

# **Das Handbuch für faire Personalführung**

**Aktualisierte Neuauflage**

**März 2018**

**U N I K A S S E L  
V E R S I T Ä T**

## **Kontakt**

Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur

Abteilung für Entwicklungsplanung

Mönchebergstraße 19

34109 Kassel

Telefon: +49 561 804-2596

[www.uni-kassel.de/go/peo](http://www.uni-kassel.de/go/peo)

## **Impressum**

### **Herausgeber:**

Universität Kassel

Der Präsident

Mönchebergstraße 19

34109 Kassel

### **Redaktion**

Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur

Abteilung Entwicklungsplanung

# 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 .....	10
1.d Entgeltstruktur und Eingruppierung.....	10
1.e Arbeitsplatzbeschreibungen .....	11
2. Personalauswahl .....	12
2.a Stellenausschreibung .....	13
2.b Eine Stelle besetzen .....	14
2.c Beteiligungsverfahren .....	15
2.d Auswahlverfahren .....	16
2.e Einstellungsvorschlag.....	18
3. Onboarding .....	19
3.a Einarbeitung und Probezeit – Checklisten für einstellende Bereiche .....	19
3.b Arbeitszeitenregelungen .....	21
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 .....	25
4.c Jahresgespräche .....	26
4.d Führen von heterogenen Teams .....	28
4.e Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses .....	29
4.f Unterstützung im Konfliktfall .....	31
4.g Umgang mit Suchterkrankungen .....	33
4.h Sanktionen und Beschwerdewesen .....	34
5. Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung .....	34
5.a Kompetenzförderliche Gestaltung des Arbeitsplatzes .....	34
5.b Fort- und Weiterbildung.....	35
5.c Coaching und Beratung für Führungskräfte .....	37
5.d Hospitationsprogramm in der (Fachbereichs-) Verwaltung .....	37
5.e Interner Stellenvermittlungsmarkt.....	37
5.f Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	38

5.g Gesundheitsförderung und BEM-Verfahren .....	38
5.h Antidiskriminierung und Schutz vor sexueller Belästigung .....	39
6. Ende der Arbeitsbeziehung .....	40
6.a Ende eines befristeten Arbeitsverhältnisses .....	40
6.b Vorzeitiges Ende eines Arbeitsverhältnisses .....	40
6.c Arbeitszeugnisse erstellen .....	41

## Einleitung

An der Universität Kassel arbeiten rund 5.270 Personen, davon 320 Professorinnen und Professoren, rund 1440 wissenschaftliche und künstlerische, 1320 administrative und technische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie 160 Lehrkräfte für besondere Aufgaben und etwa 2030 studentische bzw. wissenschaftliche 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 Arbeitsverhältnisse nicht nur die Entwicklung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Familie und Beruf sind ihr wichtige Anliegen. Auf diese Grundsätze haben wir uns u.a. im Entwicklungsplan der Universität 2015-2019 sowie im Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses von 2012 festgelegt.

Im Personalentwicklungskonzept 2017-2021 beschreibt die Universität erstmalig, wie sie einem lebens- und berufsphasenorientierten Ansatz folgend die Kompetenzen aller Beschäftigten mit Bezug zu den Entwicklungszielen der Hochschule weiterentwickeln wird. Die Weiterentwicklung der Führungskultur stellt neben Handlungsfeldern wie der Personalgewinnung und der Ausgestaltung von Karrierewegen ein zentrales Schwerpunktthema dar.

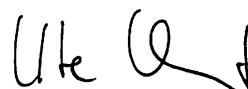
Mit Hilfe dieses Handbuchs möchte eine vom Präsidium eingerichtete Arbeitsgruppe bestehend aus Mitgliedern der Kommission Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur Führungskräfte und Vorgesetzte bei ihrer Arbeit unterstützen. In seinem Aufbau folgt es der Struktur des Personalentwicklungskonzeptes und unterstützt so dessen Umsetzung.

Das Handbuch verfolgt damit 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalabteilung, des Referats Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur, des Frauen- und Gleichstellungsbüros sowie die Vertreterinnen und Vertreter im Personalrat und die weiteren genannten Ansprechpersonen im Handbuch bei Nachfragen auch persönlich zur Verfügung.



Kanzler Dr. Oliver Fromm



Vizepräsidentin Prof. Dr. Ute Clement

## 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Team beachtet werden und die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und familiärer Verantwortung unterstützt wird.
- Die Führungskräfte bemühen sich, die Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Potenziale des Teams als Ganzem zu erkennen und sie im Rahmen der Möglichkeiten weiterzuentwickeln.
- Die soziale Anbindung und fachliche Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Kolleginnen und Kollegen 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 erwartbaren 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 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 Personalabteilung 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, QSL, Hochschulpaktmittel etc.). Unabhängig von der Finanzierungsquelle wird die Personalabteilung in jedem Fall prüfen, ob die Stelle, die besetzt werden soll, für eine (Wieder-)Besetzung zur Verfügung steht. Dies erfolgt auf Basis des aktuellen Strukturplanes 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 wieder besetzt werden. Außerdem sind evtl. Stellensperren zu beachten.

