

# Jährlich kommen die Karten auf den Tisch

Einmal pro Jahr führt jeder Kollege und jede Kollegin ein persönliches **Entwicklungsgespräch** mit dem Vorgesetzten. Mehr über Sinn und Zweck und das Prozedere am Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) erfahren Sie hier. | Von Ulrich Müller



Foto: CHE

## Ulrich Müller

ist Leiter politische  
Analysen im Centrum für  
Hochschulentwicklung  
(CHE). |  
[Ulrich.Mueller@CHE.de](mailto:Ulrich.Mueller@CHE.de)

Jedes Jahr im Herbst findet sich im Outlook-Kalender jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) ein meist einstündiger Termin namens „PEP-Gespräch“. Diese jährlichen Personalgespräche sind das Herzstück der Personalentwicklung im CHE. Sie sind verpflichtend und inhaltlich klar vorkonstruiert – aber gleichzeitig sind die dort getroffenen Vereinbarungen hoch individuell und sehr heterogen.

### Der Zweck

Das Personalgespräch ist grundsätzlich offen für alle Themen, die dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin wichtig sind. Natürlich geht es auch darum, „den Puls zu fühlen“, ein Gespür für die Mitarbeiterzufriedenheit zu bekommen und besondere Momente des zurückliegenden Arbeitsjahres zu reflektieren. Der Fokus liegt aber eindeutig auf der Personalentwicklung. Letztlich kreist der Termin um die Grundfrage „Was brauchen Sie, um sich beruflich bestmöglich weiterzuentwickeln?“ Es geht also darum, Entwicklungsmöglichkeiten im CHE und darüber hinaus auszuloten. Das Thema Personalentwicklung kommt jedes Jahr unvermeidlich auf alle im CHE zu, niemand kann sich davor drücken.

### Der Prozess

Der Personalentwicklungsplan (PEP) entsteht in einem Gegenstromprozess. Die ersten Ideen kommen vonseiten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Leitfaden für das Gespräch ist das PEP-Formular, ein grobes Raster, das der Strukturierung des Gesprächs und der Dokumentation der Ergebnisse dient. Mitarbeitende füllen das Raster im Vorfeld aus ihrer Perspektive aus – ob die Gesprächsgrundlage kunstvoll ausformuliert wird oder nur stichwortartig erfolgt, spielt keine Rolle.

Wichtiger ist, dass die Gesprächspartner auf dieser Basis ihre Einschätzungen, Wünsche und Überlegungen gemeinsam reflektieren. Dabei bringt der Head die Beobachtungen und Einschätzungen der Geschäftsführung mit ein. Die Heads (das sind sozusagen die Bereichsleiter, welche die zweite Führungsebene bilden) übermitteln auf motivierende Weise Wertschätzung und würdigen gute Leistungen. Das PEP-Gespräch darf und soll aber auch dafür genutzt werden, proaktiv und konstruktiv, das heißt immer mit Blick auf daraus abgeleitete Entwicklungsmaßnahmen und Verbesserungsmöglichkeiten, kritische Punkte aus Sicht des CHE anzusprechen. Abschließend werden in

einer überarbeiteten Fassung des Formulars konkrete Vereinbarungen festhalten. Der so vereinbarte PEP wird in zweifacher Ausfertigung unterschrieben. Ein Exemplar des unterzeichneten PEP-Formulars wird in der Personalakte abgelegt, das andere verbleibt bei der Mitarbeiterin beziehungsweise dem Mitarbeiter. Beim Folge-PEP ein Jahr später wird die Zielerreichung des Vorjahres aufgegriffen.

### Die Inhalte

Das PEP-Formular ist als Gesprächsgrundlage und -leitfaden gesetzt. Es legt regelhaft folgende Themenbereiche als mögliche Gesprächsinhalte nahe:

- Ein kurzer Rückblick auf das Aufgabenportfolio, die bisherige Entwicklung sowie bereits durchgeführte Personalentwicklungsmaßnahmen ermöglicht eine Positionsbestimmung, also eine gemeinsame Einschätzung des Status quo.
- Der Blick auf mögliche weiterführende Perspektiven dient dazu, mittel- oder längerfristige berufliche Entwicklungspotenziale zu umreißen. Diese beziehen sich auf Perspektiven innerhalb wie außerhalb des CHE. Sicherlich eine Besonderheit: ein mögliches Outplacement wird genauso unterstützt wie interne Perspektiven.
- Aus einem Abgleich der Ausgangslage und der angestrebten Entwicklungsziele ergeben sich meist konkrete Ansatzpunkte der weiteren persönlichen Entwicklung: Wie kann das Aufgabenportfolio geschärft werden? Wie sollte die persönliche Schwerpunktsetzung im nächsten Jahr aussehen? Wie können Reputation, Sichtbarkeit und Expertise ausgebaut werden? Welche konkreten Maßnahmen würden

die persönliche Fach-, Methoden-, Selbstkompetenz sowie die soziale und kommunikative Kompetenz verstärken?

