



Hochschule für Musik  
Carl Maria von Weber Dresden



**Personalentwicklungskonzept der  
Hochschule für Musik  
Carl Maria von Weber Dresden  
Erste Fassung – Juni 2018**

Präambel	4
<b>1. Einleitung</b>	
1.1. Ausgangslage und Einflussfaktoren	7
1.2. Ziele des Personalentwicklungskonzeptes	9
1.2.1. Ziele aus Sicht der HfM Dresden	10
1.2.2. Ziele aus Sicht der Mitarbeiter in Lehre und Verwaltung	10
<b>2. Grundlagen der Personalentwicklung in der HfM Dresden</b>	11
2.1. Definition	11
2.2. Aufgaben	11
2.3. Handlungsfelder	12
2.4. Der Personalentwicklungsprozess an der HfM Dresden	12
2.5. Zielgruppen der Personalentwicklung	14
2.6. Zuständigkeiten und Anforderungen an das Personalentwicklungskonzept	15
2.7. Personalplanung	15
<b>3. Personalentwicklung an der HfM Dresden</b>	16
3.1. Bedarfsermittlung	17
3.2. Instrumente der Personalentwicklung	17
3.2.1. Personalauswahl/ -einarbeitung	
3.2.1.1. Personalauswahl	18
3.2.1.2. Personaleinarbeitung	19
3.2.2. Kompetenz- und Potenzialanalyse, Talentmanagement	20
3.2.3. Ausbildung, Karriere- und Laufbahnplanung, Nachfolgeplanung	
3.2.3.1. Ausbildung	21
3.2.3.2. Karriere- und Laufbahnplanung, Nachfolgeplanung	21
3.2.4. Individuelle/ fachspezifische Fort- und Weiterbildungen, Kollektivfortbildung	22
3.2.4.1. Job-Rotation/ Hospitation	23
3.2.4.2. Mitarbeitergespräch	24
3.2.5. Personalentwicklung für die künstlerische Lehre	
Qualitätsnetzwerk	25
Meisterkurse	26
Künstlerische Forschung - Artistic Research	26
Co-Teaching	27
3.2.6. Systematische Führungskräfteentwicklung	28

3.2.7. Förderung des internen Austausches/ Teamentwicklung, Arbeitsgruppen und Projekte	29
3.3. Instrumente der Mitarbeiterbindung (Retentionsmanagement)	
3.3.1 Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie	30
3.3.2. Gesundheitsmanagement	31
4. Befristungspolitik	32
5. Zusammenfassung	32

## **Anlagen**

Anlage 1 – Erläuterungen zu den Handlungsfeldern

Anlage 2 – Organigramm der HfM Dresden

Anlage 3 – Checkliste zur Personalauswahl, Ausschreibung von Stellen (wird noch erarbeitet)

Anlage 4 – Formblatt: Einarbeitung

Anlage 5 – Checklisten zur Karriere- und Laufbahnberatung (wird noch erarbeitet)

Anlage 6 – Checklisten, Übersichten und Vorlagen zur individuellen Fort- und Weiterbildung (wird noch erarbeitet)

Anlage 7 – Ablauf für einen Arbeitsplatzwechsel und für eine Hospitation (wird noch erarbeitet)

Anlage 8 – Gesprächsleitfaden zu Mitarbeitergesprächen (wird noch erarbeitet)

Anlage 9 – Protokollvorlage Mitarbeitergespräch (wird noch erarbeitet)

Anlage 10 – Dienstvereinbarung zum Umgang mit befristeter Beschäftigung und zur Förderung von Karriereperspektiven

### **Anmerkung:**

Soweit in diesem PE-Konzept männliche Bezeichnungen verwendet werden, ist damit auch die weibliche Bezeichnung eingeschlossen. Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird auf die ausdrückliche Verwendung der weiblichen Schriftform verzichtet.

## **Präambel**

Die Hochschule für Musik Dresden versteht sich als ein Ort zur Pflege der Musikkultur, an dem Kunst, Wissenschaft und Lehre in Theorie und Praxis ineinander greifen. Tradition und Erneuerung, Kontinuität und Experiment stehen in lebendigem Austausch. Freiräume für Experimente, neue Arbeitsweisen und (künstlerische) Forschung sind Bestandteil des Hochschulalltags. Aufgabe ist es, das Erbe der Vergangenheit im hochschul-, kultur- und gesellschaftspolitischen Wandlungsprozess zu begleiten, tradiertes in seiner Stärke ebenso weiterzugeben, wie Innovation und Interdisziplinarität zu fördern. Die HfM Dresden hat als künstlerisch-wissenschaftliche Einrichtung sowohl national als auch international einen hervorragenden Ruf. Die Ausgewogenheit zwischen Musik, Pädagogik und Wissenschaft sowie das Bekenntnis zur Exzellenz in der Spitzen- wie in der Breitenausbildung sind für die HfM Dresden Kern ihres Selbstverständnisses.

Die Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden (HfM Dresden) ist eine von 24 deutschen Musikhochschulen. Die Hochschule bietet insgesamt 17 Studiengänge, darunter Bachelor-, Master- und Staatsexamensstudiengänge sowie - bei besonderer musikalischer Eignung - die Meisterklasse an. In den Fächern Musikwissenschaft, Musiktheorie und Musikpädagogik besteht die Möglichkeit zur Promotion und Habilitation. Ergänzt werden die Angebote durch weiterbildende Studiengänge, die berufsbegleitend studiert werden können und das lebenslange Lernen institutionalisieren. Darüber hinaus ist die HfM Dresden für die musikalisch-künstlerische Ausbildung von 150 Schülern am Sächsischen Landesgymnasium für Musik verantwortlich.

Die Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden steht insbesondere für:

- die Gewährleistung umfassender künstlerischer, wissenschaftlicher und pädagogischer Bildungsangebote in allen Bereichen einer Musikhochschule mit dem Ziel der Vermittlung vielseitiger Kompetenzen;
- eine exzellente Ausbildung in den Fachrichtungen Dirigieren/ Korrepetition, Gesang, Klavier, Streicher und Bläser, Jazz/Rock/Pop, Komposition/ Musiktheorie, Instrumental- und Gesangspädagogik, Lehramt Musik sowie
- Lehre und Forschung in Musikwissenschaft, Neuer Musik und Musikermedizin,
- renommierte Hochschulensembles wie die Opernklasse, das Hochschul-sinfonieorchester, den Hochschulchor; das „hfmdd jazz orchestra“ und die „jazz ensembles“;
- Kooperationen mit Orchestern, Ensembles, Theatern, Bildungseinrichtungen, Veranstaltern und Vereinen zur Praxis- und Berufsorientierung sowie zahlreiche öffentliche Veranstaltungen;
- Nachwuchsförderung am Landesgymnasium für Musik.

Grundkonsens ist es, im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung der kommenden Jahre bis 2025, der praxisorientierten und berufsorientierenden Ausbildung von Künstlern, Pädagogen und Wissenschaftlern weiterhin in exzellenter Qualität und auf hohem Niveau gerecht werden zu wollen.

Darüber hinaus sieht die Hochschule die Chance, sich als eine von drei Kunsthochschulen am Standort Dresden und eine von zwei Musikhochschulen in Sachsen stärker zu profilieren.

Hierzu gilt es insbesondere:

1. Profilbildende, weil einzigartige, Kompetenzen in den Bereichen Gesang, Orchesterinstrumente, Komposition, Neue Musik, Dirigieren, Jazz, Instrumental- und Gesangspädagogik (IGP) und Musikermedizin weiter zu stärken.
2. Transdisziplinarität in Zusammenarbeit mit den anderen künstlerischen Hochschulen am Standort Dresden zu leben und neue Studienangebote zu entwickeln.
3. Die Lehramtsausbildung als Aufgabe der Daseinsfürsorge und wichtiges Standbein zu stärken.
4. Künstlerische Forschung (Artistic Research) als einen speziellen Forschungsbereich zu entwickeln.
5. Nachwuchsförderung als eine Aufgabe des Transfers in die Region zu verstehen, an der Förderung des musikalischen Nachwuchses aktiv mitzuwirken, die Bildung entsprechender Netzwerke zu befördern und damit den eigenen künstlerischen Nachwuchs zu sichern.
6. Die Image- und Markenbildung voranzutreiben.
7. Die geografische Lage am östlichen Rand Deutschlands stärker zu nutzen, um neue interessante Regionen im Wettbewerb um die besten Studienbewerber zu erschließen oder bestehende Kooperationen neu aufleben zu lassen.

Die HfM Dresden macht es sich im Rahmen eines Konzeptes zur Personalentwicklung zur Aufgabe, zur Erreichung dieser Ziele für ihre Mitarbeiter optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen und die Organisation an die zunehmenden flexiblen Arbeitsbedingungen anzupassen.

Zu den gegebenen Rahmenbedingungen gehören dabei:

- Rund ein Drittel der Lehrenden der Hochschule werden in den kommenden zehn Jahren in den Ruhestand eintreten.
- Der Qualitätspakt Lehre - mit seinen besonderen Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Lehre - wird im Jahr 2020 auslaufen.

Grundkonsens ist es, im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung der kommenden Jahre bis 2025, der praxisorientierten und berufsorientierenden Ausbildung von Künstlern, Pädagogen und Wissenschaftlern weiterhin in exzellenter Qualität und auf hohem Niveau gerecht werden zu wollen.

Darüber hinaus sieht die Hochschule die Chance, sich als eine von drei Kunsthochschulen am Standort Dresden und eine von zwei Musikhochschulen in Sachsen stärker zu profilieren.

Hierzu gilt es insbesondere:

1. Profilbildende, weil einzigartige, Kompetenzen in den Bereichen Gesang (Lied), Orchesterinstrumente, Komposition und Neue Musik, Dirigieren, Jazz und Musikermedizin weiter zu stärken.
2. Transdisziplinarität in Zusammenarbeit mit den anderen künstlerischen Hochschulen am Standort Dresden zu leben und neue Studienangebote zu entwickeln.
3. Die Lehramtsausbildung als Aufgabe der Daseinsfürsorge und wichtiges Standbein zu stärken.
4. Künstlerische Forschung (Artistic Research) als einen speziellen Forschungsbereich zu entwickeln.
5. Nachwuchsförderung als eine Aufgabe des Transfers in die Region zu verstehen, an der Förderung des musikalischen Nachwuchses aktiv mitzuwirken, die Bildung entsprechender Netzwerke zu befördern und damit den eigenen künstlerischen Nachwuchs zu sichern.
6. Die Image- und Markenbildung voranzutreiben.
7. Die geografische Lage am östlichen Rand Deutschlands stärker zu nutzen, um neue interessante Regionen im Wettbewerb um die besten Studienbewerber zu erschließen oder bestehende Kooperationen neu aufleben zu lassen.

Die HfM Dresden macht es sich im Rahmen eines Konzeptes zur Personalentwicklung zur Aufgabe, zur Erreichung dieser Ziele für ihre Mitarbeiter optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen und die Organisation an die zunehmenden flexiblen Arbeitsbedingungen anzupassen.

Zu den gegebenen Rahmenbedingungen gehören dabei:

- Rund ein Drittel der Lehrenden der Hochschule werden in den kommenden zehn Jahren in den Ruhestand eintreten.
- Der Qualitätspakt Lehre - mit seinen besonderen Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Lehre - wird im Jahr 2020 auslaufen.

- Der Freistaat Sachsen hat für den Auf- und Ausbau der Studiengänge im Lehramt spezielle Förderprogramme entwickelt, die bis zum Jahr 2030 ihre Wirksamkeit entfalten werden.
- Die Hochschulentwicklungsplanung bis 2025 in Sachsen deckelt die Studierendenzahlen und sieht damit auch für die Hochschule für Musik eine Reduktion der Zahl der Studierenden aus Gründen der Verbesserung der Qualität der Lehre vor.
- Die Anzahl ausländischer Studierender nimmt weiter zu.
- Die Aufgaben in der Verwaltung werden durch die neue Hochschulsteuerung immer vielfältiger und komplexer.
- Die abnehmende Attraktivität des Öffentlichen Dienstes (Image), vornehmlich im Bereich Verwaltung, könnte langfristig zu einem Fachkräftemangel für bestimmte Aufgabenfelder führen. Die Inanspruchnahme externer Dienstleistungen wird damit zunehmen.

Die aus diesen Rahmenbedingungen und den aktuellen Gegebenheiten resultierenden Ziele für die Personalentwicklung sind:

- 1. Erhalt und Förderung einer herausragenden künstlerisch-wissenschaftlichen Exzellenz der Lehre und Forschung**
- 2. eine effektive, moderne Verwaltung**
- 3. zufriedene, motivierte und gut qualifizierte Mitarbeiter**

Die immer schneller stattfindenden Veränderungen erfordern ein dynamisches Vorgehen, dass Personalentwicklung als Prozess versteht, der eine klare Zielsetzung verfolgt und fundiert vorbereitet und gestaltet sein muss. Ein Prozess, der nicht starr und statisch ist, sondern der es ermöglicht, sowohl bestehende Handlungsfelder kontinuierlich weiter zu entwickeln als auch auf aktuelle Anforderungen zeitnah zu reagieren.

Eine strategische und nachhaltig ausgerichtete Personalentwicklung bedarf eines konzeptionellen Rahmens, der sowohl Voraussetzung als auch Grundlage für das gemeinsame Handeln in einer Organisation ist. Für die HfM Dresden besteht die aktuelle Herausforderung darin, dies in einem ganzheitlichen Konzept zu etablieren, umzusetzen und weiterzuentwickeln. Im Rahmen dieses hier vorgelegten PE-Konzeptes sollen daher erste Grundlagen erarbeitet werden. Zugleich dient dieses Konzept als Orientierung für die Anwendung und Umsetzung der genannten Instrumente und Methoden. Darauf aufbauend werden konkrete Verantwortungsbereiche und Aufgabengebiete abgegrenzt, sowie Checklisten und Leitfäden zur besseren Umsetzung erarbeitet. Aus diesem Grund sind einzelne aufgeführte Anlagen noch nicht vollständig ausgearbeitet.

In das vorliegende Konzept fließen bereits erarbeitete Grundlagen aus dem Hochschulentwicklungsplan, dem Qualitätsentwicklungskonzept und dem Gesamtkonzept zur Steigerung des Studienerfolgs der HfM Dresden ein.

**FAZIT:**

**Personalentwicklung macht die Organisation handlungs- und zukunftsfähig und ist deshalb zentraler Erfolgsfaktor für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben und Anforderungen.**

## 1. Einleitung

### 1.1. Ausgangslage und Einflussfaktoren

Ein hohes Qualifikationsniveau und lebenslanges Lernen liegen im gemeinsamen Interesse von Lehrenden, Mitarbeitern und der Hochschulleitung. Daraus resultiert zum einen ein Anspruch der Mitarbeiter auf Qualifizierung. Zum anderen müssen sich künstlerische Mitarbeiter und Hochschullehrer sowie Mitarbeiter der Verwaltung ständig dem künstlerisch-wissenschaftlichen, technischen und administrativen Fortschritt anpassen, um den sich verändernden Anforderungen entsprechend gerecht zu werden.

