

Personalentwicklungs- konzept der Universität Kassel 2022 – 2026



Personalentwicklungs- konzept der Universität Kassel 2022 – 2026

Kontakt

Referat Strategische Personal- und Organisationsentwicklung
Abteilung für Entwicklungsplanung
Mönchebergstraße 19
34109 Kassel
www.unikassel.de/go/peo

Impressum

Herausgeberin:

Universität Kassel
Die Präsidentin
Mönchebergstraße 19
34109 Kassel

Redaktion:

Referat Strategische Personal- und Organisationsentwicklung
Abteilung für Entwicklungsplanung

Gestaltung:

Christian Rudewig, Niestetal

Fotos:

Sonja Rode, Fotostudie Lichtfang-Fotografie
Paavo Bläfield, Studio Bläfield (S. 18)

Stand: Dezember 2022

Inhalt

Einleitung

Seite 1

1 Selbstverständnis, Entwicklung und Ziele der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung

Seite 3

2 Externe und interne Einflussfaktoren für die Schwerpunktsetzung der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung an der Universität Kassel

Seite 8

a. Externe Einflussfaktoren

Seite 9

b. Interne Einflussfaktoren

Seite 9

2.b.1 Leitende Ziele der Universität

Seite 10

2.b.2 Personalstrukturdaten

Seite 10

2.b.3 Ergebnisse aus Organisationsklimabefragungen

Seite 10

3 Personal- und Organisationsentwicklungsstrategie

Seite 12

a. Kontinuierliche Personalentwicklungsaktivitäten – Zielgruppen und bestehende Instrumente ausgerichtet am lebens- und berufsphasenorientierten Ansatz

Seite 13

b. Schwerpunkte der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung für die Jahre 2022–2026

Seite 15

3.b.1 Personalgewinnung, Onboarding und Offboarding

Seite 15

3.b.2 Einführung einer strategischen Personalplanung bis Ende 2026

Seite 15

3.b.3 Mitarbeitendenbefragung in 2025 und Ableitung sowie Umsetzung von Maßnahmen

Seite 16

3.b.4 Überfachliche Kompetenzentwicklung

Seite 16

3.b.5 Organisationsentwicklung – Unterstützung von Veränderungsprozessen

Seite 20

3.b.6 Erarbeitung einer neuen Dienstvereinbarung Personalentwicklung

Seite 20

Anhang

Seite 22

Einleitung

Die Universität Kassel hat 2021 ihre 50-jährige Existenz gefeiert. Sie zählt mit ihren 23.000 Studierenden und rund 300 Fachgebieten – während der Laufzeit dieses Konzepts werden diese auf mehr als 340 ansteigen – zu den mittelgroßen, forschungsstarken Universitäten Deutschlands. Sie steht für eine Universität, an der Offenheit, Initiative, fächerübergreifendes und unkonventionelles Denken gewünscht und gefördert werden.



Die Entwicklung der Universität in Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung und Wissenstransfer wird gemeinsam getragen und gestaltet durch die Mitglieder und Angehörigen der Universität in den Fächern, den zentralen Einrichtungen und der Verwaltung. Um die Mitglieder in ihrem beruflichen Handeln zu unterstützen, hat die Universität Kassel 2014 – und damit vergleichsweise früh – Personalentwicklung als strategisches Handlungsfeld definiert. 2017 wurden die bestehenden Aktivitäten der Personalentwicklung, auch resultierend aus einer Organisationsklimabefragung, in einem ersten Personalentwicklungskonzept (PE-Konzept) gebündelt.

Das nun vorliegende zweite Personalentwicklungskonzept der Universität Kassel beschreibt für die Jahre 2022 bis 2026 die Kernaufgaben der Personal- und Organisationsentwicklung und die aktuelle Personalentwicklungsstrategie.

Die strategischen Handlungsfelder ergeben sich dabei aus typischen Personal- und Organisationsentwicklungsthemen, den Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren, unter denen Personal- und Organisationsentwicklung in den nächsten Jahren stattfinden wird, und im Rückblick auf noch offene, aktuelle Fragestellungen des ersten Konzeptes. Dabei ist handlungsleitend, dass Personalentwicklung nicht dem Selbstzweck dient, sondern lösungsorientiert die Weiterentwicklung der Universität, ihrer Bereiche und die der einzelnen Mitarbeitenden unterstützt.



Der Hauptteil gliedert sich in zwei Schwerpunkte:

a. Kontinuierliche Personalentwicklung an der Universität Kassel:

Hierunter werden zum einen an der Universität Kassel etablierte Instrumente der Personalentwicklung verstanden, die bereits existieren, auch weiterhin angeboten und kontinuierlich weiterentwickelt werden, beispielsweise Angebote der Führungskräfteentwicklung, der Karriereförderung, der Fort- und Weiterbildung, des Gesundheitsmanagements oder der Konfliktberatung.

b. Schwerpunkte für die strategische Personal- und Organisationsentwicklung für die kommenden Jahre: Aus den konkreten organisationalen Bedarfen der Universität Kassel ergeben sich spezifische Schwerpunkte, die in den kommenden Jahren fokussiert bearbeitet werden. Neben Schwerpunkten für die Personalentwicklung werden hier auch erstmalig Schwerpunkte zur Organisationsentwicklung beschrieben.

1

Selbstverständnis, Entwicklung und Ziele der strategischen Personal- und Organisations- entwicklung



Die Personal- und Organisationentwicklung ist an der Universität Kassel als Querschnittsaufgabe mit entsprechender Zuständigkeit bei der Präsidentin und dem Kanzler verankert. Neben einer seit 2014 eingerichteten Präsidiumskommission und einem Referat in der Abteilung Entwicklungsplanung unterstützen weitere Organisationsbereiche die zielgruppenspezifische und thematische Personalentwicklung (s. Kap. 3.a).

Das Personalentwicklungskonzept der Universität Kassel ist Teil eines ausdifferenzierten Systems der Hochschulsteuerung in Hessen. Mit den Hochschulen des Landes schließt das Ministerium für Wissenschaft und Kunst (HMWK) individuelle Zielvereinbarungen ab, die sich innerhalb einer Rahmenzielvereinbarung bewegen, dem so genannten „Hochschulpakt“. Dieser schafft den Hochschulen mittelfristig finanzielle Planungssicherheit, formuliert aber auch Erwartungen des Landes an die Hochschulen, etwa im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung. Die Universität Kassel bereitet die Zielvereinbarungen mit dem Land Hessen in einem längeren Diskussionsprozess in den Gremien vor, an dessen Ende die Verabschiedung eines Entwicklungsplans mit wichtigen qualitativen und quantitativen Festlegungen für die kommende Hochschulpaktperiode steht. Der Entwicklungsplan für die Jahre 2020-2024 enthält ein eigenes Kapitel zur strategischen Personalentwicklung und Organisationskultur der Universität mit wesentlichen Zielsetzungen in diesem Feld. Zentrale thematische Konzepte etwa zur Internationalisierung und Gleichstellung an der Universität unterstützen die Umsetzung der Ziele des Entwicklungsplans, so auch das vorliegende Konzept zur Personal- und Organisationsentwicklung. Gemäß den Vorgaben des Hessischen Hochschulgesetzes (HHG) erfolgt auf dieser Grundlage die Fortschreibung der quantitativen Strukturplanung für die Fachbereiche und zentralen Einrichtungen in der Verantwortung von Präsidium und Fachbereichen. Seitens der Fachbereiche werden Strukturpläne zur personellen, sachlichen und räumlichen Ausstattung vorgelegt, die der Zustimmung des Präsidiums bedürfen und auf deren Basis mit den Fachbereichen Ziele vereinbart werden. Auch diese Strukturpläne enthalten eigenständige organisationsspezifische Abschnitte zu zentralen Themen wie Internationalisierung und Gleichstellung sowie strategischer Personalentwicklung, die die Ziele in diesem Themenfeld für den jeweiligen Strukturplan konkretisieren.

