Konfliktklärung und -beratung

Konnten die Unterstützungsangebote der Stufe 2 nicht ausreichend helfen, können sich Führungskräfte und Beschäftigte an eine externe Konfliktberatung wenden. Gemeinsam mit der/dem professionellen Berater:in wird dann an einer Konfliktklärung gearbeitet. Die Vermittlung der Beratung erfolgt über das Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur oder die Abteilung Personal und Organisation (Gruppe III E). Hier können zunächst auch weitere Informationen zum Verfahren erfragt werden.

Stufe 4: Beratertisch zur Feststellung des Ist-Standes und ggf. Empfehlung weiterer Maßnahmen

Kann auch mithilfe der externen Beratung auf Stufe 3 keine Lösung herbeigeführt werden, kann in einem nächsten Schritt ein „Beratertisch“ einberufen werden. An diesem tragen die in die Konfliktberatung involvierten Ansprechpersonen sowie Berater:innen ihre Einschätzung zum Konfliktfall zusammen. Der „Beratertisch“ hat die Aufgabe, die bisher unternommenen Schritte zur Klärung des Konflikts zu dokumentieren und den Ist-Stand des Konfliktes zu bewerten. Vom Beratertisch können ggf. weitere Maßnahmen zur Konfliktlösung eingeleitet werden und deren Umsetzung überprüft sowie eine Befassung der Hochschulleitung mit dem Konflikt empfohlen werden.

Stufe 5: Befassung der Hochschulleitung

Auf Empfehlung des Beratertisches hin kann über das Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur eine Befassung der Hochschulleitung mit dem Konfliktfall angeregt werden.

Info & Hinweise: [Informationen zum Konfliktmanagement an der Universität Kassel](#)
[Ansprechpersonen zur Unterstützung im Konfliktfall](#)

Es helfen weiter: [Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur](#)
[Abteilung Personal und Organisation, Gruppe III E Organisation, Aus-, Fort- und Weiterbildung](#)
[Personalrat](#)

4.g Umgang mit Suchterkrankungen

In einer so großen Einrichtung wie einer Universität kann nicht ausgeschlossen werden, dass Beschäftigte unter Suchtkrankheiten leiden. Die **Dienstvereinbarung über betriebliche Gesundheitsförderung und Suchtprävention sowie Hilfe für Suchtgefährdete und Suchtkranke** bietet für solche Fälle klare Verhaltensmaßgaben, die der Fürsorgepflicht der Vorgesetzten gerecht werden und verhindern sollen, dass sich Beschäftigte und Vorgesetzte hier durch implizite Duldung der Sucht zu Co-Abhängigen funktionalisieren lassen. Hilfestellung gibt der **Stufenplan** gemäß Abschnitt IX der Dienstvereinbarung über betriebliche Gesundheitsförderung und Suchtprävention sowie Hilfe für Suchtgefährdete und Suchtkranke (s.u.), auf den hier verwiesen werden soll.

Die betrieblichen Sozialhelfenden können jederzeit für Beratungsgespräche kontaktiert und hinzugezogen werden und den gesamten Prozess des Stufenplans begleiten.

Info & Hinweise: [Vereinbarung über betriebliche Gesundheitsförderung und Suchtprävention sowie Hilfe für Suchtgefährdete und Suchtkranke vom 13.07.1994](#)

Es helfen weiter: [Betriebliche Suchthelfer](#)
[Personalrat](#)
[Abteilung Personal und Organisation](#)

4.h Sanktionen und Beschwerdewesen

Zu Vorgesetztenaufgaben gehört auch, Regeln durchzusetzen, die eine faire Arbeitsverteilung und ein sicheres Arbeitsumfeld für das ganze Team gewährleisten. Auf der anderen Seite steht jeder und jedem Angehörigen der Universität Kassel die Möglichkeit offen, sich über das Verhalten und Handeln von Führungskräften zu beschweren.