Die HfM Dresden macht es sich zur Aufgabe, Wege zur Mitarbeiterförderung zu erkennen und Potenziale zu fördern. Ein stetig wachsender Bedarf an arbeitsplatzspezifischer Weiterentwicklung, die knappe Ressource Personal und ein hoher Anteil der Lehre, der über freie Mitarbeiter abgesichert wird oder Mitarbeiter, die über Drittmittel finanziert werden müssen, ist die Ausgangslage zur Erarbeitung eines PE-Konzeptes. Im Fokus der Personalentwicklung steht dabei die Vermittlung und Förderung erforderlicher Kenntnisse sowie Fähig- und Fertigkeiten, die zur Bewältigung der strategisch begründeten Leistungsanforderungen der Hochschule für alle in diesem Konzept beschriebenen Zielgruppen benötigt werden. Aus Mitarbeitersicht stehen dabei Verbesserung und die Aufrechterhaltung der fachlichen und persönlichen Qualifikation sowie die Erkennung bisher ungenutzter Potenziale und Fähigkeiten im Vordergrund. Für die HfM Dresden resultiert dies aus der Sicherung des notwendigen Fach- und Führungskräftebestandes, der Anpassung an die Erfordernisse des Sächsischen Hochschulfreiheitsgesetzes sowie der Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsfähigkeit.

Die HfM Dresden befindet sich inmitten zahlreicher dynamischer und komplexer Entwicklungsprozesse. Daraus lassen sich einige Einflussfaktoren (intern/ extern) ableiten, die im Wesentlichen folgende Punkte umfassen:

- Demografischer Wandel, Personalressourcen
- Haushaltskonsolidierung (Länder, Bund, EU), knappe Ressourcen
- Wertewandel der Gesellschaft, neues Anspruchsdenken der Studierenden, Lehrenden und der Mitarbeiter (neue Anforderungen und Erwartungen an eine

sinnvolle und befriedigende Tätigkeit) → in Kombination mit Elternschaft, Pflege von Angehörigen, ehrenamtliches Engagement

- langfristige Veränderungen auf dem Musikerarbeitsmarkt
- Personalabbau/ -weggang
- Wissensverlust/ Wissensmanagement
- Wettbewerb um Fachkräfte und exzellente Lehrende
- sich verändernde Anforderungen an die Lehre (z.B. Digitalisierung, Umgang mit neuen Medien, neue pädagogische Konzepte, wachsende Anforderungen an die Berufspraxis, interkulturelle Teams etc.)
- neue Verwaltungsprozesse und -aufgaben (Einführung HISinOne und ERP)
- Nebentätigkeiten
- neue Technologien/ Trends im Musikbereich

Die Erfordernisse aus Neuer Hochschulsteuerung, zunehmender Digitalisierung und der wachsenden Autonomie der Hochschulen stellen insbesondere kleinere Hochschulen, wie die HfM Dresden, vor besondere Herausforderungen. Dem Umbau überholter, teilweise veralteter Verwaltungsstrukturen sowie der Qualifikation und Bindung von Mitarbeitern an die Hochschule gilt daher auch im Rahmen dieses PE-Konzeptes besondere Aufmerksamkeit.

Der Hochschule stehen im Haushalt laut Stellenplan 99 Stellen zur Verfügung. Davon waren 2017 durchschnittlich 97,25 Stellen besetzt. Über die Sonderzielvereinbarung Lehramt konnte die Hochschule darüber hinaus weitere 4,25 Stellen (befristet) besetzen. Über weitere Drittmittelprojekte des Bundes (Qualitätspakt Lehre, Professorinnenprogramm) wurden insgesamt 8,2 Stellen (befristet) besetzt. Aus Mitteln des Initiativbudgets (Landesmittel) konnten 5,5 Stellen (befristet) besetzt werden. Zum 31. 12. 2017 waren an der Hochschule damit 147 Beschäftigte tätig.

In der Lehre waren im Jahr 2017 insgesamt 73 Professoren (davon 26 wbl.), 26 künstlerisch/ wissenschaftliche Mitarbeiter (davon 12 wbl.) sowie 238 Lehrbeauftragte tätig. Dreizehn hauptamtlich beschäftigte Lehrende stammen zum Stichtag 31.12.2017 aus dem Ausland, dies entspricht 13,95% (acht Professoren und fünf künstlerische Mitarbeiter). Im Rahmen der Zielvereinbarung mit dem Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst ist es erklärtes Ziel der Hochschulleitung, den Anteil an Professorinnen bis 2020 auf 38% anzuheben. In der Hochschulverwaltung waren 47 Beschäftigte (37 wbl.) angestellt. Die Hochschule beschäftigt derzeit sechs Mitarbeiter mit Schwerbehinderung.

Die HfM Dresden orientiert sich im Rahmen der Personalentwicklung an nachfolgenden verbindlichen Regelungen:

- Sächsisches Hochschulfreiheitsgesetz

- Rahmenkodex über den Umgang mit befristeter Beschäftigung und die Förderung von Karriereperspektiven an den Hochschulen im Freistaat Sachsen
- Dienstvereinbarung zum Umgang mit befristeter Beschäftigung und Förderung von Karriereperspektiven
- Berufsordnung der HfM Dresden (BerufO)
- Sächsische Hochschulleistungsbezügeverordnung
- Sächsisches Personalvertretungsgesetz

Die berufliche Aus- und Weiterbildung für den Öffentlichen Dienst wird im Berufsausbildungsgesetz (BBiG) geregelt. Ebenso finden sich Regelungen im BRRG, BLV und den gültigen Tarifverträgen des Öffentlichen Dienstes.

Aus allen genannten Einflussfaktoren lassen sich die folgenden Handlungsfelder für die Personalentwicklung an der HfM Dresden ableiten:

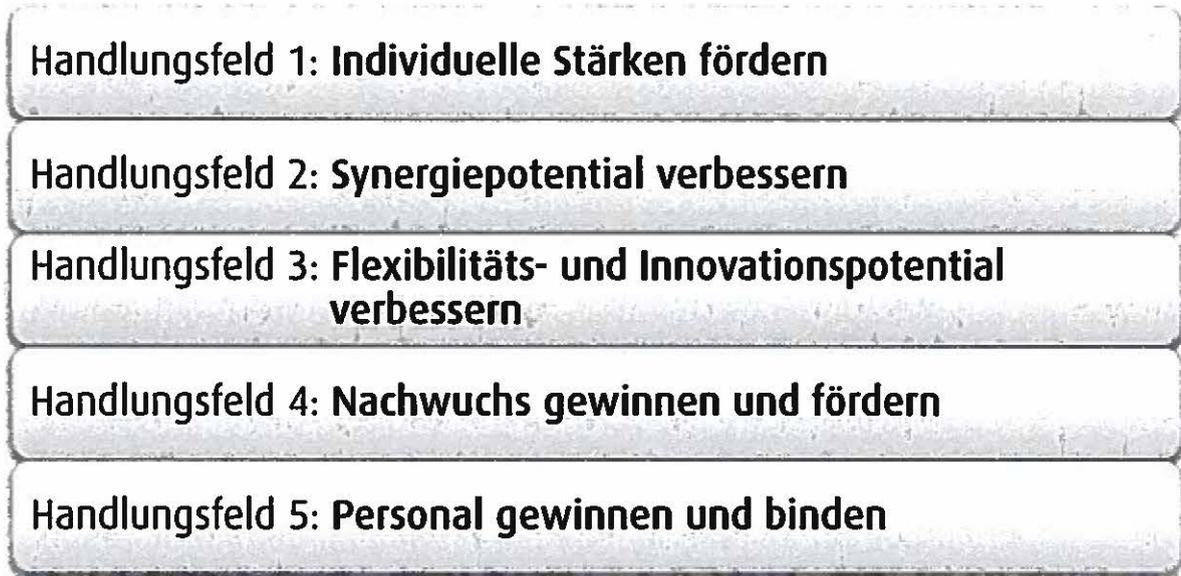


Abbildung 1: Die fünf Handlungsfelder der PE in der HfM Dresden

## 1.2. Ziele des Personalentwicklungskonzeptes

Um die - über den Hochschulentwicklungsplan und die Zielvereinbarung verabredete - hohe Qualität der Lehre und künstlerische Praxis aufrecht zu erhalten sowie diese durch eine leistungsfähige Verwaltung zu unterstützen, braucht es zur richtigen Zeit, an der richtigen Stelle, gut ausgebildetes Personal. Daher hängt die zukünftige Leistungsfähigkeit sowie die Erreichung der gesteckten strategischen Ziele der HfM Dresden in hohem Maße von der Anzahl, der Arbeitsfähigkeit, der Kompetenz und der Motivation der Lehrenden und Mitarbeiter ab.

Ziel des PE-Konzeptes ist eine verbesserte Mitarbeiterförderung und Mitarbeiterbindung sowie die damit einhergehende Bereitstellung von Personal zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Die Personalentwicklungsmaßnahmen sollen u.a. dazu dienen, die

Arbeitsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters zu gewährleisten sowie die Erhaltung und Entfaltung der individuellen Leistungsfähigkeit zu fördern. Die erarbeiteten Maßnahmen sind damit einerseits ein Mittel zur Erreichung und Sicherung der künstlerisch-wissenschaftlichen und strategischen Ziele der HfM Dresden sowie andererseits zur Sicherstellung eines funktions- und leistungsfähigen Hochschulbetriebes. Nachfolgend werden diese Ziele noch einmal für beide Anspruchsgruppen formuliert:

### **1.2.1. Ziele aus Sicht der HfM Dresden**

Aus Sicht der HfM Dresden sollen langfristig folgende Ziele mit dem Personalentwicklungskonzept verfolgt werden (siehe HEP 2025):

- Förderung der künstlerisch-wissenschaftlich-pädagogischen Exzellenz
- langfristige Sicherung von Fach- und Führungskräften sowie des studentischen Nachwuchses
- Vorbereitung von Mitarbeitern auf neue bzw. höherwertige Aufgaben, Aufgaben der Hochschul-Selbstverwaltung
- anforderungsgerechte Anpassung der fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten; gezielte Förderung des eigenen Nachwuchses (Ausbildung)
- Sicherung der Arbeitsplätze durch erfolgreiche Aufgabenbewältigung und Erfüllung der vorgegebenen Qualitätsstandards
- Erkennen und Fördern der vorhandenen Mitarbeiterpotenziale
- rechtzeitige Nachfolgeregelungen und Karriereplanung
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit, der Motivation und des Engagements aller Mitarbeiter und Führungskräfte (Mitarbeiterbindung)
- Förderung von „künstlerisch-kreativen“ Freiräumen und „lernförderlicher“ Organisationskultur/ -struktur

### **1.2.2. Ziele aus Sicht der Mitarbeiter in Lehre und Verwaltung**

Folgende Ziele aus Sicht der Mitarbeiter in Lehre und Verwaltung konnten bereits in zwei Workshops eruiert werden:

- Entwicklung und Verbesserung von Fach-, Methoden-, Führungs- und Sozialkompetenzen
- persönliche und berufliche Entfaltung
- Aktivierung bisher ungenutzter persönlicher Potenziale
- Aneignung karrierebezogener Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg
- Minderung des Arbeitsplatzverlustrisikos und gesundheitsbedingter Ausfälle
- Verbesserung der Einkommenssituation
- Reduzierung der Befristungen von Arbeitsverträgen
- Leistungserhalt und Erhalt des Anschlusses an externe Entwicklungen

Das hier vorliegende Konzept entstand unter Beteiligung der Hochschulleitung, des Dezernates Personal, des Personalrates und in Teambuildingworkshops von Lehre, Hochschulverwaltung sowie der Hochschulleitung. Die Ergebnisse aller Einzelmaßnahmen sind in dieses Konzept eingeflossen, das regelmäßig überprüft und fortgeschrieben wird.

## **2. Grundlagen der Personalentwicklung in der HfM Dresden**

### **2.1. Definition**

Personalentwicklung ist ein Kernprozess des Personalmanagements und erarbeitet Maßnahmen zur Qualifizierung und Förderung einzelner Mitarbeiter und von Teams. Sie umfasst unter anderem die Feststellung des Bildungsbedarfs, die Vermittlung neuer Kenntnisse und Verhaltensweisen mit Hilfe geeigneter Methoden, die systematische Förderung von Mitarbeitern, die persönliche Karriereplanung und das Bildungscontrolling. Im weitesten Sinne wird mit der PE auch die Anpassung an Veränderungen und die Flexibilisierung des Personals an äußere Bedingungen geknüpft. Die PE im weitesten Sinne wird auch als Organisationsentwicklung bezeichnet und ist wichtiger Bestandteil bzw. der äußere Rahmen der PE. So können in diesem Bereich langfristige Strategien und die Etablierung einer hohen Flexibilität der Organisation zu einer besseren Anpassung an äußere Einflüsse, wie bspw. Gesetzesänderungen oder Förderbedingungen, führen.

### **2.2. Aufgaben**

Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln ist eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte der Hochschule, der Fakultäten, der Institute und der Dezernate, sowie der Zentralen Einrichtungen. Sie wird als strategische Aufgabe verstanden und leistet dementsprechend einen Beitrag zum Erfolg der HfM Dresden. Daraus folgend sind die Instrumente der PE in ein ganzheitliches System zu integrieren und aufeinander abzustimmen. In diesem PE-Konzept werden Verwaltung und Lehre bewusst nicht als getrennte Aufgabenbereiche betrachtet bzw. wird bei einzelnen PE-Instrumenten auf die Anwendung in Lehre/ Verwaltung hingewiesen. Die Lehre bildet den Wertschöpfungsprozess der HfM Dresden und wird durch die Verwaltungsprozesse regelmäßig unterstützt. Ein Zusammenspiel bzw. ein Austausch innerhalb dieser Prozesse ist ein großes ungenutztes Potential, welches als Organisations- und damit auch als Personalentwicklungsansatz langfristig berücksichtigt werden muss. Grundlage für die strategisch langfristige Ausrichtung der Organisations- und Personalentwicklung bildet der Hochschulentwicklungsplan, der regelmäßig fortgeschrieben wird.

### **2.3. Handlungsfelder**

Wie bereits unter 1.1. beschrieben, lassen sich für die HfM Dresden fünf strategische Handlungsfelder der PE ableiten:

1. individuelle Stärken fördern
2. Synergiepotential verbessern
3. Flexibilität- und Innovationspotential verbessern
4. Nachwuchs gewinnen und Fördern
5. Personal gewinnen und binden

Anlage 1 (Erläuterungen zu den Handlungsfeldern) veranschaulicht und erläutert die wesentlichen Inhalte der einzelnen Handlungsfelder.

Damit werden die zentralen Bausteine der Personalentwicklung auf einen Blick erfasst werden. Fest steht, dass eine Personalentwicklung, die den Anspruch erhebt, strategisch ausgerichtet zu sein und systematisch zu agieren, auf keinen dieser Baustein verzichten kann. Ein wesentliches Ziel zukünftiger Personalentwicklung ist es, über ein System abgestimmter, vernetzter und qualitätsgesicherter PE-Instrumente zu verfügen, die sich an deren Handlungsfeldern der Zukunft orientieren.

