


Kurzfassung/Abstract zum Personalentwicklungskonzept der Universität Kassel 2022 – 2026



Die strategische Personalentwicklung an der Universität Kassel soll ihre Mitarbeitenden in ihrem beruflichen Handeln unterstützen. Daher hat die Universität Personalentwicklung im Jahr 2014 als strategisches Handlungsfeld etabliert. Im Jahr 2017 wurden bestehende Aktivitäten – auch resultierend aus einer Mitarbeitendenbefragung – in einem ersten Personalentwicklungskonzept gebündelt. Das zweite Personalentwicklungskonzept baut darauf auf und beschreibt die Kernaufgaben der Personal- und Organisationsentwicklung für die Jahre 2022 bis 2026. Zugrunde liegt dabei das Verständnis, dass Personalentwicklung nicht dem Selbstzweck dient, sondern lösungsorientiert die Weiterentwicklung der Universität, ihrer Bereiche und der einzelnen Mitarbeitenden unterstützt.

Mit Personalentwicklung wird an der Universität Kassel die individuelle Entwicklung und Förderung von Mitarbeitenden im Sinne der universitären Aufgaben und Ziele verbunden. Die Aktivitäten der Personalentwicklung orientieren sich am Zyklus einer Beschäftigung, beginnend bei der Personalplanung über Personalgewinnung und -auswahl, Onboarding, die Zeit der Beschäftigung und Arbeitsbeziehung bis hin zum Offboarding. In der konkreten Umsetzung folgt die Personalentwicklung damit einem lebens- und berufsphasenorientierten Ansatz. Dieser Zyklus einer Beschäftigung wird in den einzelnen Phasen durch verschiedene Personalentwicklungsaktivitäten unterstützt. Dabei werden die konkreten Angebote und Aktivitäten innerhalb der Universität Kassel sowohl vom Referat Strategische Personal- und Organisationsentwicklung als auch von anderen zentralen Einrichtungen wie der Personalabteilung, dem Servicecenter Lehre oder der Graduiertenakademie sowie von dezentralen Organisationseinheiten wie den Fachbereichen erbracht. In der Laufzeit des zweiten Personalentwicklungskonzepts soll die Personalentwicklung weiter konsolidiert und mit zentralen Aufgaben der Organisationsentwicklung strategisch verbunden werden. Zum ersten Mal wird deshalb in diesem Konzept die Personalentwicklung um den Begriff und die Methodik der Organisationsentwicklung erweitert.

Die Organisationsentwicklung beschreibt die systematische Begleitung von Veränderungsprozessen und unterstützt die Universität dabei, als lernende Organisation den sich verändernden Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Als leitende Prämisse gilt: Die Organisationsentwicklung bestimmt nicht die Ziele der Universität oder einzelner Organisationseinheiten, sie unterstützt aber mit ihren Change-Management-Methoden das Erreichen der jeweils definierten Ziele.





Neben der Konsolidierung und Professionalisierung der kontinuierlichen Personalentwicklungsaktivitäten werden sechs Schwerpunkte für die Laufzeit des Konzepts festgelegt.

1. Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklungsaktivitäten werden intensiviert mit dem Ziel die Universität bei der Umstrukturierung von Organisationseinheiten, bei der Neuausrichtungen von Schwerpunkten und Aufgaben, umfassenden Personalstrukturveränderungen oder bei der Schaffung neuer Organisationseinheiten zu unterstützen. Hierbei geht es um die Unterstützung im Change-Management sowie die Begleitung und Beratung zu sich verändernden Arbeitsinhalten und Prozessen.

2. Personalgewinnung, Onboarding und Offboarding

Die Phasen Personalgewinnung, Onboarding und Offboarding des Beschäftigtenzyklus stellen einen weiteren Schwerpunkt dar. Die Arbeitgeber:innenmarke „Universität Kassel“ soll national und international gestärkt und sichtbarer gemacht werden, um besser und schneller neue Mitarbeitende für die Universität zu gewinnen. Zusätzlich wird die aktive Rekrutierung verstärkt. Maßnahmen zum Onboarding zielen darauf ab, die Einarbeitungsprozesse sowohl auf zentraler Ebene als auch dezentral in den einzelnen Organisationseinheiten zu verbessern. Wissenssicherung von ausscheidenden Mitarbeitenden wird über Aktivitäten des Wissensmanagements zentral und dezentral unterstützt.

