

uni.kn - www-grafik, www-druck - Fotos: Titel + S.20 © Katrin Binner, U2 + S.9, S.14 © Inka Reiter, U3 © Bela Gipp, uni.kn - 11/2017

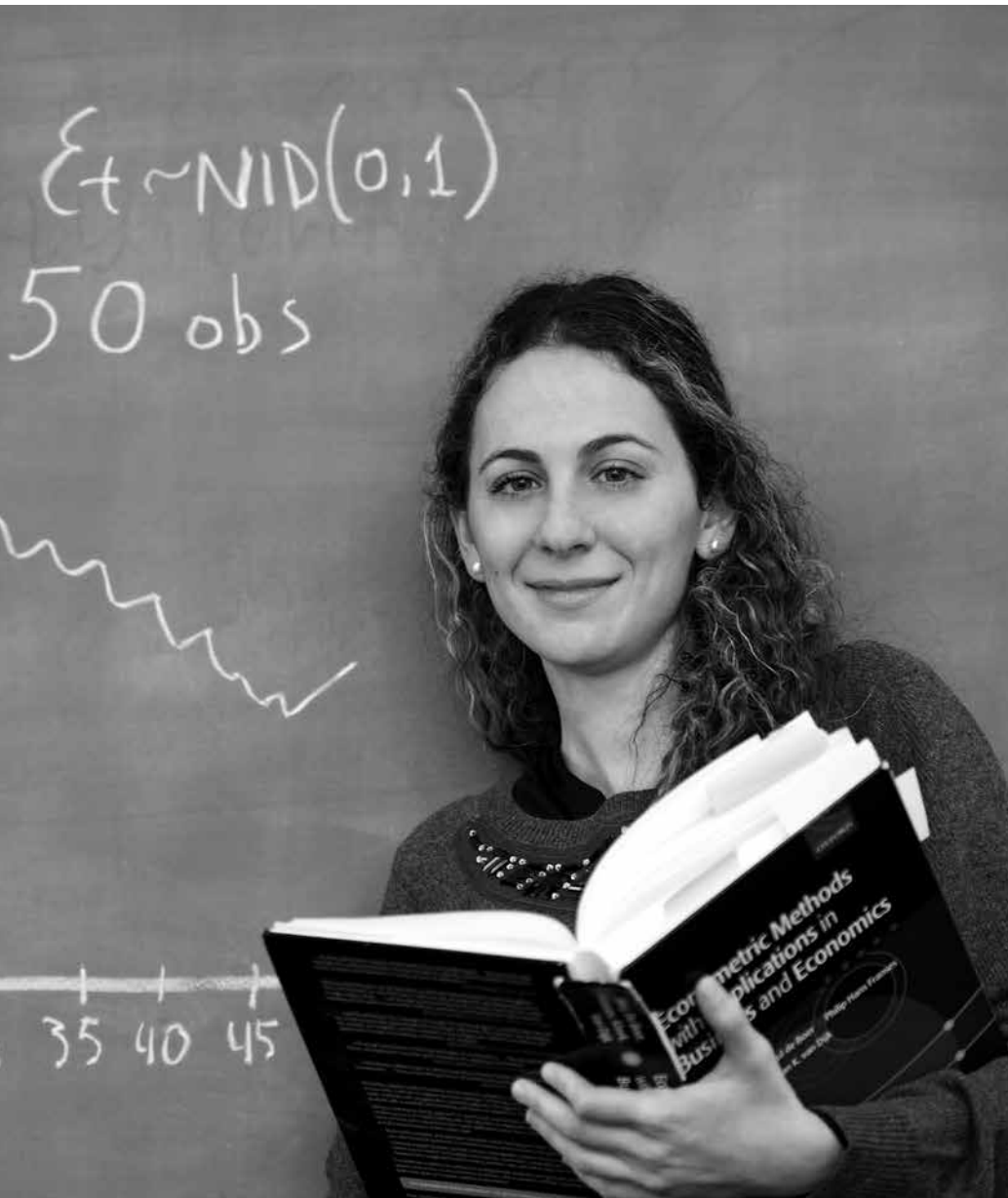


Personalentwicklung an der Universität Konstanz

Kontakt

Universität Konstanz
78457 Konstanz

– uni.kn



1. Ziele der Universität

Seit ihrer Gründung als Reformuniversität steht die Universität Konstanz für Spitzenforschung, Exzellenz in Lehre und Studium, Internationalität und interdisziplinäre Zusammenarbeit. Mit über 2.000 hauptberuflichen Mitarbeitenden ist die Universität eine der größten Arbeitgeberinnen der Region. Rund 200 ProfessorInnen, über 1.000 NachwuchswissenschaftlerInnen und Mitarbeitende im wissenschaftlichen Dienst sowie ca. 1.000 wissenschaftsunterstützende Mitarbeitende leben und gestalten unsere universitäre „Kultur der Kreativität“. Eine hohe Leistungsorientierung wird an der Universität Konstanz mit aktiver Fürsorge für die Mitarbeitenden verbunden: als Arbeitgeberin unterstützt die Universität ihre Mitarbeitenden in vielfältiger Weise in ihrem beruflichen Engagement in Forschung, Lehre, Verwaltung und Technik. Sie fördert ihre berufliche Entwicklung und im Sinne einer grundsätzlichen Wertschätzung gewährt sie ihnen Freiräume zur Entfaltung ihres Potenzials. Dies gilt stets unter der Berücksichtigung von Gleichstellung und *Diversity*.

Unter dem Leitmotiv der „Kultur der Kreativität“ hat sich die Universität Konstanz im Rahmen der Exzellenzinitiative zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, einschließlich Gleichstellung und Familienförderung, sowie der institutionellen Kreativität und des Dialogs mit der Öffentlichkeit verpflichtet. Die Umsetzung dieser Ziele stellt hohe Ansprüche an alle Mitarbeitenden und bietet ihnen zugleich besondere Möglichkeiten zur Entfaltung ihrer Potenziale. In ihrem Leitbild hat die Universität das Bestreben verankert, hochqualifizierte Studierende, NachwuchswissenschaftlerInnen sowie Mitarbeitende zu gewinnen und diese im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu fördern.