**Info & Hinweise:** Strukturpläne der Fachbereiche bzw. zentralen Einrichtungen  
Aufgaben- und Ressourcenkonzepte der Abteilungen der Zentralverwaltung

**Es helfen weiter:** [Instituts- und Dekanatsverwaltung des jeweiligen Fachbereichs](#)  
[Leitung der jeweiligen Abteilung bzw. zentralen Einrichtung](#)  
[...die oder der für Ihren Bereich zuständige Referentin bzw. Referent für Entwicklungsplanung](#)  
[.. die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung](#)  
[Finanzabteilung - Gruppe Drittmittelbewirtschaftung](#)

## 1.b Befristungsgrundlagen

Aufgrund des Qualifizierungsauftrags sind an Universitäten insbesondere im wissenschaftlichen Bereich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 entweder mit Sachgrund (z.B. bei Vertretungen aufgrund von Familienzeiten) oder ohne Sachgrund für eine Zeitdauer von max. zwei Jahren zu. Voraussetzung für eine zulässige Befristung ohne Sachgrund ist, dass die Person noch nicht in einem Beschäftigungsverhältnis zum Land Hessen gestanden hat. Diese Einschränkung gilt nicht, wenn es sich um ein Ausbildungsverhältnis gehandelt hat. Sie führt dazu, dass solche sachgrundlos befristeten Stellen extern ausgeschrieben werden müssen (vgl. unten), da sie (außer mit eigenen Auszubildenden) nicht mit internem Personal besetzt werden können. Sie hat auch zur Folge, dass bei dieser Form der Befristung Restriktionen hinsichtlich der weiteren Beschäftigung entstehen können (denn betreffende Personen können dann nicht noch einmal vom Land Hessen nach derselben gesetzlichen Grundlage befristet eingestellt werden). Es sollte daher mit den Bewerberinnen bzw. Bewerbern über deren Perspektiven gesprochen werden, um spätere Enttäuschungen zu vermeiden.

### **Wissenschaftszeitvertragsgesetz**

Zweitens ist für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter 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) wird auf die Qualifizierungszeit von sechs Jahren vor bzw. nach der Promotion angerechnet.

Wird eine wissenschaftliche Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter 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 im Regelfall der Dauer der Drittmittelförderung. Die Universität ermöglicht jedoch auch, Drittmittelbeschäftigte b) nach § 2 Abs. 1 WissZeitVG im Rahmen einer sogenannten ‚**Qualifizierungsbefristung**‘ befristet zu beschäftigen, d.h. über die 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. aus dem Stellenpool, Overheads aus der Programmpauschale oder der Vollkostenrechnung) vorhanden sind. Es kommt hinzu, dass die Befristung im Rahmen der sog. ‚Qualifizierungsbefristung‘ bestimmte Ansprüche bedingt, die der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin im Falle einer Unterbrechung des betreffenden Arbeitsverhältnisses hinsichtlich einer Verlängerung hat. Vorgesetzte setzen sich bitte in einem solchen Fall schon vor der Ausschreibung mit der zuständigen Sachbearbeiterin bzw. dem Sachbearbeiter in der Personalabteilung



in Verbindung, um konkrete Optionen auszuloten. **Wichtiger Hinweis:** Nach gesetzlicher Vorgabe wird auch die Dauer einer wissenschaftlichen Tätigkeit in einem Drittmittelvorhaben 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. Um entscheiden zu können, ob diese Stellen nach Wissenschaftszeitvertragsgesetz oder nach Teilzeit- und Befristungsgesetz ausgeschrieben werden sollte, hat die Personalabteilung eine **Handreichung zur Einstellung von Lehrkräften für besondere Aufgaben** erstellt (s.u.).

### Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Besonderes gilt für die Abordnung von Studienrätinnen und Studienräten bzw. Oberstudienrätinnen und Oberstudienräten (als Pädagogische Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter). Sie werden vom Hessischen Kultusministerium derzeit grundsätzlich **nur für die Dauer von fünf Jahren** an die Universität abgeordnet.

### Studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte

Studentische und wissenschaftliche 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 und wissenschaftlichen Hilfskräften verbunden ist, sollen an der Universität Kassel Verträge mit studentischen und wissenschaftlichen Hilfskräften in der Regel **mindestens über sechs Monate** abgeschlossen werden. Bei wissenschaftlichen Hilfskräften (d.h. solchen, die bereits über einen wissenschaftlichen Hochschulabschluss verfügen), die mit mindestens 25% einer vollen Stelle beschäftigt sind, wird diese Zeit zudem als Qualifizierungszeit nach Wissenschaftszeitvertragsgesetz gezählt. Das heißt: Wenn beispielsweise eine wissenschaftliche Hilfskraft mit 25% einer Stelle (oder mehr) für ein Jahr beschäftigt wird, steht dieser Person nur noch fünf Jahre (statt sechs Jahre) für die Phase der Promotion für eine Befristung nach Wissenschaftszeitvertragsgesetz zur Verfügung.

### Info & Hinweise:

[Informationen der Personalabteilung zum Prozess der Ausschreibung](#)

[Informationen der Personalabteilung zur Anwendung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes](#)

[Informationen der Personalabteilung zur Anwendung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes](#)

[Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses der Universität Kassel 2012](#)

[Handreichung zur Einstellung von Lehrkräften mit besonderen Aufgaben](#)

[Abordnungen Studienrätinnen und -räten PÄMi-Erlass vom 05.09.2017 \(ABI 10/17, 719\)](#)

### Es helfen weiter:

[... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung](#)

[Referat für Schulpraktische Studien \(Hilfe bei Abordnungen\)](#)

## 1.c Stellenumfang

Ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in Vollzeit oder Teilzeit eingestellt werden kann, richtet sich zunächst nach dem **zur Verfügung stehenden Stellenumfang**. Es sollten aber auch Überlegungen zur sozialen Situation angestellt werden, die für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter erzeugt 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 auf Vollzeit 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 eine Bewertung der geleisteten Arbeit und werden auch aufgrund des Mindestlohngesetzes gefordert. Wie andere Beschäftigte haben studentische Hilfskräfte selbstverständlich auch einen Urlaubsanspruch.