Und: Welche Instrumente und Maßnahmen sind in diesem Zusammenhang am wirkungsvollsten und bieten sich daher für die konkrete Umsetzung in der Hochschule an?

### **2.4. Der Personalentwicklungsprozess an der HfM Dresden**

Die auf den Handlungsfeldern, Strategien und Visionen zielenden Personalentwicklungsmaßnahmen müssen systematisch geplant, individuell oder zielgruppenspezifisch durchgeführt und ihre Ergebnisse überprüft werden. Das Bildungscontrolling übernimmt dabei die zentrale Planung, Steuerung und Kontrolle der Personalentwicklungsmaßnahmen.

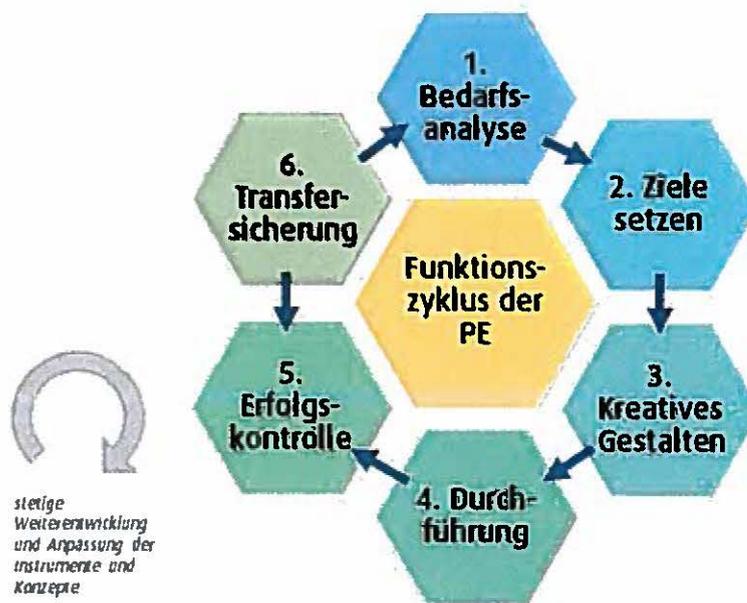


Abbildung 2: Personalentwicklung als ganzheitlicher Prozess in der HfM Dresden  
 (Quelle: Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung, Bild: Becker, Manfred (2005): Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart 2005, S. 17)

Folgende Aufgaben sind bei der Einführung einer prozessorientierten PE und im Rahmen des Bildungscontrollings zukünftig vom Dezernat Personal der HfM Dresden zentral durchzuführen:

#### A. Erfüllung der Planungs- und Steuerfunktion

- Ableitung und Formulierung von Weiterbildungszielen entsprechend der Hochschulentwicklungsplan (HEP)
- Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs (aus Mitarbeitergespräch, Mitarbeiterbefragungen, 360-Grad-Feedback)
- Planung und Koordinierung von Maßnahmen zur Erfüllung des PE-Bedarfs
- Erstellung eines Bildungsangebots
- Planung und Überwachung eines zentralen Budgets für PE
- Auswahl von Bildungsträgern und Referenten sowie Abstimmung der Inhalte (bzw. Formate) sowie methodischen Vorgehensweise
- Beratung des Rektorates, der Führungskräfte und der Mitarbeiter in allen Fragen der PE und zu Weiterbildungsmöglichkeiten
- Erarbeitung neuer, innovativer PE-Maßnahmen sowie deren Erprobung und Evaluierung

#### B. Evaluation

- Evaluation der durchgeführten PE-Maßnahmen

- Kontrolle der Zielerreichung und Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen (Soll-Ist-Vergleiche und deren Bewertung)
- Erarbeitung von Veränderungsvorschlägen

### C. Transfersicherung

- Koordinierung von Feedbackgesprächen, um den Erfolg der Weiterbildungsmaßnahmen zu besprechen und ggf. über weiterführende Maßnahmen zu entscheiden



Abbildung 3: Ebenen der Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen

## 2.5. Zielgruppen der Personalentwicklung

Die Zielgruppen der PE lassen sich aus der Organisations- und Prozessstruktur der HfM Dresden ableiten:

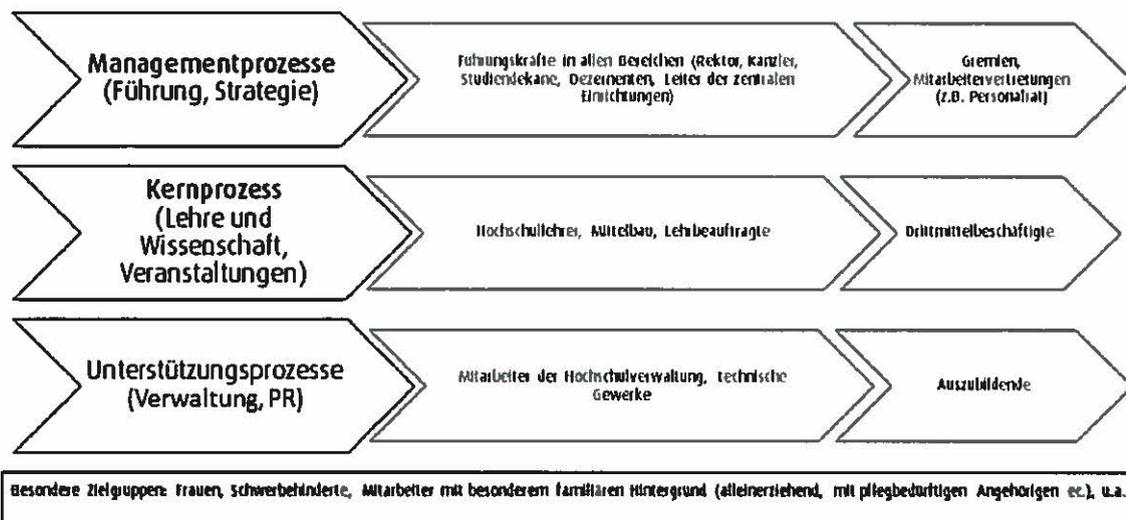


Abbildung 4: Zielgruppen der PE anhand der Prozesslandschaft der HfM Dresden

## 2.6. Zuständigkeiten und Anforderungen an das Personalentwicklungskonzept

Wie bereits unter 2.2 erwähnt, ist Personalentwicklung verantwortliche Aufgabe aller Führungskräfte der HfM Dresden. Folgende Zuständigkeiten ergeben sich aus dem Kontext der Aufgaben und der jeweiligen Position an der HfM Dresden:

Organ	Aufgaben und Zuständigkeiten
Rektor/Prorektoren/ Kanzler	<ul style="list-style-type: none"><li>• strategischer Rahmen der PE</li><li>• Ausrichtung und Ausprägung der PE</li><li>• aktives Vorleben von PE im Führungsprozess</li></ul>
Personalrat, Lehrbeauftragte und Vertretungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Weiterentwicklung der einzelnen PE-Handlungsfelder</li><li>• Sprachrohr der Mitarbeiter der Verwaltung</li><li>• Evaluator („Feuermelder“)</li></ul>
Organisationseinheit Personal (-entwicklung)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Festlegung von Zielen bzw. Ergebnissen für die PE</li><li>• Definition und Erstellung der PE-Instrumente</li><li>• Dienstleister und Partner der Führungskräfte in Fragen der PE</li><li>• Manager aller PE-Aktivitäten</li></ul>
Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalentwickler vor Ort</li><li>• Förderer der eigenen Mitarbeiter</li><li>• Definition der Lernprozesse der Mitarbeiter</li><li>• aktives Vorleben von PE im Führungsprozess</li></ul>

Abbildung 5: Zuständigkeiten der PE in der HfM Dresden

PE betrifft sämtliche Bereiche der HfM Dresden. Sie wirkt nur dann, wenn sie von allen Lehrenden und Mitarbeitern und von der Hochschulleitung getragen, initiiert, gepflegt und gelebt wird. Akteure sind das Rektorat, die Dekane/ Studiendekane, die Mitarbeiter sowie das Dezernat Personal mit einer integrierten Organisations- und Personalentwicklung. Ebenso in der Verantwortung sind die in der Hochschule verankerten Gremien und Vertretungen (bspw. Gleichstellungsbeauftragte, Personalrat).

## 2.7. Personalplanung

Die Personalplanung ist ein Teilgebiet des Personalmanagements und umfasst u. a. die Ermittlung des Personalbedarfs und die Planung von PE-Maßnahmen. Aufgabe der HfM Dresden ist es, den Personalbedarf frühzeitig zu ermitteln und PE-Maßnahmen so zu gestalten, dass kurz-, mittel- und langfristig die für die HfM Dresden benötigten Mitarbeiter sowohl für die Lehre wie für die Administration in der erforderlichen Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und, unter Berücksichtigung der künstlerisch-wissenschaftlichen und strategischen Ziele der HfM Dresden, intern bzw. von außerhalb zur Verfügung stehen.

Die folgenden Dokumente werden vom Dezernat Personal für eine notwendige Analyse bzw. für eine rechtzeitige Personalplanung und daraus resultierenden Umsetzungsaufgaben in der PE der Hochschulleitung regelmäßig zur Verfügung gestellt:

- tabellarische Übersicht frei werdender Stellen,

- Stellenbeschreibungen,
- Personalakte (Auszug) inkl. Überblick über bereits erfolgte Qualifizierungen,
- Anforderungsprofile,
- Stellenplan,
- Stellenbesetzungsplan,
- Regelabläufe Personalplanung (Abgänge, Schaffung/ Streichung/ Änderung von Stellen und Stellenbeschreibungen, Besetzung von Stellen)

### 3. Personalentwicklung an der HfM Dresden

Ziel der HfM Dresden ist es, die Potenziale der Mitarbeiter optimal auszuschöpfen, um Bestleistungen in der künstlerisch-wissenschaftlichen-pädagogischen Lehre sowie im technischen und administrativen Bereich zu erreichen. Voraussetzungen dafür sind, dass die Mitarbeiter sowie Führungskräfte Interesse zeigen, sich weiterzuentwickeln und ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten auszubauen. Darüber hinaus sollen deren Wünsche und Bedürfnisse berücksichtigt werden, die in einem Führungs-, Potential- oder Mitarbeitergespräch festgehalten werden können. Maßgeschneiderte Förderungen für unterschiedliche künstlerisch-wissenschaftliche, pädagogische, technische und administrative Qualifizierungsphasen bestehen aus vielen einzelnen Bausteinen.

Das PE der HfM Dresden orientiert sich an folgenden Prinzipien:

- Bedarfs- und Problemorientierung
- arbeitsplatznahe Maßnahmen
- Kompatibilität mit den Führungsgrundsätzen und der Hochschulentwicklungsplanung und den Maßgaben der Qualitätsentwicklung der HfM Dresden

Der PE-Prozess umfasst dabei das aufeinander Abstimmen von Auswahl, Bildung und Förderung auf Basis der individuellen Bedürfnisse der HfM Dresden sowie das Ableiten geeigneter Maßnahmen und Strategien, die eine Qualifizierung der Beschäftigten und Führungskräfte zum Ziel haben. Grundlage dafür bilden die festgelegten fünf Handlungsfelder und individuellen Anforderungsprofile der jeweiligen Stellen. Sie geben im allgemeinen Auskunft über die notwendigen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen sowie persönlichen Kompetenzen und werden personenunabhängig definiert. Die PE-Maßnahmen sind dadurch charakterisiert, dass sie auf eine umfassende Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter abzielen und zu deren Motivation sowie Bindung an die Organisation geeignet sein sollen.

Zur Nachwuchsförderung und Führungskräfteentwicklung ist es unabdingbar, Förderprogramme sowohl für den künstlerisch-wissenschaftlich-pädagogischen als auch für den technischen und administrativen Nachwuchs zu entwickeln. Wenn dies gelingt, profitiert die HfM Dresden durch:

1. Bildung eines qualifizierten Nachwuchspools
2. bessere Nutzung vorhandener Potenziale und Qualifikationen
3. Verstärkung der Kooperation bzw. Zusammenarbeit innerhalb der HfM Dresden
4. positive Innen- und Außenwirkung

Die HfM Dresden bietet ihren Mitarbeitern entsprechende Perspektiven und Anreize. Zugleich wird an der HfM Dresden eine entsprechende Vorsorge für Nachbesetzungen getroffen. Der eigene Nachwuchs wird bereits frühzeitig an die HfM Dresden gebunden.

### 3.1. Bedarfsermittlung

Der Bedarf an PE resultiert einerseits aus den strategischen Zielen der HfM Dresden und den damit verbundenen täglichen Aufgaben der Beteiligten. Andererseits sollen Bedarfsinstrumente und/ oder Personalkennzahlen geschaffen werden, die als Grundlage für die PE an der HfM Dresden genutzt werden können, z. B. Bedarfe aus:

- Stellenplan, Anforderungsprofilen, Tätigkeitsbeschreibungen
- Statistiken (Einstellungen, Abgänge, Krankenstand etc.)
- Mitarbeitergesprächen
- Zielvereinbarung und Rückmeldung
- Regelbeurteilung

### 3.2. Instrumente der Personalentwicklung

Um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen begegnen zu können, kann im Kontext von Personalentwicklung auf eine Vielzahl von Instrumenten und Maßnahmen zurückgegriffen werden. Derzeit wird bereits eine Reihe von Personalentwicklungsinstrumenten in den Fakultäten und in Dezernaten umgesetzt. Neben den Schwerpunktsetzungen bei der Einführung und Umsetzung von Personalentwicklungsinstrumenten ist es angeraten, sich fachübergreifend auf die Etablierung von einfachen Methoden der Personalentwicklung zu verständigen, um eine nachhaltige Akzeptanz und Nutzung der Instrumente zu erreichen.

Folgende Personalentwicklungsinstrumente werden, vor dem Hintergrund der benannten Anforderungen und der Ergebnisse aus den Beteiligungsworkshops der Mitarbeiter, als besonders wirkungsvoll für die HfM Dresden bewertet:

PE-Instrument	Siehe unter:
Personalauswahl	3.2.1.1.
Personaleinarbeitung	3.2.1.2.
Kompetenz-/ Potentialanalyse, Talentmanagement	3.2.2.
Ausbildung, Karriere- und Laufbahnplanung, Nachfolgeplanung	3.2.3.