Die Universität ist ständig bestrebt, auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren und ihre Strukturen den aktuellen Herausforderungen anzupassen; für die Mitarbeitenden bedeutet das, mit zunehmender

Komplexität umzugehen und sich flexibel und kreativ auf neue Rahmenbedingungen einzustellen. Dies verlangt eine hohe Motivation, eine starke Identifikation mit der Universität und die Bereitschaft zur Selbstverantwortung der Beschäftigten. Die Universität ist gefordert, lebenslanges und selbstgesteuertes Lernen auf der Basis einer stabilen beruflichen Identität zu ermöglichen. Zudem setzt sie sich für die gesundheitsförderliche Gestaltung der Forschungs- und Arbeitsbedingungen ein. Die Universität berücksichtigt die vielfältigen Lebensrealitäten (z. B. von Frauen in der Wissenschaft, international Forschenden, Mitarbeitenden mit familiären Pflichten, erkrankten Mitarbeitenden) und folgt in ihren sozialen und institutionellen Prozessen Prinzipien der Chancengleichheit und Nachhaltigkeit.

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept richtet sich an alle Personen, die an der Universität Konstanz wissenschaftlich tätig sind oder im wissenschaftsunterstützenden Dienst arbeiten. Es definiert das Verständnis von Personalentwicklung, Zielgruppen und Akteure und stellt Handlungsfelder und Maßnahmen dar. Weitestgehend ausgeklammert bleibt in diesem Dokument der zentrale Aufgabenbereich der fachlichen Ausbildung im wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Bereich, der bereits in anderen Dokumenten eingehend behandelt wird (vgl. etwa den Kodex für gute Lehre, den Promotionskodex der Universität Konstanz und den Konstanzer Kodex für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zwischen Promotion und Professur).