Sanktionen

In Ausnahmefällen gehören Sanktionen (z.B. schriftliche Ermahnungen oder Abmahnungen) gegenüber einzelnen Beschäftigten zu solchen Vorgesetztenaufgaben. Um hier fair, transparent und rechtssicher vorzugehen, sollte sich frühzeitig mit der Abteilung Personal und Organisation und dem Personalrat, ggf. auch der Schwerbehindertenvertretung (bei schwerbehinderten Beschäftigten) und der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten in Verbindung gesetzt werden. Dienst- bzw. arbeitsrechtlich relevante Sanktionen können nur durch die Abteilung Personal und Organisation vorgenommen werden.

Faire Personalführung bedeutet hier: Klare Ankündigungen, ein persönliches Gespräch (ggf. unter Anwesenheit Dritter), in dem möglichst vor einer Abmahnung auch Perspektiven aufgezeigt werden, die eine weitere Zusammenarbeit konstruktiver werden lassen.

Beschwerdewesen

Angehörigen der Universität Kassel steht die Möglichkeit offen, sich über das Verhalten und Handeln von Führungskräften zu beschweren. Für Studierende ist dies über die zentrale Beschwerdestelle möglich. Für Be-

schäftigte gilt, dass sie sich mit Beschwerden an die nächsten Vorgesetzten bzw. (wenn die Beschwerde diese Person selbst betrifft) an die nächst höhere Ebene wenden können. In einigen Fällen mögen Bedenken darüber bestehen, diese Beschwerden offen vorzutragen. In diesem Fall ist eine Orientierung am Konfliktmanagementkonzept (s.o.) möglich, um dort aus der Liste der Ansprechpersonen eine geeignete Person bzw. Anlaufstelle zur Unterstützung auszuwählen.

Es helfen weiter: Beschwerdestelle für Studierende: beschwerde@uni-kassel.de
Beschwerdestelle für Beschäftigte: beschwerde-bediensstete@uni-kassel.de
[Stabsstelle Recht](#)
[Abteilung Personal und Organisation](#)

5. Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung

5.a Kompetenzförderliche Gestaltung des Arbeitsplatzes

Kompetenzentwicklung ist ein zentrales Ziel von Personalführung. Jenseits formaler und non-formaler Qualifizierungsmöglichkeiten trägt eine **kompetenzförderliche Gestaltung des Arbeitsalltags** dazu bei, dass Beschäftigte sich stetig weiterentwickeln können. Führungskräfte können die Kompetenzentwicklung jeder/jedes einzelnen Beschäftigten befördern, indem die Aufgaben und Arbeitsanforderungen so gestaltet werden, dass sie **Lernpotenziale** enthalten und der Kompetenzentwicklung sowie dem **Erhalt und der Förderung physischer und psychischer Gesundheit** dienen. Führungskräfte unterstreichen dies durch

- möglichst ganzheitliche Arbeitsabläufe
- die Klärung von verhaltens- und aufgabenbezogenen Erwartungen
- Erläuterungen zum Sinn der übertragenen Aufgaben
- Teilhabe an der Gestaltung und Verbesserung von Arbeitsabläufen
- die Gewährung angemessener Autonomiespielräume sowie
- die Beteiligung an der Entwicklung von Lösungen für neue Aufgaben und Herausforderungen.

5.b Fort- und Weiterbildung

Allen Beschäftigten der Universität stehen diverse Fort- und Weiterbildungsangebote zu vielfältigen Themen offen.

Anspruch auf Fortbildung

Insofern dienstliches Interesse an der Fortbildung besteht und zwingende dienstliche Verpflichtungen nicht im Wege stehen, besteht ein Anspruch auf Fortbildung, die dann auch auf die Arbeitszeit angerechnet werden kann.