Individuelle/ Fachspezifische Fort- und Weiterbildungen, Kollektivfortbildung	3.2.4.
Personalentwicklung für die künstlerische Lehre - Qualitätsnetzwerk/ Meisterkurse/ Artistic Research/ Co-Teaching	3.2.5.
systematische Führungskräfteentwicklung	3.2.6.
Förderung des internen Austausches/ Teamentwicklung, Arbeitsgruppen und Projekte	3.2.7.
<b>Instrumente der Mitarbeiterbindung (PE-Instrumente im weiteren Sinne, Retention)</b>	
Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie	3.3.1
Gesundheitsmanagement	3.3.2.
Berufliche Integration/ Inklusion	Diese Bausteine werden erst mit Umsetzung der entsprechenden Strategien entwickelt.
Fallmanagement für besondere personalwirtschaftliche Fälle (u.a. Stellenreduzierung, Erkrankungen, Leistungsminderung)	Noch nicht erarbeitet

Die Konzentration auf diese wesentlichen Instrumente und die Beschreibung von Mindeststandards verfolgen das Ziel, Führungskräften und anderen Personalentwicklungsverantwortlichen eine Orientierungshilfe an die Hand zu geben, mit der sie die derzeitige "Güte" dieser Personalentwicklungsinstrumente in ihrem Verantwortungsbereich bewerten und je nach bereichsspezifischer Prioritätensetzung umsetzen bzw. weiter entwickeln können. Mittelfristig soll damit eine gemeinsame Grundlage erarbeitet werden, damit Personalentwicklung in vergleichbarer Art und Weise in allen Bereichen umgesetzt werden kann.

Neues Wissen und neue Fähigkeiten werden so vermittelt, dass Lehrende und Beschäftigte in der Lage sind, ihre jeweiligen Aufgaben effektiv und hoch motiviert zu erfüllen. Die Hochschule fördert damit die so genannte Employability (Beschäftigungsfähigkeit) der Mitarbeiter und fordert gleichzeitig die Bereitschaft, sich verändernden globalen Arbeitsbedingungen zu stellen und durch Eigeninitiative und Engagement ihre persönliche Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Maßnahmen der Personalentwicklung sind kein Selbstzweck. Sowohl Führungspersonal als auch Mitarbeiter müssen sowohl einen persönlichen Nutzen als auch einen beruflichen Vorteil aus einer Weiterbildungsmaßnahme ziehen können.

### **3.2.1. Personalauswahl/ -einarbeitung**

#### **3.2.1.1. Personalauswahl**

Personalentscheidungen haben Langzeitwirkung und haben extrem kostenintensive Folgen. Je professioneller das Personalauswahlverfahren in allen Phasen gestaltet wird, desto größer ist die Chance, dass es eine erfolgreiche Besetzung der Stellen gibt. Ziel der Personalauswahl sollte also sein, unter Berücksichtigung aktueller und mittelfristiger Anforderungen an die zu besetzende Stelle sowie der Hochschulentwicklungsplanung die besten Bewerber zu erreichen und die Richtigen

auszuwählen. Zunächst soll geklärt werden, wie sich der Verantwortungsbereich in den kommenden Jahren entwickeln wird, um dann die Stellenbesetzung, sofern erforderlich, nicht nur an den heutigen Aufgabenzuschnitt anzupassen, sondern mögliche Veränderungen mit zu bedenken. Dies gilt für Verwaltung und Hochschullehre gleichermaßen. Bevor entschieden wird, ob bzw. wie eine Stelle wiederzubesetzen ist, erfolgt eine fachliche und inhaltliche Betrachtung des Verantwortungsbereichs und der Rahmenbedingungen. Diese Anforderungen können mithilfe des Kompetenzmodells (siehe Abb. 8) erarbeitet werden.

Für die Hochschulverwaltung obliegt die Personalauswahl der Verantwortung des Kanzlers in Abstimmung mit dem Dezernat Personal und dem Personalrat.

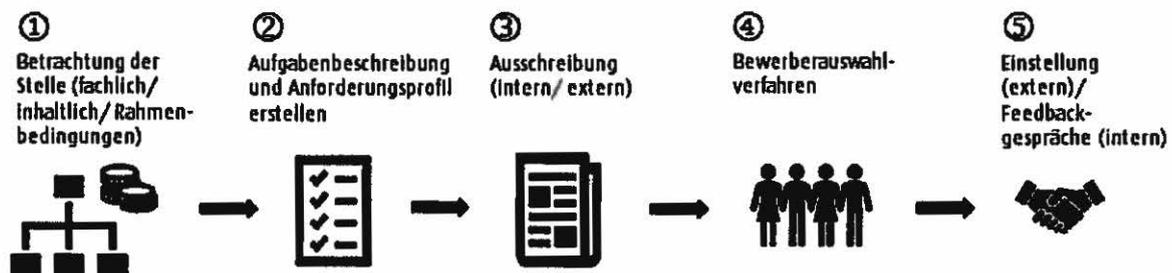


Abbildung 6: Auswahl von PE-Instrumenten (allgemein, Verwaltung)

Das Rektorat legt die Stellen für Hochschullehrer im Benehmen mit dem Fakultätsrat durch Funktionsbeschreibungen inhaltlich fest. Stellenbesetzungen, Ausschreibungen und das Berufungsverfahren im Bereich der Lehre regeln die §§ 57ff SächsHSFG sowie die Berufsordnung der HfM Dresden in der Verantwortung des Rektorats.

Die Hochschule wird in den kommenden Jahren bis 2030 durch fast 50 Prozent altersbedingte Abgänge in der Lehre vor großen Herausforderungen stehen. Die Berufung von Professoren bildet das zentrale Element der Qualitätssicherung, denn Studieninteressierte in den künstlerischen Fächern zeigen ein anderes Bewerbungsverhalten als durchschnittliche Studierende, für die beispielsweise Wohnortnähe, der allgemeine Ruf der Hochschule oder die Lebensqualität der Unistadt entscheidende Kriterien für die Auswahl der Hochschule sind. An einer Musikhochschule bewerben sich die Bewerber gezielt aufgrund eines Professors, in dessen Klasse sie aufgenommen werden wollen.

### 3.2.1.2. Personaleinarbeitung

Bei der Einführung neuer Mitarbeiter im Rahmen systematischer Einarbeitungsprogramme stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Wird der Einarbeitung der neuen Mitarbeiter genügend Beachtung geschenkt?

- Wird der Einarbeitung der neuen Mitarbeiter genügend Beachtung geschenkt?
- Werden geplante Maßnahmen ergriffen, um den Integrations- und Einarbeitungsprozess erfolgreich zu gestalten?

Die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter - als Führungsaufgabe der direkten Vorgesetzten verstanden - ist wirtschaftlicher als das nachträgliche Korrigieren von vermeidbaren Fehlern. Die Einführung neuer Mitarbeiter soll dazu dienen, ihnen einen allgemeinen Überblick über die HfM Dresden zu geben sowie das Leistungsspektrum und wichtige Ansprechpartner vorzustellen. Die Hochschule will ihren neuen Mitarbeitern damit die Orientierung im neuen Arbeitsumfeld erleichtern. Des Weiteren ermöglicht der Effekt des „über den Tellerrand Schauens“, Einblicke in die Strukturen anderer Abteilungen. Besonders im Zusammenwirken der Verwaltung mit den Fakultäten ist es wichtig, die gegenseitigen Abläufe zu kennen und sich zu unterstützen. Neuen Verwaltungsmitarbeitern und den administrativen Mitarbeitern in den Fakultäten sollte die Chance gegeben werden, die Arbeiten der anderen Organisationseinheiten und ihre Mitarbeiter kennen zu lernen. Dies soll die Möglichkeit geben, interne Zusammenhänge und Prozessabläufe besser zu verstehen, um daraus einen persönlichen Nutzen für die eigene Arbeit zu ziehen.

Für diesen sehr umfangreichen Ablauf sind in Anlage 4 zu diesem Konzept ein Entwurf für den Leitfaden sowie eine Checkliste zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter erarbeitet worden. Angedacht ist die Einführung von Patenschaften zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

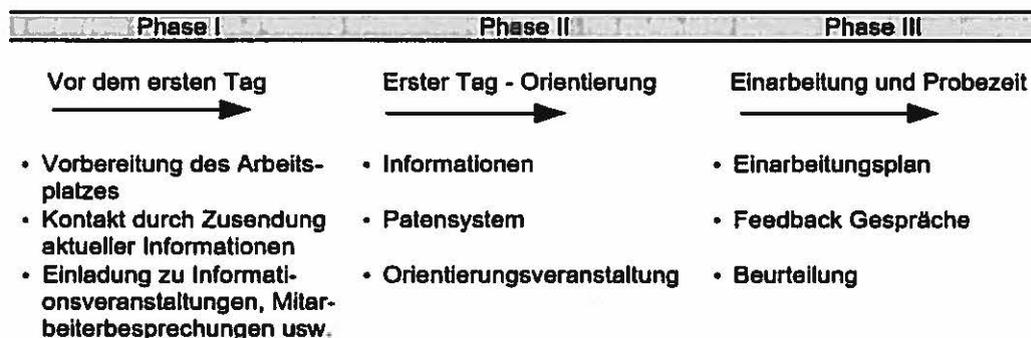


Abbildung 8: Phasen der Einarbeitung neuer Mitarbeiter (Quelle: Olfert, Personalwirtschaft, 8. Auflage)

### 3.2.2. Kompetenz- und Potenzialanalyse, Talentmanagement

Das Wissen über die eigenen Kompetenzen ist eine wichtige Voraussetzung für die persönliche und berufliche Entwicklung, wie auch für die Entwicklung einer Organisation. Das Verfahren der Kompetenz- und Potenzialanalyse erfasst persönliche Fähigkeiten, Stärken und Neigungen, gleicht sie mit erforderlichen Schlüsselkompetenzen ab und unterstützt bei der beruflichen Standortbestimmung. Die Differenzierung zwischen Potenzial und Kompetenzen ist notwendig, da Personen zum Zeitpunkt von Potenzialeinschätzungen in bestimmten Gebieten noch über keinerlei Erfahrung verfügen und damit bestimmte Kompetenzen noch nicht erwerben konnten. Beispielsweise

verfügen Nachwuchsführungskräfte in der Regel noch nicht über ausgeprägte Führungskompetenzen. Die künftige Leistungsfähigkeit kann daher nicht anhand bestehender Kompetenzen beurteilt werden, sondern es muss auf zugrunde liegende Fähigkeiten und Eigenschaften fokussiert werden. Dieser Auffassung zufolge wird Potenzial damit als die Grundlage für die Entwicklung von Kompetenzen verstanden. Basierend auf den beschriebenen Definitionen und Charakteristika werden Kompetenz- und Potenzialanalysen definiert als prognostische Verfahren der Ermittlung leistungsrelevanter Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale, die eine Person zur Bewältigung aktueller und künftiger Herausforderungen aktivieren könnte. Die Prognose dient dabei der Einschätzung von Bewerbern und liefert zudem wichtige Grundlagen für die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen (Auswahl, Förderung, Identifikation von Talenten, Diagnose von Lernfeldern). So können bspw. langfristig personalpolitische Maßnahmen ergriffen werden, um die Besetzung kritischer Rollen und Funktionen sicher zu stellen (Talentmanagement). Ergebnis der Kompetenz- und Potenzialanalyse ist ein ausführliches Feedback, das oftmals schriftlich in einem Potenzialprofil festgehalten wird. Je nach Zweck ist dieses Feedback vorhersagend, empfehlend oder verbindend. In der Anlage 4 ist ein Formblatt zur Erhebung dieser Daten beigelegt. Dieses Formblatt dient als erster Leitfaden für Führungskräfte bzw. für die Hochschulleitung als Handreichung bei der Personalauswahl, wie auch bei der Entwicklung des vorhandenen Personals.

### **3.2.3. Ausbildung, Karriere- und Laufbahnplanung, Nachfolgeplanung**

#### **3.2.3.1. Ausbildung**

Die Ausbildung zu Berufsmusikern, Musiklehrern und Instrumental- sowie Gesangspädagogen bildet das Kerngeschäft der Hochschule für Musik. Daneben plant die Verwaltungsleitung sich zur Sicherung des Nachwuchses in Verwaltung und technischen Gewerken künftig stärker der beruflichen Ausbildung zuzuwenden. Bisher steht der Hochschule lt. Stellenplan lediglich ein Ausbildungsplatz zum Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste (m/w) - Fachrichtung Bibliothek zur Verfügung. Im kaufmännisch-technischen Bereich bietet die Hochschule die Möglichkeit für den Praktikumseinsatz für Schüler und Studierende sowie die Anfertigung von Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten. Im Rahmen ihrer Fachkräftesicherung wird sich die Hochschule um die Möglichkeit der Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze u.a. in den Ausbildungsrichtungen Finanzbuchhaltung und Veranstaltungsmanagement bemühen.

#### **3.2.3.2. Karriere- und Laufbahnplanung, Nachfolgeplanung**

Zur Karriere- und Laufbahnplanung in der Hochschulverwaltung ist die Entwicklung einer umfassenden Konzeption vorgesehen. Als Maßnahme zum Einstieg in diese Konzeption dienen regelmäßige Mitarbeiter- Vorgesetzten-Gespräche. (siehe Anlage 5)

Für die Karriere- und Laufbahnplanung bei wissenschaftlichen Professuren hält sich die Hochschule die Möglichkeit offen, die Einführung des Tenure Track-Verfahrens zu prüfen. Das Verfahren ist geeignet, jungen Wissenschaftlern die Chance zu eröffnen, den Weg in die Hochschullehre zu finden. Darüber hinaus hat die Hochschule selbst die Möglichkeit, junge Wissenschaftler über sechs Jahre Laufzeit eines Tenure Track –Verfahrens auf ihre Eignung zu prüfen. Tenure Track kann insbesondere für die Fachrichtungen IGP und Lehramt – mit einem hohen Nachwuchsbedarf und einer eingeschränkten Bewerberlage – ein interessantes Verfahren sein.

Mit dem wissenschaftlich-künstlerisch-pädagogischen Mittelbau hat die Hochschule auf entsprechenden Qualifizierungsstellen Qualifizierungsvereinbarungen abgeschlossen. Hierbei unterstützen die Dekane und das Rektorat den Wissenschaftler mit einem individuellen Entwicklungsplan.

Nachfolgeplanung wird in den kommenden Jahren zentrale Aufgabe der Personalentwicklung an der HfM Dresden. Während in der Hochschulverwaltung bis 2030 mit rund 30 Prozent altersbedingten Abgängen zu rechnen ist, wird dies in der Lehre mehr als 50 Prozent der derzeit Beschäftigten betreffen. Nicht für jede Stelle und jeden Aufgabenbereich ist eine systematische Nachfolgeplanung notwendig. Stellen, die ohne Qualifizierungsmaßnahmen von innen oder von außen besetzt werden können, erfordern keine Überlegungen zur Nachfolge. Anders ist das bei Positionen, die als Schlüsselpositionen gelten und deren qualifizierte Besetzung nicht ohne weiteres möglich ist. Die organisierte Nachfolgeplanung wird auch als Nachfolgemangement bezeichnet. Hierfür gilt es zukünftig entsprechende Konzepte zu entwickeln.