Das Personalentwicklungsconcept im Kontext universitärer Steuerungsinstrumente an der Universität Kassel

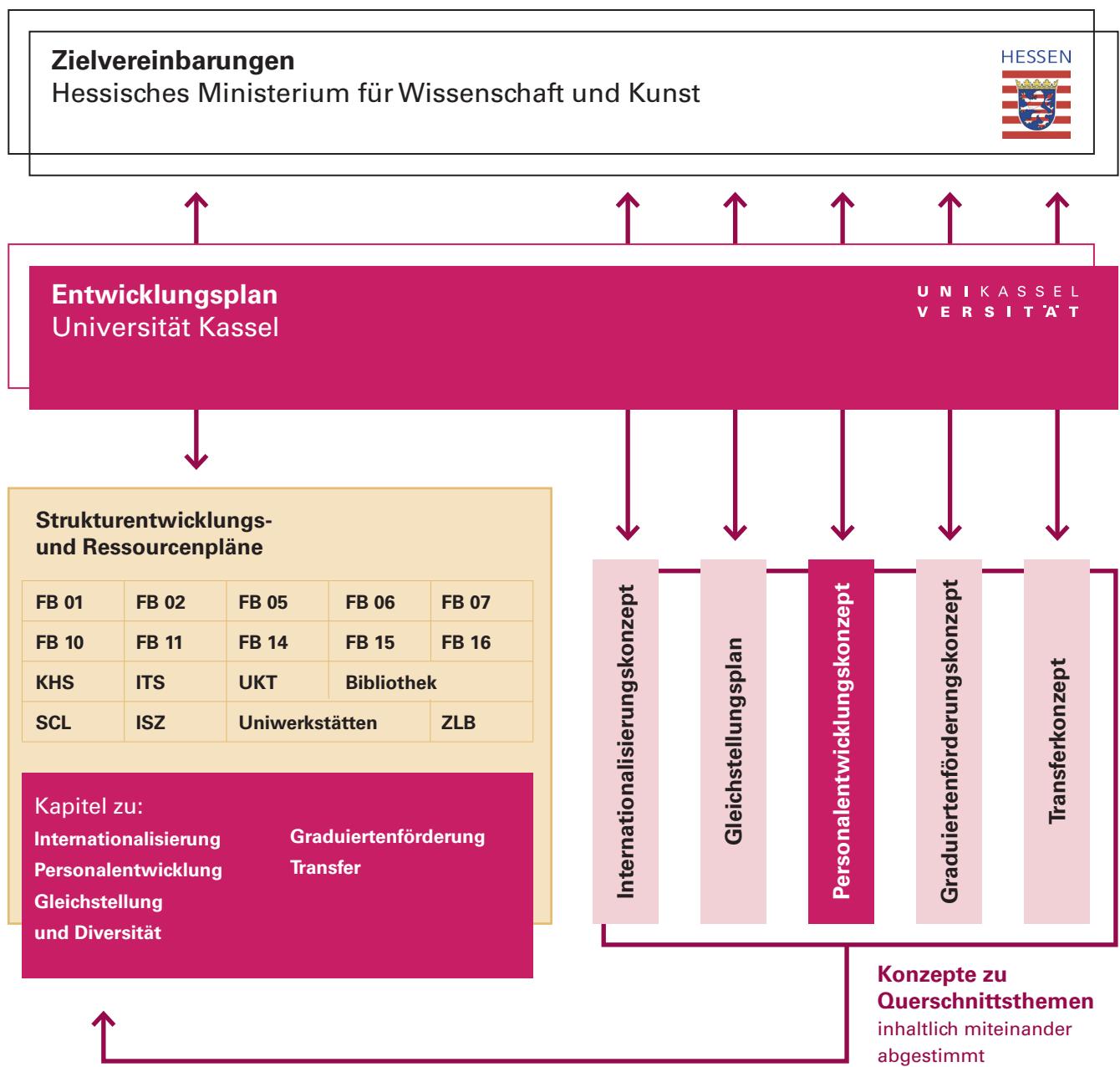


Abb. 1: Das Personalentwicklungsconcept im Kontext universitärer Steuerungsinstrumente an der Universität Kassel

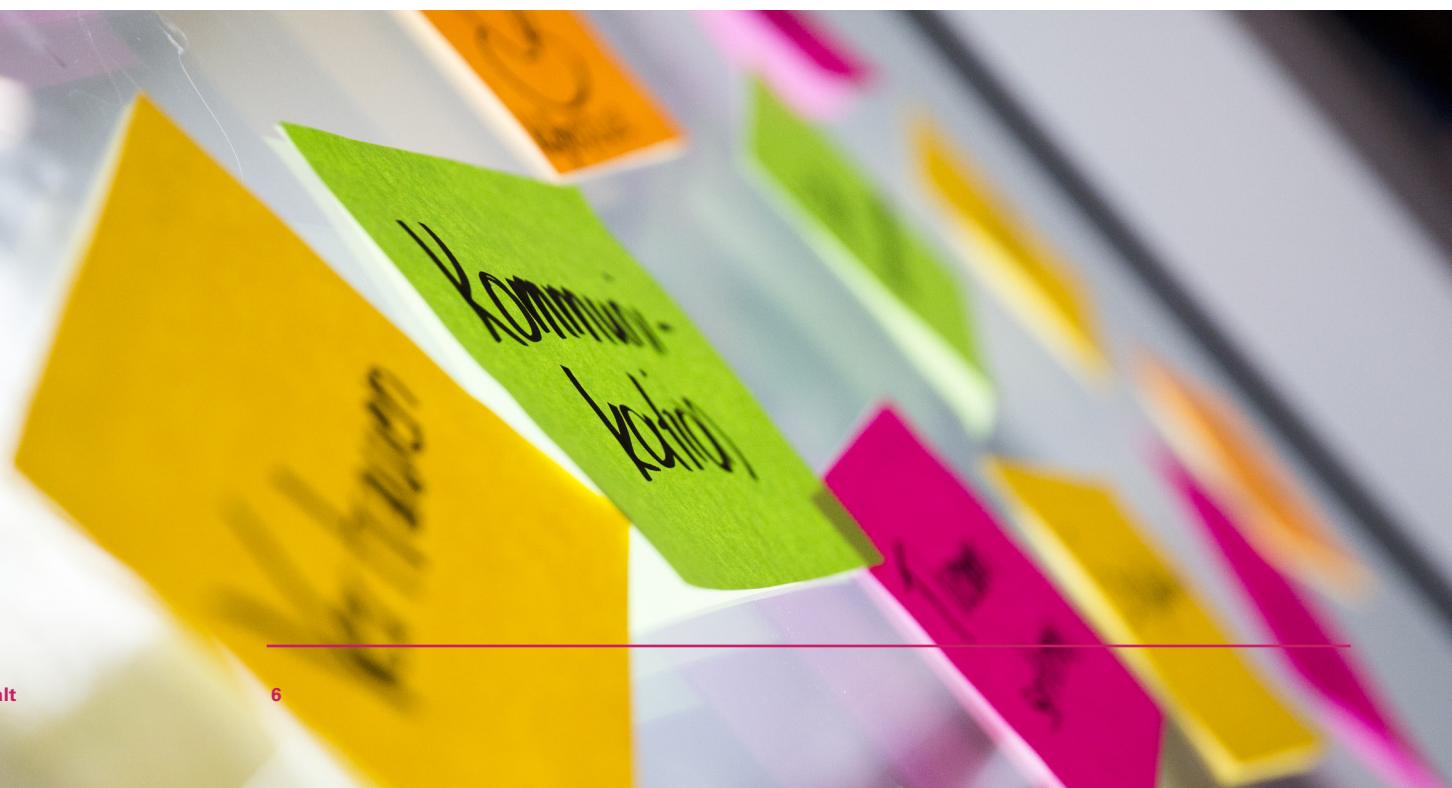
Mit Umsetzung der Maßnahmen des ersten PE-Konzeptes befindet sich die Universität 2022 an dem Punkt, an dem eine Vielzahl an Instrumenten entwickelt, eingeführt und erprobt wurde. Im nächsten Schritt soll die Personalentwicklung weiter konsolidiert, professionalisiert und mit zentralen Aufgaben der Organisationsentwicklung strategisch verbunden werden. Zum ersten Mal wird deshalb in diesem Konzept die Personalentwicklung um den Begriff und die Methodik der Organisationsentwicklung an der Universität Kassel erweitert.