Im wissenschaftlichen Bereich ist die Schaffung geeigneter Rahmen- und Förderbedingungen ein zentrales Anliegen der Universität, denn exzellente Forschung bildet die wichtigste Grundlage für die nationale und internationale Anerkennung unserer (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen und -Wissenschaftler.

2. Verständnis von Personalentwicklung

2.1 Allgemeines Verständnis von Personalentwicklung

Personalentwicklung an Universitäten hat die Aus-, Fort- und Weiterbildung aller Mitarbeitenden der Universität zum Ziel. Sie umfasst alle Konzepte, Maßnahmen und Instrumente zur Bildung, Förderung und Steuerung der Kompetenzen von Mitarbeitenden. Ihre Angebote orientieren sich an Kompetenzmodellen und sind gegenwarts- und zukunftsorientiert ausgerichtet, bedarfs- und zielgruppengerecht geplant sowie datengestützt und evidenzbasiert entwickelt.

Personalentwicklung leistet einen wichtigen Beitrag zur Zielerreichung der Universität sowie zur Verwirklichung der Entwicklungsziele von Beschäftigten. Die wissenschaftliche Aus- und Weiterbildung findet in den Fachbereichen und Einrichtungen der Universität zur Forschung und Nachwuchsförderung statt. Im wissenschaftsunterstützenden Dienst sind die Vorgesetzten für die Entwicklung ihrer Teams und Mitarbeitenden verantwortlich.

Alle Mitarbeitenden werden von zwei zentralen Personalentwicklungseinheiten unterstützt:

- dem Academic Staff Development für den **wissenschaftlichen Bereich** und die
- Personalentwicklung für den **wissenschaftsunterstützenden Dienst**.

Die Universität Konstanz orientiert sich an etablierten Standards (z. B. Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten) und verfolgt in der Personalentwicklung sowohl einen strukturellen als auch einen individualisierten Ansatz.

Personalentwicklung wirkt auf drei Ebenen:

Ebene der Organisation: Personalentwicklung schafft Strukturen und gestaltet Prozesse. Die Strukturen und Prozesse fördern Zusammenarbeit und Kreativität, machen Entfaltungsspielräume transparent und nutzbar, fördern und strukturieren das Miteinander im Denken und Handeln. Kreativität entsteht (auch) in einem Dialog, der über Hierarchien und Fachgrenzen hinweg sowie zwischen Wissenschaft und wissenschaftsunterstützenden Bereich stattfindet. Die Universität versteht sich als eine Arbeitgeberin, in der unterschiedliche Fächer- und Berufskulturen ihren Platz haben und Hand in Hand zusammenarbeiten.

Ebene der Führungskräfte: Personalentwicklung unterstützt Führungskräfte wie z. B. ProfessorInnen oder Personalverantwortliche im wissenschaftsunterstützenden Dienst, für sich selbst und für die ihnen (auf Zeit- oder auf Dauerstellen) anvertrauten Mitarbeitenden eine Kultur zu etablieren, in der diese ihre Ziele erreichen, sich entfalten und arbeiten können. Auch auf dieser Ebene bietet sie Unterstützung beim Aufbau von Strukturen (strukturierte Personalauswahl, Mitarbeitergespräche, Teamstrukturen). Bei spezifischen Herausforderungen wie Konflikten im Team steht sie als Ansprechpartnerin beratend zur Verfügung.

Ebene der Mitarbeitenden: Personalentwicklung unterstützt die Mitarbeitenden bei der Erfüllung ihrer beruflichen Aufgaben – auch und gerade im Bereich der Arbeitsorganisation – und bietet Möglichkeiten zu ihrer Weiterbildung. Bei Bedarf werden alle Mitarbeitenden im Sinne von Karriereentwicklung und lebenslangem Lernen darin unterstützt, sich auch über ihr derzeitiges Arbeitsgebiet hinaus weiterzubilden und für sich neue berufliche Herausforderungen zu erschließen.