#### **3.2.4. Individuelle/ fachspezifische Fort- und Weiterbildungen, Kollektivfortbildung**

Personal(weiter)bildung ist eine der Basisaufgaben der Personalentwicklung. Dazu gehört ein umfassendes Angebot an Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung vorzuhalten, um die Qualifizierung der Mitarbeiter für gegenwärtige und zukünftige Aufgaben sicherzustellen. Die Hochschulleitung verpflichtet sich, bei Organisationsveränderungen (von internen Strukturveränderungen bis hin zu Gesetzesänderungen), die in einem Arbeitsbereich stattfinden, zu prüfen, ob Fortbildungsbedarf für die Beschäftigten entsteht. Daraus entsteht eine systematische Bedarfserhebung und Fortbildungsplanung. Fachliche Schulungen, Workshops, Trainingsmaßnahmen und Seminare (Inhouse-Seminare) sollen den überwiegenden Teil des Weiterbildungsbedarfs abdecken. Wichtig ist, dass die Veranstaltungen inhaltlich so nah wie möglich am Arbeitsplatz stattfinden, um das Gelernte schnellstmöglich in den Arbeitsprozess zu integrieren. Damit die Mitarbeiter der Hochschule ihre fachlichen sowie persönlichen Qualifikationen stetig weiterentwickeln können, unterstützt die Hochschule mit der Veröffentlichung geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen und der Einladung zu speziellen Weiterbildungsangeboten.

Qualifizierungen finden für die gesamte Organisationseinheit im Team (Kollektivfortbildung) oder individuell im Mitarbeitergespräch (Fort-/Weiterbildung) statt. Es ist sicherzustellen, dass der Erwerb fachlicher sowie überfachlicher Kompetenzen für Beschäftigte jederzeit gewährleistet ist.

Generell erhält jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, bei Bedarf eine fachspezifische Weiterbildungsmaßnahme zu absolvieren, um sich beispielsweise über Gesetzesänderungen oder steuerrechtliche Neuerungen zu informieren und diese bei der täglichen Arbeit anwenden zu können. Der jeweilige Bedarf ist dem Vorgesetzten anzuzeigen und mit ihm abzustimmen (für Einzelmaßnahmen u.a. im Rahmen des Mitarbeitergespräches) oder bei Trainings für bestimmte Berufs- oder Mitarbeitergruppen anhand von Mitarbeiterbefragungen festzustellen. Es wird sichergestellt, dass die beabsichtigte Fort- oder Weiterbildung den aktuellen Bedarf deckt und dass die Leistungsfähigkeit des Arbeitsbereichs während der Abwesenheit der Mitarbeiter aufrechterhalten werden kann.

Zentrale Inhouse-Seminare für ganze Mitarbeitergruppen oder Dezernate werden zwischen Hochschulleitung, Dezernat Personal und ggf. Personalrat frühzeitig abgestimmt. Auf Antrag wird von Seiten der Verwaltungsleitung geprüft, ob die entsprechenden Haushaltsmittel vorhanden sind. In Anlage 6 befinden sich zur individuellen Fort- und Weiterbildung Checklisten, Übersichten und Vorlagen. Diese werden mittelfristig an die Gegebenheiten an der HfM Dresden angepasst.

Spezielle Weiterbildungen sollen vor allem für diejenigen Mitarbeiter angeboten werden, die sich neben ihrer regulären Arbeit der Umsetzung der folgenden Themen widmen:

- Mitarbeit im Personalrat (Mitarbeiterbeteiligung, Rechtsfragen, Personalmanagement)
- Gleichstellung (Umsetzung AGG)
- Inklusion (Umsetzung der UN- Behindertenrechtskonvention)
- Integration

Wissenserweiterung kann auch direkt am Arbeitsplatz erfolgen. Dabei geht es insbesondere um kleinteilige situationsbezogene Fragestellungen, bei denen sich Beschäftigte gegenseitig beraten und unterstützen. Als Instrumente der Personalentwicklung können dafür – für die Hochschulverwaltung - Job-Rotation bzw. Hospitation am Arbeitsplatz dienen.

#### **3.2.4.1. Job-Rotation/ Hospitation**

Job-Rotation ist eine Art der Arbeitsorganisation, bei der Mitarbeiter in einem festgelegten Rotationsverfahren ihre Arbeitsplätze wechseln. (Verfahrensscheckliste siehe unter Anlage 7) Es handelt sich um einen systematischen Arbeitsplatzwechsel, der verschiedenen Zielen dient:

1. Der Vertiefung sowie Entfaltung einzelner Fachkenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter in unterschiedlichen Bereichen.
2. Der Förderung des Nachwuchses für die Führungsebene mithilfe einer besseren internen Weiterbildung im jeweiligen Bereich.
3. Der Qualifizierung der Mitarbeiter für verschiedene Arbeitsplätze und Tätigkeitsbereiche.
4. Der Förderung einer höheren Flexibilität bei den Mitarbeitern sowie der Vermeidung von Monotonie bei der Arbeit.

Ein Arbeitsplatzwechsel kann positive Effekte zum Vorschein bringen:

- anhaltende Lernbereitschaft bei der Belegschaft
- Verhinderung der „Betriebsblindheit“ im eigenen Arbeitsfeld
- Förderung verschiedener Kompetenzen und Fähigkeiten
- Vermeidung von Personallücken
- Lockerung der Hierarchie, Trend zum Netzwerken in Organisationen
- sinnvolle Tätigkeiten für die Mitarbeiter, selbst bei geringer Arbeitsauslastung
- breiteres Erfahrungsspektrum
- ggf. Aufwertung des Lebenslaufes
- Förderung der Weitsicht bei Führungskräften, wenn auch sie hin und wieder in andere Arbeitsbereiche müssen
- Weitergabe von Knowhow zwischen den Mitarbeitern → Unabhängigkeit von speziellen Fachkräften
- höhere Motivation durch die stetige Förderung der Mitarbeiter
- neue Tätigkeiten erfordern mehr Konzentration, wodurch die Produktivität steigt
- erhöhte Kreativität durch den Input mehrerer Mitarbeiter

Gerade neue Mitarbeiter bringen neue Impulse, Ideen und auch Verbesserungsvorschläge mit. Die Job-Rotation fördert also zuletzt auch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess und den Prozess der lernenden Organisation in der HfM Dresden.

#### 3.2.4.2. Mitarbeitergespräch

In der täglichen Arbeit ist es kaum möglich, dass Führungskraft und Mitarbeiter unter vier Augen ohne Zeitdruck gemeinsam Rückblick auf die geleistete Arbeit nehmen, gegenseitige Erwartungen klären und bei Bedarf Verabredungen über geeignete Vorhaben und Veränderungen treffen. Die bisherigen Erfahrungen an der HfM Dresden zeigen, dass die verbindliche Einführung dieses Instruments als persönliche Wertschätzung erlebt wird und daher dringend erforderlich ist. Das Mitarbeitergespräch soll qualitativ weiterentwickelt und in die Form eines Mitarbeiterjahresgesprächs bzw. in geeigneten Fällen in spezielle Fördergespräche bei einer angehenden Karriere- bzw. Laufbahnplanung überführt werden.

Das Mitarbeitergespräch - als strukturierter Dialog auf Augenhöhe - ist das zentrale Führungs- und Personalentwicklungsinstrument, für das die Führungskräfte der HfM speziell weiterzubilden sind. Führungskräfte erhalten von ihren Mitarbeitern wichtige Hinweise auf Themen, die sie im Führungsalltag aufgreifen müssen. Die Mitarbeiter haben Raum, ihre Arbeitssituation zu reflektieren und bei Bedarf gemeinsam mit ihren Vorgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Im Mitarbeitergespräch kristallisieren sich alle wesentlichen Themen und Fragestellungen der Personalentwicklung. Ein kontinuierlicher Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern soll sichergestellt werden.

Das reguläre Mitarbeitergespräch ist für Führungskräfte und Mitarbeiter in der HfM Dresden verbindlich. Nur so erhalten alle Beschäftigten die gleichen Chancen, ihre Anliegen regelmäßig mit ihren Vorgesetzten besprechen zu können. Die Führungskräfte hingegen sind auf die Informationen aus den Mitarbeitergesprächen angewiesen, die sie bündeln und in Führungshandeln umsetzen müssen.

Mitarbeiterjahresgespräche sind keine Beurteilungs- oder Konfliktgespräche. Vielmehr geht es um die kontinuierliche Reflexion der Arbeitssituation, der Zusammenarbeit, um die Erhebung des Fortbildungsbedarfs sowie weiterer Themen (z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gesundheitsförderung, Mobilität).

Ein Gesprächsleitfaden (Anlage 8/ 9 - noch zu erarbeiten) ist eine Hilfestellung zur Vorbereitung und Durchführung der Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter und Führungskräfte wählen aus, welche Fragestellungen sie bevorzugt besprechen möchten.

Werden während des Mitarbeitergesprächs Vereinbarungen getroffen, sind diese zu dokumentieren. Dies stellt sicher, dass Mitarbeiter und Führungskraft eine "gemeinsame Sprache" in Bezug auf die Ergebnisse des Gesprächs sprechen und für beide Beteiligte nachvollziehbar ist, wer für die Umsetzung der Vereinbarungen verantwortlich ist.

Um die Wirksamkeit der Mitarbeitergespräche zu überprüfen und sie ggf. weiter zu entwickeln, werden sie regelmäßig evaluiert.

### **3.2.5. Personalentwicklung für die künstlerische Lehre – Qualitätsnetzwerk/ Meisterkurse/ Artistic Research/ Co-Teaching**

#### **Qualitätsnetzwerk**

Qualitätsentwicklung in der Lehre ist zentrales Anliegen der Personalentwicklung der Hochschule. Die Schwierigkeit besteht darin, dass Fortbildungsmöglichkeiten auf dem Gebiet der Hochschuldidaktik und –methodik für die künstlerische Lehre bisher kaum existieren. Die HfM Dresden prüft derzeit, zu diesen Fragen dem Netzwerk Musikhochschulen für Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung beizutreten. Das Netzwerk wurde 2012 aus Mitteln des Qualitätspaktes Lehre des Bundes gegründet. Es organisiert den Austausch von Informationen und Erfahrungen zwischen den Hochschulen

zu Fragen der Qualitätsentwicklung und unterstützt die teilnehmenden Hochschulen beim Auf- und Ausbau ihres Qualitätsmanagements. Dazu gehören die Entwicklung und Anwendung von spezifischen Verfahren und Instrumenten zur Bewertung und Verbesserung von Studium und Lehre. Darüber hinaus stellt es entsprechende Weiterbildungsangebote sowohl für Lehrende als auch für Verwaltungskräfte bereit, die auf die besonderen Belange der Musikhochschulen zugeschnitten sind. Dem Netzwerk gehören derzeit elf deutsche Musikhochschulen an. Mit der geplanten Öffnung des Netzwerkes für weitere Partner will die HfM Dresden - mit Blick auf entsprechend zugeschnittene Weiterbildungsangebote - am Netzwerk teilnehmen. Relevant für die Personalentwicklung ist hierbei das Zertifikatsprogramm für Lehrende an Musikhochschulen, das drei aufeinander aufbauende Module und weitere Bausteine wie Coaching, kollegiale Beratung und Hospitation sowie die Erarbeitung eines persönlichen Lernportfolios beinhaltet. Es erstreckt sich über ein Jahr und wird mit einem Zertifikat abgeschlossen. Das Konzept hierzu orientiert sich an hochschuldidaktischen Qualitätsstandards und ist speziell auf die Belange von Lehrenden an Musikhochschulen zugeschnitten.

Gute künstlerische Lehre wird u.a. durch folgende Attribute beschrieben: Präsenz in der künstlerischen Lehre, wertschätzender, fordernd-fördernder Umgang mit den Studierenden, positive Motivation, Konzerttätigkeit, Meisterkurse, Publikationen zu musikwissenschaftlichen, -theoretischen und -pädagogischen Themen, Teilnahme und Durchführung von Symposien und Tagungen, Bereitschaft zum lebenslangen Lernen, die Förderung von ganzheitlichen Musikerpersönlichkeiten und die Unterstützung beim individuellen Einstieg in die berufliche Karriere, die Vermittlung von Kenntnissen zur lebenslangen, aktiven Gestaltung des Musikerberufs.

### **Meisterkurse**

Die HfM Dresden schafft mit eigenen Meisterkursen Gelegenheiten, Musikern - für ihre künstlerische Entwicklung - Anregungen außerhalb des gewohnten Kosmos zu geben. Meisterkurse bieten die Chance, hochkarätige Vertreter des jeweiligen Fachs näher zu erleben und von ihnen Rat für die eigene Entwicklung und Karriere zu bekommen.

### **Künstlerische Forschung – Artistic Research**

Im Rahmen der Personalentwicklung hat die HfM Dresden das Thema Künstlerische Forschung (Artistic Research) auf die Agenda gesetzt und wird diese, in enger Zusammenarbeit mit der Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen (AEC) weiterentwickeln.

Artistic Research wird dabei als eine Form der Forschung definiert, die über eine starke Verankerung in der künstlerischen Praxis verfügt und die neues Wissen, neue Einsichten oder Perspektiven innerhalb der Kunst schafft und damit sowohl der künstlerischen

Weiterentwicklung als auch der Innovation dient. Mit Blick auf die Personalentwicklung werden der künstlerischen Forschung dabei folgende Kompetenzen zugeschrieben:

- Sie wird üblicherweise von forschenden Künstlern betrieben oder in Zusammenarbeit mit Künstlern in Forschungsgruppen
- Sie fördert einen kritischen Dialog mit der entsprechenden Kunstsparte, mit anderen relevanten Wissensgebieten und zwischen forschenden und praxisorientierten Berufsgruppen
- Sie wird unterstützt von kritischer Reflexion über ihren Forschungsgegenstand und / oder über dessen Kontext
- Sie teilt ihre für die entsprechenden Zielgruppen relevanten Erkenntnisse mit der Gemeinschaft aller Künstler und gibt sie auch an die Öffentlichkeit weiter, um das allgemeine kulturelle Verständnis zu bereichern

Künstlerische Forschung ist damit Teil der ständigen beruflichen Weiterentwicklung der Lehrenden. Sie erfährt insbesondere Relevanz, wo sich kreative (Werk)-Prozesse in künstlerischen Kernbereichen der Musikhochschulen reflektieren lassen.

### Co- Teaching

*Der künstlerische Einzelunterricht an deutschen Musikhochschulen sieht in der Regel die Zuweisung von Studierenden zu einem einzigen Hauptfachlehrer vor. Dies ist nachvollziehbar, bedenkt man die oftmals mit der Aufnahme eines Musikhochschulstudiums verbundenen Umstellungen in Spielweise und Technik, die das konsequente Einlassen der Studierenden auf eine Lehrperson erfordern. ... Demgegenüber besteht die Gefahr der Behinderung selbständigen Lernens und der Entwicklung eigenständiger Künstlerpersönlichkeiten bei teilweise dominantem Lehrverhalten und starken Abhängigkeitsverhältnis der Studierenden... (Vgl. Saulich, M. in Clausen, Geuen (Hrsg.) Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung an Musikhochschulen. Waxmann. Münster. New York. 2017) S. 209)*

An Musikhochschulen noch ein Novum, sind Methoden des Co-Teaching bisher weder wissenschaftlich aufgearbeitet, noch findet bisher ein hochschulübergreifender Austausch darüber statt. Der Musikhochschulalltag bietet kaum Raum für den Austausch der Lehrenden untereinander, daher sind die bessere Kommunikation, gemeinsame Gestaltung und Beobachtung von Unterricht als Maßnahme der Personalentwicklung künftig auf ihre Einsatzmöglichkeit an der HfM Dresden zu prüfen.

