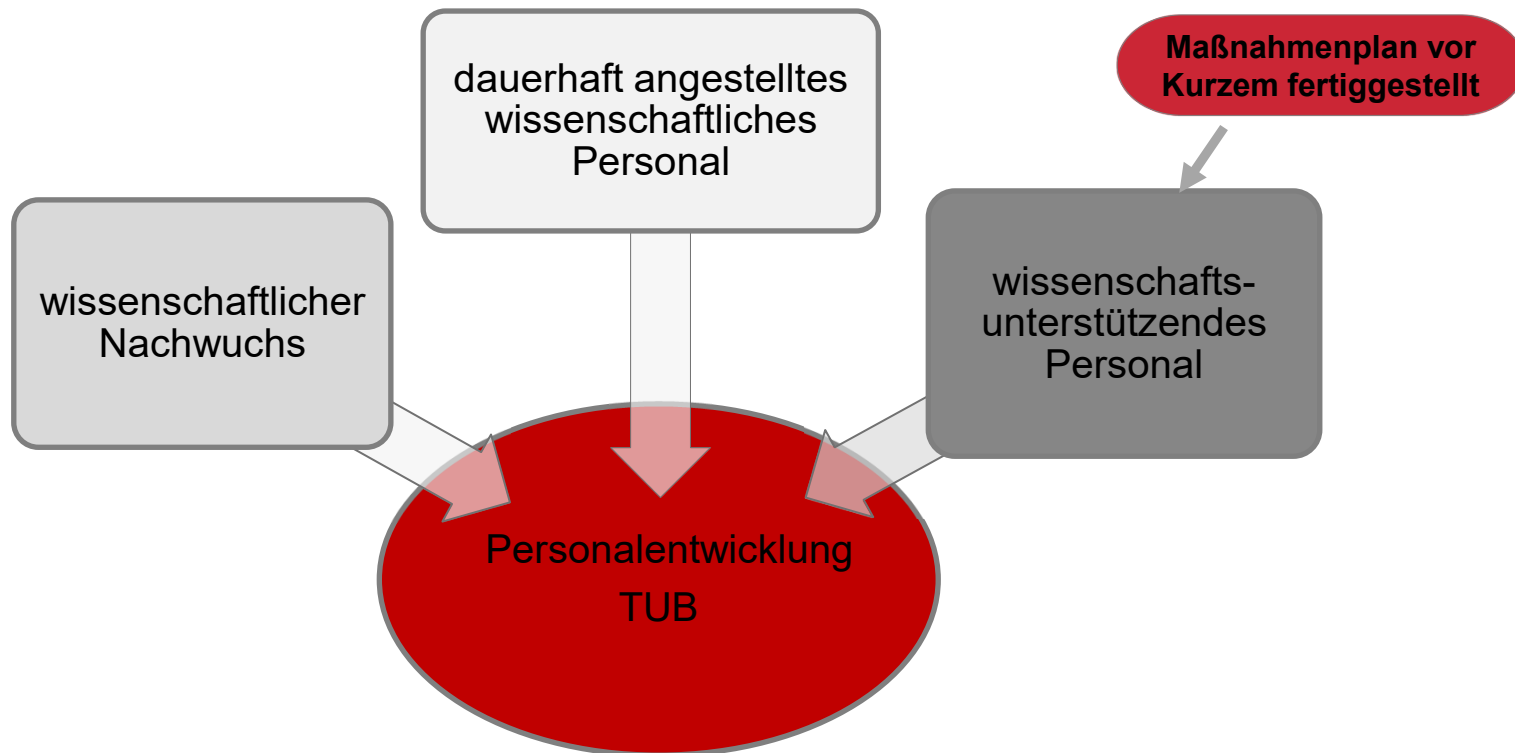




Hurra wir haben einen Plan – Personalentwicklung an TUB

Personalrat | Personalversammlung | 23. November 2020

PE an der TUB



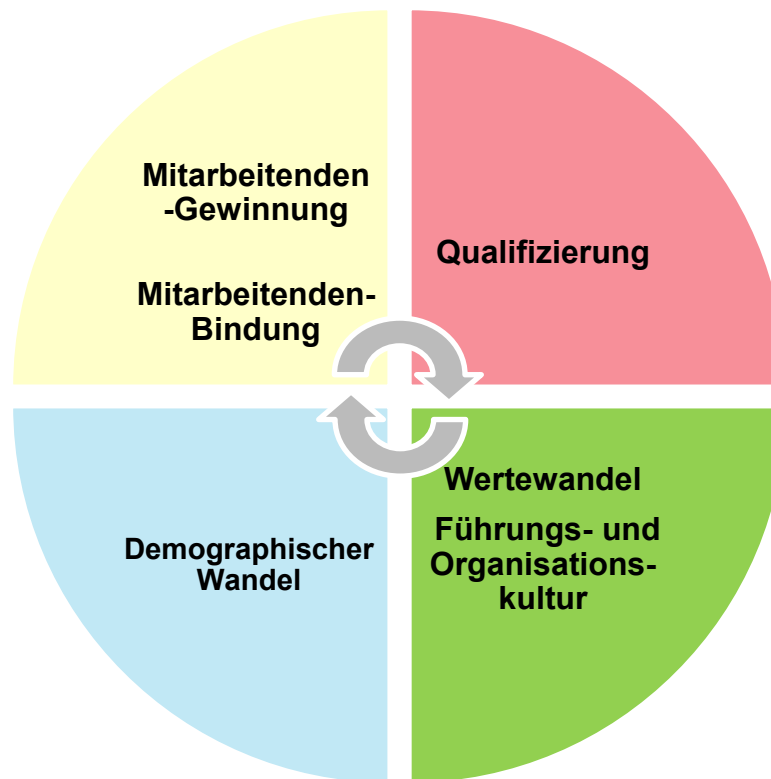


Entwicklung und Stand

Forderung aus Hochschulvertrag: Erstellung PE-Konzept (WUP/MVT) bis 30.06.2019

- Personalrat initiiert Gespräche mit dem Kanzler bzgl. der Erstellung
- Kanzler stößt Prozess an ➡ Erstellung Handlungsrahmenkonzept
- partizipativer Prozess (Resonanzgr., Stake Holder Workshops) auch PersVers 06/19
- Handlungsrahmenkonzept im AS vorgestellt (2019)
- AG entwickelt dazu Maßnahmeplan (II L, PE-WB, OE, PersRat)
- 27.10.2020 und 9.11.2020: Maßnahmeplan wird K vorgestellt:
Priorisierung, Zeithorizonte, Ressourcendiskussion...

PE-Handlungsfelder



Übersicht Maßnahmenpaket

- Recruiting von Mitarbeitenden
- Fluktuationsanalyse
- Potentialeinschätzungsverfahren
- **Entwicklung und Implementierung eines Einführungs-(onboarding)-Konzepts**
- **Strategie zur Steigerung der Übernahme von Azubis und der Attraktivität für Azubis**

- Strategiegelgespräche Personal-Jahresbilanz
- Digitalisierung von Lernformen (WB)
- Digitalisierung des Veranstaltungsmanagementprozesses (WB)
- **Talentmanagement**

- **Altersstruktur-analyse**
- Berücksichtigung von Diversität
Altersgemischte Tandem- und Teamlösungen unter Berücksichtigung von Tandem/ Mentoring/ Shadowing
- Wissensmanagement

- Verschränkung der strategischen Ziele der TU mit notwendigen PE-Maßnahmen
- **Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses auf der Grundlage von Anforderungsprofilen**
- Implementierung und Verankerung von Jahresgesprächen an der TUB



Einführungskonzept (onboarding)

➔ Ziel

systematische Integration von neuen Mitarbeitenden und solchen, die intern neue Aufgabengebiete übernehmen

➔ Hintergrund

- Fluktuation und Demotivation von Mitarbeitenden
- Eingeschränkte Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden
- Negative Wahrnehmung der TU als Arbeitgeberin & des Arbeitsplatzes
- Frustration
- fehlende Orientierung & fehlende Zugehörigkeit