Eine erfolgreiche Personalentwicklung auf diesen drei Ebenen erkennt an, dass die Mitarbeitenden in berufliche aber auch private Zusammenhänge eingebunden sind. Sie unterstützt Führungskräfte und Mitarbeitende dabei, chancengerechte Rahmenbedingungen und flexible Strukturen zu schaffen, die alle Mitarbeitenden in ihrer spezifischen Lebenssituation unterstützen und gleichzeitig helfen, Aufgaben angemessen zu verteilen.

2.2 Verantwortliche Akteure für die Entwicklung von Personal

Personalentwicklung ist ein strategisches Handlungsfeld der Universitätsleitung. Das Rektorat steuert durch strategische Rahmensetzung die inhaltliche Ausrichtung und stellt eine angemessene Ausstattung für die Personalentwicklung im wissenschaftlichen und im wissenschaftsunterstützenden Bereich bereit. Die Universitätsleitung wirkt so unmittelbar auf die Kultur der Führung und der Zusammenarbeit.

Führungskräfte sind WissenschaftlerInnen mit Leitungsverantwortung sowie Führungskräfte im wissenschaftsunterstützenden Dienst. Ihnen obliegen die potenzialorientierte Förderung ihrer Mitarbeitenden sowie die Definition von Lernprozessen in ihren Teams.

Alle Mitarbeitenden haben eine Eigenverantwortung für die Entwicklung ihres Kompetenzprofils sowie für die eigenen Lernprozesse in Bezug auf derzeitige und zukünftige Arbeitsaufgaben. Sie erkennen und kommunizieren ihren entsprechenden Weiterbildungsbedarf.

Fachbereiche und inneruniversitäre Einrichtungen zur Forschung und Nachwuchsförderung bilden die direkte Arbeitsumgebung der meisten wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Mitarbeitenden. Auf dieser Ebene können aktuelle und künftige

Herausforderungen für die Mitarbeitenden identifiziert und an die für die Personalentwicklung zuständigen Personen kommuniziert werden.

Die beiden **zentralen Organisationseinheiten für Personalentwicklung** stehen Führungskräften und institutionellen Einheiten unterstützend zur Seite. Sie beraten Mitarbeitende zu ihrem Weiterentwicklungsbedarf und bieten universitätsweit Angebote und Impulse zur Personalentwicklung.



3. Organisation der Personalentwicklung

Die Universität Konstanz verfügt über eine langjährige Erfahrung im Bereich Personalentwicklung und begreift sie als Teil der Organisationsentwicklung. Sie hat zwei zentrale Organisationseinheiten für Personalentwicklung, die für die Gestaltung einer universitätsweiten, an den Zielen und Schwerpunkten der Universität ausgerichteten Personalentwicklungsstrategie sowie für die Umsetzung des daraus abgeleiteten Personalentwicklungskonzepts verantwortlich sind und eng miteinander kooperieren:

Das **Academic Staff Development** (als Teil der Abteilung für Akademische und Internationale Angelegenheiten) ist für den wissenschaftlichen Bereich zuständig. Ergänzend zur wissenschaftlichen Aus- und Weiterbildung in den Fachbereichen sowie in den Einrichtungen der Universität zur Forschung und Nachwuchsförderung wurde ein Personalentwicklungskonzept entwickelt, das einen individuellen Ansatz zur Personalförderung mit einem strukturellen Ansatz zur Unterstützung von Universität, Institutionen und Führungskräften verbindet. Auf der individuellen Ebene werden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aller Karrierestufen bei der überfachlichen Kompetenzentwicklung mit Bezug auf ihre derzeitigen Arbeitsaufgaben (jenseits ihrer Forschung im engeren Sinne) sowie für zukünftige Karriereschritte gefördert. Dabei werden sowohl Wissenschaftskarrieren als auch Karrierewege, die in Wirtschaft und Gesellschaft fortgeführt werden, unterstützt.