Mit **Personalentwicklung** wird an der Universität Kassel die individuelle Entwicklung und Förderung von Professor:innen, wissenschaftlich-künstlerischen sowie administrativ-technischen Mitarbeitenden und Auszubildenden im Sinne der universitären Aufgaben und Ziele verbunden. In der konkreten Umsetzung folgt die Personalentwicklung an der Universität Kassel einem lebens- und berufsphasenorientierten Ansatz. Die Aktivitäten orientieren sich entsprechend am Zyklus einer Beschäftigung von der Personalplanung, der Personalauswahl und -einführung über die langfristige Arbeitsbeziehung, inklusive Personalführung, Kompetenzentwicklung, Gesundheit sowie allen Themen der Vereinbarkeit bis hin zum Ende der gemeinsamen Arbeitsbeziehung mit dem Ausscheiden von Beschäftigten aus der Universität.

Die **Organisationsentwicklung** befasst sich mit der systematischen Begleitung von Veränderungsprozessen und unterstützt die Universität dabei, als lernende Organisation stetig verändernden Rahmenbedingungen gerecht zu werden und sie zu gestalten. Die Organisationsentwicklungsaufgaben folgen nicht der Logik des lebens- und berufsphasenorientierten Ansatzes, sondern ergeben sich immer aus intern oder extern induzierten sowie notwendigen oder angestrebten Veränderungen der Organisationsstruktur oder -kultur. Dies können Prozessveränderungen sein, die quer in die Organisation hineinwirken oder Veränderungen, die sich aufgrund von Umstrukturierung, Neuausrichtung bis hin zur Einrichtung neuer Organisationseinheiten ergeben.

Die Notwendigkeit zur **Organisationsentwicklung** ergibt sich zum einen aus den Entwicklungszielen der Universität, wie sie im Entwicklungsplan und den Zielvereinbarungen festgelegt sind sowie den Zielen, die speziell an der Universität Kassel durch die Strukturplanung für die Fachbereiche, die zentralen Einrichtungen und Verwaltungsabteilungen festgeschrieben sind. Zum anderen führt auch die sich verändernde (Um-)Welt zu internen Veränderungen.

Als leitende Prämissen gilt: Die Organisationsentwicklung bestimmt nicht die Ziele der Universität oder einzelner Organisationseinheiten, sie unterstützt aber mit ihren Change-Management-Methoden das Erreichen der festgelegten Ziele.



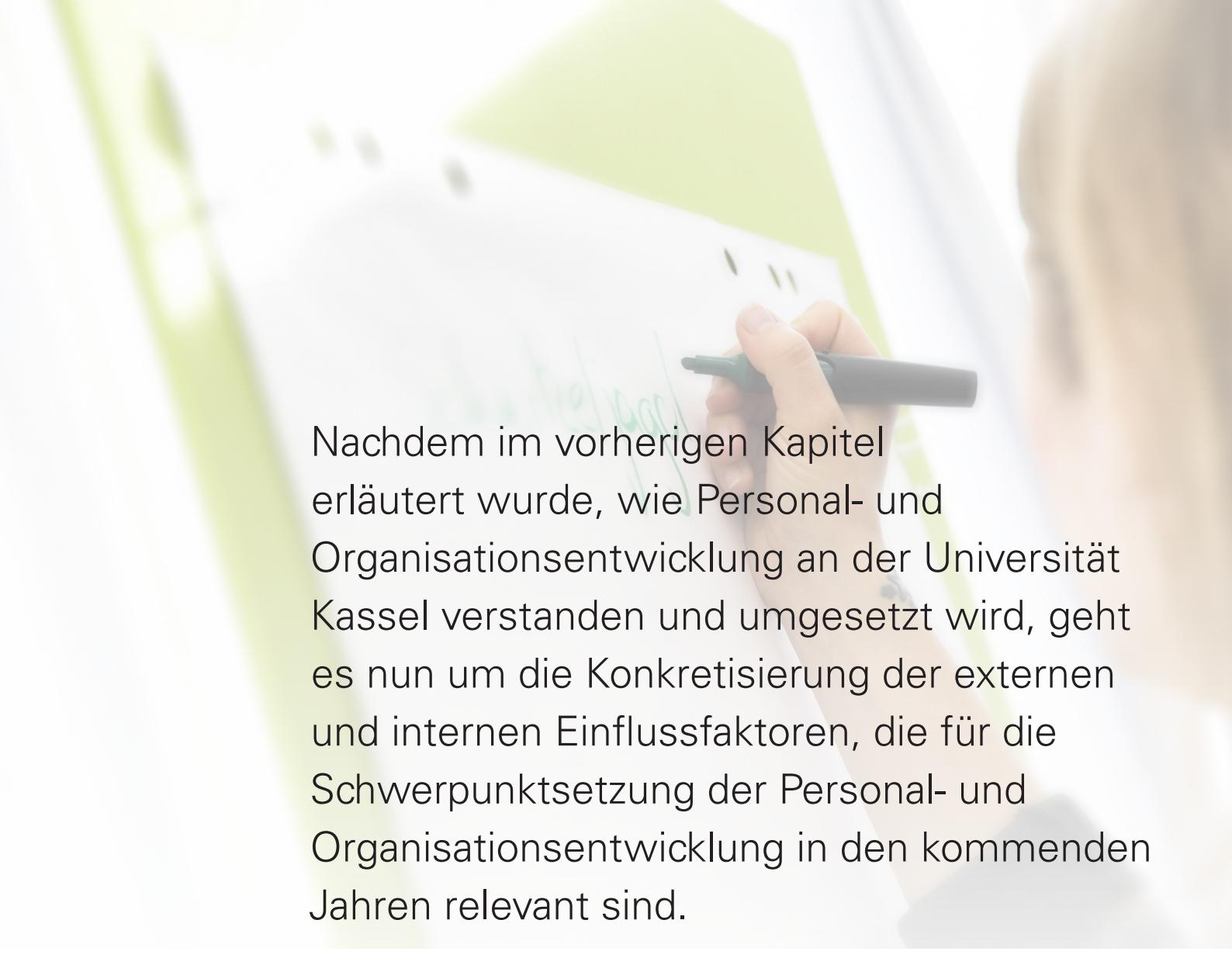
Personal- und Organisationsentwicklung der Universität Kassel



Abb. 2: Personal- und Organisationsentwicklungszyklus der Universität Kassel

2

**Externe und interne
Einflussfaktoren
für die Schwerpunkt-
setzung
der strategischen
Personal- und
Organisations-
entwicklung an der
Universität Kassel**



Nachdem im vorherigen Kapitel erläutert wurde, wie Personal- und Organisationsentwicklung an der Universität Kassel verstanden und umgesetzt wird, geht es nun um die Konkretisierung der externen und internen Einflussfaktoren, die für die Schwerpunktsetzung der Personal- und Organisationsentwicklung in den kommenden Jahren relevant sind.

a. Externe Einflussfaktoren

Als externe Faktoren werden Einflussfaktoren aus der Umwelt verstanden, welche die Universität Kassel und die dort Beschäftigten in besonderer Weise betreffen:

- der Umgang mit Digitalisierung,
- der aktuelle Arbeitnehmer:innenmarkt mit der Verschiebung der Marktbeziehung zugunsten der Arbeitsuchenden,
- die Anforderungen, die sich aus der Umsetzung des „Kodex für gute Arbeit“ ergeben,
- ein zunehmender internationaler Wettbewerb im wissenschaftlichen Bereich,
- neue (Zusammen-)Arbeitsformen, ausgelöst durch die Pandemie – Stichwort „Mobile Arbeit und hybrid arbeitende Teams“

b. Interne Einflussfaktoren

Als intern relevante Faktoren werden die Ziele und Entwicklungen innerhalb der Universität verstanden, die durch geeignete Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu erreichen und zu begleiten sind.

