Hochschule
Ludwigshafen am Rhein

Gute Beschäftigungsbedingungen an der Hochschule Ludwigshafen

Die Hochschule Ludwigshafen am Rhein sieht sich im Rahmen der Zielvereinbarung mit dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur vom 23.02.2015 in der Verantwortung, eine Selbstverpflichtung für gute Beschäftigungsbedingungen an der Hochschule festzuschreiben.

Als Ort der Lehre und Forschung nehmen die Hochschulen eine besondere Stellung in der Gesellschaft ein. Durch die Verzahnung von Wissenschaft und Gesellschaft haben sie eine Vorbildfunktion. Diesem Anspruch sollen sie auch in Bezug auf die Beschäftigungsbedingungen gerecht werden.

Die Hochschule Ludwigshafen hat sich in den vergangenen Jahren gezielt mit der Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen auseinandergesetzt. Neben der Implementierung einer strategischen Personalentwicklung und eines betrieblichen Gesundheitsmanagements wurden gemeinsam von Beschäftigten und Führungskräften das Leitbild der Hochschule sowie Führungs- und Servicegrundsätze der zentralen Einheiten entwickelt und verabschiedet. Das Leitbild und die Führungs- und Servicegrundsätze bilden die Basis für die Beschäftigungsbedingungen an unserer Hochschule.

Hochschulleitung und Führungskräfte in Wissenschaft und Verwaltung verpflichten sich, diese Grundsätze, das Leitbild sowie die Führungs- und Servicegrundsätze bestmöglich in der Hochschule zu etablieren und umzusetzen. Diese müssen in der Praxis von jedem einzelnen Mitglied der Hochschule fachbereichs- sowie hierarchieübergreifend vorgelebt werden, um gemeinsam eine Kultur der Fairness und des Verantwortungsbewusstseins zu implementieren.

Für die Hochschule Ludwigshafen am Rhein sind folgende Grundsätze für „Gute Beschäftigungsbedingungen" von zentraler Bedeutung:

1. Hochschulkultur und Führungsverantwortung

Für ihre Beschäftigten will die Hochschule Ludwigshafen ...

... einen Rahmen schaffen, in dem die Tätigkeit an der Hochschule attraktiv und vielfältig gestaltet ist,
... Kooperation untereinander sowie Teamarbeit fördern,
... eine gute und soziale Arbeitgeberin sein, die ein gesundheitsförderndes Arbeitsumfeld bietet,
... bei der Herausforderung unterstützend wirken, Familie, Partnerschaft und Beruf zu vereinbaren sowie
... Qualifizierungen und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten fördern.

Die Zusammenarbeit an der Hochschule Ludwigshafen ist von Wertschätzung, Respekt und Kollegialität geprägt. Vertrauen und Offenheit stärken das WIR-Gefühl unter den Beschäftigten. Partizipation und Mitbestimmung ermöglichen es, dass die Beschäftigten in Entscheidungen eingebunden werden und somit Prozesse dialogorientiert und offen gestaltet werden können. Die Beschäftigten werden an der Entscheidungsfindung auch durch abteilungs- und hierarchieübergreifende Arbeitsgruppen beteiligt.

Die Führungskräfte der Hochschule nutzen das Mitarbeitergespräch als Instrument der Personalführung. Das Mitarbeitergespräch gibt Führungskraft und Beschäftigten die Möglichkeit, sich regelmäßig über die Arbeitssituation und –zufriedenheit, die Zusammenarbeit und beruflichen Perspektiven wie beispielsweise Weiterbildungsbedarfe auszutauschen und gegenseitige Rückmeldungen zu geben. Ziel ist es insbesondere, die Zusammenarbeit zu verbessern, Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen und festzulegen, die Eigenständigkeit und Eigeninitiative der Beschäftigten zu steigern sowie Arbeitsabläufe zu optimieren.