Einführungskonzept (onboarding)

➔ Maßnahmen

- Konzeption und Einführung eines allgemeinen Onboarding-Prozesses
 - kulturell (TU spezifische u. gewünschte Verhaltens- und Führungsregeln)
 - organisatorisch (Organisation des Arbeitsplatzes, Rahmenbedingungen)
 - soziale Integration ins Team

- Konzeption und Einführung von Einarbeitungskonzepten für spezifische Zielgruppen; abgeleitet aus der Organisationsstruktur SAP
 - Rolle der Führungskräfte in der Einarbeitung definieren
 - Handreichung u. Schulungsangebote
 - Vernetzungsmöglichkeiten etc. für die fachlichen Einarbeitungsprozesse



Übernahme von Azubis und Attraktivität für Azubis

➔ Ziel

- TUB als Arbeitgeberin und Ausbildungsbetrieb:
Azubis nach erfolgreichem Abschluss eine berufliche Perspektive an TU bieten
(Sicherung Fachkräftebedarf)
- Steigerung der Attraktivität einer Ausbildung an der TU
→ beste Azubis gewinnen

➔ Hintergrund

- Fachkräftemangel
- rückläufige Bewerbungszahlen auf Ausbildungsplätze
- steter Rückgang der Eignung für eine Ausbildung bei den Bewerbenden



Übernahme von Azubis und Attraktivität für Azubis

➔ Maßnahmen

- Erstellung Konzept Öffentlichkeitsarbeit (Besuch von Messen, Schulen etc.)
- Verstärkung Öffentlichkeitsarbeit - Einbindung von Social-Media-Kanälen
- Recherche Best-Practice-Modelle aus anderen HS
- Analyse zu aktuellen Trends im Bereich Ausbildungsattraktivität und Anforderungen von Azubis an Organisationen (Generation X, Y)
- zielgruppenspezifische Anpassung Ausschreibungsformat u. Recruiting-Kanäle

- Erweiterung des Übernahmekonzeptes mit folgenden Inhalten:
 - Bedarfsanalyse und Prüfung einer Übernahmegarantie in Berufen, in denen die TU bedarfsorientiert ausbildet (inklusive Stellen-Finanzierung)
 - Entwicklung von Übernahmekriterien (Noten, soziale Faktoren, Beurteilungen)
- Aufnahme Übernahmegarantie in Ausschreibung (Attraktivitätssteigerung)

Talentmanagement

➔ Ziel

- erfolgskritische Positionen in der TUB kontinuierlich besetzen
- Transparenz über vorhandene Kompetenzen und Qualifikationen an der TUB
- Potentialträger*innen an TUB binden

Zielgruppe: Fach- und Führungskräfte (aus Bereichen m. schwierigem Arbeitsmarkt)

➔ Hintergrund

- fehlende Datenbasis, um bedarfsorientierte Personalplanung durchzuführen
- demograf. Wandel – Potenzialsteuerung - Nachbesetzung strat. relev. Positionen
- Fachkräftemangel: Sicherstellung Personalbedarf durch Talentmanagement
- allgemeine Personalengpässe
- Ergebnisse der SoMi-Studie (z.B. Zufriedenheit / berufl. Entwicklung)

Talentmanagement

➔ Maßnahmen

- Altersstrukturanalyse
- Fluktuationsanalyse: Wer hat die TUB unabhängig vom Ruhestand verlassen?
- Identifikation (z.B. durch Strategiegelgespräche) des zukünftigen Stellenbedarfs
- Entwicklung von Potentialanalyse/Potentialeinschätzungsverfahren zur Identifizierung von qualifiziertem Personal u. Potentialentwicklung in der TU
- Konzept zum bedarfs - und bedürfnisorientierten Einsatz von Mitarbeitenden: Matchingstrategie für TUB-Bedarf und Entwicklungsbedürfnis der Mitarbeitenden
- Einführung einer Talent Management Software

