



Technische  
Universität  
Braunschweig

Zentrale Personalentwicklung



© Adobe Stock | klss777

# Personalentwicklungskonzept

der TU Braunschweig 2024 bis 2027



# Inhalt

1	Zusammenfassung	4	3.3	Schwerpunkt Gestaltung der neuen Arbeitswelt	23
2	Personalentwicklung an der TU Braunschweig	6	3.3.1	Handlungsfeld – Qualifizierung in berufsbezogenen Handlungskompetenzen	23
2.1	Die Ebenen und Akteure der Personalentwicklung	8	3.3.2	Handlungsfeld – New Work und Digitalisierung	24
2.2	Die Zielgruppen	12	3.3.3	Handlungsfeld – Betriebliches Gesundheitsmanagement	25
2.3	Die Rolle und das Portfolio der Zentralen Personalentwicklung	13	3.3.4	Handlungsfeld – Chancen und Herausforderungen von Künstlicher Intelligenz	25
3	Strategische Schwerpunktthemen und Handlungsfelder	17	4	Qualitätssicherung in der Personalentwicklung	26
3.1	Schwerpunkt Strategische Personalplanung	19	4.1	Qualitätssicherung der Maßnahmen	27
3.1.1	Handlungsfeld – Personalplanung und Wissensmanagement als Führungsaufgabe	19	4.2	Qualitätssicherung des Gesamtkonzeptes	28
3.1.2	Handlungsfeld – Karrieren fördern – Karriereentscheidungen unterstützen	20	5	Ausblick und Entwicklungspotenziale 2024–2027	29
3.1.3	Handlungsfeld – On- und Offboarding	20	I.	Hinweis zum Maßnahmenplan 2024-2027	30
3.2	Schwerpunkt Zusammenarbeit und Zusammenhalt	21	II.	Quellenverzeichnis	31
3.2.1	Handlungsfeld – Sichtbarkeit und Wertschätzung	21			
3.2.2	Handlungsfeld – Führung und Führungskultur	22			
3.2.3	Handlungsfeld – Integration von Gleichstellung und Diversität	22			
3.2.4	Handlungsfeld – Internationale und interkulturelle Kompetenzen	22			

# 1 Zusammenfassung

Mit dem vorliegenden Personalentwicklungskonzept adressiert die TU Braunschweig erstmals alle ca. 3.700 hauptberuflichen, befristeten und unbefristeten Mitarbeitenden in der Wissenschaft, im Wissenschaftsmanagement sowie in Technik und Verwaltung (MTV).



## Personalentwicklung an der TU Braunschweig soll drei grundlegende Aufgaben erfüllen:

- Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Erfüllung ihrer individuellen Aufgaben in Forschung, Studium und Lehre, Transfer sowie Governance und Administration im Sinne der strategischen Ziele der TU Braunschweig
- Begleitung bei der individuellen Entwicklung und Karriereplanung
- Unterstützung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz

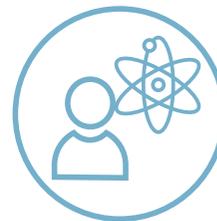
Personalentwicklung ist ein Prozess, an dem verschiedene Akteure auf unterschiedlichen Organisationsebenen beteiligt sind. Er findet im Spannungsfeld von Rahmenbedingungen, organisationalen Anforderungen sowie dem Zusammenspiel von Führungspersonen und Mitarbeitenden statt ([siehe Kapitel 2.1](#)).

Institutionell ist das Thema Personalentwicklung in der Zentralen Personalentwicklung (ZPE) verortet. Sie ist die zentrale Personalentwicklungsstelle für alle Beschäftigten der TU Braunschweig einschließlich aller an den Fakultäten promovierenden Personen und für die strategische Ausrichtung sowie für die Steuerung von zentralen Personalentwicklungsmaßnahmen an der TU Braunschweig verantwortlich (zu den Aufgaben und Portfolio der ZPE [siehe Kapitel 2.3](#)).

Um aktuelle Herausforderungen wie z.B. den Fachkräftemangel aufzugreifen, den Wandel der Arbeitswelt positiv mitzugestalten sowie einen aktiven Beitrag zur Umsetzung des Hochschulentwicklungsplans 2030 zu leisten, hat die Zentrale Personalentwicklung für ihren Wirkungskreis drei Schwerpunkte identifiziert: *Strategische Personalplanung, Zusammenarbeit und Zusammenhalt* sowie *Gestaltung der neuen Arbeitswelt*.

Diese sind wiederum in Handlungsfelder strukturiert, die durch gezielte Maßnahmen adressiert werden ([siehe Kapitel 3](#)).

Das Personalentwicklungskonzept ist auf 4 Jahre – von 2024 bis 2027 – angelegt. Um das Konzept in dieser Zeit möglichst aktuell halten und auf veränderte Anforderungen flexibel reagieren zu können, skizziert das vorliegende Konzept primär Rahmen und Grundpfeiler von Personalentwicklung sowie die inhaltlichen Schwerpunkte der nächsten 4 Jahre. Konkrete Maßnahmen befinden sich in einem separaten Anhang, der regelmäßig in der Zusammenarbeit mit dem Beirat zur Qualitätssicherung in der Personalentwicklung aktualisiert wird.



# 2 Personalentwicklung an der TU Braunschweig

Kompetente, motivierte und zufriedene Beschäftigte sind maßgeblich für den langfristigen Erfolg unserer Universität. Als Bildungsinstitution und Ort des lebenslangen Lernens will die TU Braunschweig ihre Mitarbeitenden zur stetigen Weiterentwicklung ermutigen und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen und Angebote schaffen.



Personalentwicklung an der TU Braunschweig bedeutet, individuelle Leistungs- und Entwicklungspotenziale sowie die Gesundheit aller Mitarbeitenden zu fördern.

Personalentwicklung erfüllt dabei drei grundlegende Aufgaben: Sie unterstützt die Mitarbeitenden dabei, ihre individuellen Aufgaben in Forschung, Studium und Lehre, Transfer sowie Governance und Administration im Sinne der strategischen Ziele der TU Braunschweig zu erfüllen und begleitet sie bei der individuellen Entwicklung und Karriereplanung. Ein weiteres Ziel ist es, die Gesundheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu unterstützen und zu fördern. Dabei wird Personalentwicklung in der Wissenschaft, im Wissenschaftsmanagement und in Technik und Verwaltung gemeinsam gedacht und gleichzeitig auf die jeweiligen Bedarfe der Zielgruppe ausgerichtet. So wird z.B. der Wechsel von einer Fach- in eine Führungsposition mit entsprechenden Qualifizierungsangeboten unterstützt. Im Bereich der akademischen Karriereentwicklung wird berücksichtigt, dass die TU Braunschweig Wissenschaftler\*innen der frühen Karrierestufen R1-R3<sup>1</sup> in der Regel für einen Arbeitsmarkt außerhalb der eigenen Hochschule sowie auch für Positionen außerhalb der Wissenschaft qualifiziert<sup>2</sup>.

Die Personalentwicklung orientiert sich bei ihren Angeboten auch an externen Qualitätsleitlinien wie z.B. dem [Kodex für gute Personalentwicklung](#)<sup>3</sup> an Universitäten des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE), [den Prinzipien wirksamer Karriereunterstützung der DFG](#)<sup>4</sup> oder dem Policy Report der Europäischen Kommission „[Towards a 2030 Vision on the Future of Universities in Europe](#)“<sup>5</sup> und entwickelt sich stetig an nationalen und internationalen Standards weiter<sup>6</sup>.

Dabei ist es uns wichtig, in den Maßnahmen und Instrumenten der Personalentwicklung die internen Zielvorgaben und Empfehlungen in Bezug auf Gleichstellung, Diversität, Familienfreundlichkeit und Nachhaltigkeit<sup>7 8 9</sup> durchgängig zu berücksichtigen. Ebenso werden die Anforderungen eines international ausgerichteten Wissenschaftssystems an Beschäftigte aufgegriffen und in Personalentwicklungsmaßnahmen entsprechend adressiert.

Personalentwicklung ist zudem als Daueraufgabe zu verstehen, die sich einer stetig wandelnden Arbeitswelt und sich ändernden Rahmenbedingungen anpassen muss. Es gilt daher nicht nur aktuelle, sondern auch zukünftige Anforderungen an Beschäftigte und die TU Braunschweig als Organisation zu antizipieren. Um diese komplexe Aufgabe zu bewältigen, benötigt es eines Zusammenwirkens über alle Organisationsebenen hinweg.

---

## INFOBOX

### Personalentwicklung gemäß dem Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten des UniNetzPE (2015):

„Personalentwicklung an Universitäten bedeutet eine wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte systematische Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen von Beschäftigten in Wissenschaft, Wissenschaftsmanagement, Administration und Technik. Sie trägt zur Erfüllung der Aufgaben der Universität, zur Erreichung und Sicherung ihrer strategischen Ziele sowie zur individuellen beruflichen Entwicklung bei. Dabei berücksichtigt sie die Konzepte der Universität zur Personalstrukturentwicklung und Personalplanung.“

---

## 2.1 Die Ebenen und Akteure der Personalentwicklung

**Personalentwicklung ist ein Prozess, an dem viele verschiedene Akteure beteiligt sind. Er findet im Spannungsfeld von Rahmenbedingungen, organisationalen Anforderungen sowie dem Zusammenspiel von Führungspersonen und Mitarbeitenden statt.**

Institutionell ist das Thema Personalentwicklung an der TU Braunschweig in der Zentralen Personalentwicklung (ZPE) verortet. Gleichzeitig erfolgt Personalentwicklung über alle Organisationsebenen hinweg und bezieht dabei eine Vielzahl verschiedener Akteure aktiv mit ein. Um Personalentwicklung zielgerichtet, systematisch und nachhaltig gestalten zu können, bedarf es daher der Kooperation aller Beteiligten<sup>10</sup>.

Nachfolgend werden die zentralen Akteure sowie ihre Aufgaben und Rollen im Rahmen von Personalentwicklung skizziert.



