

BEGEISTERN, BEFÄHIGEN, INITIIEREN

Leitlinien zur Personalentwicklung



VORWORT

Die RWTH Aachen hat es sich zum Ziel gesetzt, durch eine starke integrative und interdisziplinäre Forschung an den Lösungen der globalen Herausforderungen der Zukunft mitzuwirken. Dies kann nur gelingen, wenn wir die besten Köpfe für unsere Hochschule und unsere Ideen gewinnen können und wenn wir es schaffen, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diesen Weg zu begeistern und zu motivieren.

Wir wissen, dass das Erreichen des Ziels viel Einsatz und Engagement von jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter erfordert. Deshalb ist es uns wichtig, alle Menschen an der Hochschule bei diesem Einsatz zu unterstützen. Mit allen Gremien der Hochschule wurden deshalb die hier vorliegenden Leitlinien erarbeitet.

Diese Leitlinien bilden zusammen mit weiteren Leitlinien, Standards und Konzeptpapieren für alle Maßnahmen an der RWTH Aachen im Bereich der Personalentwicklung den wertgebenden Rahmen. Ebenso kommt der durchgängigen Berücksichtigung der forschungs-orientierten DFG-Gleichstellungsstandards, denen sich die RWTH Aachen verpflichtet hat, im Bereich der Personalentwicklung eine besondere Bedeutung zu.

Zum wertgebenden Rahmen zählen insbesondere:

- Leitlinie des Rektorats für ein partnerschaftliches Verhalten an der RWTH,
- Strategie der RWTH 2020,
- Nationaler Kodex für das Ausländerstudium an deutschen Hochschulen,
- Charta der Vielfalt,
- Audit familiengerechte Hochschule,
- Frauenförderpläne,
- Goldene Regeln zur familiengerechten Führung.



HAUPTZIEL

Menschen für die Arbeit an der RWTH Aachen zu **begeistern**, sie zu **befähigen**, ihr Wissen zu erweitern und für die Zukunft der Gesellschaft nutzbar zu machen sowie ihnen die Möglichkeiten zu geben, ihre Potenziale zu entfalten und Entwicklungen zu **initiieren**.



AUSGANGSLAGE

Personalentwicklung heißt, die individuelle berufliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der RWTH zu fördern und ihnen, unter Beachtung ihrer persönlichen Kompetenzen, die zur optimalen Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Qualifikationen zu vermitteln. Personalentwicklung und der verantwortungsbewusste Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat an der RWTH Aachen einen hohen Stellenwert. Als größte Arbeitgeberin und Ausbilderin in der Aachener Region und eine der sichtbarsten Universitäten Deutschlands verpflichtet sich die RWTH Aachen ausdrücklich dazu, den Menschen ungeachtet ihrer Herkunft, Kultur, körperlichen Befähigung oder ihres Geschlechts einen Rahmen zu schaffen, in dem sie ihre Leistungen optimal entwickeln können. Personalentwicklung ist auch ein Instrument zur Erreichung der in der Strategie 2020 festgelegten Ziele.

1. ZIELGRUPPEN

Das Personalentwicklungskonzept richtet an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der RWTH:

- Erfahrene Professorinnen und Professoren,
- Neu berufene Professorinnen und Professoren,
- Der akademische Mittelbau (unbefristet wissenschaftlich Beschäftigte¹),
- Der promovierte wissenschaftliche Nachwuchs,
- Die Doktorandinnen und Doktoranden und
- Nicht-wissenschaftlich Beschäftigte¹.

2. STRUKTUREN UND SICHTBARKEIT

Grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalentwicklung und die Erreichung von definierten Ziele sind Strukturen, in denen die Maßnahmen umgesetzt werden können. Außerdem muss die Sichtbarkeit der bereits bestehenden sowie der neu zu implementierenden Maßnahmen erhöht werden, um allen Zielgruppen einen leichten Zugang zu den Angeboten zu ermöglichen.