<b>Info &amp; Hinweise:</b>	Strukturpläne der Fachbereiche bzw. zentralen Einrichtungen Aufgaben- und Ressourcenkonzepte der Abteilungen der Zentralverwaltung Berufungs- und ggf. Bleibezusagen <a href="#">Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses der Universität Kassel 2012</a> <a href="#">Informationen der Personalabteilung zur Beschäftigung von Hilfskräften</a>
<b>Es helfen weiter:</b>	<a href="#">Instituts- und Dekanatsverwaltung des jeweiligen Fachbereichs</a> <a href="#">Leitung der jeweiligen Abteilung bzw. zentralen Einrichtung</a> <a href="#">... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung</a> <a href="#">... die oder der für Hilfskräfte zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung</a> <a href="#">Personalrat</a>

## 1.d Entgeltstruktur und Eingruppierung

Entscheidend für die zukünftige Bezahlung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters sind zum einen die **Entgeltgruppe** und zum anderen die **Stufe**, der die 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 Arbeitsplatzbeschreibung (s. u.).

Bewerberinnen bzw. Bewerber 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 5-8 je nach 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 Entgeltgruppe erreicht werden kann, ist

abhängig von der **Dotierung der Stellenressource**, 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 unseres administrativ-technischen Personals oftmals nicht mit der in der Privatwirtschaft vergleichbar ist, sind Führungskräfte in besonderer Weise gefordert, sich für attraktive Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz und im Arbeitsumfeld zu engagieren.

Besonders schwierig gestaltet sich mitunter die Einordnung 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 Personalabteilung in Verbindung zu setzen. Für die betroffenen Mitarbeiter kann es hilfreich sein, sich mit dem Personalrat in Verbindung zu setzen, der sie bei dem Klärungsprozess unterstützt.

**Info & Hinweise:** [Informationen der Personalabteilung zur Entgeltordnung TV-H](#)

**Es helfen weiter:** [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung](#)  
[Personalrat](#)

## 1.e Arbeitsplatzbeschreibungen

Wo immer dies möglich ist, sollten Aufgaben und Arbeitsanforderungen unserer 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 **Arbeitsplatzbeschreibung** 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](http://www.uni-kassel.de/go/ausschreibung)

In der Arbeitsplatzbeschreibung 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 und wissenschaftlichen Hilfskraftstellen** sollten vorrangig Tätigkeiten in die Arbeitsplatzbeschreibung 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 (§ 65 Abs. 2 Satz 4 HHG) ein Drittel der Arbeitszeit vor.

**Lehrkräfte für besondere Aufgaben** haben ein höheres Lehrdeputat. Wenn mit der Stelle eine Promotion oder eine ähnliche Form der zusätzlichen wissenschaftlichen Qualifizierung verbunden sein soll (und sie über das Wissenschaftszeitvertragsgesetz befristet ist), muss die Arbeitsplatzbeschreibung ausreichende Qualifizierungsanteile enthalten. Weitere Informationen dazu finden sich in der [Handreichung](#) der Personalabteilung zur Beschäftigung von Lehrkräften für besondere Aufgaben.

Arbeitsplatzbeschreibungen können sich im Verlauf einer Beschäftigung verändern. Anstehende Aufgabenänderungen sollten rechtzeitig mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter besprochen werden, um deren 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 Arbeitsplatzbeschreibungen **müssen auf dem Dienstweg an die Personalabteilung geschickt werden**. Dort werden diese tarifrechtlich geprüft und bewertet und erst dann der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter übertragen.

**Info & Hinweise:** [Muster der Personalabteilung zu Ausschreibungstexten und Arbeitsplatzbeschreibungen](#)

[Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses der Universität Kassel von 2012](#)

**Es helfen weiter:** [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung](#)

## 2. Personalauswahl

Ein Arbeitsteam um eine neue Mitarbeiterin oder einen neuen Mitarbeiter 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 Ganze. Aus diesem Grund sind Führungskräfte dazu verpflichtet, sich an Vereinbarungen und Normen zu halten, die für Beschäftigten 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, Erhöhung des Anteils schwerbehinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 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 Bewerberinnen und Bewerber 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?

Grundsätzlich müssen alle Stellen **mindestens intern** (innerhalb der Universität) ausgeschrieben werden.

Wenn sicher ist, dass z.B. durch Aufstockung einer Teilzeitstelle Bedienstete der Universität eingestellt 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 Bewerberinnen und Bewerbern.

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

Stellen, die **sachgrundlos nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz** für zwei Jahre befristet werden (s. o.), müssen extern ausgeschrieben werden. In diesen Fällen bedeutet dies, dass sich nur bewerben kann, wer noch nicht beim Land Hessen in einem Arbeitsverhältnis (nicht: Ausbildungsverhältnis!) gestanden hat. Dies umfasst auch die Beschäftigung als studentische oder wissenschaftliche Hilfskraft.

Ausschreibungen für **Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** erfolgen über das Amtsblatt. Das Referat Schulpraktische Studien hilft weiter!

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihren Stellenumfang gern erhöhen möchten 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?

Stellenanzeigen in der **ZEIT** oder in der Lokalzeitung **HNA** erreichen eine breite Öffentlichkeit, sind aber auch z.T. 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 ein Hinweis auf eine Internetanzeige gegeben wird oder auch gemeinsam **mit anderen ausschreibenden Bereichen eine Anzeige gemeinsam** zu gestalten. Eine Ausschreibung kann entweder intern im Intranet, öffentlich im Internet oder sowohl intern als auch öffentlich erfolgen. Unbefristet zu besetzende Stellen im akademischen Bereich sind **grundsätzlich öffentlich** auszuschreiben.

## Bewerbungsfrist

In der Regel beträgt die Bewerbungsfrist **mindestens 2 Wochen**; in Ausnahmefällen kann sie 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 eMail an die / den für den jeweiligen Bereich zuständige/n Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter in der Personalabteilung 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 wird.