Abbildung 1: Ebenen und Akteure der Personalentwicklung



## I. Rahmenbedingungen, organisationale Ebenen und Akteure

### a. Rahmenbedingungen und gesetzliche Anforderungen

Personalentwicklung gestaltet sich als komplexe Aufgabe der gesamten Universität. Diese ist durch sich stetig wandelnde gesellschaftliche Prozesse und die dem Wissenschaftssystem immanenten Veränderungen gerahmt (z.B. Digitalisierung, Wandel der Arbeitswelt, demographischer Wandel, Fachkräftemangel) sowie durch externe und interne Regelungen wie Dienstvereinbarungen und gesetzliche Anforderungen determiniert (z.B. im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements durch §167 Abs. 2 SGB IX sowie weitere rechtliche Bestimmungen z. B. NPersVG, WissZeitVG, ArbSchG).

### b. Hochschulleitung

Die Hochschulleitung entscheidet über die strategische Ausrichtung der Universität und damit verbunden auch über die der Personalentwicklung sowie über ihre Struktur, Ressourcen und ihre organisationale Anbindung. Dadurch prägt sie gleichzeitig maßgeblich den Stellenwert des Themas Personalentwicklung innerhalb der Universität.

### c. Personalrat

Als gewählte Interessensvertretung vertritt der Personalrat die Belange der Beschäftigten auch in Bezug auf das Thema Personalentwicklung. So bringt sich der Personalrat durch seine Mitbestimmungsrechte u.a. in der Gremienarbeit bei

der Ausgestaltung von Personalentwicklungsinstrumenten ein und schafft einen verbindlichen Rahmen durch Dienstvereinbarungen.

### d. Zentrale Personalentwicklung und Beirat zur Qualitätssicherung in der PE

Als zentrale Akteurin im Bereich Personalentwicklung ist die ZPE für die strategische Ausrichtung sowie für die Steuerung von Personalentwicklungsmaßnahmen an der TU Braunschweig verantwortlich.

Der vom Senat eingerichtete Beirat fungiert als Beratungsgremium für die ZPE und agiert im Auftrag von Präsidium und Senat. Er sichert die Kohärenz und Durchlässigkeit der Angebote und gibt Empfehlungen zur Qualitätssicherung. Der Beirat setzt sich aus jeweils zwei stimmberechtigten Mitgliedern von drei Statusgruppen (Hochschullehrergruppe, Gruppe der Wissenschaftlichen Mitarbeitenden, Gruppe der Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung) sowie dem Hauptberuflichen Vizepräsidenten und einem weiteren Präsidiumsmitglied zusammen. Beratend sind die Personalvertretung, die Vertretung der Schwerbehinderten, die Leitung der Stabsstelle Chancengleichheit und die Leitung des Geschäftsbereichs Personal, Recht und Studium im Beirat eingebunden. Die Ordnung der ZPE sieht außerdem das Einbeziehen von externen Berater\*innen als Mitglieder und bei Evaluationen vor.

Nähere Ausführungen zur Rolle der Zentralen Personalentwicklung folgen in [Kapitel 2.3](#).

### e. Fakultäten, Institute, Verwaltung und Einrichtungen

Die fachliche Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten erfolgt überwiegend „On the Job“ in den Fakultäten, Instituten, Einrichtungen und Geschäftsbereichen der Verwaltung. Auch individuelle, an die jeweilige Tätigkeit angepasste Bedarfe in der Personalentwicklung oder in der Weiterbildung werden oftmals auf dieser Ebene (z.B. in den Abteilungen, Stabsstellen und Instituten) erfasst und umgesetzt bzw. initiiert. Die ZPE hat hier vorrangig eine beratende Rolle zu individuellen Maßnahmen, zur Auswahl passender Anbieter sowie zur Entwicklung von übergeordneten Instrumenten und Austauschformaten.

Im wissenschaftlichen Kontext werden z.B. in großen Forschungsprojekten bereits in der Antragsphase eigene Maßnahmen zur Förderung von Wissenschaftler\*innen in frühen Karrierephasen entwickelt (z.B. im Rahmen von Sonderforschungsbereichen, Graduiertenkollegs, Exzellenzclustern). Ein wechselseitiger Austausch zwischen den Akteuren und der zentralen Personalentwicklung schafft neue Synergien und fördert ein durchgängig transparentes Konzept der Förderung in der frühen Karrierephase.



## II. Führungspersonen

Führungspersonen nehmen im Personalentwicklungsprozess eine Schlüsselrolle ein. Sie fungieren als „operative Personalentwickler\*innen vor Ort“ und verantworten im Wesentlichen die Rekrutierung, Einstellung und Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Dabei nehmen sie eine Vorbildfunktion ein, fördern eine Haltung des lebenslangen Lernens und tragen eine Mitverantwortung für eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung.

Im Idealfall stehen sie mit ihren Mitarbeitenden im regelmäßigen Austausch zur Arbeitssituation, Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit und Entwicklungsmöglichkeit. Ein übergeordneter und strukturierter Austausch erfolgt im Rahmen von Jahresgesprächen<sup>11</sup>.

Bei dieser verantwortungsvollen Aufgabe werden sie durch gezielte Maßnahmen beim Auf- und Ausbau entsprechender Führungskompetenzen sowie durch die Bereitstellung von Personalentwicklungsinstrumenten unterstützt und begleitet. Gleichzeitig nehmen Führungspersonen im Personalentwicklungsprozess eine Doppelrolle ein: auch sie sind Mitarbeitende, deren Entwicklung zu fördern ist. Für sie gilt daher ebenfalls der nachfolgende Absatz III. Mitarbeitende.

---

### INFOBOX

#### Führungspersonen

Im Sinne der Personalentwicklung definieren wir Führungspersonen als Personen mit Führungsaufgaben, unabhängig davon welche dienstrechtliche oder personalrechtliche Stellung sie im Übrigen haben. Das Ausmaß der übertragenen Führungsaufgaben, Kompetenzen und Verantwortung kann hierbei unterschiedlich ausgestaltet sein. Dies gilt insbesondere bzgl. der Befugnis zu personellen und organisatorischen Entscheidungen und bzgl. des Ausmaßes, in welchem die Führungsaufgabe strategisches oder operatives Management umfasst.

---



## III. Mitarbeitende

Mitarbeitende stehen im Zentrum von Personalentwicklungsprozessen und übernehmen eine aktive Rolle: Ihre Aufgabe ist es, Verantwortung für die eigene Kompetenzentwicklung, den individuellen Lernfortschritt sowie die Karriereentwicklung zu übernehmen. Dies bedeutet, persönliche Bedarfe und Entwicklungsziele zu reflektieren, diese zu artikulieren sowie Entwicklungsmöglichkeiten und -angebote zu nutzen. Dies geschieht im Idealfall im Sinne der strategischen Ziele der Hochschule, Hand in Hand mit der jeweiligen Führungsperson und mit der übergeordneten Unterstützung der Personalentwicklung. Das Instrument der strukturierten Jahresgespräche mit den Vorgesetzten steht dafür allen Mitarbeitenden zur Verfügung.

#### IV. Weitere Akteure

Themenspezifisch agieren weitere interne Akteure im Bereich Personalentwicklung. Hervorzuheben sind hier die Hochschuldidaktischen Angebote, die durch das *Projekthaus* (Team Lehre und Medienbildung) und das *Kompetenzzentrum Hochschuldidaktik für Niedersachsen (kh:n)* bereitgestellt werden. Die beim *Hochschulsportzentrum* angesiedelte Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) bietet ergänzend zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) ein umfangreiches Präventionsprogramm zu den Kernbereichen Bewegung, Ernährung und Entspannung an. Die *Zentrale Studienberatung* bietet mit dem *BeratungsNetzwerk (BeN)* ein ganzheitliches fachspezifisches Qualifizierungs-, Informations- und Austauschangebot für alle in der Beratung von Studierenden und Studieninteressierten Tätigen der TU Braunschweig an. Auch die *Stabsstelle Chancengleichheit*, das *Projekthaus*, das *Familienbüro*, das *International House* und weitere Akteure haben Angebote, die in den Bereich Personalentwicklung fallen. Die ZPE fungiert hier vor allem als Kooperationspartnerin bei der (Weiter-) Entwicklung von Angeboten und Formaten (z.B. bei Workshops zum Thema *implicit bias*) und gleichzeitig als Plattform für die Angebote der jeweiligen Einrichtungen (z.B. für Workshops zur interkulturellen Kompetenz oder Sprachkurse des *International House*, die im Weiterbildungsangebot der ZPE abgebildet werden).

Einen wichtigen Beitrag zur Personalentwicklung leisten auch die internen Fachabteilungen und -expert\*innen. Sie unterstützen die Kolleg\*innen mit ihrer Expertise ihre Aufgaben in den jeweiligen Fachgebieten wahrzunehmen – z.B. durch Informations- und Fragerunden, durch die Initiierung von extern durchgeführten Schulungen oder durch die Durchführung eigener Seminare. Hierbei werden sie durch die ZPE bei der Umsetzung eigener Seminare sowie ggf. bei der Suche nach geeigneten externen Trainer\*innen unterstützt. Die Verantwortung für den Umfang, die inhaltliche Ausgestaltung sowie für die Passung zur Hochschulstrategie obliegt dabei den Fachverantwortlichen.

Externe Kooperationen bestehen durch die Mitgliedschaft der TU Braunschweig in der *Hochschulübergreifenden Weiterbildung (HüW)* und im *Zentrum für Wissenschaftsmanagement Speyer (ZWM)*. Weitere Kooperationen finden sich derzeit im Bereich der akademischen Karrieren z.B. mit der *Hochschule für Bildende Künste Braunschweig* oder mit Universitäten im Rahmen gemeinsamer Forschungsprojekte wie aktuell in *zwei Transregios mit der TU München* und mit der *Universität Stuttgart*. Die Kooperation besteht hier vor allem in der Öffnung der Angebote für Doktorand\*innen der beteiligten



Abbildung 2: Interne und externe Kooperationspartner der ZPE

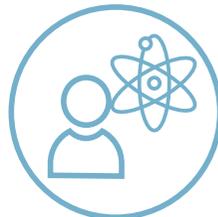
Universitäten. Weitere Kooperationsmöglichkeiten, insbesondere mit Hochschulen sowie mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF) in der Region, sollen geprüft und nach Möglichkeit ausgebaut werden.