Alle internen Angebote können über den [themen- und zielgruppenspezifischen Veranstaltungskalender](#) erschlossen werden. Angebote der Zentralen Fortbildung Hessen finden Sie hier <https://hoems.hessen.de/zentren/zentrum-fuer-fort-und-weiterbildung>.

Fortbildung im Ausland

Die Beschäftigten der Universität Kassel können auch an **internationalen Fortbildungen** teilnehmen. Ansprechpersonen finden sich hierfür im

International Office, das neben Staff Training Weeks an anderen Hochschulen im europäischen Ausland auch über Teilnahmemöglichkeiten an Sprachkursen, -trainings sowie Seminaren und Hospitationen an europäischen Partneruniversitäten der Universität Kassel informiert.

Sprachangebote

Sprachkurse z. B. zur Verbesserung der englischen Sprachkompetenz für Beschäftigte bietet das Internationale Sprachen-/Studienzentrum der Universität Kassel an.

Beschäftigte im Bereich Wissenschaftsmanagement

Für Beschäftigte sowie Führungskräfte im Wissenschaftsmanagement werden Fortbildungsangebote zu Organisationsentwicklung, Kommunikation in komplexen Strukturen und in Expertenorganisationen, Führungs- und Verwaltungs- und Managementkompetenzen angeboten, welche über einen [themen- und zielgruppenspezifischen Veranstaltungskalender](#) zu finden sind. Darüber hinaus umfasst dieser auch speziellere Schulungen und Programme von weiteren Anbietern wie dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement oder dem Centrum für Hochschulentwicklung.

Seit 2018 können **Führungskräfte der mittleren Ebene in Wissenschaft und Verwaltung** (Fachbereichsreferent:innen, Gruppenleitungen, Geschäftsführende, Referatsleitungen etc.) außerdem an einem internen [Kasseler Führungskolleg](#) teilnehmen und ihre Führungs- und Managementkompetenzen weiterentwickeln.

Graduierte und Lehrkräfte für besondere Aufgaben

Auch den wissenschaftlichen und künstlerischen Graduierten bietet die Universität ein breites Angebot fachergänzender Qualifizierungsmöglichkeiten mit besonderen Schwerpunkten im Bereich Karriereentwicklung und Mentoring, in der Hochschuldidaktik (z. B. [LLukas](#)), dem Kasseler Graduiertenprogramm, dem Programm [„Entwicklung und Management von Forschungsprojekten“ \(EMF\)](#) sowie dem Programm [„qualiprof@haw“ zur Beförderung des Karrierewegs einer Professur an einer Hochschule für Angewandte Wissenschaften](#). Hinzu kommen Angebote etwa im Bereich der englischen (Wissenschafts-)Sprache oder Angebote aus dem Bereich des [Career Service](#). Das hochschulweite Plattform für Veranstaltungsmanagement Campus Events ermöglicht eine Recherche nach Zielgruppen der Angebote und schafft eine höhere Sichtbarkeit.

Lehrkräfte für besondere Aufgaben haben die Möglichkeit, an allen Fort- und Weiterqualifizierungsangeboten für den wissenschaftlichen Mittelbau und die Graduierten teilzunehmen und sich so im Hinblick auf die eigene wissenschaftliche Karriere weiter zu qualifizieren.

Insbesondere das Zertifikat „LLukas – Lehr-Lernkompetenzen Universität Kassel“ als modulares hochschuldidaktisches Weiterqualifizierungsprogramm mit Zertifikatsabschluss steht auch Lehrkräften für besondere Aufgaben offen.

