

Inhalt

1	Einleitung	11
2	Die Arbeitssituation an Hochschulen: Eine Bestandsaufnahme unter dem Blickwinkel des Allrounder-Anspruchs	14
2.1	Der Leistungsauftrag an die Hochschulen – der Leistungsauftrag an die Mitarbeitenden.....	14
2.2	Was ist eine 100%-Anstellung? – Die Arbeitszeit des wissenschaftlichen Personals an Hochschulen	17
2.3	Kompetent und doch nicht ganz genügend? – Die Forderung nach spezialisierten Kompetenzen	20
2.4	Alles unter einem Dach? – Unterschiedliche Betriebslogiken der verschiedenen Leistungsbereiche	23
2.5	Ein erstes Fazit	24
3	Hoch belastet und doch zufrieden? Die Perspektive der Gesundheitswissenschaften	27
3.1	Gesundheitszustand und Berufszufriedenheit.....	27
3.2	Belastungen und Ressourcen.....	29
3.3	Jenseits der Phänomene: Der Versuch einer Zusammenschau	35
3.4	Von Anforderungen, Bewältigungsstrategien, Ressourcen und Stresserleben	38
4	Vom Umgang mit Zielkonflikten	41
5	Jenseits der Theorie: Die Perspektive der Betroffenen	44
5.1	Das Setting	44
5.2	Die Befragung und die Auswertung	45
5.3	Die Ergebnisse	46
5.3.1	Die persönliche Arbeitssituation	46
5.3.2	Der Allrounder-Anspruch.....	48
5.3.3	Die Ziele der Befragten	52
5.3.4	Die Belastungen.....	52
5.3.5	Die Ressourcen.....	54
5.4	Diskussion	55
6	Wege aus einer möglichen „Allrounder-Falle“	58
6.1	Die Ansatzpunkte im Überblick	58
6.2	Schwerpunktbildung und Aufgabendifferenzierung innerhalb der Leistungsbereiche.....	60
6.2.1	Die Grundidee	60
6.2.2	Schwerpunktbildungen.....	61
6.2.3	Aufgabendifferenzierungen innerhalb der Leistungsbereiche	64

6.2.4	Auf den Punkt gebracht: Mögliche Schwerpunktprofile.....	68
6.3	Laufbahnperspektiven und unterschiedliche Personalkategorien	70
6.3.1	Die Grundidee	70
6.3.2	Laufbahnmodelle	73
6.3.3	Ein mögliches Strukturschema.....	77
6.3.4	Aufgabenteilung zwischen Hochschultypen?	82
6.4	Kompetenzorientiertes Personalmanagement.....	83
6.4.1	Die Grundidee	83
6.4.2	Kompetenz – Definitionen eines Konzepts	85
6.4.3	Elemente eines kompetenzorientierten Personalmanagements	93
6.4.4	Exkurs: Kompetenzentwicklung in der Arbeit – Lernen im Prozess der Arbeit	97
6.5	Das Teamkompetenzenmodell	108
6.5.1	Die Grundidee	108
6.5.2	Teams in Organisationen: Begriff und Geschichte	110
6.5.3	Bedingungen für erfolgreiche Teamarbeit	111
6.6	Betriebliche Gesundheitsförderung in der Hochschule	115
6.7	Eine nicht ganz unwesentliche Rahmenbedingung: Die unterschiedliche Reputation der Leistungsbereiche	118
7	Kompetente Führung und Mut zu kleinen Schritten sind gefragt – eine Zusammenfassung	126
7.1	Der Handlungsbedarf	126
7.2	Die Ansatzpunkte	127
7.3	Der Anspruch an kompetente Führung.....	130
Anhang		
A	Interviewleitfaden.....	133
B	Interviewprotokolle	138
C	Strukturierung und Beispiele von Personalentwicklungsinstrumenten	167
Literaturverzeichnis.....		169