## 2.2 Die Zielgruppen

Das Personalentwicklungskonzept richtet sich mit seinen vorwiegend überfachlichen Angeboten, Beratungsleistungen und den zur Verfügung gestellten zentralen Personalentwicklungsinstrumenten an alle ca. 3.700 hauptberuflichen, befristeten und unbefristeten Mitarbeitenden in der Wissenschaft, im Wissenschaftsmanagement<sup>12</sup> sowie in Technik und Verwaltung (MTV) an der TU Braunschweig.

Zur Gruppe der Wissenschaftlichen Mitarbeitenden gehören Promovierende und Postdocs (in den Qualifizierungsstufen R<sub>1</sub>-R<sub>3</sub> einer wissenschaftlichen Karriere<sup>13</sup>), Wissenschaftliche Mitarbeitende mit Daueraufgaben sowie Professor\*innen. Zur MTV-Gruppe gehören Mitarbeitende und Führungspersonen, die nach dem Tarifvertrag der Länder (TV-L) angestellt oder im Beamtenverhältnis an der TU Braunschweig beschäftigt sind. Ihre Arbeitsplätze sind in den zentralen Einheiten, wie bspw. Stabsstellen, Zentralverwaltung, Einrichtungen, und in dezentralen Einheiten, wie bspw. Dekanaten, Instituten, Forschungszentren verortet.

Die TU Braunschweig bildet in 18 verschiedenen Berufen im Büro, im Labor, in der IT und im Handwerk aus.<sup>14</sup> Dafür stehen ca. 120 Ausbildungsplätze zur Verfügung. Die fachliche Ausbildung erfolgt in Laboratorien, in Werkstätten, in der Bibliothek, in Institutssekretariaten, der zentralen Verwaltung sowie der Ausbildungswerkstatt (Lernfabrik) und wird von der Personalabteilung koordiniert.



### INFOBOX

#### Wissenschaftliche Karrierephasen

Die ursprünglich von der EU Kommission eingeführte Unterteilung wissenschaftlicher Karrieren in die vier Phasen R<sub>1</sub>–R<sub>4</sub> wird im Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs wie folgt beschrieben:

**R<sub>1</sub>: Promotionsphase** – Beginn der wissenschaftlichen Qualifizierung, unabhängig von institutioneller Anbindung oder Art der Finanzierung.

**R<sub>2</sub>: Postdoc-Phase** im Anschluss an die Promotion; Promovierte, die an Hochschulen oder AUF beschäftigt sind, dabei aber nur teilweise selbstständig beziehungsweise unabhängig forschen und das Karriereziel Professur beziehungsweise eine wissenschaftliche Leitungsposition verfolgen.

**R<sub>3</sub>: Bewährungsphase** bis zum Erlangen einer Professur oder anderweitigen wissenschaftlichen Leitungsposition (z.B. Juniorprofessorinnen und -professoren, Nachwuchsgruppenleiterinnen und -leiter, Habilitierte).

**R<sub>4</sub>: Dauerposition in der Wissenschaft**, üblicherweise in Gestalt der Lebenszeitprofessur oder einer anderweitigen Leitungsposition.

## 2.3 Die Rolle und das Portfolio der Zentralen Personalentwicklung

Die ZPE ist die zentrale Personalentwicklungsstelle für alle Beschäftigten der TU Braunschweig einschließlich aller an den Fakultäten promovierenden Personen.<sup>15</sup> Sie wurde als zentrale Serviceeinheit gegründet, um die bereits vorhandenen Angebote und Programme zur Personalentwicklung und das Gesundheitsmanagement organisatorisch zu bündeln sowie diese stärker an einer Gesamtstrategie auszurichten. Durch die übergreifende Zusammenarbeit können Synergien geschaffen und Bedarfe besser koordiniert werden.

Mit der Zusammenführung von wissenschaftlicher Personalentwicklung und Personalentwicklung im MTV-Bereich im Jahr 2022 nahm die TU Braunschweig eine Vorreiterrolle ein. Übergeordnetes Ziel war die Schaffung einer ganzheitlichen, fächer- und einrichtungsübergreifenden Personalentwicklung als Service-Einheit für alle Beschäftigten an der TU Braunschweig. Dies soll das Zusammenwirken zwischen den Hochschulakteuren auf den unterschiedlichen Organisationsebenen verbessern sowie ein durchgängiges Verständnis von Personalentwicklung fördern.

Der Aufbau der ZPE strukturiert sich im Wesentlichen durch die zielgruppenspezifischen Programme sowie übergreifende Angebote, die nachfolgend skizziert werden.

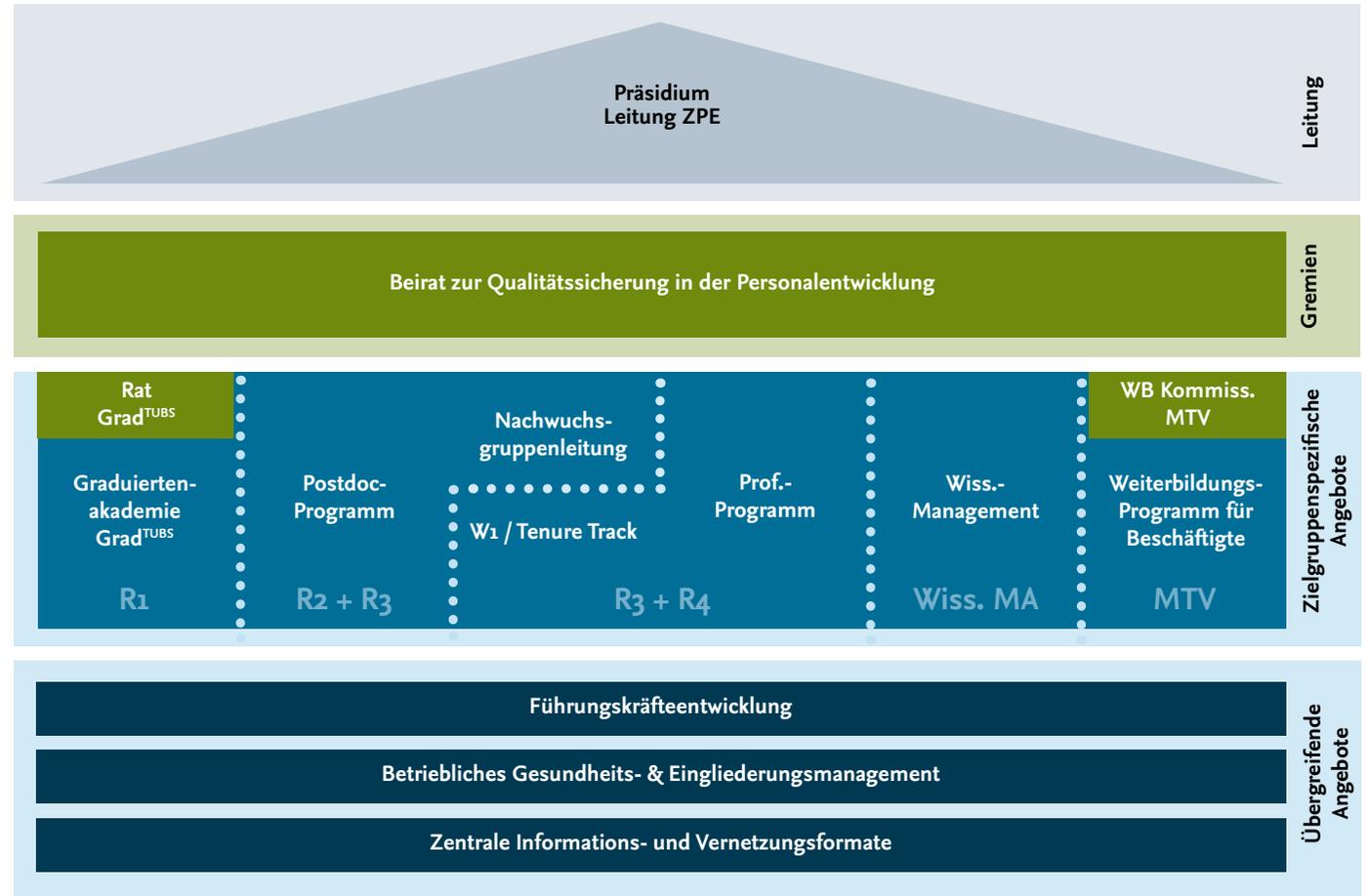


Abbildung 3: Die ZPE als zentrale Einrichtung

## I. Programme

### a) Graduiertenakademie Grad<sup>TUBS</sup>

Grad<sup>TUBS</sup> bietet fach- und fakultätsübergreifende Unterstützung auf dem Weg zur Promotion, ein zielgruppenspezifisches Weiterbildungsprogramm für karriererelevante Schlüsselqualifikationen sowie Coachings zur zielgerichteten Auseinandersetzung mit den Themen Karriere, Work-Life-Balance und persönliche Entwicklung an.

### b) Postdoc-Programm

Das Postdoc-Programm bietet Karriereberatung und ein Weiterbildungsprogramm für Schlüsselqualifikationen für Karrieren in und außerhalb der Wissenschaft. Es ist auch eine zentrale Anlaufstelle für die überfachliche Betreuung und Unterstützung der Postdoktorand\*innen.

### c) Prof.-Programm

Im Rahmen des Prof.-Programms werden das Begrüßungsprogramm für Neuberufene Professor\*innen, Weiterbildungs- und Peerformate sowie Coachings zu berufsbezogenen Kompetenzen angeboten.

### d) Weiterbildungsprogramm für Beschäftigte

Im Rahmen des Weiterbildungsprogrammes sollen die fachlichen und überfachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Beschäftigten gestärkt sowie berufliche Flexibilität gefördert und der Anspruch auf Qualifizierung gemäß § 5 Abs. 1 TV-L und DV 39<sup>16</sup> aufgegriffen werden. Das Programm steht allen Beschäftigten der TU Braunschweig offen und berücksichtigt vorrangig die überfachlichen Bedarfe von Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung und Wissenschaft. Dabei werden insbesondere die Spezifika der TU Braunschweig aufgegriffen.