Die zentrale **Personalentwicklung für den wissenschaftsunterstützenden Dienst** (angesiedelt in der Personalabteilung) hat zum Ziel, Führungskräfte, Mitarbeitende und Auszubildende in ihrer Kompetenzentwicklung zu unterstützen. Dabei berücksichtigt sie sowohl die aktuellen sowie zukünftigen Herausforderungen der Arbeitsbereiche als auch die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten.

Dazu ergänzend unterstützt sie Prozesse der Personalgewinnung und -förderung. Auf Ebene der Organisation gestaltet sie die Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation und des Arbeitsklimas an der Universität Konstanz aktiv mit.

Die beiden zentralen Organisationseinheiten für Personalentwicklung arbeiten in allen Belangen der Qualitätssicherung eng mit der Stabsstelle Qualitätsmanagement zusammen und sind in das Qualitätsmanagementsystem der Universität Konstanz integriert. Regelmäßig eingesetzte Instrumente der Qualitätssicherung, Evaluation und Transfersicherung überprüfen die Qualität und Wirksamkeit der implementierten Maßnahmen und unterstützen ihre bedarfsgerechte Weiterentwicklung.

Beide zentralen Organisationseinheiten orientieren sich in ihren Konzepten und Maßnahmen am Ansatz der strategischen Personalentwicklung. Sie arbeiten eng mit den Fachbereichen und wissenschaftlichen Einrichtungen sowie den Führungskräften in Wissenschaft und wissenschaftsunterstützendem Dienst zusammen. Ferner koordinieren sie die Zusammenarbeit mit allen weiteren Stellen, die zentral oder dezentral Weiterbildungs- und Einzelmaßnahmen zur Personalentwicklung anbieten (z. B. Arbeitskreis Gesunde Uni, Career Service, Exzellenzeinrichtungen, Forschungssupport, Kommunikations-, Informations-, Medienzentrum (KIM), Personalrat, Promotionsprogramme, Mentoringprogramme, Referat für Gleichstellung, Familienförderung und Diversity sowie Welcome Center). Hierdurch wird die Effizienz, Verzahnung und Qualitätssicherung der universitären Angebote zur Personalentwicklung sichergestellt.

Im Folgenden werden Handlungsfelder, Maßnahmen und Instrumente der zentralen Personalentwicklungen für die Zielgruppen dargestellt. Die Inanspruchnahme aller individuellen Maßnahmen ist in der Regel freiwillig.

4. Zielgruppen

4.1 Wissenschaftlicher Nachwuchs und akademischer Mittelbau

Der wissenschaftliche Nachwuchs besteht aus allen DoktorandInnen, Postdocs, Habilitierenden, NachwuchsgruppenleiterInnen und JuniorprofessorInnen (mit und ohne Tenure-Track-Option) der Universität. Im Zentrum ihrer Tätigkeit stehen der Erwerb wissenschaftlicher Qualifikationen und die Verfolgung ihrer akademischen Karriere. Promovierte und habilitierte WissenschaftlerInnen auf Dauerstellen erfüllen zentrale Funktionen in Forschung und Selbstverwaltung. Sie alle leisten einen wichtigen Beitrag zur Forschung, zur Lehre sowie zur Selbstverwaltung. Die Universität bietet ihnen ein differenziertes und zielgruppenangepasstes Personalentwicklungsangebot für alle Qualifizierungsstufen.

Es wurden flankierende Maßnahmen und Programme speziell für Lehrende, Wissenschaftlerinnen auf dem Weg zur Professur (Frauenförderung), international mobile Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, Forschende mit Familienaufgaben sowie Interessierte an alternativen Karrierewegen entwickelt. Stark nachgefragt werden von dieser Zielgruppe auch Kurse im Bereich der Hochschuldidaktik. Teile der Programme werden wegen des hohen Grades der Internationalisierung in dieser Zielgruppe auch in englischer Sprache angeboten.