2.b.1 Leitende Ziele der Universität

Zentrale Grundlage für die Auswahl an strategisch relevanten Schwerpunkten der Personal- und Organisationsentwicklung stellen die universitätsweit iterativ abgestimmten Ziele der Universität dar – festgeschrieben im Entwicklungsplan 2020-2024 und in der Zielvereinbarung 2021-2025 mit dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst. Aus den Zielen der Universität sind im Folgenden diejenigen aufgeführt, die in der Laufzeit des PE-Konzepts durch Personal- und Organisationsentwicklungsaktivitäten in besonderer Weise zu unterstützen sind:

- **Digitale Transformation** – Die Universität befindet sich mitten in der digitalen Transformation – was auch über die nächsten Jahre ein großer Organisationsentwicklungsprozess sein wird und veränderte Anforderungen an Mitarbeitende bedeutet. Mit Einführung der Mobilen Arbeit, des E-Campus, des digitalen Dokumentenmanagements, des E-Learnings und der digitalen Lehre gehen tiefgreifende Veränderungen von Prozessen und neue Anforderungen in Bezug auf Arbeitsinhalte und Tätigkeiten des Tagesgeschäfts einher.
- **Profilschärfung** – Mit der Gründung des Kassel Institute for Sustainability, dem Neubau der Naturwissenschaften und damit einhergehend der Entwicklung von Core Facilities sowie der Umsetzung des Vorhabens „Innovative Hochschule“ sind entscheidende Weichen für die kommenden Jahre gestellt. Die Rolle der Organisationsentwicklung wird darin liegen, gestaltende und involvierte Akteur:innen bei Fragestellungen zur Umsetzung und Etablierung neuer Arbeitszusammenhänge und –formen beratend zu unterstützen.
- **Chancengleichheit erhöhen und Diversität stärken** – die Universität verfolgt eine mehrfach ausgezeichnete Gleichstellungs- und Diversitätspolitik. Sie versteht sich selbst als geschlechtergerechte, familienfreundliche, offene, inklusive und interkulturelle Universität. Sie definiert den Abbau von Diskriminierung, die Chancengleichheit von Geschlechtern und eine Kultur der Wertschätzung von Diversität als eine wichtige Grundlage für Wissenschaft und Verwaltung. Die Personal- und Organisationsentwicklung wird daher auch einen Fokus auf Chancengleichheit und Diversität legen und diesen insbesondere auch bei der Führungskräfteentwicklung berücksichtigen.
- **Ausbau der Internationalität** – sowohl der Anteil internationaler Studierender als auch international besetzter Professuren wird – nicht zuletzt durch die Einrichtung des Kassel Institute for Sustainability – steigen. Somit wird die Beherrschung der englischen Sprache an der Universität Kassel in den nächsten Jahren immer wichtiger. Die Aufgabe wird deshalb sein, diese Sprachkompetenz bei den Mitarbeitenden zu stärken.

2.b.2 Personalstrukturdaten

Neben den Zielen der Universität muss die systematische Analyse empirischer Personalstrukturdaten die Grundlage für Personalentscheidungen und eine zukunftsorientierte Personalentwicklung sein. Die Bedeutsamkeit einer solchen systematischen Analyse ergibt sich neben bereits erwähnten externen Faktoren wie dem Fachkräftemangel auch aus einem Anwachsen der Professuren um etwa 15% in der Laufzeit dieses Konzepts und dem damit verbundenen Anwachsen von Personal im wissenschaftlichen und künstlerischen sowie administrativ-technischen Bereich. Außerdem rechnet die Universität mit vermehrter Personalfluktuation bedingt durch die Altersstruktur des Personals (Renteneintritte). Bislang gibt es neben der dezentralen Personalstrukturplanung noch keine zentrale – universitätsweite – strategische Personalplanung. Die Einführung der „strategischen Personalplanung“ wird deshalb einen zentralen Schwerpunkt für die kommenden Jahre für die Personal- und Organisationsentwicklung der Universität Kassel darstellen und daher im Kapitel 3b ausführlicher erläutert werden.

2.b.3 Ergebnisse aus Organisationsklimabefragungen

Schließlich speist sich die Schwerpunktsetzung der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung aus Ergebnissen durchgeföhrter Mitarbeitendenbefragungen der Universität. Die Partizipation und die Befragung von Mitarbeitenden zum Organisationsklima haben an der Universität Kassel eine hohe Bedeutung. Die aus ihr abgeleiteten Themen und Bedarfe fließen in die Schwerpunktsetzung der Personal- und Organisationsentwicklung für die kommenden Jahre ein und werden unter 3b ausführlicher erläutert.

Interne und externe Einflussfaktoren für die Personal- und Organisationsentwicklungsstrategie

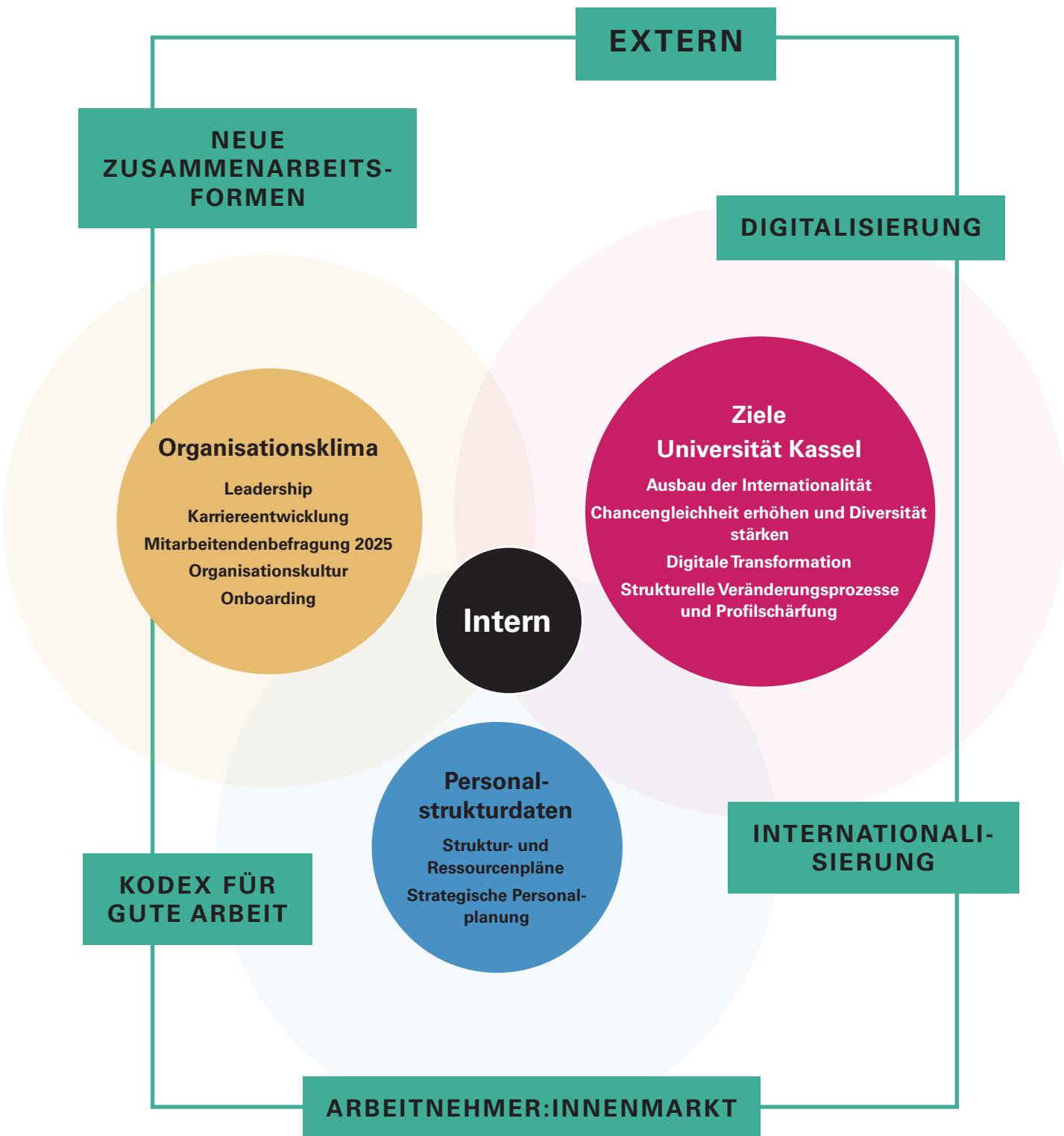


Abb. 3: Darstellung der internen und externen Einflussfaktoren für die Personal- und Organisationsentwicklungsstrategie