Die Führungsgrundsätze der zentralen Einheiten dokumentieren das gemeinsame Verständnis von Führung und Zusammenarbeit und bilden einen verbindlichen Handlungsrahmen, unabhängig davon, in welchem Bereich die Führungskräfte tätig sind und mit welchen Aufgaben sie sich befassen. Die Grundsätze verstehen sich als Ziel und Selbstverpflichtung der Führungskräfte: „Führungskräfte an der Hochschule sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst und sind verlässlich in ihrem Handeln. Sie fördern die individuellen Stärken der Beschäftigten durch u. a. eine angemessene Aufgabenverteilung und die Teilnahme an Weiterbildungen. Sie sind loyal gegenüber der Hochschule, ihren eigenen Führungskräften und Beschäftigten, sie unterstützen diese aktiv und geben ihnen Rückendeckung. Im Sinne der Fürsorgepflicht achten Führungskräfte auf Konflikte oder hohe Belastungen der Mitarbeitenden und stoßen aktiv Lösungen an. Durch eine regelmäßige, gemeinsame Reflexion wird eine Verbesserung/Anpassung der Prozesse und Maßnahmen durchgeführt" (Führungsgrundsätze der zentralen Einheiten 2015).

2. Organisationsentwicklung

Auch Hochschulen sind ständig Veränderungsprozessen und neuen Rahmenbedingungen ausgesetzt. Sie unterliegen einem Wandel, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur sowie Hochschulkultur zustande kommt und im Verhalten jeder/jedes einzelnen Beschäftigten begründet ist. Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit der Hochschule und gleichermaßen die Qualität des Arbeitslebens ihrer Beschäftigten weiter zu verbessern. Aus diesem Grund ist es essentiell, die Beschäftigten größtmöglich an der Organisationsentwicklung zu beteiligen.

Die Hochschulentwicklungsplanung sowie die Implementierung des Leitbildes sind zentrale Bestandteile der strategischen Hochschulentwicklung. Bei der Umsetzung werden Führungskräfte sowie Beschäftigte in allen Fragen der kontinuierlichen Organisationsentwicklung im Sinne einer lernenden Organisation unterstützt. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen dienen der Orientierung für Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung.

Nicht zuletzt orientieren sich die Einheiten bei der Implementierung eines **Qualitätsmanagementsystems (QMS)** an eigenen, selbst gesetzten Zielen, die auf Grundlage des Leitbilds definiert werden. Merkmale des QMS sind insbesondere Zielorientierung, Partizipation, Kommunikation und Dialog.
Zur Erhöhung der Transparenz und Vereinfachung der Koordination von Schnittstellen werden im Rahmen des **Prozessmanagements** Prozesse klar definiert und Ansprechpartner/innen benannt. Ziel ist es insbesondere, Kommunikationswege zu verkürzen und in ihrer Struktur zu optimieren. Daneben sind die Weitergabe und der Erhalt von Wissen innerhalb der Organisation von zentraler Bedeutung. Im Sinne eines Wissensmanagements soll insbesondere organisationsbezogenes Wissen definiert und dessen Erhalt sichergestellt werden.

Durch die Professionalisierung des **Projektmanagements** wird zum einen eine stärkere Verzahnung von Projekten und Hochschulstrategien angestrebt, zum anderen dienen Standardisierungen zur Prozessoptimierung in den Projekten. Projekte sollen somit erfolgreicher und zielgerichteter umgesetzt werden.

3. Personalentwicklung und -management

Motivierte, kompetente und zufriedene Beschäftigte sind die Basis einer erfolgreichen und leistungsfähigen Hochschule. Die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und ständige Weitentwicklung der Kompetenzen, die Mitarbeiterbindung sowie die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation stehen im Fokus der Personalentwicklungsmaßnahmen an der Hochschule. Hierbei gilt es insbesondere, die Persönlichkeitsentwicklung jeder/jedes einzelnen Beschäftigten zu fördern und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Um diese Ziele zu erreichen ...

... findet eine kontinuierliche Weiterentwicklung der bestehenden Willkommenskultur für neue Beschäftigte statt,
... erhalten Beschäftigte Rückmeldungen zu ihrer Arbeit durch konstruktives Feedback,
... werden Mitarbeitergespräche geführt und weiterentwickelt,
... werden zielgerichtete Weiterbildungsmaßnahmen und Zusatzangebote bereitgestellt und
... werden die Führungskräfte in der Weiterentwicklung ihrer Fach- und Diversity-Kompetenz unterstützt und
... finden Teamentwicklungsmaßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit statt.