## Info & Hinweise:

[Informationen der Personalabteilung zum Prozess der Ausschreibung](#)  
[Formulare für Ausschreibungsmuster der Personalabteilung](#)  
[Ausfüllhilfe der Personalabteilung für Ausschreibungsmuster von Stellen für Tarifbeschäftigte](#)  
[Interner Stellenvermittlungsmarkt](#)

## Es helfen weiter:

[Personalabteilung, Gruppe III D \(Zentrale Dienste Personal, Stellenbewirtschaftung / Personalausgabencontrolling\)](#)  
[... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung](#)  
[Referat für Schulpraktische Studien \(Hilfe bei Ausschreibungen von Pädagogischen Mitarbeiter/-innen\)](#)

## 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 Personalabteilung wird die eingehenden Bewerbungen, die elektronisch vorliegen, per Mail an den einstellenden Bereich weiterleiten. In Schriftform eingegangene Bewerbungen werden per Hauspost zugestellt. Unmittelbar nach dem Ende der Bewerbungsfrist wird von der Personalabteilung eine **vollständige Bewerbungsliste** erstellt und dem einstellenden Bereich zugesandt. Bewerbungsunterlagen können auch direkt in der Personalabteilung abgeholt werden. Damit sollten selbstverständlich nicht Personen beauftragt werden, die sich selbst um die ausgeschriebene Stelle beworben haben.

**Info & Hinweise** [Informationen der Personalabteilung zum Auswahlverfahren](#)

**Es helfen weiter:** [...die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung](#)

## 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 Personalabteilung zum Auswahlverfahren](#) (inklusive Beteiligungsverfahren)

**Es helfen weiter:** [...die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung](#)

[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. Diese Personen sollen vom einstellenden Bereich dazu aufgefordert werden, **die Unterlagen unmittelbar nach dem Auswahlverfahren zu löschen**.

Bewerbungen sollten nicht offen herumliegen (auch nicht am Kopierer) und nach Abschluss des Verfahrens an die Personalabteilung zurückgegeben werden, wo sie vernichtet werden, es sei denn, es wurde seitens der Bewerberin / des Bewerbers ein frankierter Rückumschlag beigefügt.

**Es helfen weiter:** [Behördliche Datenschutzbeauftragte](#)

## 2.d Auswahlverfahren

Die Kriterien für eine Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber sind schon durch die Ausschreibung vorgegeben. Im Sinne eines rechtssicheren Verfahrens erweist es sich als sinnvoll, „harte“ (**Muss-Kriterien**) 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 Bewerberinnen und Bewerber 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 Bewerberin oder des Bewerbers gegen die Universität Kassel führen. In Zweifelsfällen, insbesondere bei unterschiedlicher Bewertung zu einer offensichtlichen Nichteignung sollte daher eine Rückfrage ans Justitiariat erfolgen.

**Info & Hinweise:** [Informationen der Personalabteilung zum Auswahlverfahren](#)  
[Schwerbehindertenrecht \(Teilhaberichtlinien\) in Auswahlverfahren \(Rundschreiben vom 30.10.2017\)](#)

**Es helfen weiter:** [...die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung](#)  
[Personalrat](#)  
[Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte](#)  
[Inklusionsbeauftragte des Arbeitgebers](#)  
[Schwerbehindertenvertretung](#)

### Auswahlgespräche

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

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

Zur besseren Vergleichbarkeit der verschiedenen Bewerberinnen und Bewerber 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 transparente 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 Kandidatinnen und Kandidaten 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 Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer, 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 Bewerberin / dem Bewerber Gelegenheit zu eigenen Fragen geben.
- Dank und Verabschiedung.

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

Die zumutbare „Grenze“ für die auswählenden Personen für ein eintägiges Auswahlverfahren liegt bei **sechs Bewerberinnen und Bewerbern**. 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- bzw. Bewerberinnenvergleich sicherstellen zu können.

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

**Info & Hinweise:** [Informationen der Personalabteilung zum Auswahlverfahren](#)

**Es helfen weiter:** [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung](#)

[Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur](#)

## 2.e Einstellungsvorschlag

Ist die Entscheidung für eine Bewerberin oder einen Bewerber gefallen, muss der **Einstellungsvorschlag auf dem Dienstweg an die Personalabteilung** gesendet werden. In diesem Einstellungsvorschlag wird beschrieben nach welchen Kriterien die Auswahl erfolgte und warum der/die Wunschkandidatin oder Wunschkandidat am besten geeignet ist, die Stelle auszufüllen. Wenn eine/n schwerbehinderte/n Bewerberin oder Bewerber ausgeschlossen wird, muss dies begründet werden und unter Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung erfolgt sein.

### Und dann?

Bevor die Einstellung erfolgen kann, müssen die **Zustimmung** 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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer 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 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. Sofern er rechtzeitig und vollständig einbezogen war und die Sachlage klar ist, entscheidet er jedoch oft noch in der Sitzung über den Einstellungsvorschlag, in welcher ihm dieser vorgelegt wird.

Anschließend bearbeitet die Personalabteilung die Einstellung bis hin zur Unterschrift unter dem Arbeitsvertrag. Im günstigen Fall wird die Einstellungszusage dann verschickt und der **Arbeitsvertrag** spätestens am ersten Arbeitstag unterschrieben.

Es ist zu beachten, dass **Einstellungszusagen** aus rechtlichen Gründen durch die Personalabteilung erfolgen müssen, und dass die

Arbeit erst **nach Unterzeichnung des Arbeitsvertrages** angetreten werden darf. Bei Verzögerungen sollte der Kontakt zur künftigen Mitarbeiterin oder zum künftigen Mitarbeiter gehalten werden, um zu vermeiden, dass bei dieser oder diesem eine Verunsicherung auftritt.

<b>Info &amp; Hinweise</b>	<a href="#">Informationen der Personalabteilung zu Einstellungsverfahren</a> <a href="#">Einstellungsantrag inkl. Beteiligung der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten</a> <a href="#">Ausfüllhilfe der Personalabteilung zum Einstellungsantrag</a> <a href="#">Vordruck Stufenzuordnung nicht wiss. Dienst EG 2-15</a> <a href="#">Vordruck Stufenzuordnung wiss. Dienst EG 13-15</a>
<b>Es helfen weiter:</b>	<a href="#">... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung</a> <a href="#">Personalrat</a> <a href="#">Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte</a> <a href="#">Schwerbehindertenvertretung</a>

## 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 Kolleginnen und Kollegen 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 neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern setzen und ein Teammitglied beauftragen, der Kollegin bzw. dem neuen Kollegen als „**Startbegleiterin oder Startbegleiter**“ für Fragen zur Seite zu stehen.