Eine Reduktion von Abhängigkeitsverhältnissen, verbunden mit größeren Unterstützungsstrukturen können positive Effekte des sogenannten Co-Teaching sein. Das Erleben unterschiedlicher interpretatorischer oder technischer Herangehensweisen sowie verschiedener Unterrichtsbeziehungen können das pädagogische Verständnis des Studierenden vertiefen. Für den Lehrenden kann die Verantwortungsübertragung nicht

nur eine Reduktion der Arbeitsbelastung bedeuten, sondern zur persönlichen Professionalisierung beitragen.

Co-Teaching beschreibt das Unterrichten eines Studierenden oder mehrerer Studierender von mindestens zwei Lehrpersonen, die – obwohl beide aktiv gestaltend tätig – nicht gleichzeitig im Unterricht anwesend sind. Diese Methode kann im künstlerischen Einzelfall an Musikhochschulen insbesondere in drei Formen gelebt werden:

- (1) Die Lehrenden stehen nicht im Austausch miteinander: Dementsprechend können Ziele der Lehrpersonen übereinstimmen, jedoch nicht gemeinsam im Vorfeld definiert werden. Lehrende nehmen weder gemeinsam für Studierende Verantwortung, noch findet im Anschluss an das CO-Teaching eine gemeinsame Reflektion der Leistung und Entwicklung von Studierenden statt. Beispiel: Meisterkurs.
- (2) Die Lehrenden stehen in regem Austausch miteinander: Im Rahmen langfristigen, regelmäßig angelegten Co-Teaching verfolgen sie gemeinsame Ziele und tragen für Studierende gemeinsam die Verantwortung. Darüber hinaus tauschen sie sich über organisatorische und inhaltliche Aspekte der Unterrichtsplanung aus und reflektieren gemeinsam die Leistung und Entwicklung von Studierenden. Auf der Basis einer ähnlichen inneren Haltung gegenüber pädagogischen Ansätzen ergänzen sich die Lehrenden durch ihre unterschiedlichen fachlichen Fähigkeiten  
Beispiel: Ein Studierender ist bei zwei Hauptfachlehrenden eingeschrieben.
- (3) Die Lehrenden stehen in regem Austausch miteinander: Sie verfolgen gemeinsame Ziele und reflektieren gemeinsam über die Leistung und Entwicklung von Studierenden. Auf Basis einer ähnlichen inneren Haltung gegenüber pädagogischen Ansätzen, ergänzen sich die Lehrpersonen durch ihre unterschiedlichen fachlichen Fähigkeiten. Im Rahmen vereinzelt, ergänzend angelegter Co-Teaching-Einheiten bleibt die Verantwortung bei dem/ den Hauptfachlehrenden.  
Beispiel: Sporadischer Studierendenaustausch

Alle aufgeführten Co-Teaching Modelle können im selben Fach sowie interdisziplinär, z.B. im Rahmen von Kammermusikalischen Interpretationskursen, Anwendung finden. Die HfM Dresden wird im Rahmen der Personalentwicklung die Umsetzung von Maßnahmen des Co-Teaching sukzessive diskutieren.

### **3.2.6. Systematische Führungskräfteentwicklung**

Mitarbeiter, die eine Führungsaufgabe übernehmen, bringen schwerpunktmäßig Fachkompetenz und Berufserfahrung mit. Wenn Führung erfolgreich gestaltet werden soll, ist es darüber hinaus notwendig, dass die (zukünftigen) Führungskräfte Rollenklarheit gewinnen und Führung systematisch lernen. Ziel einer systematischen Führungskräfteentwicklung soll es sein, künftige Führungskräfte in die Lage zu versetzen,

ihren Verantwortungsbereich strategisch/ fachlich weiterzuentwickeln und ihre Mitarbeiter professionell zu führen.

Systematische Führungskräfteentwicklung setzt voraus, dass an der HfM Dresden für alle Bereiche ein gemeinsam erarbeitetes und getragenes Verständnis von Führung existiert. Nur so kann eine Führungskultur entstehen, die Verlässlichkeit und Überprüfbarkeit ermöglicht. Die Erarbeitung eines gemeinsamen Führungsleitbildes kann eine Grundlage dafür bieten und gleichzeitig Führungskräfte im Bereich Mitarbeiterführung schulen.

Um Führungskompetenz in der HfM Dresden auf Dauer sicher zu verankern, ist es notwendig, dass Führungskräfte aller Ebenen an der Führungskräfteentwicklung teilnehmen.

Wenn potenzielle Nachwuchsführungskräfte die Möglichkeit haben, sich mit dem "Handwerkszeug der Führung" vertraut zu machen, bevor sie Führungsaufgaben übernehmen, können sie sich den neuen Herausforderungen mit größerer Gelassenheit und Professionalität stellen. Dies kommt sowohl den Arbeitsergebnissen als auch dem Arbeitsklima im Verantwortungsbereich zugute.

Gute Führungskräfte verfügen neben Fachwissen auch und insbesondere über Sozial- und Methodenkompetenz und sind in der Lage, ihr Führungsverhalten zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Darum stehen Schlüsselkompetenzen und persönliche Weiterentwicklung im Mittelpunkt der Führungskräfteentwicklung.

Führungskräfteentwicklung ist ein systematischer Lernprozess. Er braucht eine Struktur, in der die Themen bausteinartig aufeinander bezogen werden, Theorie und Praxis eng miteinander verknüpft sind und eine begleitete Reflexion der Umsetzung ermöglicht wird. Führungskräfteentwicklung erfolgt demzufolge systematisch, das heißt: praxisbezogen und aufeinander aufbauend. Führungskräfteentwicklung soll in Form von regelmäßigen Trainings oder individuellen Einzelcoachings an der HfM Dresden etabliert werden.

Für die Lehre ist geplant, Dekane und Studiendekane mit regelmäßigen individuellen Weiterbildungen für die zusätzlichen Aufgaben vorzubereiten. Dies sind u.a. Angebote im Bereich Personalführung, Projektmanagement, Budgetierung sowie Selbst-/ Zeitmanagement.

Darüber hinaus ist geplant, nach Bedarf auch Methoden des Coachings und der Supervision zur systematischen Führungskräfteentwicklung einzusetzen.

### **3.2.7. Förderung des internen Austausches/ Teamentwicklung, Arbeitsgruppen und Projekte**

Immer komplexer werdende, sich ändernde Aufgaben oder abteilungsübergreifende Projekte können besser, schneller und erfolgswirksamer im Team erledigt werden. Aus diesem Grund ist die Teambildung/-entwicklung ein wesentliches Instrument, um die Zusammenarbeit sowohl innerhalb der Dezernate und Fakultäten als auch vor allem übergreifend zu fördern und weiterzuentwickeln. Als Beispiele hierfür gelten spezielle

Workshops oder Klausurtagungen, die außerhalb des eigenen Arbeitsbereiches stattfinden können.

Ein noch unterschätztes PE-Instrument ist die Arbeit in Projekten. Hier können bspw. Führungspotentiale oder Organisationstalente anhand von Beobachtungen und Mitarbeitergesprächen ausfindig gemacht werden.

An der HfM Dresden werden seit Jahren gemeinsame interdisziplinäre und fakultätsübergreifende Projekte durchgeführt.

In der jüngeren Vergangenheit gibt es zunehmend Angebote der Teamentwicklung in Form von Workshops oder Diskussionsrunden.

Die im April 2018 eingeführte Diskussionsplattform „**ROTES SOFA**“ ist ein Beispiel der Förderung von interdisziplinärer Teamentwicklung und breiter Mitarbeiterbeteiligung an der HfM Dresden. Mit dieser Methode beteiligen sich die Mitarbeiter an der strategischen Entwicklung des Hauses.

Die Förderung von Austauschplattformen und Teamentwicklungsmaßnahmen haben neben der Bündelung von Kompetenzen und damit der Erzielung besserer Arbeitsergebnisse am Arbeitsplatz gleichzeitig die Schaffung einer gesunden Organisationskultur als Résumé. Gerade bei kleinen Organisationen, wie der HfM Dresden, ist die Gesunderhaltung der Organisationskultur ein wichtiger Aspekt, da sich diese den ständigen Änderungen von außen unterwerfen muss. Eine Kultur der Flexibilität kann durch die PE-Instrumente Projekt- und Teamarbeit hilfreich unterstützt werden.

### **3.3. Instrumente der Mitarbeiterbindung (Retentionsmanagement)**

#### **3.3.1 Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Mit dem Erhalt des Zertifikats „audit familiengerechte hochschule“ im Dezember 2017 wurde die HfM Dresden als familienfreundliche Hochschule ausgezeichnet. Neben ihrer Reputation als künstlerisch-wissenschaftliche Einrichtung positioniert sie sich damit auch im Hinblick auf ihr Personalmanagement und trägt in selbstverpflichtender Weise den spezifischen Anforderungen eines künstlerisch-wissenschaftlich geprägten Arbeitsalltags im Hinblick auf die Vereinbarkeitsthematik (unregelmäßige Arbeitszeiten, häufige Veranstaltungen an Abenden und Wochenenden) in besonderem Maße Rechnung. Indem Bedingungen und Strukturen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie geschaffen bzw. optimiert werden, erhöht die HfM ihre Attraktivität für Beschäftigte mit familiären Betreuungsaufgaben. Denn die unter dem Aspekt der Balance von Beruf/ Studium und Familie verbesserten Arbeitsbedingungen tragen nicht nur dazu bei, die Lebensrealität des Einzelnen mit Leistungen in Lehre und Beruf leichter in Einklang zu

bringen, sondern erhöhen im gleichen Maße auch deren Lebensqualität. Beschäftigte bei diesen Aufgaben zu unterstützen, ist daher ureigenes Interesse der HfM.

Als Familie sieht die HfM dabei das soziale Umfeld der Beschäftigten, in welchem sie familiären Betreuungspflichten nachkommen. Auf Basis dieses bewusst offen gehaltenen Begriffes von Familie ist jeweils im Einzelfall zu klären, welche Personen über die Kernfamilie hinaus im Sinne einer Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie berücksichtigt werden. Familie bedeutet demzufolge nicht nur die Betreuung von Kindern durch Mutter oder Vater, sondern schließt auch Großeltern mit Betreuungsaufgaben oder Personen, die in der Pflege Verantwortung tragen, mit ein.

Mit dem „audit familiengerechte hochschule“ bekennt sich die HfM Dresden zu ihrer gesellschaftlichen Verpflichtung in Sachen Familienfreundlichkeit. Im Einzelnen hat sich die Hochschule folgende Ziele zur Erlangung einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesetzt:

- 1) die Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung bedarfsgerecht zu optimieren,
- 2) stressentlastende Maßnahmen zum Abbau u.a. vereinbarkeitsbedingter Stressoren vorzuhalten,
- 3) familiäre Interessenslagen bei der Besprechungs- und Sitzungsorganisation der HfM nach Möglichkeit zu berücksichtigen,
- 4) dezentrales Arbeiten als punktuelle Entlastungsmöglichkeit zu prüfen und formal zu begründen,
- 5) die Ausstattung der Beschäftigten und Lehrbeauftragten mit Informationen zu den Angeboten und Maßnahmen der familiengerechten Hochschule zu gewährleisten,
- 6) Beratungsangebote und Anlaufstellen im Themenfeld der familiengerechten Hochschule bekanntzumachen,
- 7) die familienbewusste Ausrichtung der HfM und das audit familiengerechte Hochschule in der externen Kommunikation zu nutzen,
- 8) Standards zum familienbewussten Führen zu definieren und deren Umsetzung zu unterstützen,
- 9) das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Mitarbeitergespräch zu setzen,
- 10) die Unterstützung bei der Kinderbetreuung zu optimieren,
- 11) Hochschulangehörige mit pflegebedürftigen Angehörigen zu unterstützen.

### **3.3.2. Gesundheitsmanagement**

In der HfM Dresden wird eine Projektgruppe zum „Gesundheitsmanagement“ gegründet. Deren Aufgaben bestehen darin, Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter zu entwickeln und ein betriebliches Gesundheitsmanagement zu etablieren. Darüber hinaus wird es Aufgabe der Projektgruppe sein, die Umsetzung der Vorgaben aus den Änderungen von Mutterschutz- und Arbeitsschutzgesetz auf den Weg zu bringen und zu überwachen.

#### 4. Befristungspolitik

Der verantwortungsvolle Umgang mit befristeten Arbeitsverhältnissen ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung. Ziel der Befristungspolitik der Hochschule ist es, einen hochschulweiten Standard zu schaffen, an dem sich die Organisationseinheiten orientieren. Die Hochschule hat dies in einer Dienstvereinbarung zum Umgang mit befristeter Beschäftigung und zur Förderung von Karriereperspektiven geregelt (siehe Anlage 13). Daraus geht hervor, dass befristet beschäftigte Mitarbeiter – in der Regel - bereits frühzeitig über die Möglichkeiten ihrer beruflichen Perspektive informiert werden. Mitarbeiter auf Qualifizierungsstellen sollten nicht länger als sechs Jahre nach ihrer Promotion (in den Grenzen des WissZeitVG) sowie Mitarbeiter in den kaufmännischen und technischen Bereichen nicht länger als zwei Jahre (in den Grenzen des TzBfG und soweit keine Mitarbeit in wissenschaftlichen Projekten erfolgt) befristet beschäftigt werden. Darüber hinaus sollen ihnen Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden, die einen erfolgreichen beruflichen Werdegang eröffnen, ob an der HfM Dresden oder außerhalb.

##### **Leitlinien der Befristungspolitik in der HfM:**

- verantwortungsvoller Umgang mit Befristungen
- Standards, Regelwerke
- transparente Personalplanung
- Kompetenzerhalt
- berufliche Perspektive
- Entwicklungsmöglichkeiten

Abbildung 9: Leitlinien der Befristungspolitik in der HfM Dresden

Mit der oben genannten Dienstvereinbarung setzt die Hochschule die von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) am 24.04.2012 beschlossenen „Leitlinien für die Ausgestaltung befristeter Beschäftigungsverhältnisse mit wissenschaftlichem und künstlerischem Personal“, den „Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur“ vom 13.05.2014 und den „Rahmenkodex über den Umgang mit befristeter Beschäftigung und die Förderung von Karriereperspektiven an den Hochschulen im Freistaat Sachsen“ vom 29.06.2016 um.