Daneben ermöglicht die Hochschule jungen Menschen durch ihre Ausbildungsangebote den Start in das Berufsleben und fördert Nachwuchskräfte. Neben der Vermittlung der beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten steht die individuelle und persönliche Entwicklung sowie die Handlungs- und Beschäftigungsfähigkeit jeder und jedes einzelnen Auszubildenden im Fokus.

Die Hochschule steht dafür ein, dass Teilzeitbeschäftigungen durch sachliche Gründe gerechtfertigt sein müssen und dementsprechend nur in dem notwendigen Umfang eingesetzt werden. Hier gilt, dass Vollzeit als grundsätzliche Form der Arbeitszeit festgelegt werden soll. Bei der Ausgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen ist es das Bestreben der Hochschule, in der Regel einen Mindestumfang von einer halben Stelle auszuweisen. Von dieser Regelung kann auf Wunsch der Beschäftigten allerdings abgewichen werden. Analog hierzu sind in Teilzeit Beschäftigte, die eine Erhöhung ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit wünschen, bei der Besetzung eines freien Arbeitsplatzes bei gleicher Eignung, Leistung und Befähigung privilegiert zu behandeln.
Die Hochschule Ludwigshafen ist weiterhin bestrebt, jede 2. Stelle mit einer Frau zu besetzen und damit der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen in der Wissenschaft Rechnung zu tragen.
Daneben ist die Hochschule bestrebt, die Anzahl der Beschäftigten von Menschen mit Behinderung zu erhöhen.

4. Sachgerechter und fairer Umgang mit Befristungen/„Mindeststandards für befristete Beschäftigungsverhältnisse"

Zur Sicherung der Leistungsfähigkeit der Hochschule wird für Daueraufgaben, soweit die Grundausstattung an Stellen es zulässt, unbefristet beschäftigtes Personal eingestellt.

Im Interesse der besseren Planbarkeit und Transparenz für die Beschäftigten sieht die Hochschule folgende Kriterien als Basis für eine langfristige Stabilisierung der Beschäftigungsbedingungen:

... Auch befristete Stellen sind öffentlich und/oder intern auszuschreiben. Dies gilt nicht bei Verlängerung vorhandener Arbeitsverträge.
... Die Mindestlaufzeit für Befristungen soll 12 Monate betragen.
... Der Mindestumfang umfasst in der Regel 50 %. Auf Wunsch der/des Beschäftigten kann ein geringerer Umfang festgelegt werden.
... Vertragsverlängerungen sollten so früh wie möglich erfolgen, spätestens vier Monate vor Ablauf des Vertrages, damit Beschäftigte nicht gezwungen sind, sich arbeitssuchend zu melden.
... durch gezielte Weiterbildungsangebote und Personalentwicklungsmaßnahmen werden befristet Beschäftigte bei ihrer beruflichen Weiterentwicklung unterstützt und gefördert.

Die Qualifizierung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Hochschulen. Damit die Hochschule dieser Aufgabe angemessen nachkommen kann, müssen unterschiedliche Rahmenbedingungen und Zielsetzungen berücksichtigt werden und für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler berufliche Perspektiven geschaffen werden. Hierbei ist sicherzustellen, dass Arbeitsverträge mit Rücksicht auf individuelle Karriereplanung, mögliche Alternativen und im Hinblick

auf bestehende Qualifizierungserfordernisse flexibel ausgestaltet werden können. Daneben ist die Frage der Vertragsdauer ein zentrales Element. Die Hochschule Ludwigshafen verpflichtet sich, sich nach Verabschiedung des neuen Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG) mit den genannten Rahmenbedingungen und Zielsetzungen und insbesondere der Befristungsproblematik auseinanderzusetzen.