---

## INFOBOX

### Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder § 5

Qualifizierungsmaßnahmen sind

- a) die Fortentwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen für die übertragenen Tätigkeiten (Erhaltungsqualifizierung),
- b) der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen (Fort- und Weiterbildung),
- c) die Qualifizierung zur Arbeitsplatzsicherung (Qualifizierung für eine andere Tätigkeit; Umschulung) und
- d) die Einarbeitung bei oder nach längerer Abwesenheit (Wiedereinstiegsqualifizierung).

Die Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme wird dokumentiert und den Beschäftigten schriftlich bestätigt.

---

## II. Querschnittsthemen und übergreifende Angebote

### a) Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement bietet Unterstützung, um Belastungen am Arbeitsplatz zu reduzieren und gesundheitliche Ressourcen zu stärken, mit dem Ziel, durch gute Arbeitsbedingungen und Lebensqualität am Arbeitsplatz, die Gesundheit und Motivation nachhaltig zu verbessern. Dazu werden Projekte, Kampagnen, Angebote und Beratungen zur Gesundheit entwickelt und umgesetzt. Spezifischere Informationen sind [in Kapitel 3.3.3](#) im Handlungsfeld Betriebliches Gesundheitsmanagement zu finden.

### b) Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Beschäftigte erhalten bei längerer oder wiederholter Arbeits- bzw. Dienstunfähigkeit Beratung und Unterstützung durch das BEM-Team. Ziel dabei ist es, eine Arbeitsunfähigkeit möglichst zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen und den Arbeitsplatz von betroffenen Beschäftigten im Einzelfall zu erhalten.<sup>17</sup> Mit dem BEM kommt die TU Braunschweig auch ihrer gesetzlichen Aufgabe nach.

### c) Angebote zur Führungskräfteentwicklung

Die vielfältigen Angebote zur Führungskräfteentwicklung innerhalb der verschiedenen Programme bieten die Gelegenheit, Kenntnisse, Fähigkeiten und Führungsrepertoire aufzubauen, aufzufrischen und zu erweitern. Zunehmend setzen wir dabei auch auf übergreifende Angebote für Führungspersonen in Wissenschaft und Verwaltung (z. B. bei dem Führungspersonenprogramm „Führen mit Kurs“) sowie auf die individuelle Begleitung neuer Führungspersonen z. B. im Rahmen von Onboarding- oder Teambuilding-Maßnahmen.

### d) Beratung von Mitarbeitenden, Führungspersonen und Teams

Die ZPE berät und unterstützt Mitarbeitende, Vorgesetzte und Teams bei der Auswahl passender Weiterbildungsangebote und Fachseminare sowie bei der Auswahl geeigneter Trainer\*innen und der Organisation von Inhouse-Schulungen. Ergänzt wird dieses Angebot durch Beratung zu verschiedenen Themen (z. B. zur Karriereplanung oder Konfliktlösung) sowie durch Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit (z. B. Begleitung von Teambuilding-Maßnahmen) und der Vermittlung von Coachings.

### e) Zentrale Informations- und Vernetzungsangebote

Die ZPE organisiert Austausch-, Informations- und Vernetzungsformate, wie z. B. den Jour Fixe der zentralen und dezentralen Verwaltung, das Quartalstreffen der Führungskräfte in der Verwaltung sowie Begrüßungstage und Netzwerktreffen für Doktorand\*innen, Postdocs und Professor\*innen.

### f) Plattform für alle Weiterbildungsangebote

Die ZPE bietet mit ihren Programmen die Möglichkeit, interne Weiterbildungs- oder Informationsangebote TU-weit bereitzustellen und verschiedene Zielgruppen gut zu erreichen. Gleichzeitig entwickelt die ZPE gemeinsam mit internen Kooperationspartnern Formate und Angebote, die in die etablierten Programme einfließen.

### **III. Externe Angebote**

#### **a) Hochschulübergreifende Weiterbildung**

Die Hochschulübergreifende Weiterbildung Niedersachsen (HüW) ergänzt die internen Personalentwicklungsmaßnahmen der beteiligten Universitäten und Hochschulen (Kooperationshochschulen). Interne und hochschulübergreifende Weiterbildungen werden aufeinander abgestimmt und sollen so allen Beschäftigtengruppen eine adäquate Qualifizierung ermöglichen. Die Anmeldung bei der HüW wird über die ZPE koordiniert, die auch bei der Auswahl geeigneter Kurse berät.

#### **b) Zentrum für Wissenschaftsmanagement Speyer**

Das Zentrum für Wissenschaftsmanagement Speyer (ZWM) ist eine Initiative der deutschen Wissenschaft, die u.a. Weiterbildungs-, Beratungs- und Vernetzungsformate anbietet. Durch die Mitgliedschaft im ZWM eröffnet die TU Braunschweig ihren Beschäftigten die Möglichkeit, diese Angebote zu nutzen.

# 3

## Strategische Schwerpunktthemen und Handlungsfelder

Schlagwörter wie Demographie, Fachkräftemangel, Digitalisierung, Diversity, VUCA-Welt, Individualisierung und Wertewandel skizzieren Entwicklungen und Herausforderungen, denen sich Arbeitgeber\*innen stellen müssen.<sup>18</sup> So ergeben sich beispielsweise angesichts des sich zuspitzenden Fach- und Arbeitskräftemangels<sup>19</sup> auch für deutsche Hochschulen große Herausforderungen, qualifiziertes Personal für Verwaltung und Wissenschaft zu finden und zu halten.<sup>20</sup>



Die TU Braunschweig agiert in der Region Südostniedersachsen in einer demographisch schrumpfenden Region und in einem kompetitiven Arbeitgeberumfeld – so steht sie in direktem Wettbewerb mit großen Industrieunternehmen und einer überdurchschnittlich großen Vielzahl an außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder sowie die vergleichsweise geringe W-Besoldung in Niedersachsen limitieren zusätzlich ihre Wettbewerbsfähigkeit zu anderen Universitäten und Arbeitgebern im öffentlichen Dienst.

Um die skizzierten Herausforderungen aufzugreifen, den Wandel positiv mitzugestalten sowie einen aktiven Beitrag zur Umsetzung des Hochschulentwicklungsplans 2030 zu leisten, hat die Zentrale Personalentwicklung für ihren Wirkungskreis drei Schwerpunkte identifiziert: *Strategische Personalplanung*, *Zusammenarbeit und Zusammenhalt* sowie *Gestaltung der neuen Arbeitswelt*. Das vorliegende Kapitel gibt einen Überblick über diese Schwerpunktthemen sowie über die darunter subsumierten Handlungsfelder. Die Ziele und Querschnittsthemen der Hochschulstrategie werden hier zum Teil direkt als Handlungsfelder benannt oder durch Maßnahmen innerhalb von Handlungsfeldern adressiert.

Die Handlungsfelder sind insbesondere durch ihr gegenseitiges Ineinandergreifen charakterisiert, sodass die Kategorisierung keinen Anspruch auf Trennschärfe erhebt, sondern vielmehr einer Strukturierung dient. Aktuelle und

zukünftig geplante Maßnahmen zu den jeweiligen Handlungsfeldern liegen in einem gesonderten Dokument vor, das im jährlichen Turnus aktualisiert wird.



Abbildung 4: Strategische Schwerpunktthemen und Handlungsfelder der ZPE

## 3.1 Schwerpunkt Strategische Personalplanung



**Strategische Personalplanung gilt als mittel- und langfristig ausgerichtetes Instrument (in der Regel für einen Zeitraum zwischen 2 bis 5 Jahren<sup>21</sup>), mit dem Personalbedarfe sowohl quantifiziert als auch notwendige Anpassungen von Kompetenzen in den Blick genommen werden. Im Bereich der Personalentwicklung können so aktuelle und zukünftige Personal- und Kompetenzbedarfe analysiert und daraus entsprechende Handlungsbedarfe abgeleitet werden. Im Idealfall können auf diese Weise Engpässe vermieden und den Beschäftigten eine langfristige berufliche Perspektive geboten werden. Strategische Personalplanung fokussiert dabei auch die Potenzialnutzung sowie die Kompetenzentwicklung bestehenden Personals.<sup>22</sup> Darüber hinaus deckt eine strategische Personalplanung auf, an welchen Stellen Nachwuchskräfte benötigt werden.<sup>23</sup>**

Die Zentrale Personalentwicklung adressiert unter dem Schwerpunktthema Strategische Personalplanung die nachfolgenden Handlungsfelder.

### 3.1.1 Handlungsfeld – Personalplanung und Wissensmanagement als Führungsaufgabe

Führungspersonen obliegt die Aufgabe eine – unter Berücksichtigung eines dynamischen Umfeldes – vorausschauende Personalplanung für den eigenen Bereich vorzunehmen und umzusetzen. Dabei gilt es, Zielsetzungen und Anforderungen

an den eigenen Bereich zu analysieren, sich einen Überblick über die vorhandenen und (zukünftig) benötigten Qualifikationen und Kompetenzen von Mitarbeitenden zu verschaffen sowie etwaige Handlungsbedarfe und (Entwicklungs-) Maßnahmen abzuleiten.<sup>24</sup> Dies umschließt die Sicherung des notwendigen Personalbestandes, die Besetzung von Vakanzen sowie die Qualifizierung des bestehenden Personals und das Wissensmanagement. Führungspersonen für diese Aufgaben zu sensibilisieren und gezielt bei der Umsetzung zu unterstützen, ist ein Handlungsfeld dem sich die Zentrale Personalentwicklung zukünftig verstärkt widmen wird.

---

## INFOBOX

### Wissensmanagement

Beim Wissensmanagement geht es darum, den mit Personalwechsel verbundenen Wissensverlust durch passende Prozesse, Instrumente und Methoden abzumildern und damit zur Resilienz der Organisation beizutragen. Die niedersächsische Landesregierung hat sich dem Thema in der 2022 erschienen Broschüre „Leitfaden zum Wissensmanagement für die niedersächsische Landesverwaltung“ gewidmet.