3

Personal- und Organisations- entwicklungs- strategie



a. Kontinuierliche Personalentwicklungsaktivitäten – Zielgruppen und bestehende Instrumente ausgerichtet am lebens- und berufsphasenorientierten Ansatz

Die beschriebenen Phasen des lebens- und berufsphasenorientierten Ansatzes der Personalentwicklung (siehe Abb. 1) sind langfristig und konstant. Die konkreten Inhalte und Angebote der Personal- und Organisationsentwicklung innerhalb dieser Phasen werden an der Universität Kassel von verschiedenen internen Organisationseinheiten entwickelt, begleitet und durchgeführt.¹

Im nachfolgenden Textteil wird ein kurzer, schematischer Überblick zu diesen Organisationseinheiten und deren zielgruppenspezifischer und/oder thematischer Ausrichtung gegeben:

Personalentwicklung unterstützende Organisationseinheiten

Referat Strategische Personal- und Organisationsentwicklung

Das Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur berät und unterstützt Führungskräfte in Wissenschaft und Verwaltung zu Führungsthemen. Im Aufgabenbereich des Referats liegen die Beratung zu Personalführungsthemen und zur Gestaltung von Veränderungsprozessen, die Unterstützung in Personalauswahlverfahren, die Durchführung eines Führungskräfteentwicklungsprogramms, die Vermittlung von individuellen Coachings und Teamentwicklungsmaßnahmen sowie die Beratung im Konfliktfall. In der Laufzeit des vorliegenden Personalentwicklungskonzeptes (2022–2026) wird u. a. der Schwerpunkt Organisationsentwicklung (Begleitung von Change-Management-Prozessen) gestärkt werden.

Servicecenter Lehre (SCL)

Das SCL bietet als zentrale Unterstützungsinstanz ein hochschuldidaktisches Weiterbildungsprogramm für Graduates, Postdocs, Lehrbeauftragte und Lehrkräfte für besondere Aufgaben an. Lehrbegleitendes Coaching sowie Beratung für Projekte des Zentralen Lehrfonds oder bei der Entwicklung und Durchführung von E-Assessments werden für Professor:innen angeboten. Spezialveranstaltungen wie das jährlich stattfindende, hochschulöffentliche ForumProLehre und die online Schulungsreihe „Digitale Anwendungen in der Lehre“ runden das Angebot ab. In allen Angeboten liegt ein besonderer Fokus auf der Entwicklung und Unterstützung digitaler Lehr- und Studieninnovationen in enger Verbindung mit den daraus resultierenden Veränderungen in der Präsenzlehre.

¹ Siehe Matrix im Anhang zu bestehenden Instrumenten und Angeboten der Personalentwicklung nach Zielgruppen und verantwortlichen Organisationseinheiten

Graduiertenakademie

Die Graduiertenakademie der Universität Kassel unterstützt den wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchs in der Qualifikationsphase und die Vorbereitung auf Karrierewege in und außerhalb der Wissenschaft. Ihre Angebote stehen allen Angehörigen des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses offen. Neben der Koordination von Angeboten im Bereich von Weiterqualifizierung und Information bietet die Graduiertenakademie ein Forum für die Diskussion über Belange der Graduiertenförderung. Sie setzt sich für die Qualitätssicherung in den Qualifikationsphasen und die überfachliche Vernetzung der Graduierten aus Wissenschaft und Kunst ein.

Stabsstelle Gleichstellung

Die Stabsstelle Gleichstellung unterstützt die Universität bei der Umsetzung des Gleichstellungsplans in den Bereichen Geschlechtergleichstellung, Diversity und Familienfreundlichkeit. Der Gleichstellungsplan für die Jahre 2018 bis 2023 bündelt Konzepte und Initiativen der Universität Kassel in den Handlungsfeldern:

- Organisationsentwicklung und Hochschulkultur
- Geschlechter- und diversitygerechte Personalentwicklung und Nachwuchsförderung
- Frauenförderung und Chancengleichheit
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Studium
- Gender und Diversity als Gegenstand in Forschung und Lehre

Die Universität Kassel strebt eine Erhöhung des Frauenanteils in der Wissenschaft und auf Führungspositionen an und hat sich vorgenommen, Diversität systematisch in die Personal- und Organisationsentwicklung zu integrieren.

Forschungsservice

Der Forschungsservice der Universität Kassel unterstützt und berät Wissenschaftler:innen bei der Beantragung von Forschungsgeldern. Neben der Information zu Förderprogrammen umfasst die Beratungsleistung des Forschungsservice die individuelle Beratung in der Vorbereitung eines Forschungsantrags sowie die Durchsicht von Unterlagen und die Unterstützung bei Begutachtungen. Ergänzend bietet der Forschungsservice Fortbildungen insbesondere für Erstantragstellende an.

Referat für Internationalisierung und Internationale Kooperationen

Das Referat für Internationalisierung und Internationale Kooperationen begleitet Wissenschaftler:innen bei allen Fragen rund um die Themen Internationalisierung, Projekt- und Förderberatung zu internationalen Programmen und Ausschreibungen sowie „Internationalisation at Home“. Es berät Wissenschaftler:innen der Karrierestufen R1 bis R4 zu Auslandsaufenthalten, Förder- und Kooperationsmöglichkeiten.

Abteilung Personal und Organisation

Die Abteilung Personal und Organisation ist neben der Personaladministration, der Stellenbewirtschaftung und den Organisationsangelegenheiten auch verantwortlich für interne Fortbildungsangebote, die Organisation interner Fortbildungen sowie die Vermittlung externer Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen. Durch ein Fortbildungsprogramm werden die Beschäftigten dabei unterstützt, ihre Aufgaben effektiv und effizient zu erfüllen. Darüber hinaus koordiniert das Team „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ auch ein Angebot zu Themen wie „Gesunder Arbeitsplatz/Gesundes Arbeiten“ und organisiert regelmäßig stattfindende Gesundheitstage.

b. Schwerpunkte der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung für die Jahre 2022–2026

Wie eingangs beschrieben ergeben sich die Schwerpunkte für die kommenden Jahre aus dem Verständnis der Personal- und Organisationsentwicklung an der Universität Kassel, den Rahmenbedingungen und den beschriebenen externen sowie internen Einflussfaktoren. Neben der stetigen Weiterentwicklung des bestehenden Personalentwicklungsangebotes werden sechs Schwerpunkte für die Laufzeit des vorliegenden Konzeptes gesetzt:

3.b.1 Personalgewinnung, Onboarding und Offboarding

- **Employer Branding:** Ziel ist es dabei, die Arbeitgeber:innenmarke „Universität Kassel“ stärker auszubauen, indem Angebote der Universität für die Beschäftigten deutlicher hervorgehoben werden. Als Beispiele seien hier die Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zum betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie Angebote zur Personalentwicklung genannt. Diese Angebote erhöhen die Attraktivität der Universität für Arbeitnehmer:innen sowie des Standortes Kassel als Lebensmittelpunkt und sollen sichtbarer gemacht werden.
- **Personalauswahl:** Neben der Veröffentlichung von Stellenangeboten auf der Webseite der Universität ist auch die gezielte und strukturierte Veröffentlichung von Stellenangeboten auf Suchportalen wichtig, ebenso wie eine aktive und Potenziale berücksichtigende Rekrutierungsstrategie. Die Personalauswahlverfahren werden strukturiert, geschlechtergerecht sowie gleichstellungs- und diversitätsorientiert gestaltet.
- **Onboarding:** Das Projekt Onboarding wurde aus den Ergebnissen der letzten Mitarbeitendenbefragung abgeleitet und zielt darauf ab, die Einarbeitungsprozesse sowohl auf zentraler Ebene als auch auf (Fach-)Bereichsebene zu verbessern.
- **Offboarding:** Neben der Einarbeitungsphase wird auch das sogenannte Offboarding in den Blick genommen, indem das Wissensmanagement beim Ausscheiden von Mitarbeitenden unterstützt wird.