3. HANDLUNGSFELDER

Durch unsere Personalentwicklungsmaßnahmen werden wir unser(e):

1. Führungsfähigkeit stärken,
2. Lehrkompetenz stärken,
3. Innovations- und Forschungsfähigkeit fördern,
4. Wir-Gefühl erhöhen,
5. Leistungsbereitschaft fördern,
6. Persönliche Entwicklung fördern
(Weiterbildung, Selbstverwirklichung der Persönlichkeiten unterstützen),
7. Gleichstellung und Diversity stärken und
8. Internationalisierung verbessern.

Die Handlungsfelder bedeuten für uns konkret:

¹ „Beschäftigte“ ist der Oberbegriff für Tarifbeschäftigte und Beamtinnen und Beamte sowie Auszubildende.



Klung

Name,
Bereich

FÜHRUNGSFÄHIGKEIT STÄRKEN

Der Erfolg aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hängt maßgeblich von den Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten ab. Unter Personalführung verstehen wir die gezielte Unterstützung und Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um diese, mit Rücksicht auf ihre persönlichen, insbesondere gesundheitlichen Bedürfnisse, in ihrer Arbeit zu unterstützen. Ziel sollte es sein, dass so gemeinsam die Ziele der Hochschule erreicht werden können und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre eigenen Karrieren bzw. beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten erfolgreich gestalten können.

Die Führungskräfte werden durch spezielle Trainings- und Beratungsangebote in dieser Arbeit unterstützt.

Mit den Angeboten wollen wir erreichen, dass die Führungskräfte der RWTH Aachen

- Toleranz und Achtung vor der Persönlichkeit jeder einzelnen Person zeigen,
- sich mit Freude und Leidenschaft für Ziele engagieren und für diese begeistern können,
- selbstreflektiert handeln, die eigenen Stärken und Schwächen kennen und sich regelmäßige Feedback einholen,
- sich hohe und realisierbare Leistungs- und Qualitätsstandards setzen,
- Klarheit über Ziele schaffen und diese transparent kommunizieren,
- auf unter- und überdurchschnittliche Leistungen angemessen reagieren und sich in unterschiedlichen Situationen flexibel und angemessen verhalten,
- aktiv die Zusammenarbeit mit Anderen suchen,
- ein vertrauensvolles Arbeitsklima schaffen,
- sich mit Blick auf Sprache und Inhalte auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kolleginnen und Kollegen einstellen können, so dass Probleme offen angesprochen und Konflikte gelöst werden können,
- Teamarbeit fördern,
- die Besonderheiten und Stärken von internationalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kennen, diese wertschätzen und fördern,
- sich der verschiedenen Rollen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst sind und auf diese im Führungsalltag eingehen können z.B. individuelle Regelungen für Mütter und Väter, Abbau sprachlicher Hürden für internationale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- bei der Personalauswahl kompetenzorientiert handeln und die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinnvoll gestalten.



LEHRKOMPETENZ STÄRKEN

Unter Lehrkompetenz verstehen wir die Fähigkeit, Studierende beim Erwerb fachlichen Wissens zu unterstützen sowie wissenschaftliche Inhalte und Zusammenhänge auf dem neuesten Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse verständlich zu vermitteln.

Dazu gehört es, zielgerichtete Impulse zum Lernen zu geben und die Motivation und Voraussetzungen zu schaffen sowie die Kompetenzen zu vermitteln, sich Inhalte und Lösungsstrategien selbstständig erarbeiten zu können. Vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung unserer Hochschule auf die großen gesellschaftlichen Herausforderungen wird es zudem immer wichtiger, Verbindungen zu anderen Lehrinhalten, aber auch wissenschaftlichen Disziplinen, aufzuzeigen. Zur Lehrkompetenz gehört auch die kontinuierliche Aneignung neuer bzw. Auffrischung vorhandener fachlicher und didaktischer Kompetenzen.