3. Strategische Personalplanung

Bis zum Ende des Jahres 2026 soll an der Universität Kassel strategische Personalplanung etabliert werden und systematisch darauf hinwirken, dass mittel- und langfristig die benötigten Arbeitskräfte zur Verfügung stehen – idealerweise in der richtigen Anzahl, mit den erforderlichen Kompetenzen, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort. Personalentwicklungsmaßnahmen können so in Zukunft deutlich zielorientierter und bedarfsorientierter erfolgen.

4. Mitarbeitendenbefragung

Bereits 2012 und 2019 wurde an der Universität Kassel eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt. Als strategisches (Change-Management) Instrument zur Verbesserung des Organisationsklimas übernimmt die Befragung eine Diagnosefunktion und enthält zugleich bereits Gestaltungselemente für Veränderungsprozesse. Die nächste Befragung ist für das Jahr 2025 geplant. Ziel wird es auch hier wieder sein, Feedback zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden zu bekommen. Die Ableitung von Handlungsbedarfen aus der Befragung und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen werden ein Arbeitsschwerpunkt für die Personal- und Organisationsentwicklung sein.

5. Überfachliche Kompetenzentwicklung

Die gezielte, überfachliche Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden ist der Universität ein wichtiges Anliegen und daher ebenfalls als Handlungsschwerpunkt für die kommenden Jahre festgelegt. Der Fokus wird dabei bewusst auf Führungskompetenz, Digitalisierungskompetenz und englische Sprachkompetenz gelegt – da diese Kompetenzen für die Universität Kassel in den kommenden Jahren besonders relevant sind.

In Bezug auf Führungskompetenz geht es vor allem um Rollenklarheit als Führungskraft. Für Professor:innen wird Führung als fünfte Säule neben den Aufgaben in Lehre, Forschung, Selbstverwaltung und Graduiertenförderung etabliert. Für das Gelingen der Digitalisierung benötigen die Führungskräfte und Mitarbeitenden der Universität digitale Grundkompetenzen. Dabei geht es zum einen um ein Verständnis von Digitalisierung und zum anderen darum, welches breite Spektrum an Möglichkeiten zur Ein- und Ausgabe sowie zur Verarbeitung digitaler Daten zur Verfügung steht. Für die zunehmende Internationalisierung in Forschung und Lehre sowie einer wachsenden Zahl an internationalen Wissenschaftler:innen und Studierenden an der Universität Kassel nimmt die kompetente Beherrschung der englischen Sprache in vielen Arbeitsbereichen an Bedeutung zu und wird deshalb breiter gefördert.

6. Dienstvereinbarung Personalentwicklung

Die aktuell gültige Dienstvereinbarung der Universität Kassel zum Thema Weiterbildung (1979) wird im Verlauf der Gültigkeit des zweiten Personalentwicklungskonzepts von einer neu erarbeiteten Dienstvereinbarung mit einem breiteren Fokus auf „Personalentwicklung“ abgelöst.

Personalgewinnung, Onboarding und Offboarding

Projekt Onboarding aus Organisationsklimabefragung bis Ende 2024

Employer Branding – Stärkung der Arbeitgebermarke Universität Kassel

Wissensmanagement beim Ausscheiden von Mitarbeitenden

Einführung einer strategischen Personalplanung bis Ende 2026

Erweiterte Datengrundlage & Kennzahlen zur Personalstruktur

Ableitung von Handlungsbedarfen aus Soll-Vorgaben und Ist-Struktur

Mitarbeitenden-Befragung in 2025

Bottom-up-Prozess – systematische Erhebung der Mitarbeitendenzufriedenheit

Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung des Organisationsklimas

Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden

Führungskompetenz

Digitalisierungskompetenz

englische Sprachkompetenz

Organisationsentwicklung

Begleitung von Umstrukturierungen von Organisationseinheiten

Begleitung bei Veränderungsprozessen

Unterstützung der organisationalen Veränderungen im Rahmen der Umsetzung der Strukturpläne

Dienstvereinbarung zu Personalentwicklung

Fortschreibung der Dienstvereinbarung zu Weiterbildung an der Universität Kassel