#### 5. Zusammenfassung

Das vorliegende PE ist ein erster Entwurf, der ständig und unter Anpassung an die aktuellen Gegebenheiten weiterentwickelt und fortgeschrieben wird. Im Sinne eines

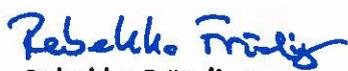
„Lernens im Prozess“ wird das Konzept durch Handlungshilfen, Checklisten und Praxisbeispiele als Anlagen ergänzt. Das Konzept ist ein Impuls dafür, Themen der Personalentwicklung vermehrt in die Fortbildungsangebote aufzunehmen. Der Kanzler der Hochschule bietet gemeinsam mit dem Dezernat Personal umfassende Unterstützung, Beratung und Begleitung bei der Entwicklung und Umsetzung der Personalentwicklung vor Ort an. Die Maßnahmen und Aktivitäten sollen die bestehende konstruktive Zusammenarbeit zwischen Lehre und Verwaltung, die durch die gemeinsame Arbeit an dem vorliegenden Konzept weitere positive Impulse erfahren hat, auch zukünftig unterstützen und intensivieren. Dieses Konzept ist eine gemeinsame Strategie und ein Fundament für die gemeinsame und abgestimmte Umsetzung in die Praxis.

Das Herzstück des Konzepts sind Personalentwicklungsinstrumente, die aus den Handlungsfeldern abgeleitet worden sind. Die Mindeststandards der ausgewählten Instrumente sind bewusst praktisch und handlungsorientiert formuliert, so dass sie direkt aufgenommen und umgesetzt werden können. Alle beschriebenen Instrumente sind zentrale Bausteine einer zukunftsfähigen Personalentwicklung und eine Orientierung an den Standards muss eine Selbstverpflichtung für alle Beschäftigten sein. Dies gilt vor allem für Beschäftigte, die in diesem Kontext eine besondere Verantwortung tragen, sei es in ihrer Funktion als Mitglieder des Rektorates, als Dekane, Studiendekane, Dezernenten oder Leiter Zentraler Einrichtungen. Gemeinsam gilt es daher nun in den Fakultäten, Instituten und Dezernaten zu entscheiden, bei welchen Instrumenten welcher Handlungsbedarf besteht und welche Maßnahmen ergriffen werden sollen, um das mit den Mindeststandards formulierte Qualitätsniveau zu erreichen bzw. zu sichern und weiter zu entwickeln.

Vor dem Hintergrund aktueller und zukünftiger Anforderungen wird Personalentwicklung noch stärker an Bedeutung gewinnen. Das Konzept will deshalb einen verbindlichen Rahmen vorgeben und damit - auch im Interesse der Chancengleichheit aller Beschäftigten - sicherstellen, dass Personalentwicklung in vergleichbarer Qualität in allen Bereichen stattfindet. Nur durch die zielgerichtete und kontinuierliche Anwendung der Instrumente ist eine wirkungsvolle Personalentwicklung möglich. Nur so erfüllt das PE seinen Zweck und trägt zu einer einheitlichen, an gemeinsamen Standards ausgerichteten und systematisch geplanten Personalentwicklung in der HfM Dresden bei. Das PE wird bis 2025 fortgeschrieben und um die dazugehörigen Anlagen ergänzt. Erst danach werden die Checklisten, Formblätter etc. als verbindlich erklärt.

In der ersten Fassung bestätigt und unterzeichnet.

Dresden, den 25. Juni 2018

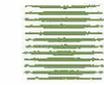
  
Rebekka Frömling  
Rektorin (amt.)

  
Eileen Mägel  
Kanzlerin (amt.)

  
Dirk Homann  
Personalrat(Vors.)

## Anlage 1 – Erläuterungen zu den Handlungsfeldern

	Handlungsfeld 1: Individuelle Stärken fördern	Handlungsfeld 2: Synergiepotential verbessern	Handlungsfeld 3: Flexibilitäts- und Innovationspotential verbessern	Handlungsfeld 4: Nachwuchs gewinnen und fördern	Handlungsfeld 5: Personal gewinnen und binden
für alle Bereiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> <li>• Stärkung der Führungskräfte Führungsleitbild</li> <li>• Fort- und Weiterbildungsangebote zur Unterstützung der eigenen Handlungskompetenz</li> <li>• Karriere- und Laufbahnplanung</li> <li>• regelmäßige Mitarbeitergespräche zu eigenen Bedarfen, Qualifizierungsangebote passgenau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Zusammenarbeit fachrichtungs-/ fakultätsübergreifend</li> <li>• Personalwirtschaftliche Ziele in der Mittelfristplanung</li> <li>• Leitbild/ Vision HEP</li> <li>• kontinuierliche Prozessverbesserungen (KVP)</li> <li>• Willkommenskultur etablieren/ Einarbeitung von neuen Mitarbeitern</li> <li>• Übernahme von Patenschaften</li> <li>• Freiräume schaffen (fach-/ fakultätsübergreifende Arbeitsgruppen und Projekte)</li> <li>• Ausbau Ideen-/ Verbesserungsmanagement</li> <li>• Austausch zwischen den Kunsthochschulen verstärken</li> <li>• Wissenstransfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenserhalt innerhalb der HfM</li> <li>• Austausch fördern (z.B. Erasmus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung</li> <li>• Austauschprogramme</li> <li>• Netzwerkförderung</li> <li>• Employer Branding/ Image HfM Dresden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imageförderung des Hauses nach innen und außen (Personalmarketing)</li> <li>• strategische/ langfristige Personalplanung</li> <li>• Voll-/ Teilzeitemodelle anbieten</li> <li>• Anreizsysteme schaffen</li> <li>• Arbeitsfähigkeit erhalten</li> <li>• Entwicklung zielgruppengerechter Personalgewinnungsstrategien</li> <li>• Maßnahmen zur Teamentwicklung</li> </ul>
Lehre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• altersgerechte Personalentwicklung Entwicklungsprogramm für spezielle Zielgruppen (z.B. Management-/ Organisationsangebote für Dekane, Studiendekane, Rektorat)</li> <li>• neue Formate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung von Personalstrategiegesprächen (u.a. mit Dekanen, Fachrichtungen (Berufungsordnung)</li> <li>• Austausch (z.B. Klangnetz)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensweitergabe</li> <li>• Workshops für Multiplikatoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doktoranten</li> <li>• Tenure Track</li> <li>• Tutoren</li> <li>• Gäste</li> </ul>	Auswahlverfahren weiterentwickeln praxisorientierte Gestaltung u.a. durch Projektentwicklung und -umsetzung
Verwaltung	individuelle Führungskräfteentwicklung für Sandwichpositionen	Tandemmodelle für mehr Flexibilität Job-Rotation, Hospitationen (intern/ extern)	Gleitzeitmodell weiterentwickeln Angebote von Home-Office	Praktikantenausbildung, Zusammenarbeit mit Verwaltungsfachhochschule Meißen	bedarfsgerechte Angebote zur Fort- und Weiterbildung, Leistungsprämien



### Sächsisches Landesgymnasium für Musik

Schulleiter  
Mario Zecher  
Künstlerische Leiterin  
Ekaterina Sapega-Klein  
Sekretariat: 3156050  
[info@musikgym.smk.sachsen.de](mailto:info@musikgym.smk.sachsen.de)

## Rektorat

Prorektor für  
Künstlerische Praxis  
Prof. Dr. Florian Uhlig  
Sekretariat: 4923-641  
[rektorat@hfmdd.de](mailto:rektorat@hfmdd.de)

Prorektorin für  
Lehre und Studium  
Rebekka Frömling  
Sekretariat: 4923-641  
[rektorat@hfmdd.de](mailto:rektorat@hfmdd.de)

Rektorin  
Rebekka Frömling (amt.)  
Sekretariat: 4923-641  
[rektorat@hfmdd.de](mailto:rektorat@hfmdd.de)

Kanzlerin  
Eileen Mägel (amt.)  
Sekretariat: 4923-627  
[kanzler@hfmdd.de](mailto:kanzler@hfmdd.de)

### Büro des Rektorates

Strategische Entwicklung Claudia Syndram  
[claudia.syndram@hfmdd.de](mailto:claudia.syndram@hfmdd.de) | 4923-626

Studiengangsentwicklung Andrea Schnelte  
[andrea.schnelte@hfmdd.de](mailto:andrea.schnelte@hfmdd.de) | 4923-685

Akademisches Auslandsamt Katrin Mörbe  
[katrin.moerbe@hfmdd.de](mailto:katrin.moerbe@hfmdd.de) | 4923-638

### Fakultät I

Dekanin: Prof. Annette Unger  
Prodekanin: Prof. Ulrike Siedel  
Sekretariat: 4923-623

### Fakultät II

Dekan: Prof. Dr. Manuel Gervink  
Prodekan: Prof. Dr. Wolfgang Lessing  
Sekretariat: 4923-618

### Fachrichtungen

- Dirigieren/Korrepitition Prof. Ekkehard Klemm
- Gesang Prof. Hendrikje Wangemann
- Klavier Prof. Arkadi Zenzipér
- Orchesterinstrumente Bläser Prof. Joachim Klemm
- Orchesterinstrumente Streicher Prof. Vladimír Bukač

### Fachrichtungen

- Instrumental- und Gesangspädagogik (IGP)  
Prof. Dr. Wolfgang Lessing
- Jazz/Rock/Pop Prof. Finn Wiesner
- Komposition/Musiktheorie Prof. Franz Martin Olbrisch
- Lehramt Musik Prof. Dr. Christin Werner

### Institute

- Institut für Musikwissenschaft Leitung: Prof. Dr. Manuel Gervink
- Institut für Musikermedizin/Studio für Stimmforschung Leitung: Prof. Dr. med. Dipl.-Mus. Hans-Christian Jabusch/  
Prof. Dr. med. Dirk Mörbe
- Institut für Musikalisches Lehren und Lernen Prof. Dr. Wolfgang Lessing
- Institut für Neue Musik Prof. Dr. Jörn-Peter Hiekel
- Zentrum für Musiktheorie Prof. Dr. John Leigh
- Studio für Elektronische Musik Prof. Franz Martin Olbrisch

### Dezernat für Studien- und Prüfungsangelegenheiten

Leiter: Sebastian Bauer  
[sebastian.bauer@hfmdd.de](mailto:sebastian.bauer@hfmdd.de) | 4923-617

### Dezernat für Künstlerische Berufspraxis und Kommunikation

Leiterin: Dr. Katrin Bauer  
[katrin.bauer@hfmdd.de](mailto:katrin.bauer@hfmdd.de) | 4923-654

### Dezernat für Personal

Leiterin: Anna-Maria Schellschmidt  
[personal@hfmdd.de](mailto:personal@hfmdd.de) | 4923-674

### Dezernat für Organisation/Liegenschaften/IT

Leiterin: Ines Seidel  
[ines.seidel@hfmdd.de](mailto:ines.seidel@hfmdd.de) | 4923-635

### Dezernat für Finanzen

Leiterin: Inka Flügel  
[inka.fluegel@hfmdd.de](mailto:inka.fluegel@hfmdd.de) | 4923-631

### Zentrale Einrichtungen

- Tonstudio | Leiter: Dirk Homann | [dirk.homann@hfmdd.de](mailto:dirk.homann@hfmdd.de) | 4923-625
- Bibliothek | Leiterin: Anja Göhler | [anja.goehler@hfmdd.de](mailto:anja.goehler@hfmdd.de) | 4923-614

Hochschulrat  
[kanzler@hfmdd.de](mailto:kanzler@hfmdd.de)

Erweiterter Senat  
[rektorat@hfmdd.de](mailto:rektorat@hfmdd.de)

Senat  
[rektorat@hfmdd.de](mailto:rektorat@hfmdd.de)

Personalrat  
[personalrat@hfmdd.de](mailto:personalrat@hfmdd.de)

Studierendenrat  
[stura@hfmdd.de](mailto:stura@hfmdd.de)

Gleichstellungsbeauftragte  
[gleichstellung@hfmdd.de](mailto:gleichstellung@hfmdd.de)

### **Anlage 3 - Checkliste zur Personalauswahl, Ausschreibung von Stellen**

- wird noch erarbeitet -

## Anlage 4 - Formblatt: Einarbeitung

Mithilfe des Formblattes kann die Einarbeitung eines Mitarbeiters durch eine Führungskraft und eines Paten für das erste halbe Jahr geplant werden.

	Verantwortlich?		
	Führungskraft/ direkter Vorgesetzter	Pate	Erledigt am ...
Die nachfolgend mit einem X gekennzeichneten Aufgaben sind vordefiniert als Aufgaben, für die der direkte Vorgesetzte verantwortlich ist.			
<b>1. Maßnahmen vor dem ersten Arbeitstag</b>			
(1) Definition, Information und Vorbereitung des Paten	X		
(2) Ggf. Festlegung des Einstellungstermins und der „Antritts-Uhrzeit“, Empfang informieren			
(3) Vorbereitung Arbeitsplatz: z. B. Schreibtisch, PC, Internet-Zugang, Namensschilder			
(4) Bereitstellung Arbeitsmittel			
(5) Unterrichtung der Arbeitskollegen	X		
(6) Ggf. Anmeldung zur Einführungsveranstaltung			
(7) Entwurf des Einarbeitungsplans erstellen	X	X	
<b>2. Maßnahmen am ersten Tag</b>			
(1) Begrüßung des „Neuen“, Klärung der Personalunterlagen in der Verwaltung	X		
(2) Vorstellung der Kollegen, des Paten und wichtiger sonstiger Bezugspersonen	X		
(3) Arbeitsplatz zeigen und einrichten lassen; Arbeitsmittel übergeben			

(4) Einführungsplan besprechen und verabschieden	X		
(5) Kennenlernen des unmittelbaren Arbeitsumfelds <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abteilungsrundgang, Schwerpunkte des Arbeitsgebiets erläutern,</li> <li>- Einordnung der Abteilung und der Stelle,</li> <li>- betriebliche Gepflogenheiten und Umgangsformen,</li> <li>- Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen erklären.</li> </ul>			
(6) Überblick über die Organisation, z. B. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parkplatz, Garderobe, sanitäre Anlagen, Kantine, Pausenraum, Küche, Zeiterfassung, „Schwarzes Brett“, erste Hilfe,</li> <li>- Fax, Kopierer, Arbeitsmaterial, Arbeitskleidung,</li> <li>- Poststelle, Materialausgabe, Telefonzentrale,</li> </ul>			
(7) Überblick über Regularien und Besonderheiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsordnung/Sicherheitsvorschriften,</li> <li>- Aufnahme in Verteilerlisten, Telefonbuch,</li> <li>- Erläuterung der Arbeitszeiten/Zeiterfassung,</li> <li>- Pausenregelung/Urlaubsregelung etc.</li> </ul>			
(8) Aushändigen bereichsspezifischer Informationen und Klärung von Verantwortlichkeiten			
(9) Vor Feierabend kurzes Gespräch über „erste Eindrücke“	X		
<b>3. Maßnahmen in der ersten Woche</b>			
(1) Erste Einarbeitungsmaßnahmen (nach Einarbeitungsplan)	X		
(2) Festlegung der ersten Arbeitsschritte; Definition erster Projekte und Aufgaben	X		
(3) Betreuung und Kontrolle der ersten Aufgaben	X		
(4) Kurzes Feedbackgespräch	X		

<b>4. Maßnahmen im ersten Monat</b>			
(1) Ausführliches Feedbackgespräch mit dem neuen Mitarbeiter	X		
(2) Planung und Realisierung der im Einarbeitungsplan festgelegten Maßnahmen			
<b>5. Maßnahmen im ersten halben Jahr</b>			
(1) Feststellung der Eignung/Nichteignung des „Neuen“ vor Ablauf der Probezeit (drei bzw. sechs Monate)	X		
(2) Führen des Probezeitgesprächs	X		
(3) Feststellung noch vorhandener Einarbeitungslücken und Behebung derselben	X		
(4) Sonstiges: .....			
.....			
.....			
.....			