Dort werden in Anlehnung an Probst<sup>25</sup> fünf Kernprozesse des Wissensmanagements beschrieben:

1. Benötigtes Wissen bestimmen
  2. Vorhandenes Wissen betrachten
  3. Benötigtes Wissen erlangen
  4. Wissen vermitteln, verfügbar machen
  5. Wissen aufrecht erhalten
-

### 3.1.2 Handlungsfeld – Karrieren fördern – Karriereentscheidungen unterstützen

Karriereentscheidungen sind vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu betrachten. So gilt es, kompetente Mitarbeitende, Personen in Schlüsselpositionen und High Potentials, dabei zu unterstützen, passende Karriereoptionen bzw. Karrierewege an der TU Braunschweig zu entwickeln. Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten können so als Ansatzpunkt dienen, um die Arbeitszufriedenheit sowie die Bindung an die TU Braunschweig als Arbeitgeberin zu erhöhen.

Das Thema Karrierewege ist auch im Wissenschaftssystem von besonderer Bedeutung: Der hohen Anzahl an wissenschaftlichen Mitarbeitenden in den frühen Karrierephasen steht sowohl an der TU Braunschweig als auch bundesweit an allen Hochschulen eine deutlich geringere Anzahl an Dauerstellen gegenüber. Daher ist es wichtig, allen Wissenschaftler\*innen möglichst frühzeitig transparente Informationen über die Karriereoptionen an der TU Braunschweig und über Karriereoptionen in anderen wissenschaftlichen Einrichtungen, in der Wirtschaft, in Behörden und als Gründer\*innen zur Verfügung zu stellen und entsprechende Beratung für alle Karrierewege anzubieten. Dies gilt unter etwas anderen Randbedingungen natürlich auch für Mitarbeitende im MTV-Bereich, die sich in befristeten Angestelltenverhältnissen befinden.

Aufgabe der Zentralen Personalentwicklung ist es hierbei, Mitarbeitenden als auch Vorgesetzt\*en für das Thema vielfältiger Karrierewege zu sensibilisieren, eine aktive Auseinandersetzung mit der eigenen Karriere zu unterstützen und den Erwerb von am Arbeitsmarkt nachgefragten Kompetenzen zu fördern. Damit nimmt die TU Braunschweig ihre Verantwortung für die Weiterentwicklung und die Arbeitsmarktperspektiven der Personen wahr, denen an der TU Braunschweig keine dauerhafte Perspektive geboten werden kann. Ergänzend können Kooperationen in der Region Braunschweig z. B. mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen die individuellen Karriereoptionen erweitern und einen Beitrag leisten, Fachkräfte in der Region zu halten.

### 3.1.3 Handlungsfeld – On- und Offboarding

Der Begriff Onboarding bezeichnet den Einarbeitungs- und Integrationsprozess von neuen Mitarbeitenden. Ein gelungenes Onboarding ist von besonderer Bedeutung: so kann nicht nur die Leistungsfähigkeit von neuen Mitarbeitenden schneller abgerufen werden, im Rahmen des Onboardingprozesses wird auch der Grundstein für die weitere Zusammenarbeit gelegt. Das Onboarding hat einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, die Produktivität sowie auf die Bindung bzw. die Wechselbereitschaft von Mitarbeitenden. Darüber hinaus dient ein strukturierter Onboarding-Prozess der Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität.<sup>26 27</sup>

Das Onboarding an der TU Braunschweig soll daher in Zusammenarbeit mit verschiedenen Hochschulakteuren ausgebaut und weiter systematisiert werden.

Ebenso wie der Einstieg ist der Austritt von Mitarbeitenden im Rahmen des Offboardings zu begleiten und sollte – unabhängig von den Austrittsgründen – wertschätzend gestaltet werden. Dabei geht es einerseits um soziale Verantwortung, andererseits hat die Art und Weise wie Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, einen Einfluss auf die Stimmung im Team. Nicht zuletzt fungieren Ehemalige auch als Markenbotschafter\*innen, sodass ein gelungenes Offboarding auch im Sinne des Employer Branding anvisiert werden sollte. Neben einer angemessenen Verabschiedung können Austrittsgespräche wertvolle Hinweise zu Verbesserungspotenzialen sowie neuralgischen Punkten in der Organisation liefern und so indirekt weitere Fluktuation verhindern. Im Rahmen des Offboardings sollte zudem ein besonderer Fokus auf dem Thema Wissenstransfer liegen.<sup>28 29</sup>

## 3.2 Schwerpunkt Zusammenarbeit und Zusammenhalt



Die TU Braunschweig ist ein Ort des miteinander Lernens und Arbeitens. Um die Aufgaben der Hochschule erfüllen und die Ziele des Hochschulentwicklungsplans erreichen zu können, sind die Gestaltung klarer Prozesse, eine konstruktive Zusammenarbeit sowie ein Zugehörigkeitsgefühl aller Mitarbeitenden und Führungspersonen – über Bereichs- und Abteilungsgrenzen hinweg – eine wesentliche Grundvoraussetzung. Daher gilt es eine positive und offene Organisationskultur zu verankern, in der ein konstruktiver Umgang mit Konflikten herrscht und sich jeder Einzelne als Individuum wahrgenommen und anerkannt fühlt. Die Zentrale Personalentwicklung möchte in den nachfolgenden Handlungsfeldern einen Beitrag zur Förderung der Zusammenarbeit und des Zusammenhalts an der TU Braunschweig leisten.

### 3.2.1 Handlungsfeld – Sichtbarkeit und Wertschätzung

Anerkennung, Wertschätzung und das „Sich-gesehen-fühlen“ sind grundlegende Voraussetzungen für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und die Zufriedenheit von Beschäftigten. Andersherum kann sich mangelnde Wertschätzung negativ auf die psychische Gesundheit auswirken.<sup>39</sup> Für ein Gros von Beschäftigten ist insbesondere die Wertschätzung durch die\*den direkte\*n Vorgesetzte\*n von zentraler Bedeutung. Diese drückt sich in der Regel durch Respekt, Kommunikation auf Augenhöhe und durch konstruktives Feedback aus. So hat wertschätzende Führung einen positiven Einfluss auf die emotionale Bindung von Beschäftigten. Ebenso gilt es auch, die Leistung von Teams und Abteilungen sichtbar zu machen, ihre Beiträge „zum großen Ganzen“ an der

TU Braunschweig zu honorieren und dadurch Kompetenzerleben und das Gefühl von Eingebundenheit zu stärken. Für eine konstruktive Zusammenarbeit ist es darüber hinaus essenziell, miteinander in Kontakt zu treten, Informationen und Erfahrungen auszutauschen, den Blick für die Arbeit in anderen Abteilungen und Bereichen zu weiten und voneinander zu lernen.

Die Zentrale Personalentwicklung will durch Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen einen Beitrag zu einer wertschätzenden Organisationskultur leisten, Führungspersonen für diese Thematik sensibilisieren sowie Möglichkeiten und Räume des Austausches und der Vernetzung schaffen. Dies geschieht z. B. im Rahmen von Praxistischen zu Themen der Gesundheit, dem Postdoc-Netzwerk, der Teilnahme an der Postdoc Appreciation Week oder dem Jour-Fixe der zentralen und dezentralen Verwaltung.

---

### INFOBOX

#### Selbstbestimmungstheorie nach Deci/Ryan<sup>31</sup>

Kompetenzerleben, Autonomie und soziale Eingebundenheit sind Grundbedürfnisse deren Erfüllungsgrad entscheidend zur Motivation von Mitarbeitenden beiträgt. Dabei meint Kompetenzerleben die Wirksamkeit und den Erfolg des eigenen Handelns, oder auch Mitwirkung an wichtigen Aufgaben sowie das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten.

Autonomie bedeutet, eine Selbstbestimmtheit des eigenen Handelns wahrzunehmen sowie Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten zu haben. Verbundenheit mit Anderen, gegenseitige Unterstützung und Anerkennung bestimmen das Gefühl der sozialen Eingebundenheit.

---

### 3.2.2 Handlungsfeld – Führung und Führungskultur

Führungskultur beinhaltet die gemeinsamen Annahmen und Verhaltensweisen der Führungspersonen einer Organisation. Dabei sind Führungsinstrumente, Entscheidungsprozesse, Verantwortungsbereiche und Aufgaben von Führungspersonen, der Kommunikationsstil, bekannte Leitbilder und Wertekataloge sichtbare Elemente der Führungskultur. Daneben spielen implizite Faktoren eine große Rolle, wie Werte- und Leistungsansprüche, oder Haltungen z. B. im Hinblick auf Eigenverantwortlichkeit. Führungskräfte nehmen daher eine zentrale Rolle in der Erfüllung der Aufgaben der Universität, der Erreichung der strategischen Ziele und der Zufriedenheit, Motivation und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden ein.

Die Führungskräfte dabei zu unterstützen ihre Rolle und insbesondere die Personalführung zu gestalten, ist eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung. Grundsätzlich ist es erforderlich, dass ein hochschulweites Verständnis davon existiert, was unter „guter Führung“ zu verstehen ist. Durch passende Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen kann Personalentwicklung dazu beitragen, ein entsprechendes Führungsverständnis an der TU Braunschweig zu etablieren, die Bedeutung des Themas in der Hochschule stärker ins Bewusstsein zu rücken und gute Führung als Leistungsdimension und Erfolgsfaktor sichtbar zu machen und anzuerkennen.

### 3.2.3 Handlungsfeld – Integration von Gleichstellung und Diversität

Die Förderung von Gleichstellung und Diversität im Sinne der Chancengleichheit ist eine hochschulweite Aufgabe, bei der Führungspersonen eine besondere Verantwortung innehaben. Im Rahmen des gesetzlichen Gleichstellungsauftrags ist es Ziel, die Repräsentanz von Frauen in der Wissenschaft (namentlich in MINT-Fächern) sowie in Spitzenpositionen zu erhöhen und ihre gleichberechtigte Teilhabe an Entscheidungsprozessen zu gewährleisten. Darüber hinaus spielt Diversität der Hochschulmitglieder eine zunehmende Rolle mit dem Ziel, die Vielfalt unserer Gesellschaft an der Universität abzubilden und das persönliche und berufliche Entfaltungspotenzial von allen Individuen unabhängig ihres Hintergrundes zu fördern und strukturelle Ungleichheit abzubauen.