4.2 Wissenschaftsunterstützendes Personal

Zum wissenschaftsunterstützenden Personal zählen alle in Verwaltung und Technik Beschäftigten in zentralen Bereichen (Universitätsverwaltung, Stabsstellen und zentrale Einrichtungen) sowie in dezentralen Bereichen (Sektionen, Fachbereiche und Exzellenzeinrichtungen). Die Struktur der Tätigkeitsbereiche an der Universität Konstanz hat sich in den letzten 15 Jahren stark verändert. Die Handlungsfelder der wissenschaftsunterstützenden Mitarbeitenden sind umfangreich und differenzieren sich immer weiter aus. Sie entlasten WissenschaftlerInnen in zahlreichen administrativen und operativen Prozessen und gestalten Strukturen sowie Prozesse der Universität aktiv mit. Zudem unterstützen sie Forschende, Lehrende und Studierende durch ein breites Angebot an Informations-, Beratungs- und Serviceleistungen.

Die Erfüllung dieser verantwortungsvollen Aufgaben setzt eine ausgewiesene Fachexpertise sowie eine hohe Dienstleistungsorientierung der Mitarbeitenden voraus, die nicht zuletzt auch mit sich stetig verändernden Anforderungen Schritt halten muss. Die Personalentwicklungsmaßnahmen richten sich an das gesamte wissenschaftsunterstützende Personal – unabhängig von tariflicher Eingruppierung oder Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Sie sind, je nach thematischem Schwerpunkt, auf Auszubildende, Mitarbeitende und Führungskräfte zugeschnitten.

4.3 Führungskräfte in der Wissenschaft und in der Verwaltung

Die Personalentwicklung unterstützt Führungskräfte in der Wissenschaft (z. B. ProfessorInnen, Nachwuchsgruppenleitungen) und im wissenschaftsunterstützenden Bereich (z. B. Abteilungsleitungen, Sachgebietsleitungen) als Partnerin bei der Führung und Leitung



ihrer Bereiche vom Aufbau bis zur Umstrukturierung. Bei Konflikten und Herausforderungen ist sie beratend tätig. Sie bietet unterschiedliche und flexible Reflexionsräume für Führungskräfte (Coaching, Kollegiale Beratung) sowie speziell zugeschnittene Weiterbildungsmöglichkeiten an.

ProfessorInnen prägen die Universität Konstanz in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung. Zur Unterstützung ihres vielfältigen Aufgabenspektrums stellt ihnen die Universität spezifische Personalentwicklungsangebote zum Thema Führung und Leitung – auch für Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung – sowie Lehre zur Verfügung. Daneben bieten ihnen unterschiedliche „Freiräume“ die Möglichkeit, größere wissenschaftliche Projekte erfolgreich zu verfolgen, neue Ideen zu entwickeln und auch umzusetzen. Das Willkommenspaket „Professur am See“ unterstützt den Start für Neuberufene und fördert ihre Vernetzung und Einbindung in die Universität.

5. Handlungsfelder und Maßnahmen

Personalentwicklung setzt bei der Rekrutierung von KandidatInnen an und begleitet diese bis zu ihrem Ausscheiden aus der Universität. Daneben fallen auch die Organisationskultur aber auch strukturelle Fragen und Prozesse des Personalmanagements in ihr Aufgabengebiet.