Info & Hinweise:

[Angebote der internen Fort- und Weiterbildung der Personalentwicklung – zielgruppen- und themenspezifisch](#)

[Weiterqualifizierungsangebote wissenschaftlicher Nachwuchs \(Überblick auf Seite der Graduiertenakademie\)](#)

[Kasseler Führungskolleg](#)

[Mentoringangebote und weitere gleichstellungsorientierte Angebote in der Nachwuchsförderung des Frauen- und Gleichstellungsbüros](#)

[Mentoring für promovierte Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler](#)

Es helfen weiter: [Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur](#)
[Abteilung Personal und Organisation, Gruppe III E Organisation, Aus-, Fort- und Weiterbildung](#)
[Internationales Studienzentrum/Sprachenzentrum \(ISZ\)](#)
[International Office](#)

5.c Coaching und Beratung für Führungskräfte

Personalführung ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die so komplex ist wie das Leben selbst – und zwar sowohl mit Blick auf das Leben der anderen als auch auf das eigene. Auch erfahrene Führungskräfte erleben immer wieder Situationen, die für sie neu sind und eine besondere Herausforderung darstellen. Professionell zu führen heißt deshalb auch, das eigene Führungshandeln immer wieder zu hinterfragen und sich mit der eigenen Position auseinanderzusetzen.

Die Universität Kassel bietet ihren Führungskräften dazu verschiedene **Fortbildungen, Mentoring, ein internes Führungskräfte-Training, Einzel- und Team-Coachings, Beratung und Unterstützung bei Teamentwicklungsprozessen sowie kollegialer Beratung** an.

Info & Hinweise: [Personalentwicklung Universität Kassel](#)
[Angebote der Personalentwicklung für Führungskräfte](#)

Es helfen weiter: [Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur](#)

5.d Interner Stellenvermittlungsmarkt

Mitarbeiter:innen, die ihren Stellenumfang temporär erhöhen möchten und/oder ihren Tätigkeitsbereich erweitern möchten, können über den **internen Stellenvermittlungsmarkt** vermittelt werden. Suchende Bereiche können über den Stellenvermittlungsmarkt bei personellen Engpässen (z.B. eine unerwartet längere Erkrankung) ebenfalls auf den Pool der Interessierten zurückgreifen.

Info & Hinweise: [Interner Stellenvermittlungsmarkt](#)

Es helfen weiter: [Abteilung Personal und Organisation, Gruppenleitung III C Tarifbeschäftigte und Hilfskräfte](#)

5.e Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Gleichstellung und Chancengleichheit von allen Mitgliedern der Hochschule sind für die Universität Kassel wesentliche Grundlagen ihrer erfolgreichen sowie zukunftsorientierten Entwicklung. Dazu zählt unter anderem die Förderung eines familienfreundlichen Umfeldes. Familiengerechtigkeit erachtet die Universität als **Querschnittsthema**, das kontinuierlich und systematisch nach innen und außen kommuniziert wird. Ziel ist die Unterstützung von allen

Mitgliedern der Universität mit Familienaufgaben unter Berücksichtigung ihrer individuellen Lebensphase.

In den letzten Jahren konnten zahlreiche Maßnahmen etabliert werden, die es möglich machen, Beruf und Familie in Einklang zu bringen: **KiTa-Plätze rund um den Campus, Krippen-Belegplätze für Beschäftigte, flexible Kinderbetreuungsangebote, Ferienbetreuungsangebote, Eltern-Kind-Räume an allen Standorten, kurzfristige Freistellungsmöglichkeiten von der Arbeit bei Erkrankung eines Kindes oder nahen Angehörigen, flexible Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit, Mobilitätsfonds für wissenschaftliche Beschäftigte u. v. m.** Die Universität Kassel hat zudem im Jahr 2016 die Charta [Familie in der Hochschule e.V.](#) unterzeichnet. Individuelle Beratung und Unterstützung gibt es im Family Welcome und Dual Career Service. Dort finden sich Informationsbroschüren zu unterschiedlichen Themen.

Für wissenschaftliche und künstlerische Beschäftigte auf Qualifikationsstellen ist eine Verlängerung des Arbeitsverhältnisses um **bis zu zwei Jahre pro Kind** möglich (‚familienpolitische Komponente‘ des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes). Das WissZeitVG (siehe im Kapitel Befristungsgrundlagen) sieht zudem vor, dass sich bei Zugrundelegung der sog. Qualifizierungsbefristung die Vertragsdauer im Einvernehmen mit der/dem Beschäftigten um Zeiten des Mutterschutzes, der Elternzeit, der Beurlaubung und der Arbeitszeitreduzierung zur Kinderbetreuung oder Pflege eines Angehörigen verlängert.