5. Chancengleichheit und Vielfalt

Chancengleichheit und Vielfalt sind zentrale Werte der Hochschule Ludwigshafen, die ihr Selbstverständnis prägen. Dass Chancengleichheit und Vielfalt im Sinne einer gelebten Praxis in der Hochschule bereits präsent sind, zeigen folgende Meilensteine. Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt in 2010 hat sich die Hochschule verpflichtet, die Einführung einer Unternehmenskultur, die auf Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt beruht, voranzutreiben und als einen Schlüsselfaktor für ihren Erfolg zu sehen. Chancengleichheit und Vielfalt wurden als zentrale Werte im neuen Leitbild verankert, das 2014 verabschiedet wurde. Seit 2015 besitzt die Hochschule zudem ein Diversity Konzept. Als Querschnittsthema betrifft das Handlungsfeld „Chancengleichheit und Vielfalt" nicht nur alle Abteilungen und Bereiche der Hochschule, sondern auch den kompletten Personalzyklus von der Einstellung bis zum Ausscheiden.

Die Hochschule setzt sich für eine chancengleiche Rekrutierungspraxis ein, um den Zugang zu hochqualifizierten heterogenen Fachkräften in der Verwaltung und in der Wissenschaft zu gewährleisten. In diesem Sinne erprobt die Hochschule in einem Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren". Des Weiteren verpflichtet sie sich, Arbeitsbedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten chancengleich ihre Leistungsfähigkeit entwickeln und entfalten können.

Einen wichtigen Schwerpunkt setzt die Hochschule in der Inklusion von Menschen mit Behinderung bzw. chronischer Erkrankung. Ziel ist es, in einem kontinuierlichen, partizipativ gestalteten Prozess bestehende Barrieren in der Umwelt, in Verfahren und Abläufen abzubauen und damit die Öffnung der Hochschule voranzutreiben. Einen ersten Meilenstein bildet die Integrationsvereinbarung für Schwerbehinderte und Gleichgestellte, die sich aktuell in der Überarbeitung befindet. Es ist geplant, diese im Jahr 2016 zu verabschieden.

Ein weiterer Fokus liegt auf dem Bereich „Gender". Die Hochschule setzt sich für die Gleichstellung von Männern und Frauen auf allen Ebenen ein. Seit 1999 besitzt die Hochschule Ludwigshafen einen Gleichstellungs- bzw. Frauenförderplan, der bereits mehrfach fortgeschrieben wurde und zu einem Gleichstellungskonzept weiter entwickelt wird. Die Hochschule ist bestrebt, gendergerechte Sprache zu verwenden. Hierzu wurde im Jahr 2015 ein Leitfaden für gendergerechte Sprache an der Hochschule vom Senat verabschiedet und veröffentlicht.

6. Familienfreundliche Hochschule

Die Hochschule Ludwigshafen hat sich in ihrem Leitbild verpflichtet, ihre Beschäftigten bei der Herausforderung zu unterstützen, „Familie, Partnerschaft und Beruf zu vereinbaren". Als Familie werden dabei alle sozialen Gemeinschaften verstanden, in denen langfristig persönliche Verantwortung für andere übernommen wird, insbesondere in Form von Betreuung oder Pflege. Dabei wird die zunehmende Pluralität der Lebensformen berücksichtigt.

Die Hochschule Ludwigshafen ist bereits seit 2002 als familiengerechte Hochschule auditiert und sieht eine familienbewusste Ausrichtung im Umgang mit den Beschäftigten als festen Bestandteil ihrer Organisation und Kultur.

Um die Potentiale einer familienbewussten Hochschul- und Personalpolitik voll auszuschöpfen, reichen Einzelaktivitäten nicht aus. Vielmehr ist es notwendig, dass alle relevanten Handlungsfelder einbezogen werden, die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Familie aufeinander abgestimmt sowie miteinander verknüpft sind und dass Wechselwirkungen berücksichtigt werden. Eine familienbewusste Hochschul- und Personalpolitik setzt somit ein ganzheitliches, inklusives Konzept voraus. In den vergangenen Jahren realisierte die Hochschule Ludwigshafen daher vielfältige Maßnahmen zur Etablierung des Themas Vereinbarkeit von Beruf/Studium und Familie. Hierzu zählen die Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells und mobiles Arbeiten, die Umsetzung einer familienfreundlichen Infrastruktur mit Wickelräumen und Eltern-Kind-Arbeitszimmer.