Die Zentrale Personalentwicklung trägt dazu in enger Abstimmung mit der Stabsstelle Chancengleichheit bei und wird Maßnahmen entwickeln, die geeignet sind, die Diversität der Beschäftigten zu erhöhen, strukturelle Benachteiligungen von Menschen z.B. aufgrund ihres Geschlechts, ihres Alters oder ihrer Herkunft abzubauen und insbesondere Frauen in Führungspositionen zu fördern. So werden u. a. Leitungspersonen und Personalverantwortliche mit dem Ziel sensibilisiert, mehr Perspektiven einzubeziehen, Denkweisen für Neues zu öffnen und vielfältige Lebensentwürfe anzuerkennen.

Darüber hinaus sind bei der Entwicklung und Umsetzung von Personalentwicklungsangeboten in anderen Handlungsfeldern Gleichstellung und Diversität als Querschnittsaufgaben mitzudenken, z. B. in Bezug auf die Auswahl von Trainer\*innen, Barrierefreiheit oder die Planung von diversitäts- und gendersensiblen Veranstaltungen.

### 3.2.4 Handlungsfeld – Internationale und interkulturelle Kompetenzen

Internationalisierung ist ein zentraler Baustein der Entwicklungsstrategie der TU Braunschweig und eine Querschnittsaufgabe. Personalentwicklung fokussiert in diesem Handlungsfeld den Auf- und Ausbau von notwendigen Kompetenzen sowie die Sensibilisierung in den zentralen als auch dezentralen Einheiten für das Agieren im internationalen Kontext<sup>32</sup>. Maßnahmen in diesem Handlungsfeld sollen darüber hinaus die Willkommenskultur an der TU Braunschweig fördern.

## 3.3 Schwerpunkt Gestaltung der neuen Arbeitswelt



**Die TU Braunschweig ist bestrebt, sich als Arbeitgeberin im Wettbewerb um Talente und engagierte Mitarbeitende in Wissenschaft und Verwaltung konkurrenzfähig aufzustellen. Dabei gilt es, wichtige Entwicklungen in der modernen Arbeitskultur aufzugreifen und ggf. angepasst an die Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes umzusetzen.**

Bei den Beschäftigungsbedingungen werden die Befristungen im wissenschaftlichen Bereich auch im Hinblick auf die Novellierung des Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) eine wichtige Rolle spielen. Ein weiteres wesentliches Thema wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und damit die Möglichkeiten einer familienfreundlichen Arbeitsorganisation bleiben. Die Chancen, die sich aus Digitalisierung, neuen Arbeitszeitmodellen und flexiblen Arbeitszeitregelungen ergeben können, kommen dabei nicht nur Mitarbeitenden mit Care-Aufgaben zugute, sondern sind ein wichtiges Incentive im Wettbewerb.

Neue Arbeitsformen stellen aber auch veränderte Anforderungen an Arbeitsorganisation und -prozesse, Arbeitssicherheit, Mitarbeitendengesundheit, Teamentwicklung, Zusammenarbeit und Führungsverhalten sowie an die Motivation der Mitarbeitenden.

Mit den nachfolgenden Handlungsfeldern nimmt die ZPE die Entwicklungen der neuen Arbeitswelt in den Blick. Dabei unterstützt sie Beschäftigte als auch die TU Braunschweig als Organisation im Umgang mit diesen neuen Anforderungen sowie bei einer gesundheitsförderlichen Gestaltung des Wandels.

### 3.3.1 Handlungsfeld – Qualifizierung in berufsbezogenen Handlungskompetenzen

Die berufliche Handlungskompetenz umfasst alle beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten, die zur Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendig sind. Dabei werden die Handlungskompetenzen meistens in Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz unterschieden, wobei Variationen in den Begriffen möglich sind.

Mit den sich verändernden Arbeitsumgebungen werden an Führungspersonen und Mitarbeitende heute vielfältige Ansprüche in Bezug auf ihre berufsbezogenen Handlungskompetenzen und deren stetige Weiterentwicklung gestellt. Reine Fachkompetenzen reichen in der komplexen und vernetzten Arbeitswelt für den beruflichen Erfolg in der Regel nicht mehr aus. So gewinnen z. B. technologische, digitale und transformative Kompetenzen als „FutureSkills“<sup>433</sup> sowie Ambiguitätstoleranz zunehmend an Bedeutung.

Als Bildungsort in einer sich wandelnden Arbeitswelt ist es Aufgabe der TU Braunschweig, aktiv die Weiterentwicklung aller Kompetenzbereiche bei Führungspersonen und Mitarbeitenden zu fördern und eine Kultur des lebenslangen Lernens zu etablieren. Maßnahmen der zentralen Personalentwicklung zielen dabei insbesondere auf den Auf- und Ausbau überfachlicher Kompetenzen ab. Die fachliche Weiterentwicklung geschieht vorrangig in den Instituten und Einrichtungen vor Ort bzw. durch externe Fachseminare.

Kompetenzmodelle wie z. B. von [UniWiND](#)<sup>34</sup> oder der [European Framework for Research Careers](#)<sup>35</sup> können<sup>36</sup> Mitarbeitenden und Vorgesetzten einen Orientierungsrahmen geben, um über den notwendigen und/oder gewünschten Ausbau bestimmter Kompetenzen für die Ausübung der Tätigkeit, die weitere Karriereentwicklung und zur Verbesserung der Beschäftigungsaussichten entscheiden zu können. Wichtig ist, dass neben der Kompetenzerweiterung Möglichkeiten zur Anwendung und Erprobung von Kompetenzen geschaffen werden müssen („Experimentierräume“).

### 3.3.2 Handlungsfeld – New Work und Digitalisierung

Das Schlagwort New Work beschreibt den strukturellen Wandel der Arbeitswelt und die damit verbundenen veränderten Anforderungen und Bedürfnisse von Beschäftigten. Um Mitarbeitenden und Führungspersonen das Zurechtfinden in einer digitalisierten Umwelt und die aktive Teilhabe an der neuen Arbeitswelt zu ermöglichen, unterstützt die Zentrale Personalentwicklung den Aufbau und Ausbau entsprechender Kompetenzen. So bietet sie Maßnahmen und Angebote zur Erweiterung digitaler Kompetenzen, zu neuen Arbeitsformen (wie dem Agilen Arbeiten) und neuen Führungskonzepten an. Mit dem eigenständigen Handlungsfeld soll in Abgrenzung zur reinen Vermittlung berufsbezogener Handlungskompetenzen auch der mit New Work verbundene (Kultur-) Wandel begleitet und gestaltet werden. Dazu gehört es u. a. auch etwaige Ängste und Widerstände von Beschäftigten aufzugreifen, die Fehler-, Vertrauens- und Feedback-Kultur zu fördern sowie Führungspersonen und Mitarbeitende bei diesem Wandel gleichermaßen zu begleiten. Die ZPE will diesen Change-Prozess als Kooperationspartnerin gemeinsam mit anderen Akteuren an der TU Braunschweig gestalten und sich diesem in dem auf 4 Jahre angelegten Personalentwicklungskonzept intensiver widmen.

---

## INFOBOX

### New Work

„„New Work“ oder die „*Neue Welt des Arbeitens*“ ist Denkansatz und Bewegung zugleich. Ursache sind tiefgreifende Veränderungsprozesse auf gesellschaftlicher Ebene und auf Unternehmensebene und damit verbundene neue Anforderungen an Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter. Ziel ist ein Wandel des Verständnisses und der Ausgestaltung von Arbeit in der Praxis.“<sup>37</sup>

Dabei lassen sich die drei Dimensionen *People*, *Places* und *Technology* unterscheiden, die von Organisationen miteinander in Einklang zu bringen sind:

*People* = Hinführung, Begleitung und Weiterbildung von Mitarbeitenden zu einer digitalen Mentalität, basierend auf einer Organisationskultur, die kollaborationskonforme Denk-, Handlungs- und Arbeitsweisen fördert

*Places* = gezielte räumliche Gestaltung und Ausstattung, abgestimmt auf den jeweiligen Arbeitscharakter

*Technology* = umfasst alle orts- und zeitunabhängigen, zusammenarbeitfördernden Technologien<sup>37 38</sup>

---

### 3.3.3 Handlungsfeld – Betriebliches Gesundheitsmanagement

Gesundheit ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für die Motivation und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) bietet Mitarbeitenden und Führungspersonen daher Unterstützung, Belastungen am Arbeitsplatz zu reduzieren und gesundheitliche Ressourcen zu stärken. Das BGM nimmt dabei nicht nur Beschäftigte in den Blick, sondern weist auch auf belastende Organisationsstrukturen im Sinne einer Verhältnisprävention hin.

Ziel ist es, durch gute Arbeitsbedingungen und Lebensqualität am Arbeitsplatz die Gesundheit und Motivation nachhaltig zu verbessern. Dafür werden im Handlungsfeld BGM systematische Untersuchungen der Arbeitsbedingungen mittels der Mitarbeitendenbefragung zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit sowie der Arbeitssituationsanalyse auf gesundheitliche Belastungen und Ressourcen durchgeführt, themen- und arbeitsbereichsspezifische Konzepte erstellt und Maßnahmen zum Training sozialer Kompetenzen, zur Zusammenarbeit und zur Teamfindung sowie zur gesundheitlichen Prävention durchgeführt. Dies geschieht in Form von Kampagnen (z.B. Gesundheitswoche), Projekten (z.B. Mental-Health-First-Aid), Beratungs- und Konfliktklärungsangeboten (z.B. arbeitsbezogenes Coaching) sowie Teamworkshops und Netzwerkarbeit (z.B. Arbeitskreis Netzwerk Gesundheit).

### 3.3.4 Handlungsfeld – Chancen und Herausforderungen von Künstlicher Intelligenz

Mit der zunehmenden Bedeutung von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt geht ein gesteigerter Informationsbedarf von Beschäftigten zu Einsatzmöglichkeiten und Limitationen von KI sowie ein Bedarf nach konkretem Anwendungswissen einher. Maßnahmen der Personalentwicklung sollen Mitarbeitende und Führungspersonen dabei unterstützen, die Potenziale von KI-Anwendungen – auch unter Berücksichtigung der kritischen Aspekte – zu nutzen und gewinnbringend in ihren Arbeitsalltag zu integrieren.