Info & Hinweise: [Familienportal des Bundes](#)

Es helfen weiter: [Family Welcome Service und Dual Career](#)

[... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation](#)

5.f Gesundheitsförderung und BEM-Verfahren

Gesundheit ist ein wichtiges Thema für alle Hochschulangehörigen. An der Universität Kassel stehen den Beschäftigten zahlreiche Angebote zur Verfügung. Sie erstrecken sich von der Nutzung der Bewegungsräume über Seminare und Vorträge bis hin zu Beratungsangeboten und sind über das Gesundheitsportal leicht zu finden <https://www.uni-kassel.de/hochschulverwaltung/themen/gesundheitsportal>.

Am Holländischen Platz und am Standort Heinrich-Plett-Straße steht je ein „**Raum für Bewegung**“ zur Verfügung. In den Räumen für Bewegung findet nicht nur Bewegung im Sinne von sportlichen Angeboten statt, sondern auch Angebote zur mentalen Gesunderhaltung durch Seminare zu vielfältigen Themen im Gesundheitsbereich. Die Räume für Bewegung können von allen Gruppen der Universität für den Themenbereich Gesundheit über die/den zuständigen Betrieblichen Gesundheitsmanager: in gebucht werden. Ein wichtiges Ziel des **Seminarangebots** ist es, Anregungen zum eigenen Gesundheitsverhalten zu geben, Eigeninitiativen zu unterstützen und ein Netzwerk zu schaffen, um Erfahrungen, Probleme und auch Interessen auszutauschen.

Ergänzend dazu gibt es ein seit mehreren Jahren etabliertes **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM-Verfahren)**, das von den Beschäftigten als hilfreiche Unterstützung bei gesundheitlichen Problemen angesehen wird. Die Einzelheiten dazu regelt die entsprechende Dienstvereinbarung (s.u.).

Info & Hinweise: [Gesundheitsportal im Intranet](#)

[Veranstaltungskalender Fort- und Weiterbildung](#)

[Betriebliches Eingliederungsmanagement \(BEM\)](#)

[Dienstvereinbarung über ein betriebliches Eingliederungsmanagement an der Universität Kassel](#)

Es helfen weiter: [Abteilung Personal und Organisation, Gruppe III E Organisation, Aus-, Fort- und Weiterbildung \(Betriebliche Gesundheitsförderung, BEM-Verfahren\)](#)

5.g Antidiskriminierung und Schutz vor sexueller Belästigung

Die Universität Kassel legt Wert auf einen partnerschaftlichen Umgang am Arbeits- und Studienplatz und ein **diskriminierungsfreies Arbeits- und Studienklima**. Sie setzt sich dafür ein, dass am Studien- und Arbeitsort keine Person aufgrund des Geschlechts, der ethnischen oder sozialen Herkunft, des Alters, einer Behinderung, der sexuellen Orientierung oder geschlechtlichen Identität, der Religion oder der Weltanschauung benachteiligt wird.

Von sexualisierter Diskriminierung und Gewalt sind auch Hochschulen als Studien- und Arbeitsorte nicht ausgenommen. So sind bestehende Abhängigkeitsverhältnisse und hierarchische Strukturen Faktoren, die sexualisierte Belästigung begünstigen können. Die Universität Kassel hat zum Schutz ihrer Beschäftigten, Studierenden und Promovierenden eine Richtlinie zum Schutz vor Diskriminierungen und sexualisierter Gewalt erlassen.