5.1 Neues Personal gewinnen

5.1.1 Personalauswahl und -gewinnung

Der Erfolg der Universität Konstanz hängt maßgeblich davon ab, geeignete Personen für die Anforderungen in Forschung und Lehre sowie Verwaltung, Technik und Wissenschaftsmanagement zu finden. Die Universität setzt dabei insbesondere zur Gewinnung von WissenschaftlerInnen (Frauenförderung), internationalen WissenschaftlerInnen sowie in Bereichen mit wenigen Bewerbungen die aktive Rekrutierung ein. Bedarfs- und zielgruppenorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen stärken die Sichtbarkeit und Attraktivität der Universität Konstanz als gute Arbeitgeberin im nationalen und internationalen Kontext.

Zu den Maßnahmen und Instrumenten gehören:

- Beratung von Führungskräften und Einrichtungen der Universität zur Prozessgestaltung von Personalauswahlprozessen sowie zur Erhebung von Führungs- und Sozialkompetenz in Auswahlverfahren („wertschätzendes Berufungsverfahren“),
- Weiterbildung zur Personalauswahl im Rahmen der Führungskräfteentwicklung,
- Durchführung von Assessment Centern für Schlüsselpositionen im wissenschaftsunterstützenden Dienst,
- Qualitätssicherung durch die AG „Wertschätzendes Berufungsmanagement“.

5.1.2 Einarbeitung und Willkommenskultur

Um neue Mitarbeitende möglichst schnell und effektiv an ihre neuen Aufgaben heranzuführen, ist eine sorgfältige und passgenaue Einarbeitung am jeweiligen Arbeitsplatz erforderlich. Dies erfolgt in der Regel auf dezentraler Ebene in den Arbeitsgruppen oder Abteilungen. Als Teil ihrer Willkommenskultur – und ihrer gelebten guten Kommunikationskultur – fördert die Universität die Vernetzung der neuen Mitarbeitenden innerhalb der Universität und informiert diese über ihr breites Angebotsspektrum in den verschiedenen Bereichen.

Zu den Maßnahmen und Instrumenten gehören:

- Willkommensveranstaltungen und -gespräche, z. B. für Neuberufene und für internationale NachwuchswissenschaftlerInnen,
- Coaching und Teamentwicklung für Neuberufene,
- Karriereportale für DoktorandInnen, Postdocs und Neuberufene,
- Einführungsveranstaltungen, Willkommensgespräche, Einarbeitungspläne und Zwischengespräche zur Probezeithälfte für wissenschaftsunterstützendes Personal.

5.2 Personal weiterentwickeln

5.2.1 Weiterbildung

Für die Weiterbildung in Bezug auf das derzeitige Tätigkeitsfeld, aber auch in Vorbereitung auf künftige Aufgaben oder Stellen bietet die Universität Konstanz ihren Mitarbeitenden ein umfassendes Angebot zur Kompetenzentwicklung in den Feldern Forschung, Lehre, Management, Verwaltung und Technik. Unterschiedliche Formate, qualifizierte TrainerInnen, bedarfs- und zielgruppengerecht ausgerichtete Angebote und Transfersteuerung unterstützen ein effektives und nachhaltiges Lernen.

Zu den Maßnahmen und Instrumenten gehören:

- zielgruppenspezifisches Seminar- und Fortbildungsprogramm,
- Informationsveranstaltungen zum Wissenschaftssystem und zu Karrierewegen,
- „Baden-Württemberg-Zertifikat für Hochschuldidaktik“ sowie weitere Zertifikatsprogramme und Lehrgänge.

5.2.2 Karriereplanung und Weiterentwicklung

Ein Wechsel des Arbeits- oder Themengebietes aber auch die Übernahme zusätzlicher Verantwortung, stellt für die meisten Mitarbeitenden eine Herausforderung dar, bei deren Bewältigung die Personalentwicklung unterstützend mitwirken kann. Insbesondere für den wissenschaftlichen Nachwuchs ist eine individuell abgestimmte Laufbahnplanung entscheidend für die Erreichung der beruflichen Ziele.