# 4

## Qualitätssicherung in der Personalentwicklung

Personalentwicklung an der TU Braunschweig findet auf verschiedenen Ebenen statt und bezieht eine Vielzahl von Akteuren ein. Dies spiegelt sich auch im Rahmen der Qualitätssicherung wider, die ebenfalls auf mehreren Ebenen und mit unterschiedlichen Ansatzpunkten erfolgt.



## 4.1 Qualitätssicherung der Maßnahmen

Qualitätssicherung verfolgt im Rahmen von Personalentwicklung verschiedene Zielsetzungen:

- Die Maßnahmen und Programme sollen sowohl die Bedarfe der Mitarbeitenden bzw. der jeweiligen Zielgruppe als auch die der Organisation aufgreifen.
- Inhalte und Formate gilt es für die jeweiligen Lern- und Entwicklungsziele anzupassen und auf den Transfer des Erlernten in die berufliche Praxis hin auszurichten.
- Bei der Planung von Maßnahmen und Programmen müssen kontinuierlich neue Themen inhaltlich aufgegriffen und Formate an neue Arbeitsbedingungen, veränderte Bedarfe der Teilnehmenden und ggf. an sich änderndes Lernverhalten angepasst werden.

Gleichzeitig hat die ZPE den Anspruch, im Sinne einer modernen Serviceeinrichtung, alle Prozesse kundenfreundlich und effizient zu gestalten und dafür das interne Qualitätsmanagement zu verbessern. Hierbei wird stets auch die Wirtschaftlichkeit des Handelns überprüft.

### Für die Qualitätssicherung auf Maßnahmen- und Angebotsebene werden in der Zentralen Personalentwicklung verschiedene Instrumente herangezogen.

So werden alle durchgeführten Workshops, Schulungen und Angebote mittels *Evaluationsbögen durch die Teilnehmenden* bewertet und bei Bedarf durch qualitative Interviews ergänzt. Auf Basis der Bewertungen werden das inhaltliche Angebot, der organisatorische Rahmen (Dauer, Präsenz vs. Online etc.) sowie die Trainer\*innen-Auswahl regelmäßig überprüft und ggf. entsprechend angepasst.

*Der Trainer\*innen-Auswahlprozess* selbst folgt generellen Vorgaben von Dienstleistungen, in dem es Auswahlkriterien zu definieren und die Auswahl zu begründen gilt. Hierbei werden Kriterien wie Qualifikationen, Zertifizierungen, Berufserfahrung, Erfahrungen mit der Zielgruppe sowie Referenzen der Trainer\*innen und – sofern vorhanden – Teilnehmenden-Feedback aus vorangegangenen Veranstaltungen an der TU Braunschweig überprüft.

Des Weiteren werden *Anmeldezahlen, Anmeldezeitpunkte, Wartelisten* und *tatsächliche Teilnehmezahlen* regelmäßig zur Überprüfung und Gestaltung des Angebots herangezogen. Diese Datenbasis soll perspektivisch weiterentwickelt werden. So soll z.B. zukünftig im Weiterbildungsangebot eine systematische Auswertung der Nutzung erfolgen, um Hinweise über Bekanntheit und Bedarfsorientierung zu erhalten. Ebenso können Storno-Zahlen sowie eine Weiterempfehlungsquote<sup>39</sup> die Datenbasis sinnvoll erweitern.

*Bedarfsabfragen* sind als fester Bestandteil in den oben genannten Evaluationsbögen integriert und werden zur Gestaltung der Angebote regelmäßig durch die Zentrale Personalentwicklung ausgewertet. Darüber hinaus ermöglichen es zielgruppenspezifische Austausch- und Netzwerkformate (z. B. im Postdoc-Netzwerk) durch den direkten Kontakt, Bedarfe und Themen aufnehmen.

## 4.2 Qualitätssicherung des Gesamtkonzeptes

**Ebenso essentiell wie die Qualitätssicherung einzelner Maßnahmen ist die Betrachtung der Personalentwicklungsaktivitäten, -prozesse und -angebote in einer Gesamtschau bzw. auf einer übergeordneten Ebene.**

Dies geschieht u. a. durch die Beteiligung verschiedener Gremien. So sind der *Beirat zur Qualitätssicherung in der Personalentwicklung*, der *Rat von Grad<sup>TUBS</sup>* und die *Weiterbildungskommission entscheidende* Akteure zur Gestaltung eines durchlässigen, bedarfsgerechten Angebots unter Berücksichtigung des angemessenen Einsatzes von Ressourcen. Insbesondere im Beirat zur Qualitätssicherung erfolgt ein übergeordnetes Monitoring im Sinne der Hochschulstrategie, eine inhaltliche Schwerpunktsetzung prioritärer Handlungsfelder sowie eine Überprüfung und Weiterentwicklung des Gesamtangebotes. Zum Thema Gesundheit findet im *Arbeitskreis Netzwerk Gesundheit* ein Austausch und eine Weiterentwicklung mit den entsprechenden Fachexpert\*innen statt.

Die alle vier Jahre vom Betrieblichen Gesundheitsmanagement durchgeführte *Mitarbeitendenbefragung zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit* gibt einen Überblick über die allgemeine Arbeitssituation der verschiedenen Statusgruppen an der TU Braunschweig. Die Personalentwicklung kann aus den Ergebnissen der Befragung Handlungsfelder für sich definieren bzw. schärfen sowie das vorhandene Angebot

nachsteuern. Bei der Konzeption und Implementierung neuer Themen und Formate werden darüber hinaus Bedarfserhebungen (z.B. im Rahmen von Masterarbeiten) durchgeführt, um die Angebote passgenau gestalten zu können.

Gemäß §5 der [Ordnung der Zentralen Personalentwicklung](#)<sup>40</sup> wird diese inklusive der zugehörigen Programme in regelmäßigen Abständen evaluiert. Dazu wird der Beirat zur Qualitätssicherung der Personalentwicklung eine *Evaluationskommission* unter Beteiligung von mindestens zwei externen Mitgliedern einrichten oder einen externen Anbieter mit der Evaluation beauftragen. Qualitätssicherung erfolgt darüber hinaus durch die Vernetzung *auf überregionaler Ebene* als Mitglied im UniNetzPE<sup>41</sup>, UniWiND<sup>42</sup> oder im Rahmen der TU9<sup>43</sup> sowie *auf regionaler Ebene* als Kooperationshochschule der hochschulübergreifenden Weiterbildung (HüW). Durch die Arbeit in diesen Netzwerken orientiert sich die ZPE an aktuellen Standards, erhält neue Impulse von außen und trägt zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterentwicklung der Personalentwicklungslandschaft an Hochschulen bei.

Die interne Qualitätssicherung der ZPE beinhaltet darüber hinaus auch die kontinuierliche *Verbesserung interner Prozesse und Abläufe*. So werden diese einer Analyse unterzogen, mit dem Ziel diese – wo geboten – sukzessive zu standardisieren, zu verschlanken und im Sinne der Leistungsdimension „Governance und Administration“ des [Hochschulentwicklungsplans 2030](#)<sup>44</sup> weiterzuentwickeln.

# 5

## Ausblick und Entwicklungspotenziale 2024–2027

Anhand des gesondert vorliegenden Maßnahmenplanes wird deutlich, in welchen Handlungsfeldern die ZPE bereits Personalentwicklungsmaßnahmen anbietet und wo Entwicklungspotenziale bestehen. Für die Weiterentwicklung der ZPE in den kommenden vier Jahren werden die Schwerpunkte mit ihren Handlungsfeldern durch entsprechende Maßnahmen adressiert und diese regelmäßig evaluiert.



## **I. Hinweis zum Maßnahmenplan 2024–2027**

Der Maßnahmenplan ist für TU-Mitglieder als gesondertes Dokument auf der [Homepage der ZPE](#) verfügbar.