Mit den Angeboten wollen wir erreichen, dass alle Lehrenden der RWTH Aachen über die folgenden Kompetenzen verfügen und diese überzeugend vermitteln können:

- Fach- und Anwendungskompetenz (Fachwissen, Fachübergreifendes Wissen, Fehlerfreie Ausführung, Marktwissen, Vorstellungsvermögen, Anwendung in der Praxis)
- Methodenkompetenz (Ausdrucks- und Präsentationsfähigkeit, Beurteilungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Führungsfähigkeit, Konzeptionsfähigkeit, Methodisches Vorgehen, Planungsfähigkeit, zielorientiertes Handeln, Problemlösung, korrektes wissenschaftliches Arbeiten)
- Selbstkompetenz (Belastbarkeit, Eigenverantwortung, Konsequenz, Lernfähigkeit, Qualitätsbewusstsein, Sachlichkeit, Selbstbewusstsein, Selbstkritik, Selbstmanagement, Selbstständigkeit, Kreativität)
- Sozialkompetenz (Delegationsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Ehrlichkeit, emotionale Intelligenz, Integrationsfähigkeit, Integrität, Kommunikationsfähigkeit, Netzwerkfähigkeit, Verbundenheit)
- Mediendidaktische Kompetenz (Umgang mit, Auswahl und Einsatz von innovativen fach- und adressatengerechten Medien und Lehrkonzepten)

Durch die Schaffung guter Rahmenbedingungen für die Lehre sowie durch exzellente und kreative Lehrende, wird,

- das komplette Leistungspotential der Studierenden mobilisiert,
- eine hohe Sensibilität für komplexe wissenschaftliche und interdisziplinäre Fragestellungen geschaffen,
- das Forschen und wissenschaftliche Arbeiten – vor allem auch im Team – gefördert,
- die gesellschaftliche und praktische Relevanz der wissenschaftlichen Erkenntnisse verdeutlicht,
- wissenschaftlicher Nachwuchs frühzeitig erkannt und individuell gefördert.



INNOVATIONS- UND FORSCHUNGSFÄHIGKEIT FÖRDERN

Innovations- und Forschungsfähigkeit ist das Ausmaß, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage sind, individuell und in Teams bedeutsame und sichtbare wissenschaftliche Erkenntnisse und Innovationen hervorzubringen.

Mit den Angeboten wollen wir erreichen, dass jede Wissenschaftlerin und jeder Wissenschaftler der RWTH Aachen

- sich an den Grundsätzen guter wissenschaftlicher Praxis orientiert,
- Freiräume für das wissenschaftliche Arbeiten erhält,
- divergentes und synergetisches Denken mit analytischem und lösungsorientierten Denken kombiniert,
- für eigene Ideen eintritt und diese auch gegen Widerstände durchzusetzen versucht,
- Zukunftsthemen frühzeitig erkennt,
- sich erfolgreich in der Drittmittelakquise engagiert,
- an der Gestaltung eines offenen Arbeitsumfelds mitwirkt, in dem Ideen entstehen und realisiert werden können,
- qualifizierten Nachwuchs in Forschungsvorhaben und wissenschaftlichen Ambitionen unterstützt,
- Wissenschaft als international begreift, sich international vernetzt, international agiert und durch Publikationen, Vorträge und Produktentwicklungen international wahrgenommen wird,
- die Chancen der interdisziplinären Forschung zur Entwicklung und Realisierung innovativer Forschungsprojekte erkennt und im Team nutzt.



WIR-GEFÜHL ERHÖHEN

Unser Wir-Gefühl ist das verbindende Element, das durch ein positives Arbeitsklima erheblich gestärkt wird und damit sowohl die Fähigkeit als auch die Bereitschaft zur Leistung beeinflusst.

Mit den Angeboten wollen wir erreichen, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter der RWTH Aachen

- sich als Teil der RWTH fühlt und gerne hier arbeitet,
- mit allen Kolleginnen und Kollegen respektvoll und vertrauensvoll zusammenarbeitet, um gemeinsam einen positiven Umgang geprägt durch Ehrlichkeit, Offenheit, Loyalität und Kooperation zu erreichen,
- sich nach Innen und Außen für die Belange der RWTH Aachen einsetzt,
- durch die vorgelebte Kultur der Führungskräfte die Herausforderungen meistert,
- sich mit den Regeln und Zielen der RWTH vertraut macht und sich mit diesen identifiziert,
- durch gemeinsame Aktivitäten den Gruppengeist stärkt.