Es müssen selbstverständlich nicht alle Abschnitte gleichermaßen intensiv diskutiert werden. Nicht selten bleiben auch ganze Blöcke des Gesprächsrasters frei, wenn es dazu aktuell keine relevanten Entwicklungen oder Perspektiven gibt. Wenn keine gravierenden Punkte zu diskutieren sind, müssen die Beteiligten das Gespräch und seine Dokumentation nicht künstlich zeremoniell aufblähen.

### Die Förderung

Das CHE unterstützt die vereinbarten Maßnahmen durch Zeit und Geld. Das CHE ist ohnehin als Arbeitgeber verpflichtet, Bildungsurlaub nach dem Arbeitnehmerweiterbildungsgesetz zu gewähren – bei Freistellung/Lohnfortzahlung für berufliche und politische Weiterbildung. Dabei sind auch Bildungsinhalte eingeschlossen, die sich nicht unmittelbar auf die ausgeübte berufliche Tätigkeit beziehen. Für eine Fortbildung kann eine weitergehende Freistellung gewährt werden, zum Beispiel für weiterführende Studien (MBA, Zweitstudium). Bei größerem Zeitbedarf (Sabbatical, Vereinbarkeit

Foto: Bruno Scramgnon/pexels.com



von Beruf und Familie, Zeit für Promotion) ist eine vertragliche Arbeitszeitreduzierung möglich.

Das jährliche Weiterbildungsbudget für Fort- und Weiterbildungen liegt bei 1.500 Euro pro Person. Über dieses Budget entscheidet der jeweilige Head. Ungenutztes Budget summiert sich nicht über die Jahre auf. Nach längeren Zeiträumen ohne Weiterbildung ist es jedoch durchaus möglich, eine etwas teurere Maßnahme wahrzunehmen. Größere Maßnahmen erfordern dann aber auch entsprechende Ausführlichkeit im Ausfüllen des Formulars beziehungsweise entsprechende Plausibilität.

Bei größeren, mehrjährigen Fort- und Weiterbildungen, die das übliche Budget sprengen, regelt ein gesonderter „Qualifizierungsvertrag“, dass ein Teil der Fortbildungskosten zurückgezahlt werden muss, wenn der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin unmittelbar im Anschluss an die Entwicklungsmaßnahme aus dem Arbeitsverhältnis mit dem CHE ausscheidet.

### **Die Nutzung**

Die einheitlich strukturierten PEP-Gespräche führen je nach den individuellen Vorstellungen und Wünschen zu sehr heterogenen Ergebnissen. Eine Kollegin, die externe Anregungen aufnehmen möchte, vereinbart eine Studienreise, um zu recherchieren und inspirierenden Persönlichkeiten zu begegnen. Ein Kollege, der Akteure des Hochschulsystems besser verstehen möchte und Praxiseinblicke wünscht, nimmt eine Hospitation zum Beispiel in einem Wissenschaftsministerium als konkrete Maßnahme in seinen PEP auf. Eine andere Kollegin thematisiert temporäre Freistellungen für ein Zertifikatsstudium. Auf den Erwerb neuer Kompetenzen, beispielsweise in der Moderation von Veranstaltungen,

folgt im Sinne des „job enrichment“ die Möglichkeit, diese in CHE-Projekten auch einzusetzen. Ob Sprachkurse, Tagungsteilnahmen oder das Abo einer Fachzeitschrift: Vieles ist denkbar und umsetzbar – bis hin zum Meditations- und Achtsamkeitsseminar.

### **Die Gesundheitsprävention**

Apropos Achtsamkeit: Festes Element jedes PEP-Gesprächs ist das Thema Work-Life-Balance. Gerade weil das CHE stark auf Flexibilität und Eigenverantwortung setzt, ist es uns ein Anliegen, dass die Rahmenbedingungen für gesundes Arbeiten möglichst optimal gestaltet sind. Besonders im Zentrum stehen hier Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – das CHE hat sich den Zielen der Charta „Familie in der Hochschule“ verpflichtet –, Belastungen durch Pendeln und ähnliche Faktoren.

Das PEP-Formular listet in einem Anhang eine beispielhafte Auswahl von Kreativitätsformaten und -spielräumen sowie gesundheitsfördernden Maßnahmen, die CHE-intern vor einigen Jahren unter externer Moderation partizipativ entwickelt wurden. Hierzu zählen etwa Ansätze wie ein Premium-Zeit sichern der „Termin mit mir selbst“ im Homeoffice, um ungestört an einem Thema arbeiten zu können, Modelle der Regeneration nach hohen Arbeitsbelastungen oder die Option, sich als Team für zwei Tage zurückzuziehen, um sich beispielsweise konzentriert einer konkreten Fragestellung zu widmen.

Um die Hemmschwelle niedrig zu halten, hat das CHE eine Art „Beweislastumkehr“ umgesetzt: In Erklärungsnot soll nicht die Person kommen, die ein solches Format nutzen möchte, sondern eher diejenige, die keinen der individuellen oder teambezogenen Kreativitätsräume in Anspruch genommen hat. //