In der Richtlinie wird geregelt, welche Rechte Beschäftigte und andere Angehörige der Universität Kassel haben und welche Sanktionen bei Verstößen erfolgen können. Die Richtlinie nennt Stellen, an die sich betroffene Personen wenden können, um Hilfe zu erhalten bzw. sich zu beschweren. Betroffene sollen ermutigt werden, sich im Fall von sexualisierter Belästigung oder Diskriminierung an die **entsprechenden Beratungsstellen** innerhalb und außerhalb der Universität Kassel zu wenden. Mitglieder und Angehörige der Hochschule sowie Dritte gemäß § 1, die sich durch andere Personen im Sinne des § 1 wegen eines in § 1 genannten Grundes benachteiligt fühlen, haben das Recht, sich zu beschweren.

AGG-Beschwerdestelle für Bedienstete:

Abteilung Personal und Organisation, AGG-Beschwerdestelle für Bedienstete

beschwerde-bedienstete@uni-kassel.de

www.uni-kassel.de/go/AGG-Beschwerdestelle-Bedienstete

Beschwerdestelle für Studierende:

Abteilung Studium und Lehre, Beschwerdestelle

beschwerde@uni-kassel.de

<https://www.uni-kassel.de/go/beschwerdestelle>

Info & Hinweise: [Richtlinie zum Schutz vor sexueller Belästigung, Diskriminierung und Gewalt an der Universität Kassel](#)

[Sexuelle Belästigung, Diskriminierung und Gewalt – Hinweise für Beschäftigte und Studierende der Universität Kassel](#)

[Informationen zur Sicherheit auf dem Campus](#)

Es helfen weiter: [Zuständige Stellen gemäß der Richtlinie zum Schutz vor sexueller Belästigung](#)

6. Ende der Arbeitsbeziehung

In den meisten Fällen kommt das Ende eines Arbeitsverhältnisses nicht überraschend. Dies gibt Gelegenheit zur bewussten Gestaltung: Welche Prozesse können noch abgeschlossen werden? Welche Informationen und Kompetenzen sollten an wen weitergegeben werden? Wie geht es nach Ende des Arbeitsverhältnisses weiter? Welche Schritte können auf diesem Weg hilfreich sein?

Der **Übergang in das Rentenalter** ist ein anspruchsvoller biografischer Prozess. Damit er gelingen kann, ist es wichtig, ihn sinnvoll vorzubereiten und einen guten Abschluss der Berufsphase strukturiert zu gestalten. In Jahresgesprächen kann man schon zu einem relativ frühen Zeitpunkt überlegen, welche Aufgabenbereiche wann und von wem übernommen bzw. abgegeben werden sollten. Wichtig für die Teams ist dabei besonders die Frage, wie ausscheidende Mitarbeiter:innen ihr **organisationales Wissen weitergeben** oder so dokumentieren können, dass es nach ihrem Ausscheiden verfügbar bleibt.

Auch sollte gemeinsam überlegt werden, wie der Abschied gestaltet und die geleistete Arbeit gewürdigt werden kann. Gemeinsam mit der oder dem Beschäftigten kann überlegt werden, auf welche Weise auch nach Abschluss des Dienstverhältnisses **Kontakt gehalten** werden kann und ob z.B. Interesse an Einladungen zu Feierlichkeiten oder Veranstaltungen besteht.

6.a Ende eines befristeten Arbeitsverhältnisses

Faires Führungsverhalten bei befristeten Arbeitsverhältnissen heißt, frühzeitig und gemeinsam über Perspektiven nach seinem Ende nachzudenken. Selbst dann, wenn keine Perspektiven geboten werden können, ist dies für die Beschäftigten eine wichtige Information. Etwa **ein Jahr vor Ende des Arbeitsverhältnisses** sollte das Thema beispielsweise in einem Jahresgespräch angeschnitten werden und mindestens eine Atmosphäre des wechselseitigen Vertrauens so weit hergestellt werden, dass Vorgesetzte über Bewerbungen und deren Verlauf informiert werden (können).