LEISTUNGSBEREITSCHAFT FÖRDERN

Die Leistungsbereitschaft stellt den Umfang dar, indem wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert und in der Lage sind, sich für die gemeinschaftlichen Ziele der RWTH Aachen zu engagieren.

Mit den Angeboten wollen wir erreichen, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter der RWTH Aachen

- sich der gesellschaftlichen Bedeutung von Forschung, Lehre und Ausbildung bewusst ist,
- die Ziele der RWTH Aachen kennt, sich mit diesen identifiziert und deren Erreichung durch das eigene Handeln unterstützt,
- sich über eigene Ziele klar wird, Wege für deren Realisierung erkennt und beschreitet,
- angemessene Autonomie und Ressourcen für das eigene Handeln erhält und in der Lage ist, Entscheidungsspielräume zu nutzen,
- Feedbackoptionen erhält und lernt, angemessen Feedback zu geben sowie anzunehmen,
- an Aufgaben arbeitet, die eigenen Interessen und Fähigkeiten entgegenkommen,
- lernt, sich von Rückschlägen nicht entmutigen zu lassen,
- wertgeschätzt wird sowie sich anderen gegenüber respektvoll und wertschätzend verhält,
- das eigene Team stärkt und andere Kolleginnen und Kollegen unterstützt.



PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG FÖRDERN

Persönliche Entwicklung ist ein lebenslanger Prozess, der sich auf die Veränderung eigener Rollen, Bedürfnisse, Ziele und Kompetenzen bezieht.

Mit den Angeboten wollen wir erreichen, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter der RWTH Aachen

- sich persönlich und fachlich weiterentwickeln will und kann,
- Vertrauen in das eigene Entwicklungspotenzial hat,
- individuelle Vorstellungen von den eigenen beruflichen Zielen entwickelt und gegebenenfalls mit der Leitungsebene abstimmt,
- die Selbstreflexionsfähigkeit bezüglich eigener Motive, Bedürfnisse, Stärken und Schwächen erweitert,
- motiviert und in der Lage ist, anspruchsvolle Aufgaben in Eigenverantwortung zu übernehmen,
- die eigenen Kompetenzen im Bereich des Selbst- und Projektmanagements erweitert und sich von Rückschlägen nicht entmutigen lässt,
- Sozialkompetenzen, insbesondere Team- und Konfliktfähigkeit, erweitert,
- Stressmanagementkompetenzen und Erholungsfähigkeit steigert,
- individuelle Möglichkeiten der Vereinbarkeit beruflicher und privater Rollen erkennt und nutzt.



GLEICHSTELLUNG UND DIVERSITY STÄRKEN

Gleichstellung und Diversity (Vielfalt) in Bezug auf Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, Hautfarbe, soziale Schichtzugehörigkeit, geistige und körperliche Fähigkeiten, Familiensituation, sexuelle Orientierung sowie eine Vielzahl weiterer personenbezogener Merkmale bereichern das Profil der Universität und stellen gleichzeitig ein hohes wissenschaftliches Wachstumspotential dar. Diversity Management auf allen Hochschulebenen erzeugt nicht nur ein respektvolles und gemeinschaftliches Miteinander im Hochschulalltag, sondern ermöglicht es, dass unterschiedliche Menschen gemeinsam ihre Expertise, ihre innovativen Ideen und wissenschaftlichen Potentiale für sich und die Hochschule nutzen. Diversity Management, also der bewusste Umgang und die Gestaltung der Vielfalt, führt langfristig zu mehr Chancengleichheit und fördert eine Hochschulkultur, die Vielfalt unter ihren Hochschulmitgliedern wertschätzt und befördert. Sie führt zum bewussten Schaffen einer verbindenden Identität (Wir-Gefühl). Die notwendige Steigerung von Diversity und Chancengleichheit ist eine zentrale Aufgabe der Hochschulleitung, der akademischen Gremien und der Führungskräfte.