Zu den Maßnahmen und Instrumenten gehören:

- Seminare, Vorträge und „Kaminabende“ zu Karrierewegen im nationalen und internationalen Wissenschaftssystem sowie in Wirtschaft und Gesellschaft,
- Coaching und Karriereberatung, Mentoring, Hospitationen,
- Beratung von NachwuchswissenschaftlerInnen in Bewerbungsprozessen und Berufungsverfahren,
- Informationen zu Mitarbeitergesprächen,
- Personalentwicklungsklausuren im wissenschaftsunterstützenden Dienst,
- Konfliktlösungsangebote (z. B. durch Information, Beratung, Coaching, Ombudsman),
- Leistungsbeurteilung von BeamtInnen im wissenschaftsunterstützenden Dienst.

5.2.3 Führungs- und Leitungsaufgaben

Führungskräfte werden bei der Wahrnehmung ihrer Führungs- und Leitungsaufgaben sowohl in Bezug auf die universitäre Selbstverwaltung als auch die Führung von Arbeitsgruppen oder Verwaltungseinheiten durch die Universität unterstützt.

Zu den Maßnahmen und Instrumenten gehören:

- Beratung von JuniorprofessorInnen und NachwuchsgruppenleiterInnen zu Themen wie Personalauswahl, Rollenfindung, Zeit- und Selbstmanagement
- Weiterbildungen und Coachings für Neuberufene, NachwuchswissenschaftlerInnen mit erster Führungsverantwortung und Führungskräfte des wissenschaftsunterstützenden Dienstes
- Beratung und Unterstützung für ProfessorInnen zu Themen wie Führung, Gremienarbeit, zur strukturellen Lehrentwicklung sowie zu diversitygerechten Arbeitsstrukturen,
- Flankierende Maßnahmen (z. B. Beratung, Teamentwicklung) bei der Zusammenführung von bestehenden Arbeitsgruppen sowie bei Konflikten im Team
- Handreichungen zur Personalauswahl und zu Mitarbeitergesprächen.

5.3 Personal verabschieden und Wissenstransfer sichern

Mitarbeitende, die mehrere Jahre im Dienst der Universität Konstanz standen, haben mit ihrem Wissen und ihrem Einsatz zum Erfolg der Universität beigetragen. Verlassen sie die Universität, sollte ihr Erfahrungswissen innerhalb der Abteilungen und Teams bewahrt werden – nicht allein zur Wertschätzung und Würdigung der ausscheidenden Mitarbeitenden, sondern auch zur reibungslosen Einarbeitung neuer KollegInnen.

Zu den Maßnahmen und Instrumenten gehören:

- Beratung von Führungskräften zum Wissenstransfer
- moderierte Übergabegespräche
- Informations-, Fortbildungs- und Beratungsangebote für ausscheidende Mitarbeitende (z. B. Programm „Alternative Karrierewege“, Übergang in den Ruhestand).

5.4 Betriebliche Gesundheitsförderung

Die Potenzialentfaltung von Mitarbeitenden kann durch gute Arbeitsbedingungen und Strukturen positiv gefördert werden. Seit 2005 unterstützt die Gesundheitsförderung der Universität die Beschäftigten durch individuelle Angebote dabei, ihr persönliches Gesundheitsverhalten selbstbestimmt zu verbessern. Dazu ergänzend setzt sie sich dafür ein, die strukturellen Verhältnisse am Arbeitsplatz gesundheitsorientiert zu verbessern. Ziel ist es, das Thema Gesundheit in alle strategischen und operativen Strukturen und Prozesse der Universität zu integrieren.

Zu den Maßnahmen und Instrumenten gehören:

- Ganzheitlich orientierte Verhaltensprävention (z. B. Vorträge, Kurse und Workshops zu den verschiedenen Handlungsfeldern)
- Verhältnisprävention durch Verbesserung der Gesundheitsverhältnisse am Arbeitsplatz (z. B. Weiterbildung zu gesunder Führung und dem Erkennen und Vermeiden gesundheitsschädlicher Belastungen am Arbeitsplatz).