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

<b>Info &amp; Hinweise:</b>	<a href="#">Informationen der Personalabteilung zum Arbeitsbeginn</a> <a href="#">Checklisten</a> für Vorgesetzte zum unterstützenden Onboarding von Mitarbeitenden
	<ul style="list-style-type: none"><li>- <a href="#">Vor dem ersten Arbeitstag</a></li><li>- <a href="#">Am ersten Arbeitstag</a></li><li>- <a href="#">Einarbeitung und Probezeit</a></li></ul>

- [Qualifizierungsbedarf](#)

[Beantragung Uni-Account für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter](#)

[Informationen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter](#)

**Es helfen weiter:** [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung](#)

[Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur](#)

### Probezeit

In der Regel dauert die Probezeit **6 Monate**. Die Personalabteilung wird bereits nach 3 Monaten den Bereich anschreiben und der/dem Vorgesetzten das Ende der Probezeit mitteilen. Dem Schreiben ist ein Formular beigefügt, 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 Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter 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 Personalabteilung möglichst umgehend das Gespräch gesucht werden. Ist eine positive Feststellung der Bewährung fraglich, muss trotzdem rechtzeitig in Absprache mit der Personalabteilung 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 Beschäftigtenverhältnis als Beschäftigte der Universität Kassel](#)

[Informationen zum Beschäftigtenverhältnis als studentische oder wissenschaftliche Hilfskraft](#)

**Es helfen weiter:** [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung](#)

[... die oder der für Hilfskräfte zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung](#)

Bei Konfliktfällen und Probezeitkündigungen: [Leitung der Personalabteilung](#)  
[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 **Beamtinnen und Beamte 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 Personalabteilung mitgeteilt. Dabei sind rechtliche Rahmenbedingungen (insbesondere Höchstgrenze der täglichen Arbeitszeit von 10 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 Interessen der Beschäftigten und den Anforderungen der Arbeitsplätze zu finden.

Beschäftigte aus Bereichen, die an der gleitenden Arbeitszeit teilnehmen sowie administrativ-technische Beschäftigte aus Organisationseinheiten ohne gleitende Arbeitszeit können sich um die Teilnahme an **alternierender Telearbeit** bewerben. Über die Vergabe der Telearbeitsplätze entscheidet eine Kommission.

Für die Bediensteten der Zentralverwaltung 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Kolleginnen und Kollegen 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.

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 schriftlichen Anordnung durch die Personalabteilung. 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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.

**Telearbeit** Dem Ansatz einer lebens- und berufsbiographischen Personalentwicklung folgend, steht die Möglichkeit zur **Telearbeit** sowohl Mitarbeitenden in der Verwaltung und in zentralen Einrichtungen als auch den Beschäftigten in Sekretariaten in den Fachbereichen offen. Informationen hierzu können den Informationen der Personalabteilung zu Gleitzeit und Telearbeit (s.u.) entnommen werden.

**Info & Hinweise** [Allgemeine Informationen der Personalabteilung zu Arbeitszeiten](#)

[Informationen der Personalabteilung zu Gleitzeit und Telearbeit](#)

[Rundschreiben über Arbeitszeitregelungen für Bedienstete mit fester Arbeitszeit vom 02.02.2010](#)

[Dienstvereinbarung über die gleitende Arbeitszeit in der Fassung vom 21.10.2015](#)

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

**Es helfen weiter:** [... die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter der Personalabteilung](#)

[Personalabteilung, Gruppe III E Personalentwicklung, Weiterbildung, Organisation, Innerer Dienst](#)

[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 Studierenden. 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 sächlichen, 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 Studiumfeld 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 Hilfsmittel auf ihrer Homepage bereit, mit deren Hilfe die Erstellung von Arbeitsschutzdokumenten erledigt werden kann.

**Info & Hinweise:** [Informationen zu Arbeits- und Gesundheitsschutz](#)

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

[Fachkräfte für Arbeitssicherheit](#)

### 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Professorinnen und Professoren 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 Mails mit nicht-wertschätzendem Inhalt – an Dritte weitergeleitet können sie Konflikte rasch eskalieren lassen.

### **Nähe und Distanz in Mitarbeiter/-innen/Vorgesetzten-Beziehungen**

Natürlich entscheide jede und jeder selbst, wie viel Nähe und Distanz in der Arbeitsbeziehung zu Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern vorherrschen soll. Umgekehrt gilt dies natürlich auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bedacht werden sollte aber, dass Nähe relativ leicht herstellbar, aber schwer wieder zurückzunehmen ist.

Wenn Rituale der Nähe (private Treffen, Duzen etc.) für einige Mitglieder Ihrer Gruppe etabliert werden, sollte dies auch für alle anderen ermöglicht werden. Auch sollte Vorgesetzten bewusst sein, dass sie selbst zwar leicht Nähe herstellen können, die Mitarbeitenden jedoch nur bedingt die Möglichkeit haben, den Wunsch nach mehr Distanz zu äußern. Es gilt also gut auszutarieren, wie viel Nähe langfristig die Beziehung bereichert oder belastet.