3.b.2 Einführung einer strategischen Personalplanung bis Ende 2026

In Struktur- und Ressourcenplänen werden für die Fachbereiche, zentralen Einrichtungen, Verwaltungseinheiten und wissenschaftlichen Zentren Entwicklungsziele und die zukünftige Personalstruktur festgelegt. Auf dieser planerischen Grundlage kann die Strategische Personalplanung künftig SOLL-Vorgaben mit dem IST-Stand abgleichen und systematisch darauf hinwirken, dass mittel- und langfristig die benötigten Arbeitskräfte zur Verfügung stehen – und zwar in der richtigen Anzahl, mit den erforderlichen Kompetenzen, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort.²

Auf Basis der Fortschreibung des bisherigen Personalbestands wird eine Prognose darüber getroffen, wie sich Bestand und Kompetenzbedarf in den kommenden Jahren entwickeln werden. Durch die strategische Personalplanung kann Personalentwicklung in Zukunft deutlich zielorientierter und bedarfsoorientierter erfolgen.

Deshalb ist die strategische Personalplanung eine der grundlegenden Voraussetzungen für eine zukunftsorientierte Personalentwicklung. Im ersten Schritt werden dabei Kennzahlen zur Personalstruktur **analysiert und systematisch interpretiert** (Renteneintritte, zukünftiger Personalbedarf, Engpassfunktionen u. a. im Bereich technischer Mitarbeitende, Schlüsselstellen, etc.), um in einem nächsten Schritt langfristig und vorausschauend die Veränderungen der Personalstruktur steuern zu können. Zukünftig ist daran gedacht, den Fachbereichen verstärkt die Möglichkeit zu eröffnen, fachgebietsübergreifende Sekretariatsaufgaben mit speziellem Kompetenz- und Anforderungsprofil z. B. in der Drittmittelverwaltung (spezialisierte Sekretariate) auf Dekanatsebene zu bündeln.

² vgl. GÄBLER WIRTSCHAFTLEXIKON

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalplanung-43721/version-267047>

Dies wäre zugleich eine für Vorgesetzte und Mitarbeitende transparente Option der beruflichen Weiterentwicklung auf höherdotierte Positionen im Sekretariatsbereich. Die Struktur- bzw. Ressourcenplanung definiert dabei das SOLL der Personalstruktur für künftige Zeiträume und stimmt mit der Strategischen Personalplanung Wege der Erreichung dieses Zustandes ab. Der Personal- und Organisationsentwicklung kommt in diesem Prozess die unterstützende Rolle zu, mit entsprechenden Instrumenten und Maßnahmen (Beratung, Begleitung, Qualifikation im Veränderungsprozess) den Weg der Organisationsbereiche vom IST- zum SOLL-Zustand zu gestalten.



3.b.3 Mitarbeitendenbefragung in 2025 und Ableitung sowie Umsetzung von Maßnahmen

An der Universität Kassel wurden in den Jahren 2012 und 2019 Mitarbeitendenbefragungen zum Organisationsklima durchgeführt. Als strategisches (Change-Management) Instrument zur Verbesserung des Organisationsklimas übernimmt die Befragung eine Diagnosefunktion und enthält zugleich bereits Gestaltungselemente für Veränderungsprozesse.

Die Mitarbeitendenbefragung ist eine Bottom-up-Methode und fördert so die mitgestaltende Beteiligung der Beschäftigten zur Aufdeckung von Handlungsfeldern sowie von Änderungsvorschlägen und die Bereitschaft von Mitarbeitenden, sich selbst für Verbesserungen einzusetzen. Sofern Mitarbeitende in Bezug auf unterschiedliche Aspekte des Organisationsklimas – wie z. B. Zusammenarbeit, Arbeitsplatzausstattung, Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben, Entwicklungsmöglichkeiten und Führungsverhalten – zufrieden sind, zahlt dieses auf die Qualität, Leistung und Zusammenarbeit der gesamten Universität ein. Die Mitarbeitendenbefragung bietet einen großen Erkenntnisgewinn beispielsweise bezüglich Arbeitgeber:innenattraktivität,

Employer Branding sowie Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Fach- und Führungspersonal und unterstützt so die Ziele und den Erfolg der Universität.³ Die Mitarbeitendenbefragung hat sich daher an der Universität Kassel als ein gutes Instrument herausgestellt, um das Feedback von Mitarbeitenden zum Organisationsklima einzuholen und auf diese Weise zentrale und dezentrale Handlungsbedarfe aus deren Sicht aufzudecken und nachhaltige, bedarfsoorientierte Lösungen anzustoßen.

Aus der letzten Befragung im Jahr 2019 „Organisationsklimabefragung 2.0“ konnten die vier breit angelegten Projekte Onboarding, Leadership, Karriereförderung und Organisationskultur abgeleitet werden. Diese laufen noch bis Ende des Jahres 2024 und bilden einen wesentlichen Schwerpunkt der strategischen Personalentwicklung. Die nächste Befragung ist für das Jahr 2025 geplant. Auch dann wird die Ableitung von Handlungsbedarfen daraus und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen einen wichtigen und großen Arbeitsschwerpunkt für die Personal- und Organisationsentwicklung einnehmen.

3.b.4 Überfachliche Kompetenzentwicklung

Um die Mitarbeitenden der Universität bestmöglich zu stärken, den oben beschriebenen Einflussfaktoren Digitalisierung, Internationalisierung und Chancengleichheit zu begegnen, diese als Chance zu nutzen und die Veränderungen aktiv mitzugestalten, werden Führungskompetenz, Digitalisierungs-kompetenz und englische Sprachkompetenz gezielt und schwerpunktmaßig gefördert.

³ Vgl. Domsch, Michael E./Ladwig, Désirée:Handbuch Mitarbeiterbefragung (2013).

Führungskompetenz:

Das (Führungs-)Handeln in einer Expertenorganisation wie der Universität ist durch Vielfalt und hohe Innovativität geprägt. Nicht selten sind Personen in unterschiedlichen Positionen, (wechselnden) Rollen und Ämtern aktiv. Professionell führen und handeln Menschen dann, wenn sie ihr Wissen und ihre Fähigkeiten dazu nutzen, diesen jeweils besonderen, komplexen und mitunter widersprüchlichen Anforderungen gerecht zu werden.

Dieser hohe Anspruch an Professionalität verträgt sich nur bedingt mit einem in Leistungskriterien operationalisierten oder gar quantifizierten Verständnis von erfolgreichem Handeln. An der Universität Kassel ist Führungshandeln vielmehr dem Leitgedanken verpflichtet, dass eine verlässliche Aufgaben- und Zielbeschreibung mit einem hohen Maß an Handlungsautonomie verbunden ist, wo immer dies möglich erscheint. So sollen Mitarbeitende in die Lage versetzt werden, selbstständig und zugleich gemeinsam ihren Beitrag zur Umsetzung der Ziele der Universität zu leisten.

Gute Führung ist elementar für die Mitarbeitendenbindung, das Organisationsklima und den Erfolg der Universität Kassel. Führung von Teams oder Gremien beinhaltet je nach Situation, Rolle und Aufgabe Management-, Leadership- oder Personalführungsaspekte in unterschiedlicher Gewichtung.⁴ Bislang hat Führung als Kernaufgabe von Vorgesetzten und Professor:innen an der Universität noch wenig Aufmerksamkeit erhalten. Daher soll Führung in den nächsten Jahren in den Fokus gerückt und ein allgemeines Bewusstsein über die Verantwortung sowie eine Rollenklarheit als Führungskraft geschaffen werden. Für Professor:innen wird Führung zudem als fünfte Säule neben den Aufgaben in Lehre, Forschung, Selbstverwaltung und Graduiertenförderung etabliert.