## II. Quellenverzeichnis

- <sup>1</sup> R-Phasen gemäß European Commission (2011): Towards a European framework for research careers, Brüssel.
- <sup>2</sup> Vgl. Bloch, Roland; Krueger, Anne K. (2023): Das Personalentwicklungsparadox in der Wissenschaft. In: Paula-Irene Villa (Hrsg.): Polarisierte Welten. Verhandlungen des 41. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie 2022. URL: [https://publikationen.sozioologie.de/index.php/kongress-band\\_2022/article/view/1639/1804](https://publikationen.sozioologie.de/index.php/kongress-band_2022/article/view/1639/1804).
- <sup>3</sup> UniNetzPE (2015): Kodex für gute Personalentwicklung an Universitäten. Verfügbar unter: <https://uninetzpe.de/wp-content/uploads/2015/12/Kodex-f%C3%BCr-gute-Personalentwicklung-an-Universit%C3%A4ten.pdf>. [Zuletzt aufgerufen am 12.12.2023.]
- <sup>4</sup> Deutsche Forschungsgemeinschaft (2021): Prinzipien wirksamer Karriereunterstützung in der Wissenschaft. Verfügbar unter: <https://www.dfg.de/resource/blob/174814/do301c421e-co2a260347fa5093c46172/prinzipien-karriereunterstuetzung-data.pdf>. [Zuletzt aufgerufen am 30.05.2024].
- <sup>5</sup> European Commission (2020): Towards a 2030 Vision on the Future of Universities in Europe. Policy Report, Brüssel. Verfügbar unter: <https://www.ouvrirelascience.fr/wp-content/uploads/2020/12/Towards-a-2030-vision-on-the-future-of-universities-in-Europe.pdf>. [Zuletzt aufgerufen am 04.06.2024].
- <sup>6</sup> So werden z.B. in Bezug auf Arbeits- und Gesundheitsbedingungen die Prinzipien von Corporate Social Responsibility (CSR) verfolgt.
- <sup>7</sup> TU Braunschweig (2016): Leitlinie für familienfreundliches Führen. Verfügbar unter: <https://www.tu-braunschweig.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=56798&token=05dcabbb37a-075fa6eba47c302684568ff7839cd> [Zuletzt aufgerufen am 30.05.2024].
- <sup>8</sup> TU Braunschweig (2021): Leitlinie Sprache und Diversität. Verfügbar unter: [https://www.tu-braunschweig.de/fileadmin/Allgemeine\\_Dokumente/Ordnungen/Sprache-und-Diversitaet\\_Leitlinie-2021-11.pdf](https://www.tu-braunschweig.de/fileadmin/Allgemeine_Dokumente/Ordnungen/Sprache-und-Diversitaet_Leitlinie-2021-11.pdf) [Zuletzt aufgerufen am 30.05.2024].
- <sup>9</sup> Weitere Ordnungen und Leitlinien der TU Braunschweig finden Sie [hier](#).
- <sup>10</sup> Vgl. Wien, Andreas; Franzke, Normen (2013): Systematische Personalentwicklung. 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzeptes. Wiesbaden: Springer Verlag.
- <sup>11</sup> Hier greift die Dienstvereinbarung DV44- Dienstvereinbarung zur Durchführung von Jahresgesprächen. TU Braunschweig (2019): Dienstvereinbarung DV44- Dienstvereinbarung zur Durchführung von Jahresgesprächen gemäß § 78 i.V. m. § 66 NPersVG. Verfügbar unter: [DV44- Dienstvereinbarung zur Durchführung von Jahresgesprächen \(tu-braunschweig.de\)](https://www.tu-braunschweig.de/fileadmin/Allgemeine_Dokumente/Ordnungen/Sprache-und-Diversitaet_Leitlinie-2021-11.pdf) [Zuletzt aufgerufen am 08.05.2024].
- <sup>12</sup> Im Wissenschaftsmanagement können Mitarbeitende sowohl als wissenschaftliche Mitarbeitende als auch Mitarbeitende in Technik und Verwaltung angestellt sein.
- <sup>13</sup> Infobox Wissenschaftliche Karrierephase: Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2021): Bundesbericht wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland.
- <sup>14</sup> Siehe hierzu Berufsausbildung an der TU Braunschweig: <https://www.tu-braunschweig.de/azubi/ausbildungsberufe> [zuletzt aufgerufen am 04. Juni 2024].
- <sup>15</sup> Dazu gehören auch Promovierende, die ihre Tätigkeit an einer der außeruniversitären Forschungseinrichtung ausüben oder bei einem Industriepartner promovieren, mit der\*dem Hauptbetreuer\*in an der TU Braunschweig.
- <sup>16</sup> TU Braunschweig (2016): Dienstvereinbarung Nr. 39 zur Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten gemäß §§ 65 Abs. 1 Nr. 30, Abs. 2 Nr. 22 und 78 NPersVG. Verfügbar unter: [DV 39 - Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten \(tu-braunschweig.de\)](https://www.tu-braunschweig.de/fileadmin/Allgemeine_Dokumente/Ordnungen/Sprache-und-Diversitaet_Leitlinie-2021-11.pdf). [08.05.2024].
- <sup>17</sup> Siehe hierzu TU Braunschweig (2013): Dienstvereinbarung Nr. 29 zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement gemäß § 84 Abs. 2 SGB IX. Verfügbar unter: [DV 29 - Betriebliches Eingliederungsmanagement \(tu-braunschweig.de\)](https://www.tu-braunschweig.de/fileadmin/Allgemeine_Dokumente/Ordnungen/Sprache-und-Diversitaet_Leitlinie-2021-11.pdf). [09.02.2024]

<sup>18</sup> Vgl. Rump, Jutta; Eilers, Silke (2020): Strategie für die Zukunft – Vom Trendscanning zur strategischen Personalplanung, Strategische Personalplanung, IBE-Reihe, In: Rump, Jutta; Eilers, Silke (Hrsg.): Strategische Personalplanung. Aktuelle Trends und Entwicklungen. Berlin: Springer Verlag.

<sup>19</sup> Vgl. Fitzenberger, Bernd (2023): Fach- und Arbeitskräftemangel ... und es gibt ihn doch! In: IAB-Forum H. 28.03.2023 Nürnberg. [DOI:10.48720/IAB.FOO.20230328.01](https://doi.org/10.48720/IAB.FOO.20230328.01)

<sup>20</sup> Vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2023): Hochschulbarometer 2023. Lage und Entwicklung der Hochschulen aus Sicht ihrer Leitungen, Ausgabe 2023, Essen.

<sup>21</sup> Im Vergleich dazu ist operative Personalplanung auf kurze Sicht ausgelegt und umfasst i.d.R. den Zeitraum von bis zu einem Jahr.

<sup>22</sup> Vgl. Rump, Jutta; Stracke, Stefan; Wilms, Gaby, Zapp, David (2020): Praktische Umsetzung der strategischen Personalplanung in kleinen und mittelständigen Unternehmen. In: Rump, Jutta; Eilers, Silke (Hrsg.): Strategische Personalplanung. Aktuelle Trends und Entwicklungen. Berlin: Springer Verlag.

<sup>23</sup> Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2018): Strategische Personalplanung leichtgemacht. Ein Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen.

<sup>24</sup> Ebd. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2018

<sup>25</sup> Siehe Infobox Wissensmanagement: Vgl. Probst, Gilbert, Raub, Steffen, Romhardt, Kai (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource nutzen (7. Auflage.). Springer Gabler.

<sup>26</sup> Vgl. Brenner, Doris (2020): Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.

<sup>27</sup> Vgl. Haufe (2022): Das Onboarding neuer Mitarbeitender erfolgreich gestalten. Verfügbar unter: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitales-onboarding/onboarding-im-zeitalter-der-digitalisierung\\_80\\_329564.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitales-onboarding/onboarding-im-zeitalter-der-digitalisierung_80_329564.html) [Zuletzt aufgerufen am 02.02.2024].

<sup>28</sup> Vgl. Brüßel, Martina & Stella, Samantha (2019): Praxishandbuch Personalmanagement für Handwerksunternehmen. Springer Gabler.

<sup>29</sup> Vgl. Haufe (2021): Warum auch der letzte Eindruck zählt. Verfügbar unter: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/offboarding-mitarbeiter-prozess-und-checkliste\\_80\\_484420.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/offboarding-mitarbeiter-prozess-und-checkliste_80_484420.html) [Zuletzt aufgerufen am 02.02.2024].

<sup>30</sup> Vgl. Modell der beruflichen Gratifikationskriege nach Siegrist, Johannes (1996): Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. J Occup Health Psychol. 1996 Jan;1(1):27-41. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.1.27>.

<sup>31</sup> Infobox Selbstbestimmungstheorie nach Deci, Edward. L.; Ryan, Richard M. (1993): „Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik“. In: Zeitschrift für Pädagogik. 39. S. 223-228.

<sup>32</sup> TU Braunschweig (2022): Go Global Entwurf der Umsetzungsplanung - HRK-Re-Audit<sup>2</sup>. Verfügbar unter: [https://www.tu-braunschweig.de/fileadmin/Redaktionsgruppen/Einrichtungen/International/8\\_Internationales\\_Profil/Re-Audit/221007\\_tubs\\_hrk-re-audit-2\\_umsetzungsplanung.pdf](https://www.tu-braunschweig.de/fileadmin/Redaktionsgruppen/Einrichtungen/International/8_Internationales_Profil/Re-Audit/221007_tubs_hrk-re-audit-2_umsetzungsplanung.pdf) [zuletzt aufgerufen am 04.06.2024].

<sup>33</sup> Vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2021): Future Skills 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel. Diskussionspapier Nr. 3.

<sup>34</sup> UniWiND (2019): Kompetenzentwicklung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern. Fördern und entwickeln. In: UniWiND Publikationen, Band

10. Verfügbar unter: [https://www.uniwind.org/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/2019-UniWiND\\_Bd10\\_web.pdf](https://www.uniwind.org/fileadmin/user_upload/Publikationen/2019-UniWiND_Bd10_web.pdf). [Zuletzt aufgerufen am 31.07.2024].

<sup>35</sup> European Commission (2011): Towards a European Framework for Research Careers. Verfügbar unter: [https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/policy\\_library/towards\\_a\\_european\\_framework\\_for\\_research\\_careers\\_final.pdf](https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/policy_library/towards_a_european_framework_for_research_careers_final.pdf). [Zuletzt aufgerufen am 31.07.2024].

<sup>36</sup> Für den MTV-Bereich analog hierzu z.B. der Kompetenzatlas nach Heyse, Volker; Erpenbeck, John (2007): Kompetenzmanagement. Waxmann.

<sup>37</sup> Infobox New Work: Kraft, Corin; Peter, Marc (2019): New Work: People, Place and Technology – die Arbeitswelt im digitalen Zeitalter. In: Peter, Marc (Hrsg.) Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten, S 9–29.

<sup>38</sup> Infobox New Work: Hackl, Benedikt., Wagner, Marc, Attmer, Lars & Baumann, Dominik (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Springer Gabler

<sup>39</sup> Weiterempfehlungsquote = Anteil der Teilnehmenden, die die besuchte Veranstaltung an Kolleg\*innen weiterempfehlen würden.

<sup>40</sup> Technische Universität Braunschweig (2022): Ordnung der Zentralen Einrichtung „Zentrale Personalentwicklung“ der TU Braunschweig, Hochschulöffentliche Bekanntmachungen der Technischen Universität Braunschweig. <https://doi.org/10.24355/dbbs.o84-202212201135-o> [Zuletzt aufgerufen am 31.07.2024].

<sup>41</sup> Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten

<sup>42</sup> Universitätsverband zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland

<sup>43</sup> TU9 ist die Allianz führender Technischer Universitäten in Deutschland

<sup>44</sup> TU Braunschweig (2024): Hochschulentwicklung 2030. Verfügbar unter: <https://www.tu-braunschweig.de/hochschulentwicklung> [Zuletzt aufgerufen am 31.05.2024].





**Herausgeber**

Technische Universität Braunschweig  
Universitätsplatz 2  
38106 Braunschweig

**Inhaltliche Konzeption**

Dr. Anne Fleige, Anke Formaniak & Almut Speer

**Graphische Konzeption und Gestaltung**

Claudia Hurtig | hurtig-design.de

Beschlossen im Senat am 10.07.2024