### **Vertraulichkeit und Datenschutz**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Professorinnen und Professoren an der Universität Kassel](#)

[Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses der Universität Kassel von 2012](#)

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

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

[Leitung der Personalabteilung](#)

[Personalrat](#)

[Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte](#)

[Schwerbehindertenvertretung](#)

[Behördliche Datenschutzbeauftragte](#)



## 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.
- Rednerinnen und Redner 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/intranet/themen> finden sich zu zahlreichen Themen Arbeitshilfen, Formulare und Adressen. Doch auch in die andere Richtung soll der Informationsaustausch funktionieren: Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anregungen, Informationen oder Beschwerden haben, so sollte nicht gezögert werden, dies an die entsprechenden Ansprechpersonen in Fachbereichen und Verwaltung (vgl. [www.uni-kassel.de/uni/einrichtungen/einrichtungen-von-a-z.html](http://www.uni-kassel.de/uni/einrichtungen/einrichtungen-von-a-z.html)) zu kommunizieren.

Auch im eigenen Arbeitsbereich ist ein guter Informationsfluss wichtig. Dazu zählt auch, dass für alle Wissensträgerinnen und -träger in einem Zuständigkeitsbereich eine Vertretung organisiert wird, 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 Fachgebiet und mit Studierenden an. Manche Institute stellen hier auch Formulare und Informationen über Prozesse und Zuständigkeiten bereit, die von allen eingesehen werden können. Das ITS bietet hier Möglichkeiten, z.B. über die ITS-Cloud und sogenannte

Gruppenressourcen Wissen zu hinterlegen, das allen Mitgliedern einer Gruppe zugänglich ist.

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 Ihrer Forschungsaktivitäten zur Verfügung. Auch die 5-Jahres-Gespräche für Professorinnen und Professoren 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 Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter.

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 unmittelbaren Vorgesetzten und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter geführt werden. Es bietet beiden Seiten die Möglichkeit, sich losgelöst vom Alltagsgeschäft ungestört und offen über **Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit, Arbeitsziele, Kommunikation und Fördermöglichkeiten** auszutauschen.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter 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 für die Planung und Durchführung von Jahresgesprächen und zwar sowohl aus der Perspektive der Führungskräfte als auch der Beschäftigten. Dieser befindet sich im Intranet unter [www.uni-kassel.de/go/jahresgespraeche](http://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 in der Regel nicht weitergegeben. Eine Besonderheit stellen in diesem Zusammenhang die im Rahmen von Jahresgesprächen mit Promovierenden vereinbarten Arbeitsschritte dar. Siehe hierzu auch die Erklärungen unter „Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler begleiten“ weiter unten.

<b>Info &amp; Hinweise:</b>	<a href="#">Informationen zu Jahresgesprächen der Personalentwicklung</a> <a href="#">Leitfaden zu Jahresgesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - für Führungskräfte</a> <a href="#">Leitfaden zu Jahresgesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - für Beschäftigte</a> <a href="#">Leitfaden zu Jahresgesprächen mit Promovierenden (Betreuungsagenda – Erst- und Folgegespräche)</a> <a href="#">Guidelines – Initial discussion supervision agenda and follow up discussions with doctoral candidates</a>
<b>Es helfen weiter:</b>	<a href="#">Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur</a> <a href="#">Graduiertenakademie</a> <a href="#">Promotionsgeschäftsstelle</a> <a href="#">Personalrat</a> <a href="#">Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte</a> <a href="#">Schwerbehindertenvertretung</a>

#### 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 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit der zentralen Universitätsverwaltung, studentischen Hilfskräften und dem Wissenschaftsmanagement eng zusammen. In manchen Bereichen kommen z.B. Technikerinnen und Techniker oder Lehrkräfte 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.

##### Wissenschaftliche 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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

Mitarbeitende auf Dauerstellen im technisch-administrativen 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, Sekretärinnen und Sekretäre 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 Mitarbeitenden 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 6 Monate 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 Nachwuchsförderung 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 von 2012](#)

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

[Personalrat](#)

[Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte](#)

[Schwerbehindertenvertretung](#)

## 4.e Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler auf ihrem Weg zu begleiten, gehört zu den zentralen Aufgaben von Professorinnen und Professoren. Als Instrument dafür hat die

Universität Kassel im [Konzept zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses 2012](#) 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 Betreuungsaagenda 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 Wissenschaftszeitvertragsgesetz §2, Abs. 1 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. **Eine fachaffine Kollegin bzw. ein fachaffiner Kollege zeichnet diese Prognose jeweils mit.**

Die [Graduiertenakademie](#) der Universität Kassel stellt das **hochschulweite Dach der strukturierten Promovierenden- und Postdoktorandinnen bzw. Postdoktoranden-Förderung** dar und ist zugleich ein Ort der hochschulpolitischen Verankerung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler 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 **Nachwuchsbeauftragten der Fachbereiche** sind daher kompetente Ansprechpartnerinnen bzw. Ansprechpartner für Fragen der Nachwuchsbetreuung.

Die Graduiertenakademie koordiniert [Angebote zur fachübergreifenden wissenschaftlichen Weiterbildung für den wissenschaftlichen Nachwuchs](#) 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 des wissenschaftlichen Nachwuchses beitragen. Und schließlich arbeiten Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler 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 Ansprechpartnerinnen und -partner 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 2012](#)

[Personalentwicklungskonzept der Universität Kassel 2017-2021 \(Zweiter Teil – Wissenschaftlicher Nachwuchs\)](#)

**Es helfen weiter:** [Dekanate der Fachbereiche](#)

[Graduiertenakademie](#)

[Promotionsgeschäftsstelle](#)

[Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur](#)

[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 Kolleginnen und Kollegen oft auf unterschiedliche, teilweise durchaus widersprüchliche Weise, miteinander vernetzt: Wer heute noch eine Leitungsfunktion hat, kann morgen Projektpartnerin oder -partner 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.

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 vereinbart, das derzeit erprobt wird.

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 Mitarbeitenden vor, den die Beteiligten selber nicht lösen können, sind Vorgesetzte verantwortlich, sich um eine zügige Konfliktlösung zu bemühen. Führungskraft 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 ist 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 Mitarbeitende 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 Ansprechpartnerinnen und -ansprechpartnern für unterschiedliche Konfliktkonstellationen.