Mit den Angeboten wollen wir erreichen, dass

- die Mitglieder der Hochschule die allgemeinen rechtlichen Grundlinien für die Herstellung und Gewährleistung von Diskriminierungsfreiheit kennen,
- die Beteiligungsrechte der Personalräte, der Schwerbehindertenvertretung und der Gleichstellungsbeauftragten bekannt sind, mit diesen vertrauensvoll zusammengearbeitet wird und die unterschiedlichen Rollen der Akteurinnen und Akteure bekannt sind,
- die Führungskräfte und die Beschäftigten wissen, an welche Stellen der Hochschule sie sich mit Fragen und bei Problemen wenden können,
- es einen gemeinsamen Willen und ein vereinbartes Verfahren zur stetigen Weiterentwicklung von Gender- und Diversity-Konzepten und -Strategien gibt,
- die Mitglieder der Hochschule sich selbst eine umfassende Kompetenz zu Gender und Diversity erarbeiten können,
- die Mitglieder der Hochschule die Vielfalt der Beschäftigten als Ressource für wissenschaftlichen Fortschritt zu nutzen wissen und
- die Mitglieder der Hochschule dabei unterstützt werden, die Vielfalt von Lebens- und Berufserfahrungen, Sichtweisen und Werten in ihren Forschungs- bzw. Arbeitsbereich einzubringen.



INTERNATIONALISIERUNG

Die RWTH Aachen versteht Internationalisierung als Prozess zunehmender grenzüberschreitender Aktivitäten, der alle Bereiche der Hochschule durchzieht und betrifft. Mit international orientierten Maßnahmen soll die Qualität von Forschung und Lehre gesteigert sowie Reputation und Sichtbarkeit der RWTH Aachen im nationalen und internationalen Umfeld erhöht werden. Zu den im Internationalisierungskonzept der Hochschule verankerten Zielen zählen u.a. die Sicherung eines attraktiven interkulturell geprägten Studien- und Forschungsumfeldes, die Förderung der Auslandsmobilität der Studierenden, des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und die Rekrutierung internationaler Studierenden und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem Ausland.



Mit den Angeboten wollen wir die interkulturelle Öffnung aller Einrichtungen der RWTH Aachen unterstützen und erreichen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der RWTH Aachen

- neuen Studierenden sowie neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus unterschiedlichen Kulturen gegenüber aufgeschlossen sind und ihnen einen guten und schnellen Start an der RWTH Aachen ermöglichen,
- den Willen haben, voneinander zu lernen und miteinander zu kooperieren, z.B. durch Einbinden internationaler Perspektiven in die Lehr- und Arbeitstätigkeit,
- die jeweils notwendige Sprachkompetenz in deutscher und englischer Sprache aufbauen oder verbessern,
- interkulturelle Sensibilität und Kompetenz entwickeln sowie ihre Integrationsfähigkeit erhöhen,
- Wissen über international vielfältige Lehr- und Forschungstraditionen – auch die deutschen – haben und anderen vermitteln können,
- die Internationalisierungsstrategie der Hochschule kennen,
- eine erhöhte Bereitschaft zur Mobilität haben.

4. PERSONALENTWICKLUNGSMASSNAHMEN

Diese Leitlinien bilden die Grundlage für alle zukünftigen Personalentwicklungsmaßnahmen an der RWTH Aachen. Die Umsetzung und die Abstimmung von Maßnahmen im Gesamtkontext der Hochschule unter Berücksichtigung anstehender Entwicklungen obliegt einer Arbeitsgruppe.

5. AKTUELLE ANGEBOTE

An der RWTH Aachen finden Sie passende Angebote für alle Zielgruppen. Diese sind bedarfsorientiert ausgelegt und werden halbjährlich aktualisiert:

www.rwth-aachen.de/personalentwicklung

Impressum

Herausgeber im Auftrag des Rektors:

4.3 Abteilung Karriereentwicklung
Templergraben 55
52062 Aachen

Verantwortlich:

Prof. Klee, Anja Robert

Redaktion:

Anja Robert

Fotos:

Thilo Vogel (www.lichtographie.de)
Martin Lux (S.12)

Gestaltung:

Sarah Brühl

Druck:

Druckerei Mainz, Aachen

Stand:

Oktober 2012

