

**Leitbild für das Personaldezernat  
der RWTH Aachen**

1. Die Hochschulen befinden sich im Wandel. Leistungsorientierung, Deregulierung, Wettbewerb und Internationalisierung sind nur einige Aspekte des Wandels. In diesem Prozess sind bei den Beschäftigten mehr Aufmerksamkeit auf übergreifende Entwicklungen und höhere Beweglichkeit gefordert. Die Bereitschaft, Hergebrachtes im Verwaltungshandeln zu verlassen und neue Wege zu gehen, wächst und muss weiter wachsen. Erweitertes Interesse über das eigene Fach hinaus, kostenbewusstes Handeln und ständige Weiterbildung sind gefordert.
2. Von der Auswahl und Führung, von dem Einsatz und der Leistung des Personals in den wissenschaftlichen Einrichtungen hängt die Qualität von Forschung und Lehre entscheidend ab. An dieser Stelle kommt dem Personaldezernat eine wichtige unterstützende Funktion zu.
3. Die Trennung von Dienstvorgesetzten und Fachvorgesetzten im Wissenschaftsbetrieb Hochschule führt zu einer schwierigen Aufgabenstellung für das Personaldezernat und wirkt sich in vielen Fällen bis in die einzelnen Arbeitsabläufe aus. Einerseits herrscht eine starke rechtliche Bindung vor, andererseits verlangt der betreute akademische Bereich seinen Bedürfnissen entsprechende adäquate Lösungen und Ergebnisse. Damit stellen sich hohe Anforderungen an das Personal auf allen Ebenen. Achtung vor dem Recht muss sich mit Einfallsreichtum und hoher Beweglichkeit verbinden.
4. Das Hauptaugenmerk in diesem Leitbild für das Personaldezernat ist auf die Abschnitte - Servicefunktion, Kommunikation und Motivation zu richten.

**Servicefunktion**

Grundsatz ist, den Anliegen der Hochschuleinrichtungen im Rahmen der rechtlichen Vorgaben schnell und qualifiziert nachzukommen. Dazu gehört u. a.:

- ⇒ die Aufgabe als Dienstleistung nicht als Obrigkeitsausübung zu verstehen;
- ⇒ das herangetragene Anliegen, dessen Hintergrund und die zu Grunde liegende Motivation zu verstehen und dem Anliegen so gut wie möglich zu entsprechen.
- ⇒ die Bearbeitung im Rahmen allgemeiner Vorgaben beweglich, zielorientiert, zügig unter Berücksichtigung der Interessen des Kunden/der Kundin zu erledigen,
- ⇒ eilige Angelegenheiten mit Prioritäten zu versehen,
- ⇒ von den Sprechzeiten abzuweichen, sofern dies für die Aufgabenerledigung erforderlich ist,
- ⇒ bei der Beratung alle sachlich erforderlichen Erklärungen und Informationen zu geben,
- ⇒ das Anliegen des Kunden/der Kundin ernst zu nehmen,
- ⇒ schriftliche und mündliche Informationen in verständlicher Form zu geben,

- ⇒ Ermessensentscheidungen nicht restriktiv, sondern zu Gunsten des Kunden/der Kundin auszuüben.
- ⇒ die Ablehnung eines Anliegens/Antrages konzilient und so verständlich auszusprechen, dass die Gründe für die Ablehnung klar sind,
- ⇒ höflich und freundlich aufzutreten, auch in schwierigen Situationen,
- ⇒ zu versuchen, Konfliktsituationen zu entschärfen,
- ⇒ auf günstige äußere Bedingungen, z. B. Ausschluss von Störungen, freundliches Umfeld zu achten,
- ⇒ eng mit Kolleginnen und Kollegen, erforderlichenfalls auch über die Grenzen der Abteilungen hinweg, zusammenzuarbeiten,
- ⇒ unter Ausschöpfung der technischen Mittel verwertbare Informationen an die Einrichtungen zu geben, sowohl im Einzelfall als auch im Allgemeinen.

### **Motivation**

Die Motivation der Beschäftigten wirkt sich unmittelbar auf die Arbeitsqualität aus. Die Motivation ist zu fördern durch:

- ⇒ Kooperativen Führungsstil,
- ⇒ laufende Information über aktuelle Entwicklungen auf dem Sachgebiet, über Rechtsänderungen etc. in den Sachbearbeiter/innenbesprechungen,
- ⇒ konsequente Delegation der Entscheidungsbefugnis und der Verantwortung zur Stärkung der Selbstständigkeit,
- ⇒ kontinuierliche Schulung und Weiterbildung der Beschäftigten; verstärkte Förderung der sprachlichen Ausbildung,
- ⇒ Anerkennung guter Leistungen,
- ⇒ Besprechungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- ⇒ Förderung der Beschäftigten bei ihrem beruflichen Fortkommen,
- ⇒ Förderung der Rotation auf freiwilliger Basis,
- ⇒ Besprechung und Festlegung der Arbeitsziele,
- ⇒ Übertragung besonderer Aufgaben auf hierfür qualifizierte Beschäftigte,
- ⇒ Schaffung und Pflege eines guten Arbeitsklimas,
- ⇒ Förderung des internationalen Austauschs von Verwaltungspersonal.

## **Kommunikation**

Der Kommunikationsprozess nimmt in der Verwaltung eine bedeutende Stellung ein. Er ist wichtig für die Informationsbeschaffung und die Entscheidungsfindung. Kommunikation ist häufig Störfaktoren ausgesetzt, die erkannt und vermieden werden sollten:

- Benutzung von unverständlichen abstrakten Ausdrücken,
- Unkonzentriertheit beim Empfänger,
- Fehldeutungen,
- Vermengung von Tatsachen und Werturteilen,
- Überforderung von Gesprächspartnern/innen
- Überhören von Informationsbestandteilen,
- bewusste Verfälschung von Nachrichten,

Zur Verbesserung der Arbeitsqualität ist daher dem Kommunikationsprozess Aufmerksamkeit zu widmen. Kommunikationsfehler sind aufzufinden und abzustellen.

Im Rahmen der Kommunikation ist wichtig:

- ⇒ Einblick in die Arbeit anderer Bereiche zu gewinnen. Der Austausch von Informationen in diese Richtung ist zu fördern,
- ⇒ mehr Transparenz herzustellen über die Struktur des eigenen Dezernates, die Arbeitsabläufe und Entscheidungskriterien,
- ⇒ Kontakte zu den Einrichtungen, Gremien, Beauftragten herzustellen und zu pflegen,
- ⇒ gegenseitige generelle und einzelfallbezogene Informationen auf allen Ebenen zu pflegen und zu verstärken, was der Vertrauensbildung dient,
- ⇒ alle modernen Wege der Kommunikation zu nutzen und diese ständig auf dem neuen Stand zu halten.