### **Stufe 3: Externe Konfliktklärung und -beratung**

Konnten die Unterstützungsangebote der Stufe 2 nicht ausreichend helfen, können sich Führungskräfte und Mitarbeitende an eine externe Konfliktberatung wenden. Gemeinsam mit der professionellen Beraterin bzw. dem professionellen Berater wird dann an einer Konfliktklärung gearbeitet. Die Vermittlung der Beratung erfolgt über das Referat Strategische Personalentwicklung und Organisationskultur oder die Personalabteilung (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 und Beraterinnen und Berater 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](#)  
[Personalabteilung, Gruppe III E Personalentwicklung, Weiterbildung, Organisation und innerer Dienst](#)  
[Personalrat](#)  
[Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte](#)  
[Schwerbehindertenvertretung](#)

#### **4.g Umgang mit Suchterkrankungen**

In einer so großen Einrichtung wie einer Universität kann nicht ausgeschlossen werden, dass Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter 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 Mitarbeitende 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.

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

**Es helfen weiter:** [Betriebliche Sozialhelfer](#)  
[Personalrat](#)  
[Leitung Personalabteilung](#)

#### 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 Mitarbeitenden zu solchen Vorgesetztenaufgaben. Um hier fair, transparent und rechtssicher vorzugehen, sollte sich frühzeitig mit Personalabteilung und Personalrat, ggf. auch der Schwerbehindertenvertretung (bei schwerbehinderten Bediensteten) und der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten in Verbindung gesetzt werden. Dienst- bzw. arbeitsrechtlich relevante Sanktionen können nur durch die Personalabteilung 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 Mitarbeitende 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](mailto:beschwerde@uni-kassel.de)  
[Justitiariat](#)  
[Leitung Personalabteilung](#)

## 5. Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung

### 5.a Kompetenzförderliche Gestaltung des Arbeitsplatzes

Kompetenzentwicklung ist 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 jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Universität** stehen diverse Fort- und Weiterbildungsangebote zu vielfältigen Themen offen.

### Anspruch auf Fort- und Weiterbildung

Insofern dienstliches Interesse an der Fortbildung besteht und zwingende dienstliche Verpflichtungen einer Fortbildung nicht im Wege stehen, besteht ein Anspruch auf Weiterbildung, die dann auch auf die Arbeitszeit angerechnet werden kann. Die Entscheidung hierüber fällt die bzw. der Vorgesetzte.

Alle internen Angebote sowie Angebote der Hochschulübergreifenden Weiterbildung (HÜW), der Zentralen Fortbildung Hessen oder speziellere Schulungen und Programme von weiteren internen oder externen Anbietern können über [themen- und zielgruppenspezifischen Veranstaltungskalender](#) erschlossen werden

### Fort- und Weiterbildung im Ausland

Die Beschäftigten der Universität Kassel können auch **internationale Fort- und Weiterbildungen** in Anspruch nehmen. 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 Sprache** 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 und über einen [themen- und zielgruppenspezifischen Veranstaltungskalender](#) zu erschließen, der darüber hinaus auch Angebote der Hochschulübergreifenden Weiterbildung (HÜW), der Zentralen Fortbildung Hessen oder speziellere Schulungen und Programme von weiteren Anbietern wie dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement oder dem Centrum für Hochschulentwicklung erbracht werden, umfasst.

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.

Auch dem wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchs bietet die Universität ein breites Angebot fachergänzender

## Wissenschaftlicher Nachwuchs und Lehrkräfte für besondere Aufgaben

Qualifizierungsmöglichkeiten mit besonderen Schwerpunkten im Bereich Karriereentwicklung und Mentoring, in der Hochschuldidaktik (z.B. [LLukas](#)) sowie dem Programm [„Entwicklung und Management von Forschungsprojekten“ \(EMF\)](#). Hinzu kommen Angebote etwa im Bereich der englischen (Wissenschafts-)Sprache oder Angebote aus dem Bereich des [Career-Service](#). Seit Januar 2015 stellt ein gemeinsamer Veranstaltungskalender auf den Seiten der Graduiertenakademie eine höhere Sichtbarkeit für die Zielgruppe her.

2017 haben Geschäftsstelle und Gremien der Graduiertenakademie in Zusammenarbeit mit den betreffenden Einrichtungen ein Kompetenzraster für den wissenschaftlichen Nachwuchs entwickelt, das 2017 zum [„Kasseler Graduiertenprogramm“](#) als einem **modularisierten überfachlichen Qualifizierungsangebot** für promovierende und promovierte Nachwuchskräfte geführt hat. Es stellt Angebote zur Unterstützung wissenschaftlicher Qualifikationsarbeiten, zur Kompetenzentwicklung sowie zu sich anschließenden Karriereschritten in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft bereit. Als Beitrag zur überfachlichen Vernetzung bietet die Graduiertenakademie zudem eine neue Veranstaltungsreihe zu wechselnden überfachlichen Themen in Kleingruppen, die **„Wissenschaftscafés“**.

**Lehrkräfte für besondere Aufgaben** haben die Möglichkeit, an allen Fort- und Weiterbildungsangeboten für den wissenschaftlichen Mittelbau und den wissenschaftlichen Nachwuchs 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 Weiterbildungsprogramm mit Zertifikatsabschluss steht auch Lehrkräften für besondere Aufgaben offen. Lehrkräfte für besondere Aufgaben können neben dem gesamten Qualifizierungsangebot der Universität Kassel auch die Angebote im Bereich Karriereberatung nutzen, so dass ggf. auch Anschlussbeschäftigungen außerhalb der Universität vorbereitet werden können.