6.b Vorzeitiges Ende eines Arbeitsverhältnisses

Manchmal zeichnet es sich ab, dass Arbeitsverhältnisse nicht bis zum vorgesehenen Ende Bestand haben: Umzüge werden geplant, Familienverhältnisse ändern sich, berufliche Perspektiven entstehen oder es wird absehbar, dass Ziele (z.B. eine Promotion) nicht erreicht werden können.

Es gehört zu Fairness des Führungsverhaltens, solche Entwicklungen **offen anzusprechen** und – wenn die Gründe für den Weggang beruflich motiviert sind – ggf. gemeinsam zu planen. Wenn z.B. die Möglichkeit in Erwägung gezogen wird, ein Promotionsverhältnis nach Ablauf der ersten Phase nicht fortzusetzen, so ist es für die betroffene Person wichtig, darüber möglichst frühzeitig informiert zu sein. Unter Umständen ist es dann auch möglich, zusammen nach Arbeitsmarktperspektiven Ausschau zu halten und diese (z.B. durch gezielte inhaltliche Profilierung oder Fortbildung in der verbleibenden Vertragslaufzeit) vorzubereiten. Zudem ist hier auch ein besonderer Mechanismus der Rückkopplung, z. B. durch ein Mitarbeiter:innen-Vorgesetzten-Gespräch/Jahresgespräch, vorgesehen.

6.c Arbeitszeugnisse erstellen

Ausscheidende Beschäftigte (einschließlich Hilfskräfte) haben ein Anrecht darauf, ein Arbeits-/Dienstzeugnis zu erhalten. Für sie können Arbeits-/Dienstzeugnisse und die Möglichkeit, Referenzen anzugeben, eine wichtige Unterstützung zur Gestaltung künftiger Berufsperspektiven darstellen. Dazu ist es allerdings wichtig, dass sie so geschrieben sind, dass potenzielle Arbeitgeber:innen die enthaltenen Informationen auch tatsächlich entnehmen können. Arbeits-/Dienstzeugnisse müssen **wahr, in diesem Rahmen aber wohlwollend sein**.

Da das Zeugnis der Wahrheit entsprechen muss, darf es nur Tatsachen, nicht aber Behauptungen, Annahmen oder Verdachtsmomente enthalten. Ein qualifiziertes Arbeits-/Dienstzeugnis enthält Aussagen über **Art und Dauer der Tätigkeit sowie über Führung und Leistung**. Es muss also dargelegt werden, welche Haupttätigkeiten wahrgenommen und wie diese bewältigt wurden. Die Beschreibung der wahrgenommenen Aufgaben und die Leistungs- und Führungsbeurteilung (letztere umfasst insbesondere Fachkompetenz, Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Umgang mit Vorgesetzten, Kolleg:innen und Studierenden) sollten in einem angemessenen Verhältnis zueinanderstehen, also vom Umfang her ungefähr den gleichen Raum einnehmen.

Das Zeugnis muss eine **Gesamtnote** enthalten. Die Formulierung „stets zur vollsten Zufriedenheit“ entspricht dabei einem sehr gut, „stets zur vollen Zufriedenheit“ einem gut und „stets zur Zufriedenheit“ einem befriedigend. Es ist allerdings nur dann statthaft, schlechte Noten zu vergeben, wenn die Beschäftigten im laufenden Arbeitsverhältnis zum Beispiel mit Hilfe von dokumentierten Gesprächen, Aktenvermerken oder Abmahnungen darüber informiert wurden, dass Anlass zu Kritik bestand.

Info & Hinweise: [Informationen der Abteilung Personal und Organisation zur Erstellung von Arbeitszeugnissen](#)

Es helfen weiter: [Abteilung Personal und Organisation, Gruppe III E Organisation, Aus-, Fort- und Weiterbildung](#)
[... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiter:in der Abteilung Personal und Organisation](#)