Die Hochschule Ludwigshafen verfolgt mit der Positionierung als familiengerechte Hochschule mehrere Ziele: So soll mit diesem Instrument die Attraktivität der Hochschule als Arbeitgeberin und als Kompetenzzentrum zu Fragen der familienbewussten Personalpolitik erhöht werden. Mit familiengerechten Arbeitsbedingungen kann die Hochschule qualifizierte Fachkräfte anwerben, motivieren und halten.

7. Betriebliches Gesundheits- und Eingliederungsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung betrieblicher Strukturen und Prozesse, um Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz gesundheitsförderlich zu gestalten. Die Hochschule Ludwigshafen hat die Gesundheit der Beschäftigten als strategischen Faktor in das Leitbild und in die Kultur sowie in die Strukturen und Prozesse der Hochschule mit einbezogen.

Personal- und Organisationsentwicklung sind wichtige Instrumente, um die Gedanken des betrieblichen Gesundheitsmanagements dauerhaft in den betrieblichen Abläufen zu verankern. Sie können jedoch nur mit der Akzeptanz und unter Beteiligung der Beschäftigten, der Führungskräfte, der Personalvertretungen, der Gleichstellungsbeauftragten, der Schwerbehindertenvertretung, des betriebsärztlichen Dienstes, der Fachkraft für Arbeitssicherheit und ggf. anderer Fachleute umgesetzt werden.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist mit Blick auf die allgemeine Tendenz zur Leistungsverdichtung notwendig. Bedingt durch den demografischen Wandel und die längere Lebensarbeitszeit steigt außerdem das Durchschnittsalter der Beschäftigten an. Die Hochschule stellt sich all diesen Herausforderungen und entwickelt individuelle Lösungen, bei denen die Gestaltung der Arbeit im Mittelpunkt steht. Der Prozess der Arbeit wird individueller werden und sich an den verschiedenen Lebensphasen der Beschäftigten ausrichten. Dieser wird bei der stärkeren Lebensphasenorientierung der Personalpolitik der Hochschule entsprechend berücksichtigt.

Durch Maßnahmen in den Handlungsfeldern Verhältnisprävention (Ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, Einsatz geeigneter Arbeitsmittel, ständige Verbesserung der Arbeitsmethoden) und Verhaltensprävention (Vorträge und Workshops zu Themen wie Stressbewältigung, Ernährung, Gesundheitsvorsorge) soll die Gesundheit der Beschäftigten positiv beeinflusst und Fehlzeiten reduziert werden. Gesunde, motivierte und gut ausgebildete Beschäftigte sind sowohl in sozialer wie ökonomischer Hinsicht Voraussetzung für eine erfolgreiche Hochschule.

Durch das betriebliches Gesundheitsmanagement steigert die Hochschule ihre Attraktivität nach innen und außen, was sowohl zu einer Imagesteigerung als auch zu einer stärkeren Identifizierung der Beschäftigten mit ihrer Arbeitgeberin führt.

Den Begriff des **betrieblichen Eingliederungsmanagements** hat der Gesetzgeber im § 84 Abs. 2 des IX Sozialgesetzbuches geprägt. Durch das betriebliche Eingliederungsmanagement soll die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten langfristig erhalten werden, die Arbeitsunfähigkeit überwunden, Behinderungen und chronische Erkrankungen vermieden und der Arbeitsplatz langfristig gesichert werden. Zu berücksichtigen ist dabei das Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes und die persönliche Leistungsfähigkeit. Die Be-

schäftigten erhalten individuelle Unterstützung bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz. Konkrete Unterstützungsmaßnahmen könnten zum Beispiel eine ergonomischere Arbeitsplatzgestaltung oder auch eine berufliche Qualifizierung sein.

Ludwigshafen, den 07.12.2015

Prof. Dr. Peter Mudra
Präsident