**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](#)

[Internes Hospitationsprogramm Wissenschaftsverwaltung](#)

[Informationen der Personalabteilung über alternierende Telearbeit](#)

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

[Personalabteilung, Gruppe III E Personalentwicklung, Weiterbildung, Organisation und innerer Dienst](#)

[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 Hospitationsprogramm in der (Fachbereichs-) Verwaltung

Die Universität möchte die **Zusammenarbeit fördern** zwischen den Fachbereichen und den Abteilungen der zentralen Universitätsverwaltung sowie das wechselseitige Verständnis für Abläufe von Geschäftsprozessen erhöhen.

Daraus ergibt sich für Ihre administrativ-technischen Mitarbeitenden die Chance, am **internen Hospitationsprogramm** in den Abteilungen der zentralen Universitätsverwaltung und den Verwaltungen der Fachbereiche teilzunehmen und auf diese Weise neue Arbeitsbereiche der Universität kennenzulernen.

**Info & Hinweise:** [Internes Hospitationsprogramm Wissenschaftsverwaltung](#)

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

### 5.e Interner Stellenvermittlungsmarkt

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihren Stellenumfang phasenweise gern 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: [Leitung Gruppe III C Personalabteilung](#)

### 5.f Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Für die Universität Kassel sind ein familienfreundliches Umfeld sowie die Gleichstellung von Frauen und Männern wesentliche Grundlagen einer erfolgreichen, zukunftsorientierten Entwicklung. Die Hochschule erachtet Familiengerechtigkeit 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. Die Universität Kassel wurde 2006 als familiengerechte Hochschule zertifiziert und ist 2016 der [Charta Familie in der Hochschule](#) beigetreten.

In den letzten Jahren konnten zahlreiche Maßnahmen etabliert werden, die es möglich machen, Familie und Beruf in Einklang zu bringen: **KiTa-Plätze rund um den Campus, flexible Kinderbetreuungsangebote, Ferienbetreuung zu allen Ferienzeiten, Eltern-Kind-Räume an allen Standorten, kurzfristige Freistellungsmöglichkeiten von der Arbeit bei Erkrankung eines Kindes oder nahen Angehörigen u.v.m.** Individuelle Beratung und Unterstützung gibt es im Family Welcome Service. Hier finden sich auch Informationsbroschüren zu unterschiedlichen Themen.

Für wissenschaftliche Bedienstete auf Qualifikationsstellen ist – unter der Voraussetzung der Verfügbarkeit entsprechender Ressourcen – eine Verlängerung des Arbeitsverhältnisses um **bis zu zwei Jahre pro Kind** möglich (s.o.). Das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (siehe hierzu Kapitel Befristungsgrundlagen) sieht zudem vor, dass sich bei Zugrundelegung der sog. Qualifizierungsbefristung die Vertragsdauer im Einvernehmen mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter um Zeiten des Mutterschutzes, der Elternzeit, der Beurlaubung und der Arbeitszeitreduzierung zur Kinderbetreuung oder Pflege eines Angehörigen verlängert.

**Info & Hinweise:** [Portal familiengerechte Hochschule](#)  
[Family Welcome und Dual Career](#)

**Es helfen weiter:** [Family Welcome Service](#)  
[...die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter in der Personalabteilung](#)

### 5.g Gesundheitsförderung und BEM-Verfahren

Gesundheit ist ein wichtiges Thema für alle Hochschulangehörigen. An der Universität Kassel stehen den Beschäftigten zahlreiche Angebote von der Nutzung von Bewegungsräumen über Seminare und Vorträge bis hin zu Beratungsangeboten offen, die über das Gesundheitsportal leicht zu finden sind [www.uni-kassel.de/intranet/themen/gesundheitsportal/willkommen.html](http://www.uni-kassel.de/intranet/themen/gesundheitsportal/willkommen.html).

Nach erfolgreicher Einrichtung eines „**Raums für Bewegung**“ am Holländischen Platz unterstreicht die Eröffnung eines weiteren Bewegungsraums im Jahr 2018 am Standort Heinrich-Plett-Straße die große Bedeutung des Gesundheitsmanagements an der Uni Kassel. 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 das Lehrveranstaltungsverzeichnis 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.

Flankierend 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](#)

[Dienstvereinbarung BEM](#)

**Es helfen weiter:** [...die oder der für Ihren Bereich zuständige Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter in der Personalabteilung](#)

[Personalabteilung, Gruppe III E Personalentwicklung, Weiterbildung, Organisation und innerer Dienst \(Gesundheitsförderung, BEM-Verfahren\)](#)

## 5.h 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 sexueller Belästigung, sexueller Diskriminierung und sexueller 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. Diese Richtlinie wird derzeit an die „Richtlinie zur Anwendung der Diskriminierungsverbote des AGG für alle Mitglieder und Angehörige der Hochschulen“ angepasst.

Betroffene sollen ermutigt werden, sich im Fall von sexualisierter Belästigung oder Diskriminierung an die **entsprechenden Beratungsstellen** innerhalb und außerhalb der Universität Kassel zu wenden.

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

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

[Informationen zu Sicherheit auf dem Campus](#)

**Es helfen weiter:** [Zuständige Stellen gemäß der Richtlinie zum Schutz vor sexueller Belästigung](#)  
[AGG Beschwerdestelle](#)  
[Frauen- und Gleichstellungsbüro](#)

## 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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 vorgesehen.



## 6.c Arbeitszeugnisse erstellen

Ausscheidende Bedienstete (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 Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber 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, Kolleginnen und Kollegen und Studierenden) sollten in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen, 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 Arbeitskräfte 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 Personalabteilung zur Erstellung von Arbeitszeugnissen](#)

**Es helfen weiter:** [Personalabteilung, Gruppe III E Personalentwicklung, Weiterbildung, Organisation, Innerer Dienst](#)

[...die oder der zuständige unterstützende Personalsachbearbeiter oder Personalsachbearbeiterin für Tarifbeschäftigte der Gruppe C A der Personalabteilung](#)

[...die oder der zuständige unterstützende Personalsachbearbeiterin oder Personalsachbearbeiter für Beamtinnen und Beamte der Gruppe B A der Personalabteilung](#)