Führung ist ein sozialer Prozess. Führende und Mitarbeitende tragen in gemeinsamer Verantwortung und unterschiedlichen Rollen zu seinem Gelingen bei.

Zu den Aufgaben der Führenden in einem Team oder einem Gremium gehört es z. B. strategische Ziele zu setzen, zu entscheiden, die Einheit nach außen zu repräsentieren (Leadershipaspekt), Mitarbeitende zu fördern und zu unterstützen, Teams zu führen, Konflikte zu moderieren (Personalführungsaspekt), Prozesse zu gestalten und die Arbeit zu organisieren (Managementaspekt). Zu den Aufgaben der Mitarbeitenden gehört es z. B. Aufgaben verantwortlich auszufüllen und sich entsprechend weiterzubilden, sich an Teamprozessen zu beteiligen und sich konstruktiv im Sinne der organisationalen Ziele aktiv einzubringen.

In der Laufzeit des vorliegenden Personalentwicklungskonzepts soll Führung als Kernaufgabe institutionalisiert werden durch u. a. die Formulierung von Anforderungsprofilen für die verschiedenen Führungskräfterollen an der Universität Kassel (Leitung von Fachgebieten oder wissenschaftlichen Zentren, Leitung von Abteilungen/zentralen Einrichtungen/Stabsstellen, Gruppen- und Referatsleitungen, Geschäftsführungen) sowie das Heranziehen von Führungskompetenzen als Auswahlkriterium in Einstellungsprozessen für Führungskräfte basierend auf den Anforderungsprofilen und eine engere Begleitung (Nudging) von Führungskräften in Personalangelegenheiten. Die Aktivitäten der Führungskräfteentwicklung als Teil der Personalentwicklung werden durch Trainings und Inhouse-Angebote zum Führungshandeln (z. B. zur Rolle als Führungskraft, Konfliktmanagement, Change-Management) für die Zielgruppe der Professor:innen ergänzt.

Digitalisierungskompetenz:

Der Begriff Digitalisierung wird gegenwärtig als Kurzbezeichnung für die Digitale Transformation, also die Durchdringung sämtlicher Bereiche von Wirtschaft, Staat, Gesellschaft und Alltag durch Digitaltechnik, verwendet. Der dadurch bewirkte Veränderungsprozess bietet vielfältige Chancen wie z. B. Effizienzsteigerungen, Optimierung von Lebens- und Versorgungsqualität oder niederschwelliges lebenslanges Lernen.

⁴ gl. Werth/Stedile: Personal in Wissenschaft und Hochschule professionell führen (2021).

Er beinhaltet aber auch Risiken, beispielsweise die Überforderung und Ausgrenzung von Menschen, eine zunehmende „digitale Spaltung“ oder Cyberangriffe. So verstanden beschreibt Digitalisierung nicht nur die technische Veränderung in einem isolierten Bereich, sondern die Vernetzung verschiedener informationstechnischer Möglichkeiten, die zu komplexen Ursache-Wirkungsketten führt.

Für das Gelingen der Digitalen Transformation benötigen Führungskräfte und Mitarbeitende digitale Grundkompetenzen. Diese beschreiben das Bündel jener Fähigkeiten, durch die Menschen in der Lage sind, sich in einer digitalisierten Umwelt zurechtzufinden und aktiv an ihr teilzunehmen.

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 (Standard-Software wie Office, Geschäftsanwendungen, Datenbanken, Video-Konferenz-Systeme, Kollaborations-Werkzeuge) zur Verfügung steht. Diese Fähigkeiten werden im Berufsleben ebenso wie für gesellschaftliche Teilhabe (Digital Citizenship) benötigt. Dazu zählen neben der Anwendung von Technologien und digitalen Tools die digitale Wissensgenerierung (Digitales Lernen) und der informierte Umgang mit Daten im Netz (Digital Literacy) ebenso wie die Fähigkeit zum kollaborativen Arbeiten.



Da sich die Informationstechnologie rasant weiterentwickelt, muss eine lebenslange Lern- und Veränderungsbereitschaft die Grundlage für den Erwerb und die stetige Weiterentwicklung digitaler Grundkompetenzen sein. Wer diese Fähigkeit beherrscht, kann in einer zunehmend dynamischen und komplexen digitalen (Arbeits-)Welt wirkungsvoll interagieren, Probleme erfolgreich lösen und informiert Entscheidungen treffen.

Für den Zeitraum des vorliegenden Personalentwicklungskonzeptes bedeutet dies, dass die Mitarbeitenden in ihren digitalen Grundkompetenzen, besonders vor dem Hintergrund des hybriden Arbeitens, gestärkt und unterstützt werden sollen. Hierzu müssen verschiedene Fachabteilungen wie das IT-Servicezentrum und die Abteilung für Personal und Organisation inklusive Fort- und Weiterbildung sowie Serviceeinrichtungen wie die Universitätsbibliothek und das Servicecenter Lehre zusammenarbeiten, damit diese Grundkompetenzen entwickelt und gestärkt werden.

Konkret wird es darum gehen, Informationen adressat:innengerecht bereitzustellen, zielgruppenspezifische Fortbildungsformate anzubieten, das Prozessmanagement für die großen Digitalisierungsprojekte der Universität wie Dokumentenmanagementsystem (DMS), eCampus und Migration auf SAP S4/HANA durch Unterstützung und Beratung im Change-Management-Prozess zu etablieren und die Support-Strukturen in Bezug auf die IT-Ausstattung des Arbeitsplatzes auszubauen.

Neben Fortbildungen zu Software-Programmen wird es ganz wesentlich darum gehen, die Mitarbeitenden darin zu stärken, Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Problemlösung im digitalen Zeitalter zu erhalten. Dazu braucht es motivierte Mitarbeitende, die in stetiger Veränderungsbereitschaft bleiben und die erworbenen Fertigkeiten und Fähigkeiten immer wieder an neue Gegebenheiten anpassen.

Den Führungskräften kommt dabei eine entscheidende Rolle zu: Sie müssen die Veränderungen, die mit der Digitalisierung einhergehen, aktiv gestalten und die digitale Kompetenzentwicklung der Beschäftigten begleiten und fördern.⁵

Englische Sprachkompetenz:

Mit zunehmender 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.

Angefangen bei der Vermittlung spezifischer Sprachkenntnisse für Verwaltungsangestellte, Labormitarbeitende und Sekretariate über die Unterstützung des Ausbaus der Sprachkompetenz der Lehrenden und Führungskräfte bis hin zur Begleitung beim Verfassen wissenschaftlicher Texte, Tagungsbeiträge oder Förderanträge besteht ein vielschichtiger Bedarf.

Die Universität Kassel bezieht sich hinsichtlich der Beschreibung und Einordnung von Sprachkompetenzen auf den Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen (GER). Basierend auf einem handlungsorientierten Ansatz werden die Kenntnisse und Fertigkeiten zur erfolgreichen Kommunikation in einer Fremdsprache umfassend beschrieben.

Der Gemeinsame Europäische Referenzrahmen für Sprachen definiert insgesamt sechs Niveaustufen, welche auf drei Referenzniveaus aufgeteilt sind: Elementare Sprachverwendung (A1, A2), selbstständige Sprachverwendung (B1, B2) und kompetente Sprachverwendung (C1, C2).

Die Universität Kassel möchte in diesem Sinne die englische Sprachkompetenz ihrer Mitarbeitenden in den nächsten Jahren weiter ausbauen. Als Richtwert orientiert sie sich dabei am Niveau B2 als hinreichend auf Stellen, die englische Sprachkompetenz zur erfolgreichen Ausübung ihrer Tätigkeiten benötigen.

Sollten darüber hinaus für einzelne Stellen spezifischere Englischkenntnisse nötig sein, wird dies über die Job Profile / Tätigkeitsbeschreibungen und im Rahmen der Stellenbesetzung festgelegt und zieht ggf. auch individuell notwendige Förderung nach sich.

Ziel ist es, die Mitarbeitenden zu identifizieren, die Englischkenntnisse zur erfolgreichen Ausübung ihrer Tätigkeit benötigen, und nicht über ausreichende Kenntnisse verfügen.