Altersstrukturanalyse

- ➔ Ziel
 - Früherkennung gegenwärtiger und zukünftiger Personalbedarfe in Zusammenhang mit universitärer Altersstruktur u. demographischem Wandel

- ➔ Hintergrund
 - Stellennachbesetzungen nicht rechtzeitig eingeleitet
 - Stellenvakanzen bei Renteneintritt
 - Wissensverlust in der Organisation
 - Doppelbelastungen durch Vertretung
 - Unzufriedenheit; höhere Krankenstände

- ➔ Maßnahmen
 - Durchführung der Erhebung (orientiert am Datenerhebungszyklus)
 - Datenauswertung und Ergebnisinterpretation
 - Ableiten von Personalplanungs- und Qualifizierungsmaßnahmen



Führungsverständnis auf Grundlage v. Anforderungsprofilen

➔ Ziel

- strategische Ziele der TU Berlin durch systematische und strategische Organisations- und Personalentwicklung unterstützen
- fortlaufend Personalbedarfe und erfolgskritische Faktoren in Personalplanung u. -entwicklung identifizieren und daraus Maßnahmen ableiten

➔ Hintergrund

- Kommunikationsdefizite zwischen Mitarbeitenden, Führungskräften u. Präsidium
- Organisationsklima wird als angespannt erlebt
- Informationen zu Bedarfen der Organisation sowie zu Bedürfnissen u. Potentialen der Mitarbeitenden bzw. Austausch dazu unzureichend vorhanden
- gute Datenbasis als Grundlage für eine bedarfs- und bedürfnisorientierte Personal- und Organisationsentwicklung fehlt



Führungsverständnis auf Grundlage v. Anforderungsprofilen

➔ Maßnahmen

- Entwicklung und Etablierung eines standardisierten und verbindlichen Reorganisationsprozesses
- regelmäßige Strategiegelgespräche zwischen TU-Leitung, Abteilungsleiter*innen, OE und PE zu den strat. Zielen der TUB und deren Auswirkungen Organisations- und Personalentwicklung
- Ableiten v. zukünftigem Personalbedarf, (ggf. Anpassung) Recruitingstrategie
- fortlaufende Anpassung der Maßnahmen im Bereich Personalentwicklung
- Überprüfung der Möglichkeit einer organisat. Zusammenführung von OE u. PE



Fazit

Situation:

starke Herausforderungen für alle TUB-Beschäftigten durch diverse gleichzeitige Prozesse bei fehlendem Personal/Fluktuation
z.B. SAP-Einführung, QM, Web-Relaunch ...

Folgen:

- ➡ Arbeitsverdichtung
- ➡ Überlastung der Mitarbeiter*Innen der TUB

Geschickte Personalentwicklungsmaßnahmen

- binden Mitarbeiter*Innen langfristig an die TUB
- halten Kompetenzen an der TUB

Fazit

Zentrale Rolle der Führungskräfte:

- nicht nur: Führung und Bewertung der Mitarbeiter*Innen
 - auch: Erkennen ihrer Kompetenzen, Fähigkeiten und Motivation
- ➡ Personalentwicklung muss Priorität an TUB werden
 - ➡ Implementierung von PE-Maßnahmen JETZT erforderlich

Voraussetzung für Forderung an Führungskräften:

- Bereitstellung der notwendigen Instrumente
- Umsetzung der PE-Maßnahmen in den Bereichen mit Leben füllen

➡ **Personalentwicklung ist Führungsaufgabe** ←

Forderung des Personalrates an die TU-Leitung

Erfüllung folgender Voraussetzungen:

- Einsatz von Ressource für PE-Maßnahmen (Personal und Geld)
- entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte
 - ➡ Personalentwicklung ohne Ressourceneinsatz nicht machbar
 - ➡ PE-Maßnahmen ohne ausreichende Hinterlegung mit Ressourcen:
“Mogelpackung“, Überlastung, Demotivation/Frustration der Belegschaft...

Wahrnehmung ihrer Vorbildfunktion durch TU-Leitung, denn auch hier gilt:

➡ **Personalentwicklung ist Führungsaufgabe** ←



...und nun ?!