Einarbeitungsplan für .....

<b>1.</b>	<b>Informationen/Tätigkeiten:</b>	<b>erklärt</b>	<b>von</b>
		<b>am:</b>	<b>wem:</b>
<b>2.</b>	<b>Theoretische Kenntnisse:</b>	<b>erklärt</b>	<b>von</b>
		<b>am:</b>	<b>wem:</b>

3.	Praktische Kenntnisse:	erklärt am:	von wem:

## **Anlage 5 - Checklisten zur Karriere- und Laufbahnberatung**

- wird noch erarbeitet -

## Anlage 6 - Checklisten, Übersichten und Vorlagen zur individuellen Fort- und Weiterbildung

Formblatt: **Weiterbildungsplan**

Name:	
Vorname:	
FR/ Bereich:	

**Bildungsbedarf resultierend aus fachlichen Anforderungen**

.....

.....

**Genaue Bezeichnung der Maßnahme**

**wird durchgeführt am**

**Bildungsbedarf resultierend aus Anforderungen im EDV-Bereich**

.....

.....

**Genaue Bezeichnung der Maßnahme**

**wird durchgeführt am**

**Bildungsbedarf resultierend aus überfachlichen Anforderungen  
(soziale und methodische Kompetenzen)**

.....

.....

**Genaue Bezeichnung der Maßnahme**

**wird durchgeführt am**

**Bildungsbedarf resultierend aus arbeitsorganisatorischen Anforderungen,  
z. B. Personalführung**

.....

## **Anlage 7 – Ablauf für einen Arbeitsplatzwechsel und für eine Hospitation**

- wird noch erarbeitet -

## **Anlage 8 – Gesprächsleitfaden zu Mitarbeitergesprächen**

- wird noch erarbeitet -

## **Anlage 9 – Protokollvorlage Mitarbeitergespräch**

- wird noch erarbeitet -

**Anlage 10 – Dienstvereinbarung zum Umgang mit befristeter Beschäftigung und zur Förderung von Karriereperspektiven**

**Dienstvereinbarung  
zwischen  
Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden  
und  
dem Personalrat der Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden  
zum Umgang mit befristeter Beschäftigung  
und zur Förderung von Karriereperspektiven**

**Präambel**

Die Hochschule bekennt sich zu planbaren Karrierewegen und guten Beschäftigungsbedingungen. Mit einer aktiven Personalpolitik sorgt sie für attraktive Arbeitsbedingungen und Berufsperspektiven für den künstlerischen, wissenschaftlichen und pädagogischen Nachwuchs, für entsprechende Möglichkeiten zum Erwerb weiterer künstlerischer bzw. wissenschaftlicher Qualifikationen, den Erwerb von Lehr- und Forschungserfahrungen oder Erfahrungen im Wissenschafts-, Kunst- und Projektmanagement sowie Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung und stellt die Kontinuität und Qualität pädagogischer, wissenschaftlicher und künstlerischer Arbeit in künstlerischer Forschung und Lehre sicher.

Mit der vorliegenden Dienstvereinbarung setzt die Hochschule die von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) am 24.04.2012 beschlossenen „Leitlinien für die Ausgestaltung befristeter Beschäftigungsverhältnisse mit wissenschaftlichem und künstlerischem Personal“, den „Orientierungsrahmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nach der Promotion und akademischer Karrierewege neben der Professur“ vom 13.05.2014 und den „Rahmenkodex über den Umgang mit

befristeter Beschäftigung und die Förderung von Karriereperspektiven an den Hochschulen im Freistaat Sachsen“ vom 29.06.2016 um.

## **§ 1 Allgemeine Rahmenbedingungen**

1. Die Hochschule betreibt eine mittel- und langfristige Personalplanung. Ziel ist ein aufgabenadäquates Verhältnis zwischen befristeten und unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen in der Hochschule insgesamt.

2. Die Hochschule verpflichtet sich zu einer gleichstellungsorientierten Personalplanung. Sie verpflichtet sich in Bereichen mit einer strukturellen Unterrepräsentation von Frauen zu einer aktiven Rekrutierungspolitik. Die Hochschule unterstützt aktiv die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten.

3. Die Hochschule betreibt ein aktives Personalmanagement. Für alle Beschäftigten werden Weiterbildungsangebote bereit- und die dafür erforderlichen zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung -gestellt. Personalentwicklung wird als originäre Führungsaufgabe verstanden und Führungskräfte- und -coaching und -feedback werden etabliert. Personalentwicklungsmaßnahmen werden nach Maßgabe eines PE-Konzeptes konkret für alle Beschäftigten umgesetzt.

Der Personalrat wird durch die Hochschulleitung in die Erstellung und Änderung eines PE-Konzeptes rechtzeitig in geeigneter Form eingebunden.

4. Anhand des PE-Konzeptes soll es auch ermöglicht werden, für die einzelnen Beschäftigungspositionen der Hochschule zu prüfen und zu entscheiden, ob der jeweiligen Beschäftigungsposition eine Aufgabe zugeordnet ist, die insbesondere auch angesichts ihrer Finanzierung dauerhaft oder zeitlich befristet wahrgenommen wird.

5. Die Hochschule betreibt insgesamt ein vorausschauendes Personalmanagement. Zwischenfinanzierungen von Beschäftigungsverhältnissen bis zur Anschlussfinanzierung aus Drittmitteln oder regulären Haushaltsmitteln werden nach Maßgabe vorhandener Haushaltsmittel ermöglicht.

## **§ 2 Studentische Hilfskräfte**

1. Die Hochschule setzt studentische Hilfskräfte nur für Dienstleistungen in Lehre und Forschung ein. Die Laufzeit von Verträgen für studentische Hilfskräfte soll für die Umsetzung dieser Dienstleistungen mindestens drei Monate betragen.

2. Darüber hinaus wirken studentische Hilfskräfte unterstützend im Umfeld von künstlerischer Lehre und Forschung mit, so beispielsweise bei der Vorbereitung von Kolloquien, Tagungen, Exkursionen oder der Betreuung studentischer Arbeitsgruppen. Die Laufzeit von Verträgen, die einen kurzfristigen Bedarf an Dienstleistungen widerspiegeln, kann auch unter drei Monaten betragen.

## **§ 3 künstlerische, wissenschaftliche und pädagogische Hilfskräfte**

1. Die Hochschule setzt künstlerische, wissenschaftliche und pädagogische Hilfskräfte nur für Dienstleistungen in Lehre und Forschung ein.

2. Die Hochschule orientiert sich an dem Leitbild, dass die Beschäftigung als wissenschaftliche oder künstlerische Mitarbeiterin oder als wissenschaftlicher oder künstlerischer Mitarbeiter grundsätzlich die vorzugswürdigere Beschäftigungsoption darstellt.

3. Die Laufzeit von Verträgen für die wissenschaftlichen und künstlerischen Hilfskräfte soll mindestens sechs Monate betragen.

4. Als wissenschaftliche und künstlerische Hilfskräfte sollen Absolventinnen und Absolventen für höchstens drei Jahre beschäftigt werden.

## **§ 4 künstlerische, wissenschaftliche und pädagogisch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Die Hochschulleitung strebt in Abstimmung mit dem Personalrat eine transparente Verfahrensweise bei der (Weiter-)Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an. Im Folgenden werden die Beschäftigungsbedingungen für die befristete Beschäftigung von wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie LfBA geregelt, die in den Arbeitsfeldern künstlerische Lehre, Forschung und Wissenschaftsmanagement tätig sind.

Die Hochschule regelt den zeitlichen Rahmen sowie den Übergang zwischen Qualifizierungsphasen in den jeweiligen Betreuungsvereinbarungen. Der zeitliche Rahmen für eine Promotion an der Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden ist durch die Fakultät II in ihrer Promotionsordnung (Fassung vom 25.06.2012) geregelt.

### **Befristung nach § 2 Abs. 1 WissZeitVG in der Qualifizierungsphase**

1. Um den Qualifizierungserfolg abzusichern, wird zwischen befristet beschäftigten wissenschaftlichen/ künstlerischen Mitarbeitern und allen betreuenden Professorinnen und/oder Professoren eine Betreuungsvereinbarung abgeschlossen, die Art und Umfang der durch die Professorinnen oder Professoren vorzunehmenden Betreuungsmaßnahmen, die von der/ dem Betreuten zu erbringenden Leistungen sowie Zeitplan enthalten. Das Qualifizierungsziel ist in der Betreuungsvereinbarung zu konkretisieren und durch Anwendung des Befristungsgrundes gemäß § 2 Abs. 1 WissZeitVG in einem Arbeitsvertrag abzusichern. Die Betreuungsvereinbarungen sind hochschulweit einheitlich. (siehe Anlage)

2. Die Vertragslaufzeit soll zur Erreichung des angestrebten Qualifikationsziels angemessen sein, jedoch im Falle des Qualifikationsziels einer Promotion nicht ein Jahr und in der Postdocphase nicht drei Jahre unterschreiten. Überbrückungsmaßnahmen, insbesondere zur Sicherstellung einer durchgängigen Beschäftigung und Qualifizierung, bleiben im Sinne der Beschäftigten möglich.

3. Beschäftigten mit Befristung nach § 2 Abs. 1 WissZeitVG steht ein Zeitanteil von mindestens 50% der vereinbarten Arbeitszeit für die eigene wissenschaftliche Qualifikation zur Verfügung.

4. Mit befristet beschäftigten künstlerischen/ wissenschaftlichen Mitarbeitern, die gemäß § 2 Absatz 1 Satz 4 WissZeitVG eines oder mehrere Kinder unter 18 Jahren betreuen, werden Vertragsverlängerungen vereinbart, entsprechend dem Zeitraum, der zur Erreichung des vereinbarten Qualifikationsziels erforderlich ist, maximal jedoch jeweils bis zu zwei Jahre pro Kind. Ebenso wird mit Beschäftigten dieser Beschäftigtengruppe eine solche Vertragsverlängerung vereinbart, wenn das Nichterreichen des Qualifikationsziels

in der vorgesehenen Zeit durch die Einschränkungen einer Behinderung nach § 2 Absatz 1 des Neunten Buches Sozialgesetzbuch oder einer schwerwiegenden chronischen Erkrankung entsprechend § 2 Abs. 1 Satz 5 WissZeitVG begründet sind.

### **§ 5 Lehrbeauftragte**

1. Lehraufträge können für einen durch hauptberufliche Lehrkräfte nicht gedeckten Lehrbedarf erteilt werden.
2. Lehraufträge können über einen Zeitraum von mehreren Semestern erteilt werden.
3. Die Hochschule gewährt den Lehrbeauftragten im Rahmen ihrer Möglichkeiten Zugang zu ihren Fortbildungen.
4. Lehraufträge werden angemessen vergütet, und sollen nach Möglichkeit für die Dauer von mindestens zwei Semestern in Folge vergeben werden.

### **§ 6 Ergänzende allgemeine Regelungen für befristete Beschäftigungsverhältnisse**

1) Neu zu besetzende Personalstellen mit der Vertragslaufzeit von über sechs Monaten werden ausgeschrieben, unter Angabe der zu erwartenden Entgeltgruppe. Von dieser Verpflichtung kann im Einzelfall nur im Einvernehmen mit dem Personalrat abgewichen werden.

Von der Verpflichtung der Ausschreibung kann nur in begründeten Ausnahmefällen abgewichen werden, insbesondere wenn:

a) die Spanne zwischen dem Freiwerden der Stelle und dem Zeitpunkt der Nachbesetzung der Stelle zu gering ist oder

b) Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter bei der Antragsstellung und/oder der Vorbereitung von Drittmittelprojekten maßgeblich mitgewirkt haben bzw. im Antrag genannt und Gegenstand des Evaluationsverfahrens waren oder die für die Stelle erforderlichen Spezialkompetenzen andernorts nicht erlangt werden können oder

c) andernfalls der vereinbarte Beginn eines Drittmittelprojekts verzögert würde.

Unberührt von dieser Möglichkeit des Verzichts auf eine Ausschreibung bleibt die Verpflichtung des Arbeitgebers nach §§ 81, 82 SGB IX zur Prüfung, ob ein freiwerdender Arbeitsplatz mit einem schwerbehinderten Menschen besetzt werden kann.

2) Befristete Einstellungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Technik und Verwaltung erfolgen vorrangig mit sachlichem Grund auf der Grundlage des §14 Absatz 1 TzBfG sowie der weiteren gesetzlichen Vorschriften zur Befristung von Arbeitsverträgen.

3) Sachgrundlose Befristungen nach dem TzBfG erfolgen nur mit einer Begründung, die gegenüber dem zuständigen Personalrat auf Nachfrage zu erläutern ist.

4) Die Laufzeiten von Arbeitsverträgen mit überwiegend aus Drittmitteln finanziertem Personal orientieren sich vorrangig an der Laufzeit des Projekts. Ausnahmen hiervon sind gegenüber dem Personalrat auf Nachfrage zu erläutern.

5) Die Information über das Bestehen oder Nichtbestehen einer Anschlussbeschäftigung erfolgt so früh wie möglich. Verlängerungen einer befristeten Beschäftigung sollen so frühzeitig erfolgen, dass Betroffene nicht gezwungen sind, sich drei Monate vor Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses bei der Bundesagentur für Arbeit arbeitssuchend zu melden.

## **§ 7 Bekanntmachung, Evaluation und Laufzeit**

1. Die Hochschule veröffentlicht die Regelungen dieser Vereinbarung unmittelbar nach Unterzeichnung und trägt Sorge für deren Einhaltung.

2. Die Hochschulleitung und der Personalrat vereinbaren, die Umsetzung der Dienstvereinbarung nach einer Laufzeit von 24 Monaten zu evaluieren.

3. Diese Dienstvereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft. Eine Kündigung ist mit einer Frist von drei Monaten frühestens zwei Jahre nach ihrer Unterzeichnung möglich. Im Fall einer Kündigung dieser Dienstvereinbarung wird eine Nachwirkung gemäß § 84 Abs. 4 SächsPersVG ausdrücklich vereinbart.

4. Soweit einzelne Regelungen der Dienstvereinbarungen auf Grund anderweitiger rechtlicher Regelungen unwirksam sein sollten, wird die Wirksamkeit der Dienstvereinbarung im Übrigen hierdurch nicht berührt. Die Hochschulleitung und der Personalrat verpflichten sich in diesem Fall zum zeitnahen Abschluss eines Nachtrages.