Hierbei könnten folgende Kriterien herangezogen werden: Internationalität des Fachgebietes oder der entsprechenden Einheit, ggf. auch Anzahl der internationalen Studierenden in den verschiedenen Studienfächern, englischsprachige Beratungsangebote (Verwaltungsabteilungen, Studierendenberatung, Prüfungsämter etc.), so dass ersichtlich ist, an welchen Stellen der Universität Kommunikation

⁵ Vgl. Ramin, Philipp (Hrsg.): *Handbuch Digitale Kompetenzentwicklung: Wie sich Unternehmen auf die digitale Zukunft vorbereiten* (2021).

in englischer Sprache zum Tagesgeschäft gehört. Im Rahmen von Jahresgesprächen kann dies außerdem thematisiert werden. Hierbei kommt den Führungskräften eine zentrale Rolle in der Verantwortung zu, die Mitarbeitenden zur Teilnahme an Englisch-Qualifikation zu motivieren.

Darüber hinaus sollen für Mitarbeitende und Auszubildende weitere Möglichkeiten der Förderung von englischer Sprachkompetenzentwicklung genutzt werden:

- E-Learning-Angebote / E-Learning-Sprachkurse
- Schulungen zum Umgang mit einer Übersetzungssoftware
- Über Erasmus+ förderbare Sprachkursaufenthalte im Ausland
- Sprachtandems – beispielsweise internationale Studierende, die Deutsch lernen möchten mit Mitarbeitenden, die Englisch lernen/verbessern möchten. Hierbei ginge es darum, die Plattform bereitzustellen und das „Finden“ der Tandems zu unterstützen. Die Tandems treffen sich dann beispielsweise einmal pro Woche selbstständig.

3.b.5 Organisationsentwicklung – Unterstützung von Veränderungsprozessen

Neben der bisherigen Begleitung von strukturellen Veränderungsprozessen durch die Strukturplanung der Universität Kassel sollen weitere Organisationsentwicklungsaktivitäten intensiviert werden.

Eine professionelle Begleitung von Veränderungsprozessen wird sich wertvoll erweisen bei

- der Umstrukturierung von Organisationseinheiten
- einer Neuausrichtung von Schwerpunkten und Aufgaben
- umfassenden Personalstrukturveränderungen oder
- der Schaffung neuer Organisationseinheiten

Im Kern geht es hier um Unterstützung im Change-Management, wie Rollenklärung, Führung und Zusammenarbeit sowie Begleitung und Beratung zu sich verändernden Arbeitsinhalten und Prozessen.

Ergänzend zur Strukturentwicklungsplanung sollen die Fachbereiche durch die Zusammenarbeit mit dem Referat Strategische Personal- und Organisationsentwicklung eine methodische und fachliche Begleitung erhalten, um die übergeordneten Ziele in den Fachbereichen durch fachbereichsspezifische Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu erreichen.

3.b.6 Erarbeitung einer neuen Dienstvereinbarung Personalentwicklung

Die Universität Kassel hat seit 1979 eine Dienstvereinbarung zum Thema Weiterbildung. Diese Dienstvereinbarung wird im Verlauf der Gültigkeit des zweiten Personalentwicklungskonzepts aktualisiert und die Regelungen zur Weiterbildung werden um weitere Themen und Regelungen im Handlungsfeld Personalentwicklung erweitert und in einer neuen Dienstvereinbarung „Personalentwicklung“ beschrieben.

Die sechs Schwerpunkte für die Jahre 2022–2026



Abb. 4: Darstellung der sechs Schwerpunkte im Personalentwicklungskonzept für die Jahre 2022-2026

Anhang

Matrix „Bestehende Instrumente und Angebote der Personalentwicklung nach Zielgruppen und verantwortlichen Organisationseinheiten“

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Das Personalentwicklungskonzept im Kontext universitärer Steuerungsinstrumente an der Universität Kassel

Abb. 2: Personal- und Organisationsentwicklungszyklus der Universität Kassel

Abb. 3: Darstellung der internen und externen Einflussfaktoren für die Personal- und Organisationsentwicklungsstrategie

Abb. 4: Darstellung der sechs Schwerpunkte im Personalentwicklungskonzept für die Jahre 2022-2026

Instrumente innerhalb des PE-Zyklus	Zielgruppe			
	administrativ-technisches Personal (inkl. LfbA)	Graduierte R1 – R2 – R3	Professor:innen R4	Führungskräfte
PERSONALPLANUNG				
Strukturplanung	Abt. E / Abt. III	Abt. E / Abt. III	Abt. E / Abt. III	Abt. E / Abt. III
Personalkennzahlen	Abt. E / Abt. III	Abt. E / Abt. III	Abt. E / Abt. III	Abt. E / Abt. III
PERSONALGEWINNUNG / PERSONALAUSWAHL				
Muster für Anforderungsprofile und Tätigkeitsbeschreibungen	Abt. III / EPEO	Abt. III		Abt. III
Begleitung von Auswahlverfahren (unbefristete Stellenbesetzungen)				E PEO
interner Stellenvermittlungsmarkt	Abt. III			
Führungs- und Managementaudit				Abt. III
aktive Rekrutierung				Stabsstelle Gleichstellung
ONBOARDING				
Willkommensveranstaltungen	Abt. III	dezentral über Fachbereiche	Abt. E	
Checklisten (Neu an der Uni, 1. Arbeitstag)	Abt. III	Abt. III	Abt. III	Abt. III
Mentoring im Onboarding			E PEO (Tenure-Track)	E PEO
Coaching im Onboarding	E PEO (Einzelfälle)	R3 - E PEO	R4 - E PEO	E PEO
Onboarding-Gespräche			E PEO	E PEO
individuelle Personalentwicklungspläne				E PEO
ARBEITSBEZIEHUNG UND PERSONALFÜHRUNG				
Fortbildung - erhält die Arbeitsfähigkeit, qualifiziert auf der Stelle	Abt. III / E PEO	Abt. III / SCL / GA / FS	Abt. III / FS E PEO	Abt. III / E PEO
Weiterbildung – qualifiziert für andere/neue Tätigkeiten	Abt. III	SCL (LLUKAS) Graduiertenakademie		
Jahresgespräche	E PEO	E PEO	E PEO	E PEO
Teambuilding / Teamentwicklung			E PEO	E PEO
Konfliktmanagement	Abt. III / E PEO	Abt. III / E PEO	Abt. III / E PEO	Abt. III / E PEO
Handbuch zur fairen Personalführung	Abt. III	Abt. III	Abt. III	Abt. III
Betriebliches Gesundheitsmanagement	Abt. III	Abt. III	Abt. III	Abt. III
Mobile Arbeit	Abt. III	Abt. III	Abt. III	Abt. III
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Stabsstelle Gleichstellung	Stabsstelle Gleichstellung	Stabsstelle Gleichstellung	Stabsstelle Gleichstellung
Individuelle Beratung	Stabsstelle Gleichstellung	FS Stabsstelle Gleichstellung	E PEO / lehrbezogen, SCL	E PEO
Coaching			E PEO / lehrbezogen, SCL	E PEO
Mentoring		Stabsstelle Gleichstellung		
Beratung zu Auslandsaufenthalten, Förder- und Kooperationsmöglichkeiten		E INT	E INT	
OFFBOARDING				
Wissensmanagement / Job-Map	E PEO	E PEO	E PEO	E PEO
ORGANISATIONSENTWICKLUNG				
Beratung von Organisationseinheiten / Change-Management			E PEO	E PEO
Organisationsklimabefragung	E PEO / Abt. III	E PEO / Abt. III	E PEO / Abt. III	E PEO / Abt. III

E PEO Referat Strategische Personal- und Organisationsentwicklung	SCL Servicecenter Lehre	GA Graduiertenakademie	FS Forschungsservice	Abt. III Abteilung Personal und Organisation	Abt. E Abteilung für Entwicklungsplanung	E Int Referat Internationalisierung und Internationale Kooperationen
--	----------------------------	---------------------------	-------------------------	---	---	---

